

PENGUKURAN PERFORMANSI BERDASARKAN MBCFPE PADA KATEGORI PROSES FOKUS PELANGGAN SERTA KATEGORI HASIL ITEM FOKUS PELANGGAN DI YAYASAN X*

Tany Triwahyuni Apani, Ambar Harsono, Sugih Arijanto

Jurusan Teknik Industri
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: tanyapandi17@gmail.com

ABSTRAK

Makalah ini membahas pengukuran kinerja menggunakan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) untuk kategori Fokus Pelanggan dari 6 kategori lainnya di sekolah x. Pada mulanya membuat dokumen aplikasi, membuat review proses dengan ADLI (Approach Deployment Learning Integration) dan review hasil dengan LeTCI (Level Trend Comparison Integration) untuk mengetahui strength dan OFI guna membantu scoring untuk menentukan level kinerja organisasi. Diperoleh hasil scoring sebesar 40 poin dari 85 poin dan score untuk keseluruhan kategori sebesar 278 poin, sehingga kinerja yayasan x berada pada level kinerja 'early result'

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, MBCfPE, Fokus Pelanggan

ABSTRACT

This paper discusses the measurement of performance using Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) for the Customer Focus category from other categories in the school x. At first make application documents, make a review of the process by ADLI (Approach Deployment Learning Integration) and review the results with LeTCI (Level Trend Comparison Integration) to determine the strength and OFI to help scoring to determine the level of organizational performance. Obtained results of scoring by 40 points from 85 points and a score for the overall category of 278 points, so the performance of foundations x at the level of performance of 'early result'

Keywords: Performance Measurement, MBCfPE, Customer Focus

* 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

Pada zaman yang sudah berkembang ini pendidikan merupakan hal paling penting dalam Yayasan x adalah salah satu lembaga pendidikan swasta yang berupaya meningkatkan daya saing dengan lembaga pendidikan swasta lainnya. Yayasan x terdiri dari TK & *Playgroup*, SD, SMP, SMA 1, SMA 2, dan SMK. Saat ini yayasan x hanya melakukan pengukuran di tiap unit dan belum menyeluruh maka dari itu yayasan x perlu melakukan pengukuran secara keseluruhan guna meningkatkan kualitas sekolah x. Metode yang digunakan untuk mengukur kinerja pada penelitian yang akan dilakukan adalah *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE).

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) menurut *Indonesian Quality Award Foundation* (IQAF) adalah suatu *tools* yang diperlukan untuk menguji semua bagian sistem manajemen dan memperbaiki proses dan hasil yang diinginkan sebuah lembaga atau organisasi secara keseluruhan. Metode ini memiliki beberapa kriteria sebagai *tools* yaitu diantaranya kepemimpinan, perencanaan strategi, fokus pelanggan, pengukuran, analisa dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, fokus operasi dan kategori hasil. Hal ini dilakukan untuk mengetahui keeselenan kinerja suatu lembaga atau organisasi.

1.2 Identifikasi Masalah

Yayasan x perlu mengukur kinerja lembaga agar dapat melakukan perbaikan sehingga dapat bersaing dengan lembaga pendidikan swasta lain. Namun pada saat ini yayasan x hanya melakukan pengukuran pada guru dan *staff*nya saja tetapi tidak menyeluruh kepada semua kategori, dengan mengetahui *score* atau nilai maka yayasan x dapat mengetahui level kinerja yang ada saat ini dan dapat mempertahankan daya saing bahkan dapat meningkatkan daya saing.

Salah satu metode pengukuran kinerja yang dapat menghasilkan level kinerja yaitu menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE). Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) dapat membantu yayasan x meningkatkan kinerjanya dengan mengetahui level kinerja dan kemudian melakukan perbaikan diseluruh kategori seperti kepemimpinan, perencanaan strategi, fokus pelanggan, pengukuran, analisa dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, fokus operasi dan kategori hasil.

2. STUDI LITERATUR

Malcolm Baldrige merupakan salah satu *tools* yang digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara holistik dan berkesinambungan. Sistem manajemen kualitas MBPE (*Malcolm Baldrige Performance Excellence*) diperkenalkan dan diterapkan sebagai *guideline* bagi perusahaan untuk menjadi perusahaan yang unggul atau *excellence* dalam era persaingan global ini. Sistem ini pertama sekali diciptakan oleh *US Congress* pada tahun 1987 dibawah *Public Law 100-107*, sebagai penghormatan kepada *Malcolm Baldrige*, *Commerce Department Secretary*, yang meninggal dunia pada tahun 1987. Penghargaan MBNQA (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) diberikan setiap tahun kepada berbagai organisasi dan perusahaan yang diserahkan langsung oleh Presiden Amerika Serikat. Saat ini MBNQA berada dibawah tanggung jawab *the National Institute of Standards and Technology* (NIST).

Kriteria *Malcolm Baldrige* atau yang populer disebut sebagai MBCfPE (*Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*) dibangun berdasarkan konsep dan tata nilai inti yang saling terkait sebagai berikut (IQAF;2013-2014) yaitu Kepemimpinan yang visioner, keunggulan yang dikendalikan pelanggan, pembelajaran organisasi dan karyawan, penghormatan karyawan dan mitra, kegesitan, fokus ke depan, pengelolaan inovasi, manajemen berdasarkan fakta, tanggung jawab kemasyarakatan, fokus pada hasil dan penciptaan nilai.

“Proses” mengacu pada metode yang digunakan dalam menjawab persyaratan Item Kategori 1-6. Empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi proses adalah *Approach, Deployment, Learning, dan Integration* yang disingkat ADLI (IQAF;2013-2014).

Hasil adalah *output* dan *outcomes* organisasi dalam memenuhi persyaratan Kategori 7. Empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi HASIL adalah *Level, Trend, Comparison* dan *Integration* – LeTCI (IQAF;2013-2014)

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Identifikasi Masalah

Permasalahan yang dibahas pada penelitian ini adalah saat ini yayasan x hanya melakukan pengukuran akreditasi yang dilakukan oleh EDS saja tetapi tidak menyeluruh kepada semua kategori. Yayasan x perlu melakukan pengukuran kinerja untuk menyelesaikan permasalahan yang ada dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent* (MBCfPE).

Tujuannya melakukan pengukuran dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent* (MBCfPE) yaitu

1. Menghasilkan dokumen aplikasi dari proses fokus pelanggan dan kategori hasil item fokus pelanggan.
2. Memberikan usulan untuk mempertahankan *strength* dan memperbaiki OFI (*Opportunity for Improvement*) di yayasan x berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada kategori fokus pelanggan dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE).

Pada penelitian ini pengukuran kinerja yang dilakukan adalah fokus pelanggan, untuk setiap kategori dilakukan oleh tim kategori 1).Kepemimpinan oleh Inayah, 2). Perencanaan Strategis oleh Fitriani, 3). Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan oleh Yuniarti, 4). Fokus Tenaga Kerja oleh Fajarwati, dan 5). Fokus Operasi oleh Mayani sedangkan pembuatan dokumen aplikasi serta perhitungan *score* akhir dilakukan bersama-sama.

Hasil dari pengukuran akan menghasilkan *score* untuk mengetahui posisi yayasan x saat ini, serta *strength* dan OFI (*Opportunities For Improvement*).

3.2 Studi Literatur

Studi literatur berisi mengenai teori yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan pada penelitian ini. Metode yang digunakan dalam menyelesaikan masalah yaitu metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent* (MBCfPE). Metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) terdiri dari tujuh kategori yaitu kategori kepemimpinan, perencanaan strategi, fokus pelanggan, pengukuran, analisa dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, fokus operasi dan kategori hasil. Pada metode ini dilakukan *scoring Approach, Deployment, Learning, dan Integration* (ADLI) yang merupakan sistem penilaian yang digunakan untuk menilai kategori tiap proses. *Level, Trends,*

Comparison, dan *Integration* (LeTCI) merupakan sistem penilaian yang digunakan untuk penilaian kategori hasil.

3.3 Pembahasan masalah fokus terhadap proses fokus pelanggan (kategori 3) yang terdiri dari : suara pelanggan, kerekatan pelanggan serta hasil kepuasan dan kerekatan pelanggan

Pada pembahasan fokus pelanggan membahas mengenai suara pelanggan dan kerekatan pelanggan. Suara pelanggan membahas mengenai cara mendengarkan pelanggan dan mendapatkan informasi tentang kepuasan, ketidakpuasan dan kerekatan pelanggan. Sedangkan untuk kerekatan pelanggan membahas mengenai bagaimana menentukan produk yang ditawarkan dan mekanisme komunikasi untuk mendukung pelanggan. Hasil kepuasan dan kerekatan membahas mengenai hasil utama fokus pelanggan, meliputi hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan dan kerekatan pelanggan.

3.4 Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan berguna untuk mendapatkan informasi-informasi yang akan digunakan dalam penelitian tugas akhir. Data-data yang dibutuhkan didapatkan dengan cara wawancara dan pemeriksaan hasil laporan. Data-data yang dibutuhkan dalam laporan tugas akhir ini sesuai dengan literatur IQAF versi organisasi profit 2013-2014

3.5 Pembuatan Profil Organisasi Sesuai Standar IQAF

Profil organisasi berisi lingkungan organisasi, tata-hubungan organisasi, lingkungan persaingan, konteks strategis dan sistem perbaikan kinerja. Informasi mengenai profil organisasi dikumpulkan dengan cara melakukan wawancara yang dilakukan sesuai dengan *criteria requirement* profil organisasi. Informasi yang dikumpulkan melalui wawancara yang dilakukan sesuai dengan *criteria requirement* profil organisasi

3.6 Pembuatan Dokumen Aplikasi

Pada pembuatan dokumen aplikasi terdiri dari dua yaitu pembuatan dokumen aplikasi proses fokus pelanggan dan dokumen aplikasi hasil fokus pelanggan. Dokumen aplikasi proses fokus pelanggan dibuat berdasarkan hasil wawancara dari beberapa narasumber yang terkait. Dokumen aplikasi hasil fokus pelanggan dibuat berdasarkan pengumpulan data. Dokumen aplikasi proses dibuat dengan menjawab *criteria requirement*

3.7 Review

Review yang dilakukan terdiri dari *review* proses yang digunakan untuk mengevaluasi proses *Malcolm Baldrige* dengan proses ADLI (*Approach, Deployment, Learning, Integration*) dan *review* hasil digunakan untuk mengevaluasi hasil *Malcolm Baldrige* dengan proses LeTCI (*Level, Trends, Comparison, integration*).

3.8 Penggabungan Dokumen Aplikasi Proses dan Hasil Seluruh Kategori

Setelah *review* ADLI dan *review* LeTCI, dilakukan proses penggabungan dokumen aplikasi proses dan hasil untuk seluruh kategori. Penggabungan dokumen aplikasi ini dilakukan agar memudahkan dalam pembacaan keseluruhan dari kategori 1 sampai dengan kategori 6.

3.9 Scoring

Setelah dilakukan penggabungan dokumen aplikasi proses dan hasil seluruh kategori kemudian dilakukan *scoring* untuk setiap kriteria dengan menggunakan panduan penilaian IQAF;2013-2014, berdasarkan klasifikasi proses tersebut dilakukan konversi nilai berdasarkan panduan literatur *scoring* proses IQAF;2013-2014, sedangkan panduan *scoring* hasil menggunakan panduan penilaian hasil dari IQAF;2013-2014.

3.10 Analisis

Pada tahap analisis dilakukan analisis terhadap hasil *review* ADLI (*Approach, Deployment, Learning, Integration*) dan *review* LeTCI (*Level, Trend, Comparison, Integration*) untuk mendapatkan *most strength* dan *most OFI*. Selain itu dilakukan analisis terhadap *core value* yang dikerjakan oleh tim.

3.11 Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan didapatkan dari hasil analisis yang dilakukan yaitu berupa usulan perbaikan yang diajukan pada sekolah x. Saran pun diberikan pada yayasan x berdasarkan hasil penilaian kinerja organisasi, agar sekolah x mampu melakukan perbaikan terhadap hasil kinerja yang masih kurang, sehingga yayasan x dapat menjadi semakin baik dan dapat bersaing dengan yayasan sekolah lainnya.

4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan pemeriksaan dokumen. Wawancara dilakukan berdasarkan item pertanyaan yang terdapat pada buku Kriteria Kinerja Ekselen 2013-2014 Indonesian Quality Award Foundation. Data-data tersebut didapatkan dari wawancara kepala sekolah di tiap unit, humas di tiap unit, dan litbang di tiap unit.

Data yang dibutuhkan untuk pengumpulan data yaitu diantaranya data mendengarkan siswa dan *stakeholder* yayasan x saat ini, mendengarkan siswa dan *stakeholder* potensial sekolah x, kepuasan dan kerekatan, kepuasan dibandingkan kompetitor, ketidakpuasan, produk yang ditawarkan, dukungan siswa dan *stakeholder*, segmentasi siswa dan *stakeholder*, pengelolaan hubungan dan pengelolaan komplain.

4.2 Pengolahan Data

Pengolahan data terdiri dari *review* dan *scoring* proses, *review* dan *scoring* hasil dan *scoring Malcolm Baldrige*

4.2.1 Review dan Scoring Proses

Review proses dilakukan untuk menganalisis ADLI. Pengisian ceklis pada ADLI tergantung pada analisis ADLI dan penjelasan strength dan OFI. Contoh *review* ADLI terdapat pada Tabel 1. *Scoring* dilakukan dengan menggunakan tabel *scoring* ADLI.

Tabel 1 Contoh Review ADLI

Item Ref	Persyaratan	KF Relevan	Bukti dari Respon Aplikasi	A	D	L	I
3.1a	Mendengarkan pelanggan						
3.1a(1)	Mendengarkan pelanggan saat ini						
	Bagaimana yayasan x mendengarkan, berinteraksi dengan, dan mengamati pelanggan untuk memperoleh informasi yang dapat ditindaklanjuti?	1,6	<p>Metode mendengarkan, berinteraksi dengan dan mengamati siswa untuk memperoleh informasi dilakukan yayasan x dengan cara :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketika yayasan x mendapatkan informasi mengenai siswa secara langsung, via telepon, kuesioner, kotak saran, email dan jejaring sosial maka akan ditampung dan informasi diolah untuk menjadi informasi yang dapat ditindaklanjuti 2. Yayasan x akan membahas informasi tersebut untuk selanjutnya ditindaklanjuti oleh pihak yayasan x <p>Metode diatas sudah ada didalam surat kerja yayasan x, namun saat ini yayasan x belum merekap informasi dari siswa secara langsung dan mengolah data dari hasil kuesioner secara keseluruhan, kotak saran, email dan jejaring sosial.</p> <p>Metode ini selaras pada profil organisasi P.1a(2) karena sudah di semua unit dan profil organisasi dan P.1b(2) karena informasi mendengarkan pelanggan digunakan untuk mengetahui harapan dan persyaratan pelanggan. Metode ini juga selaras dengan kategori lain yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 1.1.b.1.1. mengenai cara pemimpin senior berkomunikasi dengan dan merekat seluruh pelanggan 2. 4.1.a.3.1 mengenai efektivitas penggunaan data informasi suara pelanggan dan pasar dan kategori 4.1.a.3.2 mengenai penggunaan data dan informasi yang dikumpulkan melalui media sosial (data kategori 3 menjadi input di kategori 4) 	√	√	√	√
<p>Analisa ADLI :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Metode ada dan sudah sistematis 2. Proses diterapkan sudah lebih dari 3 tahun pada semua unit. 3. Metode dievaluasi pada rapat koordinasi. 4. Metode selaras pada profil organisasi P.1a(1) dan P.1b(2), dan selaras dengan kategori lain yaitu 1.1.b.1.1, 4.1.a.3.1, dan 4.1.a.3.2 <p><i>Draft Comment</i> (sebagai kesimpulan dari analisa ADLI)</p> <p>OFI : Walaupun yayasan x telah menerapkan metode untuk mendengarkan siswa namun metode ini belum efektif karena saat ini yayasan x belum merekap informasi dari siswa secara langsung dan belum mengolah data dari hasil kuesioner secara keseluruhan, kotak saran, email dan jejaring sosial. Maka dari itu yayasan x sulit untuk memperoleh informasi yang dapat ditindaklanjuti.</p>							

Setelah melakukan *review* ADLI, maka dilakukan rekapitulasi ADLI dari tiap *item requirement*.

Tabel 2 Contoh Rekapitulasi ADLI

3.1	Item Requirement	A		D		L			I	
		S	E	K	U	Ev	P	Is	AI1	AI2
3.1.a	Mendengarkan Pelanggan									
3.1.a.(1)1	Bagaimana anda mendengarkan, berinteraksi dengan, dan mengamati pelanggan untuk memperoleh informasi yang dapat ditindaklanjuti?	√		√	√	√				√
3.1.a.(1)2	Bagaimana metode mendengar tersebut bervariasi untuk siswa, kelompok siswa atau segmen pasar yang berbeda?									
3.1.a.(1)3	Bagaimana yayasan menggunakan media sosial dan teknologi web-based untuk mendengar pelanggan?	√		√	√	√				√
3.1.a.(1)4	Bagaimana metode mendengar tersebut bervariasi/berbeda diantara siklus hidup siswa?									
3.1.a.(1)5	Bagaimana mencari umpan balik yang segera dan dapat ditindak lanjuti atas layanan dan program, dukungan pelanggan dan transaksi?	√	√	√	√	√				√
Jumlah		3	1	3	3	3				3

Setelah rekapitulasi ADLI dilakukan, selanjutnya dilakukan rekapitulasi *comment strength* dan OFI (*Opportunities For Improvement*), tabel ini didapatkan dari Tabel 1 *Review* ADLI.

Tabel 3 Contoh Rekapitulasi Comment Strength

Strengths	
3.1a(1) Mendengarkan Pelanggan	<i>Strength</i> : Yayasan x telah memiliki metode untuk mencari umpan balik yang segera dan dapat ditindak lanjuti atas layanan dan program, dukungan pelanggan dan transaksi menggunakan wawancara sebagai salah satu cara guna mencari umpan balik yang segera dan dapat ditindaklanjuti.
3.1a(2) Mendengarkan Pelanggan Potensial	
3.1b(1) Kepuasan dan Kerekatan	

Tabel 4 Contoh Rekapitulasi Comment OFI

OFI (Opportunities For Improvement)	
3.1a(1) Mendengarkan Pelanggan	OFI : Walaupun yayasan x telah menerapkan metode untuk mendengarkan siswa namun metode ini belum efektif karena saat ini yayasan x belum merekap informasi dari siswa secara langsung dan mengolah data dari hasil kuesioner secara keseluruhan, kotak saran, email dan jejaring sosial. Maka dari itu yayasan x sulit untuk memperoleh informasi apa yang dapat ditindaklanjuti. OFI : Walaupun metode mendengar untuk siswa sudah ada dan sistematis namun belum ada metode khusus untuk mendengarkan <i>stakeholder</i> tanpa adanya hal tersebut yayasan x tidak dapat memperoleh informasi mengenai <i>stakeholder</i> .

Setelah rekapitulasi *comment strength* dan OFI, dilakukan persentase dari Tabel 2 Rekapitulasi ADLI.

Tabel 5 Contoh Tabel Persentase

Item	Jumlah	A		D		L			I	
		S	E	K	U	Ev	P	Is	AI1	AI2
3.1.a.1	5	3	1	1	1	1			1	
3.1.a.2	1									
3.1.b.1	3	2	1	1		1				
3.1.b.2	2									

Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Fokus Pelanggan serta Kategori Hasil Item Fokus Pelanggan di Yayasan x

Tabel 5 Contoh Tabel persentase (lanjutan)

Item	Jumlah	A		D		L			I	
		S	E	K	U	Ev	P	Is	AI1	AI2
3.1.b.3	2	2								
Total	13	7	2	2	1	2			1	
Persentase		54%	15%	15%	8%	15%	0%	0%	15%	

Setelah tabel persentase dilakukan, selanjutnya dilakukan *scoring* proses yang dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6 Scoring Fokus Pelanggan 3.1 Suara Pelanggan

	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				

Skor di yayasan x pada 3.1 Suara Pelanggan diperoleh sebesar 8 poin dari 40 poin dan pada 3.2 Kerekatan Pelanggan diperoleh sebesar 9 poin dari 45 poin.

4.2.2 Review dan Scoring Hasil

Review hasil fokus pelanggan dilakukan dengan menggunakan pendekatan LeTCI (*Level, Trend, Comparison, Integration*) seperti pada Tabel 7. *Scoring* hasil fokus pelanggan dilakukan dengan menggunakan tabel *scoring* LeTCI.

Tabel 7 Contoh Review Hasil

No	Kode Indikator	Nama Indikator	Level			Trend				Comparison			Integrasi		
			Excellent	Good	Poor	Sust	Fav	Flat	Adv	Pembanding	Lead	Lagging	Proyeksi	Kekurangan	
7.2 HASIL-HASIL FOKUS PADA PELANGGAN															
7.2.a(1) Kepuasan Pelanggan															
1		Rata-rata kepuasan siswa PG-TK terhadap penilaian guru													1
2		Rata-rata kepuasan siswa SD terhadap penilaian guru													1
3		Rata-rata kepuasan siswa SMP terhadap penilaian guru													1
4		Rata-rata kepuasan siswa SMA 1 terhadap penilaian guru													1
5		Rata-rata kepuasan siswa SMA 2 terhadap penilaian guru													1
6		Rata-rata kepuasan siswa SMK terhadap penilaian guru		1		1									
7		Rata-rata kepuasan siswa SD terhadap fasilitas sekolah													1
8		Rata-rata kepuasan siswa SMP terhadap fasilitas sekolah													1
9		Rata-rata kepuasan siswa SMA 1 terhadap fasilitas sekolah													1
10		Rata-rata kepuasan siswa SMA 2 terhadap fasilitas sekolah													1
11		Rata-rata kepuasan siswa SMK terhadap fasilitas sekolah													1
12		Rata-rata kepuasan orang tua siswa PG-TK terhadap pelayanan sekolah													1
13		Rata-rata kepuasan orang tua siswa SD terhadap pelayanan sekolah													1
14		Rata-rata kepuasan orang tua siswa SMP terhadap pelayanan sekolah													1
15		Rata-rata kepuasan orang tua siswa SMA 1 terhadap pelayanan sekolah													1
16		Rata-rata kepuasan orang tua siswa SMA 2 terhadap pelayanan sekolah													1
17		Rata-rata kepuasan orang tua siswa SMK terhadap pelayanan sekolah													1
18		Jumlah Komplain													1
		Jumlah yang dilaporkan	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	16
		Persentase yang dilaporkan (%)	-89%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1600,00%
		Kekurangan	17	0,00%	5,56%	0,00%		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		11,11%
		Jumlah yang harus dilaporkan	18		5,56%				5,56%			0,00%			5,56%

4.2.3 Scoring Malcolm Baldrige

Berikut Skor keseluruhan yayasan x yang dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8 Scoring Malcolm Baldrige

KATEGORI	NILAI MAKSIMUM	SCORE (%)	POINT
1. Kepemimpinan	120		
1.1 Kepemimpinan Senior	70	40	28
1.2 Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial	50	40	20
2. Perencanaan Strategis	85		0
2.1 Pengembangan Strategi	45	35	15,75
2.2 Implementasi Strategi	40	40	16
3. Fokus Pelanggan	85		0
3.1 Suara Pelanggan	40	20	8
3.2 Kerekatan Pelanggan	45	20	9
4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan	90		0
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	10	13,5

Tabel 8 Scoring Malcolm Baldrige (lanjutan)

KATEGORI	NILAI MAKSIMUM	SCORE (%)	POINT
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

5. ANALISIS

5.1 Analisis Kategori Fokus Pelanggan

Analisis kategori fokus pelanggan menjelaskan analisis yang dihasilkan dari pengolahan data yang terdiri dari analisis ADLI dan analisis LeTCI.

5.1.1 Analisis ADLI

Berdasarkan beberapa hasil dari jawaban *criteria requirement* yang telah dilakukan pada pengumpulan data, beberapa *criteria requirement* sudah direspon dengan baik tetapi terdapat pula *criteria requirement* yang belum direspon dengan baik. Pada proses pengukuran dengan menggunakan *review* ADLI, masih ditemukan *approach* yang belum diterapkan dan belum sistematis, *deployment* yang belum diterapkan diseluruh unit kerja, belum dibahas pada *learning* dan belum selaras dengan unit, profil dan kategori lain pada *integration*. Hasil *scoring* ADLI untuk kategori fokus pelanggan didapatkan sebesar 20 poin dan 20 poin, angka tersebut masih kurang dan belum ekselen.

Hasil *criteria requirement* yang dapat direspon dengan baik pada suara pelanggan yaitu *criteria requirement* mengenai dukungan pelanggan, dan ketidakpuasan. Metode untuk mendengarkan siswa dan *stakeholder* sistematis dan efektif.

Hasil *Criteria requirement* yang belum dapat direspon dengan baik pada suara pelanggan yaitu *citeria requirement* mendengarkan pelanggan potensial, kepuasan dan kerekatan, dan kepuasan dibandingkan kompetitor.

5.1.2 Analisis LeTCI

Berdasarkan jumlah indikator pada suara pelanggan yaitu sebanyak 18 indikator, hanya 1 indikator yang telah diukur oleh yayasan x yaitu rata-rata kepuasan siswa SMK terhadap penilaian guru. Level pada indikator ini adalah *good* artinya kinerja yang dilaporkan dan ada peningkatan setiap tahunnya, *trend* pada indikator ini adalah sustain karena kepuasan semakin meningkat dari tahun pertama ke tahun kedua, *comparison* pada indikator ini belum ada karena kepuasan SMK belum memiliki pembandingan dengan sekolah lain, *integration* pada indikator ini belum ada karena SMK yayasan x belum memiliki proyeksi untuk kepuasan siswa dan terdapat 17 kekurangan indikator.

5.2 Analisis *Most Strength* dan *Most OFI*

Analisis *Most strength* dan *most OFI* menjelaskan analisis dari item yang menjadi *most strength* dan *most OFI* yayasan x.

5.2.1 *Most Strength*

Berdasarkan *review* ADLI yang dilakukan sebelumnya, dapat diketahui *most strength* yang dimiliki yayasan x pada proses fokus pelanggan ada pada *criteria requirement* 3.2.a.2 yaitu dukungan pelanggan. *Criteria requirement* ini terpilih menjadi *most strength* karena pada analisis ADLI untuk *approach* sudah sistematis dan efektif.

5.2.2 *Most OFI*

Berdasarkan *review* ADLI yang dilakukan sebelumnya, dapat diketahui *most OFI* yang dimiliki yayasan x pada proses fokus pelanggan ada pada *criteria requirement* 3.1.b.2 yaitu Kepuasan dibandingkan dengan kompetitor.

5.3 Analisis *Score Keseluruhan*

Total skor yang didapat pada pengukuran kinerja dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) terhadap kinerja yayasan x adalah sebesar 278 poin dari total 1000 poin. Dari poin yang didapat, diketahui tingkat kinerja *Malcolm Baldrige* berada pada posisi *Early Result*. Hal ini disebabkan oleh beberapa *criteria requirement* yang tidak direspon dengan baik.

6. KESIMPULAN

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang didapatkan dari penelitian di yayasan x yaitu:

1. Berdasarkan analisis kategori fokus pelanggan, terdapat 3 kekuatan pada item 3.1 Suara Pelanggan dan 9 kekuatan pada Item 3.2 Kerekatan Pelanggan. *Most Strength* terdapat pada proses item 3.2 Kerekatan Pelanggan yaitu 3.2.a.2 Dukungan Pelanggan.
2. Berdasarkan analisis kategori fokus pelanggan, terdapat 9 OFI pada item 3.1 Suara Pelanggan dan item 3.2 Kerekatan Pelanggan. *Most OFI* terdapat pada proses item 3.1 Suara Pelanggan yaitu 3.1.b.2 Kepuasan dibandingkan dengan kompetitor.
3. Skor untuk 3.1 Suara Pelanggan adalah sebesar 8 poin dari total 40 poin, sedangkan skor untuk 3.2 Kerekatan Pelanggan adalah sebesar 9 poin dari total 45 poin.
4. Berdasarkan analisis pada hasil 7.2 Hasil Fokus Pelanggan pada item 7.2.a.1 Hasil Fokus Pelanggan Kepuasan Pelanggan, terdapat 1 indikator dari 18 indikator yang seharusnya dilaporkan oleh yayasan x. Pada item 7.2.a.2 Hasil Fokus Pelanggan Kerekatan Pelanggan terdapat 7 indikator tetapi belum ada yang dilaporkan. Dari 25 indikator tersebut 1 indikator berada pada level *Good*, 1 indikator berada pada *Trend Sustain*.
5. Berdasarkan analisis pada hasil 7.2 Hasil Fokus Pelanggan pada item 7.2.a.1 Hasil Fokus Pelanggan Kepuasan Pelanggan, terdapat 17 indikator dari 18 indikator yang belum dilaporkan oleh yayasan x. Pada item 7.2.a.2 Hasil Fokus Pelanggan Kerekatan Pelanggan terdapat 7 indikator dari 7 indikator yang belum dilaporkan.
6. Skor total pada kategori hasil didapatkan sebesar 4,25 poin dari 85 poin.
7. Skor total kategori proses adalah sebesar 190,25 poin dan skor total kategori hasil adalah sebesar 87,75. Sehingga didapatkan skor total kategori proses dan kategori hasil adalah sebesar 278 poin dari total skor 1000 poin. Nilai tersebut terdapat pada rentang nilai dengan *band 'early result'*. Kinerja dari yayasan yayasan x secara keseluruhan berada pada *level poor* artinya masih jauh dari kualitas sekolah yang bertaraf dunia.

REFERENSI

Fajarwati, Andini Indah. 2015. *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Proses Fokus Tenaga Kerja dan Kategori Hasil Item Fokus Tenaga Kerja*, Draft Tugas Akhir Itenas. Bandung

Fikri, Dede Ahmad. 2013. *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Proses Fokus Pelanggan dan Kategori Hasil Item Fokus Pelanggan di Itenas*, Tugas Akhir Itenas. Bandung

Fitriani, Lulu Nur. 2015. *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Proses Perencanaan Strategis dan Kategori Hasil Keuangan dan Pasar*. Draft Tugas Akhir Itenas. Bandung

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

Inayah, Nurfitriani. 2015. *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Proses Kepemimpinan dan Kategori Hasil Item Kepemimpinan dan Tata Kelola*, Draft Tugas Akhir Itenas. Bandung

Mayani, Regi. 2015. *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Proses Fokus Operasi dan Kategori Hasil Item Proses dan Pembelajaran Siswa*, Tugas Akhir Itenas. Bandung

Yuniarti, Dameria. 2015. *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Proses Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan Serta Kategori Hasil Item Kinerja Anggaran, Keuangan dan Pasar*, Tugas Akhir Itenas. Bandung