

PENGUKURAN PERFORMANSI BERDASARKAN MBCfPE PADA KATEGORI PERENCANAAN STRATEGIS SERTA KATEGORI HASIL KINERJA KEUANGAN DAN PASAR DI YAYASAN X*

LULU NUR FITRIANI, AMBAR HARSONO, SUGIH ARIJANTO

Jurusan Teknik Industri
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: lulunurfitriani@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini yaitu memberikan perbaikan berkaitan dengan performansi organisasi berdasarkan hasil penilaian melalui pendekatan MBCfPE (Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence) khususnya perencanaan strategis. Data penelitian diperoleh dari wawancara, survey dan pemeriksaan terhadap dokumen untuk pembuatan dokumen aplikasi. Setelah itu dilakukan review proses berdasarkan ADLI (Approach, Deployment, Learning, Integration) dan review hasil berdasarkan LeTCI (Level, Trend, Comparison, Integration). Skor untuk kategori proses perencanaan strategis 31,75 poin dari 85 poin dan skor hasil kinerja keuangan dan pasar 24 poin dari 80 poin. Maka didapatkan strength dan OFI Yayasan X. Skor keseluruhan Yayasan X 278 poin dari 1000 poin.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja Keseluruhan, MBCfPE, Perencanaan Strategis

ABSTRACT

The purpose of this research is to propose improvements for organizational performance through an approach based on assessment results of MBCfPE (Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence) specifically on the strategic planning. Data for this research was collected from interviews, surveys and inspection of documents for creating application document. After it process review performed by using ADLI (Approach, Deployment, Learning, Integration) analysis and results review was done based on LeTCI (Level, Trend, Comparison, Integration). Scores for the category of the strategic planning process is 31.75 points out 85 points and financial results and the market is 24 points out 80 points. Then obtained strength and OFI by the institution X. The overall score for is institution X is 278 points out 1000 points.

Keywords: Overall Performance Measurement, MBCfPE, Strategic Planning

* 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

Berkembangnya persaingan saat ini membuat organisasi harus mampu mempertahankan kualitasnya maka diperlukan pengukuran kinerja. Pentingnya pengukuran kinerja pada suatu organisasi untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan. Suatu organisasi harus dapat memanfaatkan dan mempertahankan kekuatan yang dimiliki, memperbaiki kelemahan yang ada dan menonjolkan inovasi agar organisasi mampu melakukan persaingan dan menjadi organisasi yang semakin berkembang.

Yayasan X merupakan salah satu yayasan perintis sekolah swasta yang ada di Indonesia dan termasuk yayasan terlama yang ada di Kota Bandung. Bertambahnya yayasan-yayasan pendidikan di Indonesia mengharuskan Yayasan X untuk meningkatkan performansi dan kinerja yayasannya dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Karena dari itu dibutuhkan pengukuran performansi kinerja secara keseluruhan agar Yayasan X dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Yayasan X untuk mampu melakukan persaingan dan kemajuan Yayasan X dimasa mendatang.

Saat ini Yayasan X sudah melakukan pengukuran akreditasi namun belum melakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan maka diperlukan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE). MBCfPE merupakan salah satu metode untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus menerus. MBCfPE memiliki tujuh kriteria yaitu kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, fokus operasi dan hasil kinerja dari masing-masing kategori. Pengukuran kinerja masing-masing kriteria dapat menghasilkan bahan evaluasi untuk Yayasan X untuk lebih berkembang menjadi yayasan yang berkualitas dalam menghadapi persaingan dan tetap menjaga nama Yayasan X yang termasuk salah satu yayasan perintis sekolah swasta yang ada di Indonesia.

1.2 Identifikasi Masalah

Saat ini Yayasan X sudah melakukan pengukuran akreditasi namun belum melakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan maka diperlukan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE). Tujuan penelitian tugas akhir ini, yaitu: (1) Menghasilkan dokumen aplikasi dari perencanaan strategis dan kategori hasil kinerja keuangan dan pasar, (2) Menentukan *Strength* (kekuatan) dan *Opportunity for Improvement* (peluang perbaikan) di Yayasan X berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada kategori perencanaan strategis, dan (3) Menentukan *level*/kinerja organisasi berdasarkan hasil *scoring Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE).

Pengukuran performansi kriteria lainnya dikerjakan oleh tim yaitu: (1) Pengukuran Kinerja Kepemimpinan dan Hasil-Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola oleh Inayah (2015), (2) Pengukuran Fokus Pelanggan dan Hasil-Hasil Fokus Pelanggan oleh Apandi (2015), (3) Pengukuran Analisis dan Manajemen Pengetahuan oleh Yuniarti (2015), (4) Pengukuran Kinerja Fokus Tenaga Kerja dan Hasil-Hasil Fokus Tenaga Kerja oleh Fajarwati (2015), (5) Pengukuran Kinerja Fokus Operasi dan Hasil-Hasil Program dan Layanan Pendidikan dan Proses oleh Mayani (2015).

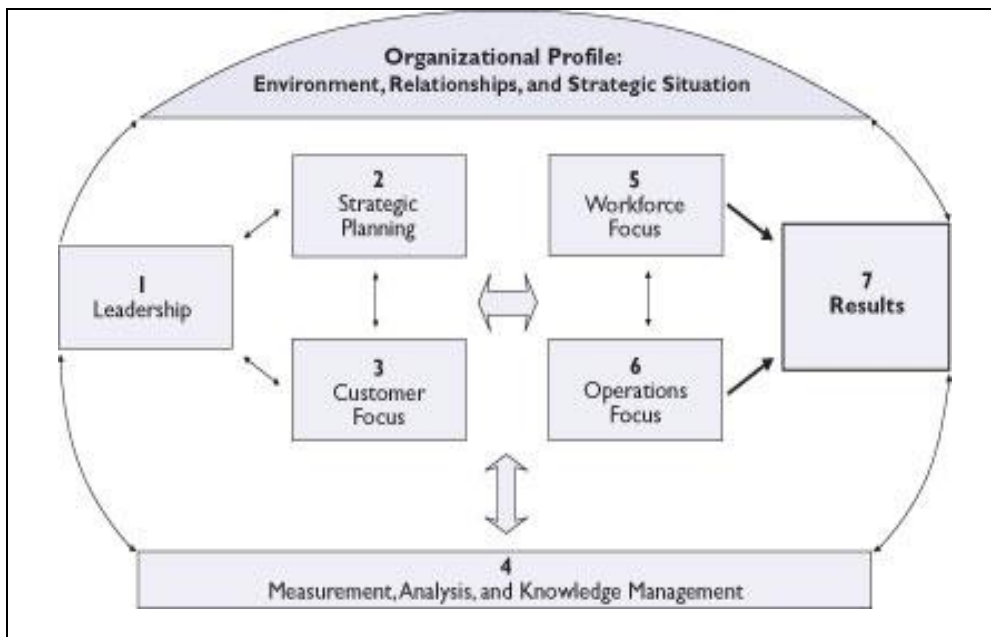
2. STUDI LITERATUR

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

MBCfPE merupakan salah satu metode untuk meningkatkan kinerja organisasi secara

keseluruhan dan terus-menerus. Metode ini menggunakan pengukuran dengan kriteria yang telah ditentukan dan memberikan *feedback* mengenai kinerja organisasi secara keseluruhan dalam menyediakan jasa yang terbaik. Kriteria MBCFPE dibangun berdasarkan landasan dari 11 konsep dan tata nilai inti, yaitu: (1) Kepemimpinan yang *visioner*, (2) Keunggulan dikendalikan oleh pelanggan, (3) Pembelajaran organisasi dan karyawan, (4) Penghormatan karyawan dan mitra, (5) Ke gesitan, (6) Fokus ke depan, (7) Pengelolaan inovasi, (8) Manajemen berdasarkan fakta, (9) Tanggung jawab kemasyarakatan, (10) Fokus pada hasil dan penciptaan nilai, dan (11) Perspektif kesisteman.

Berikut merupakan gambar kerangka kategori *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) yang dapat dilihat pada Gambar 1.

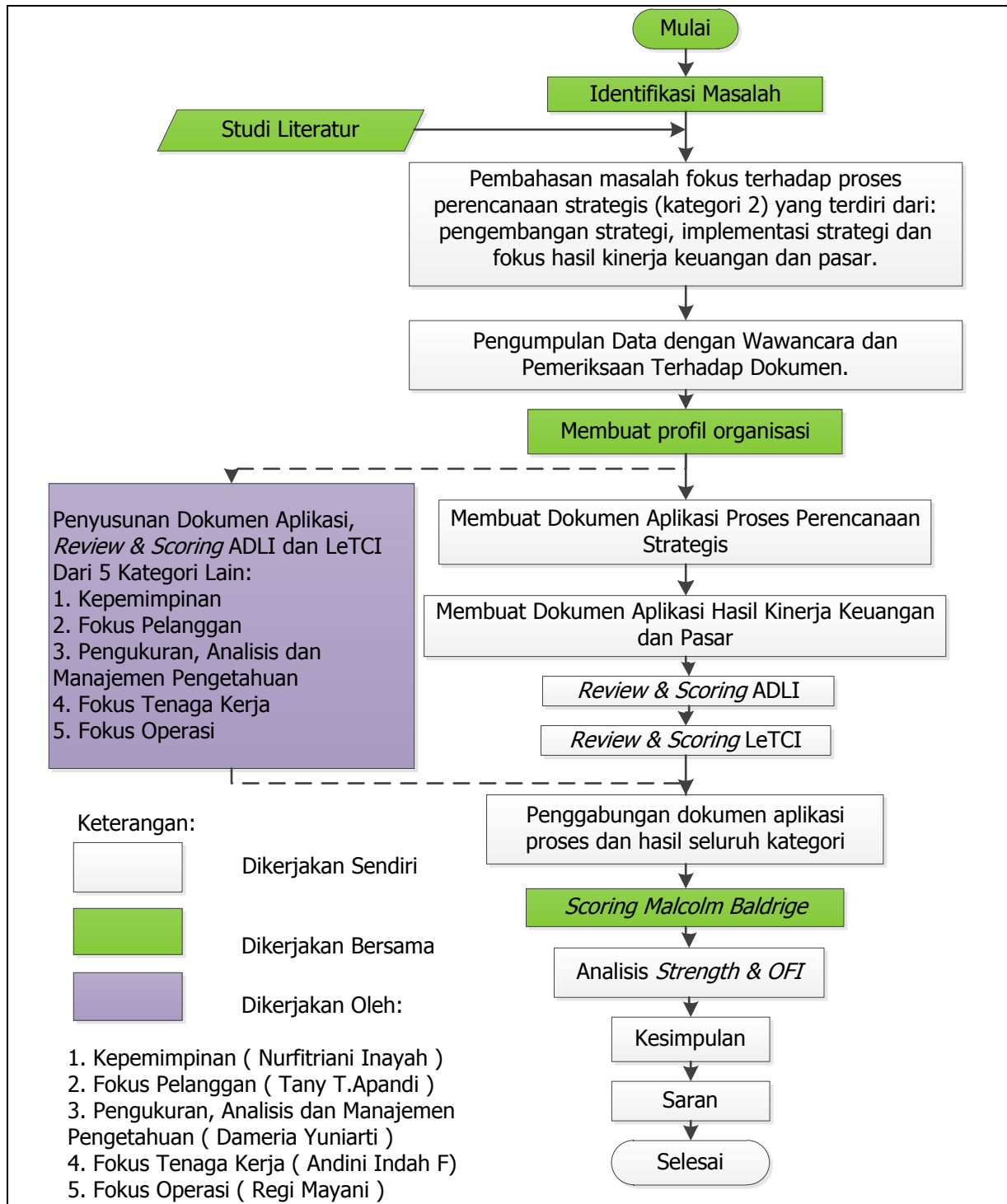


Gambar 1. Kerangka Kategori MBCfPE

Kriteria MBCfPE memiliki 7 kategori berdasarkan literatur "*Indonesian Quality Award Foundation*" (Kriteria Kinerja Ekselen *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*) dalam organisasi profit tahun 2013-2014 yaitu (1) Kepemimpinan, (2) Perencanaan Strategis, (3) Fokus Pelanggan, (4) Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan, (5) Fokus Tenaga Kerja, (6) Fokus Operasi, dan (7) Hasil-hasil (Hasil Produk dan Proses, Hasil Fokus pada Pelangga, Hasil Fokus Tenaga Kerja, Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola dan Hasil Keuangan dan Pasar).

3. METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penelitian untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Diagram alir penelitian merupakan gambar yang menjelaskan mengenai langkah-langkah penyelesaian tugas akhir ini yang terdiri dari identifikasi masalah, studi literatur, pembahasan masalah, pengumpulan data, membuat dokumen aplikasi proses perencanaan strategis, membuat dokumen aplikasi hasil kinerja keuangan dan pasar, *review* dan *scoring* ADLI, *review* dan *scoring* LeTCI, penggabungan dokumen aplikasi, *scoring* Malcolm Baldrige, Analisis *Strength* dan OFI, kesimpulan, dan saran. Urutan langkah tersebut dapat dilihat pada pada Gambar 2.



Gambar 2. Diagram Alir Penelitian

4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data diperoleh dari wawancara, *survey* dan pemeriksaan terhadap dokumen. Data yang didapatkan dari beberapa narasumber seperti Pengawas Yayasan X, Pengurus-pengurus Yayasan X, Kelompok Pengawas Sekolah (KPS), Kepala Sekolah, Kesektariatan Sumber Daya Manusia, Kesektariatan Umum, Keuangan, Litbang dan Tim Penyusun Rencana Strategis. Data-data yang diperoleh didapatkan dari jawaban pertanyaan-pertanyaan dari

pertanyaan masing-masing kriteria MBCfPE, yang terdapat pada buku "Indonesian Quality Award Foundation (IQAF); Kriteria Kinerja Ekselen (*Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*); Edisi Tahun 2013-2014.

Langkah selanjutnya membuat dokumen aplikasi menggunakan panduan Latham. Setelah membuat dokumen aplikasi yaitu dilakukan *review* proses berdasarkan ADLI (*Approach, Deployment, Learning, Integration*) dan *review* hasil berdasarkan LeTCI (*Level, Trend, Comparison, Integration*). Selanjutnya yaitu menjumlahkan skor pada setiap kriteria sehingga total skor performansi Yayasan X dapat diperoleh. Kemudian menentukan *most strength* atau kekuatan dan *most OFI* (*Opportunity For Improvement*) atau peluang untuk perbaikan.

4.2 Pengolahan Data

Pengolahan data merupakan tahap selanjutnya setelah membuat dokumen aplikasi. Tahapan pengolahan data terdiri dari *review process* berdasarkan ADLI, *review result* berdasarkan LeTCI, *scoring* dan rekapitulasi *scoring* untuk seluruh kategori.

4.2.1 Review dan Scoring Proses

Review dan *scoring* proses ADLI perencanaan strategis terdiri dari 2 *item* yaitu 2.1 pengembangan strategis dan 2.2 implementasi strategis. Berikut adalah contoh format *review process* atau penilaian proses dengan menggunakan ADLI dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Contoh Review Process ADLI

Item Ref	Persyaratan	KF Relevan	Bukti dari Respon Aplikasi	A	D	L	I
2.1a	Proses Pengembangan Strategi						
2.1a(1)	Proses Perencanaan Strategis						
	Bagaimana anda melakukan perencanaan strategis anda?	2,5	Proses utama perencanaan strategis dimulai dari analisis latar belakang, maksud dan tujuan yang disesuaikan dengan kebijakan pemerintah, selanjutnya pembahasan kajian-kajian, rekomendasi pra-Renstra "X" dan tindak lanjut menuju Renstra 2010-2015.	√	√	√	√
<p>Analisa ADLI:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Metode/sistem perencanaan strategis yang dimiliki "X" telah terdefinisi secara jelas: tahapan perencanaan strategis dan menghasilkan Rencana Strategis (Renstra) tahun 2010-2015. 2. Renstra sudah diterapkan selama 1 periode (5 tahun) yaitu tahun 2010-2015. 3. Sebelumnya "X" hanya memiliki perencanaan tahunan yaitu RKS tanpa berdasarkan Renstra dan penerapan Renstra "X" 2010-2015 sudah dievaluasi dengan adanya laporan evaluasi implementasi rencana startegis tahun 2010-2015 dan ada program tindak lanjutnya dengan menggunakan data dan analisis sesuai fakta meskipun sangat terbatas. 4. Metode/sistem selaras dengan profile organisasi yaitu P.1a(5), P.2b dan kategori yang lain yaitu 1.2.b.1.2, 1.2.c.1.1 dan 3.2.a.1.1. <p><i>Draft Comment</i> (sebagai kesimpulan dari analisa ADLI) OFI: Walaupun "X" telah mengembangkan perencanaan strategis, namun hasil pengukuran dan pencapaian target pada Renstra "X" tahun 2010-2015 belum terlihat pencapaiannya sehingga "X" tidak dapat melihat pencapaian target setiap indikatornya.</p>							

Setelah melakukan *review process* atau penilaian proses dengan menggunakan ADLI maka didapatkan rekapitulasi ADLI dari jumlah (√). Contoh rekapitulasi ADLI yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Contoh Rekapitulasi ADLI Item 2.1

Kategori	Item	Jumlah Elemen	A		D		L			I	
			S	E	K	U	Ev	P	Is	Al ₁	Al ₂
2	Perencanaan strategis										
2.1	Pengembangan Strategi										
a	Proses Pengembangan Strategi										
2.1a(1)	Proses Perencanaan Strategis	3(*3)	3	1	3	3	3	3	-	3	-
2.1a(2)	Inovasi	3(*1)	3	2	3	3	2	2	-	3	-
2.1a(3)	Pertimbangan Strategi	4	4	4	4	-	4	4	-	4	-
2.1a(4)	Sistem Kerja dan Kompetensi Inti	4(*1)	2	-	2	2	2	-	-	2	-
b.	Sasaran Strategi										
2.1b(1)	Sasaran Strategis Utama	(*2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1b(2)	Pertimbangan Sasaran Strategis	3	2	-	2	2	2	-	-	2	-
Jumlah		17	14	7	14	10	13	9	-	14	-

Keterangan analisis ADLI dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Keterangan Analisis ADLI

		Artinya
A	S	Sistematis
	E	Efektif
D	K	Konsisten
	U	Mengenai unit relevan
L	P	Perbaikan
	Ev	Evaluasi
	Is	Inovasi Berulang
I	Al ₁	Align/ Selaras dengan profile dan kriteria lain
	Al ₂	Align/ Selaras dengan antar proses, unit kerja, mendukung tujuan organisasi yang lebih luas

Selanjutnya didapatkan *scoring* ADLI yang dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Contoh Scoring Item 2.1

	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
A	<i>No systematic approach to Item requirements is evident; information is anecdotal.</i>	<i>The beginning of a systematic approach to the basic requirements of the Item is evident.</i>	<i>An effective, systematic approach, responsive to the basic requirements of the Item, is evident.</i>	<i>An effective, systematic approach, responsive to the overall requirements of the Item, is evident.</i>	<i>An effective, systematic approach, responsive to the multiple requirements of the Item, is evident.</i>	<i>An effective, systematic approach, fully responsive to the multiple requirements of the Item, is evident.</i>
				X		
D	<i>Little or no deployment of any systematic approach is evident.</i>	<i>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.</i>	<i>The approach is deployed, although some areas or work units are in the early stages of deployment.</i>	<i>The approach is well deployed, although deployment may vary in some areas or work units.</i>	<i>The approach is well deployed, with no significant gaps.</i>	<i>The approach is fully deployed without significant weaknesses or gaps in any areas or work units.</i>
			X			
L	<i>An improvement orientation is not evident; improvement is achieved by reacting to problems.</i>	<i>Early stages of a transition from reacting to problems to a general improvement orientation are evident.</i>	<i>The beginning of a systematic approach to evaluation and improvement of key processes is evident.</i>	<i>A fact-based, systematic evaluation and improvement process and some organizational learning, including</i>	<i>Fact-based, systematic evaluation and improvement and organizational learning, including innovation, are key management</i>	<i>Fact-based, systematic evaluation and improvement and organizational learning through innovation are</i>

Tabel 4. Contoh Scoring Item 2.1 (Lanjutan)

	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
L				<i>innovation, are in place for improving the efficiency and effectiveness of key processes.</i>	<i>tools; there is clear evidence of refinement as a result of organizational-level analysis and sharing.</i>	<i>key organization-wide tools; refinement and innovation, backed by analysis and sharing, are evident throughout the organization.</i>
			X			
I	<i>No organizational alignment is evident; individual areas or work units operate independently.</i>	<i>The approach is aligned with other areas or work units largely through joint problem solving.</i>	<i>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.</i>	<i>The approach is aligned with your overall organizational needs as identified in response to the Organizational Profile and other Process Items.</i>	<i>The approach is integrated with your current and future organizational needs as identified in response to the Organizational Profile and other Process Items.</i>	<i>The approach is well integrated with your current and future organizational needs as identified in response to the Organizational Profile and other Process Items.</i>
		X				

Dari hasil rata-rata nilai ADLI pada *item* 2.1 pengembangan strategi, maka dihasilkan *percentage score* 35%. Sedangkan dari hasil rata-rata nilai ADLI pada *item* 2.2 implementasi strategi, maka dihasilkan *percentage score* 40%.

4.2.2 Review dan Scoring Hasil

Review dan *scoring* hasil menjelaskan tentang hasil *review* dan *scoring* hasil dari kategori 7.5 kinerja keuangan dan pasar. Berikut adalah Format *review* hasil dengan menggunakan LeTCI dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Review Result LeTCI

Kode Indikator	Nama Indikator	Level			Trend				Comparison			Integration		
		Exc	Good	Poor	Sust	Fav	Flat	Adv	Pem banding	Lead	Leg	Proye ksi	Keku rangan	
1	Pendapatan DSP		1		1									
2	Pendapatan PP		1		1									
3	Pendapatan DU		1				1							
4	Pendapatan SPP		1		1									
5	Pendapatan Lain-lain			1				1						
6	Keteseserapan Anggaran Terhadap penerima			1				1						
7	Rencana Anggaran dari rencana		1					1						
8	Biaya Operasional												1	
9	Biaya Langsung												1	
10	Biaya Tidak Langsung												1	
11	Tabungan dan giro												1	
	Jumlah yang dilaporkan	7	0	5	2	3	0	1	3	0	0	0	0	4
	Presentase yang dilaporkan (%)		0%	71.43 %	28.57 %	42.8 6%	0%	14.29 %	42.86 %	0%	0%	0%	0%	57.14%
	Kekurangan	4	0%	45.45 %	18.18 %	27.2 7%	0%	9.09%	27.27 %	0%	0%	0%	0%	63.64%
	Jumlah yang harus dilaporkan	1		45.45 %				36.36 %			0%			31.82%
	Jumlah yang dilaporkan	7	0	5	2	3	0	1	3	0	0	0	0	4

Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Perencanaan Strategis Serta Kategori Hasil Kinerja Keuangan dan Pasar Di Yayasan X

Selanjutnya didapatkan *scoring* LeTCI yang dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Scoring LeTCI

	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
Le	<i>There are no organizational performance results and/or poor results in areas reported.</i>	<i>A few organizational performance results are reported, responsive to the basic requirements of the item, and early good performance levels are evident.</i>	<i>Good organizational performance levels are reported, responsive to the basic requirements of the item.</i>	<i>Good organizational performance levels are reported, responsive to the overall requirements of the item.</i>	<i>Good to excellent organizational performance levels are reported, responsive to the multiple requirements of the item.</i>	<i>Excellent organizational performance levels are reported that are fully responsive to the multiple requirements of the item.</i>
			X			
T	<i>Trend data either are not reported or show mainly adverse trends.</i>	<i>Some trend data are reported, with some adverse trends evident.</i>	<i>Some trend data are reported, and a majority of the trends presented are beneficial</i>	<i>Beneficial trends are evident in areas of importance to the accomplishment of your organization's mission.</i>	<i>Beneficial trends have been sustained over time in most areas of importance to the accomplishment of your organization's mission.</i>	<i>Beneficial trends have been sustained over time in all areas of importance to the accomplishment of your organization's mission.</i>
			X			
C	<i>Comparative information is not reported.</i>	<i>Little or no comparative information is reported.</i>	<i>Early stages of obtaining comparative information are evident.</i>	<i>Some current performance levels have been evaluated against relevant comparisons and/or benchmarks and show areas of good relative performance.</i>	<i>Many to most trends and current performance levels have been evaluated against relevant comparisons and/or benchmarks and show areas of leadership and very good relative performance.</i>	<i>Evidence of industry and benchmark leadership is demonstrated in many areas.</i>
	X					
I	<i>Results are not reported for any areas of importance to the accomplishment of your organization's mission</i>	<i>Results are reported for a few areas of importance to the accomplishment of your organization's mission.</i>	<i>Results are reported for many areas of importance to the accomplishment of your organization's mission.</i>	<i>Organizational performance results are reported for most key customer, market, and process requirements.</i>	<i>Organizational performance results are reported for most key customer, market, process, and action plan requirements.</i>	<i>Organizational performance results and projections are reported for most key customer, market, process, and action plan requirements.</i>
			X			

Dari hasil rata-rata nilai LeTCI pada *item* 7.5 hasil kinerja keuangan dan pasar, maka dihasilkan *percentage score* 30%.

4.2.3 Scoring Perencanaan Strategis

Score perencanaan strategis dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Score Perencanaan Strategis

	Kategori	Nilai Maksimum	Score	Poin
2.	Perencanaan Strategis	85		
2.1	Pengembangan Strategi	45	35	15,75
2.2	Implementasi Strategi	40	40	16
7.	Hasil	450		
7.5	Hasil-hasil Kinerja Keuangan dan Pasar	80	30	24

5. ANALISIS

5.1 Analisis Perencanaan Strategis

Analisis perencanaan strategis didapatkan sesuai dengan data-data mengenai proses perencanaan strategis, inovasi, pertimbangan strategi, sistem kerja dan kompetensi inti, sasaran strategis utama, pertimbangan sasaran strategis, pengembangan rencana kerja, implementasi rencana kerja, alokasi sumber daya, rencana tenaga kerja, ukuran kinerja, modifikasi rencana kerja dan proyeksi kinerja maka dapat diketahui hasil untuk kategori fokus perencanaan strategis sebesar 35 untuk *item* pengembangan strategis, 40 untuk *item* implementasi strategis dan 30 untuk *item* hasil kinerja keuangan dan pasar. Perolehan angka tersebut didapatkan dari perhitungan *scoring* ADLI dan LeTCI, hasil *scoring* yang didapatkan masih rendah dikarenakan ada beberapa indikator yang belum direspon oleh Yayasan X. Adapun beberapa data yang didapatkan belum melakukan evaluasi dan perbaikan secara menyeluruh sehingga tidak diketahui efektifitasnya.

5.2 Analisis ADLI

Analisis ADLI didapatkan dari hasil pengolahan data, berikut merupakan rekapitulasi ADLI keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Rekapitulasi ADLI Keseluruhan

Kategori	Item	Jumlah Elemen	A		D		L			I	
			S	E	K	U	Ev	P	Is	Al ₁	Al ₂
2	Perencanaan strategis										
2.1	Pengembangan Strategi										
a	Proses Pengembangan Strategi										
2.1a(1)	Proses Perencanaan Strategis	3(*3)	3	1	3	3	3	3	-	3	-
2.1a(2)	Inovasi	3(*1)	3	2	3	3	2	2	-	3	-
2.1a(3)	Pertimbangan Strategi	4	4	4	4	-	4	4	-	4	-
2.1a(4)	Sistem Kerja dan Kompetensi Inti	4(*1)	2	-	2	2	2	-	-	2	-
b.	Sasaran Strategi										
2.1b(1)	Sasaran Strategis Utama	(*2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1b(2)	Pertimbangan Sasaran Strategis	3	2	-	2	2	2	-	-	2	-
	Jumlah	17	14	7	14	10	13	9	-	14	-
2.2	Implementasi Strategi										
a	Pengembangan dan Penjabaran Rencana Kerja										
2.2a(1)	Pengembangan Rencana Kerja	1(*1)	1	1	1	1	1	1	-	1	-
2.2a(2)	Implementasi Rencana Kerja	2	2	-	2	2	-	-	-	2	-
2.2a(3)	Alokasi Sumber Daya	3	3	3	3	3	3	3	-	3	-
2.2a(4)	Rencana Tenaga Kerja	1(*1)	1	1	1	1	-	-	-	1	-
2.2a(5)	Ukuran Kinerja	1(*1)	1	-	1	-	1	-	-	1	-
2.2a(6)	Modifikasi Rencana Kerja	1	1	-	1	1	-	-	-	1	-
b	Proyeksi Kinerja										
2.2b	Proyeksi Kinerja	2(*1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Jumlah	11	9	5	9	8	5	4	-	9	-

5.2.2 Analisis LeTCI

Analisis LeTCI didapatkan dari hasil pengolahan data pada tabel LeTCI per *item*, berikut hasil rekapitulasi LeTCI keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 9 sebagai berikut.

Tabel 9. Rekapitulasi LeTCI Keseluruhan

7.5	Kinerja Keuangan dan Pasar	Jumlah Elemen	Le			T			C		I		
			E	G	P	S	Fav	FI	A	Le	La	P	K
7.5a(1)	Kinerja Keuangan	11	-	5	2	3	-	1	3	-	-	-	4
7.5a(2)	Kinerja Pasar	7	-	4	2	3	-	-	3	-	-	-	1

5.3 Analisis *Most Strength* dan *Most OFI*

Proses *scoring* yang telah dilakukan pada kategori perencanaan strategis menunjukkan *score* rendah dan tinggi yang mempermudah penentuan *most strength* dan *most OFI*.

5.3.1 *Most Strength*

Berdasarkan proses *scoring* pada pengolahan data, dapat diketahui bahwa dalam proses perencanaan strategis terdapat *most strength* yang dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. *Most Strength* Kategori Perencanaan Strategis

Kriteria	<i>Most Strength</i>	<i>As Evidence by</i>
2.2a(3).1	Alokasi sumber daya yang dimiliki "X" telah terdefinisi secara jelas: cara alokasi masing-masing unit dan terbukti dengan menghasilkan RKAS untuk masing-masing unit dan RKAT untuk gabungan keseluruhan RKAS. Bagian Keuangan menggunakan sistem <i>chat account</i> untuk menggabungkan seluruh anggaran di "X".	"X" memastikan bahwa keuangan dan sumberdaya lainnya tersedia untuk mendukung pencapaian rencana kerja dengan adanya Rencana Kerja Anggaran Sekolah (RKAS) dan Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT). RKAS merupakan anggaran yang disusun oleh masing-masing unit di "X". RKAT merupakan gabungan dari RKAS yang disusun oleh Bagian Keuangan Yayasan "X". Bagian Keuangan menggunakan sistem <i>chat account</i> untuk menggabungkan seluruh anggaran di "X".

5.3.2 *Most OFI*

Berdasarkan proses *scoring* pada pengolahan data, dapat diketahui bahwa dalam proses perencanaan strategis terdapat *most OFI* yang dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. *Most OFI* Kategori Perencanaan Strategis

Kriteria	<i>Most OFI</i>	<i>As Evidence by</i>
2.1a(4).4	Walaupun "X" telah membuat keputusan proses yang akan/dapat dilakukan mitra dan pemasok eksternal, namun saat ini Yayasan "X" dengan bagian litbang melakukan penelitian dan pengembangan program unggulan ciri khas "X" yang sesuai dengan kebutuhan "X" untuk mempertimbangkan kompetensi inti "X" dan kompetensi inti dari pemasok dan mitra potensial. Kegagalan mempertimbangkan kompetensi inti dapat mengakibatkan kegagalan untuk memuaskan pelanggan.	Belum adanya metode khusus yang dilakukan "X" dalam menentukan kompetensi inti "X" yang disesuaikan dengan pemasok dan mitra potensial. Sehingga "X" belum menentukannya secara sistematis.

5.4 Analisis *Scoring Malcolm Baldrige*

Rekapitulasi *scoring* didapat dengan menggabungkan *score* setiap kategori proses dan kategori hasil dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Rekapitulasi *Scoring* Keseluruhan

No.	Kategori	Nilai Maksimum	Score	Poin
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		
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	30	13,5
5.	Fokus Tenaga Kerja	85		
5.1	Lingkungan Tenaga Kerja	45	30	13,5
5.2	Kerekatan Tenaga Kerja	40	25	10
6.	Fokus Operasi	85		
6.1	Proses Kerja	45	40	18
6.2	Efektivitas Operasional	40	40	16
7.	Hasil	450		
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 Kinerja Keuangan dan Pasar	80	30	24
TOTAL		1000		278

Berdasarkan rekapitulasi *scoring* kategori 1-7 pada Yayasan X didapatkan nilai 278. Yayasan X berada pada level *early results* yang berarti Yayasan X berada pada *level poor* yang dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13. Level Kinerja Malcolm Baldrige

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

Nilai 278 terdapat pada rentang nilai dengan *band early result* dan mendapatkan hasil *global image poor* artinya kinerja kurang memuaskan, maka Yayasan X masih jauh dibandingkan dengan sekolah yang bertaraf kelas dunia.

6. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian tugas akhir sebagai berikut:

- Berdasarkan analisis kategori perencanaan strategis terdapat 10 kekuatan pada *item* 2.1 pengembangan strategis dan 5 kekuatan pada *item* 2.2 implementasi strategis. *Most strength* terdapat pada *item* 2.2a(3).1 yaitu alokasi sumber daya.
- Berdasarkan analisis kategori perencanaan strategis terdapat 7 OFI pada *item* 2.1 pengembangan strategis dan 6 OFI pada *item* 2.2 implementasi strategis. *Most* OFI terdapat pada *item* 2.1a(4).4 yaitu sistem kerja dan kompetensi inti mengenai kompetensi inti.

3. Nilai keseluruhan pada kategori perencanaan strategis sebesar 31,75 poin dari 85 poin dengan nilai *item 2.1* pengembangan strategi sebesar 15,75 poin dari 45 poin dan nilai untuk *item 2.2* implementasi strategi sebesar 16 poin dari 40 poin.
4. Berdasarkan analisis pada hasil *item 7.5* kinerja keuangan dan pasar, dari 18 indikator hanya 13 indikator yang di laporkan. Terdapat 9 indikator yang berada pada *level good*, 6 indikator *trend sustain*, 1 indikator *trend flat*.
5. Berdasarkan analisis pada hasil hasil *item 7.5* kinerja keuangan dan pasar, dari 18 indikator hanya 13 indikator yang di laporkan. Terdapat 4 indikator yang berada pada *level poor*, 6 indikator *trend adverse*, belum memiliki data pembandingan dan belum memiliki proyeksi.
6. Nilai kategori hasil *item 7.5* kinerja keuangan dan pasar sebesar 24 poin dari 80 poin.
7. Nilai total pengukuran kinerja Yayasan X sebesar 278 poin dari 1000 poin sehingga Yayasan X pada level *early results* yang berarti Yayasan X berada pada *global image poor* artinya kinerja kurang memuaskan, maka Yayasan X masih jauh dibandingkan dengan sekolah yang bertaraf kelas dunia.

6.2 Saran

Saran yang dilakukan berdasarkan hasil penelitian, yaitu:

1. Yayasan X perlu mempertahankan *strength* dan memperbaiki OFI agar mendapat kinerja yang lebih baik.
2. Setelah dilakukan perbaikan perlu dilakukan pengukuran kembali dengan metode sejenis agar dapat dilihat peningkatan *score* kinerja organisasi.
3. Sarana untuk penelitian selanjutnya yaitu dalam melakukan penelitian pada organisasi sejenis sehingga hasil dapat dibandingkan.

REFERENSI

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. Institut Teknologi Nasional 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. Institut Teknologi Nasional Bandung.

Inayah, Nurfitriani. (2015). *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Proses Kepemimpinan dan Kategori Hasil Item Kepemimpinan dan Tata Kelola Di Yayasan X*. Laporan Tugas Akhir. Institut Teknologi Nasional Bandung.

Indonesian Quality Award Foundation (IQAF). (2013). *Kriteria Kinerja Ekselen (Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence) Bidang Organisasi Profit*, Edisi Kedelapan, Yayasan Indonesia Quality Award. Jakarta.

Mayani, Regi. (2015). *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Fokus Operasi dan Kategori Hasil Item Produk dan Proses Di Yayasan X*. Laporan Tugas Akhir. Institut Teknologi Nasional Bandung.

Yuniarti, Dameria. (2015). *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Proses Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan Di Yayasan X*. Laporan Tugas Akhir. Institut Teknologi Nasional Bandung.