

# PENGUKURAN PERFORMANSI BERDASARKAN MBCfPE PADA KATEGORI PROSES FOKUS OPERASI SERTA KATEGORI HASIL ITEM PRODUK DAN PROSES DI YAYASAN X\*

**REGI MAYANI, AMBAR HARSONO, SUGIH ARIJANTO**

Jurusan Teknik Industri  
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: regi.mayani@yahoo.com

## **ABSTRAK**

*Penelitian ini, menggunakan metode MBCFPE untuk memberikan usulan perbaikan sehingga dapat melihat kinerja lembaga pendidikan. Analisis yang dilakukan pada penelitian ini khususnya pada fokus operasi. Tahapan penelitian dimulai dengan melakukan pengumpulan data melalui wawancara dan survey, membuat profil organisasi serta membuat dokumen aplikasi. Pada penelitian ini, didapatkan skor untuk kategori fokus operasi 34 poin dari 85 poin, dan kategori hasil produk dan proses 18 poin dari 120 poin. Pendekatan ini akan menimbulkan kekuatan (Strength) dan peluang-peluang perbaikan (Opportunity for Improvement, OFI) yang diharapkan dapat membantu dalam hal peningkatan performansi kinerja. Skor keseluruhan untuk MBCFPE Yayasan X sebesar 278 poin dari 1000 poin berada pada tingkatan kinerja "early result".*

**Kata kunci:** Malcolm Baldrige, fokus operasi

## **ABSTRACT**

*This research, using the MBCFPE to provide corrective suggestions so as to improve the performance of educational institution. The analysis performed in this research specifically on the operation focus. Stages of research begins by collecting data through interviews and surveys, make organizational profile and make the application documents. In this study, obtained scores for the operation focus category is 34 points out 85 points, and products and processes result category is 18 points out 120 points. This approach will lead to (Strength) and opportunities for improvement (OFI) which is expected to help in terms of improving performance measurement. The overall score for MBCFPE School X is 278 points out 1000 points at the level of performance "early result".*

**Keywords:** Malcolm Baldrige, operation 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**

Yayasan X merupakan salah satu lembaga pendidikan swasta yang ada di Bandung. Pada saat ini Yayasan X memiliki banyak pesaing yang bergerak dalam bidang yang sama. Oleh karena itu, dibutuhkan adanya daya saing dalam mempertahankan eksistensinya dalam bersaing dengan lembaga pendidikan yang lain. Yayasan X sudah melakukan pengukuran akreditasi, dalam hal ini mengukur dan menilai hasil dari program serta pelaksanaan untuk mengetahui seberapa baik tujuan-tujuan telah tercapai. Namun, dilihat dari sisi lain pengukuran performansi berdasarkan proses hanya terbatas pada proses pembelajaran, sehingga Yayasan X belum dapat mengetahui peluang-peluang perbaikan untuk keseluruhan proses. Dengan adanya pengukuran performansi maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari Yayasan X sehingga dapat memberikan layanan dan program pendidikan yang lebih baik.

*Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)* merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk mendiagnose dan mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit kerja baik yang berorientasi profit atau non-profit. tujuh kategori yang merupakan kriteria *Malcolm Baldrige* antara lain (1) kepemimpinan, (2) perencanaan strategis, (3) fokus pelanggan, (4) pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, (5) fokus tenaga kerja, (6) fokus operasi, serta (7) *result*.

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Pengukuran kinerja yang dilakukan sifatnya masih khusus atau hanya sebagian departemen saja, belum dilakukan secara terintegrasi. Yayasan X masih belum mengetahui secara benar kinerja mereka secara menyeluruh dan integrasi antar departemen. Pada penelitian ini, menggunakan metode *Malcolm Baldrige* di Yayasan X bertujuan (1) menghasilkan dokumen aplikasi dari fokus operasi dan kategori hasil produk dan proses, (2) menentukan *Strength* (kekuatan) dan *Opportunity for Improvement* (peluang perbaikan) di Yayasan BPI berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada kategori fokus operasi, (3) menentukan *level* kinerja organisasi berdasarkan hasil *scoring Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCFPE)*.

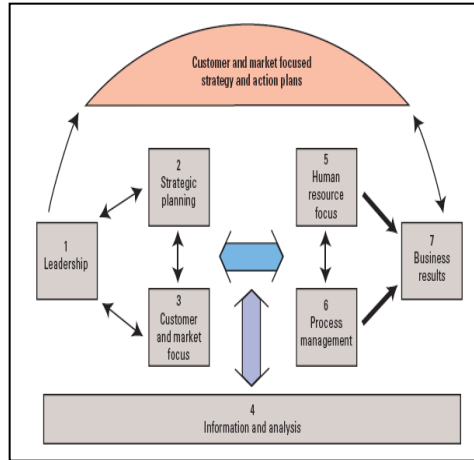
Kriteria *Malcolm Baldrige* yang digunakan adalah fokus operasi dan kategori hasil produk dan proses. Kriteria lain berupa (1) kepemimpinan dan kategori hasil kepemimpinan oleh Inayah (2015); (2) perencanaan strategis dan hasil keuangan dan pasar oleh Fitriani (2015); (3) fokus pasar dan pelanggan dan hasil fokus pelanggan oleh Apandi (2015); (4) pengukuran, analisis, dan peningkatan kinerja organisasi oleh Yuniarti (2015); dan (5) fokus tenaga kerja dan hasil fokus tenaga kerja oleh Fajarwati (2015).

## **2. STUDI LITERATUR**

### **2.1 *Malcolm Baldrige Criteria For Excellent***

*Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)* merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk mendiagnose dan mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit kerja baik yang berorientasi profit atau non-profit. Kriteria kinerja ekselen Bladrige dapat memberdayakan organisasi, tidak menjadi soal ukuran atau industri, untuk mencapai tujuan, memperbaiki hasil dan menjadikan lebih kompetitif melalui keselarasan perencanaan, proses, keputusan, pegawai, tindakan dan hasil. Menggunakan kriteria *Baldrige* akan memberikan suatu asesmen yang holistik yang menunjukkan dimana organisasi berada dan kemana organisasi harus berada. Kriteria memberikan suatu alat yang diperlukan untuk menguji semua bagian sistem manajemen dan memperbaiki proses dan hasil yang diinginkan

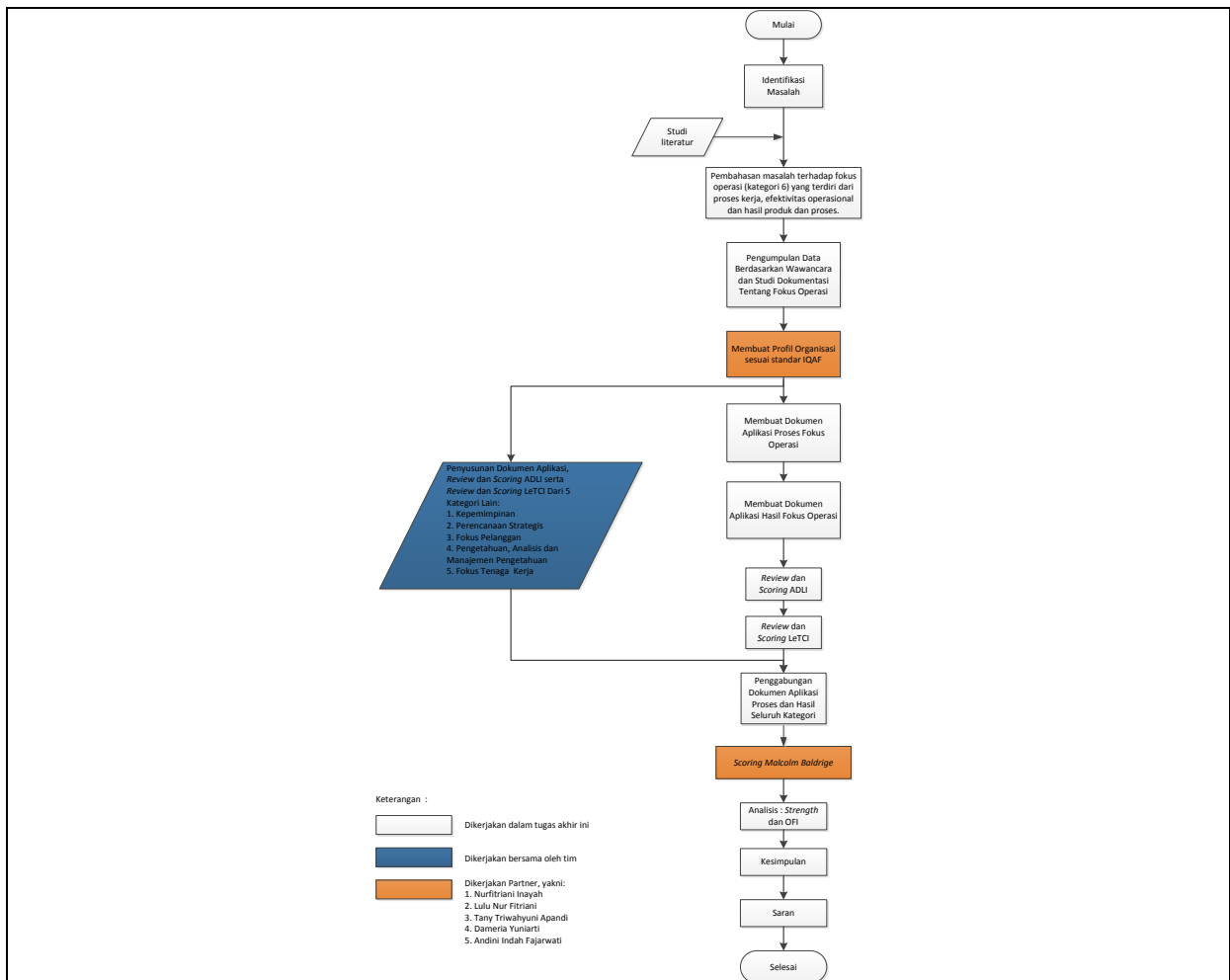
organisasi secara keseluruhan. Kriteria Malcolm Baldrige atau yang lebih sering disebut *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)* dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1. Baldrige Quality Model**

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian menjelaskan mengenai langkah-langkah yang dilakukan dalam menyelesaikan Tugas Akhir. Metodologi penelitian tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2. Metode Penelitian**

## 4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

### 4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data diperoleh dari wawancara, survey dan pemeriksaan terhadap dokumen. Data-data yang diperoleh didapatkan dari jawaban pertanyaan-pertanyaan dari pertanyaan masing-masing kriteria MBCEfPE, yang terdapat pada buku "Indonesian Quality Award Foundation (IQAF); Kriteria Kinerja Ekselen (*Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*); Edisi Tahun 2013-2014. Pengumpulan data berisikan data umum perusahaan yang berkaitan dengan profil organisasi, serta data-data yang berkaitan dengan kriteria fokus operasi mengenai proses kerja dan efektifitas operasional Yayasan X. Metode yang digunakan dalam memperoleh data yakni dengan wawancara dan studi dokumentasi.

### 4.2 Pengolahan Data

#### 4.2.1 Review dan Scoring Proses

Review proses dilakukan berdasarkan pendekatan ADLI untuk setiap *criteria requirement*. Contoh *review* proses dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Contoh Review Proses**

Item Ref	Persyaratan	KF Relevan	Bukti dari Respon Aplikasi	A	D	L	I
	BAGAIMANA pengukuran ini berkaitan dengan kualitas akhir dan kinerja	6	Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan KPI ( <i>Key Performance Indicator</i> ). Dengan adanya hasil pengukuran ini, maka akan terlihat target pencapaian yang belum dicapai, sehingga dijadikan bahan evaluasi untuk kinerja ke depannya. Terdapat dalam Laporan penilaian <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	√	√	√	√
Analisa ADLI : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sudah memiliki metode yang jelas</li> <li>2. Sudah diterapkan kurang dari 2 tahun</li> <li>3. Ada program tindak lanjut, dimana Yayasan X dalam mengukur kinerja menggunakan EDS (Evaluasi Diri Sekolah) kini menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan KPI (<i>Key Performance Indicator</i>)</li> <li>4. Metode sudah selaras dengan P.2(c) mengenai pengukuran kinerja yang diterapkan di Yayasan X</li> </ol> Draft Comment (sebagai kesimpulan dari analisa ADLI) <i>Strength</i> : Yayasan X dalam melakukan pengukuran berkaitan dengan kualitas akhir dan kinerja menggunakan EDS (Evaluasi Diri Sekolah), kini menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan KPI ( <i>Key Performance Indicator</i> ) dimana dengan menggunakan KPI terdapat indikator dan target pencapaian untuk kinerja tersebut.							

Dari hasil review berdasarkan pendekatan ADLI diperoleh rekapitulasi seperti pada Tabel 2.

**Tabel 2. Rekapitulasi ADLI**

6.1	Proses Kerja	Jumlah Elemen	A		D		L			I	
			S	E	K	U	E	P	IS	AI1	AI2
6.1a	Desain Produk dan Proses										
6.1a(1)	Konsep Rancangan	2	2	1	1	1	2	1	1	2	
6.1a(2)	Persyaratan Produk dan Proses	2(*2)	2	2	1	1	2			2	
6.1b	Pengelolaan Proses										
6.1b(1)	Implementasi Proses	2(*1)	2	2	1	1	2	1		2	
6.1b(2)	Proses Pendukung	2(*1)	2	1	1	1	2	1		2	
6.1b(3)	Perbaikan Produk dan Proses	1	1		1		1			1	
Jumlah		9	9	6	5	4	9	3	1	9	

**Tabel 2. Rekapitulasi ADLI (lanjutan)**

6.2	Efektivitas Operasional	Jumlah Elemen	A		D		L			I	
			S	E	K	U	E	P	IS	AI1	AI2
6.2a	Pengendalian Biaya	5	5	3	4	1	5	2	1	5	
6.2b	<i>Supply Chain Management</i>	5	5	2	5		5			5	
6.2c	Keselamatan dan Kondisi Darurat										
6.2c(1)	Keselamatan	2	2	1		2	2			2	
6.2c(2)	Kesiapan Menghadapi Keadaan Darurat	2	2			2	2			2	
6.2d	Manajemen Inovasi	4	4	2	4		4	1	1	4	
Jumlah		18	18	8	13	5	18	3	1	18	

\*jumlah pertanyaan "apa"

**Keterangan:**

S = Sistematis

U = Mengenai unit relevan

IS = inovasi berulang

E= Efektif

E = Evaluasi

AI1 = *Align*/ selaras dengan profil dan kriteria lain

K= Konstan

P = Perbaikan

AI2= *Align*/ selaras antarproses, unit kerja mendukung tujuan organisasi yang lebih luas

Hasil skoring yang diperoleh dari perhitungan diatas dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3. Scoring ADLI**

	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
<b>Approach</b>	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		
<b>Deployment</b>	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			
<b>Learning</b>	An improvement orientation is not evident; improvement is achieved through 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				

Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCEfPE pada Kategori Proses Fokus Operasi Serta Kategori Hasil Item Produk dan Proses di Yayasan X

**Tabel 3. Scoring ADLI (lanjutan)**

	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
<b>Integration</b>	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 basic organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items.	The approach is aligned with organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items.	The approach is integrated with organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items.	The approach is well integrated with organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items.
			X			

Berdasarkan pengumpulan dan pengolahan data, diperoleh hasil untuk kategori fokus operasi sebesar 40% untuk *item* proses kerja dan 40% untuk *item* efektivitas operasional.

**4.2.2 Review dan Scoring Hasil**

*Review* hasil produk dan proses dilakukan berdasarkan pendekatan LeTCI untuk setiap *criteria requirement*. Contoh *review* hasil dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4. Contoh Review Hasil**

NO	Kode Indikator	NAMA INDIKATOR		Level			TREND				Comparison			INTEGRASI	
				Excellent	Good	Poor	Sust	Fav	Flat	Adv	Pembanding	Lead	Lagging	PROYEKSI	KEKURANGAN
<b>7.1 HASIL PRODUK DAN PROSES</b>															
	<b>7.1.a</b>	<b>Fokus Pada Pelanggan</b>													
	1	• Persentase siswa yang nilai > KKM													1
	2	• Persentase lulusan SMK yang bekerja		1			1							1	
	3	• Persentase siswa dengan NEM > standar													1
	4	• Persentase lulusan SMA yang diterima di PTN													1
	5	• Perbandingan biaya administrasi BPI dengan <i>benchmark</i>								1			1		
5		Jumlah yang dilaporkan	2	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	3
		Presentase yang dilaporkan (%)	40%	0.00%	50.00%	0.00%	50.00%	0.00%	0.00%	50.00%	0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	150.00%
		Kekurangan	3	0.00%	20.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	20.00%	20.00%	40.00%
		Jumlah yang harus dilaporkan	5		20.00%				20.00%			0.00%			30.00%

Berdasarkan *review* hasil, dari 40 indikator yang ada, hanya 4 indikator yang direspon. Pada *level good* terdapat 1 indikator dan berada *trend sustain*, 1 indikator berada pada *trend adverse* dan *comparison lagging*.

Hasil *scoring* yang diperoleh dari perhitungan dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5. Scoring Hasil**

<b>Guidelines</b>	<b>0–5%</b>	<b>10–25%</b>	<b>30–45%</b>	<b>50–65%</b>	<b>70–85%</b>	<b>90–100%</b>
<b>Levels</b>	<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 <b>basic requirements</b> of the item, and early good performance levels are evident.</i>	<i>Good organizational performance levels are reported, responsive to the <b>basic requirements</b> of the item.</i>	<i>Good organizational performance levels are reported, responsive to the <b>overall requirements</b> of the item.</i>	<i>Good to excellent organizational performance levels are reported, responsive to the <b>multiple requirements</b> of the item.</i>	<i>Excellent organizational performance levels are reported that are fully responsive to the <b>multiple requirements</b> of the item.</i>
		X				
<b>Trends</b>	<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					
<b>Comparisons</b>	<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				
<b>Integration</b>	<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				

Berdasarkan *review* hasil yang telah dilakukan, untuk kategori hasil produk dan proses diperoleh *score* sebesar 15%.

## 5. ANALISIS

### 5.1 Analisis Kategori Fokus Operasi

Berdasarkan pengumpulan dan pengolahan data, diperoleh hasil untuk kategori fokus operasi sebesar 40 untuk *item* proses kerja dan 40 untuk *item* efektivitas operasional. Perolehan angka dari perhitungan dengan menggunakan ADLI dan LeTCi masih rendah karena masih terdapat beberapa indikator yang belum direspon oleh Yayasan X. Meskipun Yayasan X sudah menerapkan metode dalam proses-proses kerja yang ada, namun untuk pendekatan *learning* dan *integration* yang dimiliki masih rendah. Yayasan X belum melakukan evaluasi dan perbaikan secara menyeluruh sehingga untuk mengetahui apakah metode yang ada sudah efektif dan efisien.

### 5.2 Analisis *Most Strength* dan *Most OFI*

Berdasarkan hasil perhitungan skoring secara keseluruhan untuk kategori fokus operasi terdapat beberapa *criteria requirement* yang memiliki skor tertinggi dan skor terendah. Skor tertinggi akan masuk ke dalam kriteria *most strength* dan skor terendah akan masuk ke dalam kriteria *most OFI*. *Most strength* didapatkan dari kriteria 6.2a(1) metode yang diterapkan dalam pengendalian seluruh biaya operasi yang ada, Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) yang dibuat oleh Pembina Yayasan X. Alokasi anggaran keseluruhan di setiap unit di Yayasan X dilakukan dengan cara mengajukan Rencana Kerja Anggaran Sekolah (RKAS) ke bagian Keuangan lalu akan diberikan kebagian Pengurus. Anggaran yang diajukan merupakan anggaran secara keseluruhan. Setelah itu, Pengurus akan mengajukan anggaran kepada Pembina. Kemudian Pembina akan melakukan seleksi mana yang disetujui dan tidak disetujui. Apabila disetujui bagian keuangan akan meminta laporan keuangan setiap kegiatan. Bagian keuangan menerapkan sistem keuangan berbasis komputerisasi yaitu dengan *Chet Account* dimana sebelumnya bagian keuangan melakukan sistem keuangan manual terpadu sehingga memudahkan dalam pengelolaan keuangan.

*Most OFI* didapatkan dari kriteria 6.1b(3) metode dalam memperbaiki proses kerja untuk memperbaiki layanan pendidikan dan kinerja belum dilakukan secara merata di semua unit, hanya satu unit saja yang sudah melakukan pengukuran. Tanpa adanya SOP perbaikan untuk hasil pengukuran kepuasan pelanggan dan *stakeholder*, Yayasan X tidak dapat memenuhi perbaikan layanan pendidikan dan kinerja yang ada.

### 5.3 Analisis Skoring Keseluruhan

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk seluruh kategori diperoleh baik dari hasil untuk skor kategori proses maupun skor kategori hasil. Rekapitulasi skoring keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Rekapitulasi *Scoring*

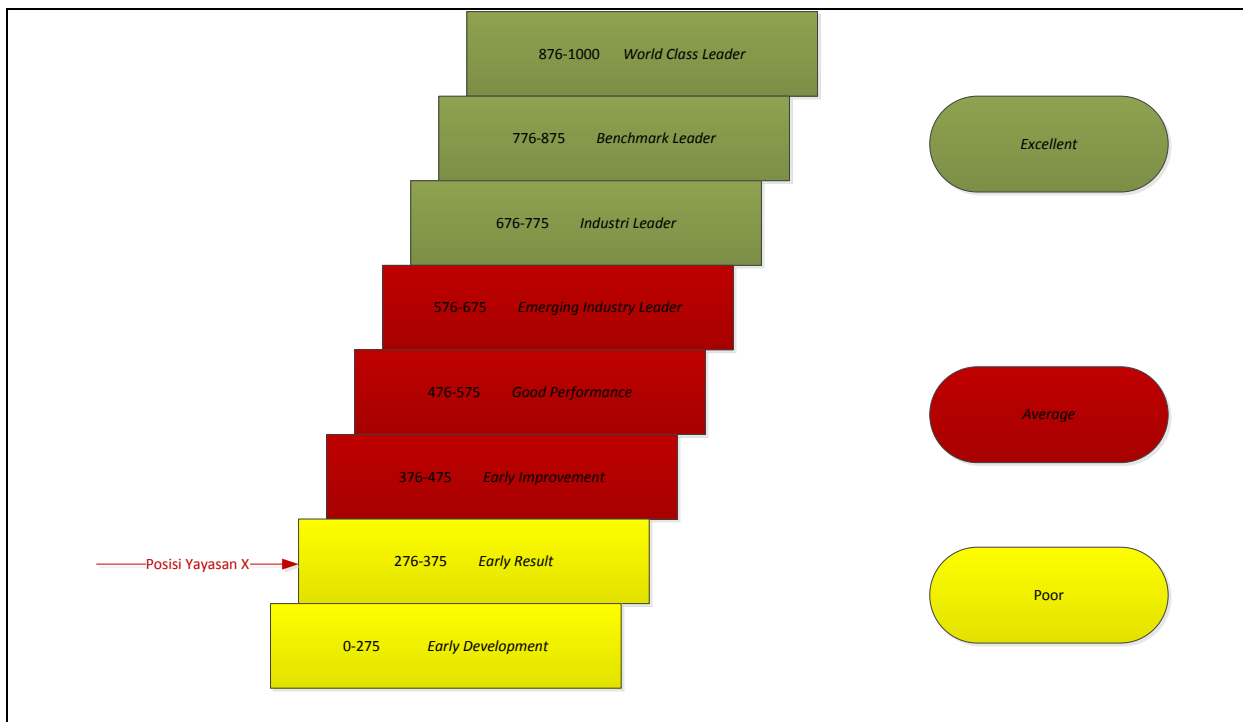
KATEGORI	NILAI MAKSIMUM	SCORE (%)	POINT
<b>1. Kepemimpinan</b>	<b>120</b>		
1.1 Kepemimpinan Senior	70	40	28
1.2 Tata Kelola dan Tanggung Jawab Societal	50	40	20
<b>2. Perencanaan Strategis</b>	<b>85</b>		
2.1 Pengembangan Strategi	45	35	15,75
2.2 Implementasi Strategi	40	40	16
<b>3. Fokus Pelanggan</b>	<b>85</b>		



**Tabel 6. Rekapitulasi *Scoring* (lanjutan)**

KATEGORI	NILAI MAKSIMUM	SCORE (%)	POINT
3.1 Suara Pelanggan	40	35	14
3.2 Kerekatan Pelanggan	45	35	18,75
<b>4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan</b>	<b>90</b>		
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>		
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>		
6.1 Proses Kerja	45	40	18
6.2 Efektivitas Operasional	40	40	16
<b>7. Hasil</b>	<b>450</b>		
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>

Berdasarkan rekapitulasi *scoring* kategori 1-6 dan hasil pada Yayasan X didapatkan nilai 290,75, dapat dilihat pada Gambar 3. Nilai tersebut terdapat pada rentang nilai dengan *band early result* dan mendapatkan hasil *global image poor*. Artinya, masih jauh dari sekolah yang bertaraf kelas dunia.



**Gambar 3. Kategori Hasil *Score Malcolm Baldrige***

## 6. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini antara lain:

1. Berdasarkan analisis kategori fokus operasi, terdapat 6 kekuatan pada item 6.1 proses kerja dan terdapat 10 kekuatan pada item 6.2 efektivitas operasional. *Most strength* terdapat pada *item 6.2(a)1* yaitu metode dalam pengendalian seluruh biaya operasi yang ada di Yayasan X.
2. Berdasarkan analisis kategori fokus operasi, terdapat 3 OFI pada item 6.1 proses kerja dan terdapat 8 OFI pada item 6.2 efektivitas operasional. *Most OFI* terdapat pada *item 6.1(b)3* yaitu metode dalam memperbaiki proses kerja untuk memperbaiki layanan pendidikan dan kinerja belum dilakukan secara merata di semua unit.
3. Nilai keseluruhan pada kategori 6.1 proses kerja sebesar 18 poin dari 45 poin maksimum, dan 6.2 efektivitas operasional sebesar 16 poin dari 40 poin maksimum.
4. Berdasarkan analisis pada hasil 7.1 hasil produk dan proses, dari 40 indikator yang dilaporkan hanya 4 indikator. Terdapat 1 indikator berada pada *level excellent*, 2 indikator berada pada *level good*, 1 indikator pada *trend sustain*, dan 1 indikator berada pada *trend flat*.
5. Berdasarkan analisis pada hasil 7.1 hasil produk dan proses, dari 40 indikator yang dilaporkan hanya 4 indikator. Terdapat 2 indikator berada pada *trend adverse* dan 1 indikator berada pada *comparison lagging*.
6. Kategori hasil produk dan proses memperoleh nilai sebesar 18 poin dari 120 poin maksimum.
7. Total skoring yang diperoleh oleh Yayasan X yaitu sebesar 278 dari 1000 poin maksimum.

### 6.2 Saran

Saran yang disampaikan berdasarkan hasil penelitian, yaitu:

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

## REFERENSI

Fajarwati, Andini Indah. 2015. "Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCEfPE Pada Kategori Proses Fokus Tenaga Kerja dan Kategori Hasil Item Fokus Tenaga Kerja Di Yayasan X". Laporan Tugas Akhir. Institut Teknologi Nasional Bandung.

Fitriani, Lulu Nur. 2015. "Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCEfPE Pada Kategori Proses Perencanaan Strategis Serta Kategori Hasil Item Proses Keuangan dan Pasar Di Yayasan X". Laporan Tugas Akhir. Institut Teknologi Nasional Bandung.

Inayah, Nurfitriani. 2015. "Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCEfPE 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)*. 2013-2014. "Kriteria Kinerja Ekselen Bidang Organisasi Profit". Yayasan *Indonesian Quality Award*. Jakarta.

Triwahyuni, Tany Apandi. 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.

Yuniarti, Dameria. 2015. "Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Proses Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan". Laporan Tugas Akhir. Institut Teknologi Nasional Bandung.