

PENGUKURAN PERFORMANSI BERDASARKAN MBCfPE PADA KATEGORI FOKUS TENAGA KERJA SERTA KATEGORI HASIL FOKUS TENAGA KERJA DI YAYASAN PENDIDIKAN X*

Andini I. Fajarwati, Harsono Taroeptjeka, Sugih Arijanto

Jurusan Teknik Industri
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: andiniindahfajarwatii@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja secara menyeluruh dan mengidentifikasi kelemahan yang harus diperbaiki Yayasan Pendidikan X melalui pendekatan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE). Penelitian ini membahas mengenai salah satu kategori pada MBCfPE yaitu fokus tenaga kerja. Tahapan penelitian dimulai dengan mengumpulkan data melalui wawancara dan pemeriksaan dokumen, dilanjutkan dengan membuat profil organisasi dan dokumen aplikasi. Kemudian Dokumen aplikasi mengenai proses direview dan dinilai. Pada penelitian ini didapatkan skor untuk kategori proses fokus tenaga kerja Yayasan BPI sebesar 23,5 dari 85 poin dan skor hasil fokus tenaga kerja sebesar 25,5 dari 85 poin. Nilai keseluruhan kategori MBCfPE Yayasan Pendidikan X sebesar 278 poin dari nilai total ekselen 1000 poin dan berada pada tingkatan kinerja "early result".

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, MBCfPE, Fokus Tenaga Kerja

ABSTRACT

This study aimed to measure the overall performance and to identify weaknesses that should be improved by Education Foundation X using Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE). This study discussed about Workforce Focus process and result category on MBCfPE. The research begins by collecting data through interviews and document checking, followed by creating Organizational Profile and Document Application. Then, Document Application about workforce focus process was reviewed and scored. The result showed that the score for workforce focus process category for Education Foundation X is 23,5 out of 85 points and workforce focus result category is 25,5 out of 85 points. The overall score category for Yayasan BPI is 278 points out of total score of excellence 1000 points, which is at the level of performance "early result".

Keywords: Performance Measurement, MBCfPE, Workforce Focus

* Makalah ini merupakan ringkasan 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

Industri pendidikan adalah salah satu bidang industri yang saat ini sedang berkembang pesat dan perkembangannya sangat dinanti oleh masyarakat Indonesia menjadi sebagai salah satu kebutuhan dasarnya. Hal ini menyebabkan lembaga pendidikan baik swasta maupun negeri berlomba-lomba untuk mempertahankan eksistensi dan memperkuat daya saingnya dengan melakukan perbaikan-perbaikan secara menyeluruh. Sebelum melakukan perbaikan secara menyeluruh, tahapan pengukuran kinerja perlu dilakukan guna mengetahui hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki. Banyak dari lembaga pendidikan di Indonesia belum melakukan pengukuran kinerja sehingga mereka belum secara jelas mengetahui hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki.

Yayasan Pendidikan X adalah salah satu lembaga pendidikan yang belum melakukan pengukuran kinerja, sehingga Yayasan Pendidikan X belum mengetahui hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki. Oleh karena itu, Yayasan Pendidikan X memerlukan pengukuran kinerja secara menyeluruh guna mengetahui titik lemah serta kekurangannya yang perlu diperbaiki, dan juga mengetahui kelebihanannya untuk dikembangkan dan dijadikan daya saingnya.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan berbagai metode diantaranya *Balanced Score Card* (BSC), *Performance Prism*, dan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE). Setelah melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan salah satu metode yang telah disebutkan tadi, diharapkan Yayasan Pendidikan X memiliki kinerja yang ekselen dan mampu mempertahankan eksistensinya diantara lembaga pendidikan lain yang sedang berkembang.

1.2 Identifikasi Masalah

Yayasan Pendidikan X sebagai suatu lembaga pendidikan di Indonesia belum melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh, sehingga belum mengetahui kelemahan-kelemahan dari berbagai bidangnya. Dari beberapa pengukuran kinerja, yang lebih tepat digunakan oleh Yayasan BPI adalah *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE). Hal ini dikarenakan pengukuran yang ada pada *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) adalah menyeluruh dan pengukuran ini mengidentifikasi apa saja kekuatan (Strength) organisasi yang perlu dipertahankan bahkan dikembangkan sebagai daya saing dan apa saja kelemahan (*opportunities for improvement*) yang perlu diperbaiki.

Pengukuran kinerja yang dilakukan pada metode ini diawali dengan melakukan wawancara untuk menghasilkan, mengumpulkan data, dan menyusun dokumen aplikasi. Hal selanjutnya yang dilakukan ada penilaian ADLI (*Approach, Deployment, Learning, Integration*) dan *review* LeTCI (*Level, Trend, Comparison, Integration*). Proses penilaian dilakukan dengan melihat dokumen aplikasi dan hasil yang kemudian dicocokkan dengan *scoring guidelines* yang terdapat pada IQAF (2013-2014). Dari penilaian ini didapatkan *strength* (kekuatan) yang dimiliki lembaga dan juga *opportunities for improvement* (kelemahan) yang dimiliki lembaga. Langkah selanjutnya yaitu menjumlahkan skor pada setiap kriteria sehingga total skor performansi perusahaan dapat diperoleh. Hasil pengukuran performansi tersebut, dapat dijadikan bahan evaluasi oleh perusahaan untuk memperbaiki kekurangan yang ada dan mempertahankan kekuatan yang dimiliki.

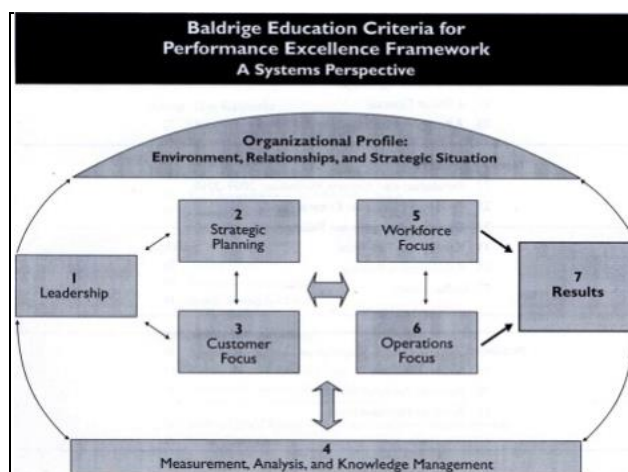
2. STUDI LITERATUR

2.1 Pengukuran Kinerja

Behn (2003) dalam Wikipedia menerangkan alasan organisasi mengadopsi pengukuran kinerja adalah untuk mengevaluasi, untuk mengendalikan, untuk menganggarkan, untuk memotivasi, untuk merayakan, untuk bisa belajar, dan untuk mengembangkan.

2.2 MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) merupakan sebuah metode untuk pengukuran kinerja secara menyeluruh. Kriteria MBCfPE ada tujuh, yaitu: kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus pelanggan; pengukuran, analisa, dan manajemen pengetahuan; fokus tenaga kerja; fokus operasi; hasil-hasil. Ketujuh kategori menunjukkan suatu kerangka kesisteman yang saling berhubungan dan terintegrasi seperti pada Gambar 1 (Sumber: Indonesia *Quality Award Foundation*)



Gambar 1. *Performance Excellence Framework A System Perspective*

Pengukuran kinerja menggunakan metode MBCfPE dilakukan lebih dahulu sebelum penyusunan Dokumen Aplikasi. Dokumen aplikasi merupakan dokumen mengenai hal-hal yang dilakukan organisasi yang diukur kinerjanya berkaitan dengan kategori MBCfPE. Pengukuran kinerja yang didasarkan pada pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam panduan MBCfPE sesuai dengan buku Indonesia *Quality Award Foundation* –IQAF tahun 2013-2014.

2.3 SISTEM PENILAIAN

Sistem penilaian pada MBCfPE didasarkan atas dua dimensi evaluasi yaitu proses dan hasil.

2.3.1 Penilaian Proses

Berdasarkan IQAF (2013-2014), proses mengacu pada metode yang digunakan dan diperbaiki oleh organisasi dalam menjawab persyaratan bidang pada kategori 1-6. Empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi yaitu Pendekatan/Cara (*Approach*), Penyebaran (*Deployment*), Pembelajaran (*Learning*), dan Keterpaduan (*Integration*), yang dapat disingkat menjadi ADLI.

1. *Approach*, mengacu pada:
 - a. Metode yang digunakan untuk melaksanakan proses
 - b. Kesesuaian metode yang digunakan terhadap persyaratan bidang dan lingkungan operasi organisasi
 - c. Efektivitas penggunaan metode

- d. Sejauh mana cara/pendekatan itu dapat dilakukan secara berulang dan berdasarkan pada data dan informasi yang terpercaya (misalnya, sistematis)
2. *Deployment*, mengacu pada sejauh mana:
 - a. Cara telah diterapkan dalam menjawab persyaratan bidang yang relevan dan penting bagi organisasi
 - b. Cara diterapkan secara konsisten
 - c. Cara digunakan oleh semua unit kerja yang sesuai
3. *Learning*, mengacu pada:
 - a. Penyempurnaan cara melalui siklus evaluasi dan perbaikan
 - b. Mendorong perubahan yang bersifat terobosan terhadap cara melalui inovasi
 - c. Saling berbagi penyempurnaan dan inovasi antar unit kerja dan proses lainnya yang relevan dalam organisasi
4. *Integration*, mengacu pada:
 - a. Keselarasan cara dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam Profil Organisasi dan persyaratan bidang lainnya
 - b. Sistem pengukuran, informasi, dan perbaikan saling melengkapi diantar proses dan unit kerja.
 - c. Rencana, proses, hasil, analisa, pembelajaran, dan tindakan diharmonisasikan diantar proses dan unit kerja untuk mendukung tujuan organisasi yang lebih luas.

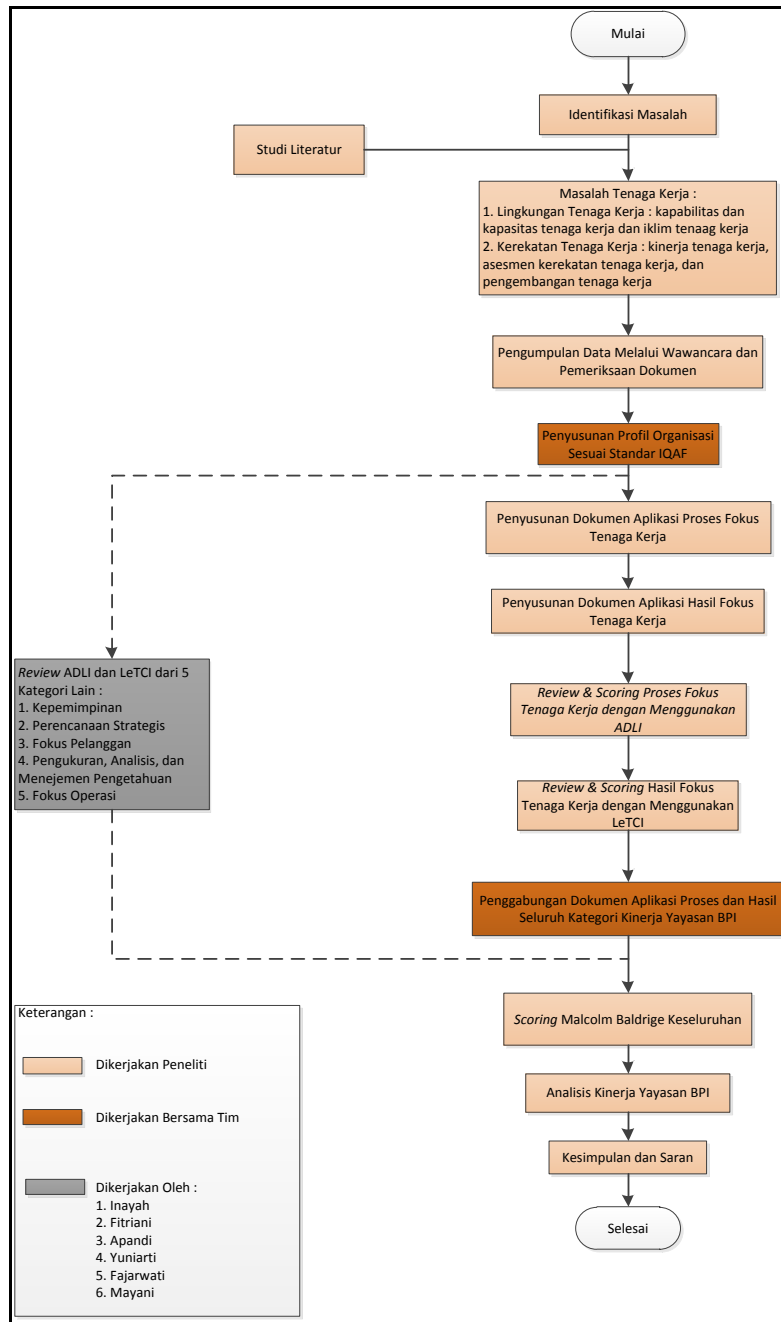
2.3.2 Penilaian Hasil

Hasil mengacu pada *output* dan *outcomes* organisasi dalam pencapaian persyaratan di bidang kategori tujuh (kategori hasil). Empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi hasil yaitu Tingkatan (*Level*), Kecenderungan (*Trends*), Perbandingan (*Comparisons*), dan Keterpaduan (*Integration*), yang dapat disingkat menjadi LeTCI.

1. *Level* mengacu pada tingkat kinerja organisasi saat ini
2. *Trend*, mengacu pada:
 - a. Tingkat perbaikan kinerja atau keberlanjutan dari kinerja yang baik (contohnya: kemiringan dari trend data)
 - b. Keluasan (misalnya: luasnya penyebaran penerapan) dari hasil kinerja organisasi
3. *Comparison*, mengacu pada:
 - a. Kinerja organisasi relatif dibandingkan terhadap pembanding yang sesuai, seperti pesaing atau organisasi sejenis
 - b. Kinerja organisasi relatif terhadap *benchmark* atau yang terbaik di industri
4. *Integration*, mengacu pada:
 - a. Ukuran hasil (sering kali melalui segmentasi) menunjukkan pelanggan penting, demikian juga dengan produk, pasar, proses, dan persyaratan kinerja rencana tindakan yang diidentifikasi dalam Profil Organisasi dan dalam Bidang Proses
 - b. Hasil organisasi termasuk indikator-indikator yang valid dari kinerja masa depan
 - c. Hasil organisasi diselaraskan antara proses-proses dan unit kerja untuk mendukung sasaran organisasi secara luas

3. METODOLOGI PENELITIAN

Langkah-langkah pemecahan masalah dalam penilaian kinerja 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 wawancara berdasarkan pertanyaan panduan yang tertera pada IQAF (2013-2014). Pengumpulan data yang dilakukan adalah mengenai profil organisasi Yayasan Pendidikan X, penelusuran dokumen kategori proses fokus tenaga kerja, dan kategori hasil fokus tenaga kerja. Data yang digunakan untuk menyusun profil organisasi adalah data-data mengenai lingkungan organisasi, tata hubungan organisasi, lingkungan persaingan, kontak strategis, dan sistem perbaikan kinerja. Data yang digunakan untuk menyusun dokumen aplikasi proses fokus tenaga kerja adalah kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja, iklim tenaga kerja, kinerja tenaga kerja, asesmen kerekatan tenaga kerja, dan pengembangan tenaga kerja dan pimpinan.

4.2 Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan melalui review proses fokus tenaga kerja yang didapatkan dari hasil wawancara dan review hasil fokus tenaga kerja yang didapatkan dari pemeriksaan dokumen hasil, sedangkan skor keseluruhan dari Yayasan BPI diperoleh dari studi-studi kategori lainnya yang dirangkum dari Inayah (2015), Fitriani (2015), Apandi (2015), Yuniarti (2015), dan Mayani (2015).

4.2.1 Review dan Scoring Proses Fokus Tenaga Kerja

Review proses dilakukan dengan cara penentuan key factors yang berhubungan dengan sub-sub kategori tersebut, setelah itu dilakukan penentuan *strength* (kekuatan) dan OFI (kesempatan perbaikan) dari setiap sub kategorinya. Setelah itu, review proses diukur dengan menggunakan ADLI (*Approach, Deployment, Learning, Integration*). Penilaian untuk sub kategori 5.1 dapat dilihat pada Tabel 1, sedangkan penilaian untuk sub kategori 5.2 dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 1. Pengukuran ADLI untuk Sub Kategori 5.1

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

Rentang Score

<input type="checkbox"/>	0–5%	<input type="checkbox"/>	50–65%
<input type="checkbox"/>	10–25%	<input type="checkbox"/>	70–85%
<input checked="" type="checkbox"/>	30–45%	<input type="checkbox"/>	90–100%

Percentage Score: 30%

4.2.2 Review dan Scoring Hasil Fokus Tenaga Kerja

Review hasil tenaga kerja didapatkan dari pemeriksaan dokumen hasil yang dimiliki Yayasan Pendidikan X. Review hasil memiliki beberapa indikator untuk masing-masing sub kategorinya. Review hasil dilakukan dengan cara pembuatan grafik dari dokumen yang dimiliki Yayasan Pendidikan X. Setelah review hasil dibuat, selanjutnya adalah penentu

strength (keuatan) dan (kesempatan perbaikan) dari setiap sub kategorinya. Setelah itu review hasil ini dinilai menggunakan LeTCI (Level, Trend, Comparison, dan Integration). *Review* hasil yang didapat untuk Yayasan Pendidikan X dapat dilihat pada Tabel 3 dan penilaian yang didapat untuk hasil fokus tenaga kerja Yayasan Pendidikan X dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 2. Penilaian ADLI Sub Kategori 5.2

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

Rentang Score

0–5%

50–65%

10–25%

70–85%

30–45%

90–100%

Percentage Score: 25 %

4.2.3 Scoring Keseluruhan

Scoring keseluruhan untuk Yayasan Pendidikan X dapat dilihat pada Tabel 5.

5. ANALISIS

5.1 Analisis Fokus Tenaga Kerja

Berdasarkan pengumpulan data yang telah dilakukan, ada beberapa data proses dan hasil yang tidak bisa diambil. Data proses yang berhasil dikumpulkan cukup banyak, sedangkan data hasil yang berhasil dikumpulkan cukup sedikit, hal ini dikarenakan ada beberapa data Yayasan BPI yang bersifat rahasia dan juga ada beberapa data yang belum mereka punya.

5.1.1 Analisis ADLI

Pada sub kategori 5.1 (Lingkungan Tenaga Kerja) *score* yang didapat sebesar 30% dan sub kategori 5.2 (Kerekatan Tenaga Kerja) sebesar 10%. Pada sub-sub kategori ini belum semua

pertanyaan direspon secara baik, sehingga tidak bisa mendapatkan *score* yang maksimal karena ketika dilakukan *review* proses didapatkan *approach* yang belum ada SOPnya dan juga tidak sistematis serta efektif, *deployment* yang belum dilakukan baik di beberapa unit maupun di seluruh unit, belum ada *learning* yang dilakukan sehingga belum bisa dilakukan perbaikan, dan *integration* yang belum mencapai visi dan misi.

Tabel 3. Review Hasil Fokus Tenaga Kerja Yayasan Pendidikan X

NO	Kode Indikator	NAMA INDIKATOR	Level			TREND			Comparison			INT
			Excellent	Good	Poor	Sust	Fav	Flat	Adv	Pembanding	Lead	Lagging
7.3 Hasil Fokus Tenaga Kerja												
7.3.a(1) Kapasitas dan Kapabilitas Tenaga Kerja												
1		Kesenjangan Kapasitas Tenaga Pengajar Yayasan Pendidikan X		1				1				
2		Kesenjangan Kapasitas Karyawan Yayasan Pendidikan X		1				1				
3		Persentase tenaga pengajar yang mengundurkan diri										
4		Persentase karyawan yang mengundurkan diri										
5		Rata-Rata Nilai Kinerja Karyawan Yayasan Pendidikan X		1		1						
6		Rata-Rata Nilai Kinerja Tenaga Pengajar Yayasan Pendidikan X										
7		Kesenjangan kapabilitas tenaga pengajar										
8		Kesenjangan Kapabilitas Karyawan										
Jumlah yang Dilaporkan		3	0	3	0	1	0	2	0	0	0	0
Presentase yang Dilaporkan		38%	0%	38%	0%	13%	0%	25%	0%	0%	0%	0%
Kekurangan		5	8	5	8	7	8	6	8	8	8	8
Jumlah yang Harus Dilaporkan		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
7.3.a(2) Iklim Tenaga Kerja												
1		Jumlah Tenaga Kerja yang Mendapat Asuransi		1				1				
2		Anggaran untuk Asuransi										
3		Jumlah Ketidakhadiran Tenaga Pengajar Karena Sakit										
4		Jumlah Ketidakhadiran Karyawan Karena Sakit		1				1				
Jumlah yang Dilaporkan		2	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0
Presentase yang Dilaporkan		50%	0%	50%	0%	0%	25%	25%	0%	0%	0%	0%
Kekurangan		2	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4
Jumlah yang Harus Dilaporkan		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7.3.a(3) Kerekatan Tenaga Kerja												
1		Rata-Rata Nilai Kesetiaan Karyawan Yayasan Pendidikan X		1				1				
2		Rata-Rata Nilai Kesetiaan Tenaga Pengajar Yayasan Pendidikan X										
3		Tingkat Kepuasan Tenaga Pengajar Yayasan Pendidikan X										
4		Tingkat Kepuasan Karyawan Yayasan Pendidikan X										
5		Tingkat Kerekatan Karyawan Yayasan Pendidikan X										
6		Tingkat Kerekatan Tenaga Pengajar Yayasan Pendidikan X										
Jumlah yang Dilaporkan		1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
Presentase yang Dilaporkan		17%	0%	17%	0%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%
Kekurangan		5	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6

Tabel 4. Scoring Hasil Fokus Tenaga Kerja Yayasan Pendidikan X

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

Scoring Range

- | | |
|--|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0–5% | <input type="checkbox"/> 50–65% |
| <input type="checkbox"/> 10–25% | <input type="checkbox"/> 70–85% |
| <input checked="" type="checkbox"/> 30–45% | <input type="checkbox"/> 90–100% |

Percentage Score: 30%

5.1.2 Analisis LeTCI

Score yang didapatkan untuk hasil fokus tenaga kerja adalah sebesar 30%. Pada hasil fokus tenaga kerja belum semua indikator direspon dengan baik oleh Yayasan Pendidikan X. Hal ini disebabkan karena Yayasan Pendidikan X belum melakukan banyak pengukuran dan juga perekapan data mengenai tenaga kerjanya. Dari dokumen hasil yang direspon Yayasan Pendidikan X, didapatkan *level* yang *good* dan tidak ada indikator yang menduduki level *poor*, tapi juga belum ada indikator yang menduduki level *excellence*. Trend yang didapatkan untuk indikator yang berhasil dikumpulkan datanya adalah sustain dan flat, hal ini

menandakan bahwa indikator yang sudah diukur relatif baik tapi masih perlu dilakukan perbaikan untuk mencapai trend yang *favorable*. Untuk *comparison* dan *integrasi* nya Yayasan Pendidikan X belum mempunyai data pembandingan mengenai indikator-indikator hasilnya, hal ini mengakibatkan Yayasan Pendidikan X tidak bisa mengetahui kedudukannya apakah sudah melebihi pesaingnya atau belum.

5.2 Analisis *Most Strength* dan *Most OFI*

Most strength adalah keunggulan yang paling menonjol dari perusahaan yang diteliti. *Most strength* didapatkan dengan mempertimbangkan *score item* yang tinggi dan *draft comment* yang sudah disusun. *Most OFI* (*Opportunity for Improvement*) merupakan peluang perbaikan yang dimiliki perusahaan yang diteliti. *Most OFI* (*Opportunity for Improvement*) didapatkan dengan mempertimbangkan *score item* yang rendah dan *draft comment* yang sudah disusun.

5.2.1 Analisis *Most Strength*

Most strength yang terpilih untuk kategori 5.1 (Lingkungan Tenaga Kerja) terdapat pada *item 5.1.b.1* yaitu lingkungan tempat kerja. *Strength* yang dimiliki pada *item* ini adalah pengurus yayasan sudah mempunyai sistem untuk menyikapi dan memastikan bahwa lingkungannya sehat dan aman dengan cara menyediakan UKS dan dokter khusus untuk karyawannya dan juga selalu mengadakan penyuluhan mengenai bencana alam dan cara mengatasi jika terjadi kebakaran setiap awal tahun ajaran baru serta menyediakan tabung pemadam kebakaran di setiap gedungnya. *Most strength* yang terpilih untuk kategori 5.2 (Kerekatan Tenaga Kerja) terdapat pada *item 5.1.c.1* yaitu pengembangan tenaga kerja dan pimpinan. *Strength* yang dimiliki pada *item* ini adalah Yayasan Pendidikan X sudah memiliki sistem pengembangan tenaga kerja dan pimpinannya dalam mendukung peningkatan kinerja organisasi dan inovasi, fokus pelanggan, terjadinya transfer ilmu dari tenaga kerja yang keluar, terjadinya penguatan keterampilan dan pengetahuan baru dalam pekerjaan, dan kebutuhan organisasi dan pengembangan personal anggota tenaga kerja dan pimpinannya.

5.2.2 Analisis *Most OFI*

Most OFI yang terpilih untuk sub kategori 5.1 (Lingkungan Tenaga Kerja) terdapat pada *item 5.1.a.2* yaitu mengenai tenaga kerja baru. *OFI* yang dimiliki pada *item* ini adalah Yayasan BPI belum punya sistem untuk merepresentasikan keragaman ide, budaya, dan pemikiran dari tenaga kerja dan komunitas pelanggannya. Tanpa merumuskan sistem tersebut, Yayasan BPI tidak akan memiliki ide yang beragam dari budaya dan pikiran yang beragam, karena dari berbagai budaya yang bisa beragam bisa menghasilkan ide dan pemikiran yang beragam. *Most OFI* yang terpilih untuk sub kategori 5.2 (Kerekatan Tenaga Kerja) terdapat pada *item 5.2.b.1* yaitu mengenai asesmen kerekatan tenaga kerja. *OFI* yang dimiliki pada *item* ini adalah yayasan BPI belum melakukan mempunyai sistem formal dan tertulis untuk menjamin kerekatan tenaganya dan juga Yayasan Pendidikan X belum melakukan pengukuran terhadap kerekatan dan kepuasan tenaganya. Kerekatan dan kepuasan tenaga kerjanya baru dilakukan pada tahun 2015 sehingga hasilnya belum bisa didapatkan.

5.3 Analisis Skor Keseluruhan

Total *score* keseluruhan pengukuran kinerja Yayasan Pendidikan X dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige for Performance Excellence* (MBCfPE) adalah sebesar 278 dari total *score* keseluruhan sebesar 1000. Berdasarkan klasifikasi posisi hasil asesmen dari metode *Malcolm Baldrige for Performance Excellence* (MBCfPE) yang dapat dilihat pada Tabel 5.1, Yayasan BPI berada pada urutan 2 yaitu *early result* dan urutan ini digolongkan dalam *global image "poor"*. Urutan ini menandakan bahwa Yayasan BPI masih belum mempunyai sistem kerja yang baik.

Tabel 5. Scoring Keseluruhan Kinerja Yayasan BPI

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	30	13.5
5.2 Kerekatan Tenaga Kerja	40	25	10
6. Fokus Operasi	85		0
6.1 Proses Kerja	45	40	18
6.2 Efektivitas Operasional	40	40	16
7. Hasil	450		0
7.1 Hasil-hasil Produk dan Proses	120	15	18
7.2 Hasil-hasil Fokus Pelanggan	85	5	4.25
7.3 Hasil-hasil Fokus Tenaga Kerja	85	30	25.5
7.4 Hasil-hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	80	20	16
7.5 Hasil-hasil Keuangan dan Pasar	80	30	24
TOTAL	1000		278

Kategori yang memiliki persentase terkecil dari penilaian kinerja Yayasan Pendidikan X adalah kategori hasil dari semua kategori. Hal ini disebabkan karena masih banyak indikator dari masing-masing kategori yang tidak bisa dikumpulkan, dan sebagian besar indikator tidak memiliki data pesaing serta data proyeksinya.

6. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang didapatkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kekuatan yang dimiliki oleh Yayasan Pendidikan X adalah mengenai pengembangan tenaga kerja dan pimpinan, yaitu Yayasan Pendidikan X sudah memiliki sistem pengembangan tenaga kerja dan pimpinannya dalam mendukung peningkatan kinerja organisasi dan inovasi, fokus pelanggan, terjadinya transfer ilmu dari tenaga kerja yang keluar, terjadinya penguatan keterampilan dan pengetahuan baru dalam pekerjaan, dan kebutuhan organisasi dan pengembangan personal anggota tenaga kerja dan pimpinannya.
2. Peluang perbaikan yang dimiliki Yayasan Pendidikan X adalah mengenai asesmen kerekatan tenaga kerja, yaitu Yayasan Pendidikan X belum melakukan mempunyai sistem formal dan tertulis untuk menjamin kerekatan tenaga kerjanya dan juga Yayasan Pendidikan X belum melakukan pengukuran terhadap kerekatan dan kepuasan tenaga kerjanya.
3. Skor keseluruhan fokus tenaga kerja di Yayasan Pendidikan X adalah 23,5 poin dari 85 poin dengan skor untuk *item* 5.1 sebesar 13,5 poin dari 45 poin dan *item* 5.2 sebesar 10 poin dari 40 poin.

4. Skor keseluruhan penilaian kinerja Yayasan Pendidikan X sebesar 284 poin dari 1000 poin sehingga Yayasan Pendidikan X berada di posisi *early result* dan digolongkan dalam *global image "poor"*.

6.2 Saran

Pada dasarnya metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* tidak memberikan saran kepada perusahaan melainkan peluang perbaikan karena metode ini hanya berupa pengukuran kinerja. Saran yang ada pada penelitian ditujukan untuk penelitian selanjutnya. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut :

1. Pendekatan *Malcolm Baldrige* dapat dilakukan pada perusahaan profit ataupun lembaga pendidikan yang sekiranya dapat berkerjasama secara kooperatif agar proses pengumpulan data bisa berjalan dengan lancar.
2. Sebelum pengumpulan data dilakukan, materi *Malcolm Baldrige* disarankan untuk dipahami terlebih dahulu dengan seksama agar proses dan kelengkapan pengumpulan data dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

REFERENSI

Apandi, Tany Triwahyuni. 2015. Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Proses Fokus Pelanggan serta Kategori Hasil Item Fokus Pelanggan Di Yayasan BPI. *Draft* Laporan Tugas Akhir. Teknik Industri. Institut Teknologi Nasional Bandung.

Behn. 2003. Manfaat Pengukuran Kinerja. <http://id.wikipedia.org/wiki/Pengukuran_kinerja>. Diakses Jumat 3 Juni 2013. 00:24.

Inayah, Nurfitriani. 2015. Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Proses Kepemimpinan Serta Kategori Hasil Item Kepemimpinan dan Tata Kelola Di Yayasan BPI. *Draft* Laporan Tugas Akhir. Teknik Industri. Institut Teknologi Nasional Bandung.

Indonesian Quality Award Foundation, 2013, Kriteria Kinerja Ekselen 2013-2014, Yayasan Indonesia Quality Award, Jakarta.

Mayani, Regi. 2015. Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Fokus Operasi Serta Kategori Hasil Item Proses dan Pembelajaran Siswa Di Yayasan BPI. *Draft* Laporan Tugas Akhir. Teknik Industri. Institut Teknologi Nasional Bandung.

Nurfitriani, Lulu. 2015. Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Proses Perencanaan Strategis Serta Kategori Hasil Item Proses dan Pembelajaran Siswa Di Yayasan BPI. *Draft* Laporan Tugas Akhir. Teknik Industri. Institut Teknologi Nasional Bandung.

Ratum, Athina Sakina. 2013. Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Proses Fokus Tenaga Kerja dan Kategori Hasil *Item* Fokus Tenaga Kerja. Laporan Tugas Akhir. Teknik Industri. Institut Teknologi Nasional.

Yuniarti, Dameria. 2015. Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Proses Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan Serta Kategori Hasil Item Penganggaran, Keuangan dan Pasar Di Yayasan BPI. *Draft* Laporan Tugas Akhir. Teknik Industri. Institut Teknologi Nasional Bandung.