

Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Fokus Pelanggan dan Kategori Hasil Item Fokus Pelanggan Di Perguruan Tinggi X*

Dede Ahmad Fikri, Ambar Harsono, Sugih Ariyanto

Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Nasional (Itenas), Bandung

Email: Dedeahmadfikri@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah melakukan pengukuran kinerja pada kategori Fokus Pelanggan dari 6 kategori lainnya pada Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent (MBCfPE) di Perguruan Tinggi X, agar mengetahui level kinerja yang ada saat ini untuk mempertahankan daya saingnya bahkan meningkatkannya. Tahapan pengukuran yang dilakukan adalah membuat dokumen aplikasi, membuat review proses dengan ADLI dan membuat review hasil dengan LeTCI guna memperoleh strength dan OFI sebagai saran perbaikan dan membantu scoring untuk menentukan level kinerja organisasi. Kemudian membuat scoring untuk kedua review tersebut dan akhirnya didapatkan score untuk kategori proses sebesar 21.5 poin dari 85 poin dan score dari seluruh kategori adalah sebesar 350 poin dari 1000 poin, sehingga kinerja perguruan tinggi X berada pada level "early results".

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, MBCfPE, Fokus Pelanggan

ABSTRACT

The purpose of this paper is to conduct performance measurements on Customer Focus category of the other 6 categories on the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) at College X, in order to know the performance level that exists today to retain its competitiveness even raise it. Measurement of the phase it does is make the application documents, making the review process with ADLI and makes review results with LeTCI in order to gain strength and OFI as suggestions of improvement and help to determine the scoring level organizational performance. Then make the scoring for both review and eventually obtained score to process category amounted to 21.5 points from 85 points and score from all categories amounted to 350 points from 1000 points, So that the performance of College x are at the level of early results

Keyword: Performance Measurement, MBCfPE, Customer 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

Agar suatu organisasi mampu bersaing perlu dilakukan pengukuran kinerja untuk melakukan perbaikan pada aspek yang memerlukan perbaikan. Pada penelitian yang akan dilakukan, metode yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi adalah *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent (MBCfPE)*, metode ini dipilih karena Kriteria *Baldrige* menjabarkan suatu kerangka pengelolaan yang terintegrasi yang melingkupi seluruh aspek organisasi, operasi, dan hasilnya.

MBCfPE menurut *Indonesian Quality Award Foundation (IQAF)* yaitu merupakan alat pemandu dan pengukuran untuk mengetahui keekselenan kinerja suatu organisasi. Level kinerja ekselen menurut MBCfPE secara garis besar terdiri dari tujuh kategori diantaranya kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, fokus operasi dan kategori hasil yang terdiri dari 5 item yaitu hasil pembelajaran siswa dan proses, hasil fokus-pelanggan, hasil fokus-tenaga kerja, hasil kepemimpinan dan tata kelola, hasil anggaran, keuangan dan pasar. MBCfPE dapat membantu Perguruan Tinggi X menghasilkan kesempatan untuk melakukan perbaikan kinerja agar menghasilkan level kinerja yang ekselen menurut MBCfPE. Perbaikan kinerja dilakukan dengan cara melakukan pengukuran kinerja MBCfPE, salah satu kategorinya adalah fokus pelanggan. Pengukuran kategori fokus pelanggan dilakukan agar dapat menghasilkan kekuatan untuk kinerja yang sudah baik, dan kesempatan perbaikan kinerja yang saat ini kurang, yang pada akhirnya akan meningkatkan daya saing Perguruan Tinggi X.

1.2 Identifikasi Masalah

Agar suatu organisasi mampu bersaing perlu dilakukan pengukuran kinerja untuk melakukan perbaikan pada aspek yang memerlukan perbaikan, Perguruan Tinggi X harus mengukur kinerja organisasi agar dapat melakukan perbaikan supaya dapat bersaing dengan Perguruan Tinggi Swasta lain. Dengan mengetahui level kinerja yang ada saat ini Perguruan Tinggi X dapat mempertahankan daya saingnya bahkan meningkatkannya, namun sampai saat ini Perguruan Tinggi X belum mengukur level kinerjanya secara menyeluruh. Salah satu metode pengukuran kinerja yang dapat mengukur kinerja secara menyeluruh adalah dengan menggunakan metode MBCfPE untuk bidang pendidikan.

Tujuan Penelitian ini adalah menghasilkan dokumen aplikasi dari proses fokus pelanggan dan kategori hasil item fokus pelanggan serta menghasilkan usulan untuk mempertahankan *strength* dan perbaikan OFI (*Opportunity for Improvement*) di Perguruan Tinggi X berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada kategori fokus pelanggan dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)*.

Pada penelitian ini pengukuran kinerja setiap kategori dilakukan oleh tim, kategori kepemimpinan (Ismoyojati, 2013), kategori perencanaan strategis (Prayitno, 2013), kategori fokus pelanggan (Fikri, 2013), kategori pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan (Lisnawati, 2013), kategori fokus tenaga kerja (Ratum, 2013), kategori fokus operasi (Wardiani, 2013) dan kategori "hasil" dilakukan bersama-sama.

2. STUDI LITERATUR

2.1 Pengukuran Kinerja

Suatu sistem pengukuran kinerja sangat penting untuk mengetahui keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, baik tujuan jangka panjang maupun jangka pendek seperti yang telah diterapkan dalam suatu strategi. Jadi untuk mengetahui berhasil atau tidaknya suatu strategi yang telah diterapkan, diperlukan suatu pengukuran kinerja yang merupakan alat bagi manajemen untuk mengevaluasi kinerjanya. Seperti yang diungkapkan oleh Kaplan dan Norton (1996, p21) : *"If you can't measure it, you can't manage it"*. Disamping tujuan utama, pengukuran kinerja juga memiliki beberapa manfaat diantaranya mengevaluasi, mengendalikan, menganggarkan, memotivasi, merayakan, untuk Bisa Belajar dan mengembangkan. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan beberapa metode seperti *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE), *Balanced Scorecard* dan *SMART SYSTEM*.

2.2 Malcolm Baldrige Criteria For Performace Excellence (Mbcfpe)

Malcolm Baldrige merupakan salah satu alat untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus-menerus. Tujuan dari *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) adalah membantu meningkatkan kinerja dan efektifitas dari organisasi secara keseluruhan, memfasilitasi komunikasi yang baik bagi semua elemen yang ada dalam organisasi sehingga dapat berkomunikasi dengan baik, memperbaiki nilai-nilai yang berdampak kepada para konsumen, dan memberikan kontribusi kepada suksesnya pangsa pasar serta memperbaiki kinerja dan kapabilitas dari organisasi yang bersangkutan, dapat digunakan sebagai alat untuk mengerti dan mengatur kinerja organisasi, perencanaan, dan pelatihan para pekerja.

Kriteria *Malcolm Baldrige* atau yang populer disebut sebagai MBCFPE (*Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*) dibangun berdasarkan landasan dari 11 nilai inti yaitu Kepemimpinan visioner (*visionary leadership*), Keunggulan yang dikendalikan pelanggan (*customer-driven excellence*), Pembelajaran organisasi dan pribadi (*organizational and personal learning*), Menghargai karyawan dan mitra kerja (*valuing employees and partners*), Ketangkasan (*agility*), Berfokus masa depan (*focus on the future*), Mengelola untuk inovasi (*managing for innovation*), Manajemen berdasarkan fakta (*management by fact*), Tanggung jawab sosial (*social responsibility*), Berfokus pada hasil-hasil dan penciptaan nilai (*focus on results and creating value*). Kesebelas nilai inti *Malcolm Baldrige* yang telah disebutkan sebelumnya, kemudian diintegrasikan ke dalam tujuh kategori yang merupakan kriteria *Malcolm Baldrige* atau yang populer disebut sebagai *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCFPE), diantaranya kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus pelanggan; pengukuran, analisa dan manajemen pengetahuan; fokus tenaga kerja; fokus operasi, dan Kelompok kriteria "Hasil".

Istilah proses mengacu pada metode yang digunakan dan diperbaiki organisasi dalam menjawab persyaratan Item pada kategori satu sampai dengan enam. Empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi proses adalah Pendekatan (*Approach*), Penjabaran (*Deployment*), Pembelajaran (*Learning*), dan Keterpaduan (*Integration*) yang disingkat ADLI (IQAF;2011-2012). *Scoring Malcolm Baldrige* untuk review ADLI dilakukan dengan menggunakan alat bantu berupa tabel klasifikasi proses (Penilaian Kinerja Jasa Marga Berbasis KPKU BUMN;2012). Dari hasil klasifikasi proses tersebut dilakukan konversi nilai dengan menggunakan panduan *scoring Malcolm Baldrige* untuk review ADLI. Proses konversi dapat dilakukan dengan cara seperti pada Tabel 1.

Tabel 1 Proses Konversi KPKU – IQAF

Nilai KPKU	Nilai IQAF
1	0% Atau 5%
2	10%, 15%, 20% Atau 25%
3	30%, 35%, 40% Atau 45%
4	50%, 55%, 60% Atau 65%
5	70%, 75%, 80% Atau 85%
6	90%, 95% Atau 100%

Hasil-hasil mengacu pada *output* dan *outcomes* organisasi dalam mencapai persyaratan Item tujuh. Empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi hasil adalah *Level*, *Trends*, *Comparison*, dan *Integration* (IQAF;2011-2012).

2.3 **Balanced Scorecard**

Sistem pengukuran kinerja salah satunya yaitu *Balanced Scorecard* (BSC), Kaplan dan Norton (1992) mendefinisikan BSC sebagai "sebuah kerangka multidimensi untuk menggambarkan, pelaksanaan dan strategi pengelolaan pada semua tingkat dengan menghubungkan suatu perusahaan, melalui struktur logis, tujuan, inisiatif, dan langkah-langkah untuk strategi organisasi". BSC menyediakan pandangan perusahaan organisasi secara keseluruhan performa yang melengkapi pengukuran kinerja keuangan tradisional dengan *key performance indicator* (KPI) di tiga wilayah non-keuangan.

2.4 **Smart System**

Model SMART (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*) System yang dibuat oleh Wang Laboratory, Inc. Lowell merupakan sistem yang mampu mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial yang dibutuhkan manajer (terutama manajer operasi).

2.5 **Fokus Pelanggan**

Pengertian pelanggan menurut Gaspersz (1997), adalah pelanggan adalah orang yang tidak tergantung pada kita, tetapi kitalah yang tergantung pada mereka, pelanggan adalah orang yang membawa kita kepada keinginannya, tidak ada seorangpun pernah menang beradu argumentasi dengan pelanggan, pelanggan adalah orang yang teramat penting yang harus diberikan kepuasan.

Ciri-ciri pelanggan yang puas diantaranya Loyal terhadap produk, Adanya komunikasi dari mulut ke mulut yang bersifat positif, Perusahaan menjadi pertimbangan utama ketika membeli merek lain, tipe-tipe kepuasan dan ketidakpuasan menurut Sumarwan (2003) menerangkan teori kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan terbentuk dari model diskonfirmasi ekspektasi, yaitu menjelaskan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan merupakan dampak dari perbandingan antara harapan pelanggan sebelum pembelian dengan sesungguhnya yang diperoleh pelanggan dari produk atau jasa tersebut. Terdapat lima faktor yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan kepuasan pelanggan, antara lain Kualitas produk, Kualitas pelayanan, Emosional, Harga, Biaya.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Identifikasi Masalah

Permasalahan yang diangkat pada penelitian ini adalah bahwa saat ini Perguruan Tinggi X belum mengukur level kinerjanya secara menyeluruh. Oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran kinerja untuk menangani permasalahan yang ada dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent* (MBCfPE).

3.2 Studi Literatur

Studi literatur yang digunakan digunakan untuk membantu mencari solusi dan memecahkan masalah. Metode yang digunakan untuk menyelesaikan masalah adalah MBCfPE. Studi literatur juga berisikan tentang teori yang berhubungan dengan kategori fokus pelanggan serta sistem penilaian dari penilaian kriteria proses dan penilaian kriteria hasil. *Approach, Deployment, Learning, dan Integration* (ADLI) merupakan sistem penilaian yang digunakan untuk penilaian kategori proses. Sedangkan *Level, Trends, Comparison, dan Integration* (LeTCI) merupakan sistem penilaian yang digunakan untuk penilaian kategori hasil

3.3 Pengumpulan Data

Pengumpulan data diperlukan dalam penyelesaian penelitian tugas akhir ini. Pada pelaksanaannya data-data yang dibutuhkan tersebut didapatkan dengan menggunakan wawancara dan pemeriksaan hasil laporan. Data-data yang dibutuhkan dalam penyelesaian tugas akhir ini sesuai dengan *criteria requirement* berdasarkan pada literatur IQAF versi pendidikan 2011-2012.

3.4 Pembuatan Profil Organisasi dan Dokumen Aplikasi

Profil organisasi berisi tentang lingkungan operasi, tata-hubungan penting organisasi, lingkungan persaingan dan konteks strategis, serta pendekatan untuk perbaikan kinerja organisasi. Informasi dikumpulkan melalui wawancara yang dilakukan sesuai dengan *criteria requirement* profil organisasi pada buku IQAF tahun 2011-2012 bidang pendidikan.

Dokumen aplikasi yang dibuat yaitu dokumen aplikasi proses fokus pelanggan dan dokumen hasil fokus pelanggan. Dokumen aplikasi proses dan hasil fokus pelanggan dibuat berdasarkan hasil wawancara pihak-pihak yang terkait yang dilakukan pada tahap sebelumnya. Dokumen aplikasi proses dibuat dengan menjawab *criteria requirement* pada buku IQAF tahun 2011-2012, yang dibantu dengan menggunakan *worksheet* pada literatur (Latham dan Vinyard, 2011).

3.5 Review

Pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi proses *Malcolm Baldrige* adalah ADLI (*Approach, Deployment, Learning, Integration*). Sedangkan pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi hasil kinerja dari proses *Malcolm Baldrige* adalah LeTCI (*Level, Trend, Comparison, Integration*). *Review* ADLI dilakukan sesuai format pada Tabel 2 sedangkan *review* LeTCI dilakukan sesuai format Tabel 3.

Tabel 2 Review ADLI

<i>Key Factor</i>	<i>Strength / OFI</i>	<i>As evidenced by</i>	A	D	L	I	No	<i>Criteria Requirement</i>	<i>Link</i>
							3.1a		
								
							3.1b		

Tabel 3 Review LeTCI

STRENGTHS/OFI	EVIDENT	ICON	Periode		Le			T				C			I	Requirements
			< 3 th	>= 3 th	Excellent	Good	Poor	Sustain	Fyrble	Flat	Advrs	Comparison (Competitor/ Benchmark)	Leading	Lagging		

3.6 Scoring

Setelah menentukan *review* ADLI (*Approach, Deployment, Learning, and Integration*) dan langkah LeTCI (*Level, Trend, Comparison, Integration*) selanjutnya yaitu menentukan *scoring* penilaian untuk setiap kriteria dengan menggunakan panduan penilaian dari literatur, untuk *scoring* ADLI dilakukan dengan menggunakan alat bantu berupa tabel klasifikasi proses KPKU, berdasarkan klasifikasi proses tersebut dilakukan konversi nilai berdasarkan panduan literatur *scoring* proses IQAF, sedangkan panduan penilaian hasil dilakukan sesuai panduan penilaian pada buku IQAF.

3.7 Analisis

Analisis yang dilakukan berupa analisis terhadap hasil *review* ADLI (*Approach, Deployment, Learning, Integration*) dan *review* LeTCI (*Level, Trend, Comparisons, Integration*) untuk mendapatkan *most strength* dan *most OFI*. Selain itu dilakukan analisis terhadap *core value* yang dikerjakan secara tim.

3.8 Kesimpulan Dan Saran

Saran yang dilakukan berupa usulan perbaikan yang diajukan pada Perguruan Tinggi X. Saran tersebut berdasarkan pada hasil penilaian kinerja organisasi, agar Perguruan Tinggi X melakukan perbaikan terhadap hasil kinerja yang kurang, sehingga Perguruan Tinggi X menjadi lebih baik dan dapat meningkatkan daya saingnya.

4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data diperlukan dalam penyelesaian penelitian tugas akhir ini. Pada pelaksanaannya data-data yang dibutuhkan tersebut didapatkan dengan menggunakan wawancara dan pemeriksaan hasil laporan. Data-data yang dibutuhkan dalam penyelesaian tugas akhir ini sesuai dengan *criteria requirement* berdasarkan pada literatur IQAF versi pendidikan 2011-2012. Data-data tersebut didapat dari berbagai narasumber diantaranya Pimpinan Senior (Mantan Rektor), Mantan Kepala BPKP (Biro Perencanaan Kerjasama dan Promosi), Mantan Ketua LPM (Lembaga Penjaminan Mutu), Kepala bagian promosi, Kepala BSDM (Biro Sumber Daya Manusia), dan hasil laporan yang diperiksa yaitu laporan PHKI (Program Hibah Kompetisi institusi) program A.

Data yang dibutuhkan untuk melakukan pengolahan data diantaranya data mengenai mendengarkan mahasiswa dan *stakeholder* Perguruan Tinggi X saat ini, mendengarkan mahasiswa dan *stakeholder* potensial Perguruan Tinggi X, kepuasan dan kerekatan, kepuasan dibandingkan competitor, ketidakpuasan, program dan layanan pendidikan, dukungan mahasiswa dan *stakeholder*, segmentasi mahasiswa dan *stakeholder*, penggunaan data mahasiswa dan *stakeholder*, pengelolaan hubungan dan pengelolaan komplain.

4.2 Pengolahan Data

Proses *Review* yang dilakukan terdiri dari *review* proses yang dibuat berdasarkan dokumen aplikasi proses dan *review* hasil yang dibuat berdasarkan dokumen aplikasi hasil.

4.2.1 Review dan Scoring Proses

Review proses dilakukan dengan melakukan identifikasi terhadap ADLI. Pengisian ceklis pada ADLI tergantung penjelasan dari *strength* atau OFI contoh *review* ADLI yang dibuat terdapat pada Tabel 4. *Scoring Malcolm Baldrige* untuk *review* ADLI dilakukan dengan menggunakan alat bantu berupa tabel klasifikasi proses (KPKU, 2011) seperti pada Tabel 5.

Tabel 4 Contoh Review ADLI

Key Factor	Strength / OFI	As evidenced by	A D L I				No	Criteria Requirement	Link
			A	D	L	I			
P.1a1 P.1b2	Mendengarkan Mahasiswa : (<i>Strength</i>) : Perguruan Tinggi X telah menerapkan metode dalam mendengarkan dan memperoleh informasi mengenai mahasiswa melalui Pengisian kuisioner tentang penilaian pelayanan Biro Akademik kepada mahasiswa baru, kotak saran yang tersedia di tiap jurusan, kuisioner penilaian kinerja dosen tiap semester, Kotak penilaian kepuasan tentang pelayanan administrasi (yang ada di setiap ruang tata usaha jurusan, fakultas dan di Biro Akademik), Masukan mahasiswa kepada dosen wali pada saat perwalian, Kuisioner kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen (dilakukan setiap semester), Kesan dan pesan mahasiswa pada saat yudisium (tentang kinerja dosen dan pelayanan), Survey mengenai kepuasan mahasiswa (tentang pelayanan, sarana dan prasarana) oleh mahasiswa yang melakukan tugas akhir pada tahun 2010. Hasil dari kotak kepuasan dan kuisioner dilakukan evaluasi untuk perbaikan diperiode selanjutnya, dan juga dilakukan perbaikan metode-metode yang ada seperti kuisioner dan juga membuat metode baru untuk mendengarkan mahasiswa yang sebelumnya tidak ada. Sedangkan hasil dari perwalian dan yudisium akan dievaluasi di setiap rapat jurusan. Metode yang dilakukan secara rutin akan menyebabkan informasi yang didapat menghasilkan data yang akurat, lengkap, atau valid untuk mendukung pengambilan keputusan suara mahasiswa.	Hasil dari metode mendengarkan mahasiswa dapat terbukti pada dokumen aplikasi.	√	√	√	√	3.1.a1(1)	Bagaimana anda mendengarkan mahasiswa dan stakeholder untuk memperoleh informasi yang dapat ditindak lanjuti dan memperoleh umpan balik atas program dan layanan pendidikan serta dukungan siswa dan stakeholder anda?	3.2a3&4, 4.1a3, 3.1b
			4	4	3	3			

Tabel 5 Hasil Pengisian Tabel Klasifikasi Proses

Nomor	A	D	L	I
3.1.a.1	3-4	3-4	2-3	2-3
3.1.a.2	2-3	2-3	1-2	1-2
3.1.b.1	2-3	2-3	1-2	1-2
3.1.b.2	1	1	1	1
3.1.b.3	2-3	2-3	1-2	1
3.1	2-3	2-3	1-2	1-2
3.2.a.1	2-3	2-3	1-2	1-2
3.2.a.2	2-3	2-3	1-2	1-2
3.2.a.3	1	1	1	1
3.2.a.4	3	2	2	2
3.2.b.1	2-3	2-3	1-2	1-2
3.2.b2	3	2-3	1-2	1-2
3.2	2-3	2-3	1-2	1-2

Berdasarkan nilai *scoring* dengan sistem KPKU pada Tabel 5, maka dapat diketahui bahwa nilai sistem IQAF untuk Item 3.1 dan Item 3.2 mengenai suara pelanggan dan kerekatan pelanggan dikonversikan pada persentase *scoring* proses (IQAF) sehingga didapatkan persentase ADLI untuk Item tersebut. Untuk Item 3.1 nilai A = 30%-45%, D = 30%-45%, L = 10%-25%, I = 10%-25%, sedangkan untuk Item 3.2 nilai A = 30%-45%, D = 10%-25%, L = 10%-25%, I = 10%-25%. Berdasarkan skor yang dipilih maka diketahui skor untuk item 3.1 adalah $30\% \times 45 = \mathbf{13,5 \text{ poin}}$, sedangkan skor untuk item 3.2 adalah $20\% \times 45 = \mathbf{8 \text{ poin}}$ sehingga skor total kategori 3 adalah $13,5 + 8 = \mathbf{21,5 \text{ poin}}$.

4.2.2 Review dan Scoring Hasil

Review hasil dilakukan dengan menggunakan pendekatan LeTCI (*Level, Trend, Comparisons* dan *Integration*), sedangkan cara skoring dilakukan dengan cara seperti pada Tabel 6.

Tabel 6 Scoring LeTCI

STRENGTHS/OFI	EVIDENT	ICON	Periode			Le			T			C			I	Requirements
			< 3 th	3 th	5 th	Excellent	Good	Poor	Sustain	Forble	Flat	Advers	Comparison (Competitor /Benchmark)	Leading		
7.2.a1 Kepuasan Siswa dan Stakeholder	Rata-rata tingkat kepuasan mahasiswa baru terhadap pelayanan Biro Akademik	Naik	1			1						0			1	Seperti apa level dan trend saat ini dan ukuran atau indikator utama kepuasan dan ketidapuasan siswa dan stakeholder? Bagaimana hasil ini dibandingkan dengan level kepuasan siswa dan stakeholder pesaing dan organisasi lainnya yang menawarkan program pendidikan dan layanan sejenis
	Rata-rata tingkat kepuasan orangtua mahasiswa baru terhadap pelayanan Biro Akademik	Naik	1			1						0			1	
	Rata-rata tingkat kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan administrasi akademik	Naik	1			1				1		0			1	
	Rata-rata tingkat kepuasan Orangtua mahasiswa terhadap pelayanan administrasi akademik (orangtua dan alumni)	Naik	1			1				1		0			1	
	Rata-rata tingkat kepuasan Alumni terhadap pelayanan administrasi akademik (orangtua dan alumni)	Naik	1			1				1		0			1	
	Rata-rata tingkat kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen	Naik	1			1				1		0			1	
	Rata-rata tingkat kepuasan tenaga kerja terhadap sistem manajemen	Naik	1			1	1	1				0			1	
	Tingkat kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan fakultas tahun 2010	Naik	1			1										
7.2.a2 Kerekatan Siswa dan Stakeholder	Data tingkat kerekatan tenaga kerja (pegawai administratif, pegawai non administratif dan dosen) sedang dilakukan pada tahun 2013	Naik	1			1						0			1	Seperti apa level dan trend saat ini dan ukuran atau indikator utama dari bangunan hubungan dan kerekatan siswa dan stakeholder?
TOTAL			3	7	0	6	4	2	3	0	3	0	0	0	9	
TOTAL hasil kinerja yang dilaporkan	9															
SEHARUSNYA total yang dilaporkan	17		18%	41%	0%	35%	24%	12%	18%	0%	18%	0%	0%	0%	53%	

Berdasarkan skor terpilih, maka skor untuk kategori hasil Item 7.2 yaitu sebesar $20\% \times 90 = 18$ poin.

4.2.3 Scoring Malcolm Baldrige

Skor keseluruhan kategori yang didapatkan Perguruan Tinggi X terdapat pada Tabel 7.

Tabel 7 Scoring Malcolm Baldrige

Kriteria	Point	Point Max	Persentase
1 Kepemimpinan	48	120	40.0%
2 Perencanaan Strategis	34	85	40.0%
3 Fokus Pelanggan	21.5	85	25.3%
4 Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan	33.75	90	37.5%
5 Fokus Tenaga kerja	27.25	85	32.1%
6 Fokus Operasi	34.25	85	40.3%
7.1 Hasil Proses dan Pembelajaran Siswa	69.25	120	57.7%
7.2 Hasil Fokus Pelanggan	18	90	20.0%
7.3 Hasil Fokus Tenaga Kerja	20	80	25.0%
7.4 Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	20	80	25.0%
7.5 Hasil Penganggaran, Keuangan dan Pasar	24	80	30.0%
Total	350	1000	

Berdasarkan Skor tersebut maka diketahui skor Perguruan Tinggi X yaitu sebesar 350 Point, yang berarti Perguruan Tinggi X berada pada level *Early Result* pada *banded Poor*.

5. ANALISIS

5.1 Analisis Kategori Fokus Pelanggan

Berdasarkan pengumpulan data yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa beberapa *criteria requirement* dapat direspon dengan baik namun disamping itu terdapat pula *criteria requirement* yang tidak direspon dengan baik. Secara keseluruhan *criteria requirement* proses dapat direspon oleh Perguruan Tinggi X, namun pada proses pengukuran dengan menggunakan *review* ADLI pada beberapa *criteria requiremet* masih ditemukan *approach* yang belum direspon dan tidak sistematis, *deployment* yang tidak dilakukan secara seragam pada seluruh unit kerja di Perguruan Tinggi X, tetapi yang lebih mendominasi adalah *criteria requirement* yang tidak merespon *learning* dan *integration*. Oleh karena itu *score* untuk kategori proses fokus pelanggan tidak sempurna yaitu hanya sebesar 21.5 poin atau sebesar 25.3% dari poin seharusnya.

Criteria requirement hasil yang dapat direspon dengan baik yaitu mengenai kepuasan mahasiswa, meskipun pengukuran tingkat kepuasan mahasiswa yang dilakukan Perguruan Tinggi X baru dilakukan pada beberapa unit diantaranya kepuasan terhadap pelayanan Biro Akademik dan kepuasan terhadap kinerja dosen, sedangkan *criteria requirement* hasil yang belum dapat direspon dengan baik adalah mengenai kerekatan mahasiswa dan *stakeholder*. Jika tidak dilakukan pengukuran kerekatan dikhawatirkan Perguruan Tinggi X tidak melakukan tindakan perbaikan untuk meningkatkan kerekatan. Oleh karena itu *score* untuk kategori hasil untuk Item fokus pelanggan tidak sempurna yaitu hanya sebesar 18 poin atau sebesar 20% dari poin seharusnya.

5.2 Analisis Most Strength Dan Most OFI

5.2.1 Most Strength

Berdasarkan proses *scoring* yang dilakukan, dapat diketahui bahwa *most strength* yang dimiliki oleh Perguruan Tinggi X dalam proses fokus pelanggan terdapat pada *criteria requirement* mengenai mendengarkan mahasiswa. *Criteria requirement* tersebut terpilih menjadi *most strength* karena memiliki *scoring* paling tinggi diantara *criteria requirement* lainnya. Nilai yang tinggi tersebut didapatkan karena Perguruan Tinggi X telah menerapkan berbagai metode dalam mendengarkan mahasiswa untuk memperoleh informasi. Metode mendengarkan mahasiswa yang dilakukan diantaranya melalui pengisian kuisioner tentang penilaian pelayanan Biro Akademik kepada mahasiswa baru, kotak saran yang tersedia di tiap jurusan, kotak penilaian kepuasan tentang pelayanan administrasi (yang ada di setiap ruang tata usaha jurusan, fakultas dan di Biro Akademik), saran pada saat perwalian, kuisioner kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen (dilakukan setiap semester), kesan dan pesan mahasiswa pada saat yudisium (tentang kinerja dosen dan pelayanan), survey mengenai kepuasan mahasiswa (tentang pelayanan) oleh mahasiswa yang melakukan tugas akhir pada tahun 2010.

Tindaklanjut yang dilakukan terhadap informasi yang didapat dari kotak kepuasan dan kuisioner, hasilnya akan dilaporkan kepada Rektor, kemudian dibahas pada Rapim (Rapat Pimpinan) untuk dievaluasi dan dilakukan tindakan perbaikan, misalnya perbaikan pelayanan kepada mahasiswa yang menjadikan pelayanan Perguruan Tinggi X menjadi lebih ramah, sedangkan tindaklanjut terhadap informasi yang didapat pada saat yudisium yaitu mengenai saran mengenai kinerja dosen akan dievaluasi oleh dosen yang bersangkutan (perindividu) untuk diperbaiki. Metode yang dilakukan secara rutin menyebabkan informasi yang didapat Perguruan Tinggi X dapat menghasilkan data yang akurat, lengkap, dan valid untuk mendukung pengambilan keputusan suara mahasiswa.

5.2.2 *Most OFI*

Berdasarkan *scoring* yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa *most OFI* yang dimiliki Perguruan Tinggi X pada proses fokus pelanggan terdapat pada *criteria requirement* mengenai kerekatan mahasiswa dan *stakeholder*. *Criteria requirement* tersebut terpilih menjadi *most OFI* karena memiliki nilai paling rendah diantara yang lainnya, selain itu juga karena perbaikan pada *criteria requirement* tersebut secara signifikan akan meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi X.

Perguruan Tinggi X belum melakukan proses pengukuran kerekatan *stakeholder*, namun telah berupaya memberikan pelayanan prima terhadap *stakeholder* dengan harapan meningkatkan kerekatan mereka, dan untuk menunjang kinerja pelayanan tersebut Perguruan Tinggi X membentuk "embrio" dari ikatan alumni dan ikatan orangtua, akan tetapi kegiatan organisasi ikatan alumni dan ikatan orangtua mahasiswa belum berjalan. Jika belum dilakukan pengukuran kerekatan, maka Perguruan Tinggi X akan kesulitan untuk menentukan faktor-faktor apa saja yang harus diperbaiki untuk meningkatkan kerekatan orangtua mahasiswa dan alumni tersebut. Tingkat kerekatan orangtua mahasiswa dan alumni secara signifikan akan menunjang kinerja Perguruan Tinggi X, karena apabila tingkat kerekatan orangtua mahasiswa kecil akan menimbulkan ketidakpercayaan orangtua mahasiswa, yang dapat berakibat pemutusan studi untuk mahasiswa Perguruan Tinggi X, sedangkan apabila tingkat kerekatan alumni kecil dapat menyebabkan masukan ide ataupun dana dari alumni berkurang.

5.3 Analisis *Score Keseluruhan*

Total skor yang didapatkan dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) terhadap kinerja Perguruan Tinggi X adalah sebesar 350 poin dari total 1000 poin. Sehingga dapat diketahui bahwa total skor yang didapatkan Perguruan Tinggi X berada pada level kinerja "*early results*". Hal tersebut dikarenakan pada kategori proses fokus pelanggan dan kategori hasil item fokus pelanggan banyak terdapat *criteria requirement* yang tidak direspon dengan baik yang secara signifikan mempengaruhi hasil level kinerja Itenas.

6. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian diantaranya :

1. Hal yang dapat dijadikan sebagai kekuatan Perguruan Tinggi X adalah mengenai metode mendengarkan mahasiswa dan *stakeholder* untuk mendapatkan informasi, dan yang diprioritaskan untuk diperbaiki adalah mengenai kerekatan mahasiswa dan *stakeholder*.
2. Skor untuk kriteria suara pelanggan adalah sebesar 13.5 poin dari total 45 poin, dan skor untuk kriteria kerekatan mahasiswa dan *stakeholder* adalah sebesar 8 poin dari total 40 poin, sehingga skor total untuk kategori proses fokus pelanggan adalah sebesar 21.5 poin, dan untuk skor kategori hasil item fokus pelanggan adalah sebesar 18 poin dari total 90 poin.
3. Skor total kategori proses adalah sebesar 198,75 poin, dan skor total kategori hasil adalah sebesar 151.25 poin, sehingga didapatkan skor total proses dan hasil adalah sebesar 350 poin dari total 1000 poin.
4. Total skor *Malcolm Baldrige* Perguruan Tinggi X terdapat pada level *early result* yang berada pada daerah kinerja *poor*.

6.2 Saran

Saran yang dapat disampaikan untuk Itenas berdasarkan hasil penelitian diantaranya :

1. Perguruan Tinggi X disarankan untuk melakukan pengukuran kerekatan mahasiswa dan *stakeholder* untuk meningkatkan kerekatan mahasiswa dan *stakeholder* Itenas
2. Perguruan Tinggi X disarankan untuk memiliki penanggung jawab atas pengumpulan data pesaing.
3. Perguruan Tinggi X disarankan untuk dapat melakukan pengumpulan harapan mahasiswa dan *stakeholder* dengan metode yang sistematis.

7. REFERENSI

Gaspersz, V. 1997. *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Indonesian Quality Award Foundation. 2011. *Kriteria Kinerja Ekselen 2011-2012*. Yayasan Indonesia Quality Award. Jakarta..

Ismoyojati, Sandy Tyas. 2013. *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Kepemimpinan dan Kategori Hasil Item Kepemimpinan dan Tata Kelola*, Draft Tugas Akhir Itenas. Bandung

Jasa Marga. 2012. *Kriteria Pengukuran Kinerja Unggul (KPKU)*. Jakarta: Jasa Marga.

Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1992. *The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance*. Harvard Business Review 70(1), 71-79.

Latham, John., John Vinyard. 2011. *Organization Diagnosis, Design, and Transformation*, Monfort Institute, Northern Colorado.

Lisnawati, Devi. 2013. *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan Serta Kategori Hasil Item Kinerja Anggaran, Keuangan dan Pasar*, Draft Tugas Akhir Itenas. Bandung

Prayitno. 2013. *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Perencanaan Strategis dan Kategori Hasil Item Proses dan Pembelajaran Siswa*, Draft Tugas Akhir Itenas. Bandung

Ratum, Athina Sakina. 2013. *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Fokus Tenaga Kerja dan Kategori Hasil Item Fokus Tenaga Kerja*, Draft Tugas Akhir Itenas. Bandung

Sumarwan, U. 2003. *Perilaku Konsumen Teori dan Penerapannya Dalam Pemasaran*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Wardiani, Gina Rahayu. 2013. *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Fokus Operasi dan Kategori Hasil Item Proses dan Pembelajaran Siswa*, Draft Tugas Akhir Itenas. Bandung