

# Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan Serta Kategori Hasil Item Kinerja Anggaran, Keuangan dan Pasar Di Perguruan Tinggi X\*

Devi Lisnawati, Ambar Harsono, Sugih Arijanto

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

Email: devilisnawati@yahoo.com

## ABSTRAK

*Tujuan dari penelitian ini adalah mengukur kinerja salah satu kategori dari 6 kategori Malcolm Baldrige Criteria for performance Excellence (MBCfPE) pada Perguruan Tinggi X agar mengetahui level kinerja secara menyeluruh, untuk meningkatkan daya saing. Tahapan pengukuran dilakukan dengan membuat dokumen aplikasi, review proses dengan ADLI dan membuat review hasil dengan LeTCI guna memperoleh strength dan OFI. Kemudian membuat scoring untuk kedua review dan akhirnya didapatkan score untuk kategori yang diteliti sebesar 33.75 poin dari 90 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, Malcolm Baldrige, MBCfPE

## ABSTRACT

*The purpose of this paper is to measuring performance one of the categories from the 6 categories of Malcolm Baldrige Criteria for performance Excellence (MBCfPE) at College X for knowing thoroughly the performance level, for improving competitiveness. Stages of the measurement is done by making the application documents, the review process with ADLI and makes review results with LeTCI in order to gain strength and OFI. Then make the scoring for both review and eventually obtained score to a category examined by 33.75 points from 90 points and score from all categories amounted to 350 points from 1000 points, so the performance of College X is at the level of "early results".*

**Keywords:** Performance Measurement, Malcolm Baldrige, MBCfPE

---

\*Makalah ini merupakan ringkasan dari Tugas Akhir yang disusun oleh penulis pertama dengan pembimbingan penulis kedua dan ketiga. Makalah ini merupakan draft awal dan akan disempurnakan oleh para penulis untuk disajikan pada seminar nasional dan/atau jurnal nasional.

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Pengantar

Pada saat ini agar suatu organisasi mampu bersaing maka organisasi tersebut perlu melakukan pengukuran kinerja untuk melakukan perbaikan pada aspek yang memerlukan perbaikan. Pada penelitian ini pengukuran kinerja yang digunakan adalah *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE), metode ini digunakan karena memiliki kategori penilaian yang menyeluruh sehingga perbaikan dapat dilakukan diberbagai aspek penting organisasi.

Menurut *Indonesian Quality Award Foundation* (IQAF), MBCfPE merupakan alat pemandu pengukuran kinerja untuk mengetahui seberapa ekselen kinerja organisasi yang dapat digunakan untuk organisasi profit ataupun non-profit. Level kinerja ekselen tersebut dinilai berdasarkan 7 kategori diantaranya kepemimpinan; perencanaan stategis; fokus pelanggan; pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan; fokus tenaga kerja, fokus operasi dan hasil (hasil proses pembelajaran siswa, hasil fokus pelanggan, hasil fokus tenaga kerja, hasil kepemimpinan dan tata kelola dan hasil penganggaran, keuangan dan pasar). MBCfPE dapat membantu Perguruan Tinggi X dalam memperbaiki kinerjanya untuk mencapai level kinerja ekselen berdasarkan MBCfPE.

Pengukuran kinerja kategori pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan perlu dilakukan agar Perguruan Tinggi X dapat memperbaiki hal mendasar seperti adanya kesesuaian pengumpulan dan penyebaran data pada setiap level kerja serta agar data-data yang akan diperlukan pada proses di Perguruan Tinggi X akan dapat terorganisir lebih baik. Dengan demikian proses kerja yang terjadi di Perguruan Tinggi X akan berjalan lebih baik, lancar dan lebih efektif.

### 1.2 Identifikasi Masalah

Daya saing merupakan kunci keberhasilan dalam mempertahankan eksistensi suatu organisasi seperti Perguruan Tinggi X. Daya saing akan berhasil dipertahankan jika perusahaan selalu menyadari tingkatan level kinerjanya untuk melakukan perbaikan-perbaikan yang berarti. Jadi Perguruan Tinggi X akan dapat mempertahankan daya saingnya jika Perguruan Tinggi X mengetahui tingkat level kinerjanya, namun pada kenyataannya terdapat dugaan bahwa Perguruan Tinggi X belum mengetahui tingkat level kinerjanya. Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka Perguruan Tinggi X perlu melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode MBCfPE agar Perguruan Tinggi X dapat mengetahui tingkatan level kinerja dan kemudian melakukan perbaikan diseluruh aspek yang diperlukan.

Tujuan dari penelitian ini adalah menghasilkan dokumen aplikasi dari proses pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan serta menghasilkan usulan untuk mempertahankan *strength* dan perbaikan *Opportunity for Improvement* (OFI) di Perguruan Tinggi X berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada kategori pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan dengan menggunakan metode MBCfPE. Pengukuran Kategori MBCfPE lainnya dilakukan oleh tim, diantaranya kepemimpinan (Ismoyojati; 2013), perencanaan strategis (Prayitno; 2013), fokus pelanggan (Fikri; 2013), fokus tenaga kerja (Ratum; 2013), fokus operasi (Wardiani; 2013) dan kategori hasil dilakukan oleh seluruh tim.

## **2. STUDI LITERATUR**

### **2.1 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja adalah bagian dari analisa atau diagnosa terhadap proses untuk mengidentifikasi aktivitas mana yang diprioritaskan untuk diperbaiki. (Blog Trisakti ; 2012). Pada tahun 2002 Amaratunga dan David dalam Wikipedia menyatakan bahwa fungsi utama dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk mengontrol operasi dalam organisasi. 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), *Balance Scorecard* dan *Six Sigma*.

### **2.2 Malcolm Baldrige Criteria For Performace Excellence (MBCFPE)**

*Malcolm Baldrige Criteria for Performace Excellence* (MBCfPE) merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk mendiagnosa dan mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit kerja baik yang berorientasi profit atau non-profit (Letmi-ITB;2012). MBCfPE dikembangkan dengan beberapa tujuan (Tumpal Siregar-IQAF;2008), diantaranya membantu organisasi dalam memperbaiki kinerja, memperbaiki kinerja proses-proses, kapabilitas dan hasil-hasil organisasi, memfasilitasi komunikasi dan bernagi pengalaman dan alat untuk pemahaman dan pengelolaan kinerja baik pada tingkat organisasi ataupun nasional.

Pada dasarnya metode untuk memeperbaiki kinerja tidak hanya *Malcolm Baldrige Criteria for Performace Excellence* (MBCfPE), tetapi terdapat beberapa alasan dari penggunaan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) (Jurnal online Kuspijani-ITS), diantaranya kerangka kategori yang fleksibel, kategori yang inklusif, kategori berfokus pada persyaratan umum, kategori yang Adaktif, kebaruan Kategori.

*Malcolm Baldrige Criteria for Performace Excellence* (MBCfPE) dibangun berdasarkan landasan dari 11 nilai inti dan konsep berikut (IQAF;2011-2012) yaitu kepemimpinan visioner, keunggulan yang dikendalikan pelanggan, pembelajaran organisasi dan pribadi, menghargai karyawan dan mitra kerja, ketangkasan, berfokus masa depan, mengelola untuk inovasi, manajemen berdasarkan fakta, tanggung jawab sosial, berfokus pada hasil-hasil dan penciptaan nilai dan perspektif sistem.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performace Excellence* (MBCfPE) didasarkan pada 7 kategori kinerja ekselen, diantaranya kepemimpinan; perencanaan staregis; fokus pelanggan; pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan; fokus tenaga kerja, fokus operasi dan hasil.

### **2.3 Profil Organisasi**

Profil organisasi adalah potret organisasi yang menetapkan konteks bagaimana organisasi dioperasikan atau dijalankan (IQAF;2011-2012). Lingkungan, tata hubungan kerja utama, tantangan serta keunggulan strategis berfungsi sebagai pemandu arah sistem manajemen kinerja organisasi. Profil organisasi terdiri dari dua bagian utama, yaitu: deskripsi organisasi dan tantangan-tantangan organisasi.

## 2.4 Knowledge Management

Manajemen pengetahuan adalah kumpulan perangkat, teknik, dan strategi untuk mempertahankan, menganalisis, mengorganisasi, meningkatkan, dan membagikan pengertian dan pengalaman. Tujuan dari manajemen pengetahuan adalah meningkatkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan proses inti lebih efisien. Manajemen pengetahuan diterapkan oleh beberapa organisasi karena organisasi tersebut memiliki motivasi-motivasi sebagai berikut membuat pengetahuan terkait pengembangan produk dan jasa menjadi tersedia dalam bentuk eksplisit. mencapai siklus pengembangan produk baru yang lebih cepat. memfasilitasi dan mengelola inovasi dan pembelajaran organisasi. mengelola lingkungan bisnis dan memungkinkan para karyawan untuk mendapatkan pengertian dan gagasan yang relevan terkait pekerjaan mereka dan mengelola modal intelektual dan aset intelektual di tempat kerja. (Wikipedia;2012).

Dalam Wikipedia, Birkinsaw dan Cut Zurnali (2008) juga menggaris bawahi tiga keadaan yang sangat memengaruhi berhasil atau tidaknya knowledge management yaitu: penerapannya tidak hanya menghasilkan pengetahuan baru, tetapi juga untuk mendaur-ulang pengetahuan yang sudah ada, teknologi informasi belum sepenuhnya bisa menggantikan fungsi-fungsi jaringan sosial antar anggota organisasi. Dan sebagian besar organisasi tidak pernah tahu apa yang sesungguhnya mereka ketahui, banyak pengetahuan penting yang harus ditemukan lewat upaya-upaya khusus, padahal pengetahuan itu sudah dimiliki sebuah organisasi sejak lama.

## 2.5 Sistem Penilaian

Penilaian pada *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) didasarkan pada dua dimensi, yaitu proses dan hasil. Organisasi yang menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE).

Penilaian Proses mengacu pada metode yang digunakan dan diperbaiki oleh organisasi dalam menjawab persyaratan bidang pada kategori 1-6. Empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi proses sebagai berikut (IQAF ;2011-2012) *Approach, Deployment, Learning* dan *Integration*. Penilaian proses terlebih dahulu dilakukan dengan menggunakan sistem KPKU (Kriteria Pengukuran Kinerja Unggul) Jasa Marga yang kemudian dikonversi kedalam sistem IQAF. 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%

Penilaian pada hasil mengacu pada *output* dan keluaran (*Outcomes*) organisasi dalam persyaratan di kategori 7. Empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi hasil, diantaranya (IQAF; 2011-2012) *Level, Trend, Comparative* dan *Integration*.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Identifikasi Masalah

Masalah yang diangkat pada penelitian tugas akhir ini yaitu mengenai Perguruan Tinggi X yang diduga belum mengetahui tingkat level kinerjanya sehingga perlu dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent (MBCfPE)*.

#### 3.2 Studi Literatur

Studi literatur merupakan suatu tahap penelitian yang membantu dalam pencarian solusi. Studi literatur yang digunakan dapat berupa teori, metode yang dapat membantu untuk melakukan pengukuran kinerja. Studi literatur pun digunakan untuk melakukan analisis terhadap hasil dari penelitian ini. Literatur yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan dalam penelitian ini adalah *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent (MBCfPE)*.

#### 3.3 Pengumpulan Data

Tahap ini merupakan tahap untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam penyelesaian penelitian tugas akhir. Pada pelaksanaannya data-data yang dibutuhkan tersebut didapatkan dengan menggunakan wawancara serta melakukan pemeriksaan terhadap dokumen. Daa-data yang diperlukan berasal pada *criteria requirement* yang terdapat pada buku IQAF versi pendidikan Tahun 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. Profil organisasi dibuat secara bersama oleh tim berdasarkan *criteria requirement* profil yang terdapat pada buku IQAF versi pendidikan Tahun 2011-2012.

Dokumen aplikasi yang dibuat pada tahap ini terdiri dari dokumen aplikasi proses pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan serta dokumen aplikasi hasil anggaran, keuangan dan pasar. Dokumen aplikasi proses dibuat dengan menjawab *criteria requirement* pada buku IQAF 2011-2012, yang dibantu dengan menggunakan *worksheet* pada buku John Latham.

#### 3.5 Review

*Review* yang dibuat pada tahap ini terdiri dari *review* proses yang dilakukan dengan *review* ADLI (*Approach, Deployment, Learning, Integration*) serta *review* hasil yang dilakukan dengan *review* LeTCI (*Level, Trend, Comparisons, 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>Strengths / OFI</i>	<i>As Evidence By</i>	A	D	L	I	No	<i>Kriteria Requirement</i>	Link
							4.1.a		
							...		
							4.2.b		

**Tabel 3. Review LeTCI**

STRENGTHS/OFI	EVIDENT	Periode		Le			T			C			I	Requirements	
		< 3 th	> = 3 th	Excellent	Good	Poor	Sustain	Favourable	Flat	Advers	Comparison (Competitor / Benchmark)	Leading			EQUAL

### 3.6 Scoring

Setelah tahap *review* ADLI (*Approach, Deployment, Learning, Integration*) dan *review* LeTCI (*Level, Trend, Comparisons, Integration*), langkah selanjutnya adalah melakukan *scoring* dengan panduan penilaian proses dengan menggunakan paduan penilaian KPKU seperti yang kemudian dikonversi panduan penilaian IQAF. Sedangkan panduan penilaian hasil dilakukan sesuai panduan penilaian pada buku IQAF.

### 3.7 Analisis

Tahap ini merupakan proses 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 hasil pengukuran kinerja yang pernah dilakukan oleh Perguruan Tinggi X, analisis kategori *pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan* dan analisis terhadap *score* keseluruhan.

### 3.8 Kesimpulan Dan Saran

Usulan perbaikan yang diberikan kepada Perguruan Tinggi X berdasarkan hasil penilaian kinerja organisasi. Kinerja organisasi ini dilihat berdasarkan tujuh kategori termasuk kategori proses dan kategori hasil. Usulan perbaikan diberikan agar Perguruan Tinggi X melakukan tindakan perbaikan sehingga kinerja Perguruan Tinggi X menjadi lebih baik dan mampu bersaing kedepannya.

## 4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

### 4.1 Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara kepada pihak-pihak terkait diantaranya *Ex-Rektor, Wakil Rektor Bidang Keuangan dan Umum, Kepala Biro Akademik, Kepala Bagian Biro Perencanaan dan Kerjasama, Kepala Lembaga Penjaminan Mutu, Tim Penyusun Sistem Informasi Perguruan Tinggi X, Kepala Unit TIK* serta melakukan pemeriksaan dokumen terhadap Renstra.

Pengumpulan data dilakukan dengan membuat profil organisasi, dokumen aplikasi proses dan dokumen aplikasi hasil. Pembuatan Profil organisasi membutuhkan data-data mengenai program dan layanan pendidikan, visi dan misi, profil tenaga kerja, aset, persyaratan regulasi, struktur organisasi, siswa dan *stakeholder*, pemasok dan mitra, posisi persaingan, perubahan daya saing, data pembanding, konteks strategis dan sistem perbaikan kinerja. Sedangkan untuk pembuatann dokumen aplikasi proses dibutuhkan data-data mengenai pengukuran kinerja, data pembanding, data pelanggan, kelincahan pengukuran, analisis dan tinjauan kinerja, perbaikan kinerja, kinerja kedepan, perbaikan terus menerus dan inovasi, sifat data dan informasi, ketersediaan data dan informasi, manajemen pengetahuan, sifat *hardware* dan *software*, pencegahan untuk mengatasi keadaan darurat, dan dalam

*Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan Serta Kategori Hasil Item Kinerja Anggaran, Keuangan dan Pasar Di Perguruan Tinggi X Bandung*

pembuatan dokumen aplikasi hasil dibutuhkan data-data hasil pengukuran kinerja keuangan dan pasar dari Perguruan Tinggi X.

**4.2 Review**

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 Poses**

*Review* proses pengukuran , analisis dan manajemen pengetahuan dilakukan dengan menggunakan ADLI dan berdasarkan *review* ADLI, contoh *review* ADLI yang dibuat terdapat pada Tabel 4 sedangkan *scoring* proses pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan terdapat pada Tabel 5.

**Tabel 4. Contoh Review ADLI**

Key Factor	Strengths / OFI	As Evidence By	A	D	L	I	No	Kriteria Requirement	Link
			5	4	3	2			
	<b>Menyeleksi</b> --> <i>Strength</i> : Perguruan Tinggi X telah memiliki metode dalam melakukan penyeleksian data dan informasi untuk pengukuran kinerja dengan cara mengidentifikasi ukuran-ukuran kinerja yang ada dan metode tersebut dilakukan oleh setiap unit, dari proses penyeleksian tersebut dilakukan suatu penyempurnaan terhadap sistem pengukuran yaitu adanya sistem manajemen kinerja yang dibentuk pada tahun 2013 oleh LPM. <b>Upaya yang telah dilakukan mengakibatkan</b> Perguruan Tinggi X mendapatkan data dan informasi yang benar bagi pengukuran kinerja sehingga hasil dari pengukuran kinerja dapat mendukung pengambilan keputusan dengan benar.	Penyeleksian data dan informasi dilakukan untuk pengukuran kinerja pada proses-proses bisnis Perguruan Tinggi X yakni kinerja akademik, kinerja dosen, kinerja keuangan, kinerja sarana dan prasarana serta kinerja karyawan. Hasil dari penyeleksian data dan informasi tersebut terlaksananya pengukuran-pengukuran kinerja diantaranya hasil kinerja dosen , hasil kinerja karyawan, hasil kinerja proses pembelajaran dan hasil kinerja sarana dan prasarana, hasil kinerja keuangan. Hasil pembelajaran dari proses penyeleksian data dan informasi dengan adanya sistem majemen kinerja.	√	√	√	√	4.1.a.1(1)	Bagaimana Anda menyeleksi, mengumpulkan, menyelaraskan dan mengintegrasikan data dan informasi untuk menelusuri operasi harian dan untuk menelusuri kinerja menyeluruh dari organisasi termasuk kemajuannya relatif dibandingkan dengan sasaran strategis dan rencana kerja?	2.2.a.5, 3.1.a.1, 3.1.a.2

**Tabel 5. Rekapitulasi Penilaian**

No	A	D	L	I
4.1a	<b>3-4</b>	<b>3-4</b>	3	2
4.1b	4	<b>3-4</b>	<b>2-3</b>	<b>1-2</b>
4.1.c	3	3	<b>2-3</b>	<b>1-2</b>
4.1	<b>3-4</b>	<b>3-4</b>	<b>2-3</b>	2
4.2a	<b>3-4</b>	3	<b>2-3</b>	2
4.2b	3	3	2	1
4.2	<b>3-4</b>	3	<b>2-3</b>	<b>1-2</b>

Berdasarkan nilai *scoring* dengan sistem KPKU pada Tabel 1, maka dapat diketahui bahwa nilai sistem IQAF untuk Item 4.1 adalah A = 50%-65%, D = 30%-45%, L = 30%-45% dan I = 10%-25%. Berdasarkan nilai skor tersebut dilakukan proses penentuan skor dengan menggunakan *judgement* 15 dan *judgement* 5 sehingga untuk item 4.1 didapatkan skor sebesar 45% dari 45 poin yaitu 20,25 poin sedangkan untuk item 4.2 didapatkan skor sebesar 30% dari 45 poin yaitu 13,5 poin. Sehingga nilai total untuk kategori pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan adalah 20,25 + 13,5 = 33,75 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 4.6.

Tabel 4.6 Skoring LeTCI

STRENGTHS/OFI	EVIDENT	Periode		Le			T			C				I	Requirements		
		< 3 th	>= 3 th	Excellent	Good	Poor	Sustain	Favourable	Flat	Advers	Comparison (Competitor/Benchmark)	Leading	EQUAL			Lagging	
Kinerja Keuangan	Persentase rencana anggaran terhadap penerimaan.	Hasil pengukuran persentase rencana anggaran terhadap penerimaan memiliki <i>trend advers</i> karena pada tahun 2010 hingga 2012 hasil kerjanya menurun.		1											1	Seperti apa level dan <i>trend</i> saat ini dari ukuran atau indikator utama kinerja anggaran dan penganggaran, termasuk ukuran-ukuran agregat tingkat penahanan biaya, kecukupan keuangan atau kinerja penganggaran?	
	Persentase ketepatan anggaran dari rencana	Hasil pengukuran persentase ketepatan anggaran dari rencana memiliki level baik karena level pada tahun 2010-2012 berada pada nilai batas baik kinerja yaitu 90% dan <i>trend</i> dari inerja ini adalah <i>advers</i> karena mengalami penurunan.		1	1										1		
	Pendapatan dari mahasiswa	Hasil pengukuran pendapatan dari mahasiswa memiliki <i>trend sustain</i> karena dari tahun 2010 hingga 2012 jumlah pendapatannya selalu meningkat .		1	1		1										1
	Persentase anggaran penelitian dari total anggaran	Hasil pengukuran persentase anggaran penelitian memiliki <i>trend sustain</i> karena dari tahun 2010 hingga tahun 2012 persentasenya terus meningkat.		1			1	1									1
	Persentase anggaran pengabdian masyarakat dari total anggaran	Hasil pengukuran persentase anggaran penelitian memiliki <i>trend flat</i> karena dari tahun 2010 hingga tahun 2012 persentasenya tetap.		1			1			1							1
Kinerja Pasar	Pertumbuhan Pasar	Hasil pengukuran pertumbuhan pasar.		1		1	1									1	Seperti apa level dan <i>trend</i> saat ini dari ukuran atau indikator utama kinerja pasar termasuk pangsa pasar atau posisi persaingan, pertumbuhan pasar dan pasar baru yang dimasuki??
	Pangsa Pasar	Hasil Pengukuran Pangsa Pasar.		1		1	1									1	
Total			0	7	0	2	5	4	0	1	2	0	0	0	0	7	
Kinerja yang Dilaporkan	7	0%	100%	0%	29%	71%	57%	0%	14%	29%	0%	0%	0%	0%	100%		
Kinerja Seharusnya	11	0%	64%	0%	18%	45%	36%	0%	9%	18%	0%	0%	0%	0%	64%		

Berdasarkan *scoring* LeTCI yang telah dilakukan didapatkan Total skor untuk Item 7.5 adalah  $30\% \times 80 = 24$  poin.

#### 4.2.4 Skor Keseluruhan

Skor Keseluruhan kategori yang didapatkan Perguruan Tinggi X terdapat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Skor Keseluruhan

Kategori	Skor Total	Skor yang Didapat	Persentase
Kepemimpinan	120	48	40%
Perencanaan Strategis	85	34	40%
Fokus Pelanggan	85	21,5	25%
Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan	90	33,75	38%
Fokus Tenaga Kerja	85	27,25	32%
Fokus Operasi	85	34,25	40%
Hasil Proses dan Pembelajaran Siswa	120	69,25	58%
Hasil Fokus Pelanggan	90	18	20%
Hasil Fokus Tenaga Kerja	80	20	25%
Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	80	20	25%
Hasil Anggaran, Keuangan dan Pasar	80	24	30%
Total	1000	350	

## 5. ANALISIS

### 5.1 Analisis Terhadap Hasil Pengukuran Kinerja Yang Telah Dilakukan Oleh Perguruan Tinggi X

Perguruan Tinggi X telah melakukan pengukuran kinerja terhadap kinerja akademik, kinerja dosen, kinerja proses pembelajaran berdasarkan kuisioner, kinerja keuangan, kinerja pasar, kinerja kepuasan pelanggan dan *stakeholder*, kinerja karyawan, kinerja kerekatn karyawan

serta kinerja sarana dan prasarana. Berdasarkan data-data 3 tahun terakhir yang telah didapatkan diketahui terdapat kinerja yang mengalami penurunan diantaranya pendapatan dari unit usaha, pendapatan dari hibah, serta kinerja proses pembelajaran berdasarkan kuisisioner. Kinerja pendapatan dari unit usaha profesional menurun sebesar 3,819 Milyar Rupiah untuk tahun 2010-2011 dan pada tahun 2011-2012 pendapatan kembali menurun sebesar 0,33 Milyar Rupiah. Penurunan kinerja pendapatan dari unit usaha dapat disebabkan oleh menurunnya jumlah realisasi kerjasama yang dilakukan oleh unit-unit Perguruan Tinggi X, seperti salah satunya terjadinya penurunan kerjasama yang dilakukan oleh laboratorium-laboratorium dengan pihak luar. Kinerja keuangan lainnya yang mengalami penurunan adalah pendapatan dari hibah. Penurunan tersebut terjadi pada tahun 2010-2011 sebesar 0,529 Milyar Rupiah dan pada tahun 2011-2012 pendapatan hibah menurun sebesar 1,321 Milyar Rupiah. Penurunan tersebut dapat dikarenakan oleh kurang aktifnya Perguruan Tinggi X dalam mencari program-program hibah yang dilaksanakan oleh Dikti. Penurunan dua indikator kinerja ini dapat berakibat pada penurunan dana untuk melakukan perbaikan penyelenggaraan kegiatan akademik.

Kinerja proses pembelajaran yang diukur melalui kuisisioner mengalami penurunan dari 3,37 (skala 1-4) menjadi 3,30 (skala 1-4) dan pada akhirnya ditahun 2012 menjadi 3,26 (skala 1-4), walaupun demikian kinerja tersebut masih baik karena hasilnya sudah diatas 3. Jika semakin tahun nilai kinerja tersebut berkurang dikhawatirkan tingkat retensi mahasiswa Perguruan Tinggi X semakin tinggi, karena dengan menurunnya nilai kinerja tersebut mencerminkan kenyamanan mahasiswa dalam melaksanakan proses pembelajaran di Perguruan Tinggi X.

## **5.2 Analisis Kategori Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan**

Berdasarkan pengumpulan data yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa beberapa *criteria requirement* dapat direspon dengan baik namun disamping itu terdapat *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 requirement* masih ditemukan *approach* yang 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 pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan tidak sempurna yaitu hanya sebesar 33,75 poin dari 90 poin. Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui jika Perguruan Tinggi X ingin meningkatkan *score* pada proses pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan maka perlu dilakukan perbaikan dalam penggunaan data pembanding dan pengelolaan pengetahuan organisasi menjadi memiliki metode yang sistematis agar penggunaan data pembanding dan pengelolaan pengetahuan organisasi lebih terorganisir sehingga Perguruan Tinggi X menjadi dapat mempertahankan posisi persaingan diantara para pesaing dan agar keberlanjutan organisasi lebih terjamin karena pengetahuan organisasi dikelola dengan baik. Selain itu Perguruan Tinggi X perlu lebih memperhatikan penyempurnaan dari metode-metode yang telah digunakan agar Perguruan Tinggi X lebih banyak melakukan inovasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

*Criteria requirement* hasil yang dapat direspon dengan baik yaitu mengenai kinerja pasar yang terdiri dari pertumbuhan pasar dan pangsa pasar sedangkan *criteria requirement* hasil yang belum dapat direspon dengan baik adalah mengenai kinerja keuangan. Perguruan Tinggi X baru memiliki indikator kinerja keuangan berupa persentase rencana anggaran

terhadap penerimaan dan persentase keterserapan anggaran dari rencana. Indikator-indikator tersebut sudah mewakili mengenai kecukupan dana dalam menjalankan proses bisnis namun, indikator tersebut belum bisa meng-*cover* mengenai perencanaan keuangan dimasa depan. Oleh karena itu Perguruan Tinggi X perlu membuat perencanaan indikator keuangan jangka panjang untuk menjamin ketercapaian Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Induk Pengembangan (RIP) misalnya dalam peningkatan kesejahteraan karyawan.

### **5.3 Analisis *Most Ofi* Dan *Most Strength***

#### **5.3.1 *Most Strength***

*Criteria requirement* yang memiliki *scoring* paling tinggi akan dijadikan sebagai *most strength*. Berdasarkan proses *scoring* yang dilakukan, dapat diketahui bahwa *most strength* yang dimiliki Perguruan Tinggi X dalam proses *pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan* adalah *criteria requirement* 4.1.a.1(1) yaitu mengenai pengukuran kinerja. Hal tersebut terjadi karena pengukuran kinerja yang dilakukan Perguruan Tinggi X telah memiliki metode yang sistematis untuk melakukan pengukuran kinerja. Proses tersebut berjalan secara sistematis karena Perguruan Tinggi X telah memiliki unit yang menangani pengukuran kinerja yaitu Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) dan Fakultas, sehingga sistem pengukuran kinerja lebih terorganisir dan selalu mengalami penyempurnaan.

Upaya dalam sistem pengukuran kinerja yang telah dilakukan oleh Perguruan Tinggi X menyebabkan pengambilan keputusan untuk melakukan perbaikan selalu berdasarkan pada fakta, hal tersebut dapat meminimasi peluang terjadinya kesalahan dalam pengambilan keputusan, dengan demikian perbaikan kinerja Perguruan Tinggi X akan berjalan dengan baik.

#### **5.3.2 *Most OFI***

*Criteria requirement* yang memiliki nilai paling rendah dan perbaikan terhadap kriteria tersebut secara signifikan akan meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi X dijadikan sebagai *most OFI*. Berdasarkan *scoring* yang telah dilakukan, diketahui bahwa *most OFI* yang dimiliki Perguruan Tinggi X pada proses pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan terdapat pada *criteria requirement* 4.1.a.2 mengenai penggunaan data perbandingan. Nilai *criteria requirement* tersebut rendah karena Perguruan Tinggi X tidak memiliki metode yang sistematis dalam penggunaan data perbandingan sehingga belum cukup memiliki data perbandingan yang relevan. Maksud dari metode yang tidak sistematis adalah Perguruan Tinggi X belum melakukan identifikasi data perbandingan yang dibutuhkan, proses pengumpulan data serta tidak adanya penanggung jawab dalam proses tersebut.

Penggunaan data perbandingan akan dapat meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi X karena dengan digunakannya data perbandingan maka Perguruan Tinggi X akan menyadari posisi persaingan diantara para pesaingnya, sehingga ketika Perguruan Tinggi X menyadari kinerja Perguruan Tinggi X berada dibawah para pesaing maka Perguruan Tinggi X akan melakukan perbaikan agar kinerjanya meningkat, selain itu data perbandingan dapat pula dijadikan sebagai acuan untuk menentukan target kinerja agar kinerja Perguruan Tinggi X berada pada level atau bahkan melebihi pesaing.

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka dapat diketahui bahwa jika Perguruan Tinggi X tidak menggunakan data perbandingan maka Perguruan Tinggi X tidak menyadari kondisi kemajuan yang telah dicapai oleh para pesaing sehingga mengakibatkan Perguruan Tinggi X merasa

puas dengan kinerja yang dicapainya saat ini, walaupun kondisi sebenarnya mungkin masih berada dibawah para pesaing.

#### **5.4 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 1000 poin yang seharusnya diraih. Poin yang didapatkan mengakibatkan level kinerja Perguruan Tinggi X berada pada level "*early results*"

Hal pada kategori yang diteliti yang secara signifikan mempengaruhi hasil level kinerja yang didapatkan berada pada kategori hasil, karena pada kategori hasil yang diteliti banyak persyaratan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) yang tidak dipenuhi, oleh karena itu skor pada hasil yang diteliti memiliki skor yang kecil sehingga mempengaruhi skor keseluruhan Perguruan Tinggi X.

## **6. KESIMPULAN**

### **6.1 Kesimpulan**

Kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian diantaranya :

1. Hal yang dapat dijadikan sebagai kekuatan Perguruan Tinggi X adalah mengenai sistem pengukuran kinerja yang selalu mengalami penyempurnaan sedangkan hal dapat diperbaiki adalah mengenai penggunaan data pembandingan dan pengumpulan pengetahuan organisasi untuk tenaga kerja.
2. Skor untuk proses pengukuran, analisis dan perbaikan organisasional adalah sebesar 20,25 poin dari 45 poin dan skor untuk proses pengelolaan informasi, pengetahuan dan teknologi informasi adalah sebesar 13,5 poin dari 45 poin, sehingga skor total untuk kategori pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan adalah sebesar 33,75 poin dari 90 poin.
3. Skor kategori hasil anggaran, keuangan dan pasar adalah sebesar 24 poin dari 80 poin.
4. Skor Total proses dan hasil adalah sebesar 350 poin dari 1000 poin, sehingga kinerja Perguruan Tinggi X terdapat pada level *early result* yang berada pada daerah kinerja *poor*.

### **6.2 Saran**

Saran yang dapat disampaikan untuk Perguruan Tinggi X berdasarkan hasil penelitian diantaranya :

1. Perguruan Tinggi X disarankan untuk memiliki jabatan yang bertanggung jawab atas data pembandingan agar Perguruan Tinggi X dapat membandingkan kinerjanya dengan kinerja para pesaing.
2. Perguruan Tinggi X disarankan untuk dapat melakukan pengumpulan dan pengelolaan pengetahuan organisasi tenaga kerja agar keberlanjutan organisasi dapat terjamin.
3. Saran untuk penelitian berikutnya, untuk pengumpulan data diusahakan menggunakan metode yang sistematis, misalnya untuk mengumpulkan data harapan *stakeholder*, walaupun Perguruan Tinggi X tidak memiliki metode tersebut tetapi sebaiknya data-data dapat dikumpulkan melalui metode yang sistematis bukan berdasarkan analisa agar data-data yang dikumpulkan memiliki tingkat validasi yang cukup akurat.

## REFERENSI

Dewayana, Triwulandari, 2012, *Pengukuran Kinerja*, Trisakti. Diakses dalam <http://blog.trisakti.ac.id/triwulandarisd/2012/01/04/pengukuran-kinerja/>, tanggal 20 Februari, 2013.

Fikri, 2013, Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Fokus Pelanggan dan Kategori Hasil Item Fokus Pelanggan Di Perguruan Tinggi X Bandung, *Draft* Tugas Akhir Itenas. Bandung

<http://letmi-itb.com/malcolm-baldrige-criteria-for-performance-excelence-mbcfpe/> , diakses 19 Februari, 2013.

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

Ismoyojati, 2013, Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Kepemimpinan dan Kategori Hasil Item Kepemimpinan dan Tata Kelola Di Perguruan Tinggi X Bandung, *Draft* Tugas Akhir Itenas. Bandung

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

Kuspijani, DR. Ir. Indung Sudarso, MT. *Pengukuran Kinerja Fakultas Teknik Universitas Bhayangkara Surabaya ( Ubhara ) Surabaya Dengan Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige* dari ITS-Master *Paper*, diakses 19 Februari, 2013.

Latham John, Vinyard John, 2011, *Organization Diagnosis, Design and Transformation*, e-PAC Technologies, USA.

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

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

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), kategori manajemen kinerja, diakses 20 Februari, 2013.

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), kategori manajemen pengetahuan, diakses 20 Februari 2013.