

Pengukuran Performansi Berdasarkan Mbcfpe Pada Kategori Proses Fokus Operasi Serta Kategori Hasil Item Proses dan Pembelajaran Siswa Di Perguruan Tinggi X Bandung*

GINA RAHAYU WARDIANI, HARSONO TAROEPRATJEKA, SUGIH ARIJANTO

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

Email:ginarwardiani@gmail.com

ABSTRAK

Perguruan tinggi X adalah suatu perguruan tinggi swasta di Bandung yang belum melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh dan terintegrasi, sehingga belum diketahui tingkat kinerjanya saat ini. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur bagian dari kinerja perguruan tinggi tersebut dengan menggunakan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE), untuk menghasilkan dokumen aplikasi proses khususnya pada fokus operasi, proses dan pembelajaran siswa, untuk menemukan kekuatan (strength) dan peluang-peluang perbaikan (opportunity for improvement) berdasarkan hasil dari pengukuran kinerja.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, Malcolm Baldrige

ABSTRACT

College X is a private university in Bandung, has never conducted an integrated and comprehensive measurement for its organizational performance, so it is not known the level of performance the college at the moment. This research is conducted to measure a part of the college organizational performance using Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE), to produce application document, especially in operation focus, student learning and process outcome, as well as to find its strength and opportunity for improvement based on the performance measurement.

Keywords: Performance Measurement, Malcolm Baldrige

* 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 Latar Belakang

Pada saat ini banyak organisasi pendidikan perguruan tinggi swasta yang berkembang khususnya di Bandung dengan memberikan berbagai macam program pendidikan serta fasilitas yang lengkap. Hal ini mengakibatkan tumbuhnya persaingan diantara organisasi pendidikan perguruan tinggi swasta dalam menjaring peminat siswa-siswi SMA agar menjadi bagian dari organisasi pendidikannya. Maka dari itu, organisasi pendidikan perguruan tinggi harus memiliki daya saing agar mampu bersaing dengan organisasi pendidikan lain sehingga terjaga eksistensinya. Perguruan Tinggi X merupakan salah satu organisasi pendidikan perguruan tinggi swasta di Bandung. Saat ini Perguruan Tinggi X memiliki banyak pesaing yang bergerak dibidang yang sama, oleh karena itu Perguruan Tinggi X harus memiliki daya saing dan memiliki kinerja yang baik untuk menunjang kemajuan organisasi. Kinerja yang baik dapat diciptakan dengan memiliki integrasi antar unit kerja yang ada sehingga akan menimbulkan keselarasan dan komunikasi yang lancar antar unit kerja. Perguruan Tinggi X belum melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh dan terintegrasi sehingga belum diketahui efektivitas dan efisiensi dari proses kerja yang dijalankan selama ini. Maka dari itu harus dilakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui tingkat kinerjanya saat ini.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, permasalahan yang ada yaitu perlu diketahuinya tingkat kinerja dari Perguruan Tinggi X sehingga dapat diketahui efektivitas dan efisiensi dari proses kerja yang dijalankan selama ini. Pada penelitian ini metode yang digunakan untuk menangani permasalahan yang ada yaitu *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent* (MBCfPE), yang terdiri dari tujuh kategori yaitu kategori kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus pelanggan; pengukuran, analisa dan manajemen pengetahuan; fokus tenaga kerja; fokus operasi; dan hasil-hasil. Pada penelitian ini tujuh kategori tersebut dikerjakan oleh Ismoyojati (2013), Prayitno (2013), Fikri (2013), Lisnawati (2013), Ratum (2013).

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan dokumen aplikasi proses fokus operasi serta untuk menemukan kekuatan (*strength*) dan peluang-peluang perbaikan (*Opportunity for Improvement*, OFI) berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada kriteria fokus operasi dengan metode MBCfPE.

1.4 Pembatasan Masalah

Dalam melakukan penelitian, batasan masalah yang digunakan agar pembahasan tidak terlalu meluas dan keluar dari pokok permasalahan adalah:

1. Data yang digunakan untuk penelitian ini adalah data tentang Perguruan Tinggi X yang dapat diperoleh dalam kurun waktu tiga tahun (2010, 2011, 2012).
2. Analisis yang dilakukan pada penelitian ini hanya berkaitan dengan kriteria fokus operasi.
3. Metode *Malcolm Baldrige* yang digunakan *Malcolm Baldrige* Bidang Pendidikan Edisi 2011-2012.

Selain pembatasan masalah, penelitian ini memiliki asumsi yaitu semua data yang diperoleh dianggap valid.

2. STUDI LITERATUR

2.1 Definisi Pengukuran Kinerja

Definisi pengukuran kinerja dalam Wikipedia (2013) adalah proses dimana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi yang dilakukan. Proses pengukuran kinerja seringkali membutuhkan penggunaan bukti statistik untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya. Tujuan mendasar dibalik dilakukannya pengukuran adalah untuk meningkatkan kinerja secara umum.

2.2 *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)*

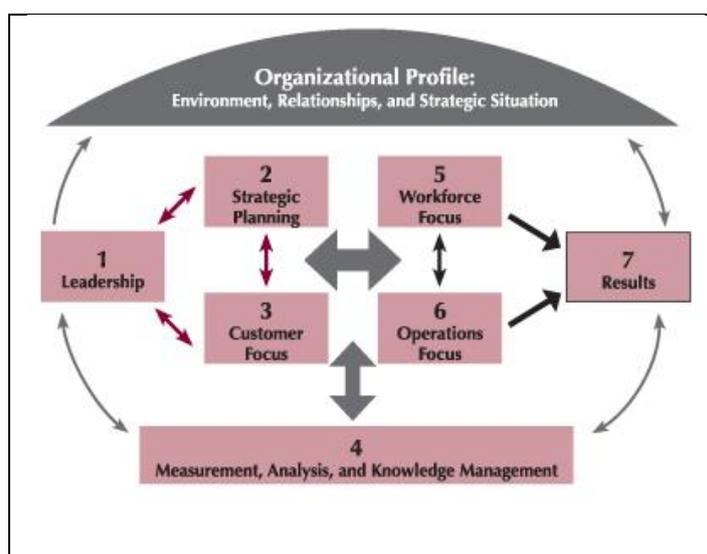
MBCfPE merupakan metode yang dapat digunakan untuk menilai kinerja perusahaan atau pun organisasi secara keseluruhan dan terus-menerus. Pengukuran kinerja yang dilakukan pada metode ini dilakukan pada kriteria yang telah ditentukan dan memberikan *feedback* mengenai kinerja organisasi dalam upaya untuk memperbaiki kinerjanya secara menyeluruh.

2.2.1 Prinsip-prinsip (Nilai Inti) *Malcolm Baldrige*

Berdasarkan *Indonesian Quality Award Foundation (IQAF)* Bidang Pendidikan (2011-2012), kriteria MBCfPE dibangun berdasarkan konsep dan tata nilai inti yang saling terkait, yaitu kepemimpinan yang visioner, keunggulan yang didasarkan kepentingan siswa dan *stakeholder*, pembelajaran karyawan dan mitra, kegesitan, fokus pada masa depan, pengelolaan inovasi, manajemen berdasarkan fakta, tanggung jawab kemasyarakatan, fokus pada hasil dan penciptaan nilai dan perspektif kesisteman.

2.2.2 Kategori Kriteria *Malcolm Baldrige*

Kesebelas nilai inti *Malcolm Baldrige* yang telah disebutkan sebelumnya, kemudian diintegrasikan ke dalam tujuh kategori yang merupakan kriteria *Malcolm Baldrige* atau yang lebih sering disebut *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)* yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Kriteria Kinerja Ekselen *Malcolm Baldrige*

2.2.3 *Scoring ADLI*

Empat pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi proses adalah (*Approach*), Penjabaran (*Deployment*), Pembelajaran (*Learning*), Keterpaduan (*Integration*) yang disingkat menjadi ADLI. *Approach* untuk menilai apakah ada pendekatan/metode/cara yang

dibangun atau digunakan dalam merespons persyaratan kriteria, serta apakah cara tersebut sistematis. *Deployment* untuk menilai sejauh mana pendekatan/metode/cara tersebut diterapkan secara konsisten. *Learning* untuk menilai seberapa jauh manfaat atau efektivitas metode tersebut dijaga dan dikembangkan sesuai dengan arah dan dinamika perubahan bisnis serta pembelajaran yang diperoleh yang bermuara pada perbaikan dan peluang inovasi. *Integration* untuk menilai sejauh mana pendekatan/metode/cara yang telah digunakan terpadu dan bersinerji di semua jajaran departemen, bagian dan unit. Penetapan *scoring* proses berdasarkan panduan klasifikasi ADLI Kriteria Pengukuran Kinerja Unggul (KPKU) serta penilaian proses IQAF Bidang Pendidikan (2011-2012) untuk menetapkan persentase akhir setiap kriteria.

2.2.4 Scoring LeTCI

Istilah hasil mengacu pada *output* dan keluaran (*outcomes*) perusahaan atau organisasi dalam pencapaian persyaratan di bidang item tujuh. Empat pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi hasil adalah Tingkatan (*Levels*), Kecenderungan (*Trends*), Perbandingan (*Comparison*), dan Keterpaduan (*Integration*) yang disingkat menjadi LeTCI. *Level* untuk menilai apakah hal-hal penting bagi bisnis telah diukur dan seberapa baik pencapaiannya. *Trend* untuk menilai apakah kecenderungan hasil yang dicapai membaik atau memburuk. *Comparison* untuk menilai seberapa baik hasil tersebut dibandingkan dengan pesaing atau *benchmark* relevan yang diidentifikasi. *Integration* untuk menilai keterkaitan hasil terhadap proses dan faktor penting perusahaan. Penetapan *scoring* hasil berdasarkan panduan penilaian proses IQAF Bidang Pendidikan (2011-2012).

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Identifikasi Masalah

Dalam menghadapi persaingan yang ketat, Perguruan Tinggi X harus memiliki daya saing dan memiliki kinerja yang unggul untuk menunjang kemajuan organisasi. Maka dari itu, Perguruan Tinggi X harus melakukan pengukuran kinerja dari unit-unit kerja yang ada secara menyeluruh untuk mengetahui tingkat kinerja saat ini. Metode yang digunakan untuk mengukur performansi kinerja pada penelitian ini yaitu *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE).

3.2 Studi Literatur

Pada tahap ini dilakukan penentuan teori-teori yang digunakan dalam pembahasan masalah, yaitu teori pengukuran kinerja, teori metode-metode pengukuran kinerja seperti teori metode *Balanced Scorecard* (BSC), Model SMART (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*) dan MBCfPE. Isi MBCfPE meliputi dari tujuan penggunaan metode MBCfPE, nilai-nilai inti MBCfPE, teori mengenai tujuh kriteria MBCfPE, dan teori sistem penilaian pada metode MBCfPE. Selain itu, terdapat pula beberapa definisi yang berkaitan dengan kriteria fokus operasi seperti definisi sistem kerja, proses kerja, kompetensi inti, pengendalian biaya, manajemen keadaan darurat, serta manajemen rantai pasok.

3.3 Pengumpulan Data

Tahap ini merupakan tahap pengumpulan data-data yang diperlukan untuk menyelesaikan penelitian tugas akhir. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data yakni dengan wawancara dan studi dokumentasi. Data-data yang diperlukan bersumber dari *criteria requirement* yang terdapat pada buku IQAF Bidang Pendidikan (2011-2012).

3.4 Pembuatan Profil Organisasi

Profil organisasi berisikan data umum organisasi seperti 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 organisasi yang terdapat dalam buku IQAF Bidang Pendidikan (2011-2012).

3.5 Pembuatan Dokumen Aplikasi

Dokumen aplikasi yang dibuat terdiri dari dokumen aplikasi proses fokus operasi serta dokumen aplikasi hasil proses dan pembelajaran siswa. Dokumen aplikasi proses dibuat dengan menjawab *criteria requirement* pada buku IQAF Bidang Pendidikan (2011-2012), yang dibantu dengan menggunakan *worksheet* dari buku John Latham (2011).

3.6 Review

Review ini terdiri dari *review* proses yang dilakukan dengan dimensi penilaian ADLI (*Approach, Deployment, Learning, Integration*) sedangkan *review* hasil dilakukan dengan dimensi penilaian LeTCI (*Level, Trend, Comparisons, Integration*). *Review* ADLI dilakukan sesuai format pada Tabel 1 sedangkan *review* LeTCI dilakukan sesuai format Tabel 2.

Tabel 1. Review ADLI

<i>Key Factor</i>	<i>Strengths/OFI</i>	<i>As Evidence By</i>	A	D	L	I	Nomor	<i>CriteriaRequirements</i>	<i>LINK</i>
							6.1.a		

Tabel 2. Review LeTCI

<i>STRENGTHS/OFI</i>	<i>EVIDENT</i>	<i>Le</i>			<i>T</i>				<i>C</i>			<i>I</i>	<i>Requirements</i>	
		<i>Excellence</i>	<i>Good</i>	<i>Poor</i>	<i>Sustain</i>	<i>Forble</i>	<i>Flat</i>	<i>Advs</i>	<i>Comparison (Competitor/Benchmark)</i>	<i>Leading</i>	<i>Lagging</i>			

3.7 Scoring

Setelah pembuatan *review* ADLI dan *review* LeTCI, langkah selanjutnya adalah menentukan klasifikasi ADLI untuk kategori fokus operasi dengan menggunakan panduan klasifikasi ADLI KPKU (2012) yang diterapkan untuk setiap *criteria requirement*. Setelah melakukan klasifikasi ADLI, langkah berikutnya yaitu melakukan rekapitulasi untuk setiap item *criteria* hingga menghasilkan klasifikasi ADLI untuk kriteria 6.1 Sistem Kerja dan 6.2 Proses Kerja. Setelah memperoleh klasifikasi untuk setiap kriteria, selanjutnya melakukan konversi klasifikasi ADLI ke nilai persentase berdasarkan panduan IQAF Bidang Pendidikan (2011-2012).

Poin akhir diperoleh berdasarkan hasil perkalian persentase akhir yang diperoleh dengan bobot kriteria yang terkait, kemudian nilai akhir kriteria 6 diperoleh dari penjumlahan dari poin akhir kriteria 6.1 dan kriteria 6.2, dan hal yang sama dilakukan pada penilaian LeTCI kriteria hasil. Setelah melakukan perhitungan nilai untuk setiap kategori, langkah selanjutnya yaitu menggabungkan nilai setiap kategori baik kategori proses maupun kategori hasil yang akan menghasilkan *scoring Malcolm Baldrige*.

3.8 Analisis

Analisis yang dilakukan berdasarkan hasil dari *review* ADLI dan *review* LeTCI untuk mendapatkan *most strength* dan *most OFI (Opportunity for Improvement)*. Selain itu dilakukan analisis terhadap kategori fokus operasi dan analisis terhadap skor keseluruhan.

3.9 Simpulan dan Saran

Usulan perbaikan ditentukan berdasarkan hasil penilaian kinerja organisasi. Penilaian kinerja organisasi ini dilihat berdasarkan tujuh kriteria yang terdiri dari kategori proses dan kategori hasil. Usulan perbaikan bertujuan agar organisasi melakukan tindakan perbaikan pada proses-proses yang belum dilakukan secara terstruktur, sehingga kinerja organisasi menjadi lebih baik dan mampu bersaing sesuai dengan tuntutan keadaan saat ini.

4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan studi dokumentasi kepada pihak-pihak terkait diantaranya mantan Rektor, Wakil Rektor Bidang Keuangan dan Umum, Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM), Kepala Bagian Biro Perencanaan, Kerjasama dan Pemasaran (BPKP), Kepala Biro Keuangan dan Umum (BKU), Kepala Biro Sumber Daya Manusia (BSDM), Kepala Bagian Promosi, Kepala Bagian Distribusi dan Pengadaan, dan Tim penyusun rencana strategis (Renstra).

Pengumpulan data dilakukan dengan membuat profil organisasi, dokumen aplikasi proses dan dokumen aplikasi hasil. Pada profil organisasi terdiri dari 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 dokumen aplikasi proses merupakan uraian jawaban dari *criteria requirement* kategori fokus operasi dan kategori hasil yang berkaitan dengan hasil pembelajaran siswa dan kinerja proses yang penting dan secara langsung melayani siswa dan *stakeholder*, serta data-data untuk mengetahui *level* dan *trend* dari indikator kinerja utama dari kinerja operasional proses kerja utama, termasuk produktivitas, siklus waktu, dan ukuran-ukuran lainnya yang berkaitan dengan efektivitas proses, efisiensi dan inovasi, termasuk untuk mengetahui *level* dan *trend* dari ukuran atau indikator kinerja utama operasional, dan kesiapan sistem kerja dan tempat kerja dalam keadaan darurat ataupun bencana.

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Review dan Scoring Proses

Review proses dilakukan berdasarkan pendekatan ADLI untuk setiap *criteria requirement* yang kemudian diklasifikasikan berdasarkan panduan KPKU (2012), sehingga dapat diketahui hal-hal yang menjadi *opportunity for improvement* (OFI) dan *strength*, contoh *review* klasifikasi ADLI dapat dilihat pada Tabel 3. Setelah melakukan *review* klasifikasi ADLI, kemudian melakukan rekapitulasi penilaian klasifikasi yang dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 3. Contoh Review ADLI

Key Factor	Strengths/OFI	As Evidence By	A	D	L	I	Nomor	Criteria Requirements
P.1a.2	<p><i>Strength</i>: Itenas memiliki metode dalam mendesain sistem kerja yang diawali dengan mengikuti peraturan pendidikan pemerintah, mengacu pada tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, serta merancang proses-proses kerja untuk mencapai visi Itenas berdasarkan pada rencana strategis 2011-2015 sehingga terbentuk sistem kerja</p> <p>OFI: Itenas melakukan perbaikan dan inovasi pada sistem kerja khususnya pada proses pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat, keuangan, SDM. Proses inovasi dilakukan berdasarkan siklus evaluasi dan perbaikan, namun Itenas belum memiliki metode yang sistematis untuk melakukan inovasi pada proses bisnis lainnya yaitu pada proses sarana dan prasarana</p>	Rancangan sistem kerja dapat dilihat pada dokumen aplikasi kategori 6, Gambar 6.1-1	v	v	v	v	6.1.a.1(1)	Bagaimana organisasi anda mendesain dan menginovasi sistem kerja anda secara menyeluruh?
			A4	D4	L4	I3		
			v	v	v			
		Pada proses pembelajaran Itenas melakukan inovasi sistem pengajaran untuk mahasiswa tingkat 1 dengan adanya program kegiatan belajar mandiri (KBM) dan satuan kredit kemahasiswaan (SKK). Pada proses SDM Itenas melakukan perbaikan pada job description, job specification, dan SO. Pada proses keuangan Itenas menyediakan fasilitas pembayaran uang kuliah melalui proses transfer. Pada proses penelitian dan pengabdian masyarakat Itenas terus melakukan pemantauan project dengan rapat koordinasi, dan rapat koordinasi dengan Unit Pengelolaan Kekayaan Intelektual (UPKI)						
			A3	D3	L2	I1		

Tabel 4. Rekapitulasi Penilaian ADLI

Nomor	A	D	L	I
6.1.a.1	A3-A4	D3-D4	L1-L2	I1-I2
6.1.a.2	A2-A3	D2-D3	L1-L2	I1-I2
6.1.b.1	A5	D4	L3	I3
6.1.b.2	A4-A5	D3-D4	L3-L4	I2-I3
6.1.c	A1-A2	D1-D2	L1	I1
6.1	A3-A4	D2-D3	L2-L3	I2-I3
6.2.a.1	A2-A3	D2-D3	L1-L2	I1-I2
6.2.a.2	A3	D3	L3	I3
6.2.b.1	A4	D3	L3	I3
6.2.b.2	A2-A3	D2-D3	L1-L2	I1-I2
6.2.b.3	A4	D3	L3	I3
6.2	A3-A4	D2-D3	L2-L3	I2-I3

Berdasarkan nilai *scoring* dengan sistem KPKU pada Tabel 4, maka dapat diketahui bahwa penilaian sistem IQAF pada kriteria 6.1 sistem kerja adalah A = 50%-65%, D = 30%-45%, L = 10%-25%, I = 10%-25%. Berdasarkan nilai skor tersebut dilakukan proses penentuan skor dengan menggunakan *judgement* 15 dan *judgement* 5, sehingga untuk kriteria 6.1 didapatkan skor sebesar 45% dari 45 poin yaitu 20,25 poin dan skor kriteria 6.2 diperoleh sebesar 35% dari 40 poin yaitu 14 poin. Nilai total untuk kategori fokus operasi adalah 20,25 + 14 = 34,25 poin.

4.2.2 Review dan Scoring Hasil

Review hasil dilakukan berdasarkan pendekatan LeTCI untuk setiap *criteriarequirement*. Contoh *reviews* serta *scoring* kategori hasil dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Contoh Review dan Scoring Kategori Hasil

STRENGTHS/OPI	EVIDENT	Le			T				C			I	Requirements
		Excellence	Good	Poor	Sustain	Forble	Flat	Advers	Comparison (Competitor/Benchmark)	Leading	Lagging		
7.1.a Hasil fokus Siswa dan Proses	Gbr. 7.1-1 Persentase lulusan dengan IPK \geq 3,00		1		1				NO			1	Seperti apa level dan trend saat ini dari ukuran atau indikator utama hasil pembelajaran siswa dan kinerja proses yang penting dan secara langsung melayani siswa dan stakeholder?
	Gbr. 7.1-2 Persentase mahasiswa lulus tepat waktu 4 tahun			1		1			NO			1	
	Gbr. 7.1-8 Jumlah Dosen yang Melanjutkan Studi S3			1				1				1	
	Gbr. 7.1-9 Rata-rata Tingkat Kepuasan Orang Tua Mahasiswa Terhadap Pelayanan Administrasi Akademik		1					1				1	
7.1.b Efektivitas Operasi	Gbr. 7.1-10 Persentase nilai kinerja dosen > 70 (skala 1-100)		1		1				NO			1	Seperti apa level dan trend saat ini dari ukuran atau indikator utama dari kinerja operasional proses kerja utama, termasuk produktivitas, siklus waktu dan ukuran-ukuran lainnya yang berkaitan dengan efektivitas proses, efisiensi dan inovasi?
	Gbr. 7.1-12 Jumlah realisasi kerjasama dengan pihak luar			1		1			NO			1	
	Gbr. 7.1-13 Hasil Audit Akademik		1		1				NO			1	
TOTAL			7	6	5	4	1	2	0	0	0	12	
SEHARUSNYA total yang dilaporkan	16		44%	38%	31%	25%	6%	13%	0%	0%	0%	75%	

Berdasarkan Tabel 5, diperoleh nilai Le = 44%, T = 56%, C = 0%, dan I = 75%, kemudian penentuan nilai akhir untuk kategori hasil berdasarkan *judgement* 15 dan *judgement* 5, sehingga diperoleh nilai akhir sebesar 50% dari 80 yaitu 40 poin.

4.2.3 Skor Keseluruhan Organisasi

Total skor keseluruhan organisasi didapat dengan menggabungkan skor setiap kategori proses dan hasil yang merupakan hasil pengolahan data *partner*. Skor keseluruhan organisasi dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Skor Keseluruhan Organisasi

No	Kategori	Nilai Maksimum	Nilai yang Diperoleh	Nilai Persentase
1	Kepemimpinan	120	48	40%
2	Perencanaan Strategis	85	34	40%
3	Fokus Pelanggan	85	21.5	25%
4	Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan	90	33.75	38%
5	Fokus Sumber Daya Manusia	85	27.25	32%
6	Fokus Operasi	85	34.25	40%
7	Hasil-hasil	450		
7.1	Hasil Produk dan Proses	120	69.25	58%
7.2	Hasil Fokus Pelanggan	90	18	20%
7.3	Hasil Fokus Tenaga Kerja	80	20	25%
7.4	Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	80	20	25%
7.5	Hasil Keuangan dan Pasar	80	24	30%
Nilai Total		1000	350	35%

5. ANALISIS

5.1 Analisis Kategori Fokus Operasi

Berdasarkan pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan dapat diketahui bahwa beberapa *criteria requirement* dapat direspon dengan baik, namun terdapat pula *criteria requirement* yang belum mampu direspon dengan baik. Secara keseluruhan *criteria requirement* kategori proses mampu direspon oleh Perguruan Tinggi X, namun pada proses pengukuran dengan menggunakan *review ADLI* pada beberapa *criteria requirement* masih didapatkan penerapan *approach* yang belum sistematis, *deployment* yang belum diterapkan secara seragam pada seluruh unit kerja yang terkait, dan yang lebih mendominasi adalah belum mampu merespon *criteria requirement* berdasarkan *review earning* dan *integration*. Oleh karena itu, skor yang diperoleh untuk kategori fokus operasi hanya sebesar 34,25 poin atau sebesar 40% dari poin maksimum. Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui bahwa Perguruan Tinggi X perlu melakukan penyempurnaan metode-metode yang ada, dan melakukan sosialisasi agar seluruh unit kerja terkait melaksanakan metode-metode yang telah ditetapkan organisasi, sehingga tercipta keseragaman tata kerja yang dapat berpengaruh pada peningkatan produktivitas kerja dan keberlanjutan organisasi lebih terjamin karena adanya manajemen organisasi yang dikelola dengan baik.

Criteria requirement kategori hasil yang mampu direspon dengan baik yaitu mengenai kinerja hasil proses dan pembelajaran siswa, sedangkan *criteria requirement* kategori hasil yang belum mampu direspon dengan baik yaitu mengenai indikator kinerja dalam menghadapi bencana dan keadaan darurat. Maka dari itu, Perguruan Tinggi X harus memiliki manajemen bencana sehingga apabila terjadi bencana maka dapat meminimasi kerugian yang diakibatkan oleh bencana.

5.2 Analisis *Most Strength* dan *Most OFI*

Setelah melakukan proses *scoring* untuk kategori fokus operasi diketahui terdapat *criteria requirement* yang memiliki nilai yang paling tinggi dan menjadi *most strength* dari Perguruan Tinggi X yaitu kriteria 6.2.a.1(8), metode yang diterapkan dalam mengendalikan biaya, efisiensi dan efektivitas. Perguruan Tinggi X membuat Rencana Anggaran dan Kegiatan Tahunan (RKAT) yang dalam proses pembuatannya berdasarkan panduan khusus untuk merancang RKAT tersebut, dan RKAT ini selalu dilakukan evaluasi pelaksanaannya oleh Biro Keuangan dan Umum (BKU) yang dibantu oleh staf ahli wakil rektor bidang keuangan, sehingga proses kerja yang dilaksanakan akan terjamin baik dari segi biaya, efektivitas, dan efisiensinya, yang tercermin pada persentase keterserapan anggaran terhadap rencana rata-rata sebesar 92,7% dalam tiga tahun terakhir. Fungsi pengawasan pelaksanaan keuangan tersebut akan dilakukan oleh Satuan Pengawasan Internal (SPI).

Berdasarkan beberapa kriteria yang masuk dalam klasifikasi *most OFI*, terdapat satu kriteria yang harus diperbaiki oleh Perguruan Tinggi X yaitu kriteria 6.1.c.2, karena Perguruan Tinggi X belum memiliki sistem manajemen bencana seperti untuk bencana kebakaran dan gempa. Perguruan Tinggi X belum memiliki *standard operational procedure* (SOP) untuk evakuasi kebakaran serta gempa, sehingga apabila terjadi bencana tersebut belum siap untuk menghadapinya. Seharusnya organisasi memiliki *emergency response preparedness* (ERP) atau persiapan/kewaspadaan dan respon terhadap keadaan darurat. Tujuan kewaspadaan yaitu meminimalkan dampak buruk dari bahaya yang mungkin timbul melalui tindakan preventif yang efektif, serta memastikan bahwa organisasi dan pemberian respon darurat dilakukan secara tepat waktu, akurat, dan efisien menyusul dampak bencana.

5.3 Analisis Skor Keseluruhan

Skor total yang diperoleh Perguruan Tinggi X dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan MBCfPE yaitu sebesar 350 dari 1000 poin. Skor total akhir tersebut masuk pada level *Early Results*. Pada kategori proses fokus operasi yang secara signifikan mempengaruhi hasil level kinerja yang didapatkan berada pada kategori proses, karena terdapat beberapa *criteria requirement* yang belum mampu direspon dengan baik. Hal tersebut menyebabkan nilai yang rendah pada *criteria requirement* yang bersangkutan. Sedangkan pada kategori hasil proses dan pembelajaran siswa, Perguruan Tinggi X memperoleh skor yang cukup tinggi hal ini dikarenakan beberapa indikator penting yang berhubungan dengan hasil proses pembelajaran telah dimiliki dan disampaikan oleh organisasi. Meskipun Perguruan Tinggi X sudah memiliki beberapa indikator mengenai hasil pembelajaran, namun terdapat hal yang lebih penting yang harus dimiliki yakni data perbandingan pesaing. Perguruan Tinggi X belum memiliki data kinerja pesaing yang berfungsi untuk membandingkan hasil kinerja yang dicapai oleh organisasi dengan data kinerja pesaing.

6. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Simpulan yang didapatkan dari penelitian ini adalah:

1. Skor kategori proses fokus operasi yang diperoleh sebesar 34,25 dari nilai maksimum 85. Artinya Perguruan Tinggi X masih harus memperbaiki hal-hal yang berkaitan dengan proses kerja yang ada, karena beberapa *criteria requirement* belum mampu direspon dengan baik.
2. Skor kategori item hasil yang diperoleh sebesar 69,25 dari nilai maksimum 120. Artinya sudah sebagian besar indikator kinerja yang berhubungan dengan hasil proses dan pembelajaran siswa yang penting bagi pencapaian misi organisasi telah dilaporkan.

3. Hal yang dapat dijadikan kekuatan Perguruan Tinggi X adalah mengenai metode organisasi dalam mengendalikan biaya, efisiensi dan efektivitas yang selalu mengalami siklus evaluasi dan perbaikan.
4. Total skor akhir Perguruan Tinggi X adalah sebesar 350 poin dari 1000 poin, sehingga kinerja organisasi berada pada level *Early Result*, yang artinya kinerja organisasi secara keseluruhan berada pada daerah kinerja *Poor*.

6.2 Saran

Saran bagi Perguruan Tinggi X berdasarkan hasil penelitian adalah:

1. Perguruan Tinggi X disarankan memiliki jabatan yang bertanggung jawab atas pengelolaan manajemen bencana, sehingga apabila terjadi bencana organisasi siap dalam menghadapinya.
2. Perguruan Tinggi X disarankan memiliki jabatan yang bertanggung jawab atas pengumpulan data pembanding, agar organisasi dapat membandingkan kinerjanya dengan kinerja para pesaing.
3. Saran untuk penelitian selanjutnya yaitu dalam melakukan pengumpulan data diusahakan menggunakan metode yang sistematis seperti dalam mengumpulkan data mengenai harapan *stakeholder*, walaupun organisasi tidak memiliki metode yang sistematis dalam menghimpun harapan *stakeholder*, tetapi sebaiknya data-data dapat dikumpulkan dengan metode yang sistematis bukan berdasarkan analisa agar data-data yang dikumpulkan memiliki tingkat validasi yang akurat.

REFERENSI

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

Indonesia Quality Award Foundation (IQAF). 2011. *Kriteria Kinerja Ekselen Bidang Pendidikan 2011-2012*. Jakarta: Yayasan Indonesia Quality Award.

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

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

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

Lisnawati. 2013. *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Proses Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan Serta Kategori Hasil Item Penganggaran, Keuangan dan Pasar Di Perguruan Tinggi X Bandung*. Bandung: Draft Tugas Akhir Itenas.

Prayitno. 2013. *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Proses Perencanaan Strategis Serta Kategori Hasil Item Proses dan Pembelajaran Siswa Di Perguruan Tinggi X Bandung*. Bandung: Draft Tugas Akhir Itenas.

Ratum. 2013. *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Proses Fokus Tenaga Kerja dan Kategori Hasil Item Fokus Tenaga Kerja Di Perguruan Tinggi X Bandung*. Bandung: Draft Tugas Akhir Itenas.

Wardiani, dkk.

www.wikipedia.org. Pengukuran Kinerja. Diakses 19 Juni 2013.