

PENGUKURAN PERFORMANSI BERDASARKAN MBCFPE PADA KATEGORI PROSES PERENCANAAN STRATEGIS SERTA KATEGORI HASIL ITEM PROSES DAN PEMBELAJARAN SISWA DI PERGURUAN TINGGI X BANDUNG*

Valiana Novani Prayitno, Harsono Taroepratjeka, Sugih Ariyanto

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

Email: valiananovani@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 perencanaan strategis, 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 strategic planning, 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

Semakin berkembangnya zaman menyebabkan semakin tingginya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Keadaan ini mendorong suatu perusahaan atau organisasi untuk terus berupaya meningkatkan strategi dan performansi agar dapat terus bertahan dalam persaingan dan diterima dalam lingkungan bisnis sehingga tetap terjaga eksistensinya. Sebagai salah satu perguruan tinggi swasta di Bandung, Perguruan Tinggi X bersaing dengan perguruan tinggi swasta lainnya. Persaingan ini, mengharuskan Perguruan Tinggi X untuk terus meningkatkan performansi dan kinerja organisasinya. Oleh karena itu, Perguruan Tinggi X perlu melakukan pengukuran performansi kinerja terhadap sasaran strategisnya. Hal itu bertujuan agar diketahui berhasil atau tidak sasaran strategis yang telah dilakukan. Dengan melakukan pengukuran performansi kinerja, maka dapat dievaluasi tingkat keberhasilan sasaran strategi yang telah dilakukan, dan diketahui apakah strategi tersebut masih dapat diterapkan pada organisasi atau perlu adanya strategi baru untuk masa mendatang. 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 perencanaan strategis yang dijalankan selama ini.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan dokumen aplikasi proses perencanaan strategis serta untuk menemukan kekuatan (*strength*) dan peluang-peluang perbaikan (*Opportunity for Improvement, OFI*) berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada kriteria perencanaan strategis dengan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent (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 perencanaan strategis.
3. Metode *Malcolm Baldrige* yang digunakan *Malcolm Baldrige* Bidang Pendidikan Edisi 2011-2012.

2. STUDI LITERATUR

2.1 Definisi Pengukuran Kinerja

Definisi pengukuran kinerja menurut Lynch dan Cross (1993) dalam Yuwono (2004) merupakan suatu tindakan yang dilakukan untuk mengukur berbagai aktivitas yang ada di dalam perusahaan atau organisasi. Proses pengukuran kinerja seringkali membutuhkan penggunaan bukti statistik untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya. Pengukuran kinerja ini berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada perusahaan atas kinerja yang telah dilakukan, tindakan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau tidak, dan dapat memberikan harapan dimasa akan

datang. 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 11 konsep dan tata nilai inti yang saling terkait, yaitu kepemimpinan yang visioner, keunggulan yang didasarkan kepentingan siswa dan *stakeholder*, pembelajaran organisasi dan karyawan, pengharkatan 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

Proses mengacu pada metode yang digunakan dan diperbaiki oleh perusahaan / organisasi dalam menjawab persyaratan bidang pada kategori 1-6. Empat faktor 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

Hasil mengacu pada *output* dan keluaran (*outcomes*) perusahaan atau organisasi dalam pencapaian persyaratan di bidang item tujuh. Empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi hasil adalah Tingkatan (*Levels*), Kecenderungan (*Trends*), Perbandingan (*Comparison*), dan Keterpaduan (*Integartion*) 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

Tahapan pertama adalah mengidentifikasi masalah. Identifikasi masalah yang ada saat ini yaitu dalam menghadapi persaingan yang sangat 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 kinerjanya saat ini. Metode yang digunakan untuk mengukur performansi kinerja pada penelitian ini yaitu *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE).

3.2 Studi Literatur

Setelah mengidentifikasi masalah, kemudian dilakukan penentuan teori-teori yang digunakan dalam pembahasan masalah, yaitu teori pengukuran kinerja, teori metode-metode pengukuran kinerja seperti teori metode *Balanced Scorecard* (BSC), *Performance Prism* (Metoda Prisma) 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 perencanaan strategis seperti visi, misi, sasaran strategis, kompetensi inti, tantangan strategis, dan keuntungan strategis.

3.3 Pengumpulan Data

Setelah menentukan studi literatur, kemudian dilakukan 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

Setelah mengumpulkan data, tahap selanjutnya yaitu pembuatan profil organisasi. Profil organisasi berisikan data umum organisasi seperti mengenai 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

Setelah pembuatan profil organisasi, kemudian tahap selanjutnya adalah pembuatan dokumen aplikasi. Dokumen aplikasi yang dibuat terdiri dari dokumen aplikasi proses perencanaan strategis 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 Jhon Latham (2011-2012).

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

Key Factor	Strengths/OFI	As Evidence By	A	D	L	I	Nomor	Criteria Requirements	LINK
							2.1.a		

Tabel.2 Review LeTCI

Strengths/OFI	Evident	Le			T				C		I	Requirement	
		Excellent	Good	Poor	Sustain	Fyrble	Flat	Advrs	Comparisson (Competitor/Benchmark)	Leading			Lagging

3.7 Scoring

Setelah pembuatan *review* ADLI dan *review* LeTCI, langkah selanjutnya adalah menentukan klasifikasi ADLI untuk kategori perencanaan strategis dengan menggunakan panduan klasifikasi ADLI KPU 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 2.1 Pengembangan Strategi dan 2.2 Implementasi Strategi. 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 2.1 dan kriteria 2.2, 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 perencanaan strategis 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 yang menjadi narasumber diantaranya mantan Rektor, Rektor, Wakil Rektor Bidang Keuangan dan Umum, Kepala Bagian Biro Perencanaan, Kerjasama dan Pemasaran (BPKP), 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 perbandingan, konteks strategis dan sistem perbaikan kinerja. Dokumen aplikasi proses merupakan uraian jawaban dari *criteria requirement* kategori perencanaan strategis mengenai proses perencanaan strategis, pertimbangan strategi, sasaran strategis utama, pertimbangan sasaran strategis, pengembangan dan penjabaran rencana kerja, dan proyeksi kinerja. Sedangkan dokumen aplikasi hasil yaitu yang berkaitan dengan hasil proses dan pembelajaran siswa, serta data-data untuk mengetahui *level* dan *trend* dari indikator kinerja yang terdapat pada Rencana Strategi 2011-2015.

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Review dan Scoring Proses

Review proses dilakukan berdasarkan *scoring* ADLI untuk setiap *criteria requirement* yang kemudian diklasifikasikan berdasarkan panduan KPKU, 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	++	Stength / OFI	As Evidenced by ...	A	D	L	I	Item	Criteria Requirement
Aset, Persyaratan Regulasi, Lingkungan Persaingan, Konteks Strategis		Strength : Secara garis besar, dalam melakukan perencanaan strategisnya Itenas menggunakan dua pendekatan, yaitu proyeksi dan peramalan. Upaya yang telah dilakukan menghasilkan Rencana Strategis Itenas Tahun 2011-2015.	Proyeksi dengan melihat keadaan yang diperkirakan dimasa mendatang dan peramalan dengan melihat data masa lalu berdasarkan <i>baseline</i> yang ada pada Renstra.	✓	✓	✓	✓	2.1.a. Proses Pengembangan Strategi (1) Proses Perencanaan Strategis	Bagaimana organisasi melakukan perencanaan strategisnya ?
				A-6	D-4	L-4	I-3		

Tabel.4 Rekapitulasi Penilaian ADLI

Item	A	D	L	I
2.1.a.1	A3-A4	D3	L3	I1
2.1.a.2	A4	D3	L1	I1
2.1.b.1	A3-A4	D3-D4	L3-L4	I2
2.1.b.2	A3	A3	L2	I2
2.1	A3-A4	D3	L3	I1-I2
2.2.a.1	A4	D3	L2	I2
2.2.a.2	A1-A3	D3-D4	L2-L3	I2
2.2.a.3	A3	D2	L2	I1
2.2.a.4	A4	D3	L2-L3	I2
2.2.a.5	A3	D3	L2	I2
2.2.a.6	A4	D3	L3	I2
2.2.b.1	A3-A4	D3	L2-L3	I2-I3
2.2.b.2	A1-A3	D1-D3	L2	I2
2.2	A3-A4	D3-D4	L2	I2

Berdasarkan nilai *scoring* dengan sistem KPKU pada Tabel.4, maka dapat diketahui bahwa penilaian sistem IQAF pada kriteria 2.1 pengembangan strategi adalah A = 30%-45%, 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 2.1 didapatkan skor sebesar 40% dari 40 poin yaitu 16 poin dan skor kriteria 2.2 implementasi strategi diperoleh sebesar 40% dari 45 poin yaitu 18 poin. Nilai total untuk kategori perencanaan strategis adalah 16 + 18 = 34 poin.

4.2.2 Review dan Scoring Hasil

Review hasil dilakukan berdasarkan pendekatan LeTCI untuk setiap *criteria requirement*. Contoh *review* serta *scoring* kategori hasil dapat dilihat pada Tabel.5.

Tabel.5 Contoh Review dan Scoring Kategori Hasil

Strength / OFI	Evident	Icon	Periode		Le		T					C			I	Requirement
			<3th	>3th	Good	Poor	Sustain	Fvrble	Flat	Unfvrble	Advers	Comparisson	Leading	Equal		
Hasil Implementasi Strategi	Jumlah program studi yang mendapat akreditasi A	Naik	1	1										1	No	Apa hasil dari ukuran atau indikator utama dari pencapaian strategi dan rencana kerja organisasi ? Termasuk membangun dan memperkuat kompetensi inti.

Berdasarkan Tabel.5 , diperoleh nilai Le = 83%, T = 83%, C = 0%, dan I = 75%, kemudian penentuan nilai akhir untuk kategori hasil berdasarkan *judgement* 15 dan *judgement* 5, sehingga diperoleh nilai akhir sebesar 65% dari 40 yaitu 26 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. Sumber: (Prayitno, 2013).

Tabel.6 Skor Keseluruhan Organisasi

No	Kategori	Nilai Maksimum	Nilai yang Diperoleh	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		0%
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 Perencanaan Strategis

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 learning* dan *integration*. Oleh karena itu, *score* yang diperoleh untuk kategori perencanaan strategis hanya sebesar 34 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 Persentase kenaikan kesejahteraan karyawan, Rata-rata indeks kepuasan stakeholders terhadap pelayanan kerja sama, Jumlah ketersediaan sarana penunjang yang sesuai standar, dan Persentase Unit Kerja dengan Indeks Kinerja. 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 perencanaan strategis dapat diketahui terdapat *criteria requirement* yang memiliki nilai yang paling tinggi dan menjadi *most strength* dari Perguruan Tinggi X yaitu kriteria 2.1.a.1(1) dan 2.1.a.1(2). Dalam kriteria 2.1.a.1(1) dijelaskan bahwa Perguruan Tinggi X telah menggunakan metode dua pendekatan yaitu proyeksi dan peramalan, dimana selalu dilakukan evaluasi untuk perbaikan kedepan, dan sudah diselaraskan dan di sosialisasikan kepada unit terkait. Dalam kriteria 2.1.a.1(2) dijelaskan bahwa dalam tahapan perencanaan strategis Perguruan Tinggi X mengevaluasi rencana strategis sebelumnya dan melakukan analisis SWOT.

Berdasarkan beberapa kriteria yang masuk dalam klasifikasi *most OFI*, terdapat dua kriteria yang harus diperbaiki oleh Perguruan Tinggi X yaitu kriteria 2.1.a.1(4) dan 2.1.a.1(5), karena Perguruan Tinggi X belum memiliki metode khusus dalam menentukan *blind spot* dan kompetensi inti.

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 perencanaan strategis 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 pembandingan pesaing. Perguruan Tinggi X belum memiliki data kinerja pesaing yang berfungsi untuk membandingkan hasil kinerja yang dicapai oleh organisasi dengan data kinerja pesaing, sehingga organisasi belum mengetahui kelemahan dan keunggulan yang dimiliki terhadap pesaing.

6. SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Simpulan yang didapatkan dari penelitian ini adalah:

1. Skor kategori proses perencanaan strategis yang diperoleh sebesar 34 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 menentukan *blind spot*, dan kompetensi inti.
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. Itenas dapat mensosialisasikan perencanaan strategis kepada seluruh karyawan.
2. Itenas dapat membuat tahapan pencapaian visi jangka panjang serta mempertimbangkan faktor pergeseran teknologi, preferensi pelanggan dan lingkungan regulasi.
3. Itenas lebih mempertimbangkan faktor-faktor SWOT pada proses perencanaan strategis.
4. Itenas memiliki data pembanding untuk semua bagian perusahaan agar dapat memperkirakan kesenjangan (gaps) dalam kinerja dan dibandingkan dengan pesaing atau organisasi pembanding.
5. Itenas dapat menentukan kompetensi inti, *blind spot*, matriks resiko dengan menggunakan metode yang sistematis.

7. REFERENSI

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

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

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

Lynch dan Cross (1993) dalam Yuwono (2004). Definisi Pengukuran Kinerja.

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.