

# Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Fokus Tenaga Kerja dan Hasil Fokus Tenaga Kerja di Perguruan Tinggi X\*

**ATHINA SAKINA RATUM, AMBAR HARSONO, SUGIH ARIJANTO**

Jurusan Teknik Industri  
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: athinasr@gmail.com

## **ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja organisasi secara menyeluruh dan mengidentifikasi kelemahan yang harus diperbaiki Perguruan Tinggi X melalui pendekatan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE). Penelitian ini membahas mengenai salah satu kategori pada MBCfPE yaitu fokus tenaga kerja. Tahapan penelitian dimulai dengan mengumpulkan data melalui wawancara dan survey, dilanjutkan dengan membuat profil organisasi dan dokumen aplikasi. Kemudian Dokumen aplikasi proses direview dan dinilai. Pada penelitian ini didapatkan skor untuk kategori proses fokus tenaga kerja sebesar 29.25 poin dari 85 poin dan skor hasil fokus tenaga kerja sebesar 24 poin dari 80 poin. Nilai gabungan dari keseluruhan kategori MBCfPE Perguruan Tinggi X sebesar 356 poin dari nilai total ekselen 1000 poin. Dengan capaian nilai tersebut, Perguruan Tinggi X berada pada tingkatan kinerja "early result".*

**Kata kunci:** *Pengukuran Kinerja, MBCFPE, Fokus Tenaga Kerja*

## **ABSTRACT**

*This study aimed to measure the overall performance of organizations and to identify weaknesses that should be corrected by Institution X using Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE). This study discusses about Workforce Focus process and result category on MBCfPE. The research begins by collecting data through interviews and surveys, followed by creating Organizational Profile and Overall Application. Then, Overall Application process was reviewed and scored. The result showed that the score for workforce focus process category is 29.25 points out of 85 points and workforce focus result category is 24 points out of 80 points. The overall score for Institution X is 356 points out of total score of excellence 1000 points. With this score, Institution X is at the level of performance "early result".*

**Keywords:** *Performance Measurement, MBCfPE, Workforce Focus*

---

\* 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

Sebuah organisasi perlu mempertahankan eksistensinya diantara organisasi-organisasi sejenis agar dapat bersaing dengan organisasi-organisasi tersebut. Peningkatan daya saing dapat dilakukan dengan melakukan perbaikan berkelanjutan secara menyeluruh dalam organisasi. Perbaikan dapat dilakukan ketika organisasi telah mengetahui hal-hal yang perlu diperbaiki dengan melakukan pengukuran kinerja.

Pada saat ini Perguruan Tinggi X belum melakukan pengukuran kinerja organisasi secara menyeluruh dan belum sistematis sehingga belum diketahui hal-hal yang dapat diperbaiki untuk mencapai kinerja ekselen agar dapat bersaing dengan organisasi sejenis lainnya. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan berbagai metode pada penelitian ini pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan metode MBCfPE.

Dalam mencapai kinerja yang ekselen berdasarkan MBCfPE, Perguruan Tinggi X perlu mengukur kinerja organisasinya salah satunya adalah fokus tenaga kerja. Pengukuran kinerja kategori fokus tenaga kerja perlu dilakukan Perguruan Tinggi X agar tenaga kerja dapat bekerja pada lingkungan kerja yang lebih baik sehingga dapat mengerjakan pekerjaannya dengan lebih baik dan dapat membantu mencapai tujuan serta meningkatkan daya saing Perguruan Tinggi X.

### 1.2 Identifikasi Masalah

Perguruan Tinggi X merupakan sebuah organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan, dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat Perguruan Tinggi X harus bisa meningkatkan daya saingnya dengan menjaga kualitas kinerja ekselen. Untuk menjaga kualitas kinerja ekselen Perguruan Tinggi X perlu mengetahui tingkat kinerja secara menyeluruh dengan melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE).

Dalam MBCfPE terdapat 7 kerangka kategori kinerja ekselen yang perlu diukur secara keseluruhan untuk mencapai performansi yang ekselen. Pada penelitian ini pengukuran kinerja dilakukan pada pengukuran kinerja fokus tenaga kerja. Pengukuran performansi kriteria lainnya dikerjakan oleh tim yaitu: pengukuran kinerja kepemimpinan (Ismoyojati, 2013); pengukuran kinerja perencanaan strategis dikerjakan (Prayitno, 2013); pengukuran kinerja fokus pelanggan (Fikri, 2013); pengukuran kinerja pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan (Lisnawati, 2013); pengukuran kinerja fokus operasi (Wardiani, 2013); dan pengukuran kinerja hasil dikerjakan bersama.

Tujuan dari penelitian ini adalah menghasilkan dokumen aplikasi dari proses fokus tenaga kerja dan dokumen aplikasi hasil fokus tenaga kerja dan menentukan kekuatan (*strength*) dan peluang perbaikan (*Opportunities for Improvement – OFI*) berdasarkan hasil pengukuran kinerja di Perguruan Tinggi X pada kategori fokus tenaga kerja dan hasil fokus tenaga kerja dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE).

## 2. STUDI LITERATUR

### 2.1 Pengukuran Kinerja

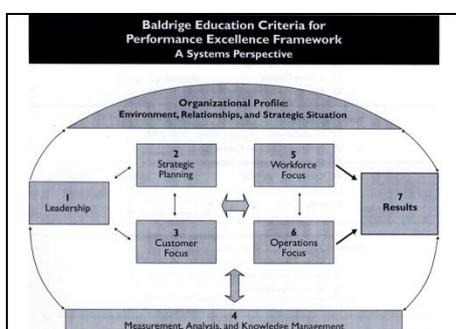
Pengukuran kinerja menurut Christian (2010) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa;

kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan).

Terdapat berbagai metode untuk melakukan pengukuran kinerja, contohnya yaitu *Balanced Scorecard*, *Performane Prism*, Akreditasi Institusi BAN-PT, dan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*.

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

*Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)* merupakan sebuah metode untuk pengukuran kinerja secara menyeluruh. MBCfPE memiliki tujuh kategori yang menunjukkan suatu kerangka kesisteman yang saling berhubungan dan terintegrasi seperti pada Gambar 1.



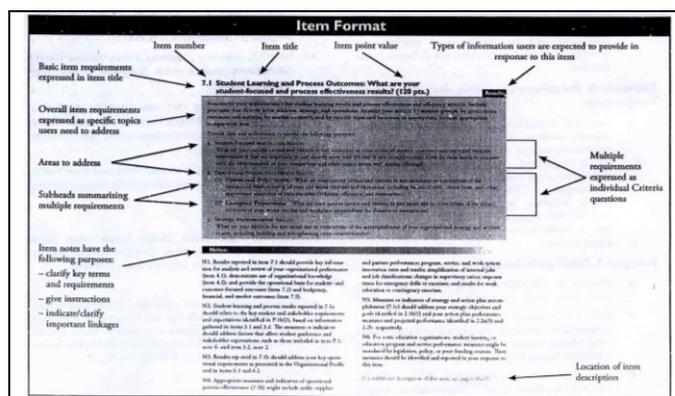
Gambar 1. Kerangka Kriteria Kinerja Ekselen Malcolm Baldrige (Sumber: IQAF, 2011)

Pengukuran kinerja menggunakan metode MBCfPE harus didahului dengan penyusunan Dokumen Aplikasi. Dokumen aplikasi merupakan dokumen mengenai hal-hal yang dilakukan organisasi yang akan diukur kinerjanya berkaitan dengan kategori MBCfPE. Penyusunan dokumen aplikasi didasarkan pada pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam panduan MBCfPE. Contoh pertanyaan MBCfPE untuk kategori fokus tenaga kerja *item* lingkungan tenaga kerja dapat dilihat pada Gambar 2, format bidang dapat dilihat pada Gambar 3

5.1 Lingkungan TENAGA KERJA: Bagaimana organisasi membangun suatu lingkungan tenaga kerja yang efektif dan mendukung? (40 points)	PROSES
<p>Uraikan BAGAIMANA organisasi anda mengelola KAPABILITAS dan KAPASITAS TENAGA KERJA-nya untuk menyelesaikan pekerjaan organisasi. Uraikan BAGAIMANA organisasi anda memelihara iklim kerja yang selamat, aman dan menantang.</p> <p>Dalam respons Anda, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini:</p> <p><b>a. Kapabilitas Dan Kapasitas Tenaga Kerja</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Kapasitas dan Kapabilitas</b> BAGAIMANA anda mengatasi kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja, termasuk keterampilan, kompetensi, dan tingkat pengetahuan?</li> <li><b>Tenaga Kerja Baru</b> BAGAIMANA anda merekrut, merekrut, menempatkan, dan mempertahankan karyawan baru? Bagaimana Organisasi memastikan bahwa tenaga kerja telah merepresentasikan perbedaan ide, budaya dan pemikiran dari komunitas siswa dan stakeholder dan komunitas yang diawasi.</li> <li><b>Penyelesaian Pekerjaan</b> Bagaimana anda mengelola dan mengorganisir tenaga kerja untuk mencapai hal-hal sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> <li>menyediakan pekerjaan organisasi,</li> <li>mendayagunakan kompetensi (inti) organisasi,</li> <li>mempertah fokus pada siswa dan stakeholder dan bisnis,</li> <li>mencapai kinerja yang diharapkan,</li> <li>menjawab tantangan strategis dan rencana kerja.</li> </ul> </li> <li><b>Pengelolaan Perubahan Tenaga Kerja</b> Bagaimana anda mempersiapkan tenaga kerja untuk perubahan kebutuhan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja yang berubah? Bagaimana anda mengelola tenaga kerja, kebutuhan tenaga kerja, dan kebutuhan organisasi untuk memastikan kelangsungan bisnis organisasi, mencegah pengurangan tenaga kerja, dan meminimalkan implikasi pengurangan tenaga kerja. Jika pengurangan tersebut tak dapat dihindarkan? Bagaimana anda mempersiapkan untuk dan mengelola periode perubahan tenaga kerja.</li> </ol> <p><b>b. Iklim Tenaga Kerja</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Lingkungan Tempat Kerja</b> BAGAIMANA anda menyikapi faktor-faktor lingkungan tempat kerja termasuk kemampuan mengatasi, keamanan dan kesejahteraan kesehatan, keselamatan, dan keamanan tenaga kerja? APA saja UKURAN KINERJA dan SASARAN perbaikan untuk setiap kebutuhan tenaga kerja tersebut? APA perubahan yang signifikan dalam faktor-faktor tersebut, juga UKURAN KINERJA atau target untuk setiap lingkungan kerja yang berbeda?</li> <li><b>Kebijakan dan Manfaat bagi Tenaga Kerja</b> bagaimana anda mendukung tenaga kerja melalui kebijakan, layanan, dan manfaat? Bagaimana aspek-aspek tersebut diwujudkan dengan kebutuhan dari tenaga kerja yang beragam dan kelusapok serta beragam tenaga kerja yang berbeda-beda?</li> </ol>	

Gambar 2. Contoh Pertanyaan MBCfPE Kategori Fokus Tenaga Kerja (Sumber: IQAF, 2011)

*Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE pada Kategori Proses Fokus Tenaga Kerja dan Kategori Hasil Fokus Tenaga Kerja di Perguruan Tinggi X Bandung*



**Gambar 3. Format Bidang (Sumber: IQAF, 2011)**

**2.3 SISTEM PENILAIAN**

Sistem penilaian pada MBCfPE didasarkan atas dua dimensi evaluasi yaitu proses dan hasil. Berdasarkan IQAF, proses mengacu pada metode yang digunakan dan diperbaiki oleh organisasi dalam menjawab persyaratan bidang pada kategori 1-6. Empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi yaitu Pendekatan/Cara (*Approach*), Penyebaran (*Deployment*), Pembelajaran (*Learning*), dan Keterpaduan (*Integration*). Penilaian proses dilakukan dengan menggunakan panduan penilaian dari Jasa Marga (2012) yaitu Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) yang kemudian dikonversikan berdasarkan panduan penilaian IQAF.

Berdasarkan IQAF 2011-2012, penilaian hasil mengacu pada *output* dan *outcomes* organisasi dalam pencapaian persyaratan di bidang kategori tujuh. Empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi hasil yaitu tingkatan (*level*), kecenderungan (*trends*), perbandingan (*comparisons*), dan keterpaduan (*integration*).

**3. METODOLOGI PENELITIAN**

**3.1 IDENTIFIKASI MASALAH**

Permasalahan yang dihadapi adalah Perguruan Tinggi X belum mengetahui tingkat kinerja menyeluruh agar dapat melakukan perbaikan sehingga dapat bersaing dengan perguruan tinggi lainnya. Pengukuran kinerja menyeluruh dapat dilakukan dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE).

**3.2 STUDI LITERATUR**

Studi literatur merupakan tahapan peninjauan pustaka yang digunakan dalam membantu menyelesaikan masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya. Tinjauan pustaka yang digunakan adalah mengenai metode pengukuran kinerja dan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) termasuk kategori-kategori dan sistem penilaian proses dan hasil

**3.3 PENGUMPULAN DATA**

Pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara dan pemeriksaan terhadap dokumen. Pengumpulan data didasarkan pada pertanyaan-pertanyaan yang perlu dijawab mengenai profil organisasi dan tenaga kerja.

### 3.4 PENYUSUNAN PROFIL ORGANISASI

Penyusunan profil organisasi dilakukan bersama dengan tim dan disusun berdasarkan jawaban pertanyaan-pertanyaan yang sesuai panduan pada buku IQAF bidang pendidikan versi 2011-2012.

### 3.5 PENYUSUNAN DOKUMEN APLIKASI PROSES FOKUS TENAGA KERJA

Dokumen aplikasi merupakan hasil ringkasan dari jawaban pertanyaan kategori proses. Dokumen aplikasi proses dibuat dengan menjawab pertanyaan sesuai panduan pada buku IQAF bidang pendidikan versi 2011-2012. Dalam menjawab pertanyaan tersebut, digunakan tabel bantuan (Latham, 2011-2012).

### 3.6 PENYUSUNAN DOKUMEN APLIKASI HASIL FOKUS TENAGA KERJA

Penyusunan dokumen aplikasi hasil dibuat dengan menjawab pertanyaan berkaitan dengan indikator-indikator tenaga kerja. Pertanyaan hasil fokus tenaga kerja sesuai panduan pada buku IQAF bidang pendidikan versi 2011-2012.

### 3.7 PENGABUNGAN DOKUMEN APLIKASI PROSES DAN HASIL SELURUH KATEGORI

Penggabungan dokumen aplikasi proses dan hasil merupakan proses penggabungan seluruh dokumen aplikasi untuk setiap kategori.

### 3.8 REVIEW PROSES

Setelah dilakukan penyusunan dokumen aplikasi, maka akan di-review terhadap kategori proses dengan menggunakan persyaratan *Approach, Deployment, Learning* dan *Integration* (ADLI). Contoh format penilaian ADLI dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Contoh Review ADLI

<i>Key Factor</i>	<i>Strengths/OFI</i>	<i>As Evidence By</i>	A	D	L	I	Nomor	<i>Criteria Requirement</i>	<i>Link</i>

### 3.9 REVIEW HASIL

Kategori hasil di-review menggunakan *Level, Trend, Comparison, Integration* (LeTCI). Contoh format review LeTCI dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Contoh Review LeTCI

<i>EVIDENCE</i>	<i>ICON</i>	Periode		Le			T				C				<i>Requirements</i>
		< 3 th	> = 3 th	<i>Excellent</i>	<i>Good</i>	<i>Poor</i>	<i>Sustain</i>	<i>Fvrble</i>	<i>Flat</i>	<i>Advrs</i>	<i>Comparison (Competitor / Benchmark)</i>	<i>Leading</i>	<i>EQUAL</i>	<i>Lagging</i>	
Total															
Jumlah Kinerja yang Dilaporkan															

### 3.10 SCORING PROSES DAN HASIL TENAGA KERJA

Pada *scoring* proses penilaian dilakukan untuk setiap pertanyaan dengan mengikuti panduan penilaian KPKU. Setelah dilakukan penilaian untuk setiap pertanyaan maka dilakukan rekapitulasi nilai hingga mendapatkan nilai tiap *item*. Setelah mendapat nilai rekapitulasi tiap *item* maka dilakukan konversi ke panduan penilaian IQAF yang dapat dilihat pada Tabel 3 dan menentukan nilai akhir tiap *item*.

**Tabel 3. Konversi Penilaian KPKU Menjadi Penilaian 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%

Pada *scoring* hasil dilakukan peninjauan kesesuaian hasil-hasil yang ada dengan panduan penilaian proses dalam bidang kateori hasil.

### **3.11 SCORING MALCOLM BALDRIGE KESELURUHAN**

*Scoring Malcolm Baldrige* keseluruhan merupakan penjumlahan nilai-nilai *scoring* dari seluruh kategori.

### **3.12 ANALISIS**

Analisis dilakukan terhadap hasil *review* ADLI dan LeTCI sehingga dapat diketahui hal-hal yang menjadi kekuatan (*most strength*) dan peluang perbaikan (*most OFI*) organisasi pada kategori fokus tenaga kerja. Pemilihan *most strength* dan *most OFI* dilihat dari proses *scoring* yang telah dilakukan sebelumnya. Pada saat proses *scoring* dilakukan penandaan nilai terbesar untuk kandidat *most strength* dan dilakukan penandaan nilai terkecil untuk kandidat *most OFI*. Setelah itu dilakukan pemilihan bidang dan sub bidang yang menjadi *most OFI* dan *most strength*.

### **3.13 KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan dan saran merupakan usulan perbaikan yang disarankan untuk Perguruan Tinggi X berdasarkan hasil penilaian kinerja organisasi secara menyeluruh sehingga Perguruan Tinggi X dapat melakukan perbaikan.

## **4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

### **4.1 Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara dan memeriksa dokumen. Data-data yang dibutuhkan untuk 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. Data-data yang dibutuhkan untuk membuat dokumen aplikasi proses adalah kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja, iklim tenaga kerja, kinerja tenaga kerja, asesmen kerekatan tenaga kerja, serta pengembangan tenaga kerja dan pimpinan. Data-data yang dibutuhkan untuk membuat dokumen aplikasi hasil adalah data hasil-hasil fokus tenaga kerja.

### **4.2 Pengolahan Data**

Pengolahan data terdiri dari *review* dan *scoring* proses serta *review* dan *scoring* hasil.

#### 4.2.1 Review dan Scoring Proses Fokus Tenaga Kerja

*Review* proses diawali dengan penentuan *key factors* berdasarkan profil organisasi dari bidang penelitian. *Key factors* dari proses fokus tenaga kerja adalah: Visi dan Misi, Profil Tenaga Kerja, Aset, Persyaratan Regulasi, Konteks Strategis, Sistem Perbaikan Kinerja. Setelah menentukan *key factor* yang sesuai dengan *criteria requirement* maka selanjutnya menentukan *strength* atau OFI dari *criteria requirement* yang telah dijawab serta menampilkan bukti (*As Evidence By*). Kemudian dilanjutkan dengan mereview proses fokus tenaga kerja ditinjau berdasarkan *Approach* (A), *Deployment* (D), *Learning* (L), dan *Integration* (I). Contoh *review* ADLI dapat dilihat pada Tabel 4

**Tabel 4. Contoh Review ADLI**

Key Factors	Strengths/OFI	As Evidence By	A	D	L	I	No	Criteria Requirement	Link
P.1.a(3)	<b>Kapabilitas</b> - OFI: Walaupun Perguruan Tinggi X telah memiliki kapabilitas dengan mengukur kompetensi yang dimiliki oleh tenaga kerja namun pengukuran kompetensi baru dilakukan pada tahun 2012 dan hanya untuk pegawai administrasi saja. Pengukuran kompetensi untuk pegawai akademik dan pegawai non-administrasi belum pernah dilakukan. Pengukuran kompetensi yang dilakukan pada tahun 2012 belum melalui tahap evaluasi, dan belum melalui proses perbaikan.	Adanya hasil pengukuran kompetensi baru dilakukan untuk pegawai administratif pada tahun 2012 (Gambar 7.3-2)	v	v		v			
	<b>Kapasitas</b> -OFI: Walaupun Perguruan Tinggi X sudah melakukan perhitungan kapasitas tenaga kerja dengan menggunakan perhitungan rasio untuk seluruh dosen tetap yang dilakukan berdasarkan proyeksi lima tahun kedepan dan dievaluasi setiap tahun dan dilakukan sejak 2012 namun Perguruan Tinggi X baru sekali melakukan perhitungan kapasitas pegawai non-akademik dengan analisis beban kerja dan hanya untuk pegawai administratif. Analisis beban kerja dilakukan berdasarkan struktur organisasi pada tahun 2011 sedangkan pada tahun 2012 ada perubahan struktur organisasi dan belum dilakukan perhitungan kapasitas kembali.	Adanya hasil perhitungan kesenjangan kebutuhan tenaga kerja akademik dan administratif (Gambar 7.3-5 dan Gambar 7.3-6)	v	v	v	v	5.1.a.1	Bagaimana anda menilai kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja, termasuk keterampilan, kompetensi, staffing level?	2.1a, 2.2a, 5.2a, 5.2c, 6.1a
			3	2	1	2			
			3	2	2	2			

*Scoring* proses fokus tenaga kerja dilakukan berdasarkan *review* ADLI yang telah dilakukan sebelumnya. *Scoring* dilakukan pada setiap *criteria requirement* dengan memberikan nilai diantara 1 hingga 6 sesuai dengan panduan KPKU yang kemudian dikonversikan dengan penilaian pada IQAF. *Scoring* dilakukan untuk setiap pertanyaan dalam setiap *item*, kemudian dilakukan rekapitulasi untuk tiap *multiple requirements*. Nilai rekapitulasi *multiple requirements* dijadikan acuan untuk rekapitulasi *area to address*. Nilai rekapitulasi *area to address* dijadikan acuan untuk rekapitulasi nilai *item*. Dalam setiap bagian rekapitulasi, nilai rekapitulasi didapatkan dengan melihat nilai yang paling banyak muncul. Jika terdapat rentang nilai dalam hasil penilaian maka perlu ditinjau rentang nilai maksimum hingga nilai minimum, kemudian mengurangi rentang nilai yang ada hingga menjadi selisih satu nilai dan memilih satu angka sebagai nilai akhir. Rekapitulasi *scoring* KPKU dapat dilihat pada Tabel 5

**Tabel 5. Rekapitulasi Scoring KPKU**

	A	D	L	I
5.1.a	3	3	2	3
5.1.b	4	4	3	3
5.1	4	4	3	3
5.2.a	3-4	2-3	1-2	2-3
5.2.b	2-3	1-2	1-2	2-3
5.2.c	3-4	3-4	1-2	2-3
5.2	3	2	2	2

Setelah dilakukan rekapitulasi *scoring* berdasarkan penilaian KPKU, maka dilakukan konversike persentase *scoring* IQAF dan menentukan skor akhir proses fokus tenaga kerja

dengan menggunakan *judgemnet* 15 dan *judgment* 5. Penentuan Skor tiap item = Bobot dipilih x Nilai maksimal *item*. Item 5.1 dengan nilai maksimal 40 memiliki skor item **18 poin**. Item 5.2 dengan nilai maksimal 40 memiliki skor item **11.25 poin**. Sehingga total skor ADLI 5.1 adalah  $18 + 11.25 = 29.25$  poin

#### 4.2.2 Review dan Scoring Hasil Tenaga Kerja

*Review* hasil tenaga kerja didasarkan pada dokumen aplikasi hasil yang telah dibuat sebelumnya. *Review* hasil tenaga kerja ditinjau berdasarkan *Level, Trend, Comparison*, dan *Integration* terhadap dokumen aplikasi hasil. Setelah dilakukan *review* kemudian dilakukan *scoring* terhadap hasil tenaga kerja berdasarkan *review* yang telah dilakukan. Penentuan skor *item* hasil tenaga kerja (7.3) dapat dilihat pada Tabel 6

**Tabel 6. Penentuan Skor Item 6**

Le	30%-45%
T	30%-45%
C	0%-5%
I	30%-45%
<i>Judgement 15</i>	
Skor	Dipilih
30%-45%	√
15%-30%	
0%-15%	
<i>Judgment 5</i>	
Skor	Dipilih
40%-45%	
35%-40%	
30%-35%	√
Penentuan Skor	
Skor	Dipilih
35%	
30%	√
Nilai 7.3	24

Berdasarkan review dan nilai maksimal *item* 7.3 adalah 80 maka total skor 7.3 =  $80 \times 30\% = 24$  poin

#### 4.2.3 Skor Keseluruhan Organisasi

Skor keseluruhan kategori yang didapatkan terdapat pada Tabel 7

**Tabel 7. Skor Keseluruhan**

Kategori	Skor Total	Skor yang Didapat	Persentase
Kepemimpinan	120	48	40%
Perencanaan Strategis	85	34	40%
Fokus Pelanggan	85	21.5	25.3%
Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan	90	33.75	37.5%
Fokus Tenaga Kerja	85	29.25	32.1%
Fokus Operasi	85	34.25	40.3%
Hasil Proses dan Pembelajaran Siswa	120	69.25	57.7%
Hasil Fokus Pelanggan	90	18	20%
Hasil Fokus Tenaga Kerja	80	24	30%
Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	80	20	25%
Hasil Penganggaran, Keuangan, dan Pasar	80	24	30%
Total	1000	356	

## 5. ANALISIS

### 5.1 ANALISIS FOKUS TENAGA KERJA

Berdasarkan pengumpulan data yang telah dilakukan, terdapat beberapa *criteria requirement* yang dapat direspon dengan baik. *Criteria requirement* proses yang dapat direspon dengan baik adalah kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja, kinerja tenaga kerja, dan pengembangan tenaga kerja dan pimpinan. *Criteria requirement* hasil yang dapat direspon dengan baik adalah kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja sedangkan *criteria requirement* hasil yang belum dapat direspon dengan baik adalah iklim tenaga kerja, kerekatan tenaga kerja, dan pengembangan tenaga kerja.

Pada *criteria requirement* belum semua direspon sehingga pada *scoring* tidak mendapatkan nilai secara maksimal karena pada saat *review* diketahui adanya *approach* yang tidak sistematis terhadap persyaratan bidang, *deployment* yang tidak dilaksanakan di seluruh unit kerja, dan banyak *criteria requirement* yang tidak merespon *learning*. Pada saat akhir nilai yang diperoleh untuk kategori proses fokus tenaga kerja adalah sebesar 29.25 dari total 85 poin sedangkan *item* hasil fokus tenaga kerja memperoleh nilai 24 dari total 80 poin. Berdasarkan hal tersebut, jika Perguruan Tinggi X ingin meningkatkan nilai kategori proses dan hasil fokus tenaga kerja maka Perguruan Tinggi X perlu secara sistematis menentukan indikator-indikator proses iklim tenaga kerja, serta pengembangan tenaga kerja dan pimpinan. Selain itu Perguruan Tinggi X perlu melakukan pengukuran secara rutin terhadap hasil dari indikator dan melakukan perbaikan berdasarkan hasil yang ada.

### 5.2 ANALISIS MOST STRENGTH DAN MOST OFI

Pemilihan *most strength* dan *most OFI* dilihat dari proses *scoring* yang telah dilakukan sebelumnya. Pada saat proses *scoring* dilakukan penandaan nilai terbesar untuk dijadikan kandidat *most strength* dan dilakukan penandaan nilai terkecil untuk dijadikan kandidat *most OFI*. Setelah itu dilakukan pemilihan bidang dan sub bidang yang menjadi *most OFI* dan *most strength*.

#### 5.2.1 Most strength

Berdasarkan proses *scoring* yang telah dilakukan dipilih *criteria requirement* dengan nilai tertinggi untuk dijadikan kandidat *most strength* fokus tenaga kerja. *Most strength* yang terpilih terdapat pada *criteria requirement* 5.1.b.2 yaitu kebijakan dan manfaat bagi tenaga kerja. Perguruan Tinggi X mendukung tenaga kerja melalui kebijakan, layanan, dan manfaat dengan cara memberikan kebijakan yang dapat mempermudah dan meringankan tenaga kerja.

#### 5.2.2 Most OFI

Berdasarkan proses *scoring* yang telah dilakukan, kemudian dipilih *criteria requirement* dengan nilai terendah untuk dijadikan *most OFI* fokus tenaga kerja. *Most OFI* terpilih terdapat pada *criteria requirement* 5.2.b.2 yaitu hubungan dengan hasil bisnis. Perguruan Tinggi X belum menentukan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan tenaga kerja dan kerekatan tenaga kerja walaupun Perguruan Tinggi X sudah menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan kerekatan tenaga kerja. Pengukuran kerekatan baru dilakukan pada tahun 2013 sehingga belum diketahui kaitannya dengan hasil bisnis lainnya

Dengan mengetahui faktor utama yang mempengaruhi kepuasan dan kerekatan tenaga kerja maka Perguruan Tinggi X akan lebih mudah untuk mengidentifikasi permasalahan *key*

*performance* dan melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan. Jika tidak dapat mengidentifikasi dan memperbaiki permasalahannya maka dapat mengurangi motivasi tenaga kerja yang dapat mengakibatkan produktivitas menurun. Ketika faktor utama yang mempengaruhi kepuasan dan kerekatan tidak diketahui maka sulit bagi Perguruan Tinggi X untuk merekatkan tenaga kerjanya.

### **5.3 ANALISIS SKOR KESELURUHAN**

Total nilai pengukuran kinerja Perguruan Tinggi X dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) adalah sebesar 356 dari 1000 poin. Berdasarkan tingkatan kinerja MBCFPE, Perguruan Tinggi X berada pada tingkatan kinerja *early result*. Kategori yang memiliki persentase nilai terkecil terhadap nilai akhir adalah kategori hasil. Pada kategori hasil banyak hasil indikator yang tidak dapat ditampilkan dan sebagian besar indikator hasil tidak memiliki data pesaing sehingga nilai pada kategori hasil menjadi kecil dan mempengaruhi skor keseluruhan Perguruan Tinggi X.

## **6. KESIMPULAN**

### **6.1 Kesimpulan**

Kesimpulan yang didapatkan setelah melakukan penelitian adalah:

1. Hal yang menjadi kekuatan Perguruan Tinggi X dalam kategori proses fokus tenaga kerja adalah kebijakan dan manfaat bagi tenaga kerja sedangkan hal yang perlu diperbaiki adalah asesmen kerekatan tenaga kerja.
2. Nilai keseluruhan untuk proses fokus tenaga kerja sebesar 29.25 poin dari 85 poin dengan nilai *item* lingkungan tenaga kerja sebesar 18 poin dari 40 poin sedangkan nilai untuk *item* kerekatan tenaga kerja sebesar 11.25 poin dari 45 poin.
3. Nilai kategori hasil *item* fokus tenaga kerja sebesar 24 poin dari 80 poin.
4. Nilai total pengukuran kinerja Perguruan Tinggi X sebesar 356 poin dari 1000 poin sehingga Perguruan Tinggi X ada di *level early result* yang ada pada *global image poor*.

### **6.2 Saran**

Saran yang diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah:

1. Perguruan Tinggi X disarankan untuk satu tahun sekali melakukan pengukuran indikator hasil tenaga kerja, mengukur efektivitasnya, sehingga dapat dilakukan tindakan-tindakan perbaikan yang diperlukan.
2. Perguruan Tinggi X disarankan untuk melakukan pengumpulan dan pengelolaan data yang berkaitan dengan indikator hasil tenaga kerja contohnya mengukur kompetensi pegawai akademik dan pegawai non-administratif dan mengumpulkan data pesaing yang berkaitan dengan hal tersebut.

## **REFERENSI**

Christian, Engelbert., (2010). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Jasa Penerbangan di Indonesia dengan Metode Performance Prism*, Tesis Fakultas Teknik Universitas Indonesia, Depok

Fikri, Dede Ahmad., (2013). *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Proses Fokus Pelanggan dan Kategori Hasil Item Fokus Pelanggan Di Perguruan Tinggi X*, Laporan Tugas Akhir Teknik Industri Institut Teknologi Nasional, Bandung.

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 Di Perguruan Tinggi X*. Draft Laporan Tugas Akhir Teknik Industri Institut Teknologi Nasional, Bandung.

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

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 Penganggaran, Keuangan dan Pasar Di Perguruan Tinggi X*. Laporan Tugas Akhir Teknik Industri Institut Teknologi Nasional, Bandung.

Prayitno, Valiana Novani., (2013). *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Proses Perencanaan Strategis Serta Kategori Hasil Item Proses dan Pembelajaran Siswa Di Perguruan Tinggi X*. Laporan Tugas Akhir Teknik Industri Institut Teknologi Nasional, Bandung.

Wardiani, Gina Rahayu., (2013). *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Fokus Operasi dan Kategori Hasil Item Proses dan Pembelajaran Siswa Di Perguruan Tinggi X*. Laporan Tugas Akhir Teknik Industri Institut Teknologi Nasional, Bandung.