

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

Sandy Tyas Ismoyojati, Harsono Taroepratjeka, Sugih Arijanto

Jurusan Teknik Industri
Institut Teknologi Nasional (ITENAS) Bandung

Email: sandy.ismoyojati@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah melakukan pengukuran kinerja pada kategori Kepemimpinan dari 6 kategori lainnya pada Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent (MBCfPE) di Perguruan Tinggi X. Tahapan pengukuran yang dilakukan adalah menilai hasil dokumen aplikasi, membuat review proses dengan ADLI dan membuat review hasil dengan LeTCI guna memperoleh strength dan OFI sebagai saran perbaikan. Skor untuk kategori proses diperoleh sebesar 48 poin dari 120 poin, skor untuk kategori hasil diperoleh sebesar 20 poin dari 80 poin dan skor dari seluruh kategori adalah sebesar 356 poin dari 1000 poin, sehingga kinerja perguruan tinggi X berada pada level "early results".

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, MBCfPE, Kepemimpinan

ABSTRACT

The purpose of this paper is to conduct performance measurements on Leadership category of the other 6 categories on the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) at College X. Measurement is conducted through evaluation of the application documents, evaluating the review process with ADLI and review results with LeTCI develop strength and OFI suggestions for. Then the score for both reviews resulted score for process category amounted to 48 out of 120 points , score for result category amounted 20 out of 80 points and score for all categories amounted to 356 out of 1000 points, so that the performance of College x is at the level of early results

Keyword: Performance Measurement, MBCfPE, Leadership

* 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 Masalah

Di dalam era globalisasi ini menuntut setiap organisasi atau perusahaan mencapai level kinerja yang ekselen untuk dapat bersaing dengan pesaing yang ada. Oleh karena itu setiap organisasi atau perusahaan harus melakukan pengukuran kinerja untuk melihat sampai dimana level performansi kinerja dari organisasi atau perusahaan tersebut. Perbaikan dapat dilakukan ketika organisasi telah melakukan pengukuran kinerja sehingga dapat diketahui hal-hal yang perlu mendapatkan perbaikan.

Perguruan Tinggi X adalah suatu organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan yang berupaya meningkatkan daya saing dengan perguruan tinggi swasta lainnya. Rencana strategis Perguruan Tinggi X disusun berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* yang memperhatikan empat perspektif untuk mengukur kinerja aktivitas organisasi secara utuh. Rencana startegis Perguruan Tinggi X dijabarkan dalam beberapa strategi dan indikator pencapaian strategis. Namun dalam indikator pencapaian startegis tersebut masih belum lengkap seperti belum adanya indikator mengenai hasil kinerja pemimpin organisasi.

Pemimpin organisasi memegang peranan penting dalam menjalankan sebuah organisasi. Pemimpin organisasi harus memastikan tercapainya strategi-strategi untuk meraih kinerja yang ekselen serta memastikan keberlanjutan organisasinya. Maka dari itu, Perguruan Tinggi X perlu melakukan pengukuran kinerja terhadap kinerja kepemimpinan. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja Perguruan Tinggi X dapat mengetahui hal-hal yang harus diperbaiki dan hal-hal yang harus dipertahankan, sehingga tingkat kinerja Perguruan Tinggi X dapat meningkat dan mampu meningkatkan daya saing.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka Perguruan Tinggi X perlu melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCFPE) agar dapat mengetahui tingkatan level kinerja dan kemudian melakukan perbaikan diseluruh aspek seperti kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus pelanggan; pengukuran, analisa dan manajemen pengetahuan; fokus tenaga kerja; fokus operasi dan hasil-hasil.

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

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan dokumen aplikasi dari proses kepemimpinan dan kategori hasil item kepemimpinan dan mengidentifikasi kekuatan (*strength*) dan peluang perbaikan OFI (*Opportunity for Improvement*) di Perguruan Tinggi X berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada kategori kepemimpinan dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE).

1.4 Batasan Masalah

Penelitian ini memiliki beberapa batasan masalah diantaranya:

1. Data yang digunakan dalam penelitian adalah data mengenai Perguruan Tinggi X selama tiga tahun (2010, 2011, 2012)

2. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) yang digunakan yaitu MBCfPE edisi 2011-2012. (Sumber : *Indonesia Quality Award Foundation*)
3. Pemimpin Senior adalah Rektor, Wakil Rektor dan Dekan.

2. STUDI LITERATUR

2.1 PENGUKURAN KINERJA

Tujuan mendasar dibalik dilakukannya pengukuran adalah untuk meningkatkan kinerja secara umum. Menurut Behn (2003) dalam wikipedia menyatakan bahwa manfaat dari pengukuran kinerja adalah mengevaluasi, mengendalikan, menganggarkan, memotivasi, merayakan, pembelajaran dan pengembangan.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan beberapa metode seperti *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*(MBCfPE), *Balance Scorecard* , *Performance Prism* dan Akreditasi Perguruan Tinggi.

2.2 MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE (MBCFPE)

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

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, perancangan strategis, fokus pelanggan, pengukuran, analisa dan manajemen pengetahuan , fokus tenaga kerja, fokus operasi dan hasil

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

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

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Identifikasi Masalah

Tahap ini merupakan tahap awal dalam penelitian tugas akhir, dimana pada tahap ini mulai dilakukan pendefinisian dari masalah yang terjadi di Perguruan Tinggi X. 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). Metode tersebut digunakan agar dapat melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh .

3.2 Studi Literatur

Studi literatur yang digunakan digunakan untuk membantu mencari solusi dan memecahkan masalah. Metode yang digunakan untuk menyelesaikan masalah adalah MBCfPE. MBCfPE terdiri dari tujuh kriteria, yaitu kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, fokus operasi, dan hasil. Studi literatur juga berisikan tentang teori yang berhubungan dengan kriteria kepemimpinan serta sistem penilaian dari penilaian kriteria proses dan penilaian kriteria hasil. *Approach, Deployment, Learning*, dan *Integration* (ADLI) merupakan sistem penilaian yang digunakan untuk penilaian kategori proses. Sedangkan *Level, Trends, Comparison*, dan *Integration* (LeTCI) merupakan sistem penilaian yang digunakan untuk penilaian kategori hasil (IQAF; 2011-2012).

3.3 Pengumpulan Data

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

3.4 Penyusunan Profil Organisasi

Profil organisasi dibentuk secara bersama-sama oleh tim tugas akhir dan disusun berdasarkan jawaban pertanyaan-pertanyaan yang sesuai dengan panduan pada buku Indonesian Quality Award Foundation, 2011, *Kriteria Kinerja Ekselen 2011-2012*

3.5 Penyusunan Dokumen Aplikasi

Dokumen aplikasi yang dibuat yaitu dokumen aplikasi proses kepemimpinan dan dokumen hasil kepemimpinan. Dokumen aplikasi proses kepemimpinan dibuat berdasarkan hasil wawancara pihak-pihak yang terkait yang dilakukan pada tahap sebelumnya. Dokumen aplikasi hasil kepemimpinan dibuat berdasarkan hasil pengumpulan data dari pihak-pihak terkait. Dokumen aplikasi proses dibuat dengan menjawab *criteria requirement* dengan menggunakan alat bantu berupa *worksheet* (Latham, 2011-2012).

3.6 Review

Pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi proses *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent* (MBCfPE) adalah ADLI (*Approach, Deployment, Learning, Integration*). Sedangkan pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi hasil kinerja dari

proses *Malcoml Baldrige Criteria for Performance Excellent* (MBCfPE) adalah LeTCI (*Level, Trend, Comparison, 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>Strength/OFI</i> | <i>As Evidence By</i> | A | D | L | I | Nomor | <i>Criteria Requirements</i> | <i>Link</i> |
|-------------------|---------------------|-----------------------|---|---|---|---|-------|------------------------------|-------------|
| | | | | | | | | | |

Tabel 2. Review LeTCI

| <i>STRENGTHS/OFI</i> | <i>EVIDENT</i> | <i>ICON</i> | <i>Periode</i> | | <i>Le</i> | | | <i>T</i> | | | | <i>C</i> | | | <i>I</i> | <i>Requirements</i> |
|----------------------|----------------|-------------|------------------|-------------------|------------------|-------------|-------------|----------------|---------------|-------------|--------------|---|----------------|----------------|----------|---------------------|
| | | | <i>< 3 th</i> | <i>>= 3 th</i> | <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>Lagging</i> | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |

3.7 Scoring

Setelah menentukan *review ADLI (Approach, Deployment, Learning, and Integration)* dan langkah LeTCI (*Level, Trend, Comparison, Integration*) selanjutnya yaitu menentukan *scoring* penilaian untuk setiap kriteria dengan menggunakan panduan penilaian dari literatur, untuk *scoring ADLI* dilakukan dengan menggunakan alat bantu berupa tabel klasifikasi proses (Penilaian Kinerja Jasa Marga Berbasis KPKU BUMN; 2012) berdasarkan klasifikasi proses tersebut dilakukan konversi nilai berdasarkan panduan literatur *scoring* proses (IQAF; 2011-2012). Langkah selanjutnya setelah mendapatkan presentase ADLI adalah melakukan *judgement*. *Judgement* terbagi atas dua, yaitu *judgement* dengan selisih 15 dan *judgement* dengan selisih 5.

3.8 Analisis

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

3.9 Kesimpulan dan Saran

Kinerja organisasi dinilai berdasarkan ketujuh kriteria termasuk kategori proses dan kategori hasil. Dari hasil pengukuran kinerja tersebut dapat dilihat level kinerja yang dimiliki Perguruan Tinggi X saat ini. Perguruan Tinggi X dapat melakukan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja yang masih kurang baik sehingga kinerja Perguruan Tinggi X menjadi lebih baik kedepannya dan dapat meningkatkan daya saing.

4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data diperlukan dalam penyelesaian penelitian tugas akhir ini. Pada pelaksanaannya data-data yang dibutuhkan tersebut didapatkan dengan menggunakan wawancara dan pemeriksaan hasil laporan. Data-data yang dibutuhkan dalam penyelesaian tugas akhir ini sesuai dengan *criteria requirement* berdasarkan pada literatur IQAF versi pendidikan 2011-2012. Data-data tersebut didapat dari berbagai narasumber diantaranya Pimpinan Senior (Mantan Rektor), Mantan Kepala BPKP (Biro Perencanaan Kerjasama dan Promosi) , Mantan Kepala LPM (Lembaga Penjaminan Mutu), sedangkan dokumen yang

diperiksa yaitu Renstra (Rencana Strategis) Perguruan Tinggi X 2011-2015, Buku Deskripsi Jabatan Pejabat Struktural Perguruan Tinggi X (Buku-01) tahun 2010-2012, Statuta Perguruan Tinggi X. Data yang dibutuhkan untuk melakukan pengolahan data diantaranya data mengenai visi dan tata nilai, mengutamakan hukum dan perilaku etis, menciptakan keberlanjutan organisasi, komunikasi, fokus tindakan, tata kelola organisasional, evaluasi kinerja, hukum, peraturan dan akreditasi, perilaku etis, kesejahteraan masyarakat dan dukungan komunitas.

4.2 Pengolahan Data

Pengolahan data terdiri dari hasil pengukuran kinerja yang dilakukan di Perguruan Tinggi X serta berisi mengenai *review* dan *scoring* proses dengan menggunakan pendekatan ADLI (*Approach, Deployment, Learning, Integration*) serta *review* dan *scoring* hasil dengan menggunakan pendekatan LeTCI (*Level, Trend, Comparisons, Integration*).

4.2.1 Review dan Scoring Proses

Review proses dilakukan dengan melakukan identifikasi terhadap ADLI (*Approach, Deployment, Learning, Integration*). Pengisian ceklis pada ADLI tergantung penjelasan dari *strength* atau OFI contoh *review* ADLI yang dibuat terdapat pada Tabel 3. Hasil perhitungan *scoring* dengan menggunakan tabel klasifikasi proses untuk kriteria kepemimpinan senior dan kriteria tata kelola dan tanggungjawab kemasyarakatan pada Tabel 4.

Tabel 3. Review ADLI

| Key Factor | Strengths / OFI | As Evidence By | A D L I | | | | No | Criteria Requirement | Link |
|------------|---|---|---------|---|---|---|------------|---|------|
| | | | A | D | L | I | | | |
| P.1a (2) | Strength : Pemimpin senior telah memiliki metode yang sistematis dalam menetapkan visi dan tata nilai organisasi yang kemudian dijabarkan menjadi perencanaan strategis. Perguruan Tinggi X melibatkan seluruh pihak-pihak, mulai dari Pimpinan Yayasan, Rektor, Wakil Rektor, Dekan, Kepala LPM, Kepala LPPM, Kepala UPT, Kepala Biro, Pimpinan Jurusan, Dosen dan Karyawan. | Adanya visi dan tata nilai yang tercantum didalam profil organisasi. Profil organisasi dapat dilihat pada Lampiran A. Waktu, partisipan, dan kegiatan perencanaan strategis dapat dilihat pada dokumen aplikasi Tabel 2.1 dan Tabel 2.2 | v | v | v | v | 1.1a 1 (1) | Bagaimana para pemimpin senior menetapkan visi dan tata nilai organisasi ? | 2.1a |
| | | | 5 | 5 | 3 | 3 | | | |
| P.1a (2) | Seluruh tenaga kerja ---> OFI : Walaupun pemimpin senior memiliki metode dalam menjabarkan visi dan tata nilai kepada seluruh tenaga kerja melalui kepala unit, website Perguruan Tinggi X, buku agenda Perguruan Tinggi X, dan pada saat acara dies natalis namun belum dilakukan evaluasi terhadap metode tersebut. Belum ada pengukuran berupa presentase jumlah tenaga kerja yang telah mengetahui visi dan tata nilai yang ada. | Adanya visi dan tata nilai yang tercantum dalam website Perguruan Tinggi X dan buku agenda Perguruan Tinggi X. | v | v | v | v | 1.1a 1 (2) | Bagaimana para pemimpin senior menjabarkan visi dan tata nilai organisasi melalui sistem kepemimpinan kepada seluruh tenaga kerja, kepada pemasok, mitra utama dan kepada siswa dan stakeholder utama lainnya ? | 2.2a |
| | | | 4 | 4 | 2 | 2 | | | |
| P.1a (2) | Pemasok dan Mitra Utama ---> OFI : Walaupun Perguruan Tinggi X memiliki metode dalam mensosialisasikan visi dan tata nilai kepada pemasok dan mitra utama dengan mencantulkannya di dalam buku profil Perguruan Tinggi X, website Perguruan Tinggi X dan buku agenda Perguruan Tinggi X namun belum ada pengukuran sejauh mana pemasok dan mitra utama mengetahui visi dan tata nilai Perguruan Tinggi X. Jika visi dan tata nilai tidak diketahui oleh pemasok dan mitra utama dapat menghambat tercapainya visi Perguruan Tinggi X karena pemasok dan mitra tidak mengetahui kualitas produk yang diinginkan oleh Perguruan Tinggi X. | Terdapat visi dan tata nilai Perguruan Tinggi X di dalam buku profil Perguruan Tinggi X, website Perguruan Tinggi X dan buku agenda Perguruan Tinggi X | v | v | | | 1.1a 1 (2) | Bagaimana para pemimpin senior menjabarkan visi dan tata nilai organisasi melalui sistem kepemimpinan kepada seluruh tenaga kerja, kepada pemasok, mitra utama dan kepada siswa dan stakeholder utama lainnya ? | 2.2a |
| | | | 2 | 2 | 1 | 1 | | | |

Tabel 4. Scoring Kriteria 1.1 dan 1.2

| No | A | D | L | I |
|--------|-----|-----|-----|-----|
| 1.1a 1 | 3-4 | 3-4 | 2 | 2 |
| 1.1a 2 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 1.1a 3 | 3-4 | 3-4 | 1-2 | 1-2 |
| 1.1b 1 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 1.1b 2 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 1.1 | 4 | 4 | 2-3 | 2-3 |
| 1.2a.1 | 4-5 | 4-5 | 2-3 | 3 |
| 1.2a.2 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 1.2b.1 | 2-3 | 2-3 | 1-2 | 1-2 |
| 1.2b.2 | 3-4 | 3-4 | 1-2 | 1-2 |
| 1.2c.1 | 4-5 | 4-5 | 2-3 | 2-3 |
| 1.2c.2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 1.2 | 3-4 | 3-4 | 1-2 | 2 |

Berdasarkan nilai *scoring* dengan sistem KPKU pada Tabel 5, maka dapat diketahui bahwa nilai sistem IQAF untuk Item 1.1 dan Item 1.2 mengenai kepemimpinan senior dan tanggungjawab kemsyarakatan dikonversikan pada persentase *scoring* proses (IQAF) sehingga didapatkan persentase ADLI untuk Item tersebut. Untuk Item 1.1 nilai A = 50%-65%, D = 50%-65%, L = 10%-25%, I = 10%-25%, sedangkan untuk Item 1.2 nilai A = 50%-65%, D = 50%-65%, L = 10%-25%, I = 10%-25%. Berdasarkan skor yang dipilih maka diketahui skor untuk item 1.1 adalah $40\% \times 70 = 28 \text{ poin}$, sedangkan skor untuk item 1.2 adalah $40\% \times 50 = 20 \text{ poin}$ sehingga skor total kategori 1 adalah $28 + 20 = 48 \text{ poin}$.

4.2.2 Review dan Scoring Hasil

Review hasil dilakukan dengan menggunakan pendekatan LeTCI (*Level, Trend, Comparisons dan Integration*), sedangkan cara skoring dilakukan dengan cara seperti pada Tabel 5.

Tabel 5. Review dan Scoring LeTCI

| STRENGTHS/O FI | EVIDENT | ICON | Periode | | Le | | | T | | | | | C | | | | I | Requirements | |
|---|--|-------|---------|---------|-----------|-------|-------|---------|--------|-------|--------|--|---------|-------|---------|------|------|--------------|--|
| | | | <3 th | >= 3 th | Excellent | Good | Poor | Sustain | Worble | Flat | Advers | Comparison (Competitor/ Benchmark) | Leading | EQUAL | Lagging | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.4.a1 Kepemimpinan | Jumlah rapat pimpinan | | | 1 | | 1 | | | | | 1 | | | NO | | | | 1 | Seperti apa hasil indikator kepemimpinan dalam berkomunikasi dan membuat engage tenaga kerja dengan penjabaran visi dan tata nilai, mendorong komunikasi dua arah, menciptakan fokus tindakan ? |
| | Jumlah pertemuan seluruh jajaran organisasi (sarasehan) | | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | NO | | | | 1 | |
| 7.4.a2 Tata Kelola | Gbr. 7.4-1 Persentase Rencana Anggaran Terhadap Penerimaan | Naik | | 1 | | 1 | | | 1 | | | | | NO | | | | 1 | Apa temuan dan trend utama saat ini dari ukuran atau indikator utama governance dan akuntabilitas fiskal baik internal maupun eksternal ? |
| | Gbr. 7.4-2 Persentase Keterserapan Anggaran dari Rencana | Turun | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | NO | | | | 1 | |
| 7.4.a3 Hukum dan Regulasi | Jumlah pelanggaran hukum dan regulasi yang dilakukan Perguruan Tinggi X | | | 1 | | 1 | | 1 | | | | | | NO | | | | 1 | Apa hasil dari ukuran dan indikator utama kepatuhan terhadap hukum dan regulasi ? |
| 7.4.a4 Etika | Gbr. 7.4-3 Jumlah pelanggaran perilaku etis oleh mahasiswa | Turun | | 1 | | | 1 | | | | | 1 | | NO | | | | 1 | Apa hasil dari ukuran atau indikator utama perilaku etis dan kepercayaan stakeholder terhadap pimpinan senior dan governance organisasi ? Apa saja hasil dari ukuran atau indikator utama dari pelanggaran terhadap perilaku etis ? |
| 7.4.a5 Masyarakat | Gbr. 7.4-4 Presentase Anggaran Pengabdian Masyarakat dari Total Anggaran | | | 1 | | | 1 | | | 1 | | | | NO | | | | 1 | Apa hasil dari ukuran atau indikator utama atas pemenuhan tanggungjawab sosial dan dukungan organisasi terhadap komunitas utamanya ? |
| | Gbr. 7.4-5 Jumlah Kegiatan Pengabdian Masyarakat | Naik | | 1 | | 1 | | | 1 | | | | | NO | | | | 1 | |
| TOTAL | | | | 0 | 8 | 0 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 1 | | | 0 | 0 | 0 | 8 | |
| TOTAL hasil kinerja yang dilaporkan SEHARUSNYA | 8 | | 0 | 100.00% | 0.0% | 50.0% | 50.0% | 12.5% | 37.5% | 37.5% | 12.5% | | | | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 100.0% | |
| TOTAL yang dilaporkan | 11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Berdasarkan skor terpilih, maka skor untuk kategori hasil Item 7.4 yaitu sebesar $25\% \times 80 = 20$ poin.

4.2.3 Skor Keseluruhan Organisasi

Skor keseluruhan kategori yang didapatkan Perguruan Tinggi X terdapat pada Tabel 6.

Tabel 6. Skor Keseluruhan

| Kriteria | | Point | Point Max | Persentase |
|----------|--|-------|-----------|------------|
| 1 | Kepemimpinan | 48 | 120 | 40.0% |
| 2 | Perencanaan Strategis | 34 | 85 | 40.0% |
| 3 | Fokus Pelanggan | 21.5 | 85 | 25.3% |
| 4 | Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan | 33.75 | 90 | 37.5% |
| 5 | Fokus Tenaga kerja | 29.25 | 85 | 34.4% |
| 6 | Fokus Operasi | 34.25 | 85 | 40.3% |
| 7.1 | Hasil Proses dan Pembelajaran Siswa | 69.25 | 120 | 57.7% |
| 7.2 | Hasil Fokus Pelanggan | 18 | 90 | 20.0% |
| 7.3 | Hasil Fokus Tenaga Kerja | 24 | 80 | 30.0% |
| 7.4 | Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola | 20 | 80 | 25.0% |
| 7.5 | Hasil Penganggaran, Keuangan dan Pasar | 24 | 80 | 30.0% |
| Total | | 356 | 1000 | |

Berdasarkan Skor tersebut maka diketahui skor Perguruan Tinggi X yaitu sebesar 356 Point, yang berarti Perguruan Tinggi X berada pada level *Early Result* pada *banded Poor*.

5. ANALISIS

5.1 Analisis Kategori Proses dan Hasil Kepemimpinan

Berdasarkan pengumpulan data yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa 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 seperti tidak adanya metode yang tertulis, *deployment* yang tidak dilakukan secara seragam pada seluruh unit kerja di Perguruan Tinggi X, *criteria requirement* yang belum merespon *learning* yaitu tidak adanya evaluasi terhadap metode yang digunakan dan *criteria requirement* yang belum merespon *integration* yaitu metode yang digunakan belum terintegrasi di seluruh jajaran organisasi. Oleh karena itu *score* untuk kategori kepemimpinan tidak terlalu baik yaitu hanya sebesar 48 poin atau sebesar 40% dari total point kriteria kepemimpinan. Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui jika Perguruan Tinggi X ingin meningkatkan daya saing maka Perguruan Tinggi X harus menyusun seluruh proses kepemimpinan Perguruan Tinggi X lebih memperhatikan penyempurnaan terhadap metode-metode yang telah digunakan agar Perguruan Tinggi X lebih banyak melakukan inovasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dan menjamin keberlanjutan organisasi.

Beberapa *criteria requirement* hasil belum dapat direspon dengan baik seperti *criteria requirement* mengenai tanggungjawab kemasyarakatan dan dukungan terhadap komunitas utama. Perguruan Tinggi X hanya memiliki indikator mengenai presentase anggaran dan jumlah kegiatan untuk kegiatan pengabdian masyarakat. Indikator-indikator tersebut telah mewakili mengenai tanggungjawab kemasyarakatan namun indikator terhadap bentuk

dukungan terhadap komunitas utama masih belum dimiliki oleh Perguruan Tinggi X. Selain itu belum dimilikinya data pembandingan membuat skor untuk *criteria requirement* hasil belum begitu baik. *Score* untuk kategori hasil didapat sebesar 20 point atau sebesar 25% dari total point kriteria hasil kepemimpinan dan tata kelola.

5.2 Analisis *Most Strength* dan *Most OFI*

5.2.1 *Most Strength*

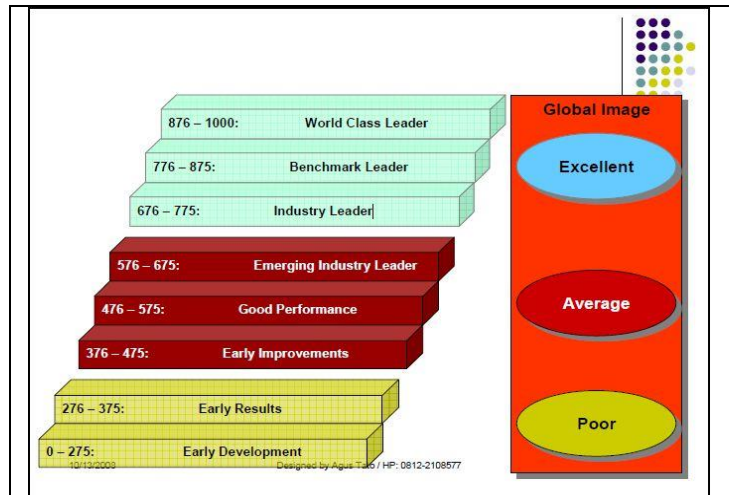
Berdasarkan proses *scoring* yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa *most strength* yang dimiliki Perguruan Tinggi X dalam proses kepemimpinan adalah *criteria requirement* 1.2.a.1(2) yaitu bagaimana organisasi melakukan *review* dan mencapai akuntabilitas fiskal. *Criteria requirement* tersebut terpilih menjadi *most strength* karena memiliki *scoring* paling tinggi diantara *criteria requirement* lainnya. Nilai yang tinggi tersebut didapatkan karena Perguruan Tinggi X melakukan penyusunan RKAT (Rencana Keuangan dan Anggaran Tahunan) yang dalam proses penyusunannya Perguruan Tinggi X memiliki panduan khusus untuk merancang RKAT tersebut. Perguruan Tinggi X melakukan monitoring dan evaluasi setiap 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. Akuntabilitas fiskal ditunjukkan dengan adanya laporan keuangan. Perguruan Tinggi X memiliki buku manual prosedur penyusunan laporan keuangan. Laporan keuangan tersebut kemudian dilaporkan kepada pihak yayasan.

5.2.2 *Most OFI*

Berdasarkan *scoring* yang telah dilakukan, diketahui bahwa *most OFI* yang dimiliki Perguruan Tinggi X pada proses kepemimpinan terdapat pada *criteria requirement* 1.2.c.2 mengenai dukungan terhadap komunitas utama. *Criteria requirement* tersebut terpilih menjadi *most OFI* karena memiliki nilai paling rendah diantara yang lainnya. Nilai *criteria requirement* tersebut rendah karena Perguruan Tinggi X tidak memiliki metode yang sistematis dalam mendukung komunitas utama. Perguruan Tinggi X belum melakukan identifikasi komunitas utama secara jelas serta bentuk dukungan dalam berkontribusi untuk melakukan perbaikan terhadap komunitas utama. Jika Perguruan Tinggi X tidak memiliki proses yang sistematis dalam melakukan dukungan terhadap komunitas utama memungkinkan Perguruan Tinggi X dihadapkan dengan kekurangan pekerja yang terampil di bidang utama dalam menjalankan proses bisnis.

5.3 Analisis Skor Keseluruhan

Total skor yang didapatkan dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) terhadap kinerja Perguruan Tinggi X adalah sebesar 356 poin dari 1000 poin yang seharusnya diraih. Mengacu pada Gambar 5.1 dapat diketahui bahwa total skor yang didapatkan Perguruan Tinggi X berada pada level kinerja "*early results*". Hasil pada kategori proses kepemimpinan dan kategori hasil kepemimpinan dan tata kelola secara signifikan mempengaruhi hasil level kinerja yang didapatkan berada pada kategori hasil, karena pada kategori proses dan hasil yang diteliti ada beberapa persyaratan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) yang tidak terpenuhi, oleh karena itu memiliki skor yang kecil sehingga mempengaruhi skor keseluruhan Perguruan Tinggi X.



Gambar 1. Tingkatan Kinerja *Malcolm Baldrige*

6. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian diantaranya :

1. Hal yang dapat dijadikan sebagai kekuatan Perguruan Tinggi X adalah mengenai akuntabilitas fiskal.
2. Hal dapat diprioritaskan untuk diperbaiki adalah mengenai identifikasi komunitas utama dan dukungan terhadap komunitas utama
3. Skor untuk kriteria kepemimpinan senior adalah sebesar 28 poin dari total 70 poin, dan skor untuk kriteria tata kelola dan tanggungjawab kemasyarakatan adalah sebesar 20 poin dari total 50 poin, sehingga skor total untuk kategori proses kepemimpinan adalah sebesar 48 poin, dan untuk skor kategori hasil item kepemimpinan adalah sebesar 20 poin dari total 80 poin.
4. Skor total kategori proses adalah sebesar 200,75 poin, dan skor total kategori hasil adalah sebesar 155.25 poin, sehingga didapatkan skor total proses dan hasil adalah sebesar 356 poin dari total 1000 poin.
5. Total skor *Malcolm Baldrige* Perguruan Tinggi X terdapat pada level *early result* yang berada pada daerah kinerja *poor*.

6.2 Saran

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

1. Perguruan Tinggi X disarankan untuk melakukan identifikasi terhadap komunitas utama dan berpartisipasi lebih dalam memperkuat komunitas utama
2. Perguruan Tinggi X disarankan untuk memiliki jabatan yang bertanggung jawab atas data pembandingan agar Perguruan Tinggi X dapat membandingkan kinerjanya dengan kinerja para pesaing.

7. REFERENSI

Fikri, D. F. (2013). *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Fokus Pelanggan dan Kategori Hasil Item Fokus Pelanggan*, Tugas Akhir Perguruan Tinggi X. Bandung

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

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

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

Lisnawati, D. (2013). *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan Serta Kategori Hasil Item Kinerja Anggaran, Keuangan dan Pasar*, Tugas Akhir Perguruan Tinggi X. Bandung

Prayitno, V. (2013). *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Perencanaan Strategis dan Kategori Hasil Item Proses dan Pembelajaran Siswa*, Tugas Akhir Perguruan Tinggi X. Bandung

Ratum, A. S. (2013). *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Fokus Tenaga Kerja dan Kategori Hasil Item Fokus Tenaga Kerja*, Tugas Akhir Perguruan Tinggi X. Bandung

Wardiani, G. R. (2013). *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Fokus Operasi dan Kategori Hasil Item Proses dan Pembelajaran Siswa*, Tugas Akhir Perguruan Tinggi X. Bandung