

Metoda Pengukuran Kinerja Fakultas dengan Menggunakan Pendekatan *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence (Education Criteria)* *

Ambar Rukmi Harsono, Sugih Ariyanto
Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, ITENAS, Bandung
Email : ambarht@itenas.ac.id

ABSTRAK

Makalah ini membahas implementasi pengukuran kinerja yang terintegrasi terhadap tiga fakultas berdasarkan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) Education Criteria yang berdasarkan 7 kategori yang meliputi organisasi, operasi dan hasilnya. Modifikasi yang diusulkan adalah pada pengumpulan data untuk profil organisasi pembuatan deskripsi diri dan cara untuk melakukan scoring. Seperti pada MBCfPE Education Criteria, penilaian terhadap kategori 1-6 dilakukan berdasarkan Approach, Deployment, Learning, Integration (ADLI), sedangkan penilaian kategori hasil (kategori 7) dilakukan berdasarkan Level, Trends, Comparisons dan Linkage (LTCLi). Dalam implementasi, skor ADLI dan LTCLi dirinci masing-masing menjadi 6 level, dan penilaian score akhir didasarkan atas level yang diperoleh. Apabila terjadi perbedaan level pada ADLI atau LTCLi dalam satu kategori, maka dilakukan penyesuaian score. Selanjutnya penentuan level kinerja dilakukan berdasarkan Scoring Descriptor Malcolm Baldrige. Hasil penilaian terhadap ketiga fakultas menghasilkan nilai yang cukup berbeda dan dapat dipakai untuk menentukan prioritas perbaikan.

Kata kunci: Malcolm Baldrige Criteria, ADLI & LTCLi, pengukuran kinerja fakultas.

ABSTRACT

This paper describes the implementation of integrated performance evaluation method for three faculty based on Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) Education Criteria. MBCfPE Education Criteria was based on 7 categories that define the organization, its operation and results. Modification was proposed on the method of collecting data for organizational profile and self description and the method of scoring. Evaluation for categories 1-6 was based on Approach, Deployment, Learning, Integration (ADLI), and evaluation for category 7 was based on Level, Trends, Comparisons dan Linkage (LTCLi). For the implementation, the ADLI and LTCi scores has been split into 6 sub-level, and if there is difference between the scores of sub-level, the final score of the category will be adjusted. The level of performance will be determined by Malcolm Baldrige Scoring Descriptor. The were differences on scoring result of the three faculty, and the score could be used to determine the priority of improvement.

Keywords: Malcolm Baldrige Criteria, ADLI & LTCLi, faculty performance measurement.

**) disampaikan pada Seminar Nasional IV Manajemen dan Rekayasa Kualitas, Bandung, 15 April 2010*

1. PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia pendidikan semakin hari akan menjadi semakin ketat, hal ini dapat dilihat dengan makin banyaknya lembaga pendidikan yang muncul khususnya pada perguruan tinggi, baik perguruan tinggi negeri maupun perguruan tinggi swasta. Oleh karena itu setiap perguruan tinggi terutama perguruan tinggi swasta perlu selalu berusaha untuk meningkatkan kinerjanya, agar bisa tetap eksis ditengah persaingan tersebut. Dalam menjalankan kegiatannya, Fakultas mempunyai peran yang sangat penting dalam mendukung institusi pendidikan agar dapat bertahan dalam persaingan antar perguruan tinggi, karena tugas utama fakultas adalah mengkoordinasikan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan, penelitian dan pengembangan masyarakat di berbagai jurusan dan program studi.

Keberhasilan suatu perguruan tinggi dapat dilihat dari berbagai hal, seperti banyaknya mahasiswa yang masuk, banyaknya lulusan, lama studi yang singkat bagi lulusan yang dihasilkan, kualitas lulusan setelah bekerja. Oleh karena itu banyak hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keberhasilan dari perguruan tinggi dalam menghadapi persaingan yang terjadi. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan pengukuran kinerja agar dapat diketahui sejauh mana kinerja yang dilakukan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari pengukuran kinerja tersebut dapat diketahui hal-hal apa saja yang sudah dilakukan, yang belum dilakukan, dan yang perlu diperbaiki dalam mencapai keberhasilan.

Saat ini pengukuran kinerja di Perguruan Tinggi "X" masih parsial dan belum terintegrasi, misalnya pengukuran baru dilakukan pada proses belajar mengajar saja dan belum terintegrasi dengan perencanaan strategis. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan dilakukan pengukuran kinerja yang terintegrasi di tingkat fakultas. Meskipun bukan unit terkecil, akan tetapi sesuai tugasnya fakultas mengkoordinasikan dan membantu jurusan dalam pelaksanaan dan pengembangan Tri Dharma, sehingga kinerja fakultas tidak terlepas dari kinerja jurusan. Metode pengukuran kinerja yang terintegrasi yang akan dipakai adalah *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) Education Criteria*[3]. Metode ini dipilih karena pendekatannya komprehensif dan melakukan analisis secara menyeluruh pada sistem kerja organisasi. Metode ini membahas dari mulai tahap pendekatan hingga ke tahap penerapan dan merupakan suatu sistem manajemen kualitas yang dimaksudkan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dari sebuah organisasi.

Ada sebelas nilai inti Malcolm Baldrige yang diintegrasikan ke dalam 7 kategori, yaitu kepemimpinan (*leadership*), perencanaan strategis (*strategic planning*), fokus pada mahasiswa, *stakeholder*, dan pasar (*student, stakeholder, and market focus*), pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan (*measurement, analysis, and knowledge management*), fokus fakultas dan staf (*faculty and staff focus*), manajemen proses (*process management*), dan hasil kinerja organisasi (*organizational performance result*). Seperti pada MBCfPE Education Criteria[3], penilaian terhadap proses (kategori 1-6) dilakukan berdasarkan *Approach, Deployment, Learning, Integration* (ADLI), sedangkan penilaian kategori hasil (kategori 7) dilakukan berdasarkan *Level, Trends, Comparisons* dan *Linkage* (LTCLi). Dalam metoda yang diusulkan, skor ADLI dan LTCLi dirinci masing-masing menjadi 6 level, dan penilaian score akhir didasarkan atas level yang diperoleh. Apabila terjadi perbedaan level pada ADLI atau LTCLi dalam satu kategori, maka dilakukan penyesuaian skor. Dari skor tiap kategori, akan didapat skor keseluruhan yang akan menunjukkan tingkat kinerja.

2. METODOLOGI

Langkah-langkah yang dilakukan pada penelitian ini adalah

1. Perancangan kuesioner untuk pembuatan deskripsi diri berdasarkan Malcolm Baldrige Criteria.
2. Perancangan sistem penilaian untuk setiap kategori.
3. Pengumpulan dan pengolahan data untuk menentukan level kinerja berdasarkan *Scoring Descriptors* Malcolm Baldrige.

2.1. Perancangan Kuesioner Berdasarkan Malcolm Baldrige Criteria

Alat ukur yang dirancang berupa kuesioner berkaitan dengan tujuh kategori yang ada dalam *Malcolm Baldrige*. Kuesioner yang dibuat merupakan hasil adaptasi dari aplikasi original *MBCfPE Education Criteria*[3]. Pertanyaan yang asalnya berupa isian (*essai*) diubah menjadi bentuk pilihan jawaban untuk memudahkan responden dalam menjawab dan mengarahkan ke kebutuhan dasar setiap kategori. Modifikasi yang dilakukan dalam pembuatan pertanyaan pada kuesioner untuk deskripsi diri pada metoda yang diusulkan adalah sebagai berikut:

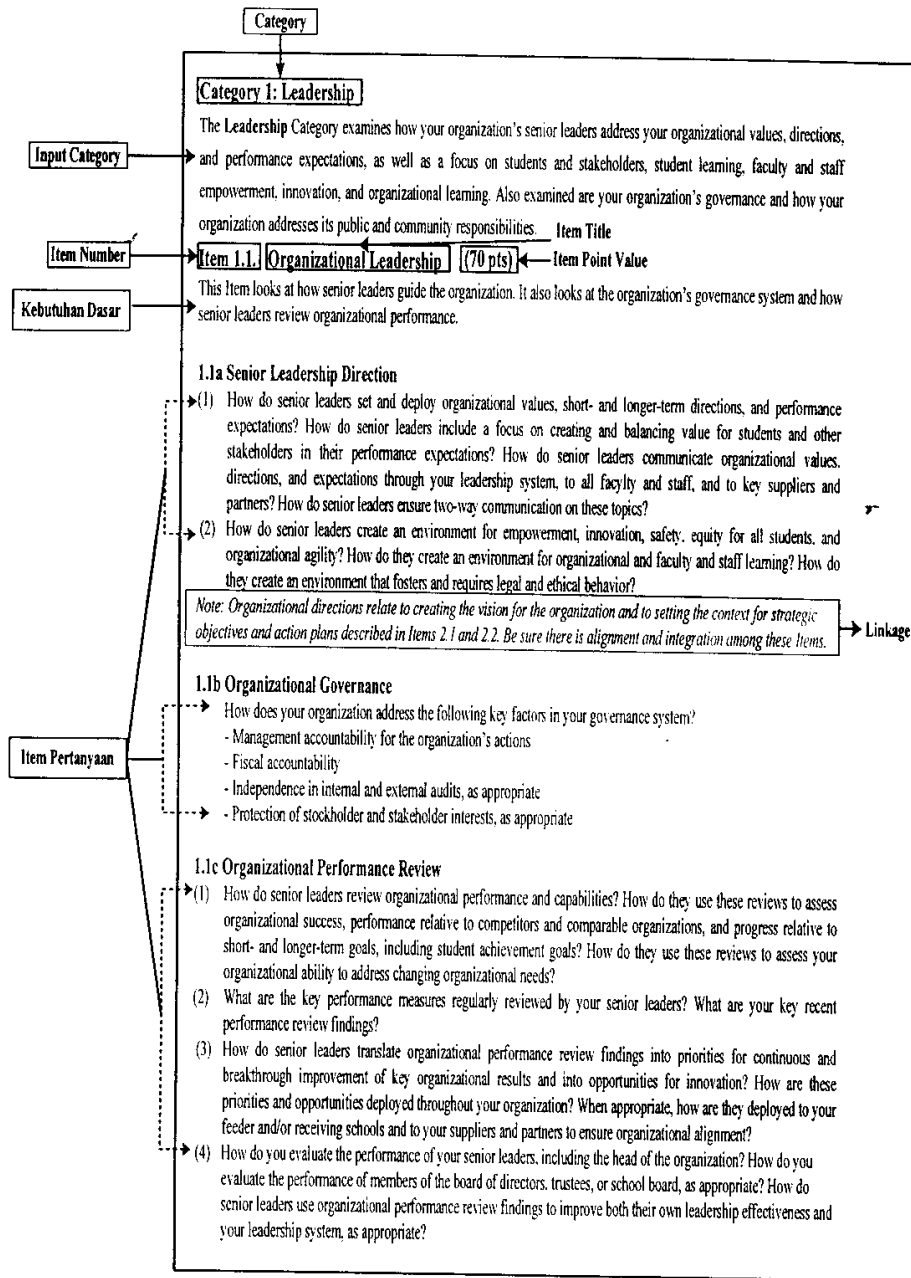
1. Melakukan identifikasi kebutuhan dasar yang terdapat pada tiap kategori yang ada pada aplikasi original Malcolm Badrige. Kebutuhan dasar tersebut tercantum pada Tabel 1.
2. Menyadur ulang pengertian “*input category*” dan kebutuhan dasar sub kategori yang berasal dari format aplikasi *Malcolm Baldrige* ke dalam rancangan kuesioner.
3. Mengidentifikasi tingkat kepentingan dari kebutuhan dasar pada setiap sub kategori.
4. Merubah bentuk pertanyaan deskriptif ke dalam bentuk pertanyaan pilihan berganda dengan mengarahkan jawaban kepada alternatif yang tersedia untuk memudahkan responden, akan tetapi untuk lebih menggali informasi yang ada, setiap pertanyaan diberi kesempatan untuk jawaban terbuka. Pada versi asli *Malcolm Baldrige* pertanyaan merupakan pertanyaan deskriptif yang selalu diawali dengan “*Bagaimana*”. Contoh pertanyaan aplikasi *Malcolm Baldrige* dapat dilihat pada Gambar 1.
5. Pertanyaan-pertanyaan yang dirancang mengacu pada pendekatan penilaian *Approach, Deployment, Learning, Integration* (ADLI) untuk kategori proses, sehingga dalam setiap pertanyaan memuat informasi arahan/metode yang digunakan, penyebaran/penerapan dari arahan/metode yang digunakan, proses pembelajaran yang diperoleh dari arahan/metode yang digunakan, serta faktor-faktor integrasi yang diperoleh dari jawaban kategori lain
6. Integrasi diperoleh melalui ketentuan aplikasi *Malcolm Baldrige*, yang terdapat pada keterangan “*note*” untuk setiap sub kategori.

Tabel 1. Nilai Kategori & Sub Kategori dan Kebutuhan Dasar Tiap Sub Kategori MBCfPE

Kategori & Sub Kategori	Kebutuhan Dasar	Rincian dalam kuesioner deskripsi diri
1. Kepemimpinan (120)		
1.1. Kepemimpinan senior (70)	Menggambarkan bagaimana pemimpin senior menuntun fakultas juga melihat sistem tata pamong / kelola fakultas (<i>good university governance system</i>) serta meninjau kinerja fakultas.	Arahan menuntun fakultas : ♦ Visi, misi, tujuan fakultas ♦ Rencana jangka panjang dan jangka pendek ♦ Target Kinerja
		Sistem tata pamong / kelola fakultas (<i>good university governance system</i>)
		Evaluasi Kinerja
1.2 Governance dan tanggung jawab sosial (50)	Menggambarkan bagaimana organisasi mengarahkan tanggung jawabnya kepada publik serta bagaimana organisasi mempraktekan / mengamalkan kewarganegaraan yang baik.	Arahan mengenai tanggung jawab terhadap publik.
		Cara mempraktekan/mengamalkan kewarganegaraan yang baik.
2. Perencanaan Strategis (85)		
2.1. Pengembangan Strategi (40)	Menggambarkan proses pengembangan strategi fakultas, untuk mengarahkan kebutuhan mahasiswa dan <i>stakeholder</i> serta untuk memperkuat kinerja jurusan.	Proses pengembangan strategi : ♦ Proses penetapan rencana jangka panjang dan jangka pendek ♦ Proses penetapan sasaran strategi
2.2. Penyebarluasan Strategi (45)	Menggambarkan proses penyebaran strategi fakultas. Meringkaskan action plan (rencana kerja/kegiatan) fakultas dan berkaitan dengan ukuran kinerja. Memproyeksikan ukuran kinerja ke masa yang akan datang.	Proses penyebaran strategi fakultas dilihat dari penetapan action plan yang berkaitan dengan ukuran kinerja dan proyeksi kinerja.
3. Fokus pada mahasiswa, stakeholder dan pasar (85)		
3.1. Pemahaman	Menggambarkan bagaimana fakultas menentukan kebutuhan mahasiswa untuk	Cara fakultas untuk mengetahui kebutuhan mahasiswa :

mahasiswa, stakeholder dan pasar (40)	jangka pendek dan jangka panjang, harapan dan preferensi mahasiswa, stakeholder dan pasar.	<ul style="list-style-type: none"> • Penetapan segmentasi mahasiswa dan pasar • Penetapan stakeholder fakultas
3.2. Program <i>Relationship</i> , dan kepuasan <i>student</i> dan stakeholder (45)	Menggambarkan bagaimana fakultas membangun hubungan untuk memperoleh dan memelihara kepuasan mahasiswa & stakeholder lainnya agar dapat meningkatkan pelayanan fakultas	<p>Cara fakultas untuk memelihara kepuasan mahasiswa dan stakeholder :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penyelenggaraan program relationship • Pengukuran tingkat kepuasan mahasiswa • Penyediaan sarana untuk mencari informasi. • Penyediaan sarana untuk menampung complain.
4. Pengukuran, analisis dan manajemen informasi dan pengetahuan (90)		
4.1 Pengukuran dan analisis (45)	Menggambarkan bagaimana organisasi menetapkan sistem pengukuran kinerja yang efektif untuk memahami, meluruskan dan memperbaiki kinerja organisasi pada semua level dalam organisasi.	<p>Penetapan sistem pengukuran kinerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proses pengumpulan data kinerja • Pengukuran kinerja • Analisis Kinerja
4.2 manajemen informasi dan pengetahuan (45)	Menggambarkan bagaimana organisasi menyusun informasi dan menjaga asset pengetahuannya.	Cara fakultas menyusun informasi dan menjaga asset pengetahuan.
5. Fokus pada <i>Faculty</i> dan Staf (85)		
5.1 Sistem kerja (35)	Menggambarkan bagaimana "work dan job" untuk staf fakultas dan organisasi untuk menghasilkan performansi yang baik, dan bagaimana kompensasi, suksesi karir, dan hubungannya dalam upaya mencapai performansi yang baik dalam fakultas.	<p>Bagaimana "work dan job" fakultas menghasilkan performansi yang baik :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pembagian tugas dan wewenang • Kerjasama individu • Indikator kinerja
5.2 Pendidikan, pelatihan dan pengembangan (25)	Menggambarkan bagaimana pendidikan dan pelatihan dosen dan staf dari organisasi mendukung prestasi secara keseluruhan dari mahasiswa dan perkembangan sasaran, membangun pengetahuan, keterampilan dan kecakapan dosen dan staf serta berkontribusi untuk memperbaiki kinerja dosen dan staf.	Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi dosen dan staf.
5.3 Kesejahteraan dan kepuasan dosen dan tenaga penunjang akademik (25)	Menggambarkan bagaimana organisasi memelihara lingkungan kerja dan suasana dukungan dosen dan staf yang berkontribusi untuk kesejahteraan, kepuasan dan motivasi semua dosen dan staf	<p>Cara fakultas memelihara lingkungan kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proses penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kinerja • Pengukuran tingkat kepuasan dosen dan staf.
6. Proses manajemen (85)		
6.1 Proses penciptaan nilai (50)	Menggambarkan bagaimana organisasi menetapkan dan mengatur proses kunci untuk menciptakan nilai bagi mahasiswa dan stakeholder serta mencapai perkembangan dan kesuksesan organisasi	<p>Cara penetapan proses kunci (PBM) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penetapan proses utama dalam proses belajar mengajar. (PBM) • Proses penyusunan PBM memperhatikan kebutuhan mahasiswa, dosen, staf, dan stakeholder lainnya, • Data yang digunakan dalam menyusun PBM. • Penggunaan teknologi mutakhir dalam menjalankan PBM.
6.2 Proses manajemen (35)	Menggambarkan bagaimana organisasi mengelola proses yang mendukung penciptaan nilai	<p>Cara penetapan proses pendukung :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penetapan proses utama pada proses pendukung. • Proses penyusunan memperhatikan kebutuhan mahasiswa, dosen, staf, dan stakeholder lainnya, • Penggunaan teknologi mutakhir
7. Hasil kinerja Organisasi (450)		
7.1 Hasil pembelajaran mahasiswa (100) 7.2 Hasil focus mahasiswa dan stakeholder (60) 7.3 Hasil keuangan dan anggaran (60) 7.4 hasil fakultas dan staf (60) 7.5 hasil keefektifan organisasi (60) 7.6. Hasil tata pamong dan tanggung jawab sosial (60)		dilihat dari data yang ada di fakultas

Contoh Format Aplikasi *Malcolm Baldrige* Sub Kategori 1.1 adalah seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Contoh Format Aplikasi *Malcolm Baldrige* Sub Kategori 1.1 [5]

2.2. Perancangan Sistem Penilaian.

Sistem scoring untuk penilaian proses berdasarkan ADLI masing-masing diuraikan lagi menjadi 6 level seperti pada Tabel 2.

Tabel 2. Petunjuk Penilaian Proses

INDIKATOR	PETUNJUK SCORING	RANGE SCORE	INISIAL
APPROACH	Tidak ada bukti <i>approach</i> yang sistematis; informasinya anekdotal	0% atau 5%	A1
	Ada bukti permulaan (<i>beginning</i>) <i>approach</i> yang sistematis atas <i>basic requirement</i> item	10%, 15%, 20%, atau 25%	A2
	Ada bukti <i>approach</i> yang sistematis, efektif yang responsif (<i>tanggap</i>) atas <i>basic requirement</i> item	30%, 35%, 40%, atau 45%	A3
	Ada bukti <i>approach</i> yang sistematis, efektif yang responsif atas <i>overall requirement</i> item	50%, 55%, 60%, atau 65%	A4
	Ada bukti <i>approach</i> yang sistematis, efektif yang responsif atas <i>multiple requirement</i> item	70%, 75%, 80%, atau 85%	A5
	Ada bukti <i>approach</i> yang sistematis, efektif yang responsif sepenuhnya atas <i>multiple requirement</i> item	90%, 95%, atau 100%	A6
DEPLOY-MENT	Sedikit atau tidak ada bukti <i>deployment</i> atas <i>approach</i>	0% atau 5%	D1
	<i>Deployment</i> atas <i>approach</i> berada pada tahap awal (<i>early</i>) di sebagian besar bidang atau unit kerja, hal tersebut menghambat kemajuan dalam mencapai <i>basic requirement</i> item	10%, 15%, 20%, atau 25%	D2
	<i>Approach</i> di- <i>deploy</i> meskipun di beberapa bidang atau unit kerja masih dalam tahap awal	30%, 35%, 40%, atau 45%	D3
	<i>Approach</i> di- <i>deploy</i> meskipun <i>deployment</i> masih beragam di beberapa bidang atau unit kerja	50%, 55%, 60%, atau 65%	D4
	<i>Approach</i> di- <i>deploy</i> dengan baik tanpa ada <i>gap</i> yang signifikan	70%, 75%, 80%, atau 85%	D5
	<i>Approach</i> di- <i>deploy</i> sepenuhnya dengan baik tanpa kelemahan atau <i>gap</i> yang signifikan di berbagai bidang atau unit kerja	90%, 95%, atau 100%	D6
LEARNING	Tidak ada bukti orientasi kepada perbaikan; perbaikan dilakukan melalui reaksi terhadap masalah	0% atau 5%	L1
	Ada bukti tahap awal transisi dari reaksi terhadap masalah kepada orientasi perbaikan secara umum	10%, 15%, 20%, atau 25%	L2
	Ada bukti tahap permulaan <i>approach</i> yang sistematis untuk mengevaluasi dan memperbaiki proses kunci	30%, 35%, 40%, atau 45%	L3
	Ada <i>approach</i> yang sistematis untuk evaluasi dan perbaikan berbasis fakta serta <i>learning</i> organisasional untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas proses kunci	50%, 55%, 60%, atau 65%	L4
	Ada <i>approach</i> yang sistematis untuk evaluasi dan perbaikan berbasis fakta serta <i>learning</i> organisasional sebagai alat manajemen kunci; ada bukti penyempurnaan dan inovasi sebagai hasil analisis dan <i>sharing</i> di level organisasional	70%, 75%, 80%, atau 85%	L5
	Evaluasi sistematis dan perbaikan berbasis fakta serta <i>learning</i> organisasional sebagai alat kunci yang digunakan di seluruh organisasi; penyempurnaan dan inovasi didukung analisis dan <i>sharing</i> terbukti di seluruh organisasi	90%, 95%, atau 100%	L6
INTEGRATION	Tidak ada bukti <i>alignment</i> (keselarasan) organisasional; bidang atau unit kerja bekerja sendiri-sendiri	0% atau 5%	I1
	<i>Approach</i> -nya <i>aligned</i> dengan bidang atau unit kerja lain sebagian besar melalui pemecahan masalah secara bersama.	10%, 15%, 20%, atau 25%	I2
	<i>Approach</i> -nya pada tahap dini <i>alignment</i> dengan kebutuhan organisasional dasar yang diidentifikasi dalam respons atas kategori kriteria lain	30%, 35%, 40%, atau 45%	I3
	<i>Approach</i> -nya <i>aligned</i> dengan kebutuhan organisasional yang diidentifikasi dalam respons atas kategori kriteria lain	50%, 55%, 60%, atau 65%	I4
	<i>Approach</i> -nya <i>terintegrasi</i> dengan kebutuhan organisasional yang diidentifikasi dalam respons atas item kriteria lain	70%, 75%, 80%, atau 85%	I5
	<i>Approach</i> -nya <i>terintegrasi</i> dengan baik sesuai kebutuhan organisasional yang diidentifikasi dalam respons atas item kriteria lain	90%, 95%, atau 100%	I6

Sistem scoring untuk penilaian hasil (kategori 7) menurut LTCLi masing-masing diuraikan menjadi 6 level seperti Tabel 3.

Tabel 3. Petunjuk Penilaian Hasil

LTCLi	PETUNJUK SCORING	RANGE SCORE	INISIAL
LEVEL	Tidak ada hasil atau hasil sangat rendah pada area yang dilaporkan	0% atau 5%	L1
	Sedikit hasil kinerja yang dilaporkan, dan terdapat pengembangan tahap awal pada beberapa area	10%, 15%, 20%, atau 25%	L2
	Pengembangan dan kinerja dengan level baik dilaporkan pada beberapa area yang terdapat pada kebutuhan item	30%, 35%, 40%, atau 45%	L3
	Pengembangan dan kinerja dengan level baik dilaporkan pada sebagian besar area yang terdapat pada kebutuhan item	50%, 55%, 60%, atau 65%	L4
	Kinerja saat ini berkisar dari baik sampai sangat baik dalam area-area penting pada kebutuhan utama organisasi	70%, 75%, 80%, atau 85%	L5
	Kinerja saat ini sangat baik pada sebagian besar area penting bagi kebutuhan item	90%, 95%, atau 100%	L6
TREND	Tidak ada data <i>trend</i> yang dilaporkan atau menunjukkan <i>trend</i> yang jelek	0% atau 5%	T1
	Tidak ada atau sedikit <i>trend</i> yang dilaporkan	10%, 15%, 20%, atau 25%	T2
	Terdapat tahap awal dalam pengembangan <i>trend</i>	30%, 35%, 40%, atau 45%	T3
	Tidak ada pola dari <i>trend</i> yang jelek dan tidak ada tingkat kinerja yang jelek dalam area-area penting pada kebutuhan pokok organisasi	50%, 55%, 60%, atau 65%	T4
	Sebagian besar <i>trend</i> dan level kinerja saat ini, terus dipelihara	70%, 75%, 80%, atau 85%	T5
	Perbaiki <i>trend</i> yang sangat baik dan pemeliharaan tingkat kinerja yang sangat baik pada sebagian besar area	90%, 95%, atau 100%	T6
COMPARISONS	Informasi komparatif tidak dilaporkan	0% atau 5%	C1
	Tidak ada atau sedikit informasi komparatif yang dilaporkan	10%, 15%, 20%, atau 25%	C2
	Terdapat tahap awal dalam pengembangan informasi komparatif	30%, 35%, 40%, atau 45%	C3
	Terdapat evaluasi beberapa <i>trend</i> dan level kinerja dibandingkan dengan pembandingan yang relevan atau <i>benchmark</i>	50%, 55%, 60%, atau 65%	C4
	Sebagian besar <i>trend</i> dan level kinerja saat ini yang dilaporkan, dievaluasi dengan dibandingkan terhadap pembandingan yang relevan atau <i>benchmark</i>	70%, 75%, 80%, atau 85%	C5
	Terdapat penerapan <i>leadership benchmark</i> pada sebagian besar area	90%, 95%, atau 100%	C6
LINKAGE	Hasil pada semua area yang penting bagi kebutuhan utama organisasi tidak dilaporkan	0% atau 5%	Li1
	Hasil dilaporkan pada sedikit area yang penting bagi kebutuhan utama organisasi	10%, 15%, 20%, atau 25%	Li2
	Hasil dilaporkan untuk beberapa area yang penting pada kebutuhan utama organisasi	30%, 35%, 40%, atau 45%	Li3
	Hasil kinerja organisasi sebagian besar mengarah pada mahasiswa, <i>stakeholder</i> , pasar, dan kebutuhan proses	50%, 55%, 60%, atau 65%	Li4
	Hasil-hasil kinerja organisasi sebagian besar mengarah pada mahasiswa, <i>stakeholder</i> , pasar, dan kebutuhan proses	70%, 75%, 80%, atau 85%	Li5
	Hasil kinerja organisasi secara penuh mengarah pada mahasiswa, <i>stakeholder</i> , pasar, dan kebutuhan rencana kegiatan	90%, 95%, atau 100%	Li6

3. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Setelah alat ukur dan sistem pengukuran dirancang maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengukuran kinerja yang dimulai dengan pengumpulan data berupa wawancara, kuesioner dan *desk evaluation*. Hasil pengumpulan data tersebut kemudian dievaluasi menggunakan tabel pengukuran dan sistem penilaian. Tabel 4 merupakan contoh hasil penilaian sub kategori 1.1 Kepemimpinan senior di fakultas A. Dengan cara yang sama, pengukuran dilakukan untuk 7 kategori dan untuk semua fakultas yang ada. Bila terjadi perbedaan pada level penilaian, dilakukan penyesuaian dengan cara mengurangi nilai maksimum yang diperoleh pada level tersebut.

Tabel 4. Penilaian Sub Kategori Kepemimpinan Organisasi

1.1 Kepemimpinan Senior (nilai maksimum 70)			
Kebutuhan dasar: menggambarkan bagaimana pimpinan senior menuntun fakultas (organisasi) dengan melihat sistem tata pamong/ kelola fakultas (<i>good university governance system</i>) serta meninjau kinerja fakultas.			
Deskripsi	Penjelasan	Level	Nilai
Fakultas menerapkan <i>good university governance system</i>	Penerapan dilakukan dalam hal manajemen dan keuangan dan dilakukan laporan tertulis (A3)	Ada bukti <i>approach</i> yang sistematis, efektif yang responsif (tanggap) atas <i>basic requirement</i> item (A3) Nilai maksimum range 3 adalah 45%	40%-5% =40%
Dilakukan prioritas untuk melakukan perbaikan dan peluang inovasi pada evaluasi kinerja	Penyusunan prioritas berdasarkan kemampuan sumber daya dan ketersediaan biaya (A3)		
Visi misi dikomunikasikan kepada rektorat, pimpinan jurusan, dosen, staf, dan mahasiswa	Visi misi dikomunikasikan kepada rektorat melalui surat, kepada pimpinan jurusan dan dosen melalui rapat formal, kepada mahasiswa melalui brosur/pamflet. Namun belum dapat dilihat hasil penerapannya. (D2)	Approach di-deploy meskipun di beberapa bidang atau unit kerja masih dalam tahap awal (D3) Tidak ada pengurangan nilai karena ada pada range yang sama.	
Rencana dan target kinerja dikomunikasikan	Rencana jangka pendek dan jangka panjang dikomunikasikan kepada rektorat, pimpinan jurusan dan staf melalui rapat koordinasi. (D3) Target kinerja dikomunikasikan kepada dosen, pimpinan jurusan, dan staf secara tertulis dalam rapat (D3)		
Evaluasi untuk <i>review</i> kinerja dan kapabilitas organisasi dilakukan minimal 1 bulan sekali	Hasil dari evaluasi dianalisis dan dilakukan perbaikan (L3)	Ada <i>approach</i> yang sistematis untuk evaluasi dan perbaikan berbasis fakta serta <i>learning</i> organisasional untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas proses kunci.(L3) Tidak ada pengurangan nilai karena ada pada range yang sama.	
Dalam evaluasi struktur organisasi, dekan memberikan usulan kepada institut, dekan memberikan usulan kepada institut	Dekan memberikan usulan kepada institut untuk menghapus posisi jabatan yang kurang penting atau menambah posisi jabatan yang diperlukan (L2)		
Fakultas telah melakukan evaluasi dalam pertanggung jawaban manajemen dan keuangan	Evaluasi dilakukan secara berkala dan hasilnya dilaporkan secara tertulis kepada rektorat (L3)		
Arahan-arahan yang dilakukan oleh dekan mulai sesuai dengan kategori 2	Arahan mengenai visi, misi, rencana jangka pendek dan jangka panjang, serta harapan kinerja sesuai dengan kategori 2. Karena rencana fakultas disusun untuk mewujudkan visi misi yang telah ditentukan (I2)	Approach-nya <i>aligned</i> dengan bidang atau unit kerja lain sebagian besar melalui pemecahan masalah secara bersama (I2) Terjadi pengurangan nilai sebesar 5% karena range berada di bawah range acuan.	
Adanya kesesuaian dengan subkategori 7.5	Evaluasi kinerja yang dilakukan fakultas yang meliputi kinerja pembelajaran mahasiswa, terdapat laporannya di 7.5 (I2)		
Nilai yang diperoleh 40% dari nilai maksimum item (70) = 28			

4. ANALISIS HASIL PENGUKURAN KINERJA

Perbandingan hasil kinerja setiap fakultas yaitu A, B dan C dapat dilihat pada tabel 5. Dari hasil yang diperoleh dari ketiga fakultas yang diukur kinerjanya, Fakultas A memperoleh poin tertinggi yaitu 276,25[2], Fakultas B dengan poin 271,25[1], sedangkan Fakultas C memperoleh hasil terendah yaitu 264[4]. Total nilai yang diperoleh fakultas A untuk proses (kategori 1-6) adalah 171,25[2], total nilai proses B adalah 166,25[1], dan total nilai proses C adalah 151,5[4]. Secara umum proses-proses yang telah dilakukan oleh A dan B sama, yang membedakan pada sub kategori 1.2. Fakultas A lebih unggul karena telah melaksanakan kegiatan pengabdian pada masyarakat yang diwujudkan melalui kunjungan pada industri kecil yang telah dilakukan selama beberapa tahun, fakultas B masih bersifat personal dalam hal pengabdian pada masyarakat, sedangkan fakultas C memperoleh nilai proses yang paling kecil, karena masih masih sebatas rencana dan belum banyak yang dilakukan.

Total nilai hasil fakultas A untuk kategori 7 adalah 105[2], fakultas B adalah 105[1], dan fakultas C adalah 112,5[4]. Jika dilihat dari hasil kinerja kategori 7, Fakultas C mempunyai hasil kinerja paling tinggi dari fakultas lainnya, karena memang data yang dimiliki mempunyai level yang lebih baik, seperti hasil pembelajaran yang lebih baik. Tiga kategori yang memperoleh nilai persentase terendah yaitu: kategori fokus mahasiswa, *stakeholder*, dan pasar, kategori hasil fokus fakultas dan staf, dan efektifitas kinerja organisasi. Prioritas perbaikan dapat dilakukan pada kategori yang memperoleh nilai persentase terendah.

Tabel 5. Perbandingan Hasil Kinerja Fakultas A, B dan C [1], [2], [4]

No	Kategori	Maks	Fakultas A		Fakultas B		Fakultas C	
			%	Nilai	%	Nilai	%	Nilai
1	Kepemimpinan	120	33.75	40.5	29.58	35.5	27.50	33
1.1	Kepemimpinan senior	70	40.00	28	40.00	28	40.00	28
1.2	<i>Governance</i> dan tanggung jawab sosial	50	25.00	12.5	15.00	7.5	10.00	5
2	Perencanaan strategis	85	32.94	28	32.94	28	32.06	27.25
2.1	Pengembangan strategi	40	25.00	10	25.00	10	40.00	16
2.2	Penyebarluasan strategi	45	40.00	18	40.00	18	25.00	11.25
3	Fokus mahasiswa, <i>stakeholder</i>, dan pasar	85	12.35	10.5	12.35	10.5	12.35	10.5
3.1	Pemahaman mahasiswa, <i>stakeholder</i> , dan pasar	40	15.00	6	15.00	6	15.00	6
3.2	Program <i>relationship</i> , dan kepuasan mahasiswa & <i>stakeholder</i>	45	10.00	4.5	10.00	4.5	10.00	4.5
4	Pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan	90	45.00	40.5	45.00	40.5	42.50	38.25
4.1	Pengukuran dan analisis kinerja organisasi	45	40.00	18	40.00	18	35.00	15.75
4.2	Manajemen informasi dan pengetahuan	45	50.00	22.5	50.00	22.5	50.00	22.5
5	Fokus fakultas dan staf	85	32.06	27.25	32.06	27.25	23.24	19.75
5.1	Sistem kerja	35	35.00	12.25	35.00	12.25	35.00	12.25
5.2	Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan	25	40.00	10	40.00	10	15.00	3.75
5.3	Kesejahteraan dan kepuasan dosen dan tenaga penunjang akademik	25	20.00	5	20.00	5	15.00	3.75
6	Proses manajemen	85	28.82	24.5	28.82	24.5	26.76	22.75
6.1	Proses penciptaan nilai	50	35.00	17.5	35.00	17.5	35.00	17.5
6.2	Proses pendukung	35	20.00	7	20.00	7	15.00	5.25
7	Hasil kinerja organisasi	450	23.33	105	23.33	105	25.00	112.5
7.1	Hasil pembelajaran mahasiswa	150	30.00	45	30.00	45	35.00	52.5
7.2	Hasil fokus mahasiswa dan <i>stakeholder</i>	60	15.00	9	15.00	9	15.00	9
7.3	Hasil keuangan dan anggaran	60	30.00	18	30.00	18	30.00	18
7.4	Hasil fakultas dan staf	60	15.00	9	10.00	6	15.00	9
7.5	Hasil keefektifan organisasi	60	10.00	6	20.00	12	15.00	9
7.6	Hasil tata pamong dan tanggung jawab sosial	60	30.00	18	25.00	15	25.00	15
Total Nilai		1000	27.625	276.25	27.125	271.25	26.40	264

4. KESIMPULAN

Dari hasil uji coba metoda pengukuran kinerja yang dikembangkan berdasarkan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) Education Criteria*, dapat diperoleh perbedaan nilai yang cukup signifikan dari tiga fakultas Perguruan Tinggi "X" yang diukur, sehingga metoda ini dapat dianggap mampu mengukur perbedaan kinerja dari masing-masing fakultas.

Nilai rata-rata ketiga fakultas adalah 270 dan berada pada level 1 (*range 0- 275*) dari 8 level menurut *Scoring Descriptor Malcolm Baldrige*. Walaupun demikian ada satu fakultas yaitu fakultas A yang berada pada level 2 (*range 270-375*).

Tiga kategori yang memperoleh nilai persentase terendah pada ketiga fakultas yaitu: kategori fokus pada *student, stakeholder*, dan pasar, kategori hasil fokus fakultas dan staf, dan efektifitas organisasi.

Kuesioner yang dibuat untuk deskripsi diri merupakan hasil adaptasi dari aplikasi original *MBCfPE Education*. Perubahan bentuk pertanyaan dari pertanyaan isian menjadi bentuk pilihan jawaban memudahkan responden dalam menjawab. Untuk menggali informasi lebih lanjut, juga diberikan pilihan jawaban terbuka.

Dalam metoda yang diusulkan, scor ADLI dan LTCLi dirinci masing-masing menjadi 6 level, dan penilaian *score* akhir didasarkan atas level yang diperoleh. Apabila terjadi perbedaan level pada ADLI atau LTCLi dalam satu kategori, maka dilakukan penyesuaian *score*. Metoda ini dapat mempermudah assessor internal dalam memberi penilaian yang lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adriana, Vina, (2009). "Pengukuran Kinerja dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for performance Excellence (Education Criteria)* – studi kasus pada Fakultas B Perguruan Tinggi X". Tugas Akhir Sarjana, Institut Teknologi Nasional, Bandung.
- [2] Budiman, Arief, (2009). "Pengukuran Kinerja dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for performance Excellence (Education Criteria)* – studi kasus pada Fakultas A Perguruan Tinggi X". Tugas Akhir Sarjana, Institut Teknologi Nasional, Bandung.
- [3] Gasperz & Vincent, (2007). *GE Way and Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, Gramedia, Jakarta.
- [4] Ikhsan, Muhammad, (2009). "Pengukuran Kinerja dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for performance Excellence (Education Criteria)* – studi kasus pada Fakultas C Perguruan Tinggi X". Tugas Akhir Sarjana, Institut Teknologi Nasional, Bandung.
- [5] National Institute of Standars and Technology, (2009). *Application Templates and Assessment Workbook for the 2004 Malcolm Baldrige National Quality Award for Education*, diakses 26 April 2009, <<http://www.quality.nist.gov>>.