

# ANALISIS TINGKAT KELARUTAN CORE VALUES & CONCEPTS MALCOLM BALDRIGE DI PT X

Sugih Arijanto, Ambar Harsono, Harsono Taroepratjeka

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Itenas  
Jl. PHH Mustofa 23 Bandung 40124  
Telp. (022)-7272215 Fax (022)-7202892  
Email : s\_arijanto@yahoo.com

## Abstrak

*PT X adalah salah satu perguruan tinggi yang sedang melakukan perbaikan kinerjanya. Pendekatan pengukuran kinerja yang terintegrasi yang diterapkan adalah pendekatan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) Pendidikan. MBCfPE mengukur tujuh kriteria kinerja: Leadership, Strategic Planning, Customer and Market Focus, Workforce Focus, Process Management, dan Result. Kriteria-kriteria Malcolm Baldrige dibangun berdasarkan "11 Core Values & Concept" yaitu keyakinan (believes) dan perilaku (behaviours) yang ditemukan sudah tertanam dalam proses-proses dan hasil di organisasi bekerja tinggi yang saling terkait satu dengan lainnya. Kesebelas core values & concept adalah sebagai berikut: Visionary Leadership, Student-centered excellence, Organizational & Personal Learning, Valuing Workforce Members & Partners, Agility, Focus on The Future, Managing for Innovation, Management by Fact, Societal Responsibility, Focus on Result and Creating Value, dan Systems Perspectives.*

*Pada penelitian ini didapatkan perkiraan skor proses sebesar proses dan hasil adalah sebesar 356 poin dari 1000 poin, sehingga kinerja PT X terdapat pada level early result yang berada pada daerah kinerja poor.*

*Berdasarkan evaluasi nilai pada setiap kriteria, secara keseluruhan dapat dikatakan tidak seluruh core values & concept larut di dalam sistem manajemen PT X. Walaupun core values & concept Visionary Leadership, dan Focus on The Future sudah cukup baik diterapkan namun yang lainnya terutama Student-centered Excellence, Valuing Workforce dan Agility, masih dalam penerapan tahap awal, belum terstruktur, belum diterapkan secara terintegrasi dan belum diperbaiki terus menerus dengan cepat.*

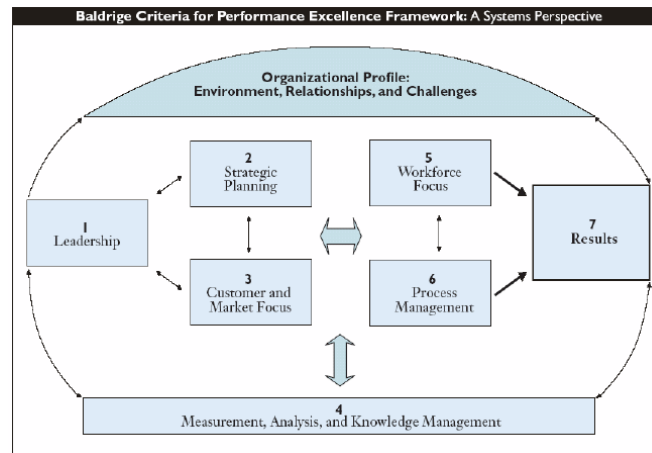
**Kata kunci:** Pengukuran Kinerja, 11 Core Values & ConcePT, Malcolm Baldrige

## 1. PENDAHULUAN

PT X merupakan salah satu perguruan tinggi yang sedang melakukan perbaikan sistem manajemen untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat menjadi perguruan tinggi yang excellent. Jumlah perguruan tinggi yang semakin meningkat baik kualitas dan kuantitasnya, meningkatnya tuntutan dari pemerintah sebagai regulator penyelenggara pendidikan tinggi serta meningkatnya tuntutan dari masyarakat sebagai pengguna perguruan tinggi menjadi beberapa alasan untuk PT X untuk melakukan peningkatan kinerjanya.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran performansi perusahaan yaitu dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* adalah

salah satu system pengukuran kinerja perusahaan. *Malcolm Baldrige* mengukur tujuh kriteria kinerja ekselen yaitu Leadership, Strategic Planning, Customer Focus, Measurement, Analysis & Knowledge Management, Work Force Focus, Process Management and Result. Keterkaitan antar setiap criteria dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Keterkaitan *Malcolm Baldrige*

Data didapatkan dari pemegang proses untuk setiap criteria. Data diolah untuk disusun menjadi Dokumen Aplikasi. Langkah selanjutnya adalah *mereview* kinerja proses dengan menggunakan pendekatan ADLI (*Approach, Deployment, Learning, Integration*) dan *mereview* kinerja hasil berdasarkan LeTCI (*Level, Trend, Comparison, Integration*). Kriteria proses dan criteria hasil kemudian dinilai dengan menggunakan *scoring guidelines*. Hasil pengukuran performansi tersebut, dapat dijadikan bahan evaluasi oleh perusahaan untuk memperbaiki kekurangan yang ada dan mempertahankan kekuatan yang dimiliki.

Dalam MBCfPE terdapat 7 kerangka kategori kinerja ekselen yang perlu diukur secara keseluruhan untuk mencapai performansi yang ekselen. Pada penelitian ini pengukuran kinerja yang dilakukan adalah sebagai berikut: 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 focus tenaga kerja (rathum, 2013) pengukuran kinerja fokus operasi (Wardiani, 2013); dan pengukuran kinerja hasil dikerjakan bersama.

Kriteria-kriteria Malcolm Baldrige dibangun berdasarkan "11 Core Values & Concept" yaitu keyakinan (*believes*) dan perilaku (*behaviours*) yang ditemukan sudah tertanam dalam proses-proses dan hasil di organisasi bekerja tinggi yang saling terkait satu dengan lainnya. Kesebelas core values & concept adalah sebagai berikut: Visionary Leadership, Student-centered excellence, Organizational & Personal Learning, Valuing Workforce Members & Partners, Agility, Focus on The Future, Managing for Innovation, Management by Fact, Societal Responsibility, Focus on Result and Creating Value, dan Systems Perspectives. Penelitian ini bertujuan untuk menemukenali apakah 11 Core Values & ConcePT Malcolm Baldrige telah larut di dalam penerapan manajemen PT X.



## 2. METODOLOGI

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian. Langkah-langkah tersebut dibuat agar penelitian dapat lebih terstruktur dan terperinci

### 2.1 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).

### 2.2 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

### 2.3 PENGUMPULAN DATA

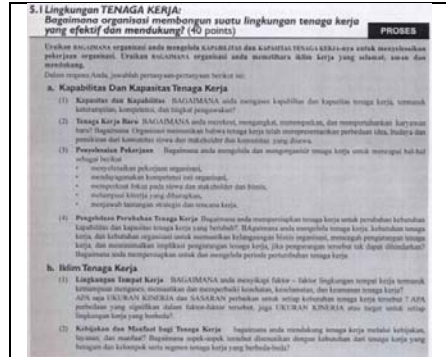
Pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara dan pemeriksaan terhadap dokumen. Pengumpulan data didasarkan pada pertanyaan-pertanyaan yang perlu dijawab mengenai profil organisasi dan tenaga kerja.

### 2.4 PENYUSUNAN PROFIL ORGANISASI

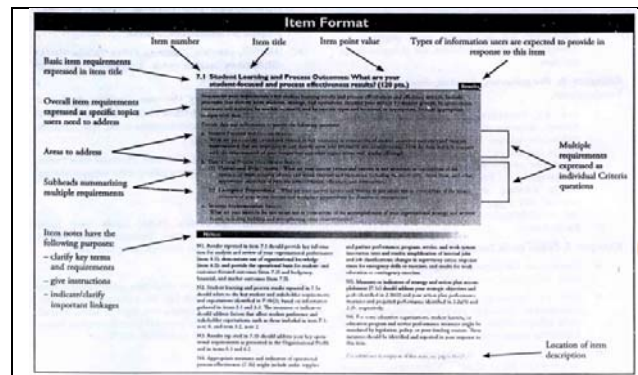
Penyusunan profil organisasi dilakukan bersama dengan tim dan disusun berdasarkan jawaban pertanyaan-pertanyaan yang sesuai panduan pada buku IQAF bidang pendidikan versi 2011-2012.

### 2.5 PENYUSUNAN DOKUMEN APLIKASI

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).



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



Gambar 3 Format Bidang (Sumber: IQAF, 2011)

**2.6 PENYUSUNAN DOKUMEN APLIKASI HASIL**

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

**2.7 PENGABUNGAN DOKUMEN APLIKASI PROSES DAN HASIL SELURUH KATEGORI**

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

**2.8 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

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

**2.9 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

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

## 2.10 SCORING PROSES DAN HASIL

Panduan penilaian (*scoring guidelines*) untuk dimensi evaluasi proses dapat ditunjukkan pada Tabel 2 (IQAF, 2011).

Tabel 2. Panduan Penilaian (*Scoring Guidelines*) Proses

Skor	Proses
0% atau 5%	Tidak terbukti adanya pendekatan ( <i>APPROACH</i> ) yang sistematis terhadap suatu <i>item</i> , informasi anekdotal (A)
	Terbukti hanya sedikit atau tidak ada penerapan ( <i>DEPLOYMENT</i> ) atau <i>APPROACH</i> yang sistematis (D)
	Orientasi pada perbaikan tidak ditemukan, perbaikan dicapai sebagai reaksi atas adanya masalah (L)
10%,15%, 20%, atau 25%	Tidak terbukti adanya keselarasan ( <i>ALIGNMENT</i> ) organisasional, area atau unit kerja bekerja sendiri-sendiri (T)
	Tahap awal dari <i>APPROACH</i> sistematis terhadap <i>BASIC REQUIREMENTS</i> , sudah terbukti (A)
	<i>APPROACH</i> baru pada tahap awal <i>DEPLOYMENT</i> di sebagian besar area atau unit kerja, menghambat kemajuan dalam penacapaian <i>BASIC REQUIREMENTS</i> suatu <i>item</i> (D)
30%, 35%, 40%, atau 45%	Tahap awal transisi dari bersifat reaktif terhadap masalah menuju orientasi pada perbaikan secara umum, sudah terbukti (L)
	<i>APPROACH</i> sudah diselaraskan dengan area atau unit kerja lainnya sebagian besar melalui pemecahan masalah bersama (I)
	<i>APPROACH</i> yang sistematis dan efektif, responsif terhadap <i>BASIC REQUIREMENTS</i> suatu <i>item</i> , sudah terbukti (A)
50%, 55%, 60%, atau 65%	<i>APPROACH</i> sudah di <i>DEPLOY</i> , meskipun beberapa area atau unit kerja baru dalam tahap awal penerapan (D)
	Tahap awal <i>APPROACH</i> yang sistematis untuk mengevaluasi dan memperbaiki proses utama, sudah terbukti (L)
	<i>APPROACH</i> masih dalam tahap awal penyelesaian ( <i>ALIGNMENT</i> ) dengan kebutuhan dasar organisasi yang diidentifikasi dalam merespon profil organisasi dan proses <i>item</i> lainnya (I)
70%,75, 80% atau 85%	<i>APPROACH</i> yang sistematis dan efektif, responsif terhadap <i>OVERALL REQUIREMENTS</i> suatu <i>item</i> , sudah terbukti (A)
	<i>APPROACH</i> sudah <i>WELL DEPLOYED</i> , meskipun <i>DEPLOYMENT</i> masih bervariasi di beberapa area atau unit kerja (D)
	Proses evaluasi dan perbaikan yang sistematis, berdasarkan fakta dan beberapa pembelajaran ( <i>LEARNING</i> ) organisasi telah diterapkan untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas proses-proses utama (L)
90%, 95%, atau 100%	<i>APPROACH</i> sudah selaras ( <i>ALIGNED</i> ) dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam merespon profil organisasi dan proses <i>item</i> lainnya (I)
	<i>APPROACH</i> yang sistematis dan efektif, responsif terhadap <i>MULTIPLE REQUIREMENTS</i> suatu <i>item</i> , sudah terbukti (A)
	<i>APPROACH</i> sudah <i>WELL DEPLOYED</i> , tanpa kesenjangan yang signifikan (D)
90%, 95%, atau 100%	Proses evaluasi dan perbaikan yang sistematis, berdasarkan fakta dan pembelajaran ( <i>LEARNING</i> ) organisasi telah menjadi alat utama seluruh organisasi, penyempurnaan informasi yang didukung oleh analisis dan <i>sharing</i> , sudah terbukti diseluruh organisasi (L)
	<i>APPROACH</i> sudah terintegrasi ( <i>INTEGRATED</i> ) dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam merespon profil organisasi dan proses <i>item</i> lainnya (I)
	<i>APPROACH</i> sudah <i>WELL DEPLOYED</i> , tanpa kelemahan atau kesenjangan yang signifikan di berbagai area atau unit kerja (D)
90%, 95%, atau 100%	Proses evaluasi dan perbaikan yang sistematis, berdasarkan fakta dan pembelajaran ( <i>LEARNING</i> ) organisasi telah menjadi alat utama seluruh organisasi, penyempurnaan informasi yang didukung oleh analisis dan <i>sharing</i> , sudah terbukti diseluruh organisasi (L)
	<i>APPROACH</i> sudah <i>WELL DEPLOYED</i> dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam merespon profil organisasi proses <i>item</i> lainnya (I)
	<i>APPROACH</i> sudah <i>WELL DEPLOYED</i> dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam merespon profil organisasi proses <i>item</i> lainnya (I)

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 kategori hasil.

### 2.11 SCORING MALCOLM BALDRIGE KESELURUHAN

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

### 2.12 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. 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*.

### 2.13 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.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara dan memeriksa dokumen. Data-data yang dibutuhkan untuk profil organisasi dan setiap criteria disusun berdasarkan persyaratan setiap criteria Malcolm Baldrige baik Proses maupun Hasil

### 3.2 Pengolahan Data

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

#### 3.2.1 Review dan Scoring Proses

*Review* proses diawali dengan penentuan *key factors* berdasarkan profil organisasi dari bidang penelitian. 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 ditinjau berdasarkan *Approach* (A), *Deployment* (D), *Learning* (L), dan *Integration* (I). Contoh *review* ADLI criteria 5 Fokus Tenaga kerja dapat dilihat pada Tabel 4

Tabel 4 Contoh Review ADLI

Key Factors	Strengths/OPI	As Evidence By	A D L I No					Criteria Requirement	Link
			A	D	L	I	No		
P.1.a(3)	Kapabilitas -OPI: Walaupun Perguruan Tinggi X telah menilai 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				
	Kapasitas -OPI: 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 direvisi setiap tahun dan dilakukan sejak 2012 namun Perguruan Tinggi X baru satu kali 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	Bagaimana anda menilai kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja, termasuk keterampilan, kompetensi, staffing level?	2.1a, 2.2a, 5.2a, 5.2 c, 6.1a
			3	2	1	2			
			3	2	2	2			

Scoring proses 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 konversi ke persentase scoring IQAF dan menentukan skor akhir proses dengan menggunakan judgement 15 dan judgment 5. Penentuan Skor tiap item = Bobot dipilih x Sebagai contoh, untuk criteria focus tenaga kerja 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

### 3.2.2 Review dan Scoring Hasil

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

Tabel 4.3 Penentuan Skor Item 6

Le	30%-45%
T	30%-45%
C	0%-5%
I	30%-45%
Judgment 15	
Skor	Dipilih
30%-45%	√
15%-30%	
0%-15%	
Judgment 5	
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 x 30% = **24 poin**

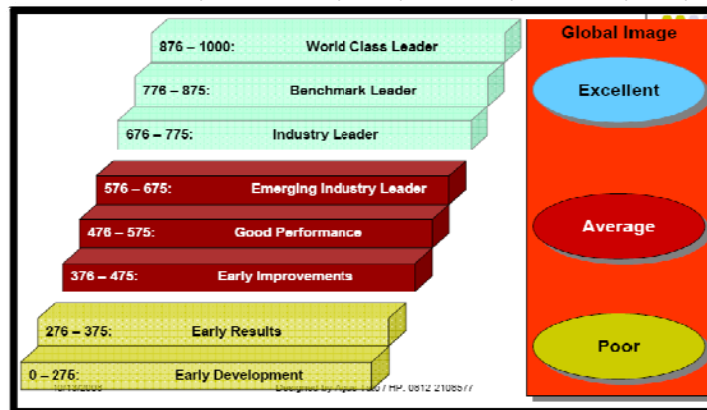
**3.2.3. Skor Keseluruhan Organisasi**

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	

berdasarkan skor tersebut, menempatkan PT X pada posisi *early result* seperti pada Gambar 3.



Gambar 3 Posisi Perusahaan Berdasarkan Pengukuran Performansi dengan MBCfPE

Posisi *early results* yang diperoleh PT X pada pengukuran performansi dengan pendekatan MBCfPE disebabkan PT X baru menerapkan Malcolm Baldrige pada tahun 2010, sehingga masih terdapat

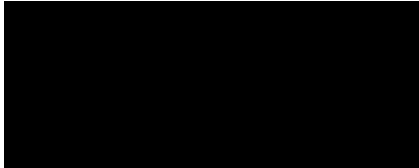


beberapa *item* pertanyaan pada setiap kriteria *Malcolm Baldrige* yang tidak dapat direspons oleh PT X. Proses *learning* yang dilakukan PT X pun masih dalam tahap awal dari sistem perbaikan yang sistematis, dimana beberapa proses pengukuran dan evaluasi yang dilakukan belum diikuti dengan tindakan perbaikan. Selain itu, data pembanding yang dimiliki PT X hanya sebanyak empat data pembanding untuk seluruh kriteria, sehingga PT X tidak dapat mengetahui secara pasti posisi persaingan PT X di Indonesia.

### 3.2.4. Analisis tingkat kelarutan Core Values & Concept

#### i. Visionary Leadership

Kriteria 1.1 Kepemimpinan senior: Bagaimana para pemimpin senior memimpin?



Score = 3 (40%)

Pemimpin senior PT X telah cukup memiliki upaya untuk melakukan perubahan ke arah masa depan yang lebih baik, cukup mampu menjadi panutan melalui setiap kata dan perbuatan.

#### ii. Student-centered excellence

Kriteria 3. Fokus Pelanggan (mahasiswa dan orang tua)

Kriteria	A	D	L	I
3.1.a.1	3-4	3-4	2-3	2-3
3.1.a.2	2-3	2-3	1-2	1-2
3.1.b.1	2-3	2-3	1-2	1-2
3.1.b.2	1	1	1	1
3.1.b.3	2-3	2-3	1-2	1
3.1	2-3	2-3	1-2	1-2
3.2.a.1	2-3	2-3	1-2	1-2
3.2.a.2	2-3	2-3	1-2	1-2
3.2.a.3	1	1	1	1
3.2.a.4	3	2	2	2
3.2.b.1	2-3	2-3	1-2	1-2
3.2.b.2	3	2-3	1-2	1-2
3.2	2-3	2-3	1-2	1-2

Score: 2-3 (35%)

PT X belum memiliki metoda yang sistematis untuk memahami keinginan pelanggan; belum mampu membuat hubungan yang kuat dengan pelanggan melalui kemudahan akses dan manajemen komplain; pelanggan yang kurang puas belum dihadapi dengan baik

#### iii. Organizational & Personal Learning

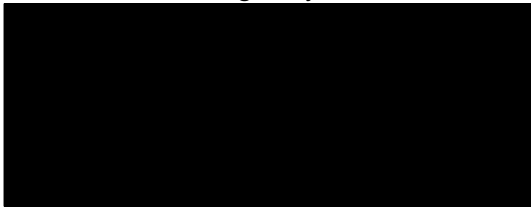
Kriteria 4. 2.a.3 Knowledge Management, score 2-3 (35%)

No	A	D	L	I
4.2.a.1	4	4	3	2
4.2.a.2	3-4	3	3	2
4.2.a.3	2-3	2-3	2-3	1-2
4.2a	3-4	3	2-3	2
4.2.b.1	3-4	3-4	2-3	1
4.2.b.2	3-4	3	2-3	1-2
4.2b	3	3	2	1
4.2	3-4	3	2-3	1-2

Walaupun pimpinan senior telah berupaya melakukan perbaikan namun pada pelaksanaan pada tingkat bawahnya budaya perbaikan yang berkelanjutan belum diterapkan secara menyeluruh, belum sistematis, terlihat dari kurang signifikannya perbaikan proses-proses kerja serta hasil yang belum naik secara signifikan. Perubahan terjadi relatif lambat disertai dengan resistance to change yang cukup tinggi. Nilai Learning (L) pada semua kriteria secara keseluruhan memiliki nilai yang relatif rendah.

iv. Valuing Workforce Members & Partners

Kriteria 5: Fokus tenaga kerja



Score: 3 (30%)

PT X belum memiliki upaya yang sistematis dalam merekatkan tenaga kerja untuk mencapai keberhasilan organisasi dan personal. Upaya pengembangan tenaga kerja dan pimpinan juga belum dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan. PT X juga memiliki upaya yang sistematis dalam memahami kepuasan tenaga kerja, sehingga upaya untuk meningkatkan produktifitas belum maksimal.

v. Agility

Berdasarkan kriteria 4 Manajemen Pengetahuan dan Kriteria 6 Fokus Operasi, PT X masih dalam tahap awal melakukan perbaikan, namun kecepatan melakukan perbaikan relatif masih terbatas. Keterbatasan kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja yang ada diduga turut andil menyebabkan kurang gesitnya PT X dalam mengadaptasi perubahan. Data-data benchmarking yang tersedia sangat terbatas sehingga PT X kurang menyadari perubahan-perubahan yang terjadi pada perguruan tinggi lainnya. Sistem informasi yang ada walaupun terus dikembangkan namun masih belum cukup untuk meningkatkan kegesitan. PT X belum terlihat juga memiliki sistem yang sistematis untuk mendapatkan informasi lingkungan masyarakat.

vi. Focus on The Future

Kriteria 2. Perencanaan Strategis. Score 40%

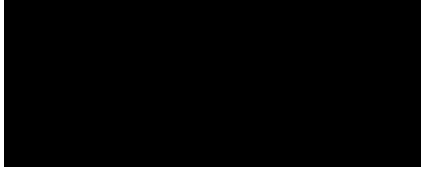
Walaupun PT X telah memiliki Rencana Induk Jangka Panjang 30 tahunan yang didetilkkan pada Rencana Strategis (Renstra) dibantu dengan penerapan Balanced Scorecard, namun masih terdapat kelemahan pada perencanaan operasional berupa Rencana Kerja dan Anggaran Tahun. Masih terdapat kesenjangan antara perencanaan strategis dengan rencana kerja. Hal ini sudah dipahami oleh pimpinan senior dengan selalu memperbaiki keselarasan perencanaan strategis dan rencana kerja, walaupun masih dalam tahap awal. Beberapa kriteria perencanaan strategis misalnya identifikasi blind spot, pemanfaatan dan peningkatan core competence, dan lain-lain, belum mampu direspon oleh PT X untuk meningkatkan kualitas perencanaan strategis.

vii. Managing for Innovation

Kriteria 4.2.a.3 Knowledge Management, score = 2-3 (35%)

No	A	D	L	I
4.2.a.1	4	4	3	2
4.2.a.2	3-4	3	3	2
4.2.a.3	2-3	2-3	2-3	1-2
4.2a	3-4	3	2-3	2
4.2.b.1	3-4	3-4	2-3	1
4.2.b.2	3-4	3	2-3	1-2
4.2b	3	3	2	1
4.2	3-4	3	2-3	1-2

Kriteria 1.1.a.3. Menciptakan Keberlanjutan Organisasi: Inovasi. Score 2-3 (35%)



Kriteria 2.1.b.2 . Pertimbangan Sasaran Strategis. Score 2-3 (35%)

Kriteria 6.2.a.1. Konsep Desain Proses Kerja: Inovasi. Score 2-3 (35%)

Seperti dapat dilihat pada score kriteria-kriteria inovasi, PT X sudah melakukan banyak inovasi namun penerapan dan manajemen inovasi belum dikelola secara sistematis. PT X tidak boleh berbangga dahulu dengan telah melakukan inovasi, karena bila dilihat dari kriteria hasil maka kualitas dan kuantitas inovasi masih kurang, sehingga masih dibutuhkan banyak inovasi dalam segala hal.

viii. Management by Fact

Kriteria 4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan

Kriteria 4.1. Pengukuran dan Analisis. Score 45%

No	A	D	L	I
4.1.a.1	4-5	3-4	3	2
4.1.a.2	1	1	1	1
4.1.a.3	4	4	3	1-2
4.1.a.4	3-4	3	3	2-3
4.1a	3-4	3-4	3	2
4.1b	4	3-4	2-3	1-2
4.1c.1	3	3	3	2
4.1.c.2	3-4	3-4	2-3	1-2
4.1.c.3	3-4	3-4	2-3	2
4.1.c	3	3	2-3	1-2
4.1	3-4	3-4	2-3	2

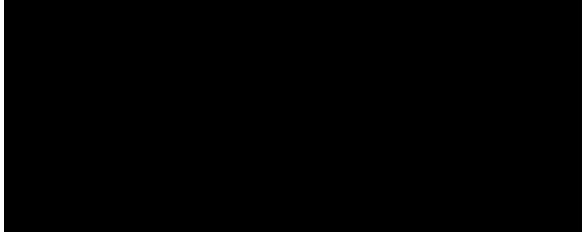
Kriteria 4.2. Pengelolaan. Score 30%

No	A	D	L	I
4.2.a.1	4	4	3	2
4.2.a.2	3-4	3	3	2
4.2.a.3	2-3	2-3	2-3	1-2
4.2a	3-4	3	2-3	2
4.2.b.1	3-4	3-4	2-3	1
4.2.b.2	3-4	3	2-3	1-2
4.2b	3	3	2	1
4.2	3-4	3	2-3	1-2

Proses pengambilan keputusan pada setiap level sudah memanfaatkan sistem informasi yang tersedia. Namun demikian bank data sistem informasi masih ada yang terpisah belum terintegrasi. Manajemen pengukuran dan pengelolaan informasi yang telah dilakukan oleh PT X berada dalam tahap awal, sudah disusun secara sistematis, namun masih banyak kriteria yang belum direspon secara sistematis, sehingga manajemen data memiliki banyak peluang untuk diperbaiki.

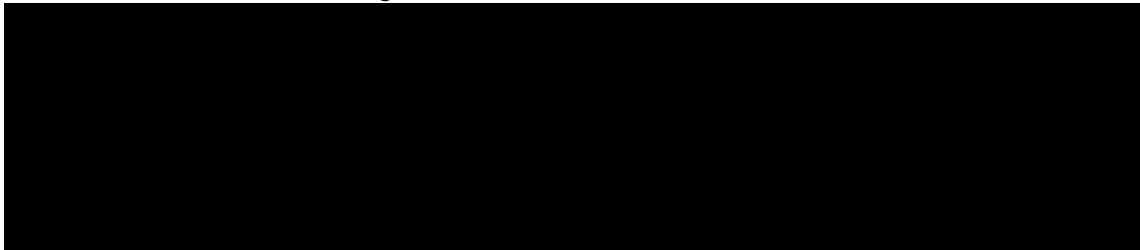
ix. Societal Responsibility

Kriteria 1.2.c Tanggung Jawab Bermasyarakat dan Dukungan kepada Komunitas Utama. Score 3-4.



Sebagai lembaga pendidikan, PT X tidak memberikan dampak buruk bagi masyarakat tetapi memberikan manfaat bagi masyarakat, terutama masyarakat sekitar. Namun demikian manfaat yang diberikan seharusnya dapat lebih besar lagi terutama bagi masyarakat sekitar dan bagi negara.

x. Focus on Result and Creating Value



Walaupun PT X telah memiliki proses-proses yang sistematis pada beberapa hal namun hasil kinerjanya masih sekitar 30%-35% persen dari nilai maksimal, hal ini berarti masih banyak yang harus diperbaiki oleh PT X

xi. Systems Perspectives.

Tingkat keselarasan Integrasi keseluruhan proses dan hasil merupakan salah satu titik lemah PT X. Hampir semua nilai integrasi pada proses dan hasil antara 2-3 atau 30-45%. Operasi dilaksanakan berdasarkan proses yang berulang, dievaluasi untuk perbaikan dan telah dikoordinasikan lintas unit. Strategi dan sasaran kuantitatif telah ditetapkan sebagian. Namun demikian proses-proses tersebut belum mampu menjawab strategi dan sasaran.

## 4. Kesimpulan

Untuk menuju perusahaan dengan kinerja excellent, secara keseluruhan PT X baru pada tahap merespon persyaratan kriteria Basic to Overall Requirement, sedangkan untuk beberapa persyaratan multiple belum mampu direspon. Selain itu, pada tahap Approach beberapa pendekatan yang digunakan belum terstruktur secara sistematis misalkan belum lengkapnya ketersediaan dokumen panduan pelaksanaan baik SOP maupun job description. Pada tahap Deploy, beberapa pendekatan baru dilakukan pada tahun-tahun terakhir. Pada Learning, masih banyak respon yang bersifat pada tingkat "reacting to problem"- "general improvement orientation" walaupun sudah banyak pula yang sudah mencapai tingkat "learning and strategic improvement" bahkan "organizational analysis and innovation". Sedangkan pada Integration masih dalam tahap "early systematic approaches".

Berdasarkan evaluasi nilai pada setiap kriteria, secara keseluruhan dapat dikatakan tidak seluruh core values & concept larut di dalam sistem manajemen PT X. Walaupun core values & concept Visionary Leadership, dan Focus on The Future sudah cukup baik diterapkan namun yang lainnya terutama Student-centered Excellence, Valuing Workforce dan Agility, masih dalam penerapan tahap awal, belum terstruktur, belum diterapkan secara terintegrasi dan belum diperbaiki terus menerus dengan cepat.

## 5. Daftar Pustaka

- (a) Blazey, M.L. (2011). *Insight to Performance Excellent 2010-2011: Understanding the integrated management system and the baldrige criteria*, ASQ Quality Press., Milwaukee.
- (b) 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.
- (c) Ismoyojati, Sandy Tyas. 2013. *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Proses Kepemimpinan dan Kategori Hasil Item Kepemimpinan dan Tata Kelola Di Perguruan Tinggi X*. Laporan Tugas Akhir Teknik Industri Institut Teknologi Nasional, Bandung.
- (d) Latham, John., John Vinyard., (2011). *Organization Diagnosis, Design, and Transformation*. Monfort Institute. Northern Colorado.
- (e) 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.
- (f) 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.
- (g) 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.
- (h) -, Indonesian Quality Award Foundation., (2011). *Kriteria Kinerja Ekselen 2011-2012*, Indonesia Quality Award Foundations, Jakarta.