

PENGUKURAN KINERJA FAKULTAS DI PERGURUAN TINGGI “X” MENGUNAKAN PENDEKATAN MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE (EDUCATION CRITERIA)

Sugih Arijanto, ST., MM., s_arijanto@itenas.ac.id
Ir. Ambar Rukmi Harsono, MT., ambarht@itenas.ac.id.

Abstrak

Dalam penelitian ini akan dilakukan pengukuran kinerja yang terintegrasi terhadap tiga fakultas di Perguruan Tinggi “X” untuk mengetahui sejauh mana tingkat kinerja fakultas dalam melayani mahasiswa serta kesiapan fakultas dalam menghadapi persaingan dengan perguruan tinggi swasta lainnya. Saat ini pengukuran kinerja di Perguruan Tinggi “X” masih bersifat parsial dan belum terintegrasi, dan belum dikaitkan dengan pencapaian rencana strategis dari institusi. Metoda yang dipilih adalah Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) Education Criteria karena pendekatannya komprehensif pada sistem kerja organisasi. MBCfPE Education Criteria dibangun berdasarkan 11 nilai inti dan konsep yang diintegrasikan ke dalam 7 kategori yaitu: kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada mahasiswa, stakeholder, dan pasar (student, stakeholder, and market focus), pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan (measurement, analysis, and knowledge management), fokus pada dosen dan staf (faculty and staff focus), proses manajemen, dan hasil kinerja organisasi.

Penelitian ini tidak menggunakan MBCfPE secara utuh dalam melakukan scoring karena keterbatasan referensi yang ada, tetapi dengan menggunakan adaptasi sistem penilaian yang diharapkan tidak terlalu berbeda dengan MBCfPE. Pada tahap awal penelitian dilakukan identifikasi masalah dan penentuan metode yang digunakan dalam penelitian. Tahap berikutnya adalah pengumpulan data profil organisasi untuk mendapat gambaran secara global tentang keadaan organisasi. Alat ukur yang dirancang berupa kuesioner yang merupakan adaptasi dari aplikasi original Malcolm Baldrige Education Criteria. Hasil kuesioner tersebut menjadi deskripsi kebutuhan informasi. Nilai keseluruhan yang diperoleh masing-masing fakultas berdasarkan penilaian tiap kategori dan sub kategori berdasarkan deskripsi yang dibuat akan menjadi dasar penentuan level kinerja berdasarkan Scoring Descriptor Malcolm Baldrige. Hasil dari penelitian ini adalah perkiraan tingkat kinerja berdasarkan MBCfPE Education Criteria dan usulan perbaikan untuk meningkatkan kinerja fakultas. Nilai yang diperoleh tiga fakultas dari perguruan tinggi “X” adalah berkisar antara 264 – 276,5 sehingga masih berada pada level 1 (range 0- 275) dari 8 level menurut Scoring Descriptor Malcolm Baldrige. Tiga kategori yang memperoleh nilai persentase terendah yaitu: kategori fokus pada mahasiswa, stakeholder, dan pasar, kategori fokus pada dosen dan staf, dan efektifitas organisasi. Prioritas perbaikan dapat dilakukan pada kategori yang memperoleh nilai persentase terendah.

1. Pendahuluan

Persaingan dalam dunia pendidikan semakin hari akan 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. Perguruan Tinggi “X” sebagai salah satu perguruan tinggi swasta juga perlu selalu berusaha untuk meningkatkan kinerjanya, agar bisa tetap eksis ditengah persaingan tersebut. Setiap fakultas mempunyai peran penting dalam mendukung Perguruan Tinggi “X” untuk dapat bertahan dalam persaingan antar perguruan tinggi. Tugas dari fakultas adalah mengkoordinasikan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan, penelitian dan pengembangan masyarakat di berbagai jurusan di lingkungan masing-masing. Oleh karena itu Fakultas sebagai suatu bagian dalam institusi perguruan tinggi dan berfungsi sebagai pelaksana sebagian tugas pokok dan fungsi institusi perlu selalu diukur kinerjanya.

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, dan hal tersebut juga dilakukan oleh Perguruan Tinggi “X” agar dapat bertahan dalam persaingan. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan pengukuran kinerja agar dapat diketahui sejauh mana kinerja yang

dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari pengukuran kinerja tersebut dapat diketahui hal-hal apa saja yang sudah dilakukan, hal yang belum dilakukan, dan hal 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, belum terintegrasi dengan perencanaan strategis. Oleh karena itu dalam penelitian ini 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. Penelitian dilakukan di tiga fakultas karena dari hasil yang diperoleh masing-masing fakultas dapat diperoleh gambaran kinerja Perguruan Tinggi "X" saat ini, sesuai dengan fungsi fakultas sebagai pelaksana sebagian tugas pokok institut. Metode pengukuran kinerja yang terintegrasi yang akan dipakai adalah *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) Education Criteria*. 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. *MBCfPE Education Criteria* 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*). Dari skor tiap kategori, akan didapat skor keseluruhan yang akan menunjukkan tingkat kinerja.

2. Metodologi Penelitian

Langkah-langkah yang dilakukan pada penelitian ini adalah

1. Perancangan alat ukur Malcolm Baldrige Criteria dengan membuat modifikasi
2. Perancangan sistem penilaian untuk setiap kategori dan kategori
3. Pengumpulan dan pengolahan data untuk menentukan level kinerja berdasarkan *Scoring Descriptors* Malcolm Baldrige.

2.1. Perancangan Alat Ukur Dengan 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*. Pertanyaan yang asalnya berupa isian (*essai*) diubah menjadi bentuk pilihan jawaban untuk memudahkan responden dalam menjawab dan mengarahkan ke kebutuhan dasar setiap kategori.

Hal-hal yang dipertimbangkan dalam pembuatan pertanyaan pada kuesioner adalah sebagai berikut:

1. Melakukan identifikasi kebutuhan dasar yang terdapat pada tiap kategori yang ada pada aplikasi original Malcolm Baldrige. Kebutuhan dasar tiap kategori dapat dilihat pada Tabel 1.
2. Pertanyaan pada aplikasi original adalah bentuk pertanyaan yang membutuhkan penjelasan/deskripsi dengan kata tanya "bagaimana", poin-poin penting pada tiap pertanyaan diubah dengan menambahkan pilihan jawaban.
3. Pertanyaan yang dibuat diarahkan pada pendekatan *Approach, Deployment, Learning, dan Integration* (ADLI). Pertanyaan yang dibuat harus dapat menjawab syarat ADLI, dari mulai metode/pendekatan apa yang digunakan, bagaimana cara penyebarluasannya, evaluasi terhadap metode/pendekatan, dan integrasi dengan item pada kategori lain.
4. Integrasi pada tiap kategori telah ditentukan dalam aplikasi Malcolm Baldrige.

Berikut ini merupakan langkah-langkah dalam merancang kuesioner :

1. Menyadur ulang pengertian "*input category*" dan kebutuhan dasar sub kategori yang berasal dari format aplikasi *Malcolm Baldrige* ke dalam rancangan kuesioner.
2. Mengidentifikasi tingkat kepentingan dari kebutuhan dasar pada setiap sub kategori

3. Bentuk pertanyaan *Malcolm Baldrige* merupakan pertanyaan deskriptif yang selalu mengawali pertanyaan “Bagaimana”. Contoh pertanyaan aplikasi *Malcolm Baldrige* dapat dilihat pada Gambar 1, sehingga untuk memudahkan responden menjawab maka hal tersebut diubah kedalam bentuk pertanyaan *multiple choice* dengan mengarahkan jawaban dengan alternatif yang tersedia, tetapi untuk meminimasi jawaban yang diperoleh tidak bias maka setiap pertanyaan diberi kesempatan untuk jawaban terbuka.
4. Pertanyaan-pertanyaan yang dirancang mengacu pada pendekatan penilaian yaitu *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.
5. Integrasi diperoleh melalui ketentuan aplikasi *Malcolm Baldrige*, yang terdapat pada keterangan “note” untuk setiap sub kategori.

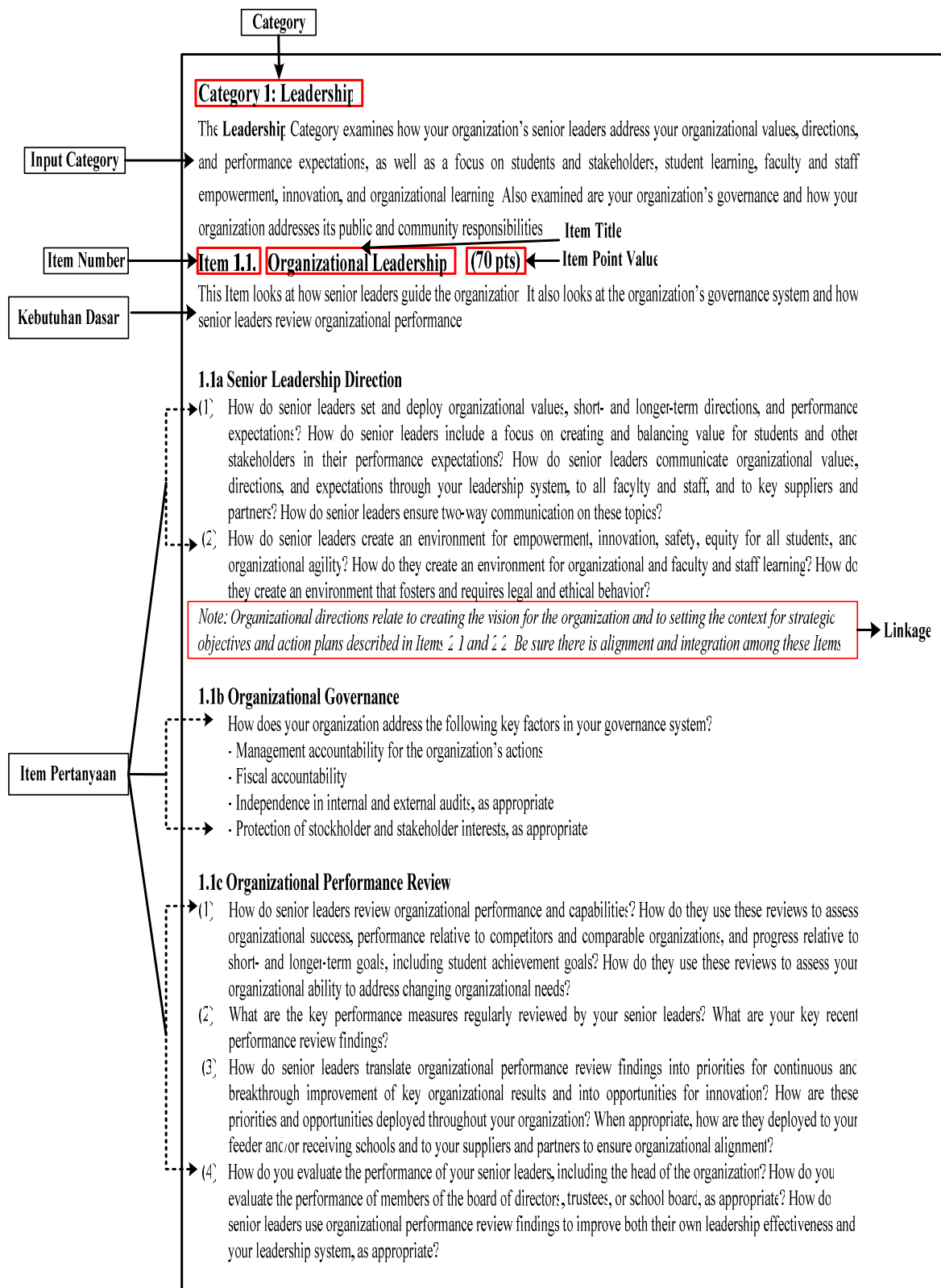
Tabel 1. Kebutuhan Dasar Tiap Sub Kategori

Sub Kategori	Kebutuhan Dasar	Tingkat Kepentingan
1.1	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 : <ul style="list-style-type: none"> ♦ 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	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.
2.1	Menggambarkan proses pengembangan strategi fakultas, untuk mengarahkan kebutuhan mahasiswa dan <i>stakeholder</i> serta untuk memperkuat kinerja jurusan.	Proses pengembangan strategi : <ul style="list-style-type: none"> ♦ Proses penetapan rencana jangka panjang dan jangka pendek ♦ Proses penetapan sasaran strategi
2.2	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.
3.1	Menggambarkan bagaimana fakultas menentukan kebutuhan mahasiswa untuk jangka pendek dan jangka panjang, harapan dan preferensi mahasiswa, stakeholder dan pasar.	Cara fakultas untuk mengetahui kebutuhan mahasiswa : <ul style="list-style-type: none"> ♦ Penetapan segmentasi mahasiswa dan pasar ♦ Penetapan stakeholder fakultas
3.2	Menggambarkan bagaimana fakultas membangun hubungan untuk memperoleh dan memelihara kepuasan mahasiswa & stakeholder lainnya agar dapat meningkatkan pelayanan fakultas	Cara fakultas untuk memelihara kepuasan mahasiswa dan stakeholder : <ul style="list-style-type: none"> ♦ Penyelenggaraan program relationship ♦ Pengukuran tingkat kepuasan mahasiswa ♦ Penyediaan sarana untuk mencari informasi. ♦ Penyediaan sarana untuk menampung complain.

Tabel 1. Kebutuhan Dasar Tiap Sub Kategori (lanjutan)

Sub Kategori	Kebutuhan Dasar	Tingkat Kepentingan
4.1	Menggambarkan bagaimana organisasi menetapkan sistem pengukuran kinerja yang efektif untuk memahami, meluruskan dan memperbaiki kinerja organisasi pada semua level dalam organisasi.	Penetapan sistem pengukuran kinerja: <ul style="list-style-type: none"> ♦ Proses pengumpulan data kinerja ♦ Pengukuran kinerja ♦ Analisis Kinerja
4.2	Menggambarkan bagaimana organisasi menyusun informasi dan menjaga asset pengetahuannya.	Cara fakultas menyusun informasi dan menjaga asset pengetahuan.
5.1	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.	Bagaimana “work dan job” fakultas menghasilkan performansi yang baik : <ul style="list-style-type: none"> ♦ Pembagian tugas dan wewenang ♦ Kerjasama individu ♦ Indikator kinerja
5.2	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	Menggambarkan bagaimana organisasi memelihara lingkungan kerja dan suasana dukungan dosen dan staf yang berkontribusi untuk kesejahteraan, kepuasan dan motivasi semua dosen dan staf	Cara fakultas memelihara lingkungan kerja : <ul style="list-style-type: none"> ♦ Proses penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kinerja ♦ Pengukuran tingkat kepuasan dosen dan staf.
6.1	Menggambarkan bagaimana organisasi menetapkan dan mengatur proses kunci untuk menciptakan nilai bagi mahasiswa dan <i>stakeholder</i> serta mencapai perkembangan dan kesuksesan organisasi	Cara penetapan proses kunci (PBM) : <ul style="list-style-type: none"> ♦ Penetapan proses utama dalam proses belajar mengajar. (PBM) ♦ Proses penyusunan PBM memperhatikan kebutuhan mahasiswa, dosen, staf, dan <i>stakeholder</i> lainnya, ♦ Data yang digunakan dalam menyusun PBM.
6.2	Menggambarkan bagaimana organisasi mengelola proses yang mendukung penciptaan nilai	Cara penetapan proses pendukung : <ul style="list-style-type: none"> ♦ Penetapan proses utama pada proses pendukung. ♦ Proses penyusunan memperhatikan kebutuhan mahasiswa, dosen, staf, dan <i>stakeholder</i> lainnya,

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

Sumber : www.quality.nist.gov

2.2. Perancangan Sistem Penilaian.

Tabel 2. berikut ini merupakan tabel petunjuk dalam melakukan skoring proses.

Tabel 2 Petunjuk Penilaian Proses

ADLI	PETUNJUK SCORING	RANGE SCORE	INISIAL
APPROACH	Tidak ada bukti <i>approach</i> yang sistematis; informasinya anekdotial	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 (tanggap) 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
DEPLOYMENT	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
DEPLOYMENT	<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 repons atas kategori kriteria lain	30%, 35%, 40%, atau 45%	I3
	<i>Approach</i> -nya <i>aligned</i> dengan kebutuhan organisasional yang diidentifikasi dalam repons atas kategori kriteria lain	50%, 55%, 60% atau 65%	I4
	<i>Approach</i> -nya <i>terintegrasi</i> dengan kebutuhan organisasional yang diidentifikasi dalam repons 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 repons atas item kriteria lain	90%, 95%, atau 100%	I6

Petunjuk untuk scoring hasil terdapat pada Tabel 3. berikut ini. Inisial dibuat untuk memudahkan pada penggabungan penilaian.

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 baik berupa wawancara maupun dengan desk evaluation. Hasil pengumpulan data tersebut kemudian dievaluasi

menggunakan tabel pengukuran dan sistem penilaian. Tabel 4 merupakan hasil penilaian sub kategori kepemimpinan organisasi untuk Fakultas A. Dengan cara yang sama, pengukuran dilakukan untuk 7 kategori dan untuk semua fakultas yang ada.

Tabel 4. Penilaian Sub Kategori Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan (120 poin)			
1.1 Kepemimpinan Organisasi			
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.			
Arahan/Metode	Deskripsi	Level	Nilai
Fakultas mempunyai visi misi secara khusus	Visi misi ditetapkan oleh dekan, wakil dekan, dan pimpinan jurusan berdasarkan penjabaran visi misi institut dengan memperhatikan kebutuhan mahasiswa dan <i>stakeholder</i> (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%	45%-5% =40%
Fakultas memiliki rencana jangka pendek dan jangka panjang	Rencana jangka pendek dan jangka panjang ditetapkan oleh dekan, wakil dekan, dan pimpinan jurusan yang disusun berdasarkan evaluasi diri (A3)		
Fakultas menetapkan target kinerja	Target kinerja ditetapkan oleh dekan bersama dosen dan staf, Target kinerja ini disusun berdasarkan pencapaian target pada masa-masa sebelumnya, rencana jangka panjang, dan rencana strategi (A3)		
Fakultas menerapkan <i>good university governance system</i>	Penerapan dilakukan dalam hal manajemen dan keuangan dan dilakukan laporan tertulis (A3)		

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 dikur kinerjanya, Fakultas A memperoleh poin tertinggi yaitu 276,25, mempunyai selisih 5 poin dari Fakultas B dengan poin keseluruhan 271.25, sedangkan Fakultas C memperoleh hasil terendah yaitu 264.

Total nilai yang diperoleh fakultas A untuk proses (kategori 1-6) adalah 171.25, total nilai proses B adalah 166,25, dan total nilai proses C adalah 151,5. 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 beberapa tahun, sedangkan B masih bersifat personal dalam hal pengabdian pada masyarakat, sedangkan fakultas C memperoleh nilai dari proses yang paling kecil, karena masih masih sebatas rencana dan belum banyak yang dilakukan.

Total nilai hasil fakultas A untuk kategori 7 adalah 105, 1 fakultas B adalah 105, dan fakultas C adalah 112,5. Jika dilihat dari hasil kinerja kategori 7, 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.

Perkiraan nilai yang diperoleh Perguruan Tinggi "X" dari hasil rata-rata kinerja ketiga fakultas adalah 270 atau berada pada level 1 (*range 0- 275*) dari 8 level menurut *Scoring Descriptor* Malcolm Baldrige. Tiga kategori yang memperoleh nilai persentase terendah yaitu: kategori fokus *student*, *stakeholder*, dan pasar, kategori hasil fokus fakultas dan staf, dan efektifitas organisasi. Prioritas perbaikan dapat dilakukan pada kategori yang memperoleh nilai persentase terendah.

Tabel 5. Perbandingan Hasil Kinerja Fakultas A, B dan C

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, stakeholder, dan pasar	85	12.35	10.5	12.35	10.5	12.35	10.5
3.1	Pemahaman mahasiswa, stakeholder, dan pasar	40	15.00	6	15.00	6	15.00	6
3.2	Program <i>relationship</i> , dan kepuasan mahasiswa & stakeholder	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 stakeholder	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

5. Kesimpulan Dan Saran

5.1. Kesimpulan

- Setelah melakukan pengukuran kinerja menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) Education Criteria*, perkiraan nilai yang diperoleh Perguruan Tinggi "X" berdasarkan nilai rata-rata ketiga fakultas adalah 270 dan berada pada level 1 (*range 0- 275*) dari 8 level menurut *Scoring Descriptor Malcolm Baldrige*. Tiga kategori yang memperoleh nilai persentase terendah yaitu: kategori fokus *student, stakeholder*, dan pasar, kategori hasil fokus fakultas dan staf, dan efektifitas organisasi.
- Prioritas perbaikan dapat dilakukan berdasarkan perolehan nilai persentase 3 kategori terendah yaitu:
 - Kategori fokus pada mahasiswa, stakeholder, dan pasar : usulan perbaikan pada kategori ini adalah dengan melakukan identifikasi kebutuhan mahasiswa dan stakeholder yang akan menjadi masukan untuk tujuan/ target layanan dari fakultas, dan memonitor kegiatan *relationship* dalam menjaga hubungan baik dengan mahasiswa dan stakeholder yang dilakukan oleh jurusan.
 - Kategori hasil kinerja organisasi : usulan perbaikan untuk kategori ini yaitu mengolah data-data yang dimiliki dalam bentuk laporan tertulis sehingga dapat menunjukkan tingkatan, *trend*, serta mempunyai data pembanding agar dapat diketahui kelebihan dan kekurangan terhadap hasil kinerja, serta adanya integrasi dengan semua proses. Hasil yang ada di kategori 7 menunjukkan sejauh mana proses-proses yang telah dilakukan, dan juga menunjukkan kekurangan-kekurangan yang dimiliki.

- c. Kategori proses manajemen: usulan perbaikan pada kategori ini adalah meningkatkan evaluasi pada proses pembelajaran dan membuat laporan tertulis sebagai data pembanding untuk hasil kinerja yang diperoleh. Adanya laporan tertulis dari perbaikan-perbaikan yang dilakukan dari proses pembelajaran maupun proses pendukung, merupakan bukti dari perbaikan yang telah dilakukan dan sebagai bahan pertimbangan untuk perbaikan selanjutnya.
3. Rancangan alat ukur berupa kuesioner yang dibuat adalah hasil adaptasi dari aplikasi original MBCfPE *Education*. Perubahan bentuk pertanyaan dari pertanyaan isian menjadi bentuk pertanyaan dengan bentuk pilihan jawaban dimaksudkan untuk memudahkan responden dalam menjawab namun juga diberikan pilihan jawaban terbuka.
4. Untuk memudahkan langkah-langkah yang dilakukan perlu dibuat algoritma, seperti pada perancangan alat ukur yaitu kuesioner, penerjemahan deskripsi dari hasil jawaban kuesioner ke dalam tabel penilaian, dan penunjuk penilaian setiap kategori sehingga alur dari langkah-langkah yang dilakukan terlihat jelas.

5.2. Saran

1. Usulan perbaikan berdasarkan hasil analisis dapat dijadikan pertimbangan peningkatan kinerja bagi Perguruan Tinggi "X".
2. Saran bagi penelitian selanjutnya adalah untuk lebih memahami pengertian dari *Approach*, *Deployment*, *Integration*, dan *Learning* (ADLI), karena ADLI merupakan hal penting pada penilaian pengukuran kinerjadengan menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige.

6. Daftar Pustaka

Budi, Sulistyono., *Aplikasi Sistem Mutu Malcolm Baldrige untuk Peningkatan Kompetensi Teknik Industri*, dari <http://www.stttelkom.ac.id>, diakses 26 April 2009.

Gasperz, Vincent, 2007, *GE Way And Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence*, Gramedia, Jakarta.

Kaplan, Robert S., dan Norton, David P., 1996, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta.

National Institute of Standards and Technology, 2009, *Application Templates and Assessment Workbook for the 2004 Malcolm Baldrige National Quality Award for Education*, dari <http://www.quality.nist.gov>, diakses 26 April 2009.

STT Telkom, "Aplikasi Malcolm Baldrige STT Telkom-2002", dari <http://www.stttelkom.ac.id> diakses 26 April, 2009

Yuwono, Sonyo., Sukarno, Edy., dan Ichsan, Muhamad., 2004, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, PT.Gramedia, Jakarta.

http://www.12management.net/methods_performance_prism.html, diakses 20 Oktober, 2008

<http://www.scribd.com/doc/modul-7-Gap-Analysis>, diakses 14 Mei, 2009

<http://www.baldrige21.com>, diakses 11 Maret, 2009

<http://www.quality.nist.gov>, diakses 20 Mei, 2009