

PERANCANGAN MODEL *PRE ASSESSMENT* MANAJEMEN KINERJA UNIVERSITAS MENGGUNAKAN KRITERIA *MALCOLM BALDRIGE* (STUDI KASUS : UNIVERSITAS STIKUBANK SEMARANG)

Agus Prasetyo Utomo, Hari Murti

Fakultas Teknologi Informasi
Universitas Stikubank Semarang,
E-mail : mustagus@unisbank.ac.id

Abstrak

Visi misi tahun 2020 untuk menjadi perguruan tinggi kelas dunia membutuhkan upaya nyata dari jajaran manajemen Universitas Stikubank untuk mewujudkannya, oleh karena itu perlu diciptakan suatu kerjasama dari semua tingkat manajemen, dan stakeholder yang ada. Model manajemen kualitas *Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) mempunyai konsep dan prosedur yang menetapkan petunjuk dan kriteria yang membantu perusahaan dalam mengevaluasi aktivitas perbaikan kualitas. Melalui pengukuran kinerja dengan model MBCfPE ini, Universitas akan bisa melihat tingkat pencapaian di dalam proses menuju perguruan tinggi kelas dunia. Pengembangan sebuah model pre assessment bagi Universitas diharapkan dapat membantu memberikan sebuah gambaran awal sejauh mana kesiapan Universitas dalam menerapkan manajemen kinerja kelas dunia. Hasil olah data menunjukkan bahwa manajemen kinerja Universitas secara umum hasilnya cukup baik. Hal ini di tunjukkan dengan nilai score sebesar 668,55 dari skala 1000. Nilai ini menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan oleh manajemen Universitas untuk memberikan jaminan mutu pada masyarakat sudah cukup baik. Skor tersebut juga menunjukkan bahwa pendekatan tata kelola yang dilakukan Universitas cukup sistematis, efektif, dan responsive. Hasil-hasil yang mengacu pada persyaratan-persyaratan mahasiswa dan *stakeholder* lainnya, pasar, dan proses operasional, menunjukkan kinerja dan keunggulan yang baik. Untuk perbaikan kinerja Universitas perlu dibuat solusi khusus untuk implementasi peningkatan kinerja dari tiap-tiap kategori yang dirasakan kurang nilainya. Sementara itu untuk kategori yang nilainya sudah cukup baik masih perlu untuk terus ditingkatkan. Universitas perlu membangun sistem manajemen kinerja yang lebih baik kedepannya agar visi misi dan tujuan-tujuan strategis dimasa yang akan datang bisa tercapai secara efektif dan efisien.

Kata kunci : Manajemen Kinerja, *Key Performance Indikator*, *Pre Assement*, *Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence*.

1. Pendahuluan

Di era globalisasi sekarang ini menjadi salah satu perguruan tinggi dengan mutu kelas dunia merupakan dambaan hampir sebagian besar lembaga perguruan tinggi di dunia ini. Untuk menjadi universitas kelas dunia atau *world class university*, tentunya terlebih dahulu perlu didefinisikan atau diberi batasan karakteristik dari universitas kelas dunia. Karakteristik dari universitas kelas dunia adalah bahwa setiap universitas yang mampu menghasilkan mutu terbaik (*best quality*), memberikan pelayanan terbaik (*best services*), memberikan harga yang kompetitif (*competitive price*), dan ramah terhadap lingkungan (*green environment*) melalui praktek-praktek terbaik dan kerjasama tim (*best practices and teamwork*). Demikian juga dengan Universitas Stikubank, menjadi salah satu *world class university* merupakan impian visi misi tahun 2020 untuk bisa meraihnya.

Di dalam usaha untuk mencapai perguruan tinggi kelas dunia, di beberapa negara telah muncul berbagai program penghargaan sebagai pengakuan kepada perusahaan yang dipandang pantas dan layak menjadi perusahaan kelas dunia. Di Jepang, suatu perusahaan dikategorikan sebagai perusahaan kelas dunia jika perusahaan tersebut telah memperoleh *Deming Award* (*Deming Prize*). Di Amerika Serikat suatu perusahaan dikategorikan sebagai perusahaan kelas dunia jika perusahaan tersebut telah memperoleh *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), sementara itu di Eropa, suatu

perusahaan dikategorikan sebagai perusahaan kelas dunia jika perusahaan tersebut telah memperoleh *European Quality Award* (EQA).

Tujuan dari pemberian penghargaan ini adalah untuk mempromosikan: Kesadaran akan pentingnya kualitas manajemen dan dampaknya terhadap persaingan, Pemahaman akan persyaratan-persyaratan untuk kesempurnaan dalam kualitas (*Excellence in Quality*), Saling berbagi informasi mengenai berbagai strategi sukses dan keuntungan-keuntungan yang didapatkan.

MBNQA merupakan model manajemen kualitas yang menetapkan petunjuk dan kriteria yang dapat digunakan bagi organisasi-organisasi dalam mengevaluasi usaha-usaha perbaikan kualitas manajemennya. Penghargaan ini diterapkan pada organisasi apapun, baik besar maupun kecil dengan kategori bisnis: manufaktur, jasa, dan usaha kecil. Diharapkan kriteria-kriteria dalam penghargaan ini dapat menyempurnakan sistem kualitas internal mereka, yang hasilnya nanti akan menumbuhkan kekuatan dan memperbanyak kesempatan atau peluang untuk perkembangan yang berkelanjutan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Kriteria-kriteria di dalam *Baldrige Award* didesain untuk membantu organisasi dalam memperbaiki kinerjanya melalui dua fokus, yaitu: Yang pertama adalah kesuksesan di pasar melalui penyebaran dan peningkatan nilai-nilai kepuasan pelanggan (*customer driven*), dan yang kedua adalah perbaikan kemampuan dan efektifitas diseluruh organisasi.

Meskipun *Baldrige Award* hanya berlaku di Amerika Serikat, banyak negara-negara di luar Amerika Serikat yang mengambil dasar-dasar dari criteria penghargaan ini sebagai standar kualitas di negaranya, seperti Singapura dengan *Singapore National Quality Award* dan di Australia dengan *Australian Quality Award*. Perkembangan selanjutnya, karena keunggulan lain dari *Baldrige Criteria* ini juga sangat adaptif dan fleksibel untuk diterapkan pada manajemen organisasi apapun, mengakibatkan konsep dari penghargaan ini banyak digunakan sebagai pengukuran kinerja di perusahaan-perusahaan yang tidak bertujuan untuk ikut dalam kontes ini. Fenomena ini sendiri dinyatakan oleh para peserta dan pemenang MBNQA, bahwa yang terpenting bukanlah menjadi juara, melainkan apa manfaat yang didapatkan perusahaan dengan penerapan konsep *Baldrige* ini. Dari uraian diatas maka peneliti mencoba untuk merancang sebuah model *pre assessment* manajemen kinerja universitas dengan menggunakan kriteria dari *Malcolm Baldrige* sebagai kerangka pembangunan model.

2. Kerangka Teori

2.1. Pengukuran Kinerja

Dalam kehidupan sehari-hari kita sering melakukan pengukuran, namun dalam penelitian, untuk melakukan pengukuran harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Pengukuran dalam penelitian terdiri dari pemberian angka-angka pada peristiwa empiris sesuai dengan aturan-aturan tertentu [3].

Dalam perancangan suatu sistem manajemen kinerja terdapat 4 tahap dalam perancangan sistem manajemen kinerja [9]:

a. Tahap 0 : Fondasi

Pemahaman atas pedoman prinsip yang harus dijadikan fondasi bagi rancangan sistem manajemen kinerja.

b. Tahap 1 : Informasi Dasar

Informasi dasar yang diperlukan sebagai masukan bagi perancang sistem manajemen kinerja pada dasarnya menyangkut lingkungan usaha yang saat ini sedang digeluti, yang terdiri dari informasi tentang industri, pemerintah dan masyarakat, pasar dan pesaing, serta produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan.

c. Tahap 2 : Perancangan

Merupakan langkah perancangan sistem manajemen kinerja yang terdiri dari penentuan visi, misi, strategi, dan kerangka kerja yang digunakan sebagai dasar penentuan variabel kinerja, keterkaitan antar variabel, dan kaji banding (*benchmark*) yang akan diambil.

d. Tahap 3: Penerapan

Merupakan tahap penerapan rancangan yang meliputi *display* yang akan didukung, laporan yang akan dirancang, sosialisasi sistem manajemen kinerja kepada seluruh karyawan, analisis manfaat/biaya bagi penerapan sistem manajemen kinerja, modifikasi proses yang diperlukan, pelatihan yang harus disertakan, sumber daya yang akan terlibat, dan kedudukan sistem manajemen Kinerja saat ini terhadap sistem manajemen kinerja yang

baru. Pada saat penerapan, harus diuji apakah sistem manajemen kinerja tersebut telah dapat mengakomodasi 4 hal utama, yaitu pengukuran, evaluasi, diagnosis, dan tindak lanjut yang diperlukan jika kinerja perusahaan menyimpang dari standar yang telah ditetapkan.

e. Tahap 4 : Penyegaran

Merupakan langkah evaluasi terhadap kemutakhiran Sistem manajemen kinerja yang dirancang dengan mempertimbangkan informasi dan perkembangan pengetahuan terkini.

2.2. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) atau yang biasa disebut *Baldrige Award* atau *Baldrige Criteria* adalah suatu sistem manajemen kualitas yang pada awalnya berlaku di Amerika Serikat yang bertujuan untuk mengukur komitmen terhadap kinerja suatu organisasi, dan memberikan kerangka kerja untuk memperbaiki dan menyempurnakan kinerja tersebut (*Criteria for Performance Excellence*). Penghargaan ini disahkan dengan ditandatanganinya *Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act* oleh Presiden Ronald Reagan pada tanggal 20 Agustus 1987.

Pada mulanya penghargaan ini muncul karena pemerintah Amerika Serikat pada saat itu menggalakkan kebutuhan akan perbaikan atau penyempurnaan kualitas dalam kaitannya dengan persaingan bisnis di Amerika dan pasar luar negeri terutama Jepang.



Gambar 2.1. Perspektif *Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence* 2011-2012

Nama Malcolm Baldrige berasal dari nama menteri perdagangan Amerika yang menjabat dari tahun 1981 sampai meninggalnya beliau pada tahun 1987 karena kecelakaan. Dedikasinya yang tinggi terhadap perbaikan untuk dunia perdagangan di Amerika membuat nama beliau dijadikan simbol untuk penghargaan ini. Sampai saat ini Departemen Perdagangan Amerika Serikat bertanggung jawab atas pemberian penghargaan ini, dan memberikan tugas kepada *National Institute of Standard and Technology* (NIST) untuk mengelola program dan administrasi pemberian penghargaan ini berdasarkan *Public Law 100-107* serta dibantu oleh *American Society for Quality Control* (ASQC).

Malcolm Baldrige memberikan suatu perspektif sistem untuk pengelolaan organisasi dan proses-proses kunci menuju keunggulan kinerja. Tujuh kategori dan sebelas nilai inti *Malcolm Baldrige* merupakan mekanisme untuk membangun dan mengintegrasikan kriteria-kriteria dalam mengembangkan sistem organisasi bisnis yang unggul. Perspektif sistem berarti memandang dan mengelola organisasi secara keseluruhan, dengan mengintegrasikan komponen-komponennya, menuju keunggulan kinerja. Secara keseluruhan Gambaran umum dari Kerangka sistem kinerja MBCfPE ini diilustrasikan dalam sebuah bagan gambar yang dapat dilihat pada gambar 2.1.

Kriteria *Malcolm Baldrige*, atau yang populer disebut sebagai *Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE), yaitu:

1. *Leadership* (120 poin)
 - 1.1. *Senior Leadership* (70)
 - 1.2. *Governance and Societal Responsibilities* (50)
2. *Strategic Planning* (85 Poin)
 - 2.1. *Strategy Development* (40)

- 2.2. *Strategy Implementation (45)*
- 3. *CustomerFocus (85 poin)*
 - 3.1. *Voice of The Customer (40)*
 - 3.2. *Customer Engagement (45)*
- 4. *Measurement, Analysis, and Knowledge Management (90 poin)*
 - 4.1. *Measurement, Analysis, And Improvement of Organizational Performance (45)*
 - 4.2. *Information Management, Knowledge, And Information Technology (45)*
- 5. *Workforce Focus (85 poin)*
 - 5.1. *Workforce Environment (45)*
 - 5.2. *Workforce Engagement(40)*
- 6. *Operation Focus (85 poin)*
 - 6.1. *Work System (35)*
 - 6.2. *Work Processes (50)*
- 7. *Results (450 poin)*
 - 7.1. *Student Learning and Proses Outcomes (100)*
 - 7.2. *Customer-Focused Outcomes (70)*
 - 7.3. *Workforces-Focused Outcomes (70)*
 - 7.4. *Leadership and Governance Outcomes (70)*
 - 7.5. *Budgetary, Financial, and Market Outcomes (70)*

Malcolm Baldrige memberikan suatu perspektif sistem untuk pengelolaan organisasi dan proses-proses kunci menuju keunggulan kinerja. Tujuh kategori dan sebelas nilai inti *Malcolm Baldrige* merupakan mekanisme untuk membangun dan mengintegrasikan kriteria-kriteria dalam mengembangkan sistem organisasi bisnis yang unggul. Perspektif sistem berarti memandang dan mengelola organisasi secara keseluruhan, dengan mengintegrasikan komponen-komponennya, menuju keunggulan kinerja. Secara keseluruhan Gambaran umum dari Kerangka sistem kinerja MBCfPE ini diilustrasikan dalam sebuah bagan gambar yang dapat dilihat pada gambar 2.1.

3. Metode Penelitian

3.1. Bahan Penelitian

Bahan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Studi literatur

Tahapan studi literatur dilakukan untuk memperoleh landasan dan kerangka berpikir dari data yang mendukung penelitian ini disamping memberikan pemahaman mengenai berbagai teori pendukung dalam analisis dan pembahasan. Studi literatur ini menjadi acuan dalam penggunaan alat analisis, proses analisis dan penarikan kesimpulan. Studi pustaka yang dilakukan pada penelitian ini meliputi konsep-konsep pengukuran kinerja, *Key Performance Indicator (KPI)*, dan *Malcolm Baldrige education criteria for performance excellence*.

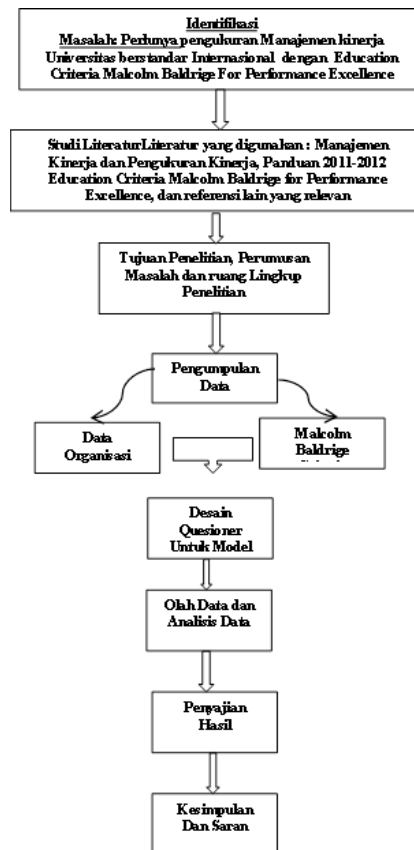
b) Jenis Data

Data yang dibutuhkan dan digunakan untuk penyelesaian masalah dalam penelitian ini adalah berupa data kuantitatif. Pengumpulan data tersebut dikumpulkan untuk mengidentifikasi dan menyusun *Key Performance Indikator (KPI)* sebagai dasar dari pembentukan desain *model pre assesment*. Data yang diperlukan untuk menyusun desain *pre assesment* adalah sebagai berikut:

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Dalam hal ini peneliti melakukan penyebaran kuesioner kepada pejabat-pejabat struktural di lingkungan Universitas Stikubank.
2. Data sekunder, yaitu data yang telah tersedia dan diperoleh dari pihak perusahaan seperti profil lembaga dan Rencana Strategis (Renstra) Universitas Stikubank Semarang.

3.2. Jalannya Penelitian.

Kerangka jalannya penelitian sangat diperlukan bagi peneliti untuk memandu peneliti dalam mengerjakan dan menyelesaikan penelitiannya, maka penulis membuat kerangka jalannya penelitian yang akan dilakukan selama perancangan model *pre assesment* manajemen kinerja Universitas menggunakan *Malcolm Baldrige* kriteria digambarkan dalam sebuah diagram alur. Jalannya penelitian dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2.2. Jalannya Penelitian

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Identifikasi Masalah

Tahap ini mengidentifikasi permasalahan yang terjadi pada proses pengukuran manajemen kinerja sebagai bagian dari penjaminan mutu di Universitas Stikubank (UNISBANK) Semarang. Universitas Stikubank yang mempunyai visi 2020 menjadi *world class university* setidaknya dalam mengelola institusi mengacu pada tata kelola berstandar internasional. Dari hasil identifikasi tersebut didapat bahwa permasalahan terletak pada belum adanya pendekatan baku untuk pengukuran manajemen kinerja berstandar internasional sebagai jaminan mutu universitas.

4.2. Pengumpulan dan Analisis Data

Tujuan dalam penyusunan penelitian ini adalah merancang model *pre assessment* manajemen kinerja Universitas dengan menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige*. Dari Hasil *pre assessment* diharapkan bisa memberikan gambaran awal terkait dengan sejauh mana manajemen kinerja universitas pada saat ini ditinjau dari kerangka 2011-2012 *Malcolm Baldrige education criteria for performance excellence*. Data yang dibutuhkan dan digunakan untuk penyelesaian masalah dalam penelitian ini adalah berupa data kualitatif dan data kuantitatif. Identifikasi kebutuhan informasi pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan untuk pengumpulan data dilakukan dengan metode *survey*, studi literatur dan *questioner*, telaah dokumen ini dilakukan melalui telaah dokumen Renstra Universitas Stikubank untuk mengidentifikasi faktor-faktor kritis yang terkait dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Selanjutnya studi literatur *Malcolm Baldrige for education* digunakan sebagai dasar perancangan model *pre assesment* yang akan di buat. Pengumpulan data tersebut dikumpulkan untuk mengidentifikasi dan menyusun *key performance indikator* (KPI) sebagai dasar dari pembentukan desain model kuesioner *pre assesment* yang akan dibuat.

4.2. Pre Assessment

Rancangan *Pre assesment* penilaian ini menggunakan kategori-kategori yang terdapat dalam buku petunjuk penulisan *Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence* tahun 20011-2012. Daftar pertanyaan yang ada dalam kuesioner yang dibuat, terdiri dari 7 kategori dan 17 item sesuai kriteria dari *Malcolm Baldrige*, sedangkan instrumen jawaban setiap item pertanyaan menggunakan skala Likert yaitu:

- a. Skala 1 untuk jawaban Tidak pernah dengan nilai bobot 0%
- b. Skala 2 untuk jawaban Sangat jarang dengan nilai bobot 25%
- c. Skala 3 untuk jawaban Kadang-kadang dengan nilai bobot 50%
- d. Skala 4 untuk jawaban Sering dengan nilai bobot 75%
- e. Skala 3 untuk jawaban Hampir selalu dengan nilai bobot 100%

Kuesioner *Pre Assesment Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence* ini disebarkan kepada 28 orang responden, namun yang mengembalikan hanya 21 responden. Responden dari penelitian ini adalah para pejabat struktural di lingkungan Univeritas Stikubank Semarang. Kuesioner *pre assesment* bisa di lihat dalam lampiran laporan penelitian ini.

4.3. Analisa Hasil Scoring Pre Assesment

Hasil olah data kuesioner *pre assesment* bisa dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini. Olah data selengkapnya bisa dilihat pada lampiran laporan penelitian ini.

Tabel 4.1. Ringkasam scoring katagori dan sub katagori hasil olah data kuesioner

No.	Category and Sub Category	Max Score	Assesment Score	Prosentase
1.0	<i>Leadership</i>	120	86.42	72.00%
1.1.	<i>Senior Leadership</i>	70	51.72	73.89%
1.2.	<i>Governance & Societal Responsibilities</i>	50	34.70	69.40%
2.0	<i>Strategic Planning</i>	85	54.81	64.00%
2.1.	<i>Strategy Development</i>	40	26.72	66.80%
2.2.	<i>Strategy Implementation</i>	45	28.09	62.41%
3.0	<i>Customer Focus</i>	85	52.54	62.00%
3.1.	<i>Voice of The Customer</i>	45	27.14	60.32%
3.2.	<i>Customer Engagement</i>	40	25.40	63.49%
4.0	<i>Measurement, Analysis, and Knowledge Management</i>	90	56.46	63.00%
4.1.	<i>Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Peformance</i>	45	28.93	64.29%
4.2.	<i>Information Management, Knowledge, and Information Technology</i>	45	27.54	61.19%
5.0	<i>Workforce Focus</i>	85	57.85	68.00%
5.1.	<i>Workforce Environment</i>	40	27.67	69.18%
5.2.	<i>Workforce Engagement</i>	45	30.18	67.06%
6.0	<i>Operation Focus</i>	85	55.85	66.00%
6.1.	<i>Work System</i>	45	30.13	66.96%
6.2.	<i>Work Processes</i>	40	25.71	64.29%
7.0	<i>Results</i>	450	304.62	68.00%
7.1.	<i>Student Learning & Proces Outcomes</i>	120	81.71	68.10%
7.2.	<i>Customer-Focused Outcomes</i>	90	66.43	73.81%
7.3.	<i>Workforce-Focused Outcomes</i>	80	45.52	56.90%
7.4.	<i>Leadership and Governance Outcomes</i>	80	52.86	66.07%
7.5.	<i>Budgetary, Financial, and Market Outcomes</i>	80	58.10	72.62%

Total Point : 1000 668.55 67.00%

BAIK 70% Sd 100% : Perlu Dipertahankan/Ditingkatkan

CUKUP 50% Sd 69% ; Masih perlu banyak upaya perbaikan

BURUK 0% Sd 49% ; Butuh perhatian dan perbaikan secara radikal

Dari hasil analisa *pre-scoring*, terlihat bahwa skor yang dihasilkan adalah 668,55. Angka ini menunjukkan bahwa universitas telah memiliki kualitas sistem kerja yang kuat, sistematis, dan efektif, tidak ditemukan adanya masalah besar dalam perjalanan kegiatan organisasinya. Hasil *pre assesment* tersebut menunjukkan manajemen kinerja dari universitas cukup baik. Skor 668,55 menunjukkan bahwa pendekatan tata kelola yang dilakukan Universitas sistematis, efektif, dan responsive. Hasil-

hasil yang mengacu pada persyaratan-persyaratan mahasiswa dan *stakeholder* lainnya, pasar, dan proses utama, menunjukkan kinerja dan keunggulan yang lebih baik. Tidak kinerja yang buruk pada hal-hal yang penting bagi kebutuhan organisasi.

Dari *table* diatas menunjukkan masih ada beberapa kategori yang perlu mendapatkan perhatian untuk diperbaiki kinerjanya, ini dapat kita lihat berdasarkan persentase tiap kategori yang memiliki nilai paling kecil. Untuk perbaikan kinerja Universitas perlu dibuat solusi khusus untuk implementasi peningkatan kinerja dari tiap-tiap kategori yang dirasakan kurang nilainya. Sementara itu untuk kategori yang nilainya sudah cukup baik masih perlu untuk terus ditingkatkan. Universitas perlu membangun sistem manajemen kinerja yang lebih baik kedepannya agar visi misi dan tujuan-tujuan strategis dimasa yang akan datang bisa tercapai secara efektif dan efisien.

5. Kesimpulan dan Saran

Model *Pre Assesment* manajemen kinerja Universitas dengan menggunakan instrument *Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence*. Dirancang sesuai dengan kategori dan sub kategori yang ada. Rancangan kuesioner dibuat dengan menggunakan pendekatan sesuai dengan kriteria yang ada. Responden penelitian ini adalah para pejabat struktural di lingkungan Universitas Stikubank Semarang. Kuesioner yang disebar sebanyak 28 kuesioner, dan kuesioner yang dikembalikan dan di isi lengkap oleh responden sebanyak 21 reponden. Dari Hasil olah data menunjukkan bahwa manajemen kinerja Universitas secara umum hasilnya adalah cukup baik. Hal ini di tunjukkan dengan nilai *score* sebesar 668,55 dari skala 1000. Nilai ini menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan oleh manajemen Universitas untuk memberikan jaminan mutu pada masyarakat sudah cukup baik. Skor 668,55 juga menunjukkan bahwa pendekatan tata kelola yang dilakukan Universitas sistematis, efektif, dan responsive. Hasil-hasil yang mengacu pada persyaratan-persyaratan mahasiswa dan *stakeholder* lainnya, pasar, dan proses utama, menunjukkan kinerja dan keunggulan yang lebih baik. Tidak kinerja yang buruk pada hal-hal yang penting bagi kebutuhan organisasi.

Perancangan *model Pre Assesment* yang digunakan dalam penelitian ini hanya sampai pada pembuatan kuesioner dan pengolahan data serta analisis data. Untuk itu perlu diusulkan untuk ditindak lanjuti untuk implementasi penerapan manajemen kinerja Universitas yang mengacu pada standar dari *Malcolm Baldrige Education Citeria for Performance Excellence*. Untuk perbaikan kinerja Universitas perlu dibuat solusi khusus untuk implementasi peningkatan kinerja dari tiap-tiap kategori yang dirasakan kurang nilainya. Sementara itu untuk kategori yang nilainya sudah cukup baik masih perlu untuk terus ditingkatkan. Universitas perlu membangun sistem manajemen kinerja yang lebih baik kedepannya agar visi misi dan tujuan-tujuan strategis dimasa yang akan datang bisa tercapai secara efektif dan efisien.

Daftar Pustaka

- Anonymous.**, 2012, Buku Petunjuk 2012-2012 Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence.
- Arcaro, J. S.** (1995). The Baldrige award for education: How to measure and document quality improvement.
- Cooper, D.R. , Emory, C.W.**, 1996. Metode Penelitian Bisnis, Erlangga.
- George, Stephen**, 1992, The Badrige Quality System, New York: John Wiley & sons.
- Hubbard, D. L.** (2001). Malcolm Baldrige National Quality Award for Education 2001 Application. [National award application].
- National Institute of Standards and Technology**, 2008, Baldrige National Quality www.baldrige.nist.gov/
- Wibisono, P.h.D, Dermawan**, 2006, Manajemen Kinerja: Konsep Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan, Bandung, Erlangga.