

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang dapat dipakai sebagian bahan kajian dan masukan yang berkaitan dengan penelitian ini dilakukan oleh:

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Judul	Hasil	Metode
1.	Rufqotus Zakhroh (2014) Implementasi Kebijakan Sekolah dalam Penerapan <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i> di SD Muhammadiyah 2 Gresik	Hasil Penelitian: 1. Aspek kepemimpinan, peneliti menyimpulkan Kepala Sekolah memiliki komitmen yang cukup kuat untuk mengarahkan komponen sekolah mendukung implementasi kebijakan Baldrige melalui penetapan kebijakan implementasi, pengkomunikasian kebijakan implementasi, perbaikan terus-menerus, pengalokasian sumber daya yang dibutuhkan. Keberhasilan implementasi kebijakan Baldrige di SD Muhammadiyah 2 Gresik juga	Metode Kualitatif dengan teknik analisis Deskriptif Kualitatif.

		<p>didukung oleh kemampuan Kepala Sekolah dalam mengintegrasikan Baldrige dengan sistem manajemen mutu yang sudah ada di sekolah yaitu Str Nasional Pendidikan dan <i>International Organization for Strdization</i> (ISO 9001:2008).</p> <p>2. Aspek Tenaga kerja, sekolah mampu membangun lingkungan tenaga kerja yang kondusif serta mencapai kinerja tinggi. Sekolah melibatkan, mengelola, dan mengembangkan tenaga kerjanya dan memanfaatkan seluruh potensinya agar selaras dengan misi, strategi, dan program kerja sekolah secara menyeluruh, dan</p> <p>3. Aspek Operasi, sekolah mampu mendesain, mengelola dan meningkatkan sistem dan proses pembelajaran untuk memberikan nilai pada siswa dan <i>stakeholders</i> guna mencapai keberhasilan dan keberlangsungan sekolah.</p>	
--	--	--	--

2.	Afifah (2016) Penggunaan Metode <i>Malcolm Baldrige Criteria for Education</i> Untuk Mengukur Kinerja Program Studi (Studi Kasus Di Eks Jurusan Pendidikan MIPA FKIP UNS)	Berdasarkan hasil penelitian menggunakan <i>Malcolm Baldrige Criteria for Education</i> , keempat prodi di eks jurusan pendidikan MIPA FKIP UNS menduduki peringkat <i>Benchmark Leader</i> . Peringkat tersebut menandakan bahwa secara keseluruhan kinerja prodi sudah baik.	Metode Kuantitatif dengan teknik analisis Deskriptif
----	--	--	--

Adapun persamaan dan perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2  
Perbedaan dan Persamaan Penelitian

Peneliti		Persamaan	Perbedaan
Terdahulu	Sekarang		
Rufqotuz Zakhiroh (2014)  Implementasi Kebijakan Sekolah dalam Penerapan <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i> di SD Muhammadiyah 2 Gresik	Dwi Rangga P (2016)  Pengukuran Kinerja SMA Muhammadiyah 1 Gresik Menggunakan Metode <i>Malcolm Baldrige Criteria for Education (MBCfE)</i>	1. Menggunaka n kriteria yang ada dalam <i>Malcolm Bladrige</i> 2. Jenis penelitian Deskriptif	1. Objek penelitian 2. Penelitian terdahulu hanya menggunakan 3 indikator, penelitian sekarang 7 indikator. 3. Penelitian terdahulu fokus pada implementasi kebijakan sekolah, sekarang

			pengukuran kinerja
Afifah (2016) Penggunaan Metode <i>Malcolm Baldrige Criteria for Education</i> Untuk Mengukur Kinerja Program Studi (Studi Kasus Di Eks Jurusan Pendidikan MIPA FKIP UNS)		Menggunakan 7 Kriteria Malcolm Baldrige	Objek Penelitian

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Kinerja dan Pengukuran Kinerja

#### 2.2.1.1. Kinerja

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat hasil pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2012:95). Menurut Wilson Bangun (2012:231) kinerja atau *performance* adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja

merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Menurut Rivai (2013:604) Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.

Menurut Banarwi dan Mohammad Arifin (2012:13) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya berdasarkan standar kerja yang ditetapkan selama periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Wibowo (2007:7) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Rivai (2013:548) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan.

#### **2.2.1.2. Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja adalah komponen paling penting dari sebuah sistem pengendalian manajemen. Menurut (Moehariono, 2012:96) Pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang secara singkat dapat dirumuskan sebagai kegiatan pengumpulan data dan informasi yang relevan dengan sasaran-sasaran atau tujuan program evaluasi. Dengan pengukuran kinerja kita dapat mengetahui kinerja

organisasi sudah berjalan dengan baik atau bahkan berlainan arah dengan visi dan misi dari organisasi yang telah ditentukan. Oleh sebab itu, pengukuran kinerja diharapkan dapat digunakan dalam melakukan perbaikan-perbaikan guna meningkatkan daya saing organisasi. Menurut Wibowo (2007:319) Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah dilakukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan

### **2.2.2. *Malcolm Baldrige Criteria***

*Malcolm Baldrige Criteria* merupakan sistem manajemen kualitas formal yang berlaku di Amerika Serikat, diciptakan pertama kali pada saat *US Congress* pada tahun 1987 sebagai penghormatan kepada Malcolm Baldrige, Commerce Department Secretary. Baldrige sendiri adalah menteri perdagangan Amerika Serikat (1981-1987) di era Presiden Ronald Reagan yang memiliki berkontribusi besar pada peningkatan mutu dalam berbagai aspek jangka panjang di Amerika Serikat (Gaspersz, 2007:195-196). Pada setiap tahunnya Malcolm Baldrige memberikan *Award* terhadap organisasi yang mengimplementasikan *Malcolm Baldrige Criteria* untuk sebuah keunggulan kinerja yang ada di perusahaan. Penghargaan ini dikelola oleh Lembaga Standar dan Teknologi Nasional (*The National Institute of Standard and Technology*).

Kerangka *Baldrige* dalam pelaksanaannya dapat membantu mengelola semua komponen organisasi sebagai kesatuan yang utuh, sehingga rencana, proses dan tindakan organisasi dapat konsisten. Blok bangunan sistem adalah kriteria

*Baldrige* untuk Keunggulan Kinerja, nilai dan konsep inti, dan pedoman penilaian. Tujuan kerangka *Baldrige* adalah untuk membantu organisasi yang diwakili oleh tujuh aspek penting dalam pengelolaan dan pelaksanaan sebagai sebuah organisasi (*National Institute Of Standart And Technology (NIST), 2015*):

1. Kepemimpinan
2. Strategi
3. Pelanggan
4. Pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan
5. Tenaga Kerja
6. Operasi
7. Hasil

*Baldrige* mempromosikan perspektif sistem yang berarti mengelola semua komponen organisasi sebagai kesatuan yang utuh untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan. Blok bangunan sistem dan mekanisme pengintegrasian adalah nilai dan konsep inti, ketujuh kategori yang saling terkait dan pedoman penilaian. *Baldrige* memiliki dampak nasional dan global sehingga kerangka dan kriteria *Baldrige* dapat memainkan tiga peran dalam memperkuat daya saing (Sadikin, 2005:3) :

1. Membantu meningkatkan kapabilitas dan kinerja organisasi..
2. Memfasilitasi komunikasi dan berbagi informasi praktik terbaik diantara semua jenis organisasi.
3. Menyediakan *working tools* untuk pemahaman dan pengelolaan kinerja, serta program perencanaan dan pelatihan.

Kerangka kerja *Baldrige* dan tujuh (7) kriteria yang ada dalam *Malcolm Baldrige* digunakan untuk membantu organisasi meningkatkan daya saing.

Pendekatan dengan pola *Baldrige* telah banyak digunakan oleh ribuan organisasi untuk tetap bertahan dalam kondisi kompetisi dengan meningkatkan efektivitas. Setidaknya ada lima alasan untuk memilih *Baldrige* sebagai Kerangka Kerja Manajemen kinerja (Sadikin, 2005:5) :

1. Kriteria untuk keunggulan memberi kerangka kerja untuk upaya perbaikan tanpa mendikte. Organisasi didorong untuk mengembangkan pendekatan yang kreatif dan fleksibel selaras dengan kebutuhan organisasinya serta untuk menunjukkan hubungan sebab-akibat antara pendekatan dengan hasilnya.
2. Kriteria *Baldrige* bersifat *inklusif*. Kerangka *Baldrige* menguraikan kerangka kerja yang terintegrasi dengan menjawab seluruh faktor organisasi, operasi serta hasilnya.
3. Kriteria berfokus kepada persyaratan yang bersifat umum, bukan sekedar kepada prosedur, *tools* atau teknik.
4. Kriteria *Baldrige* merupakan praktik manajemen yang unggul karena selalu divalidasi. Kriteria secara *reguler* diperbaiki untuk meningkatkan lingkupnya meliputi kinerja yang didorong strategi, menjawab segala kebutuhan seluruh *stakeholder*, mengakomodasikan kebutuhan dan praktik organisasional yang penting.
5. Kriteria *Baldrige* bersifat *adaptable* atau dapat digunakan oleh bisnis besar maupun kecil, layanan kesehatan dan organisasi pendidikan.

### **2.2.2.1. Malcolm Baldrige Criteria for Education**

*Malcolm Baldrige* merupakan sebuah metode yang digunakan dalam meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh. Malcolm Baldrige juga dapat berperan aktif dalam peningkatan kinerja secara terus-menerus dengan menggunakan sebuah pengukuran dan pemberian feedback dalam kinerja organisasi tersebut. *Malcolm Baldrige Criteria for Education* dapat dijadikan sebuah pedoman bagi institusi pendidikan dalam mengembangkan kualitas dari sumber daya manusia yang ada. Pengembangan sumber daya manusia itu sendiri tak terlepas dari kinerja sekolah dan manajemen dari sekolah itu sendiri. Dalam hal untuk meningkatkan mutu suatu organisasi. Malcolm Baldrige memiliki 7 kriteria yang dapat digunakan dalam rangka pendekatan yang terintegrasi dengan semua area manajemen ([www.nist.gov/baldrige](http://www.nist.gov/baldrige) diakses tanggal 26 februari 2017)

#### 1. *Leadership*

Kategori kepemimpinan bertanya bagaimana tindakan pribadi pemimpin senior dan panduan sistem pemerintahan dan mempertahankan organisasi.

#### 2. *Strategy*

Kategori ini bertanya bagaimana mengembangkan tujuan strategis dan rencana aksi, menerapkan dan mengubah mereka jika keadaan membutuhkan, dan mengukur kemajuan. Kategori menekankan bahwa keberhasilan jangka panjang organisasi dan lingkungan kompetitif adalah isu-isu strategis utama yang perlu bagian integral dari perencanaan secara keseluruhan. Membuat keputusan tentang kompetensi inti organisasi dan sistem kerja merupakan

bagian integral untuk memastikan keberhasilan organisasi sekarang dan di masa depan, dan karena itu keputusan ini adalah keputusan strategis.

### 3. *Customers*

Kategori ini bertanya bagaimana melibatkan siswa dan pelanggan lainnya untuk keberhasilan pasar dalam jangka panjang, termasuk bagaimana mendengarkan suara pelanggan, melayani dan melebihi harapan siswa dan pelanggan lain, dan membangun hubungan dengan siswa dan pelanggan lainnya.

Kategori menekankan keterlibatan pelanggan sebagai hasil penting dari belajar dan keunggulan kinerja strategi secara keseluruhan. Hasil untuk siswa dan kepuasan pelanggan lainnya dan ketidakpuasan memberikan informasi penting untuk memahami siswa, pelanggan lainnya, dan pasar. Dalam banyak kasus, suara pelanggan memberikan informasi yang berarti tidak hanya pada siswa dan pelanggan lain tetapi dilihat juga pada tindakan mereka dan perilaku pasar dan pengan-pngan ini dapat berkontribusi untuk perilaku organisasi agar dapat sukses saat ini dan masa depan.

### 4. *Measurement, analysis, and knowledge management*

Dalam istilah sederhana, kategori 4 adalah "pusat otak" untuk penyelarasan operasi dengan tujuan strategis. Ini adalah titik utama dalam Kriteria Pendidikan untuk semua informasi penting tentang efektif mengukur, menganalisis, dan meningkatkan kinerja dan mengelola pengetahuan organisasi untuk mendorong perbaikan, inovasi, dan daya saing organisasi. Sentral untuk penggunaan data ini dan ketersediaan informasi yang berkualitas.

Selain itu, karena informasi, analisis, dan manajemen pengetahuan sendiri menjadi sumber utama keunggulan kompetitif dan pertumbuhan produktivitas, kategori ini juga termasuk pertimbangan strategis tersebut.

5. *Workforce*

Kategori ini membahas praktek kunci tenaga kerja yang diarahkan dapat menciptakan dan memelihara lingkungan kinerja yang tinggi dan tenaga kerja terlibat untuk mengaktifkannya dan organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan sehingga berhasil. Untuk memperkuat keselarasan dasar manajemen tenaga kerja dengan strategi secara keseluruhan, Kriteria Pendidikan juga mencakup perencanaan tenaga kerja sebagai bagian dari perencanaan strategis secara keseluruhan.

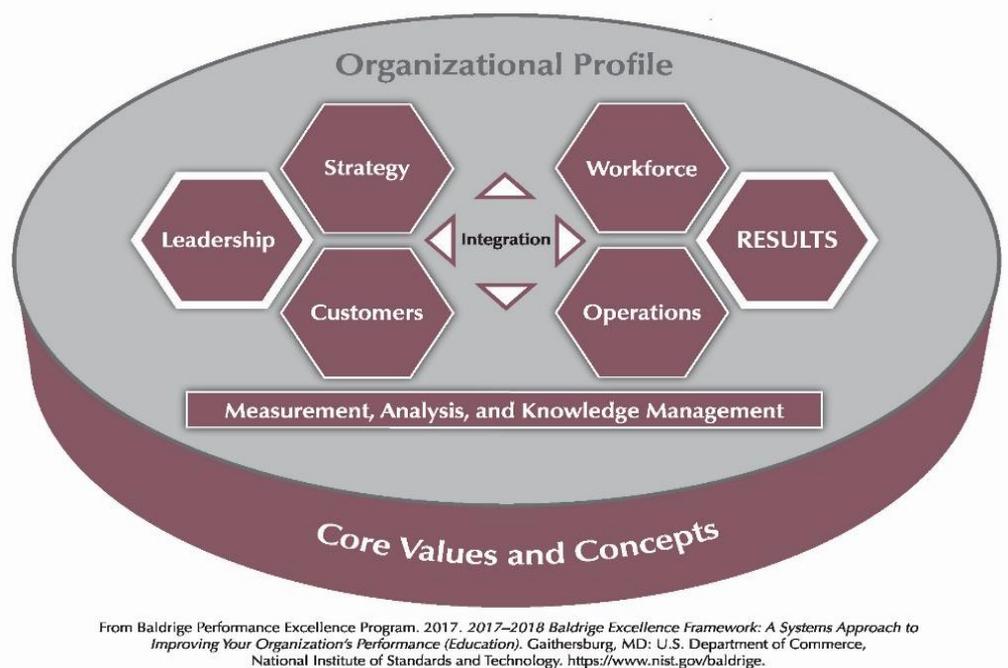
6. *Operations*

Kategori ini bertanya bagaimana fokus pada pekerjaan organisasi, program dan layanan pendidikan, desain dan pengiriman, inovasi, dan efektivitas operasional untuk mencapai keberhasilan organisasi sekarang dan di masa depan.

7. *Results*

Kategori ini menyediakan sistem fokus yang mencakup semua hasil yang diperlukan untuk mempertahankan sebuah organisasi pendidikan, hasil belajar siswa dan proses kunci, hasil yang berfokus pada siswa dan pelanggan lainnya, hasil kerja, hasil kepemimpinan dan sistem pemerintahan, dan secara keseluruhan anggaran, keuangan, dan kinerja pasar. Fokus sistem ini mempertahankan tujuan dari nilai *Baldrige Excellence*. Kerangka tersebut

dapat dilihat oleh siswa, pelanggan yang lain, dan pasar, kinerja organisasi yang unggul sebagaimana tercermin dalam belajar siswa dan indikator operasional dan pembelajaran organisasi dan pembelajaran oleh anggota tenaga kerja. Kategori 7 demikian menyediakan “*real-time*” informasi (langkah-langkah kemajuan) untuk mengevaluasi, meningkatkan, dan proses program pendidikan dan layanan berinovasi, sejalan dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Sementara kategori 7 bertanya tentang hasil luas, harus menempatkan premi pada hasil monitoring yang merupakan konsekuensi dari kinerja operasional dan berfungsi sebagai prediktor kinerja masa depan.



Sumber: [www.nist.gov](http://www.nist.gov) tahun 2016

Gambar 2.1  
*Core Values and Concepts*

Pendekatan yang digunakan untuk implementasi kriteria mbcfpe menggunakan konsep ADLI dan letci (Proses dan Hasil). Proses mengacu pada

metode organisasi menggunakan dan meningkatkan, memenuhi persyaratan di kategori 1-6. Empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi proses *Approach*, *Deployment*, *Learning*, dan *Integration* (ADLI). Baldrige berbasis umpan balik mencerminkan kekuatan dan peluang untuk perbaikan di faktor-faktor ini. Skor untuk item proses didasarkan pada penilaian holistik kinerja secara keseluruhan mengambil dari memperhitungkan empat faktor proses (*National Institute Of Standart And Technology (NIST)*, 2015).

1. *Approach* (Pendekatan) mengacu pada :
  - a. Metode yang digunakan untuk melaksanakan proses,
  - b. Kesesuaian metode ini untuk item persyaratan dan lingkungan operasi ,
  - c. Efektivitas penggunaan metode, dan
  - d. Sejauh mana pendekatan yang berulang dan berdasarkan data yang hl dan informasi (sistematis).
2. *Deployment* (Penyebarluasan) mengacu pada :
  - a. Pendekatan diterapkan dalam menjawab persyaratan item yang relevan dan penting bagi perusahaan.
  - b. Pendekatan diterapkan secara konsisten.
  - c. Pendekatan digunakan oleh unit kerja yang sesuai.
3. *Learning* (Pembelajaran) mengacu pada :
  - a. Penyempurnaan pendekatan melalui siklus evaluasi dan peningkatan.
  - b. Mendorong perubahan yang bersifat terobosan terhadap pendekatan melalui inovasi.

- c. Saling berbagi penyempurnaan dan inovasi antar unit kerja dan proses lainnya yang relevan dalam perusahaan.
4. *Integration* (Keterpaduan) mengacu pada :
- a. Pendekatan selaras dengan kebutuhan perusahaan yang diidentifikasi dalam persyaratan item kriteria lainnya.
  - b. Sistem pengukuran, informasi dan peningkatan saling melengkapi antar proses dan unit kerja.
  - c. Rencana, proses, hasil, analisa, pembelajaran dan tindakan diharmonisasikan antar proses dan unit kerja untuk mendukung tujuan perusahaan.

Dalam item proses penilaian pendekatan, penyebaran, belajar, dan integrasi terkait satu sama lain. Deskripsi pendekatan harus selalu menunjukkan penyebaran yang konsisten dengan persyaratan tertentu dari item dan organisasi. Sebagai proses yang matang, deskripsi juga harus menunjukkan siklus belajar (termasuk inovasi), serta integrasi dengan proses lainnya dan unit kerja.

Hasil output dan hasil organisasi mencapai dan memenuhi persyaratan dalam kategori 7. Empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi adalah *Levels*, *Trends*, *Comparisons*, dan *Integration* (letci). Skor untuk item hasil adalah berdasarkan penilaian holistik kinerja secara keseluruhan, dengan mempertimbangkan empat faktor hasil (*National Institute Of Standart And Technology (NIST)*, 2015).

1. *Levels* (tingkat) mengacu pada :

Kinerja saat ini pada skala pengukuran bermakna.

2. *Trends* (tren) mengacu pada :

Tingkat dari peningkatan kinerja atau kelanjutan kinerja yang baik di tempat penting (kemiringan data menunjukkan dari waktu ke waktu).

3. *Comparisons* (perbandingan) mengacu pada :

- a. Kinerja yang relatif terhadap lainnya, sesuai organisasi, seperti pesaing atau organisasi serupa.
- b. Kinerja relatif terhadap para pemimpin di sektor pendidikan atau benchmark.

4. *Integration* (integrasi) mengacu pada :

- a. Hasil tindakan (sering melalui segmentasi) mengatasi persyaratan kinerja yang berkaitan dengan mahasiswa dan pelanggan lain, pendidikan program dan layanan, pasar, proses, dan tindakan rencana yang diidentifikasi di Profil Organisasi dan di Proses item.
- b. Hasil mencakup indikator-indikator yang valid dari kinerja mas depan.
- c. Hasil mencerminkan harmonisasi di seluruh proses dan unit kerja untuk mendukung keberhasilan dari keseluruhan organisasi.

Dalam scoring item hasil, mencari data tentang tingkat kinerja, tren, dan perbandingan yang relevan untuk langkah-langkah kunci dan indikator kinerja organisasi, serta integrasi dengan persyaratan utama organisasi. Hasil item juga harus menunjukkan data tentang luasnya hasil kinerja yang dilaporkan. Hal ini terkait langsung dengan penyebaran dan pembelajaran organisasi, jika perbaikan proses secara luas bersama dan disebar, harus ada hasil yang sesuai.

*Indonesian Quality Award Foundation* (2016) Kriteria baldrige adalah suatu kerangka kerja yang berharga untuk mengukur kinerja dan perencanaan dalam lingkungan yang tidak pasti. Dalam pengukuran kinerja baldrige dapat membantu institusi pendidikan untuk mempertahankan dan mencapai tujuan seperti:

1. Hasil belajar siswa
2. Hasil produk dan layanan, serta efisiensi proses
3. Kepuasan pekerja dan keterlibatan pekerja
4. Pendapatan dan pangsa pasar
5. Tnggung jawab sosial

Kuspijani dan Sudarso (2010) menyatakan bahwa dari 7 kriteria baldrige, setiap kriteria memiliki keterkaitan satu sama lain. Kuspijani dan Sudarso (2010) juga menuturkan 4 tujuan utama yang terdapat dalam kriteria yang ada di MBNQA antara lain:

1. Membantu memperbaiki kinerja dan kemampuan organisasi
2. Memberikan fasilitas komunikasi dan berbagai informasi dari *best practices* diantara organisasi pendidikan dan tipe-tipe organisasi yang lain.
3. Memelihara perkembangan kemitraan yang melibatkan sekolah-sekolah, industri dan organisasi lain.
4. Melayani sebagai alat kerja untuk memahami dan memperbaiki kinerja organisasi, dan menuntun dalam perencanaan dan pelatihan organisasi

Ada 5 (lima) alasan penggunaan *MBNQA* pada suatu organisasi Pendidikan, yaitu :

1. Kerangka kriteria yang fleksibel, dimana suatu organisasi diberi kebebasan untuk mengembangkan pendekatan dan metode yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasinya
2. Kriteria yang inklusif, pendekatan yang berfokus hanya pada satu aspek penilaian seperti kepemimpinan, perencanaan strategis atau manajemen proses. Kriteria *Malcolm Baldrige* menunjukkan suatu integrasi kerangka manajemen yang menggambarkan mulai dari definisi organisasi, operasional dan hasil yang dicapai.
3. Kriteria berfokus pada persyaratan umum, bukan pada prosedur, atau teknik semata. Disini pendekatan/ sistem mutu lain (BNSP) dapat diintegrasikan sebagai bagian dari sistem manajemen mutu dalam pemenuhan kriteria yang diminta.
4. Kriteria yang Adaktif, dapat digunakan untuk menilai perusahaan besar atau kecil bahkan bagian dari organisasi, misalnya : Jurusan atau Program Studi dari suatu institusi pendidikan.
5. Kebaruan Kriteria, setiap tahun kriteria *Malcolm Baldrige* dievaluasi dan disesuaikan dengan perkembangan dan tuntutan serta kebutuhan organisasi dan *stakeholder*.

#### **2.2.2.2. Tata Nilai dan Konsep Inti *Malcolm Baldrige***

Kerangka yang menciptakan dasar untuk tindakan, umpan balik, dan sukses berkelanjutan. Kriteria Baldrige Pendidikan yang dibangun di atas nilai-nilai inti yang saling terkait dan konsep (*National Institute Of Standart And Technology (NIST)*, 2015):

### 1. *Systems perspective*

Sebuah perspektif sistem berarti mengelola semua komponen organisasi sebagai kesatuan yang utuh untuk mencapai misi, sukses berkelanjutan, dan keunggulan kinerja.

Keberhasilan mengelola kinerja organisasi secara keseluruhan membutuhkan realisasi organisasi sebagai sistem operasi dengan saling bergantung. Sintesis organisasi-spesifik, keselarasan, dan integrasi membuat sistem sukses. Perpaduan berarti melihat organisasi secara keseluruhan dan kunci menggabungkan atribut organisasi, termasuk kompetensi inti, tujuan strategis, rencana aksi, dan sistem kerja. Keselarasan berarti menggunakan kunci organisasi keterkaitan untuk memastikan konsistensi rencana, proses, langkah-langkah, dan tindakan. Integrasi dibangun di atas keselarasan, sehingga masing-masing komponen manajemen kinerja sepenuhnya saling berhubungan dalam Sistem beroperasi, bersatu, dan saling menguntungkan untuk memberikan hasil.

Ketika organisasi membutuhkan perspektif sistem, pemimpin senior fokus pada arah strategis siswa dan pelanggan lainnya. Pemimpin Senior memantau, menanggapi, dan mengelola kinerja berdasarkan pada hasil. Dengan perspektif sistem, menggunakan langkah-langkah, indikator, kompetensi inti, dan pengetahuan organisasi kunci untuk membangun strategi, menghubungkan strategi ini dengan sistem bekerja dan proses kunci, dan menyelaraskan sumber daya untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan dan fokus pada siswa, pelanggan lain, dan stakeholder. Itu nilai-nilai inti dan

konsep, tujuh kategori Kriteria Pendidikan, dan pedoman scoring adalah bangunan sistem blok dan mekanisme mengintegrasikan.

## 2. *Visionary leadership*

Pemimpin senior organisasi harus menetapkan visi untuk organisasi, membuat fokus pada siswa dan pelanggan lainnya, menunjukkan nilai-nilai organisasi yang jelas dan terlihat ada etika, menetapkan harapan tinggi untuk tenaga kerja. Itu visi, nilai-nilai, dan harus menyeimbangkan harapan dari kebutuhan semua pemangku kepentingan. Pemimpin juga harus memastikan penciptaan strategi, sistem, dan metode untuk membangun pengetahuan dan kemampuan, merangsang inovasi, membutuhkan akuntabilitas, mencapai keunggulan kinerja, dan sehingga memastikan keberhasilan organisasi yang sedang berlangsung

Nilai-nilai dan strategi para pemimpin harus membantu mendefinisikan panduan semua kegiatan dan keputusan organisasi. Senior pemimpin harus menginspirasi dan mendorong seluruh tenaga kerja untuk berkontribusi, untuk mengembangkan dan belajar, untuk menjadi inovatif, dan untuk merangkul perubahan yang berarti. Para pemimpin senior harus bertanggung jawab untuk tubuh pemerintahan organisasi.

Para pemimpin senior harus menjadi panutan, melalui mereka perilaku etis dan keterlibatan pribadi mereka dalam perencanaan, menyediakan lingkungan yang mendukung untuk inovasi, berkomunikasi, pembinaan dan memotivasi tenaga kerja, mengembangkan pemimpin masa depan, meninjau kinerja organisasi, dan mengenali anggota tenaga kerja. Sebagai model, peran

mereka bisa memperkuat etika, nilai-nilai, dan harapan sambil membangun kepemimpinan, komitmen, dan inisiatif seluruh organisasi.

### 3. *Student-centered excellence*

Siswa dan pelanggan lainnya adalah hakim tertinggi bagi kinerja, kualitas, program dan layanan pendidikan. Dengan demikian, organisasi harus mempertimbangkan semua program, layanan fitur pendidikan, karakteristik, semua moda akses pelanggan dan dukungan yang berkontribusi nilai kepada siswa dan pelanggan lainnya. Perilaku tersebut menyebabkan siswa dan pelanggan lainnya mendapatkan kepuasan, preferensi, loyalitas, arahan positif, dan, pada akhirnya, organisasi sukses berkelanjutan. Keunggulan yang berpusat pada siswa baik saat ini dan masa depan memiliki komponen dalam memahami keinginan siswa dan pelanggan lain hari ini dan mengantisipasi keinginan masa depan dan potensi pasar.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi nilai dan kepuasan atas siswa dan pelanggan lain, Tentu saja pengalaman dengan organisasi . Faktor-faktor ini membantu membangun kepercayaan, keyakinan, dan loyalitas dapat membantu manajemen hubungan dengan siswa dan pelanggan, termasuk organisasi. Keunggulan yang berpusat pada siswa berarti lebih dari meningkatkan prestasi siswa, minimal hanya bertemu kemampuan, atau mengurangi kebutuhan untuk perbaikan.

Namun demikian, faktor-faktor ini berkontribusi kepada siswa dan pelanggan lain melihat organisasi, demikian juga dengan bagian penting dari keunggulan yang berpusat pada siswa. Sebagai tambahan, keberhasilan dalam

menanggapi kesenjangan kinerja, keluhan, atau kesalahan proses pelayanan sangat penting untuk mempertahankan siswa dan pelanggan lain dan melibatkan mereka untuk jangka panjang.

Sebuah organisasi yang berpusat pada siswa membahas tidak hanya Program dan layanan, karakteristik pendidikan yang memenuhi mahasiswa dasar dan kebutuhan pelanggan lain, tetapi juga fitur-fitur unik dan karakteristik yang membedakan organisasi dari pesaing. Diferensiasi ini mungkin didasarkan pada program pendidikan yang inovatif dan persembahan layanan, akses multiple dan mekanisme komunikasi ke luar, respon cepat, atau hubungan khusus. Oleh karena itu, keunggulan yang berpusat pada siswa menuntut fokus pada budaya dan kelincuhan organisasi.

#### 4. *Valuing people*

Kesuksesan organisasi tergantung pada tenaga kerja yang terlibat pekerjaan yang memiliki manfaat yang jelas, arah organisasi jelas, kesempatan untuk belajar, dan akuntabilitas kinerja. Tenaga kerja Yang terlibat juga harus memiliki rasa aman, percaya, dan lingkungan yang nyaman. Sukses organisasi memiliki budaya inklusi yang mengkapitalisasi pada latar belakang yang beragam, pengetahuan, keterampilan, kreativitas, dan motivasi tenaga kerja dan mitra. Seperti nilai-nilai semua orang yang memiliki kepentingan dalam organisasi, termasuk mahasiswa dan pelanggan lainnya, anggota masyarakat, dan orang-orang lain yang terkena dampak tindakan organisasi.

Menilai orang-orang dalam angkatan kerja berarti harus memberikan kesempatan pada mereka untuk mendapatkan hak dalam keterlibatan,

pengembangan, dan kesejahteraan. Mungkin melibatkan dan menawarkan praktik kerja yang fleksibel yang disesuaikan dengan berbagai kebutuhan kerja dan kehidupan rumah. Tantangan utama dalam menilai anggota tenaga kerja termasuk.

- a. Menunjukkan komitmen para pemimpin untuk keberhasilan mereka,
- b. Memberikan motivasi dan pengakuan yang melampaui sistem kompensasi yang teratur,
- c. Menawarkan pengembangan dan kemajuan dalam organisasi ,
- d. Berbagi pengetahuan organisasi, sehingga tenaga kerja lebih baik dan dapat melayani siswa dan pelanggan lain dan berkontribusi untuk mencapai tujuan strategis.
- e. Menciptakan lingkungan yang mendorong risiko cerdas mengambil untuk mencapai inovasi,
- f. Mengembangkan akuntabilitas kinerja, sistem tenaga kerja dan organisasi,
- g. Menciptakan inklusif lingkungan untuk tenaga kerja yang beragam.

Keberhasilan tenaga kerja anggota, termasuk pemimpin tergantung pada kesempatan mereka untuk belajar. Pembelajaran ini termasuk mempersiapkan orang untuk masa depan kompetensi inti organisasi. *On-the-job training* penawaran cara efektif untuk menghubungkan pelatihan yang lebih erat dengan kebutuhan kapasitas organisasi dan prioritas . Jika organisasi bergantung pada relawan, pengembangan dan pembelajaran juga penting untuk dipertimbangkan.

Untuk mencapai tujuan keseluruhan, organisasi yang sukses membangun kemitraan internal dan eksternal dengan orang-orang dan dengan organisasi lain. Membentuk kemitraan internal juga mungkin melibatkan dan menciptakan hubungan jaringan antara orang-orang di seluruh unit kerja dan lokasi atau di antara fakultas, staf, dan relawan untuk meningkatkan fleksibilitas, daya tanggap, dan berbagi pengetahuan. Kemitraan eksternal mungkin dengan pelanggan, pemasok, dan organisasi pendidikan atau masyarakat lainnya. Semua orang-orang ini dapat berkontribusi untuk organisasi sukses berkelanjutan.

5. *Organizational learning and agility*

Persaingan yang kompetitif di lingkungan global menuntut pembelajaran organisasi terus-menerus dan kelincahan untuk terus berubah. *Agility* membutuhkan kapasitas untuk perubahan yang cepat dan untuk fleksibilitas dalam operasi. Organisasi selalu menghadapi siklus lebih pendek untuk memperkenalkan atau memperbaiki pendidikan program atau layanan baru, dan nirlaba dan pemerintah organisasi semakin sering diminta untuk merespon cepat untuk isu-isu sosial yang baru muncul. Peristiwa tersebut dapat dipicu oleh teknologi inovatif atau pengenalan Program / layanan, pergolakan ekonomi atau stres, peristiwa cuaca utama, peraturan tuntutan, atau tuntutan sosial atau kemasyarakatan.

Dalam menanggapi Waktu siklus yang selalu lebih pendek dan Perbaikan besar sering kali membutuhkan sistem kerja baru, penyederhanaan proses kerja, atau kemampuan untuk bergerak lebih cepat dari satu proses atau

satu lokasi ke lokasi lain. Pembelajaran organisasi meliputi perbaikan terus-menerus pendekatan yang ada dan perubahan yang signifikan atau inovasi, yang mengarah ke tujuan baru, pendekatan, program, jasa, dan pasar

Belajar perlu tertanam dalam cara organisasi beroperasi. Ini berarti bahwa belajar.

- a. Adalah hal biasa dan bagian dari pekerjaan sehari-hari,
- b. Hasil dalam memecahkan sumber permasalahan di mereka (akar penyebab),
- c. Difokuskan pada bangunan dan berbagi pengetahuan di seluruh organisasi.
- d. Didorong oleh peluang untuk efek yang signifikan, perubahan yang berarti dan untuk berinovasi.

Sumber belajar mencakup ide-ide dari fakultas, staf, dan relawan, penelitian dan Pengembangan, siswa dan masukan pelanggan lain, berbagi praktek terbaik, pesaing kinerja, dan benchmarking.

Pembelajaran organisasi dapat menghasilkan pada:

- a. Nilai yang ditingkatkan untuk mahasiswa dan pelanggan lain melalui peningkatan program pendidikan dan layanan
- b. Peluang pengembangan pendidikan baru
- c. Pengembangan baru dan meningkatkan proses atau model bisnis,
- d. Mengurangi kesalahan, variabilitas, limbah, dan terkait biaya,
- e. Peningkatan respon dan siklus kinerja waktu
- f. Peningkatan produktivitas dan efektivitas dalam penggunaan semua sumber daya

g. Peningkatkan kinerja dalam memenuhi sosial organisasi dan tanggung jawab

h. Kelincahan yang lebih besar dalam mengelola perubahan dan gangguan.

Faktor sukses besar dalam memenuhi tantangan kompetitif adalah desain untuk pengenalan waktu (waktu itu dibutuhkan untuk memulai program atau layanan fitur) atau siklus waktu dari inovasi. Untuk memenuhi tuntutan pasar yang berubah dengan cepat, organisasi perlu untuk melaksanakan tahap *to stage* integrasi kegiatan dari penelitian atau konsep pelaksanaan.

Semua aspek kinerja waktu sekarang lebih kritis, dan siklus waktu adalah proses ukuran kunci. Manfaat Penting lainnya yang bisa diperoleh dari fokus ini adalah pada waktu, waktu perbaikan sering mendorong perbaikan simultan atau perubahan sistem kerja, organisasi, kualitas, biaya, rantai pasokan integrasi, produktivitas, dan sukses berkelanjutan di pasar yang menantang.

Pembelajaran organisasi dan kelincahan juga dapat dicapai melalui kemitraan atau aliansi strategis, yang mungkin menawarkan kompetensi inti yang saling melengkapi yang memungkinkan masuknya ke pasar baru atau dasar untuk program dan layanan pendidikan baru. Kemitraan mungkin juga mengizinkan untuk mengatasi masalah umum dengan memadukan inti organisasi dan kompetensi atau kemampuan kepemimpinan dengan mitra kekuatan yang saling melengkapi dan menciptakan sumber keunggulan strategis dan kemampuan baru.

#### 6. *Focus on success*

Memastikan keberhasilan organisasi sekarang dan di masa depan membutuhkan pemahaman tentang jangka pendek dan jangka panjang juga faktor yang mempengaruhi organisasi dan pasar. Memastikan sukses berkelanjutan ini membutuhkan pengelolaan ketidakpastian di lingkungan, serta menyeimbangkan beberapa tuntutan jangka pendek dengan organisasi dan *stakeholder* perlu untuk berinvestasi dalam keberhasilan jangka panjang. Mengejar pertumbuhan yang berkelanjutan dan kepemimpinan kinerja membutuhkan orientasi masa depan yang kuat dan kemauan untuk membuat komitmen jangka panjang untuk *stakeholder*, kunci dari kesuksesan itu juga dipengaruhi oleh siswa dan pelanggan lain, tenaga kerja, pemasok, dan mitra, masyarakat, dan komunitas.

Alokasi perencanaan dan sumber daya organisasi harus mengantisipasi banyak faktor, seperti siswa dan harapan jangka pendek dan jangka panjang pelanggan lain, baru pendidikan dan peluang kemitraan, krisis potensial, termasuk perubahan kondisi ekonomi, kapasitas tenaga kerja dan kebutuhan kemampuan, pasar global yang kompetitif, perkembangan teknologi, perubahan siswa, lainnya pelanggan, dan segmen pasar, model bisnis baru, berkembang persyaratan peraturan, perubahan di masyarakat dan harapan masyarakat dan kebutuhan dan langkah strategis oleh pesaing. Tujuan strategis dan sumber daya alokasi perlu mengakomodasi pengaruh ini. Fokus pada keberhasilan termasuk mengembangkan para pemimpin, tenaga kerja, dan pemasok, mencapai perencanaan sukses yang efektif, menciptakan lingkungan

yang mendukung untuk mengambil risiko cerdas dan mendorong inovasi, dan mengantisipasi tanggung jawab sosial dan keprihatinan.

#### 7. *Managing for innovation*

Inovasi berarti membuat perubahan yang berarti untuk meningkatkan program dan layanan pendidikan organisasi, proses, operasi, dan model bisnis, dengan tujuan menciptakan nilai baru bagi para pemangku kepentingan. Inovasi harus memimpin organisasi untuk dimensi baru kinerja. Inovasi membutuhkan lingkungan yang mendukung, proses untuk mengidentifikasi peluang strategis, dan mengejar risiko cerdas. Inovasi dan perbaikan terus-menerus yang berbeda, namun saling melengkapi, konsep. Organisasi yang sukses menggunakan kedua pendekatan untuk meningkatkan kinerja.

Inovasi tidak lagi ketat dalam lingkup penelitian dan departemen pembangunan, inovasi adalah penting bagi semua aspek operasional dan semua sistem bekerja dan proses bekerja. Organisasi harus dipimpin dan dikelola sehingga yang mengidentifikasi peluang strategis dan mengambil risiko cerdas menjadi bagian dari budaya belajar. Inovasi harus diintegrasikan ke dalam pekerjaan sehari-hari dan didukung oleh sistem peningkatan kinerja. Proses yang sistematis untuk mengidentifikasi peluang strategis harus mencapai seluruh organisasi.

Inovasi mungkin timbul dari mengadaptasi inovasi di lain industri untuk mencapai terobosan di sektor pendidikan. Ini didasarkan pada akumulasi pengetahuan organisasi dan orang-orang dan inovasi dari pesaing. Ini mungkin melibatkan kerjasama antara orang-orang yang tidak biasanya bekerja sama

dan berada di bagian yang berbeda dari organisasi. Oleh karena itu, kemampuan untuk secara cepat menyebarkan dan memanfaatkan dan akumulasi pengetahuan sangat penting untuk mendorong inovasi organisasi.

#### 8. *Management by fact*

Manajemen berdasarkan fakta mengharuskan untuk mengukur dan menganalisa kinerja organisasi, baik di dalam organisasi dan dalam lingkungan yang kompetitif. Pengukuran harus berasal dari kebutuhan dan strategi organisasi, dan mereka harus memberikan data penting dan informasi tentang proses kunci, keluaran, hasil, hasil, dan pesaing dan kinerja sektor pendidikan. Organisasi perlu banyak jenis data dan informasi untuk secara efektif mengelola kinerja mereka. Data dan informasi dapat datang dalam banyak bentuk, seperti numerik, grafis, atau kualitatif, dan dari berbagai sumber, termasuk proses internal, survei, data dan media sosial. Pengukuran kinerja harus mencakup pengukuran belajar siswa, pelanggan, Program, layanan, dan kinerja proses, perbandingan operasional, pasar, dan kinerja kompetitif, pemasok, tenaga kerja, mitra, biaya, anggaran, dan keuangan kinerja, tata kelola dan kepatuhan hasil, dan pemenuhan tujuan strategis.

Pertimbangan utama dalam peningkatan kinerja dan manajemen perubahan adalah pemilihan dan penggunaan langkah-langkah atau indikator kinerja. Langkah-langkah atau indikator yang pilih harus mewakili faktor-faktor terbaik yang menyebabkan peningkatan hasil belajar dan meningkatkan siswa, pelanggan lain, operasional, anggaran, keuangan, dan sosial kinerja. Persyaratan memberikan dasar yang jelas untuk menyelaraskan semua proses

dengan tujuan organisasi. Mungkin perlu langkah-langkah dan indikator untuk mendukung dalam membuat keputusan terhadap perubahan lingkungan yang cepat. Dengan menganalisis data dari pelacakan proses, dapat mengevaluasi langkah-langkah atau indikator diri mereka sendiri dan mengubahnya untuk lebih mendukung tujuan.

Analisis berarti penggalian makna yang lebih besar dari data dan informasi untuk mendukung evaluasi, pengambilan keputusan, perbaikan, dan inovasi. Hal ini menuntut menggunakan data untuk menentukan tren, proyeksi, dan hubungan sebab-akibat yang mungkin tidak tampak jelas. Analisis mendukung berbagai tujuan, seperti perencanaan, meninjau secara keseluruhan kinerja, meningkatkan operasi, mengelola perubahan, dan membandingkan kinerja dengan pesaing atau dengan *benchmark* praktek terbaik. Untuk memudahkan analisis, data yang mungkin perlu dikumpulkan dari berbagai sumber. Data mungkin juga perlu tersegmentasi oleh pasar, pendidikan program dan layanan, dan kelompok tenaga kerja untuk mendapatkan lebih dalam pemahaman.

#### 9. *Societal responsibility*

Para pemimpin organisasi harus menekankan tanggung jawab kepada masyarakat, dan pertimbangan kesejahteraan sosial juga manfaat. Pemimpin harus menjadi panutan bagi organisasi dan tenaga kerja dalam perlindungan masyarakat seperti kesehatan, keselamatan, dan lingkungan. Perlindungan ini berlaku untuk dampak dari operasi organisasi. Organisasi juga harus menekankan konservasi sumber daya dan pengurangan limbah pada

sumbernya. Perencanaan harus mengantisipasi dampak buruk yang mungkin timbul dalam pengelolaan fasilitas, di operasi laboratorium, dan transportasi. Perencanaan yang efektif harus mengurangi atau mencegah masalah, memberikan respon untuk terus terang jika terjadi masalah, dan menyediakan informasi dan dukungan yang diperlukan untuk mempertahankan kesadaran masyarakat, keamanan, dan keyakinan.

Organisasi harus memenuhi semua lokal, negara bagian, dan hukum federal dan persyaratan peraturan dan juga harus memperlakukan persyaratan ini dan terkait sebagai peluang untuk unggul melampaui kepatuhan minimal. Mengingat kesejahteraan sosial dan manfaat berarti terkemuka dan pendukung dalam batas sumber daya lingkungan, sosial, dan sistem ekonomi dalam lingkup organisasi. Kepemimpinan dan dukungan tersebut mungkin termasuk meningkatkan pendidikan, kesehatan, dan layanan lainnya di masyarakat, mengejar keunggulan lingkungan, menjadi panutan bagi isu-isu sosial penting, sumber daya berlatih konservasi, mengurangi jejak karbon, melakukan pelayanan masyarakat dan amal, meningkatkan sektor pendidikan dan praktek organisasi, dan berbagi hak milik informasi.

Untuk organisasi teladan, kepemimpinan juga memerlukan mempengaruhi organisasi lain, swasta dan publik, untuk tujuan bermitra. Mengelola tanggung jawab sosial membutuhkan organisasi menggunakan langkah yang tepat dan pemimpin untuk mengasumsikan tanggung jawab untuk langkah-langkah.

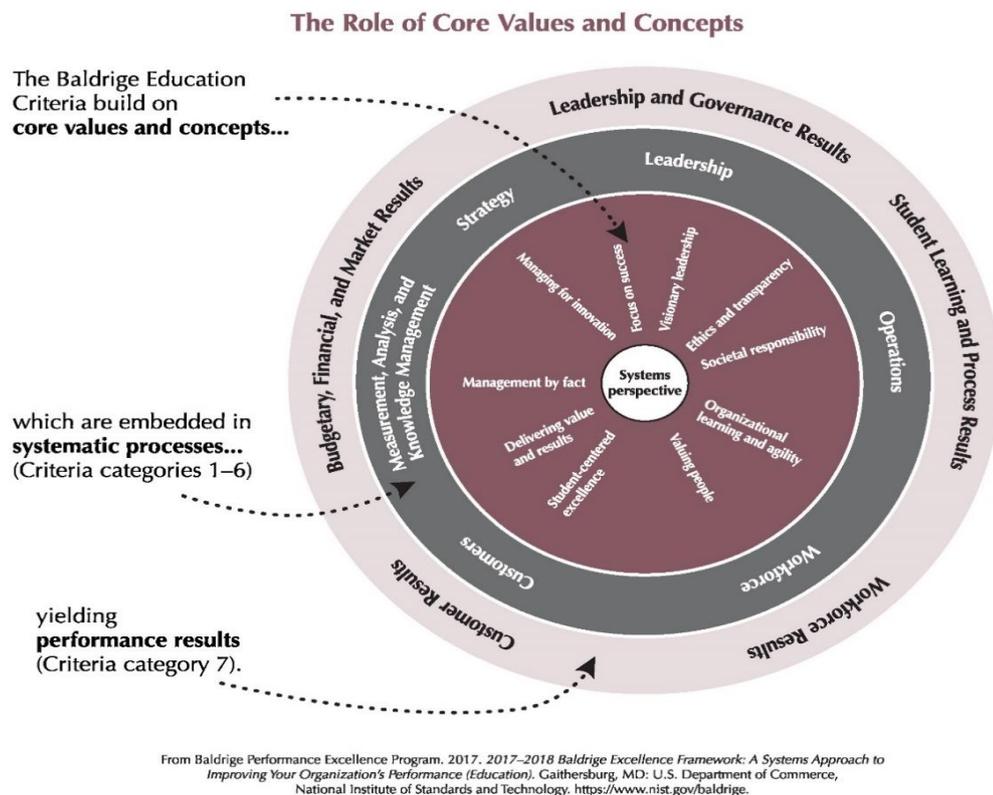
#### 10. *Ethics and transparency*

Organisasi harus menekankan perilaku etis kepada semua pemangku kepentingan dalam transaksi dan interaksi. Organisasi tubuh pemerintahan harus memerlukan perilaku yang sangat etis dan memonitor semua perilaku yang sesuai. Pemimpin senior harus menjadi panutan perilaku etis dan membuat harapan mereka dari angkatan kerja sangat jelas.

Prinsip-prinsip etika organisasi adalah yayasan budaya dan nilai-nilai. Mereka membedakan benar salah. Jelas diartikulasikan prinsip-prinsip etika, bersama dengan nilai-nilai organisasi, memberdayakan orang-orang untuk membuat keputusan yang efektif dan dapat berfungsi sebagai kondisi batas untuk menentukan norma-norma organisasi dan larangan.

Transparansi diti dengan konsisten jujur dan komunikasi terbuka pada bagian dari kepemimpinan dan manajemen dan dengan berbagi informasi yang jelas dan akurat. Manfaat transparansi banyak ragamnya. Transparansi adalah faktor kunci dalam keterlibatan tenaga kerja dan memungkinkan orang untuk melihat mengapa tindakan yang diambil dan bagaimana mereka dapat menyumbang. Transparansi juga penting dalam interaksi dengan pelanggan dan *stakeholder* lainnya, memberi mereka rasa keterlibatan dan kepercayaan organisasi.

Perilaku etis dan transparansi membangun kepercayaan dalam organisasi dan keyakinan dalam keadilan dan integritas yang dihargai oleh semua pemangku kepentingan utama.



Sumber: [www.nist.gov](http://www.nist.gov) tahun 2016

Gambar 2.2  
*The Role of Core Values and Concepts*

### 11. *Delivering value and results*

Dengan memberikan nilai kunci kepada *stakeholder*, organisasi membangun loyalitas, kontribusi untuk pertumbuhan ekonomi, dan memberikan kontribusi kepada masyarakat. Untuk memenuhi kadang-kadang bertentangan dan mengubah tujuan yang menyeimbangkan nilai menyiratkan, Strategi organisasi harus secara eksplisit termasuk persyaratan utama pemangku kepentingan. Ini akan membantu memastikan bahwa rencana dan tindakan memenuhi berbagai kebutuhan *stakeholder* dan menghindari dampak merugikan pada setiap pemangku kepentingan. Sebuah komposit yang seimbang terkemuka dan

tertinggal ukuran kinerja adalah cara yang efektif untuk berkomunikasi jangka pendek dan prioritas jangka panjang, memantau aktual kinerja, dan memberikan dasar yang jelas untuk meningkatkan hasil. Pengukuran kinerja organisasi perlu berfokus pada hasil kunci. Hasil harus digunakan untuk menyampaikan dan nilai keseimbangan bagi para pemangku kepentingan, siswa dan orang tua mereka, pelanggan lain, tenaga kerja, pemasok, dan mitra dan masyarakat. Dengan demikian hasil harus gabungan dari langkah-langkah yang mencakup bukan hanya belajar siswa dan hasil anggaran, tetapi juga proses hasil, mahasiswa, pelanggan lain, dan kepuasan tenaga kerja dan hasil keterlibatan dan kepemimpinan, strategi, dan kinerja sosial.

### 2.2.2.3. Pembagian Kategori *Malcolm Baldrige*

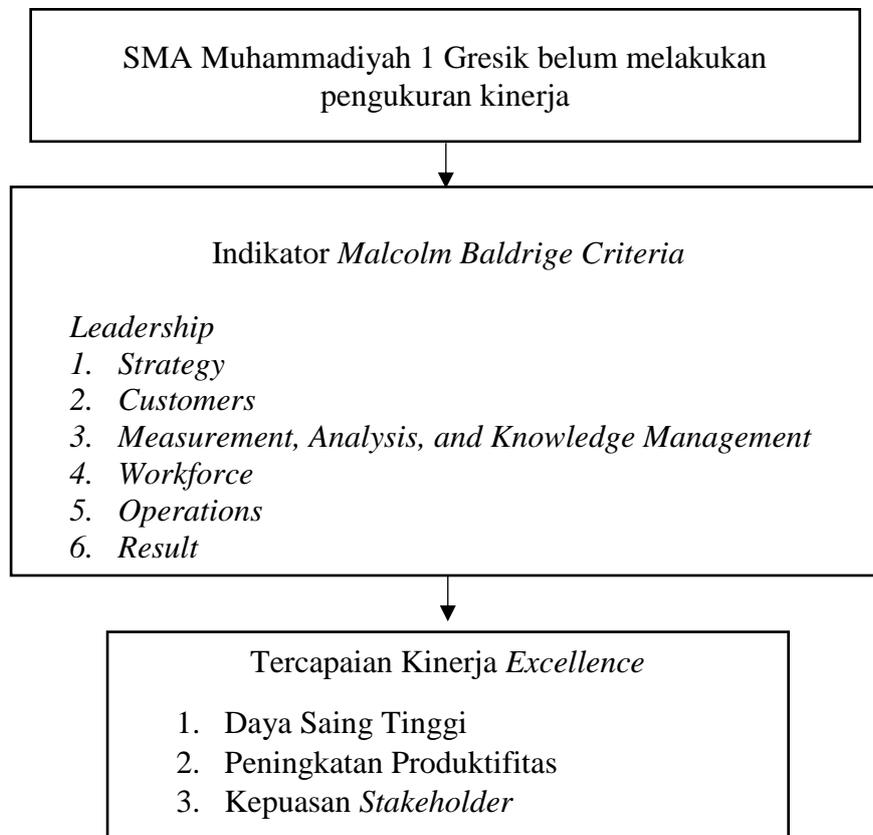
*Malcolm Baldrige* sesuai yang telah dijelaskan di atas memiliki kategori atau kriteria. Berikut adalah tabel pembagian kategori atau kriteria dalam *malcolm baldrige*:

Tabel 2.1  
Indikator atau Kriteria *Baldrige*

NO	KATEGORI / ITEM	POIN	NILAI
1	<b>Leadership</b>		<b>120</b>
	1.1 Senior Leadership	70	
	1.2 Governance and Societal Responsibilities	50	
2	<b>Strategy</b>		<b>85</b>
	2.1 Strategy Development	45	
3	2.2 Strategy Implementation	40	<b>85</b>
	<b>Customers</b>		
4	3.1 Voice of the Customer	40	<b>85</b>
	3.2 Customer Engagement	45	
5	<b>Measurement, Analysis, and Knowledge Management</b>		<b>90</b>
	4.1 Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance	45	
	4.2 Knowledge Management, Information, and Information Technology	45	
6	<b>Workforce</b>		<b>85</b>
	5.1 Workforce Environment	40	
7	5.2 Workforce Engagement	45	<b>85</b>
	<b>Operations</b>		
8	6.1 Work Processes	45	<b>85</b>
	6.2 Operational Effectiveness	40	
9	<b>Results</b>		<b>450</b>
	7.1 Student Learning and Process Results	120	
	7.2 Customer-Focused Results	80	
	7.3 Workforce-Focused Results	80	
	7.4 Leadership and Governance Results	80	
7.5 Budgetary and Financial Results	90		
	<b>TOTAL POIN</b>		<b>1.000</b>

Sumber: National Institute Of Standart And Technology (NIST) (2015)

### 2.3. Kerangka Berfikir



Gambar 2.3  
Kerangka Berfikir