

Evaluasi Kesiapan Organisasi Melalui Konsep Malcolm Baldrige Untuk Nilai Tambah Pelanggan

Suryadi,^a Kuni Utami Handayawati^b

^aJurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Malang, Malang 65141
E-mail : suryadipolinema@yahoo.com

^bJurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Malang, Malang 65141
E-mail: kuniutamih@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan mengenai dimensi organisasi yang dibangun untuk kinerja unggul. Jenis penelitian analisis deskriptif menggunakan pengukuran konsep *Malcolm Baldrige/Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)*. Penelitian di Perguruan Tinggi Vokasi (PTV) Jawa-Timur dengan Dua Objek Politeknik Negeri. 7 Kategori digunakan : Kepemimpinan; Perencanaan; Fokus Pasar & Pelanggan; Pengukuran Analisis dan Manajemen Pengetahuan; Fokus SDM; Kinerja Proses; dan Hasil-hasil Bisnis. Metode Analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif dan teknik analisis data dengan distribusi frekuensi. Hasil penelitian menunjukkan nilai 731 (point) berada level *Excellence*/kesiapan organisasi sangat baik. Kriteria Perencanaan 76%, Fokus Pasar & Pelanggan 71%; kesan sangat baik; kriteria Kepemimpinan, Pengukuran Analisis dan Manajemen Pengetahuan; Fokus SDM dan Konsep Proses dengan hasil antara 60%-68% kesan unik belum baik. Pada Kriteria Hasil-hasil bisnis bernilai 80% berarti keunikan pada tingkat mendekati unggul. Hasil organisasi unggul dapat dicapai jika Kepemimpinan organisasi memiliki Tangungjawab, *Good Governance*, penyebaran Visi dan nilai-nilai organisasi kepada pelanggan/stakeholder serta memiliki komitmen mengembangkan hasil-hasil kinerja kepemimpinan yang terkait perilaku etika bisnis, menciptakan organisasi berkelanjutan, inovatif dan ikut berpartisipasi aktif dalam pengkaderan masa mendatang. Komunikasi sebaiknya dua arah dan melaksanakan *reward* dan *recognition* program untuk tindakan peningkatan kinerja. Konsep ini sangat baik untuk mengukur Pendidikan Tinggi menuju kinerja unggul standar dunia melalui *National Quality Award/Self Assessment*, di Indonesia dengan Nama IQA (*Indonesian Quality Award*) sudah dilakukan dalam pemberian penghargaan. Penerapan *Baldrige Criteria* di Perguruan Tinggi dapat membangun komunikasi yang lebih kuat antara para stakeholder internal khususnya untuk memenuhi tujuan dan persyaratan standar akreditasi.

Kata Kunci: Organisasi, Standar Mutu, Baldrige Criteria; Hasil-hasil bisnis

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sistem manajemen kualitas merupakan sekumpulan proses bisnis yang berfokus pada tercapainya kebijakan dan tujuan kualitas dalam rangka memenuhi nilai tambah pada kebutuhan pelanggan. Manifestasinya di era Global dibentuklah struktur organisasi, kebijakan, prosedur, proses, dan sumber daya yang diperlukan dalam manajemen.

Di lingkungan terdapat banyak organisasi misalnya Perusahaan, Lembaga Pemerintah, Bank, Perusahaan Manufaktur atau Lembaga Kepolisian, Rumah sakit dan Perguruan Tinggi yang memerlukan organisasi dalam rangka mencapai suatu tujuan. Karena organisasi merupakan suatu unit sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih, dikoordinir secara sadar, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus mencapai satu atau serangkaian tujuan [1]. Oleh sebab itu

agar organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, maka dibutuhkan manajer dimana manajer akan membuat keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan mengatur aktivitas orang-orang yang menjadi bawahannya agar menjalankan fungsi-fungsi manajemen.

Dalam Manajemen Perguruan Tinggi secara substantif tidak sama dengan yang diterapkan di dunia Industri yang sarat dengan mesin. Di dunia industri, perusahaan menghasilkan produk yang siap saji dan konsumsi oleh pelanggan. Perguruan Tinggi pada hakikatnya tidak melakukan kegiatan produksi kecuali mengelola suasana sehingga dosen dan mahasiswa sebagai stakeholders internal dapat bernilai tambah tinggi. Dalam suasana akademis yang berkualitas mereka mampu memperoleh pembelajaran yang bernilai tambah yang mampu menjadi diri mereka sebagai manusia yang berkualitas tinggi. Indikasinya para stakeholder mampu menghasilkan karya yang berkualitas tinggi melalui serangkaian sistem,

prosedur dan proses yang dikendalikan dalam organisasi.

Kerangka kinerja ekselen/unggul suatu organisasi diperlukan kepemimpinan, manajemen organisasi, kepemimpinan individual yang berkualitas, dalam keorganisasian yang efektif dan efisien dapat dilakukan pengukuran kinerja perusahaan dan bukan hanya berdasarkan hasil namun juga harus terkait dengan proses-proses pengukurannya yang komprehensif. Dalam hal Perilaku organisasinya akan fokus pada tiga analisis, yaitu tingkat individu, tingkat kelompok, dan tingkat organisasi, karena tiga tingkatan analisis ini harus dipertimbangkan untuk memahami dinamika perilaku dalam organisasi yang begitu kompleks [2].

Perguruan Tinggi sebagai suatu organisasi yang di dalamnya terdapat bermacam sumber daya tidak boleh dibiarkan berjalan tanpa Tata Kelola dan pengelolaan yang terarah sehingga tidak ada kesan bahwa Perguruan Tinggi Indonesia pada urutan ke 68 dari (75 Negara) menurut *Word Class Rank*, artinya bahwa PT di Indonesia jauh tertinggal malah kalah di Asean. Hal utama dapat disimpulkan bahwa kebijakan manajemen Perguruan Tinggi secara Prinsip belum ditemukan kecuali sistem Tata Kelola, kriteria manajemen yang diatur dalam peraturan pemerintah hanya meliputi unsur Atributifnya; yakni Akuntabilitas, Transparansi, Nirlaba, Penjamin mutu, Efektifitas dan efisiensi [3]

Di Amerika Serikat Model *Baldrige* adalah salah satu dari dua referensi utama untuk membangun manajemen Pendidikan Tinggi pada kegiatan Perencanaan, Penilaian, dan Pengembangan [4]. Referensi utama lainnya adalah kaidah yang diterapkan oleh Lembaga Akreditasi Perguruan Tinggi. Dalam Model *Baldrige* terdapat sejumlah prinsip manajemen pendidikan tinggi yang sejalan dengan Prinsip Akreditasi. Sebenarnya sistem manajemen Kualitas secara historis banyak dikembangkan dalam dunia industri dan usaha. Prinsip dan proses manajemen kualitas yang telah diaplikasikan di dunia industri dan telah ditemukan tingkat efektifannya selanjutnya diimplementasikan dalam dunia Pendidikan dengan penyesuaian tertentu misalnya Sistem Manajemen Kualitas ISO (*Standardization*), Melalui forum *International Workshop Agreement* (IWA) di Mexico Tahun 2002 disepakati kebijakan penerapan ISO dalam bidang pendidikan yang dikenal dengan ISO 9001:2000 atau ISO/IWA2

Konsep *Malcolm Baldrige* awalnya adalah sebuah penghargaan pada penyelenggaraan sistem manajemen mutu yang dianugerahkan oleh pemerintah Amerika Serikat melalui Kementerian Perdagangan (*Departement of Commerece*) kepada

institusi bisnis, industri dan sektor usaha yang dimulai pada tahun 1987. Program penghargaan tersebut secara berproses menjadi acuan bagi setiap organisasi untuk mengembangkan sistem tata kelola dan manajemen. Pedoman (*guidelines*) yang diterbitkan oleh *National institute of standards and teknologi (NIST)* selanjutnya oleh banyak organisasi dijadikan pijakan untuk membangun rencana strategis mereka. Keberhasilan Kriteria *Baldrige* dalam memajukan industri di Amerika Serikat juga diimplikasikan dalam bidang kesehatan dan pendidikan [5]

Dalam pengukuran kinerja telah banyak metode/cara yang digunakan seperti BAN PT, ISO:9000, *Lend, Six Sigma, Balance Scorecard* dan sistem kinerja lainnya, Pengukuran kinerja dan Kesiapan organisasi telah didefinisikan sebagai “kemampuan perusahaan untuk berhasil mengadopsi, menggunakan, dan manfaat dari teknologi” [6]. Penerapan Salah satu metode pengukuran konsep *Malcolm Baldrige (MBCfPE)* ini telah diberlakukan pertama kali di Amerika dimana pengukuran kinerja ini sangat komprehensif untuk tujuan agar perusahaan memiliki kinerja yang unggul. [7]. Metode *MBCfPE* ditemukan oleh US Congress tahun 1987 dibangun dengan 11 (sebelas) tata nilai dan konsep inti yang merupakan rangkuman atas tata nilai yang umumnya berlaku pada perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat dan telah diadopsi oleh 70 Negara, di Indonesia menjadi *IQA for BUMN* (Badan Usaha Milik Negara) [8]. Menurut Pedoman Metode ini, kepemimpinan dinyatakan sebagai faktor pendorong dan motivator dalam peningkatan kinerja. Kepemimpinan yang efektif dibutuhkan untuk merevitalisasi suatu organisasi dan memudahkan adaptasi terhadap lingkungan yang penuh dengan turbulensi. Manajemen puncak harus memimpin aktivitas perencanaan kualitas, mengkomunikasikan rencana dan tujuan kepada pegawai di seluruh level dan membawa peningkatan kualitas tersebut kepada konsumen melalui *DMAIC* dan *USE PDSA*.

Kerangka kerja ini telah terbukti mampu meningkatkan keseluruhan kinerja PT. Tingkat ekselen organisasi dinilai dari “Proses” dan “Hasil-hasil”. Pengukuran kinerja perusahaan atau organisasi berdasarkan metode ini dilakukan terhadap tujuh kategori kriteria yaitu : *Leadership, Strategy, Customers, Workforce, Measurement & Analysis and Knowledge Management, Operations dan Result*. [8]. Penerapan konsep ini PT akan dapat memotret seberapa siap atau efektif inisiatif manajemen kinerja menjadi lebih baik. Namun dalam kesiapan organisasi acap kali untuk mencapai tujuan lembaga/perusahaan tersebut terdapat kesenjangan-kesenjangan di beberapa lini, oleh sebab itu analisis organisasi diperlukan apakah kinerja organisasi mempunyai kemampuan

untuk mendapatkan hasil-hasil yang mendorong tingkat kepuasan pelanggan/stakeholder meningkat.

Melihat pentingnya Kinerja eksten dalam organisasi maka diperlukan kerangka *Malcolm Baldrige* untuk mengatur dan mengintegrasikan pendekatan ini, meningkatkan produktivitas & efektifitas, dan mengejar keunggulan kinerja yang berdampak pada kesejahteraan institusi/stakeholder secara langsung dibanding sumber daya yang lain. Untuk membantu mencapai tujuan tersebut, Analisa yang dilakukan meliputi langkah-langkah tindakan spesifik organisasi harus saling melengkapi untuk menutup gab yang ada. Menurut konsep *Malcolm Bridrige* ada 7 indikator yang harus dilakukan dalam menilai kesiapan organisasi sebagai kerangka kerja dari sistem yang telah dilakukan dan akan dilakukan dengan pengukuran yang jelas. Sehingga nilai gab dapat diperbaiki.

1.2. Ruang Lingkup Masalah

Meningkatnya tuntutan organisasi atau institusi/lembaga terhadap pelayanan kepuasan konsumen/stakeholder dan semakin bersaingnya lembaga sejenis khususnya lembaga pendidikan memaksa pimpinan lembaga PT untuk meningkatkan motivasi kerja sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja yang akhirnya tujuan lembaga dapat dicapai. Dalam perhitungan gejala-gejala faktor yang menjadi kesenjangan (gap) berpengaruh terhadap kinerja lembaga pendidikan sangatlah perlu adanya pembatasan terhadap variabel-variabel karakteristik bisa berwujud dalam bentuk *Uncontrollable* dan variabel *controllable*, variabel tersebut banyak sekali, sehingga dipelukan adanya penyederhanaan persoalan, yaitu dengan fokus tujuh kategori mekanisme yang terintegrasi untuk pengembangan sistem organisasi yang unggul yaitu Kepemimpinan, Perencanaan strategik, Fokus Pelanggan, Sumber daya manusia, Operasional dan Hasil-hasil Bisnis.

1.3. Rumusan Masalah

Metode MBCfPE merupakan sistem perpektif sebagai pedoman strategi atau cara pengelolaan Perguruan Tinggi melalui proses-proses kunci menuju kinerja unggul dengan menselaraskan ke tujuh kategori agar saling terkait. Peran manajemen sebagai motor penggerak, kebijakan manajemen Perguruan Tinggi secara Prinsip belum ditemukan keculi sistem Tata Kelola, kriteria manajemen yang diatur dalam peraturan pemerintah hanya meliputi unsur Atributifnya,

bahwa ke 7 *Baldrige Criteria* adalah driver bagi organisasi merupakan kunci unggul untuk mendiskripsikan apakah dimensi kesiapan organisasi Perguruan Tinggi dapat memberi kontribusi unik sebagai tambahan persyarat BAN PT menjadi lebih unggul melalui implementasi konsep *Malcolm Baldrige*.

1.4. Tujuan

- a. Mengukur dan Mengidentifikasi tingkat kesiapan manajemen organisasi secara partial
- b. Mengukur Mengidentifikasi tingkat kesiapan manajemen organisasi secara simultan
- c. Dapat mengembangkan sistem Manajemen organisasi MBCfPE yang unggul secara menyeluruh

2. TEORI

2.1. Kerangka Kerja Unggul

Menurut Performance manajemen Handbook, Departemen Energi Amerika, manajemen berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dalam menetapkan sasaran-sasaran kinerja strategik, mengukur kinerja, mengumpulkan, menganalisis, menelaah, dan melaporkan data kinerja serta menggunakan data tersebut untuk memacu perbaikan kinerja. Dan yang lain menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. [10]

A. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance*

Penggunaan metode ini secara lebih tegas adalah mengurangi kehilangan pangsa pasar yang dialami akibat ekspansi produsen asing ke Amerika, dan untuk mendorong fokus manajemen terhadap kualitas dan kepuasan pelanggan [11]. Adapun tujuan spesifik bagi perusahaan mendapatkan skor tertinggi akan mendapatkan penghargaan karena telah secara terus menerus melakukan perbaikan agar menjadi lebih meningkat pada periode yang akan datang. Hasil ini secara khusus telah menciptakan kesadaran untuk meningkatkan kualitas dan daya saing dengan pengakuan tingkat dunia agar saling membantu menjadi fasilitator atas pengalamannya mengenai kualitas.

Baldrige National Quality Program USA menjelaskan bahwa metode ini dibangun berdasarkan 11 (sebelas) Tata Nilai dan Konsep Inti yang merupakan rangkuman atas tata nilai yang umum berlaku pada

perusahaan-perusahaan terkemuka di Amerika. Prinsip-prinsip (Nilai Inti) *Malcolm Baldrige* dibangun dari sebelas nilai inti dalam konsep berikut [7]: di antaranya adalah : a. Kepemimpinan yang visioner; b. Keunggulan yang berorientasi kepada pelanggan; c. Pembelajaran organisasi dan karyawan; d. Penghargaan karyawan dan mitra; e. Kesehatan; f. Fokus pada masa depan; g. Pengelolaan Inovasi; h. Manajemen berdasarkan fakta; i. Tanggungjawab pada masyarakat; j. Fokus pada Hasil dan Pencapaian Nilai; k. Perspektif kesisteman.

B. Kategori Kriteria Penilaian

Dengan berdasarkan sebelas Tata Nilai dan Konsep Inti diatas, pengukuran kinerja organisasi atau perusahaan maka dapat dilakukan terhadap tujuh kategori kriteria penilaian dalam MBCfPE yakni [12]

1. Kriteria *Leadership*

- Bagaimana para leadership organisasi mewujudkan kapasitasnya
- Bagaimana mewujudkan visi dan tujuan organisasi
- Bagaimana mengkomunikasikan kepada unit kerja
- Bagaimana kecakapan dalam pengelolaan
- Bagaimana memberi inspirasi untuk mencapai keunggulan

2. Kriteria *Strategic planning*

- Apakah konten strateginya sudah tepat dan telah merespon perubahan
- Bagaimana organisasi menyusun rencana, menetapkan dan melaksanakan tindakan
- Bagaimana memilih, melaksanakan dan melakukan perubahan perencanaan untuk tindakan
- Bagaimana proses perumusan strategi ditetapkan
- Bagaimana mengukur kemajuan kinerja
- Apakah produk dan layanan memberi kepuasan
- Apakah pelanggan merasa puas

3. Kriteria *Customer Focus*

- Apakah produk dan layanan sesuai harapan konsumen
- Apakah perusahaan selalu berinovasi terhadap produk dan layanan
- Apakah perusahaan mengikuti perkembangan teknologi

4. Kriteria *Data, Informasi dan Knowledge Management*

- Bagaimana organisasi memilih, mengumpulkan, menganalisis, mengolah, dan melakukan penyempurnaan data,

informasi, dan asset pengetahuan untuk mendukung proses kinerja perusahaan

- Bagaimana organisasi melakukan pengukuran kinerja

5. Kriteria *Human Resource Focus*

- Bagaimana organisasi memungkinkan karyawan mengembangkan potensi dirinya
- Bagaimana manajemen karyawan selaras dengan objektif, strategi, dan rencanan aksi perusahaan
- Sejauh mana upaya organisasi untuk membangun dan mempertahankan lingkungan kerja dan dukungan karyawan untuk kinerja ekselen
- Bagaimana pengembangan dan perkembangan pribadi dan organisasi dilakukan

6. Kriteria *Operasional Management*

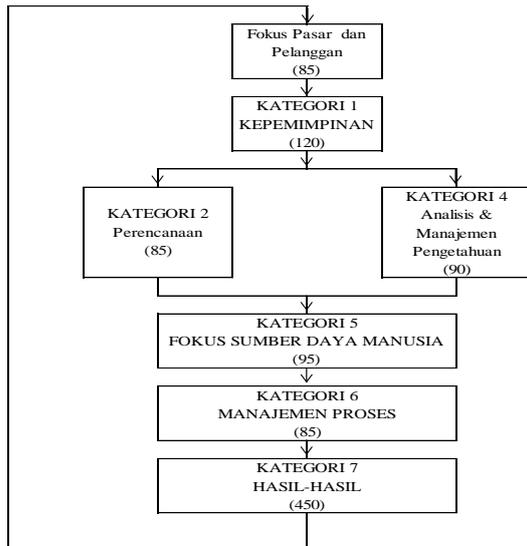
- Bagaimana mendesain dan mengelola proses kerja kunci
- Apakah setiap alur proses sudah didesain dengan ramping dan efisien
- Apakah masih terlalu birokratis dan koordinasi belum baik
- Apakah banyak silang sengketa antar bagian atau unit kerja

7. Kriteria *Result*

- Bagaimana hasil akhir kinerja organisasi : Produk dan Jasa, Kepuasan, Kinerja keuangan dan pasar, kepemimpinan, dan tanggungjawab sosial.
- Apakah bisa kompetitif
- Apakah kinerja seluruh unit kerja semakin baik
- Bagaimana kinerja perusahaan terhadap pesaing-pesaingnya

2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka Desain dan Implementasi Manajemen Kinerja MBNQA



Gambar 2.1..Kerangka Desain Kinerja MBNQA

2.3. Ketentuan Batasan Pengambilan Keputusan Evaluasi Manajemen Organisasi

2.3.1. Skor Faktor Internal Kriteria 1-6

- a) Batas Kelompok Nilai (%): 50%; 55%; 60% atau 65%
- 1 efektif, pendekatan sistematik, responsif (tanggap)
 - 2 Pendekatan disebarluaskan dengan baik, meskipun penyebaran mungkin bervariasi dalam beberapa area atau unit-unit kerja (D)
 - 3 Evaluasi sistematis dan peningkatan proses berdasarkan fakta, dan telah ada beberapa pembelajaran organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari proses-proses kunci (L)
 - 4 Pendekatan diselaraskan atau diintegrasikan dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam kategori-kategori kriteria lain (I)
- b) Batas Kelompok Nilai (%): 70%; 75%; 80% atau 85%
- 1 Efektif, Pendekatan sistematis, responsif (tanggap) terhadap hampir semua (banyak) persyaratan dari item (A)
 - 2 Pendekatan disebarluaskan dengan baik, dengan tanpa kesenjangan yang berarti (D)
 - 3 Evaluasi sistematis dan peningkatan berdasarkan fakta, pembelajaran organisasi merupakan alat-alat manajemen kunci; terdapat bukti-bukti yang jelas dari perbaikan dan inovasi sebagai hasil dari analisis dan saling berbagi (*sharing*) pada tingkat organisasi (L)
 - 4 Pendekatan selaras atau terintegrasi baik dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam item-item kriteria yang lain (I)

2.3.2. Skor Faktor Eksternal Kriteria 7

- a) Batas Kelompok Nilai(%): 50%; 55%; 60% atau 65%
- 1 Kecenderungan-kecenderungan peningkatan (*Improvement trends*) dan/atau tingkat kinerja yang baik dilaporkan untuk banyak area yang penting dalam persyaratan-persyaratan item
 - 2 Tidak ada pola dari kecenderungan-kecenderungan yang merugikan dan tidak ada tingkat kinerja yang jelek dalam area yang penting terhadap misi kunci organisasi atau kebutuhan bisnis
 - 3 Beberapa kecenderungan (*trends*) dan/atau tingkat kinerja sekarang dievaluasi terhadap pembandingan-pembandingan yang relevan dan/atau *benchmark*, menunjukkan kinerja relatif dari baik sampai sangat baik.
 - 4 Hasil-hasil kinerja organisasi terbanyak berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan pelanggan, pasar dan proses
- b) Batas Kelompok (%) 70%; 75%; 80% atau 85%
- 1 Kinerja sekarang berada pada tingkat baik sampai unggul dalam banyak area yang penting terhadap persyaratan-persyaratan item
 - 2 Kebanyakan kecenderungan peningkatan (*Improvement trends*) dan/atau tingkat kinerja sekarang terus membaik sepanjang waktu
 - 3 Banyak sampai hampir semua kecenderungan yang dilaporkan dan/atau tingkat kinerja sekarang dievaluasi terhadap pembandingan-pembandingan yang relevan dan/atau *benchmarks*, menunjukkan bahwa kinerja relatif itu sangat baik dan memimpin (terkemuka)
 - 4 Hasil-hasil kinerja organisasi terbanyak berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan pelanggan, pasar dan proses, dan rencana tindakan

2.4. Lembar Kerja Optional

Lembar Kerja mengacu pada pengelolaan dan mengorganisasikan catatan-catatan ketika melakukan pengujian pada saat di lapangan, penggunaan lembar kerja ini dapat dipergunakan sebagai Evaluasi Kategori 1-6 dalam MBNQA disebut Kategori Proses menggunakan *Approach* (A), *Deployment* (D), *Learning and Integration* (L&I) sebagai satu kesatuan penilaian. *Approach* (A) mengacu pada metode; *Deployment* (D) mengacu pada perluasan, *Learning* (L) mengacu pada perbaikan dan dukungan perubahan dan *Integration* (I) mengacu pada perluasan pendekatan sistem dan perencanaan.

3. METODELOGI PENELITIAN

Survei dilakukan terhadap dua lembaga pendidikan Tinggi Vokasi Di Jawa Timur Kriteria responden di kelompok manajemen adalah mereka sedang menjabat atau pernah menjabat, dan kelompok stakeholder.. Survei dilakukan dengan interview dan penyebaran kuesioner. Metode pengambilan sampel para manajemen menggunakan *purposive sampling* dan responden stakholder/pelanggan menggunakan *multistage* area random sampling.

Pengukuran Kesiapan organisasi konsep MBCfPE menggunakan 7 Dimensi.

Analisis Deskriptif dilakukan dengan perhitungan-perhitungan : a) Skor Total Kesiapan Organisasi = Total Skor STKO / ((Jml total item Kriteria x bobot skor))*100%. b) Skor Total Kesiapan Kriterion Organisasi ke_i = Total Skor STKO ke_i / ((jml total kriteria ke_{in} x bobot skor))x100%. Dan c) Skor Level Manajemen Organisasi = $\Sigma(\text{Skor STKO ke}_{in}) \times (\text{Bobot Maximum})$. [3]

Tahap Pengambilan Keputusan menggunakan konsep MBCfPE yaitu:

- a) Skala pengambilan keputusan pada kategori nilai persen (%)
 - 4 Pernyataan yang dikemukakan adalah benar 100% dan telah diterapkan dalam setiap area kerja atau fungsi/lokasi dalam organisasi
 - 3 Pernyataan yang dikemukakan adalah sebagian besar benar (80% - 99%) dan telah diterapkan dalam hampir semua (80%-99%) area kerja atau fungsi/lokasi dalam organisasi
 - 2 Pernyataan yang dikemukakan adalah hanya sebagian benar (60%-79%) dan telah diterapkan dalam sebagian (sekitar 60%-79%) area kerja atau fungsi/lokasi dalam organisasi
 - 1 Pernyataan yang dikemukakan adalah hanya sebagian kecil benar (< 60%) dan telah diterapkan dalam sebagian kecil (< 60%) area kerja atau fungsi/lokasi dalam organisasi
 - 0 Pernyataan yang dikemukakan adalah tidak diterapkan dimana pun dalam sebagian kecil (< 60%) area kerja atau fungsi/lokasi dalam organisasi
- b) Skala pengambilan keputusan pada kriteria level Manajemen Organisasi (satuan point)

Tabel 3.1 Skore MBCfPE

Nomer	Based	Maximum	Level
1	0	375	Poor
2	376	675	Average
3	676	1.000	Excellence

4.1. Hasil

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah diolah dapat dibuat tabulasi sebagai berikut:

Tabel 4.1. Hasil Pengukuran MBCfPE

No Kriteria	Item Kategori	Score	Persen Hasil	Bobot	Nilai Hasil
1	Kepemimpinan	5,20	65,00%	120	77,33
2	Perencanaan	6,07	75,80%	85	64,58
3	Fokus Pasardan Pelanggan / Pelayanan	5,67	70,80%	85	59,75
4	Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan	4,80	60,80%	90	54,75
5	Fokus Sumber Daya Manusia	5,20	65,00%	85	55,08
6	Kinerja Proses	5,47	68,30%	85	59,33
7	Hasil-Hasil Bisnis	19,20	79,99%	450	357,00
Total Kriteria Proses				68%	370,82
Total Kriteria Hasil-hasil				80%	357,00

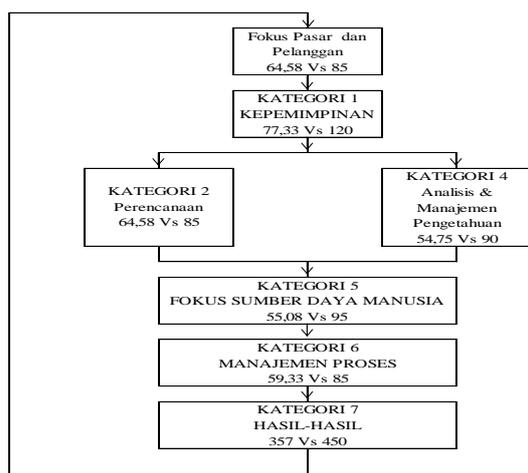
Sumber data : diolah

Hasil Kerangka Penelitian Versus Prinsip-prinsip (Nilai inti) MBCfPE dapat ditunjukkan pada Gambar 4.1.

Penjelasan Tabel 4.1.dan Gambar 4.1 Hasil Evaluasi Manajemen Organisasi menunjukkan hasil diantaranya adalah:

- 1) Kriteria Kepemimpinan ada 2 item pertanyaan dengan nilai skor 5,20 dengan batas nilai range 65%; berdasarkan kriteria 1 menunjukkan pendekatan belum disebarluaskan dengan baik, meskipun penyebaran mungkin bervariasi dalam beberapa area atau unit-unit kerja (D); pada evaluasi telah sistematis dan peningkatan proses berdasarkan fakta, dan telah ada beberapa pembelajaran organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari proses-proses kunci (L), Pendekannya telah diselaraskan atau diintegrasikan dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam kategori-kategori kriteria lain (I)
- 2) Kriteria Perencanaan ada 2 item pertanyaan dengan nilai skor 6,07 dengan batas nilai range 75,80%; berdasarkan kriteria 2 terkait perencanaan sudah Efektif, Pendekatan telah sistematis, responsif (tanggap) terhadap hampir semua (banyak) persyaratan dari item (A), dalam pendekatannya disebarluaskan dengan baik, dengan tanpa/ atau sedikit kesenjangan yang berarti (D), untuk evaluasi sistematis dan peningkatan berdasarkan fakta, pembelajaran organisasi merupakan alat-alat manajemen kunci; terdapat bukti-bukti yang jelas dari perbaikan dan inovasi sebagai hasil dari analisis dan saling berbagi (*sharing*) pada tingkat organisasi (L); dan pendekatan selaras atau terintegrasi baik dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam item-item kriteria yang lain (I)

4. Hasil dan Pembahasan



Gambar 4.1. Hasil Penelitian item Kategori Survei Vs MBCfPE [8]

- 3) Kriteria Fokus Pasar dan Pelanggan ada 2 item pertanyaan dengan nilai skor 5,67 dengan batas nilai range 70,80%; dimana berdasarkan kriteria 3 terkait produk dan pelayanan sudah Efektif, Pendekatan telah sistematis, responsif (tanggap) terhadap hampir semua (banyak) persyaratan dari item (A), dalam pendekatannya disebarluaskan dengan baik, dengan tanpa atau sedikit kesenjangan yang berarti (D), untuk evaluasi sistematis dan peningkatan berdasarkan fakta, pembelajaran organisasi merupakan alat-alat manajemen kunci; terdapat bukti-bukti yang jelas dari organisasi (L); dan pendekatan selaras atau terintegrasi sudah baik dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam item-item kriteria yang lain (I)
- 4) Kriteria Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan ada 2 item pertanyaan dengan nilai skor 4,87 dengan batas nilai range 60,80%; dimana berdasarkan kriteria 4 pendekatan telah disebarluaskan dengan baik, meskipun penyebaran mungkin bervariasi dalam beberapa area atau unit-unit kerja (D); pada evaluasi cukup/telah sistematis dan peningkatan proses berdasarkan fakta, dan telah ada beberapa pembelajaran organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari proses-proses kunci (L), Pendekaannya belum diselaraskan atau diintegrasikan dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam kategori-kategori kriteria lain namun perlu perhatian (I)
- 5) Kriteria Fokus Sumber Daya Manusia ada 2 item pertanyaan dengan nilai skor 5,20 dengan batas nilai range 65%; dimana berdasarkan kriteria 5 pendekatan belum disebarluaskan dengan baik, meskipun penyebaran mungkin bervariasi dalam beberapa area atau unit-unit kerja (D); pada evaluasi kurang sistematis dan peningkatan proses berdasarkan fakta, dan

belum terbentuk pembelajaran organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari proses-proses kunci (L), Pendekaannya belum diselaraskan atau diintegrasikan dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam kategori-kategori kriteria lain (I)

- 6) Kriteria Kinerja Proses ada 2 item pertanyaan dengan nilai skor 5,47 dengan batas nilai range 68,3%; dimana berdasarkan kriteria 6 pendekatan belum disebarluaskan dengan baik, meskipun penyebaran mungkin bervariasi dalam beberapa area atau unit-unit kerja (D); pada evaluasi belum sistematis dan peningkatan proses berdasarkan fakta, dan belum terbentuk pembelajaran organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari proses-proses kunci (L), Pendekaannya belum diselaraskan atau diintegrasikan dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam kategori-kategori kriteria lain (I)
- 7) Kriteria Hasil-Hasil Bisnis ada 6 item pertanyaan dengan nilai skor 19,20 dengan batas nilai range 79,99%; dimana berdasarkan kriteria 7 menunjukkan: Kinerja sekarang berada pada tingkat baik sampai unggul (perlu perhatian) dalam banyak area yang penting terhadap persyaratan-persyaratan item, ada kecenderungan peningkatan (*Improvement trends*) dan/atau tingkat kinerja sekarang terus membaik sepanjang waktu, Banyak atau sampai hampir semua kecenderungan yang dilaporkan dan/atau tingkat kinerja sekarang dievaluasi terhadap pembandingan-pembandingan yang relevan dan/atau *benchmarks*, menunjukkan bahwa kinerja relatif itu sangat baik dan memimpin (terkemuka), Hasil-hasil kinerja organisasi terbanyak berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan pelanggan, pasar dan proses, dan rencana tindakan
- 8) Secara Keseluruhan hasil pengukuran kriteria manajemen organisasi mendapatkan nilai atau skor 67,6% atau skor 731 (point) dari 1.000 (point) yang berdasarkan batas keputusan menunjukkan organisasi pada level *Excellence*. atau Hasil-hasil Bisnis 80% sangat baik.[13]

4.2. Pembahasan

- 1) Kriteria 1. Kepemimpinan ada dua item yaitu kepemimpinan senior dan *Governance* dan Tanggung Jawab: Agar untuk memaksimalkan hasil maksimal sehingga memenuhi syarat item kepemimpinan senior, manajemen organisasi haruslah memerhatikan diantaranya menetapkan dan menyebarluaskan visi dan nilai-nilai organisasi kepada karyawan, pemasok, mitra kerja, pelanggan dan

- stakeholder lainnya, mempunyai komitmen, membantu perkembangan hasil-hasil kinerja kepemimpinan yang terkait dengan perilaku etika bisnis, menciptakan organisasi berkelanjutan dengan inovasi, model dalam ketangkasan organisasi, merangsang lingkungan dalam proses pembelajaran, ikut berpartisipasi aktif dan adanha pengkaderan masa mendatang, komunikasi dua arah, melaksanakan *reward* dan *recognition* program. Pelaksanakan tindakan tindakan peningkatan kinerja, lakukan pengukuran kinerja, peninjauan ulang ukuran kinerja dan melaksanakan atau menciptakan dan menyeimbangkan nilai untuk pelanggan dan stakholder yang lain untuk memenuhi ekpektasi kinerja manajemen organisasi.
- 2) Kriteria 2. Perencanaan Strategis; ada dua item yaitu Pengembangan strategis (*Strategy Development*) dan Penyebaran Strategis (*Strategy Deployment*). Agar memperoleh skor maksimal sehingga memenuhi persyaratan kriteria ini maka organisasi harus efektif, responsif secara penuh terhadap semua pendekatan, rencanakan melalui tindakan dan disebarluaskan tanpa ada kesenjangan pada setiap area atau unit-unit kerja, selalu melakukan evaluasi secara sistematis dan atas dasar fakta dilakukan peningkatan kinerja, selalu melakukan perbaikan dan inovasi atas hasil pembelajaran yang didukung oleh keunggulan analisis dan saling berbagi (*sharing*) ke seluruh organisasi. Lakukan pengembangan strategi melalui pemahaman kebutuhan dari stakeholdeer (Pelanggan, pemasok, mitra kerja, masyarakat dan pemerintah) sebagai input atau masukan untuk menerapkan arah, sasaran dan tujuan strategis operasional. Menetapkan Proses-proses kunci, partisipan yang terlibat, dan mengidentifikasi titik-titik dalam proses yang berpotensi memiliki kelemahan atau area potensial yang memiliki kesempatan untuk di perbaiki atau ditingkatkan kinejanya.
 - 3) Kriteria 3. Fokus Pasar dan Pelanggan; ada dua item yaitu Pengetahuan pasar dan Pelanggan serta Item Hubungan dan Kepuasan Pelanggan. Agar memperoleh skor maksimal melakukan pendekatan, pengembangan dan pembelajaran serta mengintegrasikan kepada kebutuhan stakeholder secara penuh tidak ada kesenjangan pemahaman dalam setiap unit kerja, lakukan evaluasi secara sistematis untuk meningkatkan kinerja atas dasar fakta dan pembelajaran untuk perbaikan dan inovasi yang unggul dan saling berbagi ke seluruh organisasi, pendekatan terintegrasi secara baik dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam menanggapi item-item kriteria penilaian pada lima kategori (*servqual*) dengan akronim RATER (*Reability, Assurance, Tangible, Empathy* dan *Responsiveness*) dengan peta kuadran akan dapat menyimpulkan nilai tambah/produk mana /pelayanan mana yang mendapat keunggulan.
 - 4) Kriteria 4. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan, Agar memperoleh skor maksimal maka melakukan pendekatan sistematis, efektif, responsif (tanggap) secara penuh terhadap semua persyaratan dari kriteria pengukuran; analisis; dan manajemen pengetahuan. Melakukan kegiatan penyebaran menyeluruh tanpa kesenjangan pemahaman pada setiap unit kerja, Evaluasi secara sistematis dan tingkatkan kinerja atas fakta dan pembelajaran untuk perbaikan dan inovasi yang didukung oleh keunggulan untuk saling berbagi ke seluruh organiasi, Kebutuhan organiasi harus diidentifikasi dan diintegrasikan dalam menanggapi item-item kreteria lainnya
 - 5) Kriteria 5. Fokus Sumber Daya Manusia; Agar memperoleh skor maksimal maka harus efektif, pendekatan harus sistematis, responsif (tanggap) secara penuh terhadap semua persyaratan dari Kriteria Fokus Sumber Daya Manusia; Pelibatan, pengelolaan sumber daya manusia, dan penciptaan lingkungan tenaga kerja yang kondusif dan mendukung disebarluaskan secar penuh tanpa kesenjangan pemahaman dalam setiap area unit kerja, Evaluasi secara sistematis, dan peningkatan kinerja sumber daya manusia berdasarkan fakta, pembelajaran organisasi merupakan alat kunci manajemen lingkup organisasi; perbaikan dan inovasi yang didukung oleh keunggulan analisis yang saling membagi informasi dan praktik-praktik terbaik ke seluruh organisasi, Lakukan pendekatan terintegrasi secara baik dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam menanggapi item-item kriteria lainnya. Stategi tindak lanjut untuk mencapai keberhasilan dapat melalui : melibatkan, memberikan kompensasi, dan penghargaan kepada karyawan, mengembangkan karyawan dan pemimpin-pemimpin dalam organisasi dan libatkan karyawan dan gunakan hasil-hasil penilaian tersebut untuk mencapai kinerja tinggi.
 - 6) Kriteria 6. Manajemen Proses; Agar memperoleh skor maksimal maka harus efektif, melakukan pendekatan sistematis, responsif (tanggap) secara penuh terhadap semua persyaratan dari Kriteria manajemen Proses, Desain proses kerja, manajemen

proses kerja, dan peningkatan proses-proses kerja disebarluaskan secara penuh tanpa kesenjangan pemahaman dalam setiap unit kerja, evaluasilah secara sistimatis dan tingkatkan manajemen proses berdasar fakta dan pembelajaran organisasi, perbaikan dan inovasi yang didukung oleh keunggulan analisis dan saling berbagi informasi dan praktik-praktik terbaik ke seluruh organisasi. Pendekatan terintegrasi secara berkelanjutan dan baik dengan kebutuhan organisasi yang telah di identifikasikan dalam menanggapi item-item kriteria lain. Strategi desain sitem kerja dapat dilakukan dengan menetapkan kompensasi inti dan mengaitkan dengan Visi, Misi dan nilai-nilai yang direncanakan untuk dilakukan tindakan dengan persiapan yang baik (dapat menghadapi kendala, mencegah, maupun pemulihan)

- 7) Kriteria 7. Hasil-hasil Bisnis; Agar memperoleh skor maksimal maka harus melakukan perbandingan-perbandingan yang relevan dan benchmark menuju pada upaya-upaya peningkatan terus menerus kepada : posisi kinerja unggul pada banyak area yang penting terhadap persyaratan-persyaratan item MBCfPE, secara konsisten meningkatkan keunggulan dan/atau kinerja dan konsisten dilaporkan kepada hampir semua area, bukti-bukti hasil benchmark yang dilaksanakan pimpinan didemonstrasikan ke banyak area atau unit-unit kerja, hasil-hasil kinerja organisasi kesemuanya yang terkait dengan kebutuhan-kebutuhan utama stakeholder, pasar, proses dan rencana tindakan secara dilaksanakan dan dilakukan pengukuran sehingga *outcome-outcome* diantaranya: hasil dan pelayanan; berfokus stakeholder; berfokus sumber daya manusia, efektivitas proses dan kepemimpinan akan meningkatkan tingkat kinerja nilai tambah dan pelayanan yang ada sekarang dan untuk masa mendatang.
- 8) Berdasarkan hasil pengukuran baik secara parsial maupun simultan dapat disimpulkan bahwa Perguruan Tinggi Vokasi mempunyai Nilai-hasil Bisnis sangat baik dan nilai kesiapan organisasi pada level *excellence*, Pada Kriteria perencanaan memang cukup baik, namun nilai pada proses sebelumnya yang terkait item Kriteria: Kepemimpinan; Fokus pasar dan langganan; Pengukuran; Analisis dan Manajemen Pengetahuan; Fokus Pada Sumber Daya Manusia; dan Kinerja Proses ada keunikan belum baik dan perlu perbaikan untuk pengukuran yang berkelanjutan sehingga dapat dilihat perkembangannya.[13] Dan Hasil penelitian ini mendukung penelitian oleh Sawaludin dimana Baldrige Criteria ketujuh kriteria:

dapat membangun komunikasi yang lebih kuat antar stakeholder guna tujuan dan persyaratan standar akreditasi [14] dan Unsur *Baldrige Criteria* berkontribusi secara positif secara langsung maupun tidak langsung terhadap pembangunan kualitas kinerja organisasi [15]

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan kerangka pemikiran peneliti bahwa fokus pada pasar dan pelanggan harus dilakukan dengan keselarasan dan keseimbangan padakonsept MBCfPE dengan 7 Kategori/Kriteria. Hasil kategori 1-6 karena masih belum optimal, dimana kesiapan organisasi batas kelompok Nilai adalah <67,6% (nilai cukup Baik) atau Keunikan ada pada Hasil Manajemen Organisasi pada level *Excellence* dengan nilai 731 (point) dari 1.000 (point) dan untuk Kriteria Hasil-hasil kelompok nilai 80% (berada pada tingkat sangat baik). Dan nilai kriteria perencanaan kelompok nilai 70%-75% (nilai masih sangat baik); Namun kriteria Kepemimpinan, Fokus Pasar dan Pelanggan; Pengukuran, Analisis dan Manajemen; Fokus SDM dan Kinerja proses nilai <70 (nilai belum baik) perlu perbaikan terus menerus.hingga menuju Level *Excellence* batas tertinggi mendekati unggul kelas Dunia)

5.2. Saran

Untuk mencapai manajemen organisasi unggul yang berkelanjutan maka yang perlu diperhatikan dan dilihat pada kecenderungan peningkatan (*improvement trend*) apakah terus membaik sepanjang waktu yang dilaporkan atas evaluasi kinerja sekarang dengan perbandingan yang relevan. Oleh sebab itu hasil-hasil kinerja manajemen organisasi terbanyak berkaitan dengan kebutuhan pelanggan, pasar dan proses dan rencana tindakan. Untuk menjadi manajemen organisasi unggul yang perlu diperhatikan antara lain:

- (i) Perhatian utama manajemen/kepemimpinan dengan memprioritaskan pada pengukuran pada Kebutuhan pelanggan, sumber daya manusia, pengukuran dan kinerja proses.
- (ii) Pada perencanaan dan pasar dan pelanggan cukup baik namun perlu ditingkatkan
- (iii) Hasil-hasil untuk jangka panjang perlu merespon lebih fokus pada kriteria MBCfPE sebagai dasar meningkatkan kesiapan Organisasi
- (iv) Para pemimpin senior harus menetapkan arah yang jelas dalam upaya fokus pelanggan, mampu menjadi inspirator dan motivator, bertanggungjawab atas setiap tindakan,

melakukan pengawasan/evaluasi serta mengkomunikasikan termasuk memberikan *reward and punishment*

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Robbin, Stephen P. Dan Judge, Timothy A (2007), *Perilaku Organisasi, Jakarta Salemba Empat*;
- [2] Greenberg, Jerald dan Baaron, Robert A. 2003, *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* 8th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc;
- [3] Undang-undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaga Negara Republik Indonesia Tahun 2012 No. 158; Penjelasan Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 5336;
- [4] Ruben, Brent D. *Excellence in Higher Education Guide*. New Brunswick: NACUBO, 2007;
- [5] Baldrige 2020 *An Executive Guide to the Criteria for Performance Excellence*. Gathersburg, MD: NIST 2011;
- [6] Fathin & Hooral, 2008, E. *Readiness assessment of non profit ICT SMEs in a developing country*, Vol 28 No. 9 PP 578-590.
- [7] Fontana & Gaspersz, 2011, *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence*, Vinchristo Publication
- [8] Gaspersz Vincent, 2012, *All-in-one Management Tollbook*, Trial Al Bros Publishing.
- [9] Wilson, D.D and D.A. Collier. 2000. *An Empirical Investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award Causal Model*. *Decision Sciences*, Vol 31
- [10] Mangkuprawira, S. P.1995. *Statistical Validation of The Malcolm Baldrige National Quality Award Model and Evaluation Process*. Disertasi, Universitas Negeri Arizona, USA.
- [11] Jacob, R., C. N. Madu., and C. Tang. 2004. *Quality and Reliability Corner; An Empirical Assessment of The Financial Performance of Malcolm Baldrige Award Winner*. *The International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol 21. Iss. 8.
- [12] Blazery, M.2006, *Insights to Performance Excellence 2006: An Inside Look at the 2006 Baldrige Award Criteria*. *The American Society for Quality*, Wasconsin, USA
- [13] Suryadi, 2013, Evaluasi Kesiapan Organisasi Mengadopsi Manajemen Kinerja *Malcolm Baldrige* Bidang Pendidikan Dalam Upaya Meningkatkan Nilai Tambah Kepada Pelanggan, Politeknik Negeri Malang
- [14] Roland, Troy L.. *Applying the Badrige Organizationonal Effectiveness Model to the Standars for Accreditation of a Higher Education Institution*, in *International Journal of Humanities and Sosial Science* (Vol 1 No. 17 Special Issue, November 2011.
- [15] Sawaludin, et. al *Penelitian Penerapan Baldrige Criteria di PT Sulawesi Selatan Indonesia* 2013.