

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, tapi juga menggunakan data kuantitatif. Pengertian deskriptif adalah mempunyai data yang dapat dianalisis dengan non statistik maupun dengan statistik (Arikunto, 2005;262). Moelong (2007;162) menegaskan peneliti kualitatif sering juga menggunakan data statistik yang telah tersedia sebagai sumber data tambahan bagi keperluannya.

Berdasarkan pendapat diatas bahwa dalam penelitian kualitatif ini juga dapat menggunakan data kuantitatif sesuai pendapat Soegiyono (2004;14), data adalah hasil catatan peneliti baik yang berupa fakta maupun angka. Kemudian Soegiono menjelaskan : “Data Kualitatif adalah data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau angka kualitatif yang di datakan (Skoring)”.

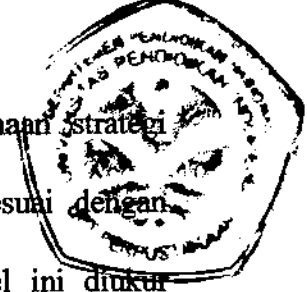
Evaluasi kinerja manajemen pada organisasi pendidikan dilakukan dengan alat ukur kuesioner yang dikembangkan dari indikator *Malcolm Baldrige* (Gasperz, 2001:276) terdapat tujuh item atau kateri yang dinilai, yaitu : (1) kepemimpinan, (2) perencanaan strategik, (3) fokus pasar dan pelanggan, (4) informasi dan analisis, (5) fokus sumber daya manusia, (6) manajemen proses, (7) hasil-hasil bisnis. Hasil evaluasi mutu kinerja manajemen berdasarkan indikator *Malcolm Baldrige* digunakan

untuk perumusan strategi peningkatan mutu kinerja yaitu berdasarkan tiga model yang terdiri dari: (1) Perencanaan (*Planning*), (2) Pengendalian, dan (3) Pengukuran.

3.2 Definisi Operasional

- a. Manajemen adalah proses kerjasama dengan dan melalui orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen meliputi perencanaan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan, dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur, dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Perguruan Tinggi adalah satuan organisasi dalam sistem penyelenggaraan Pendidikan Tinggi.
- c. Kinerja manajemen adalah suatu kriteria yang merupakan target tertentu yang harus dicapai oleh manajemen suatu organisasi. Kinerja manajemen digunakan untuk menilai efektivitas manajemen mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki menjadi masukan yang bermanfaat untuk menghasilkan keluaran (*output*) yang diharapkan.
- d. Mutu kinerja manajemen adalah pengembangan, desain, produksi dan servis produk yang paling ekonomis, berguna, dan selalu memuaskan pelanggan (*stakeholder*). Mutu kinerja manajemen perguruan tinggi diukur dari indikator *Malcolm Baldrige* yaitu (1) kepemimpinan, (2) perencanaan strategik, (3) fokus

- pasar dan pelanggan, (4) informasi dan analisis, (5) fokus sumber daya manusia, (6) manajemen proses, (7) hasil-hasil bisnis.
- e. Kepemimpinan (*leadership*) adalah kapabilitas kepemimpinan dalam lingkungan perguruan tinggi (politeknik) yaitu aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan diukur dari dimensi Kepemimpinan Organisasi dan Tanggung Jawab Publik. Variabel ini diukur melalui kuesioner dengan skala likert (1 sampai dengan 5) yang menunjukkan tingkat kepentingan dan mutu kinerja.
- f. Perencanaan strategik adalah kemampuan manajemen dalam merumuskan strategi, implementasi strategi dan strategi monitoring dan evaluasi. Strategi formulasi adalah tahapan pertama dari proses pengembangan suatu strategi. Tahapan ini mencakup pengembangan misi bisnis, mengidentifikasi posisi organisasi terhadap peluang dan hambatan dari luar organisasi, mendeterminasi kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan sasaran jangka panjang, menentukan alternatif strategi, dan memilih strategi yang akan dilaksanakan. Strategi implementasi sering juga disebut dengan tahapan aksi dari proses pengembangan suatu strategi. Pada tahapan kedua ini, organisasi menetapkan *objective* tahunan, melengkapi kebijakan (*device policy*), mengalokasi sumber daya (*resources*), memformulasikan strategi yang dapat dieksekusi. Strategi monev disebut juga dengan strategi evaluasi, yakni tahapan terakhir dari pengembangan suatu strategi. Pada tahapan ini, *executive* dan manajer ingin



- mengetahui pelaksanaan dan hambatan dalam tahapan pelaksanaan strategi dilapangan karena suatu strategi memungkinkan untuk berubah sesuai dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi. Variabel ini diukur melalui kuesioner dengan skala likert (1 sampai dengan 5) yang menunjukkan tingkat kepentingan dan mutu kinerja.
- g. Variabel Fokus Pasar, Siswa, dan *Stakeholder* adalah kemampuan manajemen dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan evaluasi untuk mencapai tujuan yang mengacuh pada perhatian keinginan dan kebutuhan Pasar, Siswa, serta *Stakeholder*. Variabel ini diamati pada dimensi Pengetahuan Siswa, *Stakeholder*, dan Ekspektasi Kebutuhan Pasar, Hubungan serta Kepuasan Siswa. Variabel ini diukur melalui kuesioner dengan skala likert (1 sampai dengan 5) yang menunjukkan tingkat kepentingan dan mutu kinerja.
- h. Variabel Informasi dan Analisis yaitu kemampuan manajemen dalam mengembangkan sistem informasi, mengolah dan menganalisis informasi untuk tujuan organisasi. Variabel ini diukur melalui kuesioner dengan skala likert (1 sampai dengan 5) yang menunjukkan tingkat kepentingan dan mutu kinerja.
- i. Variabel Fokus *Faculty* dan *Staff* kemampuan manajemen dalam mengembangkan dan meningkatkan Sumber daya manusia yang dilihat dari dimensi: Sistem-sistem Kerja, Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Fakultas dan *Staff*, Kesejahteraan dan Kepuasan Fakultas serta *Staff*, dan Produktivitas adalah rasio atau perbandingan antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*).

Doing things better and smarter, not just working harder. Variabel ini diukur melalui kuesioner dengan skala likert (1 sampai dengan 5) yang menunjukkan tingkat kepentingan dan mutu kinerja.

- j. Variabel Manajemen Proses yaitu kemampuan manajemen dalam menimplementasikan desain proses manajemen, yaitu diamati pada Desain Pendidikan dan Proses Penyerahan, Pelayanan Siswa dan Proses-proses Pendukung. Variabel ini diukur melalui kuesioner dengan skala likert (1 sampai dengan 5) yang menunjukkan tingkat kepentingan dan mutu kinerja.
- k. Variabel *Organizational Performance Results* adalah merupakan hasil-hasil yang dicapai manajemen baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Variabel ini dilihat dari indikator: Hasil-hasil Pembelajaran Siswa, Hasil-hasil Berfokus Siswa dan Stakeholder, Hasil-hasil Anggaran, Keuangan, dan Pasar, Hasil-hasil Fakultas dan Staff, Hasil-hasil Efektivitas Organisasi.

Tabel 3.1

KONSTRUK DAN INDIKATOR KONSTRUK

KONSTRUK	INDIKATOR KONSTRUK
1. Kepemimpinan	Pengaruh
1.1. Kepemimpinan Organisasi	Pengarah/Pengorganisasian
	Visi
	Pengambilan keputusan
	Diterima semua pihak
1.2. Tanggung Jawab Publik dan Warga Negara	Akuntabilitas
	Kredibilitas
	Keterbukaan

2. Perencanaan Strategik	
2.1 Pengembangan Strategi	Pengolahan sumberdaya
	Pengolahan informasi
	Kebijakan
	Program
	Realisasi
	Evaluasi dan kontrol
2.2 Penyebarluasan Strategi	Komunikasi internal kebijakan, program
	Komunikasi eksternal kebijakan, program
	Pelibatan <i>stakeholder</i>
3. Fokus Pasar, Siswa, dan Stakeholder	
3.1 Pengetahuan dari Siswa, Stakeholder, dan Ekspektasi serta Kebutuhan Pasar	Pengetahuan siswa
	Pengetahuan <i>stakeholder</i>
	Pemenuhan harapan pasar
	Pemenuhan masyarakat
3.2 Hubungan serta Kepuasan Siswa	Kepuasan mahasiswa terhadap desain pendidikan
	Kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan
	Kepuasan mahasiswa terhadap sarana prasarana
	Kepuasan mahasiswa terhadap tenaga pengajar
4. Informasi dan Analisis	
4.1 Pengukuran dan Analisis Kinerja Organisasi	Ketersediaan informasi evaluasi kinerja organisasi
	Ketersediaan standard kinerja organisasi
	Ketersediaan informasi evaluasi kegiatan pendidikan dan pengajaran
	Ketersediaan standard mutu pendidikan dan pengajaran
4.2. Manajemen Informasi	Ketersediaan informasi internal kegiatan pendidikan dan pengajaran
	Ketersediaan informasi internal kegiatan non kependidikan
	Ketersediaan informasi eksternal masyarakat
	Akses perkembangan ilmu pengetahuan
	Akses perkembangan lingkungan akademik dan non akademik
	Ketersediaan informasi terhadap alumni

	Ketersediaan Informasi yang dapat diakses <i>stakeholder</i>
5. Fokus Fakultas dan Staf	
5.1 Sistem-sistem Kerja	Efisiensi kerja Kejelasan tugas dan wewenang Kejelasan petunjuk kerja
5.2 Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Fakultas dan Staff	Tingkat pendidikan staff Pelatihan dan pengembangan SDM telah mendukung
5.3 Kesejahteraan dan Kepuasan Fakultas dan Staff	Kesejahteraan karyawan Kepuasan kerja
6. Manajemen Proses	
6.1 Desain Pendidikan dan Proses Penyerahan	Kurikulum Sarana prasarana
6.2 Pelayanan Siswa	Kualitas pelayanan
6.3 Proses-proses Pendukung	Dukungan Pemda Dukungan masyarakat
7. Organizational Performance Results :	
7.1 Hasil-hasil Pembelajaran Siswa	Prestasi akedemik Hasil penelitian Prestasi kompetensi
7.2 Hasil-hasil Berfokus Siswa dan <i>Stakeholder</i>	Pengetahuan siswa Pengetahuah masyaeakat Penelitian untuk industri Penyerapan dunia kerja Penelitian untuk lingkungan akademik
7.3 Hasil-hasil Anggaran, Keuangan, dan Pasar	Rasio keuangan Perkembangan keuangan Pertumbuhan kepercayaan pasar
7.4 Hasil-hasil Fakultas dan Staff	Kesejahteraan karyawan Peningkatan keahlian dan pengetahuan karyawan
7.5 Hasil-hasil Efektivitas Organisasi	Pencapaian tujuan dan sasaran organisasi

3.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah pihak manajemen dan *stakeholder* Politeknik Caltex Riau (PCR) dan Politeknik Bengkalis (Polbeng). Pengambilan subyek manajemen dengan pertimbangan manajer adalah pelaku manajemen, dan pihak yang paling banyak mengetahui segala hal yang berkaitan dengan manajemen di lingkup pekerjaan mereka.

Pihak manajemen terdiri dari manajer puncak (*top executive*), manejer madya (*middle management*), dan manajer lini (*first line manager*) dan karyawan (*staff*) pada Politeknik Caltex Riau (PCR) dan Politeknik Bengkalis (Polbeng) di Provinsi Riau. Dipilihnya manajer puncak, manejer madya, dan manajer lini pertama dalam hal ini adalah kinerja manajemen Direktur, Wakil Direktur atau Asisten Direktur, Ketua Jurusan, Ketua Program Studi karena peran (*role*) dari hierarki manajer tersebut dalam pengembangan dan penyebaran perencanaan strategik dalam organisasinya. Secara teoritis, perencanaan strategik pada level korporat merupakan tanggung jawab manejer puncak, sedangkan manejer madya bertanggung jawab pada level proses. Manejer lini berperan dalam tahapan implementasi dalam operasional yang sangat teknis. Pengambilan sampel karyawan (*staff*) karena mereka terlibat banyak dalam aktivitas manajemen.

Subyek penelitian *stakeholder* diikutsertakan karena mereka mempunyai kepentingan dalam proses pendidikan. Subyek *stakeholder* terdiri dari masyarakat

luas (masyarakat lingkungan politeknik, orang tua mahasiswa, alumni, pemerintah dan industri).

Ukuran sampel mengacu pada ukuran sampel minimum untuk penelitian survey yaitu 100 responden (Watson et al., 1993). Ukuran sampel sebanyak 100 orang didasarkan pada representasi sampel yang tergantung pada tingkat keyakinan yang diinginkan, jumlah kesalahan (*error*) yang dapat ditoleransi, dan jumlah penyebaran (dispersi) dalam populasi yang diperkirakan secara umum. Dengan mengacu formula Watson et al. (1993), ukuran sampel dalam penelitian ini adalah :

$$n = \frac{4 \cdot Z_{1/2\alpha}^2 \cdot p(1-p)}{(\omega)^2}$$

Dimana n merupakan ukuran sampel, p adalah proporsi kesuksesan yang diharapkan dari sampel. Q adalah proporsi sisa ($1-p$), $Z_{1/2\alpha}$ adalah koefisien konfidensi, $\omega = L + R$ adalah jumlah kesalahan yang dapat ditoleransi dari rata-rata populasi pada batas kiri (L) dan batas kanan (R) dengan asumsi $p = q = 50\%$, $\alpha = 5\%$ dan $Z_{1/2\alpha} = 1.96$; $L=R = 10\%$ dan $\omega = 20\%$, maka berdasarkan rumus di atas penulis menetapkan sampel sebanyak :

$$n = \{4 \cdot (1.96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)\} / (2,0,10)^2 = 96,04 \approx 100$$

Jadi dalam penelitian ini responden diambil sebanyak 200 responden perkelompok sampel. Jumlah kuesioner yang disebarkan sebanyak 600 eksemplar yang terdiri dari 200 eksemplar dibagikan terhadap responden manajemen dan

karyawan politeknik, 200 eksemplar dibagikan terhadap responden masyarakat (terdiri dari masyarakat lingkungan politeknik, pemerintah dan industri), 200 eksemplar dibagikan terhadap responden mahasiswa. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan pendekatan *nonprobability sampling* yaitu dengan teknik *purposive sampling*. *Nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2004: 95). *Purposive sampling* yaitu menentukan sampel berdasarkan kriteria inklusi yang telah ditetapkan (Sekaran, 2005: 213).

Menurut Yogiarto (2004: 79), *Purposive sampling* adalah pengambilan sampel bertujuan (*purposive sampling*) dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan dapat berdasarkan pertimbangan (*judgment*) atau jatah (*quota*) tertentu.

Sesuai definisi tersebut, *purposive sampling* yang digunakan adalah *judgment sampling* dengan kriteria berupa pertimbangan bahwa:

- a. Sedang menduduki (*incumbent*) atau pernah menjadi manajer atau pimpinan Perguruan Tinggi (Politeknik).
- b. Memahami, *interest* dan meniminal mengetahui terhadap perkembangan pendidikan tinggi (Politeknik).
- c. Bersedia menjadi responden.

3.4 Metode Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

3.4.1 Observasi untuk *Check* dokumen dengan menggunakan *Check List*

Dokumen yang dimaksud meliputi pedoman perencanaan, pengoorganisasian, koordinasi, metode/cara, umpan balik, laporan hasil dan rencana tindak lanjut implementasi program/kebijakan. *Check* dokumen berupa notulen, ketersediaan strategi, kebijakan, program, input SDM, perkembangan lingkungan, kesinambungan program, sarana, perencanaan, pengoorganisasian, koordinasi, metode/cara, umpan balik, laporan hasil, dan rencana tindak lanjut. Dokumen didapat dari perguruan tinggi Politeknik yang menjadi unit analisis.

3.4.2 Kuesioner Terbuka

Kuesioner terbuka dipergunakan karena keterbatasan waktu yang dimiliki oleh responden penelitian. Kuesioner terbuka yaitu bentuk pertanyaan yang membiarkan responden untuk menjawab apa yang diinginkan dengan kata-katanya sendiri (Sevilla *et. al.*, 1993: 209). Kuesioner terbuka bertujuan untuk menggali secara mendalam agar memperoleh informasi dan pengertian yang seluas-luasnya dari jawaban yang diberikan responden. Pembagian kuesioner terbuka dalam satu paket dengan kuesioner tertutup pada subyek penelitian

Kuesioner terbuka digunakan untuk memperoleh informasi tentang kebijakan tentang harapan stakeholder, pelaksanaan, perencanaan, pengorganisasian terhadap implementasi, potensi dan kendala yang selama ini dilaksanakan pihak manajemen

perguruan tinggi, perubahan lingkungan eksternal, begitu juga dampaknya serta saran perbaikan.

3.4.3 Kuesioner Tertutup

Berbeda dengan kuesioner terbuka, kuesioner tertutup yaitu bentuk pertanyaan yang hanya mengizinkan jawaban-jawaban tertentu (Sevilla *et. al.*, 1993: 209). Kuesioner tertutup digunakan lebih untuk mengukur mutu kinerja manajemen. Kuesioner dibuat dengan menggunakan skala interval yang merupakan skala pengukuran yang menyatakan kategori, peringkat, dan jarak *construct* yang ditelaah dengan jarak antar data harus memiliki interval yang relatif sama. Alternatif jawaban dengan menggunakan skala (likert) yang merupakan alternatif jawaban: skala 1= sangat rendah, 2= rendah, 3=cukup, 4= tinggi, 5=sangat tinggi.

Instrument kuesioner dikembangkan dari Indikator mutu kinerja manajemen menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige* yaitu: (1) kepemimpinan, (2) perencanaan strategik, (3) fokus pasar dan pelanggan, (4) informasi dan analisis, (5) fokus sumber daya manusia, (6) manajemen proses, (7) hasil-hasil bisnis. Tiap kuesioner terdiri dari 2 blok pertanyaan. Pada blok pertama responden diminta untuk mengisi pertanyaan mengenai kinerja manajemen. Pertanyaan yang diajukan mencakup tujuh dimensi indikator *Malcolm Baldrige*. Untuk setiap pertanyaan, responden diminta menyatakan tinggi rendahnya kinerja. Kinerja tersebut dinyatakan dalam skala likert 5 point dimana angka 1 menyatakan sangat kurang dan angka 5 menyatakan sangat baik. Secara rinci kriteria skoring yang digunakan adalah: 1 = sangat kurang, 2 =

kurang, 3 = cukup, 4 = baik, dan 5 = sangat baik. Pertanyaan pada blok 2 berisikan tingkat kepentingan dimensi kinerja. Untuk itu responden diminta untuk mengalokasikan nilai antara 1 sampai dengan 5 untuk setiap dimensi. Secara rinci kriteria skoring yang digunakan adalah: 1 = sangat tidak penting, 2 = tidak penting, 3 = cukup, 4 = penting, dan 5 = sangat penting.

3.5 Proses Penelitian

3.5.1 Tahap Persiapan

Selama tahap persiapan untuk penelitian, kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan adalah:

- a. Konsultasi dengan pembimbing, studi pustaka yang dipakai sebagai acuan penyusunan proposal dan alat pengumpulan data.
- b. Menggunakan izin penelitian dan melakukan pendekatan maupun pemberitahuan kepada Direktur Polbeng dan PCR, instansi, perusahaan, perorangan atau kelompok terkait guna melaksanakan penelitian yang sekaligus menyampaikan maksud dan tujuan rencana penelitian.
- c. Uji coba Instrument penelitian

3.5.2 Tahap Pelaksanaan

- a. Menyebarkan instrumen dalam bentuk daftar isian dan kuesioner kepada responden (sampel penelitian) dan jurnal perkembangan pendidikan tinggi politeknik di Propinsi Riau.

- b. *Check* dokumen strategi, kebijakan, program, input SDM, perkembangan lingkungan, kesinambungan program, sarana, perencanaan, pengoorganisasian, koordinasi, metode/cara, umpan balik, laporan hasil, dan rencana tindak lanjut.
- c. Melakukan seleksi, penyusunan data, klasifikasi data dan pentabulasian data sementara dengan penyusunan transkrip dari responden dalam bentuk aslinya.

3.5.3 Tahap Pelaporan dan Evaluasi

- a. Penulisan hasil
- b. Evaluasi hasil penelitian

3.6 Triangulasi Data

Teknik triangulasi digunakan untuk mendapatkan keabsahan data dengan menggunakan triangulasi sumber dan metode. Menurut Moleong (2007;330) triangulasi ialah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu.

- a. Triangulasi sumber yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui fakta-fakta dan sumber lain (Patton dalam Moleong 2007;330).

- b. Triangulasi metode ada dua strategi yaitu pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian melalui beberapa metode pengumpulan data sesuai dengan pendapat Patton dalam Moleong (2007;331).

3.7 Rencana Analisis Data

Metode dasar yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif yaitu suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat hubungan antar fenomena yang diselidiki (Moleong, 2007). Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dan kuantitatif.

3.7.1 Pendekatan Kuantitatif

Setelah data terkumpul yaitu dari kuisisioner yang dikembalikan dan diisi perlu dilakukan tahapan-tahapan analisis data meliputi :

- a. Editing, yaitu meneliti jawaban-jawaban yang telah diberikan oleh para responden untuk mengetahui apakah jawaban yang diberikan telah sesuai dengan petunjuk pengisian kuisisioner dengan cara meneliti dan mengoreksi satu persatu jawaban.
- b. Tabulasi, yaitu memberikan skor terhadap jawaban responden berdasarkan skala pengukuran yang telah ditentukan.
- c. Pengolahan data sesuai dengan pendekatan penelitian.

Pendekatan Analisis kuantitatif menggunakan pendekatan analisis Univariat dan bivariat sebagai berikut:

3.7.1.1 Analisis Univariat

Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif kuantitatif berdasarkan nilai rata-rata per-kelompok (kelompok item, kelompok reponden dan kelompok kinerja-harapan) secara parsial (univariat). Hasil perhitungan nilai rata-rata kemudian diklasifikasikan berdasarkan kategori kinerja; sangat kurang, kurang, cukup, baik, sangat baik, dan kategori kepentingan: sangat tidak penting, tidak penting, cukup, penting dan sangat penting dengan menggunakan rumus interval sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Kategori}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5}$$

$$\text{Interval} = 0,8$$

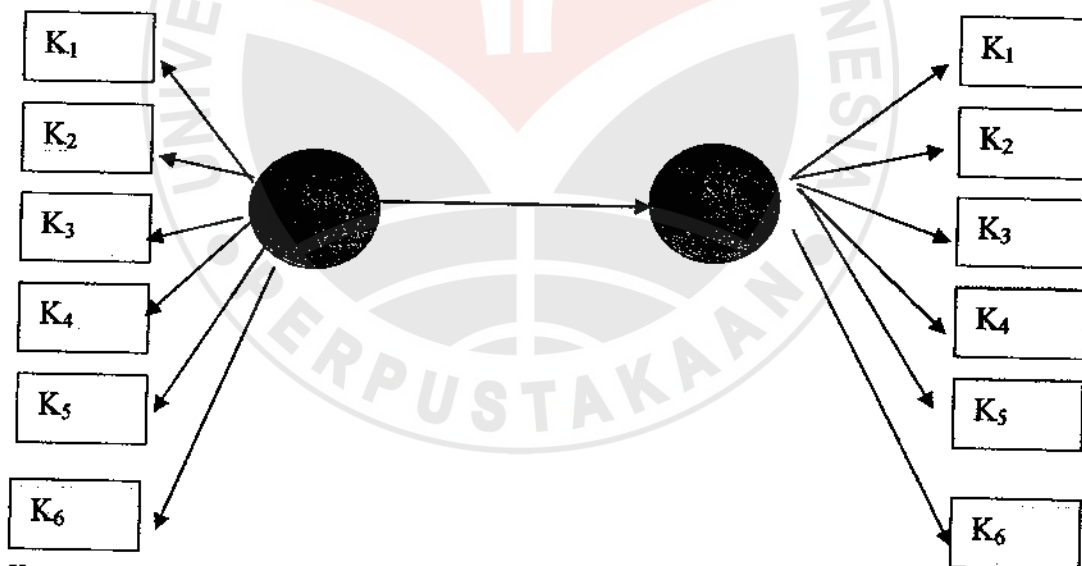
Sehingga dapat dibuat kategori sebagai berikut:

Sangat Kurang/ Sangat Tidak Penting	: skor 1 – 1,8
Kurang/ Tidak Penting	: skor 1,81 – 2,6
Cukup	: skor 2,61 – 3,4
Baik/Penting	: skor 3,41 – 4,2
Sangat Baik/ Sangat Penting	: skor 4,21 – 5

Hasil perhitungan rata-rata tiap kategori dapat digunakan untuk analisis harapan *stakeholder*, mutu kinerja manajemen dan digunakan untuk analisis strategi.

3.7.1.2 Analisis Bivariat

Untuk mengetahui kesenjangan (*gap*) antara harapan *stakeholder* dengan kinerja atau desain kinerja, maka pertanyaan dalam kuesioner yang terkait dengan tingkat kepentingan dan kinerja dicari selisihnya. Jika hasilnya positif berarti terdapat kesenjangan kualitas kinerja, yang dalam hal ini bermakna kinerja yang diharapkan lebih tinggi dari kinerja yang ada. Atau dengan perkataan lain, kinerja yang ada belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pelanggan (*stakeholder*) dan kebalikannya. Diagram analisis *gap* kualitas *managemen* antara penilaian *stakeholder* terhadap harapan *stakeholder* dapat dilihat dalam gambar 3.1 dibawah ini.



Keterangan:

Kp= persepsi terhadap kualitas, Kh= Harapan terhadap kualitas

Gambar 3.1
Hubungan Mutu Kinerja Manajemen dan Harapan Stakeholder



Pengujian statistik melalui uji beda rata-rata berpasangan (*t-test*) digunakan untuk mengetahui apakah kesenjangan yang ada signifikan atau tidak. Kriteria adanya tidaknya kesenjangan (*gap*) adalah dari nilai signifikansi *t-test* sebagai berikut (Ghozali, 2001):

- a. Jika nilai signifikansi *t-test* $< 0,05$ maka dapat disimpulkan adanya kesenjangan yang signifikan antara harapan dan kinerja yang ada.
- b. Jika nilai signifikansi *t-test* $> 0,05$ maka dapat disimpulkan tidak ada kesenjangan yang signifikan antara harapan dan kinerja yang ada.

3.7.2. Perhitungan Skor *Malcolm Baldrige*

Menghitung Skor *Malcolm Baldrige* adalah untuk mencari skor total. Dengan diperolehnya skor total ini maka akan lebih memudahkan mengevaluasi dan membandingkan mutu kinerja dari kedua politeknik yang sedang diteliti. Hasil ini akan memperkuat hasil pengujian kuantitatif sebagaimana dibicarakan diatas. Disamping itu juga, akan memudahkan untuk melihat kriteria mana yang sudah cukup kuat (*strength*) dan kriteria mana yang perlu ditingkatkan. Strategi peningkatan mutu kinerja manajemen berfokus terhadap kriteria yang skornya rendah atau yang perlu ditingkatkan.

Tabel 3.2
TABEL SKOR KRITERIA MALCOLM BALDRIGE

No	Kategori	Nilai Maksimum	Skor Kinerja Manajemen
1.0	Kepemimpinan	(120)	
1.1	Kepemimpinan Organisasi	80	
1.2	Tanggung Jawab Publik dan Warga Negara	40	
2.0	Perencanaan Strategik	(85)	
2.1	Pengembangan Strategi	40	
2.2	Penyebarluasan Startegi	45	
3.0	Fokus Pasar, Siswa, dan Stakeholder	(85)	
3.1	Pengetahuan dari Siswa, Stakeholder, dan Ekspektasi serta Kebutuhan Pasar	40	
3.2	Hubungan serta Kepuasan Siswa	45	
4.0	Informasi dan Analisis	(90)	
4.1	Pengukuran dan Analisis Kinerja Organisasi	50	
4.2	Manajemen Informasi	40	
5.0	Fokus Faculty dan Staff	(85)	
5.1	Sistem-sistem Kerja	35	
5.2	Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Fakultas dan Staff.	25	
5.3	Kesejahteraan dan Kepuasan Fakultas dan Staff	25	
6.0	Manajemen Proses	(85)	
6.1	Desain Pendidikan dan Proses Penyerahan	50	
6.2	Pelayanan Siswa	20	
6.3	Proses-proses Pendukung	15	
7.0	Organizational Performance Results :	(450)	
7.1	Hasil-hasil Pembelajaran Siswa	200	
7.2	Hasil-hasil Berfokus Siswa dan Stakeholder	70	
7.3	Hasil-hasil Anggaran, Keuangan, dan Pasar	40	
7.4	Hasil-hasil Fakultas dan Staff	70	
7.5	Hasil-hasil Efektivitas Organisasi	70	
	Nilai Total	1000	

Sebagaimana terlihat pada tabel 3.2 diatas, skor yang paling tinggi adalah 1000. Skor total yang paling tertinggi untuk kriteria Kepemimpinan adalah 120 poin, Perencanaan Strategik 85 poin, Fokus Pasar dan Pelanggan 85 poin, Informasi dan

Analisis 90 poin, Fokus Sumber Daya Manusia 85 poin, Manajemen Proses 85 poin, dan Hasil-hasil Bisnis 450 poin.

Cara menghitung individual skor kriteria *Malcolm Baldrige* adalah dengan cara mengalikan total poin standar pada individual item dengan skor persentase individual. Persentase nilai diperoleh dari nilai rata-rata dibagi dengan skala tertinggi dikalikan dengan seratus persen. Perhitungan persamaan adalah sebagai berikut:

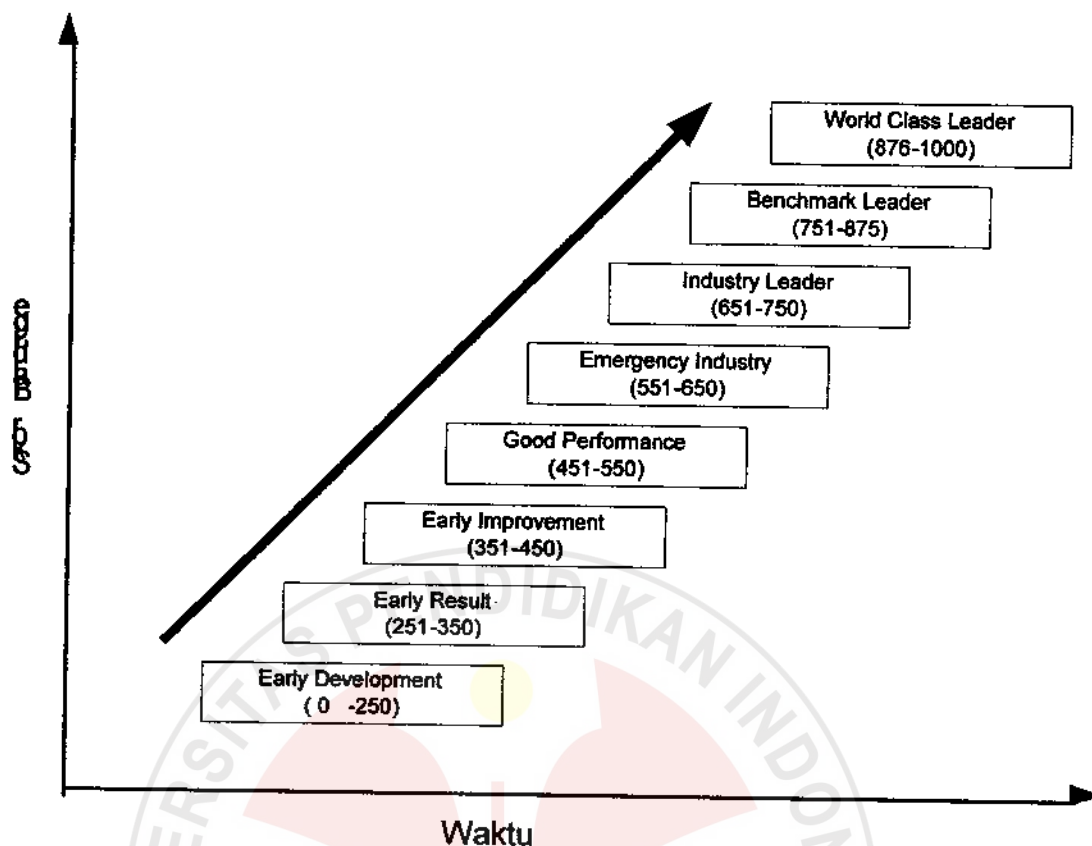
Skor Individual Kategori (Item) = Total Point Standar * Skor persentase.

Dimana skor persentase = (Nilai rata-rata/skala)*100%.

Level *Baldrige Award* adalah untuk mengetahui posisi kualitas manajemen perusahaan pada saat ini, untuk mengevaluasi prestasi yang telah dicapai dan *trend* kinerja akan datang.

Level *Baldrige Award* berdasarkan skor total kriteria *Malcolm Baldrige*, sebagai berikut:

1. *Early development*, rentangan skor 0 s/d 250 poin
2. *Early result*, rentangan skor 251 s/d 350 poin
3. *Early improvement*, rentangan skor 351 s/d 450 poin
4. *Good performance*, rentangan skor 451 s/d 550 point
5. *Emergency industry*, rentangan skor 551 s/d 650 poin
6. *Industry leader*, rentangan skor 651 s/d 750 poin
7. *Benchmark leader*, rentangan skor 751 s/d 875 poin
8. *World Class Leade* , rentangan skor 876 s/d 1000 poin.



Gambar 3.2
Level Baldrige Award Mutu Kinerja Manajemen Pendidikan
 Sumber : *Malcolm Baldrige* (2007)

3.7.3 Pendekatan Kualitatif

Pendekatan kualitatif untuk menganalisis permasalahan berkaitan dengan pemetaan hambatan dan pencapaian serta strategi peningkatan mutu kinerja. Ada tiga kualifikasi dasar yang digunakan, yaitu:

- a. Ada celah antara kinerja sekarang dengan yang diharapkan. Pertama-tama perlu ditentukan permasalahan apa yang harus dipecahkan, atau kesempatan apa yang

akan diraih. Pada kasus desain proses, ada aktivitas baru yang diluncurkan di mana tidak ada proses yang muncul.

- b. Penyebab masalah tidak dipahami secara benar. Pihak manajemen mungkin hanya mengerti permasalahan secara teoritis, tetapi tidak mengetahui akar penyebab masalah.
- c. Solusi belum ditetapkan. Bila pihak manajemen telah merencanakan perubahan jangka pendek, masih ada waktu untuk menerapkan mutu kinerja secara cepat dapat menghemat waktu untuk analisis yang lebih akurat.

Strategi peningkatan Mutu Kinerja Manajemen, dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Perencanaan. Perencanaan ini merupakan suatu desain ulang proses (*Process Design/Redesign*) : Jika temuan permasalahan hasil analisis indikator *Malcolm Baldrige* ada pada ketidaksesuaian antara harapan *stakeholder* dengan desain proses, terjadi perubahan lingkungan yang begitu cepat dan mendasar. Tujuan dari desain atau desain ulang proses bukan untuk menyesuaikan suatu proses, tetapi cenderung menempatkan suatu proses atau sebagian proses dengan proses yang baru. Juga sering disebut dengan desain Mutu Kinerja Manajemen, yaitu prinsip-prinsip Mutu Kinerja Manajemen digunakan untuk membuat produk atau jasa baru yang berhubungan erat dengan kebutuhan pelanggan dan divalidasikan dengan data serta pengujian yang memadai.
- b. Pengendalian dalam perbaikan proses (*Process Improvement*): Jika temuan permasalahan hasil analisis indikator *Malcolm Baldrige* ada pada proses

manajemen yaitu banyaknya hambatan dan kendala dan hal ini didukung data kualitatif, studi dokumen diluar kuesioner. Strategi digunakan adalah mengembangkan solusi yang menghilangkan akar penyebab masalah pada kinerja usaha, terdiri dari *Continuous Improvement* atau perbaikan yang berkesinambungan, *Incremental Improvement*.

- c. Pengukuran teradap manajemen proses (*Process Management*): Jika temuan permasalahan hasil analisis indikator *Malcolm Baldrige* ada pada faktor kepemimpinan, manajemen dan pelayanan. Strategi ketiga ini merupakan strategi yang paling evolusioner, karena melibatkan perusahaan dari kesalahan dan arah fungsi hingga pemahaman dan pemudahan proses, yang merupakan aliran kerja yang melibatkan nilai pelanggan dan pemegang saham.

