

BAB V

PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

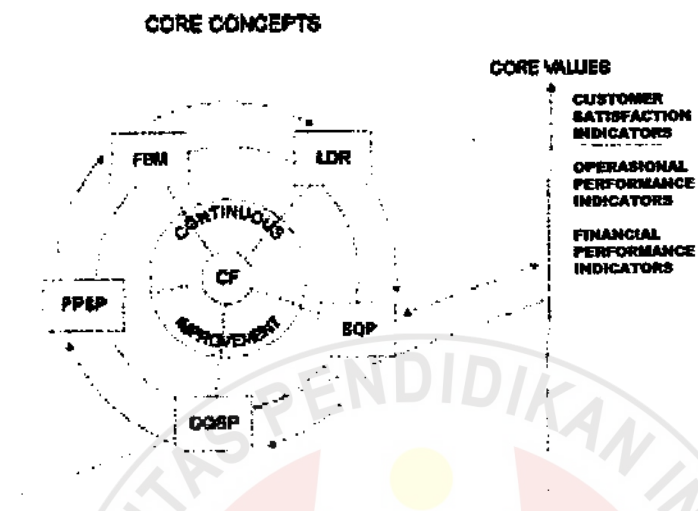


5.1 Rasional

Model dalam penelitian ini dikembangkan dari model penilaian kualitas manajemen dan model implementasi kerangka kerja *Strategic Quality Management* (SQM) dari *Malcolm Baldrige* (Tummala, 1995:5). Penilaian kualitas manajemen terdiri dari tujuh konsep inti (indikator *Malcolm Baldrige*) yang terdiri dari (Gasperz, 2001:276) terdapat tujuh item atau kateri yang dinilai, yaitu : (1) kepemimpinan (*leadership*), (2) perencanaan strategik (*Strategic Quality Planning*), (3) fokus pasar dan pelanggan (*Customer Focus and Satisfaction*), (4) informasi dan analisis (*Information and Analysis*), (5) fokus sumber daya manusia (*Human Resource Development and Management*), (6) manajemen proses (*Management of Process Quality*), (7) hasil-hasil bisnis (*Business Result*).

Baldrige (Tummala, 1995:5) mengembangkan Konsep inti pengembangan kualitas manajemen seperti terlihat dalam Gambar 5.1. Pada gambar tersebut Baldrige menjelaskan bagaimana kualitas ditingkatkan secara berkelanjutan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan (*stakeholder*), dan peningkatan kinerja yang berkelanjutan (Tummala, 1995:4). Konstruk yang ada terdiri dari: *LDR* sebagai representasi *leadership core concept*; *SQP*: *strategic quality planning*; *DQSI*, *design quality, speed and prevention*; *PP&P*. *people participation and partnership*; *FBM*, *fact-based management*; *CI*, *continuous improvement*; and

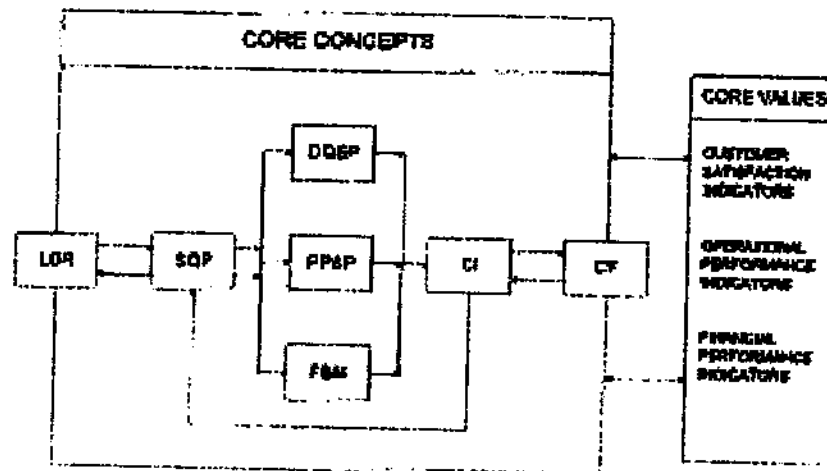
CF, the customer focus core concept, respectively. Konsep inti pengembangan kualitas manajemen menurut *Malcolm Baldrige* dapat dilihat dalam gambar 5.1 berikut:



Sumber: Tummala (1995:5)

Gambar 5.1
Konsep Inti Pengembangan Kualitas Manajemen
Menurut *Malcolm Baldrige*

Berdasarkan konsep pengembangan kualitas manajemen menurut *Malcolm Baldrige* seperti Gambar 5.1 diatas dapat di buat hubungan antara konstruk sebagai implementasi kerangka kerja *Strategic Quality Management (SQM)* seperti terlihat dalam gambar 5.2 disebelah ini:



Sumber: Tummala (1995:5)

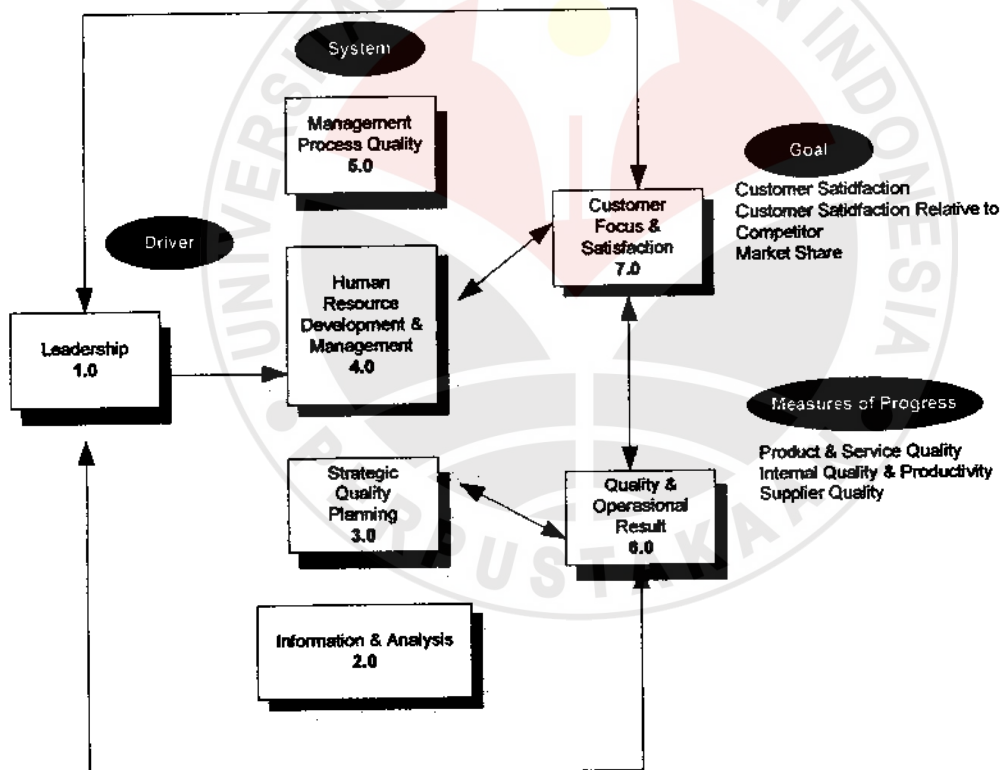
Gambar 5.2

Implementasi Kerangka Kerja *Strategic Quality Management*

Dalam kerangka kerja *Strategic Quality Management* (SQM), kepemimpinan mempunyai peranan penting sebagai pemimpin dan manajer. Sebagai pemimpin yaitu berkaitan dengan fungsi pengaruh, pengarah dan visi (Bush, 2006:5). Sebagai manajer yaitu berkaitan dengan fungsi *planning* (merencana), *organizing* (mengorganisasi), *commanding* (memerintah), *coordinating* (mengkoordinasi), dan *controlling* (mengendalikan) (Robbins, 2003:5; Montana dan Charnov, 2000:19). Kepemimpinan (LDR= *leadership*) mempunyai peranan besar dalam *strategic quality planning* (SQP). Kualitas perencanaan menentukan terhadap *design quality, speed and prevention* (DQSI), *people participation and partnership* (PP&P); *fact-based management* (FBM) sebagai implementasi. Perbaikan dan evaluasi perlu dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan (*continuous improvement:CI*) dengan tetap mempertimbangkan *customer focus core concept, respectively* (CF). Hasil yang diharapkan adalah meningkatkan kepuasan pelanggan (*stakeholder*), dan

peningkatan kinerja yang berkelanjutan yang terdiri dari *Customer Satisfaction*, *Organisazional Performance* dan *Financial Performance*.

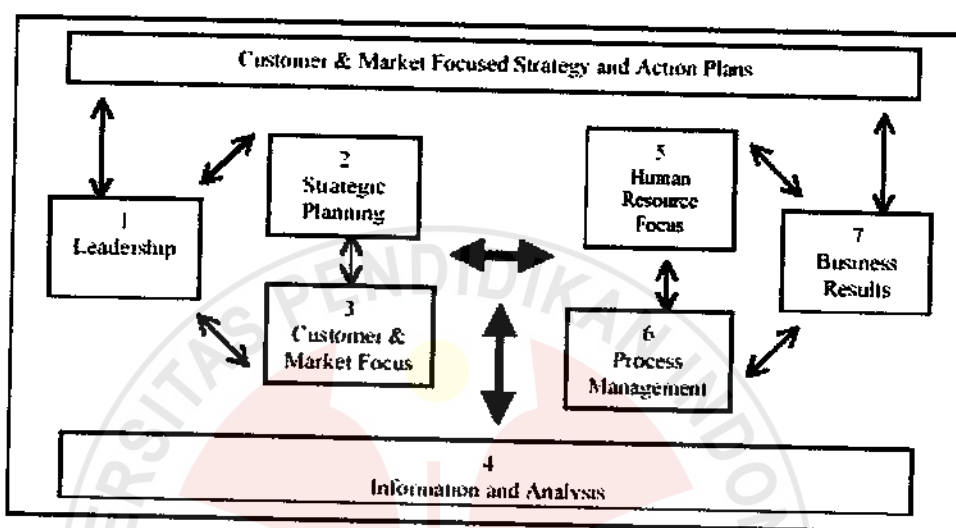
Model hubungan dinamis antara variabel dapat dilihat dalam Gambar 5.3. Bagaimana peranan dalam menerapkan fungsi pemimpin dan manajer sebagai *driver* untuk aktivitas perencanaan strategik (*Strategic Quality Planning*), informasi dan analisis (*Information and Analysis*), fokus sumber daya manusia (*Human Resource Development and Management*), mutu manajemen proses (*Management of Process Quality*). Hasil yang diharapkan adalah fokus pasar dan pelanggan (*Customer Focus and Satisfaction*) dan hasil-hasil bisnis (*Business Result*). Mutu dari konstruk *Customer Focus and Satisfaction* juga dapat meningkatkan kualitas hasil-hasil bisnis (*Business Result*).



Sumber: Tummala (1995:5)

Gambar 5.3
Model Hubungan Dinamis Tujuh Kategori *Malcolm Baldrige*

Berbeda Tummala (1995:5), Wisconsin Forward (Seanor, 2001:3) mengembangkan Model Hubungan Dinamis 7 kategori *Malcolm Baldrige*, dimana *Bussiness result* mempunyai hubungan dengan *Customer & Market Focused Strategy and Action Plans* dan *Information and Analysis*. Variabel kepemimpinan (*leadership*) tetap merupakan faktor terdepan terhadap perubahan.



Sumber: Seanor (2001:3)

Gambar 5.4

Model Hubungan Dinamis Tujuh Kategori *Malcolm Baldrige* Menurut Wisconsin Forward (2000)

Dari kedua pendapat diatas dapat dilihat bahwa kepemimpinan merupakan faktor strategis yang dominan dalam meningkatkan mutu kinerja manajemen, berdasarkan tujuh kriteria *Malcolm Baldrige*.

Alexander *et al.* (2007), untuk mengidentifikasi *key succes factor* pada pendidikan tinggi, tidak hanya meninjau dari proses, *output* dan *outcome* tetapi juga telah memasukkan faktor *input* siswa, sumber daya finansial dan perkembangan teknologi. Dikatakan lebih lanjut oleh Alexander *et al.* (2007)

dalam mengidentifikasi *key succes factor* pada pendidikan tinggi melalui analisis perkembangan kinerja dari tahun ke tahun baik dari persepsi siswa dan *stakeholder*. Dengan demikian perlu adanya monitoring dan evaluasi kerja setiap tahun terhadap mutu kinerja manajemen pendidikan Politeknik.

Lau *et. al* (2004) mengungkapkan proses perbaikan mutu dan evaluasi yang berkelanjutan terhadap indikator *Malcolm Baldrige* melalui tiga tahap, yaitu tahap 1: *quality inspection*, tahap 2: *statistical quality control* dan tahap 3: *total quality management*. Dari tahap ini mencerminkan adanya proses evaluasi, adanya alat ukur dan bagaimana mengukurnya serta mutu kinerja manajemen secara holistik (total)

5.2 Kondisi Awal

Pada kondisi awal terlihat bahwa kedua Politeknik ini, sejak didirikan beorientasi terhadap mutu. Ini dapat dilihat dari visi dan misi kedua lembaga tersebut.

PCR dengan visi: Diakui sebagai Politeknik yang Unggul di Dunia. Misinya menghasilkan sumber daya manusia serta barang dan jasa yang berkualitas.

Polbeng mempunyai Visi : Menjadi suatu lembaga pendidikan tinggi/politeknik profesional yang mampu mempersiapkan SDM dibidang keteknikan, administrasi dan industri terkait lainnya, khususnya di daerah Propinsi Riau kepulauan/ Sumatera bagian tengah. Polbeng mempunyai misi yaitu secara efektif dan efisien mengembangkan pola pendidikan yang mampu menyediakan tenaga terampil madya yang profesional, siap pakai dibidangnya dan industri

terkait lainnya, sehingga dapat mengisi peluang kerja yang ada, pada instansi pemerintahan maupun swasta, khususnya masyarakat Riau.

Pada penelitian observasi ditemukan bahwa kedua Politeknik tersebut belum mempunyai standar mutu untuk menentukan mutu kinerja manajemen dan juga bagaimana cara mengukur mutu tersebut. Sehingga untuk mencapai visi dan misinya kedua Politeknik tersebut tidak mempunyai arah yang jelas dan target pada waktu tertentu yang harus dicapai oleh kepemimpinan dan manajemen pendidikan Politeknik tersebut. Pada hal pengukuran kinerja manajemen sekarang ini menjadi sangat penting. "Jika anda tidak dapat mengukurnya, Anda akan menemui kesulitan untuk mengelolanya," demikian dikatakan Kaplan dan Norton (2000:19). Sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar organisasi itu.

Menurut Latham dan Wexley (Gibson & Ass., 1996:280), untuk dapat melaksanakan pengukuran kinerja ini, perlu diketahui pemahaman yang jelas antara nilai dan yang dinilai mengenai sasaran sistem.

Untuk mengimplementasikan strategi dan untuk meyakinkan suatu organisasi bergerak maju menuju suatu cara yang memungkinkan organisasi agar dapat berkompetisi dengan organisasi sejenis dalam beberapa tahun kedepan, perlu pengukuran mutu kinerja manajemen. Hal ini sependapat dengan Stiffler (2006:77) yang mengatakan: "*...performance measurement is the most important part of performance management*".

Gartner (Stiffler, 2006: 80) menyebutkan organisasi mesti mengukur area-area *productivity* (produktivitas), *quality* (mutu), *timeliness* (waktu), *utilization* (pemakaian), dan *cost* (biaya). Mengukur produktivitas dengan cara menganalisa sumber daya yang digunakan untuk menciptakan suatu *output* bisnis. Mutu diukur dengan memperbandingkan kesalahan terhadap keseluruhan proses yang diberikan. Waktu berhubungan dengan lamanya suatu produk sampai penyerahan kepada pelanggan. Pemakaian diukur berdasarkan keterkaitan produktivitas dengan mengalokasikan sumber daya secara efektif. Biaya adalah yang sangat biasa diukur berdasarkan investasi yang diperlukan untuk menciptakan suatu produk atau jasa.

Lebih lanjut Gartner (Stiffler, 2006:81) mengatakan bahwa tidak ada satu pun cara mengukur yang dapat mewakili (*capture*) seluruh aspek dari kinerja manajemen organisasi, dan tidak ada satu pun level pengukuran yang dapat digunakan untuk keseluruhan organisasi.

Berdasarkan hal di atas perlu adanya suatu standar mutu dan pengukuran kinerja manajemen. Dalam hal peneliti memperkenalkan model pengembangan penelitian yang menggunakan pendekatan kriteria *Malcolm Baldrige* dan menganalisis kesejangan mutu kinerja manajemen preferensi *stakeholder* dan preferensi manajemen dan staf.

Model pengembangan penelitiannya adalah Kerangka Kerja *Strategic Quality Management* (SQM) yang dikembangkan oleh peneliti secara umum

dalam penelitian ini. Model dari grand teori manajemen strategik dengan teori perantara manajemen mutu (*Quality Management*), khususnya *Malcolm Baldrige*.

5.3 Kekuatan dan Kelemahan Model

5.3.1 Kekuatan Model

Model yang dikembangkan dalam penelitian ini mempunyai beberapa kelebihan:

- a. Model penilaian dan peningkatan mutu dengan menggunakan indikator *Malcolm Baldrige* dan analisis gap yang dikembangkan dalam penelitian ini berorientasi pada persepsi pengguna yang merupakan *stakeholder* organisasi, berorientasi pada *costumer satisfaction* (Kartha, 2004: 332) sehingga hasil yang diharapkan akan benar-benar sesuai yang diharapkan *stakeholder*.
- b. Model Implementasi Kerangka Kerja *Strategic Quality Management* (SQM) yang dikembangkan dalam penelitian ini memungkinkan perbaikan dan peningkatan sistem secara berkelanjutan.
- c. Model Implementasi Kerangka Kerja *Strategic Quality Management* (SQM) yang dikembangkan dalam penelitian ini tidak hanya memberikan penilaian dari sisi output saja tetapi juga memungkinkan terhadap kinerja proses, *output* dan *outcome*.
- d. Dalam model *Malcolm Baldrige* tidak terdapat ukuran yang jelas dimana suatu skor masuk dalam kategori kekuatan, kelemahan, gap atau tidak,

sehingga dalam model yang dikembangkan dimasukkan pengujian statistik uji signifikansi *t-test*.

5.3.2 Kelemahan Model

Model yang dikembangkan dalam penelitian ini mempunyai beberapa kelemahan:

- a. Model peningkatan mutu kinerja manajemen berdasarkan indikator *Malcolm Baldrige* banyak digunakan di negara maju, dengan tingkat pengetahuan yang sangat maju, terdapat transparansi publik terhadap aktivitas manajemen fakultas. Jika diberlakukan di negara berkembang dapat memungkinkan persepsi berbeda responden karena adanya gap pengetahuan.
- b. Model penilaian dan peningkatan mutu dengan menggunakan indikator *Malcolm Baldrige* dan analisis gap yang dikembangkan dalam penelitian ini berorientasi pada persepsi pengguna yang merupakan *stakeholder* organisasi. Model penilaian mutu kinerja berdasarkan indikator Malcolm Baldrige memungkinkan hasil berbeda oleh kelompok penilai diluar *stakeholder* organisasi.
- c. Mutu kinerja manajemen politeknik di Propinsi Riau akan mempunyai point berbeda jika penilai adalah masyarakat dengan tingkat pengetahuan berbeda (seperti publik luar negeri atau masyarakat internasional yang mempunyai *interest* terhadap pendidikan di Indonesia).

- d. Model penilaian mutu kinerja berdasarkan indikator *Malcolm Baldrige* memberikan asumsi pada persaingan industri yang tinggi, sehingga kualitas layanan mutlak diperlukan untuk meningkatkan daya saing.

5.4 Asumsi Model Penelitian

Model pengembangan penelitian ini akan efektif dengan asumsi-asumsi sebagai berikut :

1. Adanya *good Leader*. *Good Leader* pada organisasi pendidikan Politeknik adalah pemimpin yang mempunyai Visi dan Misi yang berorientasi dengan mutu, menginspirasi bawahan untuk membangun jiwa dan meningkatkan kinerja yang tinggi, berjiwa *interpreneuership* yang selalu menciptakan inovasi dan kreativitas, dan fungsi memberdayakan sumber daya yang dimiliki.
2. Adanya komitmen pimpinan dan seluruh staf. Seluruh pimpinan dan staf harus memiliki komitmen yang tinggi untuk senantiasa menjamin dan meningkatkan mutu kinerja manajemen. Tanpa komitmen ini di semua lini niscaya model tidak akan efektif bahkan mungkin tidak akan berhasil dijalankan.
3. Adanya persaingan pada lingkungan yang kompetitive dimana kualitas layanan menjadi tuntutan yang tidak dapat dihindari oleh setiap organisasi untuk dapat bersaing
4. Adanya kesamaan dalam menerima dan mengakses informasi antara kelompok *stakeholder* dan setiap kelompok mempunyai akses yang sama

terhadap aktivitas manajemen dan kepemimpinan pada organisasi pendidikan.

5. Adanya transparansi dan akuntabilitas terhadap aktivitas manajemen dan kepemimpinan pada organisasi pendidikan.
6. Adanya responden penilai berada pada periode waktu yang hampir bersamaan, tidak ada gejala saling mempengaruhi dan tidak ada tekanan kepentingan dari pihak manajemen dan kepemimpinan.

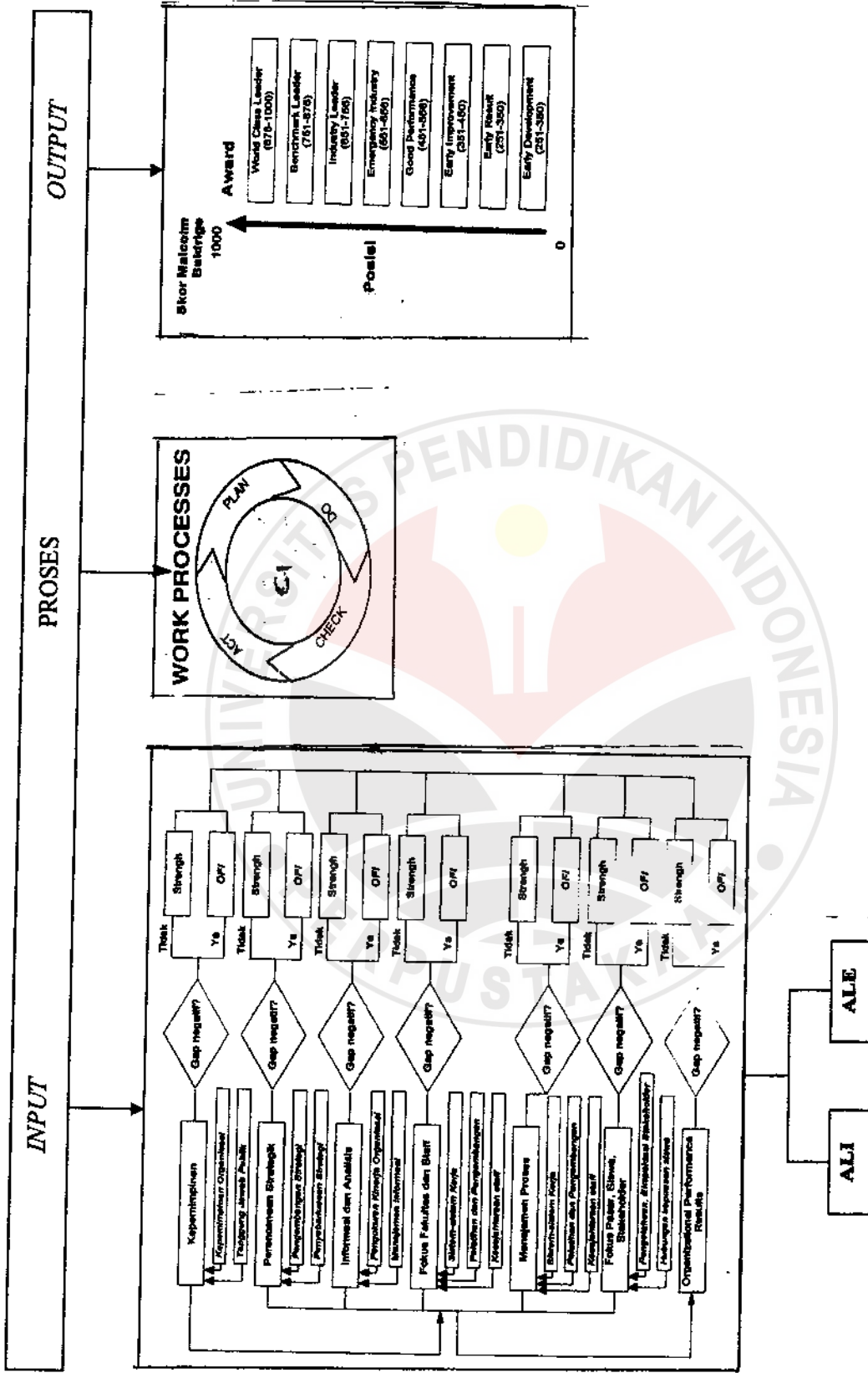
5.5 Model Pengembangan Penelitian

Model pengembangan Kerangka Kerja Strategi Peningkatan Mutu Kinerja Manajemen Perguruan Tinggi yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti gambar 5.5. di bawah ini.

Pada gambar tersebut dapat dilihat bahwa pada bagian *input* posisi politeknik adalah antara harapan *stakeholder* dan kinerja aktual yang dipengaruhi oleh analisis lingkungan internal (ALI) dan analisis lingkungan eksternal (ALE). Kesenjangan ini selalu di monitoring dan di evaluasi.

Pada tahapan Proses penerapan siklus Deming (1986) *Plan. Do, Check and Act* (PDCA). PDCA yang akan menghasilkan pengembangan berkelanjutan (*Continuous Improvement*) mutu kinerja manajemen perguruan tinggi.

Indikator keberhasilan output adalah *customer statisfication* dan peningkatan daya saing organisasi yang dapat dilihat dari tingkatan kenaikan skor *Malcom Baldrige*



Gambar 5.5 Model Peningkatan Mutu Kinerja Manajemen Pendidikan Politeknik Berbasis Situasional Strategik