

Penerapan Manajemen Kualitas dengan Menggunakan MBNQA

Resi Juariah
Prodi S1 Manajemen, STIE Ekuitas, Bandung

Abstract

Education is one of the human needs of our times where education is also one of the main factors in the formation of the human person. Good personal formation starting from the good service provided by the educational institution. Competition in education institutions increasingly stringent therefore educational institutions to further improve the quality of the organization in order to give the best to their customers (students). Many tools are used to assess the quality of the organization. One of them is the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) consisting of seven categories: leadership; Strategic Planning; Market and Customer Focus; Measurement, Analysis and Knowledge Management; The focus of Human Resources; Focus Surgery; and results.

The purpose of this study was to determine the level of achievement in STIE EQUITY MBNQA score. This research uses descriptive and verification method by respondents as many as 74 people consisting of structural officials, expert staff, faculty, trustees and students STIE EQUITY. This study also used a questionnaire that was distributed manually. The scale used is a Likert scale (ordinal). Total item questions by 88 questions have been tested through validity and reliability. For the calculation of scores using the formula MBNQA.

Based on the results of the research that has been done, MBNQA generate a value of 751 based on the views of respondents who are in the category of industry leaders which showed that STIE Ekuitas now provide good service also has a good quality also.

Keywords: Malcolm Baldrige (MBNQA); Quality Management; Education

Pendahuluan

Tantangan yang akan dihadapi oleh Indonesia yaitu dengan adanya ASEAN Community 2015, tentunya memberikan pengaruh bagi sektor pendidikan di Indonesia, khususnya bagi perguruan tinggi di Indonesia. Ide persaingan yang terjadi sebagai akibat dari pasar bebas atau ASEAN *single market* mengharuskan perguruan tinggi siap menghadapinya. Kompetisi pada perguruan tinggi tidak lagi hanya diantara perguruan tinggi di Indonesia, namun sudah meliputi perguruan tinggi di regional ASEAN. Dibalik adanya tantangan yang dihadapi oleh perguruan tinggi di Indonesia selalu ada peluang yang bisa kita tangkap dalam pelaksanaan ASEAN Community diantaranya Indonesia akan dipacu lebih kompetitif dalam mencetak tenaga terampil lulusan dari perguruan tinggi, Indonesia dapat membuat kerjasama antar perguruan tinggi di ASEAN seperti Singapura dalam rangka memperbaiki kualitas perguruan tinggi di Indonesia. Kerjasama dapat dilakukan diantara perguruan tinggi di ASEAN seperti halnya yang sudah terbentuk selama ini melalui *Asian University Network (AUN)* dan beberapa perguruan tinggi lainnya sudah menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi di regional ASEAN maupun dengan negar-negara lain di Eropa. Dengan adanya kerjasama ini dapat saling mengisi diantara perguruan tinggi di regional ASEAN yang pada waktunya nanti, Indonesia dapat mempunyai standar pendidikan yang sama diantara perguruan tinggi di regional ASEAN (persatuanindonesia.or.id).

Banyaknya Perguruan Tinggi (PT) negeri maupun swasta di Kota Bandung yang telah memiliki reputasi yang cukup baik di skala regional, nasional maupun internasional. Terdapat 5

Perguruan Tinggi Negeri, 6 Institut, 20 Universitas, 19 Politeknik, 47 Sekolah Tinggi, dan 30 Akademi (www.kopertis4.or.id)

Objek pada penelitian kali ini yaitu STIE EKUITAS, yang merupakan sekolah tinggi swasta di Bandung yang sedang berkembang. Penelitian ini akan menggunakan metode Malcolm Baldrige untuk mengetahui sejauh mana tingkat atau *score* STIE EKUITAS apabila menggunakan Malcolm Baldrige.

STIE EKUITAS saat ini belum termasuk dalam peringkat 10 besar perguruan tinggi dalam kategori STIE yang ada di Indonesia, oleh karena itu menunjukkan bahwa STIE EKUITAS belum dapat bersaing dengan perguruan tinggi yang lainnya. Dan belum menjadi yang terbaik di Indonesia. Sedangkan di Indonesia perguruan tinggi yang berbasis STIE hanya STIE Perbanas Surabaya, STIE YKPN Yogyakarta, dan STIE Kesuma Negara yang memasuki peringkat besar sehingga dapat bersaing dengan perguruan tinggi lainnya (www.webometrics.info)

Menggunakan MBNQA lebih ditujukan untuk penilaian sendiri sebagai perbaikan terus-menerus terhadap perusahaan atau organisasi. Dimana dari hasil pengukuran akan dapat diketahui titik lemahnya kemudian dicari rekomendasi yang tepat sebagai strategi yang dapat meningkatkan kualitas perusahaan atau organisasi.

Kajian Literatur

Manajemen Operasi

Manajemen operasi didefinisikan sebagai sejumlah aktifitas yang menghasilkan produk dan jasa melalui transformasi input menjadi output (Heizer dan Render, 2011:4).

Sedangkan dalam konsep tradisional, operasi didefinisikan sebagai proses transformasi dimana input (seperti material, mesin, pekerja, manajer, dan modal) ditransformasikan menjadi output (barang dan jasa). Persyaratan dan *feedback* dari pelanggan digunakan untuk menyesuaikan faktor dalam proses transformasi. Dalam manajemen operasi, proses transformasi dilakukan secara efisien dan output memiliki nilai yang lebih bermakna dari sekedar jumlah input sehingga operasi menghasilkan nilai (Russel dan Taylor, 2010:3).

Manajemen operasi, manajemen proses yang digunakan untuk merancang, pasokan, produksi, dan memberikan barang dan jasa yang berharga kepada pelanggan (Swink dkk, 2011:5)

Manajemen operasi merupakan aktivitas berupa proses transformasi yang merubah output menjadi input seperti barang dan jasa yang berharga kepada pelanggan (Heizer dan Render, 2011; Russel dan Taylor, 2010; Swink dkk, 2011)

Manajemen Kualitas

Manajemen kualitas adalah pendekatan manajemen dalam membangun organisasi yang fokus pada kualitas, menggabungkan pengembangan kualitas budaya perusahaan yang berorientasi pada penggunaan insentif alat-alat manajerial dan statistik (Swink dkk, 2011:156).

Manajemen Kualitas adalah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, dan lingkungan yang berorientasi pada penggunaan insentif alat-alat manajerial dan statistik yang memiliki tanggung jawab khusus untuk menghasilkan produk yang berkualitas bagi pelanggan (Goetsch dan Davis, 2010; Swink dkk, 2011; Schroeder dkk, 2011)

Manajemen Kualitas Jasa

Kualitas jasa adalah tingkat atau arah yang menunjukkan perbedaan antara persepsi dengan harapan konsumen terhadap dimensi pelayanan yang akan mempengaruhi perilaku mereka di masa yang akan datang (Sachdev dan Verma, 2004:97).

Sejalan dengan pengertian di atas Sultan dan Yin (2010:261) mengatakan bahwa *service quality is perception minus expectation* atau kualitas jasa adalah persepsi dikurangi dengan harapan konsumen.

Sebuah kualitas jasa memiliki dimensi fasilitasi yang baik, layanan nyata (eksplisit), dan layanan psikologis (implisit). Sementara kualitas fasilitator-baik dapat diukur dengan menggunakan dimensi manufaktur, jasa nyata dan layanan psikologis membutuhkan pengukuran yang berbeda (Schroeder dkk, 2011:162)

Malcolm Baldrige

The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) atau yang sering disebut dengan Baldrige National Quality Program merupakan sistem manajemen kualitas formal yang berlaku di Amerika Serikat, diciptakan pertama kali oleh *U.S. Congress* pada tahun 1987 di bawah *Public Law 100-107*, sebagai penghormatan kepada *Malcolm Baldrige, Commerce Department Secretary*, yang meninggal dunia dalam kecelakaan olahraga berkuda pada tahun 1987. Presiden *Ronald Reagan*, pada 20 Agustus 1987 menandatangani *Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987* menjadi undang-undang (*Public Law 100-107*). MBNQA atau *Baldrige National Quality Program* (BNQP) berada di bawah tanggung jawab *the National Institute of Standards and Technology* (NIST). Penghargaan Malcolm Baldrige Award ini diberikan setiap tahun dan diserahkan langsung oleh Presiden Amerika Serikat. *Public-Law 100-107* menetapkan tiga kategori bisnis yang berhak untuk memperoleh MBNQA, yaitu: manufaktur, jasa, dan bisnis kecil. Sampai tahun 2007, *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) telah diadopsi oleh puluhan ribu perusahaan di lebih dari 70-an Negara di dunia termasuk Indonesia yang mengadopsi MBCfPE menjadi *Indonesia Quality Award* (IQA) for BUMN (Badan Usaha Milik Negara). (Gaspersz dan Fontana, 2011:195)

MBNQA telah berkembang dari sarana pengakuan dan mempromosikan praktek manajemen mutu menjadi kerangka kerja yang komprehensif untuk kinerja kelas dunia, banyak digunakan sebagai model untuk perbaikan. (Flynn dan Saladin, 2001)

Tujuan dari MBNQA adalah:

1. Membantu meningkatkan praktik-praktik kinerja organisasi, kemampuan, dan hasil-hasil.
2. Memudahkan komunikasi dan sharing informasi tentang praktik-praktik terbaik di antara organisasi-organisasi.
3. Berfungsi sebagai alat manajemen untuk memahami dan mengelola kinerja serta untuk pedoman perencanaan dan kesempatan untuk pembelajaran.

Paling sedikit terdapat enam alasan yang mendasar mengapa organisasi-organisasi lokal maupun kelas dunia memilih MBCfPE sebagai kerangka kerja dari sistem manajemen mereka (Gaspersz dan Fontana, 2011:196), yaitu :

- MBCfPE mampu mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kesempatan-kesempatan untuk perbaikan (*opportunities for improvement—OFI*) dari berbagai area dalam organisasi yang berkaitan dengan:
 1. Kepemimpinan,
 2. Perencanaan stretegis,
 3. Fokus pasar dan pelanggan,
 4. Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan,
 5. Fokus sumber daya manusia,
 6. Fokus operasi, dan
 7. Keunggulan kinerja yang berkaitan dengan: produk dan pelayanan; kepuasan pelanggan; peningkatan pasar (penjualan, pangsa pasar, dll.) dan finansial (keuntungan, *return-on-investment—ROI*, dll); peningkatan kompetensi dan pembelajaran sumber daya manusia; peningkatan proses terus-menerus; peningkatan kepemimpinan dan tanggung jawab sosial.

- MBCfPE memberikan kerangka kerja untuk peningkatan menuju keunggulan kinerja dengan memberikan kebebasan kepada manajemen untuk melaksanakan strategi-strategi bisnis mandiri dan program-program peningkatan keunggulan kinerja.
- MBCfPE merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses-proses operasional, dan hasil-hasil kinerja yang jelas dan terukur.
- MBCfPE berfokus pada persyaratan-persyaratan untuk mencapai keunggulan kinerja, bukan sekedar aplikasi prosedur-prosedur, alat-alat, atau teknik teknik.
- MBCfPE mudah beradaptasi dengan lingkungan bisnis, dapat diterapkan pada organisasi besar maupun kecil, organisasi lokal yang hanya beroperasi di suatu Negara maupun kelas dunia yang beroperasi di banyak Negara.
- MBCfPE telah terbukti merupakan praktik-praktik manajemen global yang valid untuk meningkatkan keunggulan kinerja organisasi.

Kriteria *Malcolm Baldrige* dapat digunakan (Irfayanti, 2012) dalam:

- Mendidik suatu perusahaan tentang prinsip-prinsip keunggulan kinerja. Dengan menciptakan bahasa yang sama untuk penilaian (*assessment*) dan peningkatan kinerja maka Kriteria *Baldrige* telah membantu peningkatan komunikasi dalam perusahaan tersebut.
- Melaksanakan *Self-Assessment*, yang dapat membantu mengidentifikasi kekuatan (*strength*) dan peluang-peluang untuk peningkatan (*opportunities for improvement*) dalam suatu perusahaan serta mengembangkan rencana tindakan (*action plan*) untuk peningkatan.
- Mengikuti program “Award” dimana setiap peserta program akan menerima laporan umpan balik (*feedback report*) berdasarkan *assessment* yang dilakukan oleh para ahli yang terlatih dan diakui.

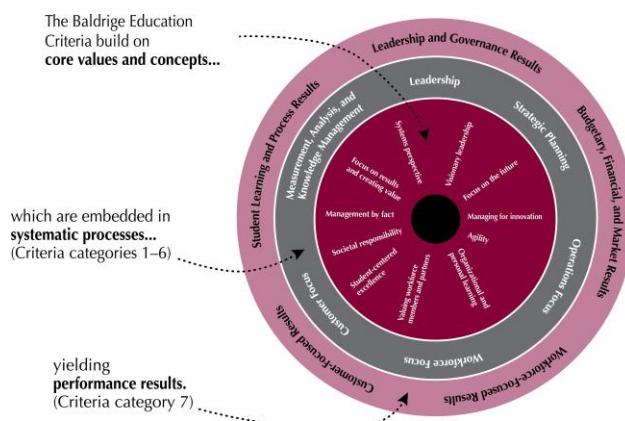
Sistem manajemen Malcolm Baldrige berdasarkan pada tiga tahap proses penilaian (Gaspersz dan Fontana, 2011:197), yaitu:

1. Evaluasi dari suatu pertanyaan tertulis,
2. Kunjungan lapangan ke perusahaan-perusahaan yang memiliki skor tertinggi berdasarkan pertanyaan tertulis itu, dan
3. Penilaian akhir untuk menentukan pemenang MBNQA berdasarkan hasil keseluruhan penilaian. Proses penilaian didaftarkan oleh suatu konsorsium yang dibentuk oleh *The American Society for Quality* (ASQ) dan *The American Productivity and Quality Center* (APQC).

Kriteria Malcolm Baldrige atau yang sering disebut sebagai MBCfPE (*Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*) dibangun berdasarkan landasan dari 11 nilai inti dan konsep (Gaspersz dan Fontana, 2011:205) berikut:

- Kepemimpinan visioner (*visionary leadership*)
- Keunggulan yang dikendalikan pelanggan (*customer-driven excellence*)
- Pembelajaran organisasi dan pribadi (*organizational and personal learning*)
- Menghargai karyawan dan mitra kerja (*valuing employees and partners*)
- Ketangkasan (*agility*)
- Berfokus masa depan (*focus on the future*)
- Mengelola untuk inovasi (*managing for innovation*)
- Manajemen berdasarkan fakta (*management by fact*)
- Tanggung jawab sosial (*social responsibility*)
- Berfokus pada hasil-hasil dan penciptaan nilai (*focus on results and creating value*)
- Perspektif sistem (*systems perspective*)

Penerapan Manajemen Kualitas dengan Menggunakan MBNQA



From Baldrige Performance Excellence Program, 2013, 2013-2014 Education Criteria for Performance Excellence (Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm).

Gambar 1. Concept and Core Values Malcolm Baldrige

Sumber: www.quality.nist.gov

Kesebelas nilai inti dari Malcolm Baldrige tersebut kemudian diintegrasikan ke dalam tujuh kategori yaitu:

1. Kepemimpinan (120 poin)
2. Perencanaan strategis (85 poin)
3. Fokus pasar dan pelanggan (85 poin)
4. Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan (90 poin)
5. Fokus sumber daya manusia (85 poin)
6. Fokus operasi (85 poin)
7. Hasil-hasil (450 poin)



From Baldrige Performance Excellence Program, 2013, 2013-2014 Education Criteria for Performance Excellence (Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm).

Gambar 2. Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence Framework

Sumber: www.quality.nist.gov

Tabel 1. Kategori, Item, dan Poin MBCfPE

Item	Poin maksimum
Kategori 1-Kepemimpinan (120 poin)	
1.1 Kepemimpinan Senior	70
1.2 Pengelolaan dan Tanggung Jawab Sosial	50
Kategori 2-Perencanaan Strategis (85 poin)	
2.1 Pengembangan Strategi	40
2.2 Penyebarluasan Strategi	45

Kategori 3-Fokus Pasar dan Pelanggan (85 poin)	
3.1 Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	40
3.2 Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	45
Kategori 4-Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan (90 poin)	
4.1 Pengukuran, Analisis, dan Peningkatan Kinerja Organisasi	45
4.2 Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan	45
Kategori 5-Fokus Sumber Daya Manusia (85 poin)	
5.1 Keterlibatan Karyawan	45
5.2 Lingkungan Tenaga Kerja	50
Kategori 6-Fokus Operasi (85 poin)	
6.1 Desain Sistem Kerja	35
6.2 Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	50
Kategori 7-Hasil-hasil (450 poin)	
7.1 Hasil Produk dan Pelayanan	100
7.2 Hasil Berfokus Pelanggan	70
7.3 Hasil Finansial dan Pasar	70
7.4 Hasil Berfokus Sumber Daya Manusia	70
7.5 Hasil Efektivitas Proses	70
7.6 Hasil Kepemimpinan	70
Total	1000

Sumber: Gaspersz dan Fontana (2011)

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian *Business Research*. *Business Research* adalah penerapan metode ilmiah dalam mencari kebenaran tentang fenomena bisnis. Kegiatan ini meliputi mendefinisikan peluang bisnis dan masalah, menghasilkan dan mengevaluasi program alternatif tindakan, dan pemantauan karyawan dan kinerja organisasi. Dilihat dari tujuan yang dilakukan penulis, penelitian ini termasuk dalam kategori *Applied Research*. *Applied Research* ialah dilakukan untuk mengatasi keputusan bisnis yang spesifik untuk sebuah perusahaan atau organisasi tertentu.

Metode penelitian yang digunakan ialah metode survey, yaitu dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data primer. Langkah yang dilakukan dalam mengumpulkan data ialah dengan membagikan kuisisioner kepada pejabat struktural, dosen, mahasiswa dan yayasan STIE EKUITAS.

Operasional Variabel

Berikut ini adalah operasional variabel dalam penelitian yang dijelaskan dalam tabel 2 :

Tabel 2. Operasional Variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	No Pertanyaan	Skala
Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) 1. Kepemimpinan	➤ Kepemimpinan Senior	➤ Visi dan Nilai-nilai	➤ Tingkat ketersediaan visi yang jelas	➤ 1 ➤ 2,3	Ordinal Ordinal
		➤ Komunikasi dan Kinerja Organisasi	➤ Tingkat ketersediaan nilai-nilai yang jelas	➤ 4	Ordinal
		➤ Tingkat kejelasan komunikasi	➤ 5,6	Ordinal	
		➤ Tingkat kejelasan kinerja organisasi	➤ 1,2,3	Ordinal	
		➤ Tingkat kejelasan kinerja organisasi	➤ 4	Ordinal	
	➤ Pengelolaan dan Tanggung Jawab	➤ Perilaku dan Etika Hukum	➤ Tingkat pengelolaan organisasi yang teratur	➤ 5 ➤ 6	Ordinal Ordinal
		➤ Dukungan pada Masyarakat Kunci	➤ Tingkat penerapan perilaku yang adil		
			➤ Tingkat penerapan etika sesuai hukum		
			➤ Tingkat adanya dukungan pada masyarakat kunci		
2. Perencanaan Strategis	➤ Pengembangan Strategi	➤ Proses Pengembangan Strategi	➤ Tingkat adanya perkembangan dalam strategi	➤ 1,2,3,4 ➤ 5,6	Ordinal
		➤ Tujuan Strategis	➤ Tingkat penetapan tujuan strategis	➤ 1 ➤ 2	Ordinal Ordinal
	➤ Penyebarluasan Strategi	➤ Pengembangan dan Penyebarluasan Rencana Tindakan	➤ Tingkat adanya pengemban rencana tindakan	➤ 4	Ordinal
			➤ Tingkat adanya	➤ 5	Ordinal

Penerapan Manajemen Kualitas dengan Menggunakan MBNQA

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proyeksi Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> penyebarluasan rencana tindakan ➤ Tingkat adanya proyeksi kinerja 		
3. Fokus Pasar dan Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pengetahuan Pasar dan Pelanggan ➤ Hubungan dan Kepuasan Pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pengetahuan Pasar dan Pelanggan ➤ Pembangunan Hubungan Pelanggan ➤ Penentuan Kepuasan Pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tingkat pengetahuan terhadap pasar ➤ Tingkat pengetahuan terhadap pelanggan ➤ Tingkat hubungan dengan pelanggan ➤ Tingkat kepuasan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1,2,3 ➤ 4 ➤ 1,2 ➤ 3,4,5 	<ul style="list-style-type: none"> Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
4. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pengukuran, Analisis, dan Peningkatan Kinerja Organisasi ➤ Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pengukuran Kinerja ➤ Analisis Kinerja ➤ Ketersediaan Data dan Informasi ➤ Pengetahuan Organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tingkat pengukuran kinerja ➤ Tingkat analisis kinerja ➤ Tingkat ketersediaan data ➤ Tingkat ketersediaan informasi ➤ Tingkat pengetahuan terhadap organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1,2,3 ➤ 4 ➤ 2 ➤ 1,3 ➤ 4 	<ul style="list-style-type: none"> Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
5. Fokus Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Keterlibatan Karyawan ➤ Lingkungan Tenaga Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pengayaan Karyawan ➤ Pengembangan Karyawan dan Pemimpin ➤ Penilaian Keterlibatan Karyawan ➤ Kapabilitas dan Kapasitas Tenaga Kerja ➤ Iklim Tenaga Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tingkat ketersediaan karyawan ➤ Tingkat pengembangan karyawan ➤ Tingkat pengembangan pemimpin ➤ Tingkat penilaian keterlibatan karyawan ➤ Tingkat kapabilitas tenaga kerja ➤ Tingkat kapasitas tenaga kerja ➤ Tingkat kenyamanan tenaga kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1 ➤ 2,4 ➤ 5 ➤ 3 ➤ 1,2 ➤ 3,4 ➤ 5,6 	<ul style="list-style-type: none"> Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
6. Manajemen Proses	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desain Sistem Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kompetensi Inti 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tingkat kompetensi inti 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1,2 	<ul style="list-style-type: none"> Ordinal

Penerapan Manajemen Kualitas dengan Menggunakan MBNQA

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desain Proses Kerja ➤ Kesiapan Menanggapi Keadaan Darurat ➤ Manajemen Proses Kerja ➤ Peningkatan Proses Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tingkat desain proses kerja ➤ Tingkat kesiapan menghadapi keadaan darurat ➤ Tingkat manajemen proses kerja ➤ Tingkat peningkatan proses kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 3 ➤ 4 ➤ 1,2,3 ➤ 4,5 	<ul style="list-style-type: none"> Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
7. Hasil-hasil	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hasil Produk dan Pelayanan ➤ Hasil Berfokus Pelanggan ➤ Hasil Finansial dan Pasar ➤ Hasil Berfokus Tenaga Kerja ➤ Hasil Efektivitas Proses ➤ Hasil Kepemimpinan 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hasil-hasil Produk dan Pelayanan ➤ Hasil-hasil Berfokus Pelanggan ➤ Hasil-hasil Finansial dan Pasar ➤ Hasil-hasil Tenaga Kerja ➤ Hasil-hasil Efektivitas Proses ➤ Hasil-hasil Kepemimpinan dan Tanggung Jawab Sosial 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tingkat hasil produk ➤ Tingkat hasil pelayanan ➤ Tingkat hasil berfokus pelanggan ➤ Tingkat hasil finansial ➤ Tingkat hasil pasar ➤ Tingkat hasil tenaga kerja ➤ Tingkat hasil efektivitas proses ➤ Tingkat hasil kepemimpinan ➤ Tingkat hasil tanggung jawab sosial 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1 ➤ 2,3 ➤ 1,2,3,4 ➤ 1,2,3,4 ➤ 5 ➤ 1-6 ➤ 1-4 ➤ 1,4,5 ➤ 2,3,6 	<ul style="list-style-type: none"> Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini ialah para pejabat struktural, staf ahli, dosen, pengurus yayasan dan mahasiswa STIE EKUITAS Bandung. Terdiri dari 8 orang pejabat struktural dan 22 staf ahli, 45 orang dosen, 8 orang pengurus yayasan, 154 mahasiswa (BEM, DPM, HIMA) sehingga total keseluruhan populasi sebesar 237 orang. Penentuan sample dilakukan dengan *proporsional stratified random sampling* dimana ini merupakan teknik penentuan sampel bila populasi telah diketahui dan dipilih secara acak dan berstrata secara proporsional. Pertimbangan dalam penelitian kali ini yaitu melakukan penelitian tentang kualitas maka sampel sumber datanya adalah orang yang ahli atau orang yang mengetahui betul mengenai STIE EKUITAS yaitu adalah orang-orang yang menjabat dan terkait dalam organisasi tersebut.

Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus dari Yamane dalam Sudirdja (2012), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Dimana: n = Jumlah sampel
 N = Jumlah Populasi
 d^2 = Presisi yang ditetapkan

Dimana:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1} = \frac{237}{(237) \cdot 0,1^2 + 1} = \frac{237}{(237) \cdot 0,01 + 1} = \frac{237}{3,37} = 70,3264 \approx 71 \text{ responden}$$

Jadi, jumlah sampel sebesar 71 responden

Pengambilan Sampel Bertingkat (Berstrata)

Pengambilan sampel secara proporsional random sampling memakai rumusan alokasi proportional sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$$

Dimana: n_i = jumlah sampel menurut stratum
 n = jumlah sampel seluruhnya
 N_i = jumlah populasi menurut stratum
 N = jumlah populasi seluruhnya

- | | |
|------------------------|--|
| (a) Pejabat Struktural | $= 8 : 237 \times 71 = 2,39 \approx 3$ |
| (b) Staf ahli | $= 22 : 237 \times 71 = 6,59 \approx 7$ |
| (c) Dosen | $= 45 : 237 \times 71 = 13,48 \approx 14$ |
| (d) Yayasan | $= 8 : 237 \times 71 = 2,39 \approx 3$ |
| (e) Mahasiswa | $= 154 : 237 \times 71 = 46,13 \approx 47$ |

Sehingga apabila seluruhnya dijumlahkan sebesar 74 responden yang akan dibagikan kuisisioner. Hasil 74 responden didapat dari hasil pembulatan dalam perhitungan diatas yang sebelumnya dalam perhitungan dari rumus Yamane sebesar 71 responden.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan penelitian lapangan. Penelitian lapangan menggunakan kuisisioner yang diserahkan kepada masing-masing responden yang terpilih. Dengan kuisisioner secara personal, peneliti dapat langsung berhubungan dengan

responden dan memberikan penjelasan yang dibutuhkan. Skala yang digunakan untuk pengukuran ialah skala Likert, yaitu pertanyaan tertutup yang mengukur sikap dari keadaan yang negatif ke jenjang yang positif. Dimana ada Sangat Setuju, Setuju, Ragu-ragu, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju.

Malcolm Baldrige

Berikut ini adalah langkah-langkah penerapan Malcolm Baldrige sebagai penilaian kinerja perguruan tinggi, sebagai berikut:

Secara matematis skor Malcolm Baldrige pada tiap variabel kategori kuesioner diperoleh (Irfayanti, 2012) melalui rumus:

$$\frac{\left[\frac{\sum (ni \cdot wi)}{N \cdot W} \times 100\% \right]}{X} \times \text{Standar Score Malcolm Baldrige for Each Variable Category}$$

Keterangan :

- ni = Jumlah pemilih jawaban i
- wi = Bobot jawaban i
- N = Total jumlah responden = 74 responden
- W = Bobot jawaban terbesar = 5
- X = Jumlah total pertanyaan pada tiap variabel kategori

Melalui rumus tersebut, penulis mencari bobot persentase dari setiap pertanyaan, kemudian mencari nilai rata-rata dari keseluruhan pertanyaan dalam satu variabel kategori, yang selanjutnya dikonversikan kedalam skor *Malcolm Baldrige* pada variabel kategori tersebut.

Sementara persepsi Skor *Malcolm Baldrige* USA yang sesungguhnya yaitu menggunakan dimensi evaluasi *Approach, Deployment, Learning, dan Integration* (ADLI), dimana sebaran bobot masing-masing kategori ditunjukkan melalui tabel sebagaimana berikut:

Tabel 3. Bobot Penilaian Malcolm Baldrige USA Kategori 1-6

SCORE	PROCESS
0% or 5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ No SYSTEMATIC APPROACH to Item requirements is evident; information is ANECDOTAL. (A) ■ Little or no DEPLOYMENT of any SYSTEMATIC APPROACH is evident. (D) ■ An improvement orientation is not evident; improvement is achieved through reacting to problems. (L) ■ No organizational ALIGNMENT is evident; individual areas or work units operate independently. (I)
10%, 15%, 20%, or 25%	<ul style="list-style-type: none"> ■ The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to the BASIC REQUIREMENTS of the Item is evident. (A) ■ The APPROACH is in the early stages of DEPLOYMENT in most areas or work units, inhibiting progress in achieving the BASIC REQUIREMENTS of the Item. (D) ■ Early stages of a transition from reacting to problems to a general improvement orientation are evident. (L) ■ The APPROACH is ALIGNED with other areas or work units largely through joint problem solving. (I)
30%, 35%, 40%, or 45%	<ul style="list-style-type: none"> ■ An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the BASIC REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A) ■ The APPROACH is DEPLOYED, although some areas or work units are in early stages of DEPLOYMENT. (D) ■ The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to evaluation and improvement of KEY PROCESSES is evident. (L) ■ The APPROACH is in the early stages of ALIGNMENT with your basic organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items. (I)
50%, 55%, 60%, or 65%	<ul style="list-style-type: none"> ■ An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the OVERALL REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A) ■ The APPROACH is well DEPLOYED, although DEPLOYMENT may vary in some areas or work units. (D) ■ A fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement PROCESS and some organizational LEARNING, including INNOVATION, are in place for improving the efficiency and EFFECTIVENESS of KEY PROCESSES. (L) ■ The APPROACH is ALIGNED with your organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items. (I)
70%, 75%, 80%, or 85%	<ul style="list-style-type: none"> ■ An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the MULTIPLE REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A) ■ The APPROACH is well DEPLOYED, with no significant gaps. (D) ■ Fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement and organizational LEARNING, including INNOVATION, are key management tools; there is clear evidence of refinement as a result of organizational-level ANALYSIS and sharing. (L) ■ The APPROACH is INTEGRATED with your organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items. (I)
90%, 95%, or 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, fully responsive to the MULTIPLE REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A) ■ The APPROACH is fully DEPLOYED without significant weaknesses or gaps in any areas or work units. (D) ■ Fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement and organizational LEARNING through INNOVATION are key organization-wide tools; refinement and INNOVATION, backed by ANALYSIS and sharing, are evident throughout the organization. (L) ■ The APPROACH is well INTEGRATED with your organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items. (I)

Sumber: http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2009_2010_Business_Criteria.pdf

Tabel 4. Bobot Penilaian *Malcolm Baldrige* USA Kategori 7

SCORE	RESULTS
0% or 5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ There are no organizational PERFORMANCE RESULTS and/or poor RESULTS in areas reported. (Le) ■ TREND data either are not reported or show mainly adverse TRENDS. (T) ■ Comparative information is not reported. (C) ■ RESULTS are not reported for any areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. No PERFORMANCE PROJECTIONS are reported. (I)
10%, 15%, 20%, or 25%	<ul style="list-style-type: none"> ■ A few organizational PERFORMANCE RESULTS are reported, and early good PERFORMANCE LEVELS are evident in a few areas. (Le) ■ Some TREND data are reported, with some adverse TRENDS evident. (T) ■ Little or no comparative information is reported. (C) ■ RESULTS are reported for a few areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. Limited or no PERFORMANCE PROJECTIONS are reported. (I)
30%, 35%, 40%, or 45%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Good organizational PERFORMANCE LEVELS are reported for some areas of importance to the Item requirements. (Le) ■ Some TREND data are reported, and a majority of the TRENDS presented are beneficial. (T) ■ Early stages of obtaining comparative information are evident. (C) ■ RESULTS are reported for many areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. Limited PERFORMANCE PROJECTIONS are reported. (I)
50%, 55%, 60%, or 65%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Good organizational PERFORMANCE LEVELS are reported for most areas of importance to the Item requirements. (Le) ■ Beneficial TRENDS are evident in areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. (T) ■ Some current PERFORMANCE LEVELS have been evaluated against relevant comparisons and/or BENCHMARKS and show areas of good relative PERFORMANCE. (C) ■ Organizational PERFORMANCE RESULTS are reported for most KEY CUSTOMER, market, and PROCESS requirements. PERFORMANCE PROJECTIONS for some high-priority RESULTS are reported. (I)
70%, 75%, 80%, or 85%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Good to excellent organizational PERFORMANCE LEVELS are reported for most areas of importance to the Item requirements. (Le) ■ Beneficial TRENDS have been sustained over time in most areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. (T) ■ Many to most TRENDS and current PERFORMANCE LEVELS have been evaluated against relevant comparisons and/or BENCHMARKS and show areas of leadership and very good relative PERFORMANCE. (C) ■ Organizational PERFORMANCE RESULTS are reported for most KEY CUSTOMER, market, PROCESS, and ACTION PLAN requirements, and they include some PROJECTIONS of your future PERFORMANCE. (I)
90%, 95%, or 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Excellent organizational PERFORMANCE LEVELS are reported for most areas of importance to the Item requirements. (Le) ■ Beneficial TRENDS have been sustained over time in all areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. (T) ■ Evidence of industry and BENCHMARK leadership is demonstrated in many areas. (C) ■ Organizational PERFORMANCE RESULTS fully address KEY CUSTOMER, market, PROCESS, and ACTION PLAN requirements, and they include PROJECTIONS of your future PERFORMANCE. (I)

Sumber: http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2009_2010_Business_Criteria.pdf

Sesuai dengan analisis hasil kuesioner pada pada masing-masing kategori yang telah diuraikan sebelumnya, maka hasilnya dapat dilihat di kriteria skor MBNQA yang ditunjukkan dari masing-masing item merupakan skor yang merefleksikan pilihan jawaban dari pengisian kuesioner. Sementara kriteria skor MBNQA yang sebenarnya, yaitu:

- 0-275 *Early Development*
- 276-375 *Early Result*
- 376-475 *Early Development*
- 476-575 *Good Performance*
- 576-675 *Emerging Industry Leader*
- 676-775 *Industry Leader*
- 776-875 *Benchmark Leader*
- 876-1000 *World Leader*

Perhitungan sesudah menggunakan MBNQA pada STIE EKUITAS

Penelitian ini bukan seperti MBNQA pada sebenarnya, akan tetapi mengaplikasikan pendekatan mengikuti perhitungan MBNQA. Dibawah ini merupakan hasil perhitungan MBNQA yang telah diolah dan dimasukan ke dalam rumus MBNQA sehingga terlihat skor per item hasil dari penelitian di STIE EKUITAS dan skor per item yang telah ditetapkan oleh MBQA.

Tabel. 5. 111 Perhitungan sesudah menggunakan MBNQA pada STIE EKUITAS

Item	Poin maksimum	Skor per item STIE EKUITAS	Pencapaian maksimal STIE EKUITAS
Kategori 1-Kepemimpinan (120 poin)			
1.1 Kepemimpinan Senior	70	56	80%
1.2 Pengelolaan dan Tanggung Jawab Sosial	50	40	
Kategori 2-Perencanaan Strategis (85 poin)			
2.1 Pengembangan Strategi	40	32	78%
2.2 Penyebarluasan Strategi	45	35	
Kategori 3-Fokus Pasar dan Pelanggan (85 poin)			
3.1 Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	40	29	70%
3.2 Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	45	31	
Kategori 4-Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan (90 poin)			
4.1 Pengukuran, Analisis, dan Peningkatan Kinerja Organisasi	45	35	75%
4.2 Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan	45	32	
Kategori 5-Fokus Sumber Daya Manusia (85 poin)			
5.1 Keterlibatan Karyawan	45	33	74%
5.2 Lingkungan Tenaga Kerja	50	30	
Kategori 6-Fokus Operasi (85 poin)			
6.1 Desain Sistem Kerja	35	24	75%
6.2 Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	50	39	
Kategori 7-Hasil-hasil (450 poin)			
7.1 Hasil Produk dan Pelayanan	100	78	75%
7.2 Hasil Berfokus Pelanggan	70	51	
7.3 Hasil Finansial dan Pasar	70	53	
7.4 Hasil Berfokus Sumber Daya Manusia	70	50	
7.5 Hasil Efektivitas Proses	70	50	
7.6 Hasil Kepemimpinan	70	53	
Total	1000	751	

Sumber: Data diolah (2014)

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan MBNQA maka total skor yang didapatkan oleh STIE EKUITAS sebesar 751 dimana dalam kriteria skor MBNQA sebenarnya itu menunjukkan *industry leader* dengan nilai antara 676-775. Akan tetapi hasil skor 751 tersebut masih terbilang bias, karena kenyataan pada lapangan bahwa STIE EKUITAS belum menunjukan dalam kategori *industry leader*, hal ini disebabkan oleh responden yang menilai berasal dari pihak internal seperti dosen, yayasan, pejabat struktural, staf ahli dan mahasiswa. Oleh sebab itu sebaiknya ditambahkan juga dari pihak eksternal sehingga hasil pengujiannya akan lebih baik.

Sebagai contoh untuk mendapatkan skor per item STIE EKUITAS diperoleh dengan cara berikut ini:

1. Kepemimpinan Senior :

$$\text{Pertanyaan no 1} = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 1) + (3 \times 1) + (4 \times 52) + (5 \times 20)}{74 \times 5} = 0,85 \approx 85\%$$

$$\text{Pertanyaan no 2} = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 9) + (4 \times 47) + (5 \times 18)}{74 \times 5} = 0,82 \approx 82\%$$

$$\text{Pertanyaan no 3} = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 12) + (3 \times 18) + (4 \times 31) + (5 \times 13)}{74 \times 5} = 0,72 \approx 72\%$$

$$\text{Pertanyaan no 4} = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 11) + (4 \times 50) + (5 \times 13)}{74 \times 5} = 0,81 \approx 81\%$$

$$\text{Pertanyaan no 5} = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 5) + (3 \times 13) + (4 \times 46) + (5 \times 10)}{74 \times 5} = 0,76 \approx 76\%$$

$$\text{Pertanyaan no 6} = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 4) + (3 \times 4) + (4 \times 52) + (5 \times 14)}{74 \times 5} = 0,81 \approx 81\%$$

$$85\% + 82\% + 72\% + 81\% + 76\% + 81\% = 477\%$$

Jadi untuk skor Kepemimpinan Senior sebagai berikut:

$$\left[\frac{\sum (\sum ni wi)}{NW} \times 100\% \right] \times \text{Standar Score Malcolm Baldrige for Each Variable Category}$$

$$\left(\frac{477\%}{6} \right) \times 70 = 56$$

2. Tanggung Jawab Sosial:

$$\text{Pertanyaan No 1} = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 14) + (3 \times 21) + (4 \times 25) + (5 \times 14)}{74 \times 5} = 0,71 \approx 71\%$$

$$\text{Pertanyaan No 2} = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 4) + (3 \times 3) + (4 \times 50) + (5 \times 17)}{74 \times 5} = 0,82 \approx 82\%$$

$$\text{Pertanyaan No 3} = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 7) + (3 \times 7) + (4 \times 45) + (5 \times 15)}{74 \times 5} = 0,78 \approx 78\%$$

$$\text{Pertanyaan No 4} = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 3) + (3 \times 11) + (4 \times 32) + (5 \times 28)}{74 \times 5} = 0,83 \approx 83\%$$

$$\text{Pertanyaan No 5} = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 1) + (4 \times 40) + (5 \times 33)}{74 \times 5} = 0,89 \approx 89\%$$

$$\text{Pertanyaan No 6} = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 11) + (4 \times 40) + (5 \times 23)}{74 \times 5} = 0,83 \approx 83\%$$

$$71\% + 82\% + 78\% + 83\% + 89\% + 83\% = 485\%$$

Jadi untuk skor Tanggung Jawab Sosial sebagai berikut:

$$\left[\frac{\sum (\sum ni wi)}{NW} \times 100\% \right] \times \text{Standar Score Malcolm Baldrige for Each Variable Category}$$

$$\left(\frac{485\%}{6} \right) \times 50 = 40$$

Dan seterusnya pada variabel yang lain menggunakan perhitungan yang sama.

Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa usulan sebagai bahan masukan untuk perbaikan kualitas berikutnya dengan menggunakan kriteria MBNQA. Usulan perbaikan yang diberikan kepada institusi memiliki kriteria dengan persentase jawaban yang diberikan oleh responden sebesar kurang dari 70% yang diperoleh dari hasil rata-rata jawaban responden secara keseluruhan.

Dari hasil diatas terdapat beberapa perbaikan yaitu pada Kepemimpinan senior, Pengelolaan dan tanggung jawab sosial, Penyebarluasan strategi, Pengetahuan pasar dan pelanggan, Hubungan dan kepuasan pelanggan, Manajemen informasi, teknologi informasi dan pengetahuan, Keterlibatan karyawan, Lingkungan tenaga kerja, Desain sistem kerja, Hasil berfokus pelanggan, Hasil finansial dan pasar, Hasil berfokus sumber daya manusia, Hasil efektifitas proses, dan Hasil kepemimpinan.

Sedangkan pada pengembangan strategi; pengukuran, analisis, dan peningkatan kinerja organisasi; manajemen dan peningkatan proses kerja hasil produk dan pelayanan dapat dipertahankan.

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian diatas maka dihasilkan kesimpulan seperti dibawah ini :

1. Penilaian kinerja di STIE EKUITAS Bandung yang telah dilaksanakan selama ini yaitu dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada mahasiswa dan ada juga penilaian yang dilakukan oleh atasan secara langsung yang bersifat rahasia. Penilaian tersebut selama ini telah berjalan dengan baik karena menilai dari sudut pandang atasan secara langsung dan sudut pandang konsumen/mahasiswa yang benar-benar merasakan pelayanan dengan langsung. Penilaian yang diberikan seperti kepada mahasiswa juga tidak perlu mencantumkan nama mahasiswa, sehingga mahasiswa tidak perlu merasa takut terhadap dosen yang dinilai dan akhirnya penilaian dapat dilakukan secara objektif.

Kriteria-kriteria yang dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja di STIE EKUITAS selama ini adalah

- Penampilan dosen yang meliputi: kerapihan, sikap dan etika selama mengajar, Penguasaan kelas dan *audience*, komunikasi dengan mahasiswa, teknik presentasi dan gaya penyajian serta suara, kreativitas tayangan dan alat bantu, dan stabilitas emosi
- Materi yang meliputi: kesesuaian materi dengan topik/SAP, sistematika dan kedalaman materi, penguasaan materi, penulisan dan penyajian materi, kemudahan bahasa yang digunakan dalam materi, relevansi dan kebermanfaatan materi
- Alat dan bahan kuliah yang meliputi: bahan kuliah/diktat, penguasaan teknologi pembelajaran, kesesuaian antara materi dan metode pengajaran
- Waktu yang meliputi: ketepatan waktu mulai dan ketepatan waktu selesai kuliah
- Lain-lain seperti: pembahasan tugas-tugas, transformasi pengetahuan dan *lesson the best practice*, kemampuan memberi motivasi, dan mahasiswa diberi kesempatan bertanya

Sedangkan penilaian yang dilakukan secara langsung oleh atasan kriteria-kriterianya meliputi: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

2. Penilaian kinerja di STIE EKUITAS dengan menggunakan MBNQA menghasilkan skor per item disetiap sub variabelnya. Untuk sub variabel kepemimpinan senior sebesar 56 atau 80% dari poin maksimum 70, untuk sub variabel pengelolaan dan tanggung jawab sosial sebesar 40 atau 80% dari poin maksimum 50, untuk sub variabel pengembangan strategi sebesar 32 atau 78% dari poin maksimum 40, untuk sub variabel penyebarluasan strategi sebesar 35 atau 78% dari poin maksimum 45, untuk sub variabel pengetahuan pasar dan pelanggan sebesar 29 atau 70% dari poin maksimum 40, untuk sub variabel hubungan dan kepuasan pelanggan sebesar 31 atau 70% dari poin maksimum 45, untuk sub variabel pengukuran, analisis, dan peningkatan kinerja organisasi sebesar 35 atau 75% dari poin maksimum 45, untuk sub variabel manajemen informasi, teknologi informasi, dan pengetahuan sebesar 32 atau 75% dari poin maksimum 45, untuk sub variabel keterlibatan karyawan sebesar 33 atau 74% dari poin maksimum 45, untuk sub variabel lingkungan tenaga kerja sebesar 30 atau 74% dari poin maksimum 50, untuk sub variabel desain sistem kerja sebesar 24 atau 75% dari poin maksimum 35, untuk sub variabel manajemen dan peningkatan proses kerja sebesar 39 atau 75% dari poin maksimum 50, untuk sub variabel hasil-hasil produk dan pelayanan sebesar 78 atau 75% dari poin maksimum 100, untuk sub variabel hasil-hasil berfokus pelanggan sebesar 51 atau 75% dari poin maksimum 70, untuk sub variabel

hasil-hasil finansial dan pasar sebesar 53 atau 75% dari poin maksimum 70, untuk sub variabel hasil-hasil berfokus sumber daya manusia sebesar 50 atau 75% dari 70, untuk sub variabel hasil-hasil efektifitas proses sebesar 50 atau 75% dari poin maksimum 70, untuk sub variabel hasil-hasil kepemimpinan sebesar 53 atau 75% dari poin maksimum 70.

Artinya dari hasil skor per item STIE EKUITAS skor terendah berada pada sub variabel pengetahuan pasar dan pelanggan dengan skor 29 dari 40 dan sub variabel hubungan dan kepuasan pelanggan dengan skor 31 dari 45 menunjukkan bahwa dalam variabel tersebut STIE EKUITAS kurang mengoptimalkan kinerjanya dalam fokus pasar dan pelanggan.

3. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) menghasilkan nilai sebesar 751 dari maksimum skor 1000 berdasarkan pandangan responden yang artinya apabila dalam MBNQA merupakan masuk kedalam kategori *industry leader*, hasil ini masih terdapat bias karena responden berasal dari pihak internal mengenai apa yang telah dirasakan selama ini yang telah diberikan instansi STIE EKUITAS Bandung mulai dari Kepemimpinan; Perencanaan Strategis; Fokus Pasar dan Pelanggan; Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan; Fokus Sumber Daya Manusia; Manajemen Proses; dan Hasil-hasil walaupun penelitian ini bukanlah seperti MBNQA sebenarnya melainkan merupakan pendekatan MBNQA.

Saran

Dari penelitian di atas, berikut ini adalah beberapa saran yang dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Diharapkan adanya pengukuran kualitas secara individu untuk melengkapi penilaian kualitas yang sudah ada sebelumnya sehingga instansi dapat meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik lagi. Dengan ditambahnya penilaian kinerja juga selain kondisi instansi semakin lebih baik juga dapat menjadi contoh untuk instansi lainnya dalam lingkup Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE). Untuk kriteria dalam penilaian dapat ditambahkan agar lebih jelas dalam penilaian yang diberikan oleh atasan langsung atau juga dalam kuesioner yang diberikan kepada mahasiswa. Sehingga hasilnya nanti dapat lebih jelas apa yang menjadi kekurangan dan kelebihan pelayanan yang telah diberikan instansi kepada mahasiswa.
2. Hasil skor MBNQA dalam setiap sub variabel diharapkan dalam penelitian berikutnya dapat mencapai posisi dimana responden semuanya sangat setuju dengan melakukan berbagai perbaikan juga kualitas pertanyaan kuesioner yang lebih baik.
3. Sebagai perbaikan penelitian selanjutnya agar menjadi tidak bias yaitu ditambahkan responden dari pihak eksternal lalu dapat menambahkan pernyataan untuk penilaian kualitas dalam menggunakan MBNQA, diharapkan dengan adanya pihak eksternal dan kualitas pernyataan yang semakin baik dapat menghasilkan skor yang lebih baik dari penelitian sebelumnya. Dikarenakan penggunaan MBNQA tidak mudah apalagi untuk menilai konsumen dan pasar, penelitian selanjutnya dapat mencoba menggunakan ISO untuk penilaian pada kampus.

Daftar Pustaka

- Flynn, B.B. & Saladin, B. (2001). Further evidence on the validity of the theoretical models underlying the Baldrige Criteria. *Journal of Operations Management*. Vol. 19. Pp. 617-52.
- Gaspersz, V. & Fontana, A., (2011). *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Bogor. Vinchristo Publication.
- Goetsch, D. L., & Davis, S.B. (2010). *Quality Management for Organizational Excellence, Introduction To Total Quality*. 6th ed. New Jersey. Pearson Education. Inc.

- Heizer, J. & Render, B., (2011). *Manajemen Operasi*, edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
<http://www.antaranews.com/berita/169506/peguruan-tinggi-harus-miliki-branding-hadapi-persaingan> , diunduh tanggal 16 Maret 2013
<http://berita.upi.edu/2012/09/15/membangun-universitas-masa-depan/> , diunduh tanggal 16 Maret 2013
<http://www.Ekuitas.ac.id> , diunduh tanggal 24 Februari 2013
<http://www.kopertis4.go.id> , diunduh tanggal 14 Maret 2013
<http://mix.co.id/research/format-baru-persaingan-peguruan-tinggi-di-indonesia/> , diunduh tanggal 16 Maret 2013
<http://persatuanindonesia.or.id/artikel/161-peguruan-tinggi-indonesia-dan-asean-community> , diunduh tanggal 16 Maret 2013
<http://www.quality.nist.gov> , diunduh tanggal 3 Maret 2013
<http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/id/pendidikan-ilmu-penelitian/main-content07/sistem-peguruan-tinggi.html> , diunduh tanggal 16 Maret 2013
<http://www.webometrics.info/> , diunduh tanggal 16 Maret 2013
- Iriyanti, M. (2012). Malcolm Baldrige Preliminary Assessment pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero), Tbk.
- Russel, R & Taylor, B. 2006. *Operation Manajemen*, 8th ed. New York: Pearson Education, Inc.
- Sachdev, B.S. & Verma, H.V., (2004). Relative Importance of Service Quality Dimensions: A Multi Sectoral Study. *Journal of Service Research*. Vol. 4.
- Schroeder, G, R., (2007). *Operations Management: Contemporary Concepts and Cases*, 3rd ed. Avenue of the Americas, McGraw-Hill Companies Inc.
- Sudirdja, L.M. (2012). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Karyawan Sheraton Bandung Hotel*. Bandung: Magister Manajemen Universitas Padjadjaran
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2009). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sultan, P., & Yi, W.H., (2010). Service Quality in Higher Education- A review and Research Agenda. *International Journal of Quality and Service Science*. Vol.2.
- Swink, Melnyk, Cooper & Hartley. (2011). *Managing Operations Across the Supply Chain*, McGraw-Hill International ed.
- Zikmund, W.G.J., Barry, B.C., Jon, C.G., & Mith. (2010). *Business Research Methods*. 8th ed.