

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori MBNQA**

*Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA)* menurut Vincent Gaspersz (2002) yaitu merupakan system manajemen kualitas formal yang berlaku di Amerika Serikat, diciptakan pertama kali *US Congress* pada tahun 1987 sebagai permohonan kepada *Malcom Baldrige, Commerce Department Secretary*. System ini, dituangkan dalam *Malcom Baldrige National Quality Award Improvement Act Of 1987*, dan ditanda tangani oleh Presiden Ronald Reagen pada tanggal 20 Agustus 1987.

*Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA)* merupakan salah satu *tools* yang dapat digunakan untuk mengukur keefektifan kinerja organisasi secara keseluruhan, baik untuk perusahaan, organisasi pendidikan maupun kesehatan. Kriteria pendidikan *Malcom Baldrige* untuk kinerja yang *excellence* merupakan dasar untuk melakukan *self – assesments* suatu organisasi, guna mendapatkan *award* dan memberikan *feedback* kepada organisasi. Menurut Vincent gaspersz (2002) tujuan dari *Malcom Baldrige National Quality Award* adalah:

1. Membantu meningkatkan praktek – praktek kinerja organisasi, kemampuan dan hasil – hasil.
2. Memudahkan komunikasi dan sharing informasi tentang praktek – praktek terbaik antara organisasi – organisasi dari semua jenis.
3. Melayani sebagai alat kerja untuk memahami dan mengolah kinerja serta untuk pedoman perencanaan dan kesempatan untuk pembelajaran.

#### **2.2 Landasan Teori MBNQA Untuk Pendidikan**

Menurut Harry S Hertz (2002) kriteria pendidikan *Malcom Baldrige* ini mempunyai tiga soal yang berorientasi pada hasil :

- a. Menyampaikan nilai perbaikan ke siswa dan *Stakeholder*, yang berkontribusi untuk memperbaiki kualitas pendidikan.

b. Memperbaiki keefektifan dan kemampuan organisasi secara keseluruhan sebagai organisasi pendidikan.

c. *Organizational and Personal Lerner*

Kriteria *Malcom Baldrige National Quality Award* dibangun berdasarkan landasan dari 11 nilai inti dan konsep yang diringkas sebagai berikut :

a) *Visionary Leadership*

Seorang pemimpin organisasi pendidikan perlu menetapkan dan menciptakan arah yang berfokus pada pelajar, kondisi dan suasana yang berorientasi pada pembelajaran, arah pendidikan yang jelas dan nyata, serta harapan yang tinggi. Arah, nilai dan harapan tersebut harus seimbang dengan kebutuhan *Stakeholder*. Pemimpin organisasi juga perlu mengambil bagian dalam pengembangan strategi, system dan metode – metode untuk mencapai keunggulan dalam pendidikan, mendorong inovasi, serta membangun pengetahuan dan kemampuan. Pemimpin organisasi seharusnya memberi inspirasi, memotivasi guru, dan staff serta membangun semangat mereka agar mau berkontribusi, berkembang dan belajar serta mampu menjadi inovator dan creator.

Seorang pemimpin organisasi seharusnya dapat melayai sesuai perannya melalui perencanaan, komunikasi, pelatihan, pengembangan, review kinerja organisasi serta penghargaan kepada guru dan staff.

b) *Learning – Centered Education*

*Learning Centered Education* menempatkan fokus pendidikan pada pembelajaran dan kebutuhan pelajar. Beberapa kebutuhan pelajar tersebut berasal dari permintaan pasar dan tanggung jawab sebagai warga Negara. Perubahan teknologi serta perubahan ekonomi nasional dan dunia menyebabkan banyak analisis menyimpulkan bahwa organisasi pendidikan tipe apapun perlu adanya fokus pembelajaran secara aktif pelajar dalam rangka mengembangkan kemampuan dan memecahkan permasalahan.

Organisasi pendidikan perlu mengembangkan potensi pelajar dengan maksimal dan memberi kesempatan kepada mereka untuk mencapai sukses. Organisasi pendidikan yang berpusat pada pembelajaran perlu memahami dan menterjemahkan dengan jelas kebutuhan pasar dan warga Negara ke dalam kurikulum yang tepat.

c) *Organizational and Personal Learning*

Untuk mencapai kinerja yang tinggi, dibutuhkan pelaksanaan pendekatan yang baik kearah *organizational and personal learning*. *Organizational and personal learning* mengarah pada perbaikan berkelanjutan dari pendekatan dan proses yang dilakukan serta beradaptasi pada perubahan. Pembelajaran perlu ditanamkan dalam organisasi pendidikan, yang berarti bahwa pembelajaran : (1) merupakan bagian penting dari kerja sehari – hari guru, staff dan pelajar; (2) diperaktekkan pada individu, unit kerja/department, dan level organisasi; (3) dapat memecahkan masalah yang ada; (4) pembagian pengetahuan diseluruh bagian organisasi; (5) mengarah pada peluang untuk merubah secara significant agar menjadi lebih baik. Sumber – sumber pembelajaran ini dapat berasal dari ide – ide guru dan staf, *Benchmarking*, maupun dari penelitian yang telah dilakukan.

Perbaikan pendidikan perlu ditekankan pada desain yang lebih efektif dari program pendidikan, kurikulum dan lingkungan pembelajaran. Desain secara keseluruhan harus mempunyai tujuan pembelajaran yang jelas dan dapat memenuhi kebutuhan pelajar.

Kesuksesan guru dan staff tergantung pada peningkatan pemberian kesempatan untuk pembelajaran personal dan skill baru. Organisasi dapat menanamkan pembelajaran personal pada guru dan staf melalui pendidikan, pelatihan, dan kesempatan untuk berkembang secara terus menerus. Hasil yang diperoleh dari pendekatan personal yang dilakukan antara lain: (1) guru dan staff menjadi lebih puas dan terampil; (2) kesempatan yang lebih baik untuk melakukan pembelajaran organisasi *cross – functional*; (3) pengembangan lingkungan kearah inovasi; (4) dapat memberikan respon yang cepat dan fleksibel dalam menanggapi kebutuhan siswa atau *Stakeholder*.

d) *Valuing Faculty, Staff And Partners*

Kesuksesan organisasi tergantung pada peningkatan pengetahuan, skill, inovasi dan motivasi yang dimiliki guru, staff dan mitra kerja.

Pemberdayaan guru dan staff berarti berkomitmen terhadap kepuasaan, pengembangan dan kesejahteraan guru dan staf. Pengembangan untuk guru dan staf berarti tidak hanya membangun disiplin pengetahuan, tetapi juga pengetahuan mengenai teknik pengajaran dan metode penilaian yang digunakan dalam melakukan evaluasi terhadap pelajar. Sedangkan pengembangan untuk staf meliputi pelatihan – pelatihan pada pekerjaan serta adanya rotasi tugas. Pelatihan, pendidikan dan pengembangan perlu disesuaikan

dengan kebutuhan berbagai tenaga kerja dan bersifat fleksibel dapat mencapai hasil kinerja yang tinggi. Tantangan yang dihadapi dalam pemberdayaan guru dan staf meliputi :

- (1) Menunjukkan komitmen pemimpin organisasi pada guru dan staf
- (2) Memberikan penghargaan apabila kerja yang dilakukan guru dan staf diatas rata – rata
- (3) Memberikan kesempatan untuk berkembang dan tumbuhdalam organisasi
- (4) Saling berbagi pengetahuan dalam organisasi sehingga guru dan staf dapat melayani pelajar dan *Stakeholder* dengan lebih baik serta berkontribusi dalam mencapai sasaran strategis organisasi
- (5) Menciptakan lingkungan yang menumbuhkan kreatifitas

e) *Agility*

Hal penting yang perlu diperhatikan dalam mengukur keefektifan organisasi adalah cepat tanggap dan fleksibel terhadap kebutuhan dari pelajar dan *Stakeholder*. Dalam hal ini, organisasi dituntut mampu untuk semakin cepat dan fleksibel dalam memberikan tanggapan terhadap kebutuhan siswa dan *Stakeholder* sehingga akan memberikan keuntungan kepada organisasi dalam mendorong perbaikan secara serentak didalam organisasi baik dari segi kualitas ataupun biaya (profit).

f) *Fokus On The Future*

Pencapaian kemajuan pendidikan membutuhkan orientasi kedepan yang mantap dan tekad yang bulat untuk membuat komitmen jangka panjang untuk pelajar dan *Stakeholder*, guru dan staff. Organisasi harus dapat mengantisipasi berbagai tipe perubahan dalam perencanaan strategisnya, termasuk perubahan dalam kebutuhan pendidikan, ketersediaan sumber daya dan teknologi. *Action plan* jangka panjang dan jangka pendek, sasaran strategis, serta pengalokasian sumber daya yang diperlukan untuk mengatasi pengembangan guru dan staff, menciptakan peluang untuk inovasi dan pemenuhan tanggung jawab kepada public.

g) *Managing For Innovation*

Inovasi adalah membuat perubahan yang berarti untuk memperbaiki proses layanan dalam organisasi serta menciptakan nilai baru bagi *Stakeholder*. Inovasi harus difokuskan pada kepentingan organisasi untuk dimensi kerja yang baru. Inovasi juga penting sebagai perlengkapan untuk memperbaiki nilai pendidikan pelajar serta perbaikan dari seluruh proses pendukung yang ada. Organisasi seharusnya mengarahkan pada suatu cara agar inovasi menjadi bagian dari budaya dan aktivitas kita sehari – hari.

h) *Management By Fact*

Organisasi tergantung pada pengukuran dan analisa kinerja oragnisasi sendiri. Dalam melakukan pengukuran ini dibutuhkan data dan informasi yang akurat mengenai semua kebutuhan utama organisasi. Analisa berarti menggali secara mendalam data serta informasi guna mendukung evaluasi dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Analisa memerlukan penggunaan data untuk menetukan tren, proyeksi sebab akibat, yang mana tidak mungkin tergambar jelas tanpa dilakukannya analisa tersebut. Data dan analisa dapat mendukung bermacam – macam tujuan seperti perencanaan, peninjauan ulang kinerja

secara keseluruhan, memperbaiki oprasi dan membandingkan kinerja organisasi dengan organisasi sejenis atau organisasi terbaik dalam *benchmark*.

Pertimbangan utama dalam perbaikan kinerja membutuhkan pemilihan dan penggunaan ukuran kinerja atau indikator. Ukuran atau indicator yang dipilih harus dapat menunjukkan bahwa faktor – faktor tersebut berperan penting dalam memperbaiki kinerja organisasi, operasional dan keuangan.

i) *Public Responsibility and Citizenship*

Pemimpin organisasi harus dapat memenuhi tanggung jawabnya terhadap public sebagai warga Negara yang baik. Hal ini dapat dilakukan melayani pelayanan organisasi terhadap masyarakat dalam bentuk perlindungan kesehatan, keamanan lingkungan masyarakat, penerapan praktek etika dalam berbisnis, tidak ada diskriminasi dalam semua hal yang dilakukan organisasi seperti menetapkan pembayaran masuk pelajar, praktek – praktek pengkajian, perlakuan organisasi terhadap semua pelajar dan *Stakeholder*.

Organisasi yang baik seharusnya tidak sekedar menaati hukum yang berlaku, namun juga perlu mengadakan perbaikan disekitar organisasi. Misalnya mengembangkan pendidikan masyarakat sekitar, memelihara jaringan sekitar. Memberi pelayanan informasi kepada masyarakat mengenai kualitas.

j) *Fokus On Result and Creating Value*

Pengukuran kinerja organisasi perlu difokuskan pada hasil utama. Hasil – hasil tersebut seharusnya digunakan untuk menciptakan dan menyeimbangkan nilai untuk siswa dan *Stakeholder*. Untuk memecahkan konflik yang kadang – kadang terjadi dan mengubah berbagai tujuan untuk menyeimbangkan nilai – nilai secara tidak langsung. Strategi organisasi seharusnya memasukkan semua kebutuhan pelajar dan *Stakeholder* yang jelas. Hal ini akan membantu memastikan bahwa tindakan – tindakan serta rencana – rencana dapat memenuhi kebutuhan yang berbeda dan mencegah dampak yang buruk dan merugikan baginya. Penggunaan komposisi yang seimbang dari ukuran kinerja utama memberi arti yang efektif untuk mengkomunikasikan prioritas jangka panjang dan jangka pendek, untuk memonitor kinerja actual, dan memberikan dasar yang jelas dalam memperbaiki hasil.

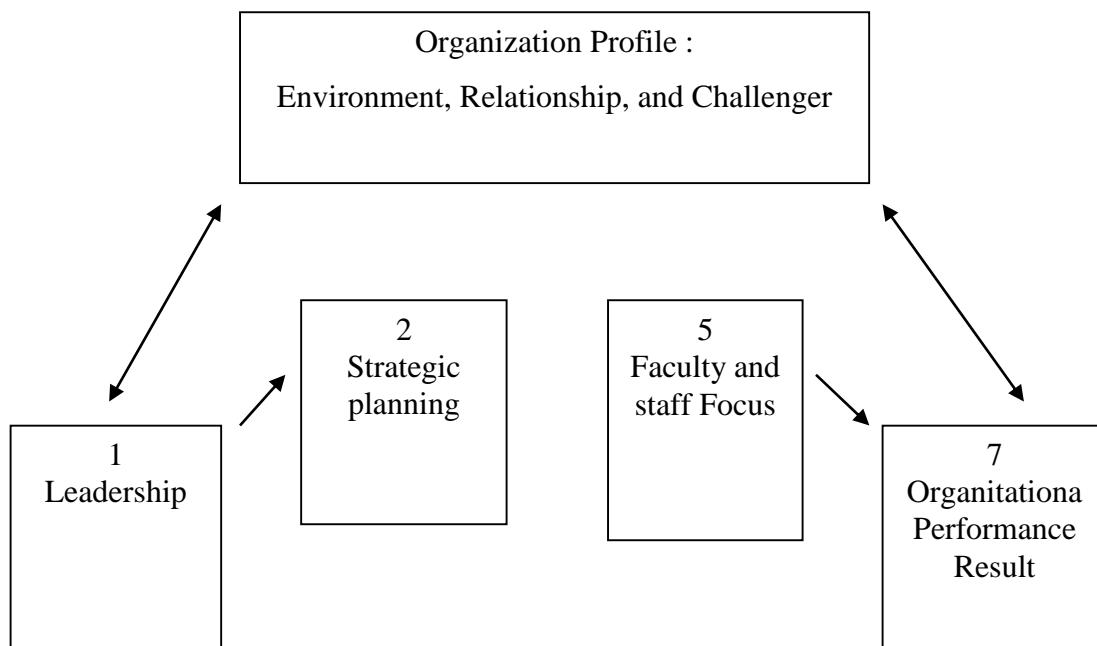
k) *System Perspective*

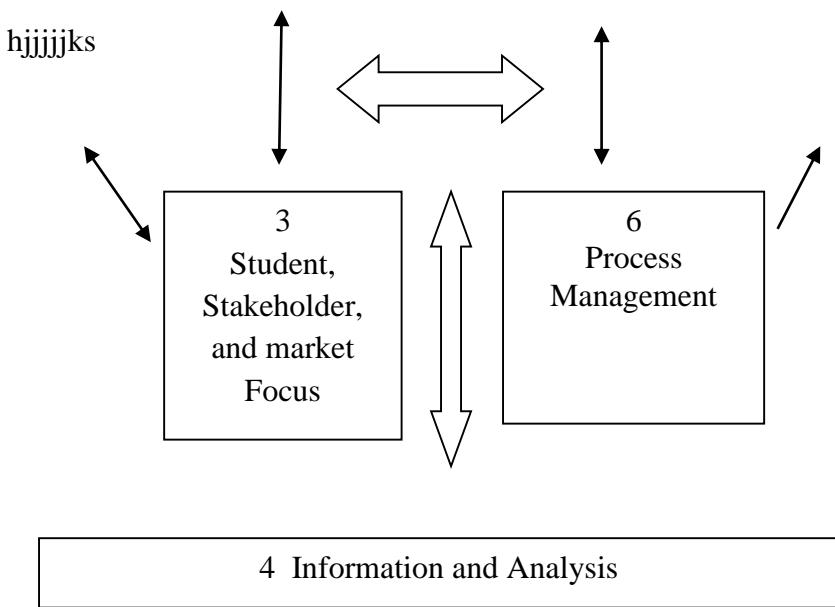
Kriteria baldrige memberikan system perspective untuk mengatur dan mencapai keunggulan kinerja organisasi. Core values dan tujuh kategori baldrige membentuk blok – blok dari sistem. Kesuksesan manajemen organisasi secara keseluruhan membentuk sintesa dan aligment. Sintesa berarti melihat organisasi secara keseluruhan dan berfokus pada bagian yang penting dari organisasi. Aligment berarti memusatkan pada hubungan pokok organisasi dinatar kebutuhan yang diberikan dalam kategori *Baldrige*. Aligment ini juga termasuk menghubungkan strategi pokok dengan proses pokok organisasi serta meluruskan sumberdaya yang ada untuk memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan dan memusatkan pelajar. Dengan demikian system perspective berarti mengatur organisasi secara keseluruhan termasuk komponen – komponen untuk mencapai perbaikan kinerjanya.

MBNQA kriteria: *For Performance Excellence Frame Work*

Core values and concepts yang ada diwujudkan kedalam tujuh kategori sebagai berikut:

- a. *Leadership*
- b. *Strategic planning*
- c. *Student, Stakeholder and market fokus*
- d. *Information and analysis*
- e. *Faculty and staff fokus*
- f. *Process management*
- g. *Organizational performance result*





Gambar 2.1 Baldrige Educational Criteria For Performance Excellent

Gambar diatas merupakan *Framework* yang menghubungkan dan mengintegrasikan kategori – kategori *Malcom Baldrige* yang ada. Dari atas sampai bawah, *Framework* tersebut memiliki tiga elemen dasar yaitu :

1) *Strategy And Action Plan*

*Strategy And Action Plan* (bagian atas dari gambar 2.1) menghasilkan sekelompok kebutuhan kinerja yang berfokus pada pelajar dan *Stakeholder*, berasal dari rencana startegi jangka panjang dan jangka pendek yan harus dipenuhi sebagai strategi organisasi untuk mencapai kesuksesan. *Strategy and Action Plan* menuntun pengambilan keputusan sumberdaya secara keseluruhan dan mendorong ketepatan pengukuran daris emua unit untuk mencapai kesuksesan.

2) *System*

Dari suatu organisasi terdiri dari enam kategori *Baldrige* yang berada ditengah – tengah gambar 2.1, menegaskan adanya organisasi, berbagai operasi dan hasil – hasilnya.

*Leadership* (kategori 1), *Strategic Planning* (kategori 2), dan *Student, Stakeholder and Market Fokus* (kategori 3) merupakan rangkaian yang mewakili kepemimpinan. Kategori – kategori ini ditempatkan bersama untuk menekankan pentingnya suatu kepemimpinan yang berfokus pada strategi, pelajar dan *Stakeholder*. Pemimpin – pemimpin senior harus menetapkan arah organisasi, menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif serta menciptakan kesempatan dimasa yang akan datang untuk organisasinya.

*Faculty and staff fokus* (kategori 5), *process Management* (kategori 6), dan *Organizational Performance Result* (kategori 7) merupakan rangkaian yang mewakili hasil. Guru dan staff serta proses – proses utama organisasi menyempurnakan pekerjaan organisasi yang akan memberikan hasil terhadap kinerja organisasi. Seluruh maksud tindakan – tindakan yang diarahkan kepada hasil kinerja organisasi, dimana hasil kinerja ini merupakan hasil gabungan dari hasil kinerja pelajar dan *Stakeholder*, anggaran dan keuangan, serta hasil kinerja oprasional, termasuk juga tanggung jawab guru dan staff serta tanggung jawab kepada public.

Garis panah horizontal yang berada di tengah – tengah framework menghubungkan tiga rangkaian kepemimpinan dengan tiga rangkaian hasil, dimana hubungan ini merupakan hubungan kritis yang sangat menentukan kesuksesan suatu organisasi. Apalagi, garis panah tersebut menunjukkan *central relationship antara leadership* (kategori 1) dan *organizational performance result* (kategori 7). Pemimpin harus selalu memonitor hasil yang telah dicapai dan harus belajar dari hasil tersebut untuk melakukan perbaikan.

### 3) *Information and analisys*

*Information and analisys* (kategori 4) merupakan suatu hal yang penting bagi organisasi yang memiliki sistem managemen yang efektif dan bagi sistem yang berdasarkan fakta untuk memperbaiki kinerja organisasinya. *Information and analisys* berperan sebagai landasan untuk sistem managemen kinerja organisasi.

MBNQA kriteria : *Categori and Item Descriptions*

Kategori dan masing – masing item MBNQA dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. *Leadership*

Kepemimpinan menetapkan bagaimana pemimpin – pemimpin menyiapkan berbagai nilai, arah dan hasil kinerja dari suatu organisasi, menciptakan suatu lingkungan pembelajaran yang baik. Fokus yang utama ditunjukkan pada bagaimana seorang pemimpin organisasi berkomunikasi dan menyebarkan nilai – nilai secara jelas dan meletakkan harapan kinerja yang tinggi pada kebutuhan dari semua pelajar atau *Stakeholder*. Pada kategori ini juga mencakup tanggung jawab organisasi terhadap public dan bagaimana suatu organisasi tersebut mempraktekkan dirinya sebagai warga negara yang baik.

*Item 1 : Organizational Leadership (Approach – Deployment)*

Tujuan :

Menguji aspek – aspek kunci dari kepemimpinan organisasi dan peranan organisasi dengan tujuan menciptakan dan memelihara sebuah lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran, pengembangan pelajar dan peningkatan prestasi.

*Item 2 : Public Responsibility And Citizenship (Approach – Deployment)*

Tujuan:

Menguji bagaimana organisasi memenuhi tanggung jawabnya terhadap publik serta memberi semangat, mendukung dan menjalankan tugas sebagai warga negara yang baik, serta bekerja sama secara efektif dengan komunitas kunci untuk mencapai sasaran pembelajaran organisasi.

b. *Strategic Planning*

*Strategic Planning* menempatkan semua aspek dari level organisasi untuk merencanakan dan menyebarkan rencana tersebut. Hal ini termasuk pengembangan dan penyebaran pendidikan serta misi lain yang berhubungan, kemudian membawanya kedalam kebutuhan utama pelajar dan *Stakeholder*.

*Item 3 : Strategy Development (Approach – Deployment)*

Tujuan :

Menguji bagaimana organisasi menetapkan arah dan mengembangkan sasaran serta strategi organisasi, dengan tujuan pengembangan pendidikan adalah kunci yang utama dan hal – hal yang berhubungan dengan kebutuhan kinerja.

*Item 4 : Strategy Deployment (Approach – Deployment)*

Tujuan :

Menguji bagaimana organisasi menterjemahkan sasaran strategisnya kedalam *action plan* organisasi untuk mencapai tujuan organisasi serta untuk melakukan penilaian relatif terhadap kemajuan action plan organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa strategi tersebut telah disebarluaskan untuk pencapaian sasaran pendidikan adalah kunci utama organisasi.

c. *Student, Stakeholder and Market Fokus*

*Student, Stakeholder and Market Fokus* menempatkan bagaimana suatu organisasi mencari dan memahami kebutuhan dari pelajar dan *Stakeholder*. Kategori ini menekankan hubungan sebagai bagian yang penting dari mendengarkan, pembelajaran, kinerja yang tepat secara keseluruhan. Kebutuhan dari berbagai *Stakeholder* harus diterjemahkan kedalam pelayanan untuk pelajar, selain itu *Stakeholder* sendiri mempunyai kebutuhan yang harus dicukupi oleh organisasi. Tantangan utama yang sering kali timbul adalah bagimana menyeimbangkan kebutuhan dan harapan yang berbeda – beda dari setiap pelajar dan *Stakeholder*.

Item 5 : *Knowledge Of Student Needs And Expectations (Approach Deployment)*

Tujuan :

Menilai proses organsasi dalam mencapai pengetahuan mengenai kebutuhan pelajar saat ini yang akan datang, dengan tujuan penjaminan hubungan dan keefektifan dari pelayanan pendidikan berdasarkan pada kebutuhan dan harapan pelajar.

Item 6: *Student And Stakeholder Satisfaction And Relationship (Approach Deployment)*

Tujuan :

Menilai proses organsasi dalam menentukan kepuasan serta membangun hubungan pelajar dan *Stakeholder*, dengan tujuan peningkatan kecakapan organisasi dalam menyampaikan pelayanan organisasi serta untuk mmepersiapkan pelayanan dimasa yang akan datang.

d. *Information and Analisys*

Analisa dan informasi adalah poin utama dalam kategori kriteria untuk seluruh informasi utama mengenai ukuran dan analisa kinerja yang efektif dalam memacu perbaikan dalam mengatur organsasi. Kategori ini mengarah pada semua dasar

hubungan kinerja informasi serta informasi komparatif, bagimana sebaiknya informasi dianalisa dan digunakan guna mengoptimalkan kinerja organisasi.

*Item 7 : Measurement of Organizational Performance*

Tujuan :

Menilai pemilihan, manajemen dan pengunaan data informasi suatu organisasi untuk pengukuran dan analisa kinerja yang mendukun perencanaan dan perbaikan kinerja organisasi.

*Item 8: Analisys of Organizational Performance*

Tujuan :

Menilai analisa kinerja organsiasi sebagai dasar untuk penilaian regular kesehatan organisasi secara keseluruhan dalam mendukung pengambilan keputusan dan perbaikan.

e. *Faculty and Staff Fokus*

School dan staff fokus mengarahkan semua sumber daya manusia untuk menciptakan sebuah lingkungan dengan fokus yang kuat pada pelajar dan pembelajaran, tentang pembelajaran, tentang pengembangan guru dan staff melalui pelatihan (*job training*) guru dan staff sehingga dapat beradaptasi terhadap perubahan serta melakukan pelurusan visi dan misi organsiasi. Kriteria ini juga mencakup perencanaan sumberdaya manusia sebagai bagian dari perencanaan organisasi pada kategori strategic planing.

*Item 9 : Work System*

Tujuan :

Item ini menilai suatu sistem organsasi untuk berbagai pekerjaan, kompensasi, manajemen kinerja pekerja, motivasi, pengenalan, komunikasi dan penyewaan dengan tujuan untuk memungkinkan dan memberikan semangat kepada seluruh guru dan staf untuk berkontribusi secara efektif dan memberikan kemampuannya yang terbaik. Berbagai sistem ini adalah ditujukan untuk mmeberikan perkembangan kinerja yang tinggi, mmeberikan hasil kepada pembelajarann, individu dan organisasi , serta untuk memudahkan beradaptasi terhadap perubahan.

*Item 10 : School and Staff Education, Training and Development*

Tujuan :

Item ini menilai pendidikan, pelatihan, peningkatan kinerja serta kemampuan (*skill*) guru dan staff organisasi, dengan tujuan untuk mempertemukan antara kebutuhan gurudan staff dengan kinerja yang tinggi dari tempat kerja.

*Item 11 : School and Staff Well – Being Satisfaction*

Tujuan :

Menilai lingkungan kerja suatu organisasi, iklim yang mendukung kineja staff, dan bagimana organisasi tersebut menentukan kepuasan guru dan staf yang bertujuan memberikan peningkatan kesejahteraan, kepuasaan serta motivasi seluruh guru dan staff.

f. *Process Management*

*Process management* merupakan nilai penting pada kriteria pendidikan untuk semua proses utama. Dimana di dalam kategori ini dibangun kebutuhan ini untuk proses managemen yang efektif dan efisien dari desain, evaluasi, perbaikan, berkelanjutan dan fokus pada kinerja.

*Item 12: Educational Design and Delivery*

Tujuan:

Menilai program utama dari pendidikan pada organisasi serta proses desain (*desain process*) dan pengiriman (*delivery*), dengan tujuan perbaikan dan efektifitas suatu organisasi pendidikan.

*Item 13: Educational Support Process*

Tujuan:

Menilai process pendukung utama organisasi dengan tujuan perbaikan kinerja oprasional serta pendidikan secara keseluruhan.

**ITem 14: *Partnering Process***

Tujuan:

Menilai proses kemitraan organisasi dengan organisasi pendekatan lain atau individu mempersiapkan transisi pelajar sebagai (*out put*) produksi sekolah sebelum memasuki perguruan tinggi ataupun dunia kerja yang sebenarnya.

**g. *Organizational Performance Results***

Pada kriteria ini berfokus pada hasil untuk emua aktifitas perbaikan, penggunaan indicator – indicator yang mencerminkan kesuksesan misi. Kategori 7 menyediakan informasi mengenai ukuran dan indicator dari kemajuan guna mengevaluasi serta memperbaiki efektifitas dan efisiensi layanan pendidikan, diapdukan dengan misi dan strategi organisasi. Data yang diambil pada kategori ini merupakan bahan utama pada analisis kinerja organisasi (item 4.2), dimana perlu untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat untuk mendukung perbaikan efektifitas, perencanaan dan perubahan.

**Item 15: *Student Performance Result***

Tujuan:

Menilai hasil kinerja pelajar pada organisasi dengan tujuan menunjukkan efektifitas dan aktifitas program pendidikan.

**Item 16: *Student and Stakeholder Focused Results***

Tujuan:

Menilai hasil yang difokuskan untuk pelajar dan *Stakeholder* organisasi, dengan tujuan menunjukkan kondisi organisasi dan seberapa dalam memenuhi kebutuhan dan harapan mereka.

**Item 17: *Budgetary and Financial Results***

Tujuan:

Menilai hasil anggaran dan keuangan organisasi, dengan tujuan pemahaman manajemen organisasi serta efektifitas penggunaan sumber daya keuangan.

**Item 18: *Faculty and Staff Results***

Tujuan:

Menilai hasil yang dicapai oleh guru dan staf organisasi, dengan tujuan menunjukkan seberapa baik organisasi memelihara dan menciptakan pembelajaran di lingkungan sekolah maupun nantinya di lingkungan kerja secara positif dan produktif.

Item 19: *Organizational Effectiveness Results*

Tujuan:

Menilai hasil kinerja organisasi yang lain dari organisasi dengan tujuan agar dapat mencapai efektifitas serta tujuan dan sasaran organisasi yang baik.

MBNQA kriteria : *scoring system*

System pemberian nilai pada kategori – kategori MBNQA di dasarkan pada tiga dimensi evaluasi: (1) *approach*, (2) *deployment*, (3) *results*. Nilai maksimal dari masing – masing kategori atau item MBNQA dapat dilihat pada table 2.1

Table 2.1 nilai maksimal dari masing – masing kategori / item MBNQA

<b>No</b>	<b>CATEGORIES/ITEMS</b>	<b>POINT VALUES</b>
<b>1</b>	<b><i>LEADERSHIP</i></b>	<b>120</b>
	1.1 <i>Organizational Leadership</i>	80
	1.2 <i>Public Responsibility and Citizenship</i>	40
<b>2</b>	<b><i>STRATEGIS PLANNING</i></b>	<b>85</b>
	2.1 <i>Strategy Development</i>	40
	2.2 <i>Strategy Deployment</i>	45
<b>3</b>	<b><i>STUDENT AND STAKEHOLDER FOKUS</i></b>	<b>85</b>
	3.1 <i>Knowledge of Student, Stakeholder and Market Needs and Expectations</i>	40
	3.2 <i>Student and Stakeholder Relationship and Satisfaction</i>	45
<b>4</b>	<b><i>INFORMATION AND ANALISYS</i></b>	<b>90</b>
	3.1 <i>Measurement and Analysis of Organizational Performance</i>	50
	3.2 <i>Information Management</i>	40
<b>5</b>	<b><i>FACULTY AND STAFF FOKUS</i></b>	<b>85</b>
	5.1 <i>Work System</i>	35
		25

	5.2 Faculty and Staff Education, Training and Deployment 5.3 Faculty and Staff Weel – Being and Satisfaction	25
<b>6</b>	<b>EDUCATIONAL AND SUPPORT PROCESS MANGEMENT</b> 6.1 Education Design and Delivery Processes 6.2 Student Sevice 6.3 Support Process	<b>85</b> 50 20 15
<b>7</b>	<b>ORGANIZATIONAL PERFORMANCE RESULTS</b> 7.1 Student Learning Result 7.2 Student and Stakeholder Fokus Results 7.3 Budgetary, Financial and Mare Results 7.4 Faculty and Staff Results 7.5 Organizational Effectiveness Results	<b>450</b> 200 70 40 70 70
	<b>TOTAL POINTS</b>	<b>1000</b>

Sumber harry hertz, [[http://www.quality.nist.gov/PDF\\_file/2002\\_eduction crt](http://www.quality.nist.gov/PDF_file/2002_eduction crt)]

a. *Approach*

*Approach* mengarah pada bagimana organisasi menepatkan kebutuhan-kebutuhan item dan metode yang digunakan. Faktor – faktor yang digunakan untuk mengevaluasi *approach* adalah:

- 1) Ketepatan dari metode yang digunakan dengan tingkat sampai dimana *approach* tersebut:
  - a) Dapat diaplikasikan secara terus menerus, berulang – ulang dan menyeluruh.
  - b) Dapat mewujudkan evaluasi atau perbaikan atau siklus pembelajaran.
  - c) Didasarkan pada data dan informasi yang akurat.
- 2) Kesesuaian dengan kebutuhan organisasi
- 3) Bukti dari adanya inovasi

b. *Deployment*

*Deployment* mengarah pada tingkat sampai dimana approach diaplikasikan paa seluruh kebutuhan – kebutuhan item yang ada. Faktor – faktor yang digunakan untuk mengevaluasi *deployment* antara lain:

- 1) Penggunaan *approach* dalam menempatkan kebutuhan – kebutuhan item yang sesuai dengan organisasi.
- 2) Penggunaan *approach* oleh semua unit kerja yang tepat.

c. *Results*

*Results* mengarah pada hsil dalam pencapaian tujuan yang terdapat pada item. Faktor – Faktor yang digunakan untuk mengevaluasi results antara lain:

- 1) Kinerja organisasi saat ini.
- 2) Kinerja organsasi disbanding dengan organisasi yang sesuai
- 3) Rata – rata besar dan tingkat kepentingan dari perbaikan kinerja organisasi.
- 4) Hubungan antara pengukuran hasil organisasi dengan kebutuhan pelajar, Stakeholder, pasar, proses dan kinerja action plan yang teridentifikasi ke dalam gambaran organsiasi dan item - item approach deployment.
- 5) Klsifikasi item dan dimensi penilaian

Item – item yang terdapat pada kategori MBNQA di klasifikasikan berdasarkan jenis informasi atau data yang diharapkan.

Ada dua tipe item yaitu:

1) *Item Approach – Deployment* (untuk kategori 1 sampai kategori 6)

*Item approach – deployment* dihubungkan untuk menekankan bahwa gambaran dari approach harus selalu menunjukkan deployment, agar sesuai denagn kebutuhan – kebutuhan spesifik dari item.

2) *Item Results* (untuk kategori 7)

*Item results* dibutuhkan untuk menunjukkan data level serta tren pada ukuran atau *indicator* dari kinerja organisasi.

Beberapa petunjuk yang perlu diperhatikan dalam member nilai terhadap respon – respon item adalah:

- a) Semua area yang seharusnya diikutsertakan kedalam respon item, dimana respon item ini seharusnya mencerminkan apa yang penting bagi organisasi.

- b) Dalam penilaian sebuah item, pertama kali harus menentukan *range* penilaian yang mana *range* yang paling tepat untuk keseluruhan respon item. Kemudian untuk menentukan nilai sebenarnya dalam *range* tersebut membutuhkan informasi lebih lanjut.
- c) Untuk lebih mengetahui penentuan *range* tiap – tipa respon item.
- d) Dapat dilihat pada *scoring guidelines* yang terdapat pada lampiran 1 dan item format pada lampiran 2.

### **2.3 Penarikan Sampel**

Penarikan sampel adalah cara pengumpulan data statistic yang sifatnya tidak menyeluruh, artinya tidak mencakup seluruh obyek penelitian atau populasi akan tetapi hanya sebagian dari populasi saja yaitu hanya mencakup sampel yang diambil dari populasi tersebut.

Manfaat dari sampling adalah menghemat waktu dan biaya, dapat memberikan hasil yang lebih akurat, dan sampel lebih baik pada studi yang dapat mengakibatkan pemusnahan atau kontaminasi unsur – unsur yang diambil sampelnya.

Di bawah ini diuraikan beberapa jenis teknik pengambilan sampel yang lazim digunakan dalam penelitian:

#### *1. Sampling Random Sampling*

Teknik sampling ini hanya dapat dipakai kalau sifat populasinya homogeny atau tidak terlalu heterogen.

Ada beberapa cara untuk menggunakan teknik sampling ini, yaitu:

- a. Dengan sistem lotre
  - b. Dengan sistem ordinal
  - c. Dengan menggunakan table angka random
- 2. Stratified Sampling* atau Sampel Berstrata

Apabila populasi terdiri dari sejumlah sub kelompok atau tingkatan yang setiap kelompoknya memiliki cirri yang berbeda, maka perlu diambil sampel dari tiap kelompok, sehingga masing – masing kelompok memiliki wakil dalam sampel. Pengambilan sampel semacam ini disebut sampel berstrata atau stratified sampling.

#### *3. Area Sampling Atau Sampel Area*

Didalam sampel wilayah, populasi terdiri dari kelompok yang berbeda karena ditinggal di suatu daerah atau wilayah yang berbeda.

4. *Proporsional Sampling* atau Sampel Proposional

Jumlah sampling dari masing – masing strata sebanding dengan jumlah seluruh siswa dari masing – masing kelas.

5. *Clustering Sampling* atau Sampel Kelompok

Disini kita tidak merandom secara individual, tetapi yang kita random adalah kelompoknya atau kelasnya.

6. *Purposive Sampling* atau Sampel Bertujuan

Sampel bertujuan dilakukan dengan cara mengambil subjek bukan didasarkan atas strata, kelompok, wilayah, atau random melainkan didasarkan atas adanya tujuan tertentu.

## 7. *Quota Sampling* atau Sampel Quota

Teknik ini mendasarkan pada jumlah sampel yang telah ditetapkan (quota) sebelumnya. Teknik sampling ini tidak dianjurkan karena mempunyai banyak kelemahan.

## 2.4 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Tj. Darsono (1999) teknik yang biasanya digunakan dalam pengumpulan data – data yang dibutuhkan antara lain:

### 1. Tes

Tes adalah seperangkat pertanyaan atau stimulasi yang diberikan kepada subjek atau responden untuk mendapatkan jawaban. Ada beberapa tes dan alat ukur.

- a. Tes kepribadian
- b. Tes bakat
- c. Tes intelegensi
- d. Tes sikap
- e. Tes minat
- f. Tes prestasi belajar
- g. Tes kemampuan

### 2. Angket atau kuisioner

Angket adalah seperangkat pertanyaan tertulis yang diberikan kepada subjek penelitian untuk dijawab sesuai dengan keadaan subjek yang sebenarnya.

Angket dapat dibedakan menjadi beberapa jenis yaitu:

- a. Angket terbuka dan tertutup

Angket terbuka ini memberi kesempatan kepada responden untuk memberi jawaban secara bebas dengan menggunakan kalimatnya sendiri.

- b. Angket langsung dan tidak langsung

Angket langsung jika responden ditanya mengenai dirinya, pengalamannya, keyakinannya atau dimana untuk menceritakan tentang dirinya sendiri. Sebaliknya angket tidak langsung jika responden diminta untuk memberikan jawaban tentang orang lain.

- c. Metode wawancara atau interview

Materi wawancara sebenarnya sama dengan angket, bedanya ialah dalam angket pertanyaan dan jawabannya diberikan secara tertulis. Interview ini digunakan untuk memperoleh informasi tentang keadaan seseorang.

Dari segi bentuknya, interview dapat dibedakan menjadi:

1) Interview terstruktur

Yaitu peneliti telah menyiapkan seperangkat pertanyaan serta beberapa alternatif jawabannya, sehingga peneliti tinggal memberikan tanda cek (V) pada jawaban yang sesuai.

2) Interview tak struktur

Yaitu peneliti tidak menyiapkan pertanyaan – pertanyaan secara rinci.

3. Metode observasi

Dalam metode penelitian, observasi atau pengamatan, mencakup semua kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh indra kita, maupun dengan menggunakan indra penglihatan, indra penelitian juga dapat dilakukan dengan rekaman gambar, rekaman suara tes, angket dan sebaginya.

4. Metode dokumentasi

Metode dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data yang berbentuk dokumen atau tulisan. Dalam menggunakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda – benda tertulis. Disamping itu juga peneliti dapat menggunakan pedoman dokumentasi yang berisi garis – garis besar atau kategori yang akan diteliti, maupun menggunakan checklist yang berisi daftar variable yang akan dikumpulkan.

## 2.5 Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Sebagai bahan pertimbangan dalam penulisan ini, perlu dicantumkan hasil dari penelitian sebelumnya:

1. Hadi saputra, surya 2004, mahasiswa universitas muhammadyah gresik, fakultas teknik jurusan teknik industri yang berjudul "*Pengukuran Kinerja Institusi Pendidikan Nerdaskan Kriteria Malcom Baldrige Prodi – Prodi Di Lingkungan Universitas Muhammaadiyah Gresik.*"

Rumusan masalah yang digunakan adalah bagaimana tingkat kinerja dari jurusan fakultas apabila menggunakan dasar kriteria MBNQA serta strategi yang diambil nantinya untuk meningkatkan kinerjanya.

Hasil dari penelitian diatas adalah kinerja mulai dari jurusan teknik industri, teknik informatika dan jurusan teknik elektro masih berada pada level yang kurang, penyebab utama dari kurangnya penilaian yang diperoleh dari fakultas teknik industri (jurusan teknik industri, jurusan teknik mesin , dan jurusan teknik elektro), tersebut adalah letak pada sistem kepemimpinan yang masih kurang mengarah terhadap pencapaian visi dan misi dimana didalam teori MBNQA dibahas pada kategori 1 (*leadership*), dan yang terakhir diketahui visi dan misi jurusan belum ditanam dengan baik pada seluruh komponen jurusan, sehingga setiap kegiatan yang dilakukan tentu mengarah pada pencapaian visi dan misi jurusan.

2. Rusliana, lina 2004 mahasiswa universitas muhammadiyah gresik, fakultas ekonomi jurusan akuntasi yang berjudul "*Pengukuran Kinerja Institusi Pendidikan Berdasarkan Kriteria Malcom Baldrige National Quality Award Di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Gresik.*"

Rumusan masalah yang digunakan adalah bagaimana tingkat kinerja dari jurusan dan fakultas apabila menggunakan kriteria MBNQA serta strategi yang diambil nantinya untuk meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian yang dilakukan terhadap kinerja program studi manajemen dan program studi akuntasi fakultas ekonomi universitas muhammadiyah gresik, berdasarkan kriteria *Malcom Baldrige National Quality Award* memperoleh nilai rendah yang sama yaitu 25 pada kategori 2 (*strategic planning*) yang menduduki 29.41 % dari nilai maksimum 85 sehingga diperoleh kesimpulan bahwa :

1. Kinerja program studi manajemen dan akuntasi yang terdapat di fakultas ekonomi universitas muhammadiyah gresik masih berada pada level yang kurang.
2. Penyebab utama dari kurangnya hasil penelitian yang diperoleh program studi manajemen adalah sistem informasi dan analisis yang masih kurang, yang disebabkan dari kesadaran masing-masing elemen yang ada di program studi masih rendah untuk menyusun data-data yang diperlukan untuk validasi atau pengukuran kinerja yang baik,

sehingga data – data yang dinilai mempunyai tingkat seyektifitas yang tinggi karena tida sesuai dengan kenyataan dipalangan.

Sistem perencanaan dan strategi yang kurang mengarah pada pencapaian visi dan misi, membuat program studi manajemen dan program studi akuntasi mendapatkan nilai terendah pada kategori (*Strategic*