

## **Persepsi Manajemen Kualitas Di Perguruan Tinggi (Studi pada Universitas Sangga Buana YPKP)**

**Hayun Setiawan**

Dosen Program Studi Administrasi Bisnis  
Universitas Sangga Buana YPKP Bandung  
hayuns@usbypkp.ac.id

### **ABSTRAK**

Kerangka kerja Malcom Baldrige memberdayakan lembaga pendidikan untuk mencapai Visi, meningkatkan keluaran, dan menjadi lebih kompetitif. Kerangka kerja terdiri dari Kriteria, nilai-nilai inti dan konsep, dan pedoman penilaian. Kuesioner disusun didasarkan pada tujuh Kriteria Baldrige untuk kategori Kinerja Unggul, yang merupakan bagian dari kerangka kerja Malcom Baldrige. Kuisisioner ini mengidentifikasi peluang untuk perbaikan untuk melakukan perbaikan dan mengenali peluang untuk inovasi. Kuisisioner mengidentifikasi persepsi para pemimpin senior dan tenaga kerja. Hasilnya akan menantang lembaga pendidikan untuk mengatasi masalah penting bagi keberhasilan lembaga pendidikan.

**Kata Kunci:** Kerangka kerja Baldrige, Pemimpin Senior, Tenaga Kerja

### **ABSTRACT**

The Malcom Baldrige framework empowers educational institutions to reach it goals, improve results, and become more competitive. The framework consists of the Criteria, the core values and concepts, and the scoring guidelines. The questionnaires are organized by the seven Baldrige Criteria for Performance Excellence categories, part of the Baldrige Excellence Framework. These questionnaires identify opportunities for improvement for making improvements and recognizing opportunities for innovation. The questionnaires ask senior leaders and the workforce. It will challenge the educational institution to address issues critical to educational institutions success.

**Keywords:** *Baldrige framework, senior leaders, the workforce.*

## I. PENDAHULUAN

Lingkungan yang sangat kompetitif saat ini mengajak semua civitas akademika membuat keputusan yang tepat sangat penting. Lembaga pendidikan yang berwujud universitas terdiri dari unsur pimpinan dan unsur anggota yang terdiri dari dosen dan tenaga kependidikan.

Keberhasilan lembaga pendidikan sangat bergantung kepada kesamaan persepsi antara unsur pimpinan, yang terdiri badan penyelenggara, Rektor dan para Wakil Rektor dengan dibantu oleh struktural pelaksanaan teknis operasional dalam menjalankan proses tridharma perguruan tinggi (Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian). Di lain sisi adalah persepsi tenaga kerja sebagai pelaksanaan tugas teknis operasional lembaga pendidikan yang dilaksanakan oleh para dosen dan tenaga kependidikan.

Perbedaan persepsi atas proses manajemen dan rencana hasil (keluaran) yang bertumpu pada Visi, adalah hal yang mustahil untuk diraih. Kerangka kerja Malcom Baldrige untuk lembaga pendidikan memberikan pedoman dalam mengidentifikasi persepsi unsur pimpinan senior dan tenaga kerja melalui kuesioner yang didasarkan pada 7(tujuh) kriteria Malcom Baldrige.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

Tujuh kriteria yang terdapat dalam Malcolm Baldrige adalah kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, fokus pada sumber daya manusia, pengelolaan proses, hasil institusi yang digambarkan dalam Kerangka kerja Baldrige. (Gambar.1 Tujuh Kriteria Malcom Baldrige). Untuk mengidentifikasi persepsi Pimpinan Senior dan Tenaga Kerja pada organisasi menggunakan kuesioner yang di download dari [nist.gov](http://nist.gov), yaitu *Tool to Quickly Assess Your Leaders' Perceptions* dan *Tool to Quickly Assess Your Employees' Perceptions*. Modifikasi

dilakukan dengan disesuaikan kebutuhan.



Gambar. 1 Tujuh Kriteria Malcom Baldrige

Ada 40 pernyataan, untuk setiap pernyataan, ditandai memilih yang paling cocok, (sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju, sangat setuju). Bagaimana persepsi responden akan membantu kami memutuskan aspek apa yang perlu meningkatkan atau mengubah. Waktu pengisian kuesioner sekitar 10-15 menit. Untuk membandingkan persepsi pimpinan senior dengan tenaga kerja, adalah untuk melihat apakah ada perbedaan.

## III. METODOLOGI

Universitas Sangga Buana YPKP sebagai objek penelitian dengan asumsi Pimpinan Senior adalah Pengurus Yayasan Pendidikan Keuangan dan Perbankan (YPKP) dan Rektor beserta para Wakil Rektor. Sedangkan tenaga kerja adalah pejabat Struktural dibawah Rektorat/Wakil Rektor, Fakultas/Program Studi, Para Dosen Tetap dan Karyawan/Tenaga Kependidikan. Sample responden diambil sebanyak 30% dari Pimpinan Senior dan Tenaga Kerja.

Metodologi penelitian berisi langkah langkah yang akan dilakukan. Langkah langkah dalam melakukan penelitian dapat dilihat pada Gambar.2.



Gambar. 2 Metodologi Penelitian

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data hasil persepsi responden yang sangat setuju dan setuju atas pernyataan yang mewakili masing-masing kriteria disajikan pada tabel 1. Terlihat bahwa secara keseluruhan persepsi pimpinan senior dan tenaga kerja menunjukkan dari semua kriteria baru mencapai 50 %, artinya pengelolaan proses dan evaluasi hasil yang telah dilaksanakan.

##### **Kriteria Leadership (Kepemimpinan)**

Tenaga kerja mempersepsikan bahwa aspek kepemimpinan baru 52% dilaksanakan, sedangkan dari pimpinan senior mempersepsikan bahwa sudah cukup (72%) aspek kepemimpinan telah dilaksanakan.

##### **Kriteria Strategy (Strategi)**

Tenaga kerja mempersepsikan bahwa aspek implementasi strategi baru 40% dilaksanakan, sedangkan dari pimpinan senior mempersepsikan bahwa sudah cukup (70%) aspek strategi telah dilaksanakan.

##### **Kriteria Customers (Pelanggan)**

Tenaga kerja mempersepsikan bahwa aspek implementasi pengelolaan pelanggan 58% dilaksanakan, sedangkan

dari pimpinan senior mempersepsikan hampir sama sekitar 57% aspek pengelolaan pelanggan. Ini menunjukkan bahwa pengelolaan pelayanan kepada pelanggan belum optimal dilakukan.

##### **Kriteria Measurements, Analysis, and Knowledge Management (Pengukuran Kinerja)**

Tenaga kerja dan pimpinan senior mempersepsikan sama (53%) bahwa aspek implementasi pengukuran kinerja dan manajemen pengetahuan diimplementasikan.

##### **Kriteria Workforce (Sumber Daya Manusia)**

Tenaga kerja mempersepsikan bahwa aspek implementasi strategi pengelolaan sumberdaya manusia baru 54% dilaksanakan, sedangkan dari pimpinan senior mempersepsikan bahwa sudah baik (81%) aspek pengelolaan sumberdaya manusia telah dilaksanakan.

##### **Kriteria Process (Proses Kerja)**

Tenaga kerja mempersepsikan bahwa aspek proses kerja 45% dilaksanakan, sedangkan dari pimpinan senior mempersepsikan bahwa sudah cukup (63%) aspek proses kerja telah dilaksanakan.

##### **Kriteria Results (Hasil Kerja/Keluaran)**

Tenaga kerja mempersepsikan bahwa aspek evaluasi hasil kerja (keluaran) 45% dilaksanakan, sedangkan dari pimpinan senior mempersepsikan bahwa sudah cukup (69%) aspek evaluasi hasil kerja telah dilaksanakan.

**Tabel 1.**  
**Persepsi Pimpinan Senior Dan Tenaga Kerja Tentang Manajemen Kualitas Di Perguruan Tinggi**

Yang menyatakan setuju dan sangat setuju				
<i>Workforce</i>		<i>Leadership</i>		<i>Leader</i>
1A	<i>I know my organization's mission (what it is trying to accomplish)</i> Saya tahu misi organisasi saya (sedang berusaha untuk dicapai)	67%	83%	<i>Our workforce knows our organization's mission (what we are trying to accomplish)</i> Tenaga kerja kami tahu misi organisasi kami (apa yang sedang kami usaha capai)
1B	<i>I know my organization's vision (what it is trying to go in the future)</i> Saya tahu visi organisasi saya (sedang berusaha akan diraih dimasa datang)	73%	50%	<i>Our workforce knows our organization's vision (where it is trying to go in future)</i> Tenaga kerja kami tahu visi organisasi kami (mau kemana organisasi ini ke masa depan)
1C	<i>My senior (top) leaders are ethical and demonstrate our organization's values</i> Pemimpin-pemimpin saya adalah pemimpin yang etis dan menunjukkan nilai-nilai organisasi kita	53%	83%	<i>Our leadership team is ethical and demonstrates our organization's values.</i> Tim kepemimpinan kami menjunjung etika dan menunjukkan nilai-nilai organisasi kami..
1D	<i>My senior leaders create a work environment that helps me do my job.</i> Pemimpin senior saya menciptakan lingkungan kerja yang membantu saya melakukan pekerjaan saya	47%	67%	<i>Our leadership team is creates a work environment that helps our employees do their jobs.</i> Tim kepemimpinan kami menciptakan lingkungan kerja yang membantu karyawan kami melakukan pekerjaan mereka.
1E	<i>My organization's leaders share information about organization.</i> Pemimpin organisasi saya berbagi informasi tentang organisasi.	47%	100%	<i>Our leadership team shares information about organization..</i> Tim kepemimpinan kami berbagi informasi tentang organisasi kami
1F	<i>My organization asks what I think</i> Organisasi saya meminta apa yang saya pikirkan	27%	50%	<i>Our leadership team ask employees what they think.</i> Tim kepemimpinan kami meminta karyawan untuk menyampaikan apa yang mereka pikirkan.
		52%	72%	
<i>Workforce</i>		<i>Strategy</i>		<i>Leader</i>
2A	<i>As it plans for the future, my organization asks for my ideas.</i> Untuk perencanaan masa depan, organisasi saya meminta ide-ide saya.	40%	83%	<i>As our leadership team plans for the future, we ask our employees for their ideas.</i> Tim kepemimpinan kami merencanakan masa depan, organisasi, kami meminta ide-ide para karyawan kami.
2B	<i>My organization encourages totally new ideas (innovation)</i> Organisasi saya mendorong ide-ide yang sama sekali baru (inovasi)	40%	83%	<i>Our organization encourages totally new ideas (innovation)</i> Organisasi kami mendorong secara total adanya ide-ide /inovasi
2C	<i>I know the parts of my organization's plans that will affect me and my work</i> Saya tahu bagian-bagian dari rencana organisasi saya yang akan mempengaruhi saya dan pekerjaan saya	47%	33%	<i>Our employees know the parts of our organization's plans that will affect them and their work.</i> Para karyawan kami tahu bagian dari perencanaan organisasi yang akan mempengaruhi mereka dan pekerjaan mereka.

2D	<i>I know how to tell if we are making progress on my workgroup's part of the plan</i>	47%	83%	<i>Our employees know how to tell if they are making progress on their workgroup's part of the plan</i>
	Saya tahu bagaimana menjelaskan perkembangan pekerjaan kelompok kerja kami dalam membuat kemajuan sebagai bagian dari perencanaan.			Para karyawan kami tahu bagaimana menceritakan jika mereka sedang dalam proses kerja kelompok sebagai bagian dari perencanaan.
2E	<i>My organization is flexible and makes changes quickly when we need.</i>	27%	67%	<i>Our organization is flexible and makes changes quickly when needed.</i>
	Organisasi saya adalah fleksibel dan membuat perubahan cepat ketika kami membutuhkannya.			Organisasi kami fleksibel dan membuat perubahan cepat ketika dibutuhkan.
		40%	70%	
	Workforce			Leader
<b>Customers</b>				
3A	<i>I know who my most important customers are.</i>	73%	100%	<i>Our employees know who their most important customers are.</i>
	Saya tahu siapa pelanggan saya yang paling penting.			Para karyawan kami tahu siapa pelanggan mereka yang paling penting.
3B	<i>I regularly ask my customers what they need and want</i>	54%	0%	<i>Our employees regularly ask their customers what they need and want</i>
	Saya secara teratur meminta pelanggan saya apa yang mereka butuhkan dan inginkan			Para karyawan kami secara teratur meminta pelanggan saya apa yang mereka butuhkan dan inginkan
3C	<i>I ask if my customers are satisfied or dissatisfied with my work</i>	46%	33%	<i>Our employees ask if their customers are satisfied or dissatisfied with their work</i>
	Saya menanyakan apakah pelanggan saya puas atau tidak puas dengan pekerjaan saya			Para karyawan kami menanyakan apakah pelanggan mereka puas atau tidak puas dengan pekerjaan mereka
3D	<i>I am allowed to make decisions to satisfy my customers.</i>	54%	83%	<i>Our employee are allowed to make decisions to satisfy their customers.</i>
	Saya diizinkan dalam membuat keputusan untuk memuaskan pelanggan saya.			Para karyawan kami diizinkan dalam membuat keputusan untuk memuaskan pelanggan saya.
3E	<i>I also know who my organization's most important customers are.</i>	62%	67%	<i>Our employees also know who our organization's most important customers are.</i>
	Saya juga tahu siapa pelanggan organisasi saya yang paling penting			Para karyawan kami juga tahu siapa pelanggan organisasi mereka yang paling penting
		58%	57%	
	Workforce			Leader
<b>Measurements, Analysis, and Knowledge Management</b>				
4A	<i>I know how to measure the quality of my work.</i>	53%	33%	<i>Our employees know how to measure the quality of their work.</i>
	Saya tahu bagaimana mengukur kualitas pekerjaan saya.			Para karyawan kami tahu bagaimana mengukur kualitas pekerjaan mereka.
4B	<i>I can use this information to makes changes that will improve my work.</i>	60%	50%	<i>Our employees can use this information to makes changes that will improve their work.</i>
	Saya dapat menggunakan informasi ini untuk membuat perubahan yang akan meningkatkan pekerjaan saya.			Para karyawan kami dapat menggunakan informasi ini untuk membuat perubahan yang akan meningkatkan pekerjaan mereka.
4C	<i>I know how the measure I use in my work fit into the organization's overall measures of improvement.</i>	60%	33%	<i>Our employees know how the measure they use in their work fit into the organization's overall measures of improvement.</i>

	Saya tahu bagaimana ukuran yang saya gunakan dalam pekerjaan saya dan sesuai dengan ukuran keseluruhan organisasi dalam meningkatkan perbaikan.			Para karyawan kami tahu bagaimana ukuran yang saya gunakan dalam pekerjaan mereka dan sesuai dengan ukuran keseluruhan organisasi dalam meningkatkan perbaikan.
4D	<i>I get all the important information I need to do my work.</i>	53%	67%	<i>Our employees get all the important information they need to do their work.</i>
	Saya mendapatkan semua informasi penting yang saya butuhkan untuk melakukan pekerjaan saya.			Para karyawan kami mendapatkan semua informasi penting yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaannya.
4E	<i>I know how my organization as whole is doing.</i>	40%	83%	<i>Our employees know how our organization as whole is doing.</i>
	Saya tahu bagaimana sedang dilakukan organisasi saya secara keseluruhan.			Para karyawan kami tahu bagaimana organisasi kami lakukan operasional secara keseluruhan.
		53%	53%	
	Workforce			Leader
<b>Workforce</b>				
5A	<i>The people I work with cooperate and work as a team.</i>	80%	67%	<i>Our employees cooperate and work as a team.</i>
	Orang-orang yang bekerja dengan perusahaan dan saya, bekerja sebagai sebuah tim.			Para karyawan kami bekerja sama dan bekerja sebagai sebuah tim.
5B	<i>My bosses encourage me to develop my job skills so I can advance in my career.</i>	53%	100%	<i>Our leadership team encourage and enables our employees to develop their job skills so they can advance in their career.</i>
	Bos saya mendorong saya untuk mengembangkan keterampilan pekerjaan saya sehingga saya bisa maju dalam karir saya.			Tim kepemimpinan kami mendorong para karyawan untuk mengembangkan keterampilan pekerjaannya sehingga mereka bisa maju dalam karirnya.
5C	<i>I am recognized for my work.</i>	40%	83%	<i>Our employees are recognized for their work.</i>
	Saya diakui untuk pekerjaan saya.			Para karyawan kami diakui untuk pekerjaannya.
5D	<i>I have a safe workplace.</i>	40%	67%	<i>Our organization has a safe workplace.</i>
	Saya memiliki tempat kerja yang aman.			Organisasi kami memiliki tempat kerja yang aman.
5E	<i>My bosses and my organization care about me</i>	40%	83%	<i>Our managers and our organization care about our workforce</i>
	Bos saya dan organisasi saya peduli tentang saya			Para manajer kami dan organisasi peduli tentang para karyawan.
5F	<i>I am committed to my organization's success</i>	73%	83%	<i>Our employees are committed to their organization's success</i>
	Saya berkomitmen untuk keberhasilan organisasi saya			Para karyawan kami berkomitmen untuk keberhasilan organisasinya.
		54%	81%	
	Workforce			Leader
<b>Operation</b>				
6A	<i>I can get everything I need to do my job.</i>	20%	50%	<i>Our employees can get everything they need to do their job.</i>
	Saya bisa mendapatkan semua yang saya butuhkan untuk melakukan pekerjaan saya.			Para karyawan kami bisa mendapatkan semua yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaannya.
6B	<i>We have good processes for doing our work.</i>	40%	50%	<i>Our organization has good processes for doing its work.</i>
	Kami memiliki proses yang baik untuk melakukan pekerjaan kami.			Organisasi kami memiliki proses yang baik untuk melakukan pekerjaannya.

6C	<i>I can improve my work processes when necessary</i> Saya dapat meningkatkan proses kerja saya ketika diperlukan	60%	83%	<i>Our employees can improve their work processes when necessary</i> Para karyawan kami dapat meningkatkan proses kerjanya ketika diperlukan
6D	<i>We are prepared to handle an emergency</i> Kami siap untuk menangani keadaan darurat	60%	67%	<i>Our organization is prepared to handle an emergency</i> Organisasi kami siap untuk menangani keadaan darurat
		45%	63%	
Workforce		Leader		
<b>Results</b>				
7A	<i>My work product meet all requirements.</i> Produk pekerjaan saya memenuhi semua persyaratan.	47%	50%	<i>Our employees work product meet all requirements.</i> Produk pekerjaan para karyawan kami memenuhi semua persyaratan.
7B	<i>My customer are satisfied with my work</i> Pelanggan saya puas dengan pekerjaan saya	67%	50%	<i>Our employees customer are satisfied with their work</i> Pelanggan para karyawan kami puas dengan pekerjaannya.
7C	<i>I know how well my organization is doing financially.</i> Aku tahu seberapa baik organisasi saya lakukan secara finansial.	33%	33%	<i>Our employees know how well our organization is doing financially.</i> Para karyawan kami tahu seberapa baik organisasinya mengelola aspek keuangannya.
7D	<i>My organization has the right people and skills to do its work.</i> Organisasi saya memiliki orang yang tepat dan keterampilan untuk melakukan tugasnya.	27%	67%	<i>Our organization has the right people and skills to do its work.</i> Organisasi kami memiliki orang yang tepat dan keterampilan untuk melakukan tugasnya.
7E	<i>My organization removes things that get in the way of progress</i> Organisasi saya menghilangkan hal-hal yang menghalangi kemajuan	27%	83%	<i>Our organization removes things that get in the way of progress</i> Organisasi kami menghilangkan hal-hal yang menghalangi kemajuan
7F	<i>My organization obey laws and regulations.</i> Organisasi saya mematuhi hukum dan peraturan.	60%	83%	<i>Our organization obey laws and regulations.</i> Organisasi kami mematuhi hukum dan peraturan.
7G	<i>My organization practices high standards and ethics.</i> Organisasi saya mempraktekan standar yang tinggi dan etika.	67%	83%	<i>Our organization practices high standards and ethics.</i> Organisasi kami mempraktekan standar yang tinggi dan etika.
7H	<i>My organization helps me help my community.</i> Organisasi saya membantu saya, membantu komunitas saya.	53%	83%	<i>Our organization helps our employees help their community.</i> Organisasi kami membantu para karyawannya dan, membantu komunitasnya.
7I	<i>My organization is a good place to work.</i> Organisasi saya adalah tempat yang baik untuk bekerja.	53%	83%	<i>Our organization is a good place to work.</i> Organisasi kami adalah tempat yang baik untuk bekerja.
		48%	69%	

## **V. KESIMPULAN**

1. Pimpinan senior hendaknya mengkaji kembali Visi institusi dan proses deseminasinya sehingga semua anggota organisasi memahaminya.
2. Pimpinan senior hendaknya mengajak seluruh anggota organisasi untuk berubah sesuai tuntutan lingkungan strategis yang semakin kompetitif (keluar dari zona nyaman)
3. Peningkatan pelayanan kepada pemangku kepentingan sudah harus segera dilakukan, terutama peningkatan layanan kepada mahasiswa melalui kolaborasi internal organisasi.
4. Penilaian Kinerja perlu dilakukan perbaikan dan kejelasan tindak lanjut evaluasi kinerja.
5. Pengelolaan Sumber Daya Manusia, khususnya peningkatan pengembangan dan fasilitas.
6. Penyusunan kembali Standar Operating Procedure (SOP).
7. Tindak lanjut hasil dan focus kepada peningkatan profesionalisme.

## **DAFTAR PUSTAKA**

The Malcom Baldrige framework for Performance Excellence, 2017-2018, <http://www.nist.gov/baldrige>.

Pudjo Sumedi AS, Berbagai Modul Sistem Mutu dan Penerapannya Dalam Dunia Pendidikan, Education Indonesia, Volume 16, Nomor 1, Juni 2008.