

Model Self Assessment Mutu Pendidikan Keperawatan

Strategi Kinerja Organisasi Excellence

A. Aziz Alimul Hidayat



Penerbit
Salemba Medika

Model Self Assessment Mutu Pendidikan Keperawatan

Strategi Kinerja Organisasi Excellence

A. Aziz Alimul Hidayat



**Penerbit
Salemba Medika**

A.Aziz Alimul Hidayat

General Manager : Suwartono
Supervisor Editor : Akliia Suslia
Copy Editor: Tri Utami
Tata Letak : Basit Abdullah
Desain Sampul: Deka Hasbiy



Hak Cipta © 2014, Penerbit Salemba Medika
Jl. Raya Lenteng Agung No. 101
Jagakarsa, Jakarta Selatan 12610
Telp: (021) 7818616
Faks: (021) 7818486
Website : <http://www.penerbitsalemba.com>
E-mail : info@penerbitsalemba.com

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000, 00 (lima milyar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Pengetahuan medis senantiasa berubah. Pembaca disarankan untuk memeriksa informasi terbaru yang disediakan oleh produsen masing-masing obat (yang akan diberikan) untuk memverifikasi dosis, metode, dan interval pemberian yang direkomendasikan serta kontraindikasinya. Merupakan tanggung jawab dari praktisi dengan memperhatikan pengalaman dan pengetahuan pasien untuk menentukan dosis dan perawatan terbaik bagi masing-masing pasien. Penerbit maupun penulis tidak bertanggung jawab atas kecelakaan dan/atau kerugian yang dialami seseorang atau sesuatu yang diakibatkan oleh penerbitan buku ini.

Hidayat, A.Aziz Alimul

Model Self Assessment Mutu Pendidikan Keperawatan: Strategi Kinerja Organisasi Excellence/A.Aziz Alimul Hidayat

-Jakarta: Salemba Medika, 2014

1 jil., 88 hlm., 15 x 23 cm

ISBN 978-602-7670-99-0

1. Keperawatan
I. Judul

2. Manajemen
II. A.Aziz Alimul Hidayat

Pengantar

Segala puji bagi Allah SWT Tuhan seluruh alam atas rahmat dan hidayah-NYA penulis akhirnya dapat menyelesaikan sebuah buku referensi hasil penelitian dengan judul “**Model Self Assessment Mutu Pendidikan Keperawatan; Strategi Kinerja Organisasi Excellence**”. Buku ini ditulis untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan perkembangan Pendidikan Keperawatan khususnya dan Institusi Pendidikan pada umumnya, dalam membangun strategi organisasi untuk mencapai kinerja yang *excellence*.

Buku ini diperuntukan untuk pengelola, dosen SI keperawatan, mahasiswa S2 Keperawatan dan pemerhati dibidang keperawatan yang ingin mempelajari model peningkatan mutu pendidikan melalui *self assessment* mutu. Beberapa komponen model yang akan dipelajari, diantaranya kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, fokus sumber daya manusia dan fokus manajemen proses dalam pendidikan keperawatan.

Buku ini berisi enam bab, diantaranya bab pertama, menerangkan permasalahan mutu pendidikan keperawatan dan alternatif solusi untuk mengatasi masalah mutu pada Pendidikan Keperawatan. Bab kedua menerangkan konsep mutu pendidikan tinggi. Bab ketiga menerangkan tentang metode penelitian. Bab keempat menerangkan hasil penelitian dan pembahasan, dan bab kelima menerangkan simpulan dan saran.

Atas selesainya buku ini, penulis mengucapkan terima kasih khususnya kepada seluruh pihak yang terlibat dalam penelitian ini. Akhirnya penulis sekali lagi mohon maaf, apabila ada kesamaan dalam penulisan dengan penulis terdahulu dan berterima kasih atas saran demi kesempurnaan buku ini.

Surabaya, 28 Oktober 2014
Penulis,

A.Aziz Alimul Hidayat

Daftar Isi

PENGANTAR.....	3
DAFTAR ISI	4
DAFTAR TABEL	5
DAFTAR GAMBAR	6
BAB 1. PENDAHULUAN	7
A. Latar Belakang	7
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan.....	8
BAB 2. TINJAUAN KONSEP MUTU PENDIDIKAN TINGGI	9
A. Pengertian.....	9
B. Mutu Pendidikan Tinggi.....	9
C. Indikator Mutu.....	9
D. Sistem Manajemen Malcolm Baldrige	10
E. Nilai Inti Malcolm Baldrige	11
F. Kriteria Malcolm Baldrige	15
G. Kerangka Konseptual	37
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	38
A. Rancangan Penelitian	38
B. Populasi dan Sampel Penelitian	38
C. Definisi Operasional Variabel.....	38
D. Instrumen Penelitian.....	45
E. Prosedur Pengambilan Data Penelitian	46
F. Cara Pengolahan dan Teknik Analisis Data	46
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	48
A. Hasil self Assessment Mutu	48
B. Pembahasan	59
BAB 5. SIMPULAN DAN SARAN	65
A. Simpulan.....	65
B. Saran.....	65
DAFTAR PUSTAKA	66
Lampiran 1. Instrumen Penilaian Self Assessment Mutu Pendidikan Keperawatan.....	68

Daftar Tabel

Tabel 2.1	Penilaian dan Indikator Malcolm Baldrige, 2011.....	15
Tabel 2.2	Penyusunan strategi SWOT.....	20
Tabel 2.3	Tipe <i>customer</i> dan karakteristik.....	23
Tabel 3.1	Definisi operasional penelitian.....	38
Tabel 3.2	Penilaian <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i> di bidang Pendidikan	47
Tabel 4.1	Kepemimpinan Ketua Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan pada Perguruan Tinggi di Surabaya	48
Tabel 4.2	Perencanaan Strategis Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan pada Perguruan Tinggi di Surabaya.....	49
Tabel 4.3	Fokus Pada <i>Customer</i> Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan pada Perguruan Tinggi di Surabaya.....	50
Tabel 4.4	Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan pada Perguruan Tinggi di Surabaya..	52
Tabel 4.5	Fokus pada Sumber Daya Manusia Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan pada Perguruan Tinggi di Surabaya.	53
Tabel 4.6	Fokus pada Proses (Operasi) Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan pada Perguruan Tinggi di Surabaya.....	54
Tabel 4.7	Hasil Kerja Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan pada Perguruan Tinggi di Surabaya.....	56
Tabel 4.8	Hasil Penilaian <i>Self Assessment</i> Mutu dengan Standar Penilaian <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i> pada Program Studi Sarjana Keperawatan pada Perguruan Tinggi di Surabaya.....	58



Daftar Gambar

Gambar 2.1	Nilai Inti dan Konsep MBNQA (Modifikasi Malcolm Baldrige)	11
Gambar 2.2	Kerangka kerja <i>Malcolm Baldrige</i>	14
Gambar 2.3	Proses perumusan perencanaan strategi	19
Gambar 2.4	Kerangka konseptual penelitian.....	37

1 Pendahuluan

A. Latar Belakang

Pendidikan keperawatan sebagai institusi pendidikan yang bergerak dibidang kesehatan dituntut untuk mempersiapkan lulusan dalam menghadapi tuntutan kualitas pelayanan kesehatan yang semakin meningkat. Pendidikan yang berkualitas harus mampu mempersiapkan lulusan yang kompeten untuk mampu berkompetisi baik nasional maupun internasional (AIPNI, 2010)

Dalam menghadapi tuntutan kualitas pendidikan, masalah yang dihadapi saat ini adalah rendahnya kualitas pendidikan keperawatan di Jawa Timur. Berdasarkan hasil evaluasi Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) tahun 2012 menunjukkan nilai akreditasi pada Institusi Pendidikan Tinggi Keperawatan di Jawa Timur secara terinci adalah 90,6% berada pada akreditasi C, dan 9,40% akreditasi B.

Beberapa hal yang menjadi penyebab dari permasalahan tersebut adalah proses peningkatan mutu pada pendidikan keperawatan umumnya dilakukan masih secara partial/secara acak (*random performance improvement*), dan tidak terintegrasi dengan kebutuhan lulusan yang dirumuskan secara sistematis. Berdasarkan evaluasi sistem penjaminan mutu perguruan tinggi tahun 2008, menunjukkan dari 384 perguruan tinggi di Indonesia hanya 68 perguruan tinggi (17,7%) dengan SPMI katagori baik. Selanjutnya dari perguruan tinggi yang memiliki pendidikan keperawatan hanya (7,14%) yang memiliki sistem penjaminan mutu yang baik. Berdasarkan hal tersebut dibutuhkan model peningkatan mutu yang tepat dalam menuju *competitive advantage*.

Beberapa penelitian pendahuluan yang digunakan sebagai dasar dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut: Hasil penelitian Hidayat menunjukkan bahwa kriteria Malcolm Baldrige yang digunakan untuk mengukur kinerja Program Studi Ilmu Keperawatan di kota Surabaya dapat diterapkan pada tingkat Program studi tersebut. Kriteria tersebut meliputi kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus customer, fokus sumber daya manusia, fokus proses operasi, pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan serta hasil kerja. Hasil pengukuran kinerja tersebut menunjukkan kesamaan nilai yang dilakukan oleh Badan Akreditas Nasional dengan standar penilaian visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi pencapaian, tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan dan penjaminan mutu, mahasiswa dan lulusan, sumber daya manusia, kurikulum, pembelajaran dan suasana akademik, pembiayaan, sarana prasarana dan sistem informasi, penelitian, pengabdian masyarakat dan kerja sama.

Penelitian Hidayat menunjukkan *self assessment* pada program studi dalam penilaian mutu Program Studi dengan standar penilaian dari BAN-PT dapat mengidentifikasi beberapa indikator mutu yang lemah diantaranya indikator pada standar visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi pencapaian, tata pamong, kepemimpinan, pengelolaan, sistem penjaminan mutu, mahasiswa, lulusan, sumber daya manusia, kurikulum, pembelajaran, suasana akademik, pembiayaan, sarana prasarana, sistem informasi, penelitian, pengabdian masyarakat dan kerja sama, sehingga dapat dikoreksi dan diperbaiki untuk mencapai standar mutu yang diharapkan.

Dari studi pendahuluan dikemukakan diatas, menunjukkan *self assessment* mutu memiliki peran yang penting untuk mengidentifikasi kelemahan komponen proses mutu yang perlu diintervensi untuk mencapai satandar mutu atau hasil kinerja yang diharapkan. Oleh karena program studi belum menerapkan *self assessment* mutu yang berbasis proses dan hasil kerja dengan pendekatan *approach, deployment, learning, integration* dan *level, trend, comparison* dan *integration* maka menurut hemat peneliti perlu dilakukan kajian mendalam terhadap kebutuhan tersebut.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian masalah pada latar belakang di atas, maka rumusan masalahnya adalah bagaimanakah hasil self assessment peningkatan mutu Pendidikan keperawatan dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* ?

C. Tujuan

Menganalisis hasil kepemimpinan ketua program studi, perencanaan strategis, fokus *customer*, fokus sumber daya manusia, fokus proses, pengukuran, analisis, manajemen pengetahuan dan hasil kerja pada Program Studi Sarjana Keperawatan dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*.

2

Tinjauan Konsep Mutu Pendidikan tinggi

A. Pengertian

Menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No 2 Tahun 1989, pengertian pendidikan tinggi adalah pendidikan berkelanjutan dari pendidikan menengah yang diselenggarakan untuk menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian.

Peraturan Pemerintah RI Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi menjelaskan bahwa tujuan pendidikan tinggi adalah (1) menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan mengembangkan dan atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian, (2) mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan teknologi dan atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Dalam pencapaian tujuan tersebut berpedoman pada tujuan pendidikan nasional, kaidah moral dan etika ilmu pengetahuan, kepentingan masyarakat, memperhatikan minat, kemampuan, dan prakarsa pribadi.

B. Mutu Pendidikan Tinggi

Pengertian mutu pada dasarnya berkembang sesuai dengan tuntutan teknologi, *customer* dan persaingan yang ada, sebagaimana menurut Supriyanto dan Wulandari (2011) bahwa pengertian mutu mengarah pada pemenuhan kebutuhan dan harapan *customer* yang pada akhirnya terjadi kepuasan. Selain itu beberapa pengertian mutu juga didefinisikan oleh beberapa pakar/ahli, salah satunya adalah Deming menyatakan bahwa mutu merupakan pelayanan yang dapat memuaskan *customer*, dengan konsep *statistical control* dalam membangun mutu (S Supriyanto & Wulandari, 2011).

Sedangkan pengertian mutu menurut Supriyanto dan Wulandari (2011) adalah suatu proses pengukuran derajat kesempurnaan dalam pelayanan dibandingkan dengan standar atau tindakan perbaikan yang sistematis dan berkesinambungan untuk mencapai mutu pelayanan yang optimum sesuai dengan sumber daya yang ada (S Supriyanto & Wulandari, 2011).

C. Indikator Mutu

Indikator mutu menurut Supriyanto dan Wulandari (2011) adalah gambaran kondisi, ukuran/elemen mutu sehingga dapat menunjukkan suatu keadaan (indikator). Indikator

merupakan suatu variabel yang digunakan untuk melihat suatu perubahan. Indikator juga dapat dikatakan sebagai pedoman yang memberikan gambaran tentang keadaan atau keberhasilan suatu program. Indikator dikatakan baik apabila memiliki persyaratan, seperti sah (valid), objektif, sensitif dan spesifik. Valid menunjukkan sebuah indikator dapat menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Objektif menunjukkan indikator tersebut apa adanya. Spesifik menunjukkan gambaran keadaan dan sensitif menunjukkan peka terhadap perubahan dari suatu keadaan (S Supriyanto & Wulandari, 2011).

Indikator dalam perspektif sistem manajemen, terdiri atas indikator input, proses, *output* dan *outcome*. Indikator input dapat meliputi sumber daya (manusia maupun fisik), status akreditasi dan teknologi yang digunakan. Indikator proses dapat dilihat dari kualitas proses atau pelayanan yang diberikan, kategori proses dapat dilihat dari kualitas proses atau pelayanan yang diberikan, karena pelayanan adalah sebagai bentuk sikap yang berhubungan dengan kepuasan dengan membandingkan antara ekspektasi (harapan) dan kinerja (*performance*). Dalam menentukan kualitas terdapat dimensi kualitas layanan, menurut Engel, dimensi tersebut meliputi *tangible, realibility, responsiveness, performance dan emphyaty*, sedangkan menurut Zeitham et al. (1998) dimensi kualitas meliputi *tangible, reliability, responsiveness, assurance dan emphyaty* (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996).

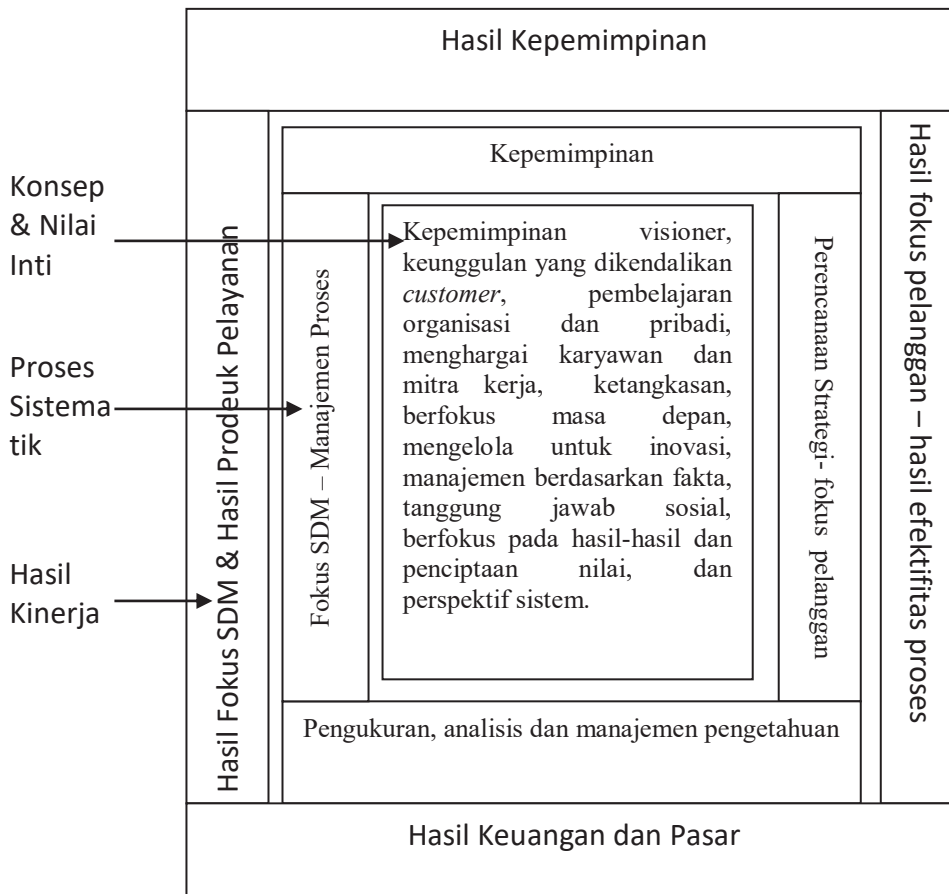
Parasuraman menyatakan dimensi kualitas dalam menilai pelayanan jasa, diantaranya: (1) *tangible* atau bukti langsung, dimensi ini dapat dilihat dari keberadaan fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi, (2) *realibility*, yakni melihat kemampuan institusi untuk melaksanakan pelayanan jasa sesuai dengan janji promosi, secara akurat dan dapat dipercaya, (3) *responsiviness* memiliki arti ketanggapan dalam memberikan pelayanan berupa keinginan para staf dan karyawan dalam membantu konsumen atau *customer* dan menangani dan waktu tunggu dalam menanggapi, (4) *assurance* adalah dimensi yang menyatakan adanya pengetahuan dan keramahan serta kemampuan dalam memenuhi kepercayaan dan keyakinan dalam memberikan jaminan mutu. *Assurance* ini mengacu berbagai hal diantaranya pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya, dan keragu-raguan. *Assurance* didapat dari *competence, courtesy, credibility dan security*. *Competence* berhubungan dengan ketrampilan atau pengetahuan yang dibutuhkan dalam pelayanan, *courtesy* dapat meliputi sikap sopan santun, respek, perhatian dan keramahan, *credibility* berhubungan dengan sifat jujur dan dapat dipercaya, dan *security* berhubungan dengan keamanan dari bahaya serta risiko atau keraguan yang meliputi keamanan fisik, finansial atau kerahasiaan, dan (5) empati adalah dimensi yang memiliki arti kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi, perhatian, memahami kebutuhan para *customer*. Empati ini dibangun dari *access, communication dan understanding the customer*. *Access* berhubungan dengan kemudahan untuk dihubungi dan ditemui, komunikasi berhubungan dengan pemberian komunikasi termasuk mendengarkan adanya keluhan dan *understanding the customer* berhubungan dengan usaha dalam memahami *customer* (S Supriyanto & Wulandari, 2011; Zeithaml et al., 1996).

Indikator output dapat berupa jumlah atau hasil dari kegiatan, seperti cakupan program sedangkan indikator *outcome* dapat berupa kepuasan, keuntungan dan *efficacy*.

D. Sistem Manajemen Malcolm Baldrige

Sistem manajemen Malcolm Baldrige merupakan sistem manajemen kualitas formal yang bertujuan (1) untuk membantu meningkatkan praktik kinerja organisasi, kemampuan dan hasil, (2) memudahkan komunikasi dan sharing tentang praktik diantara organisasi, dan (3) sebagai alat manajemen untuk memahami dan mengelola kinerja serta untuk pedoman perencanaan dan kesempatan untuk pembelajaran (Curkovic, Melnyk, Calantone, & Handfield, 2000; Gaspersz & Fontana, 2011; IQAF, 2011; Lee, Rho, & Lee, 2003).

Sistem manajemen Malcolm Baldrige dibangun dari nilai inti, kriteria proses dan *result* (hasil), yang tersaji pada Gambar 2.1



Gambar 2.1

Nilai Inti dan Konsep MBNQA (Modifikasi Malcolm Baldrige) (Curkovic et al., 2000; Gaspersz & Fontana, 2011; IQAF, 2011; Lee et al., 2003)

E. Nilai Inti Malcolm Baldrige

Terdapat 11 (sebelas) nilai yang dikembangkan dalam konsep Malcolm dalam menyusun kriteria (kategori), diantaranya adalah (1) kepemimpinan visioner, (2) keunggulan yang dikendalikan *customer*, (3) pembelajaran organisasi dan pribadi, (4) menghargai karyawan dan mitra kerja, (5) ketangkasan, (6) berfokus masa depan, (7) mengelola untuk inovasi, (8) manajemen berdasarkan fakta, (9) tanggung jawab sosial, (10) berfokus pada hasil-hasil dan penciptaan nilai, dan (11) perspektif sistem (Curkovic et al., 2000; Gaspersz & Fontana, 2011; IQAF, 2011; Lee et al., 2003).

1. Kepemimpinan visioner

Kepemimpinan visioner menurut Malcolm merupakan arah dan cara pandang yang harus dimiliki oleh pemimpin suatu lembaga, dengan menetapkan arah dan penciptaan fokus pada *customer*, nilainya jelas dan ekspektasinya tinggi dengan menyeimbangkan kebutuhan *stakeholders*. Dalam sistem kepemimpinan mencakup berbagai hal, diantaranya memberikan kebebasan yang terkendali kepada karyawan untuk inovatif dan kreatif, membangun pengetahuan karyawan serta memberikan motivasi dan inspirasi yang baik dalam memberikan pelayanan dan kontribusi pada lembaga.

2. Keunggulan yang dikendalikan oleh customer

Keunggulan yang dikendalikan oleh *customer* menurut Malcolm adalah keunggulan yang dimiliki harus memahami keinginan pada *customer* saat ini dan masa akan datang, dan kinerja serta kualitas organisasi dinilai oleh *customer* sehingga organisasi harus bertanggung jawab penuh dalam praktik usaha kepada *customer* karena bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas *customer*.

Keunggulan yang dikendalikan oleh *customer* merupakan konsep strategis yang mana organisasi dituntut untuk mempertahankan kesetiaan konsumen, menarik konsumen baru dan mengembangkan segmen pasar, dan tidak hanya mengurangi kecacatan produk atau komplain serta upaya menjamin bebasnya kecacatan atau kesalahan sehingga merasa aman dan nyaman yang akan terjalin hubungan yang baik.

3. Pembelajaran organisasi dan pribadi

Pembelajaran organisasi dan pribadi merupakan proses pembelajaran yang membutuhkan peningkatan secara terus menerus dari proses yang ada, dengan memimpin pada sasaran dan pendekatan baru. Dalam proses pembelajaran ini diterapkan secara rutinitas pada individu di tiap bagian atau unit kerja yang digunakan untuk memecahkan permasalahan untuk perbaikan. Dalam aktivitasnya sumber pembelajaran dapat diperoleh ide kreatif karyawan masukan *customer*, *sharing* praktik, dan *benchmarking*. Dalam pembelajaran organisasi dan pribadi maka akan mendapatkan nilai dalam pelayanan yang meningkat, mengembangkan bentuk layanan yang baru atau model yang baru, menurunkan tingkat kesalahan, meningkatkan daya tanggap, produktivitas, dan lain-lain.

Dalam pembelajaran pribadi dengan memberikan kesempatan para karyawan untuk mendapatkan pendidikan, pelatihan, rotasi pekerjaan, pemberian penghargaan sehingga dapat menghasilkan kepuasan karyawan terhadap organisasi, pembelajaran lintas fungsi, membangun pengetahuan dan menemukan inovasi baru.

4. Menghargai karyawan dan mitra

Menghargai karyawan dan mitra berarti memberikan nilai yang menunjukkan ada komitmen terhadap kepuasan, perkembangan dan perlakuan pada karyawan dengan baik, karena organisasi sangat tergantung dari para pekerjanya yang dapat dilihat dari aspek pengetahuan, kemampuan, kreativitas dan motivasi. Dalam proses kemitraan perlu dilakukan baik di dalam dan di luar. Kemitraan dengan karyawan dilakukan melalui pembentukan tim kerja atau serikat pekerja atau lainnya, sedangkan dengan luar dibangun dengan adanya hubungan yang baik dengan *customer* karena adanya kemitraan keberlangsungan organisasi akan tetap terjaga.

5. Ketangkasan

Ketangkasan ini merupakan kemampuan untuk berubah dengan cepat dan fleksibel. Ketangkasan ini sangat berkaitan dengan waktu yang memiliki arti apabila organisasi secara cepat dalam merespon keinginan *customer* maka akan semakin baik karena akan mendapatkan waktu sejak dini dalam menghadapi persaingan. Dalam hal ketangkasan Malcolm memberikan solusi agar organisasi memiliki sistem kerja yang baru, penyederhanaan proses dan unit kerja.

6. Berfokus pada masa depan

Fokus pada masa depan adalah hal yang penting dalam nilai keunggulan kinerja menurut Malcolm, karena fokus masa depan sangat terkait dengan tujuan jangka pendek dan panjang suatu organisasi. Fokus masa depan dapat dilakukan dengan pengembangan pemimpin, pekerja dan *supplier*, dalam menciptakan inovasi dan mengantisipasi tanggung jawab pada masyarakat.

7. Mengelola untuk inovasi

Inovasi merupakan bagian yang harus dilakukan dan diintegrasikan dalam dunia kerja. Inovasi adalah bentuk tindakan yang selalau mengedepankan peningkatan pelayanan organisasi, program dan proses serta penciptaan nilai baru dalam pelayanan dan inovasi tidak selalu berhubungan dengan riset dan pengembangan namun yang lebih utama adalah berhubungan dengan sistem dan proses kerja dan dalam Malcolm inovasi dituntut untuk menjadi bagian budaya pembelajaran.

8. Manajemen berdasarkan fakta

Manajemen berdasarkan fakta adalah salah satu nilai yang dikembangkan dalam meningkatkan keunggulan suatu organisasi, dengan menerapkan sistem manajemen dan layanan efektif yang bergantung pada pengukuran dan analisis kerja. Analisis data dan informasi digunakan untuk mendukung evaluasi, pengambilan keputusan, perbaikan dan inovasi. Pengukuran kinerja harus tepat sasaran dan berdasarkan proses yang spesifik.

9. Tanggung jawab sosial

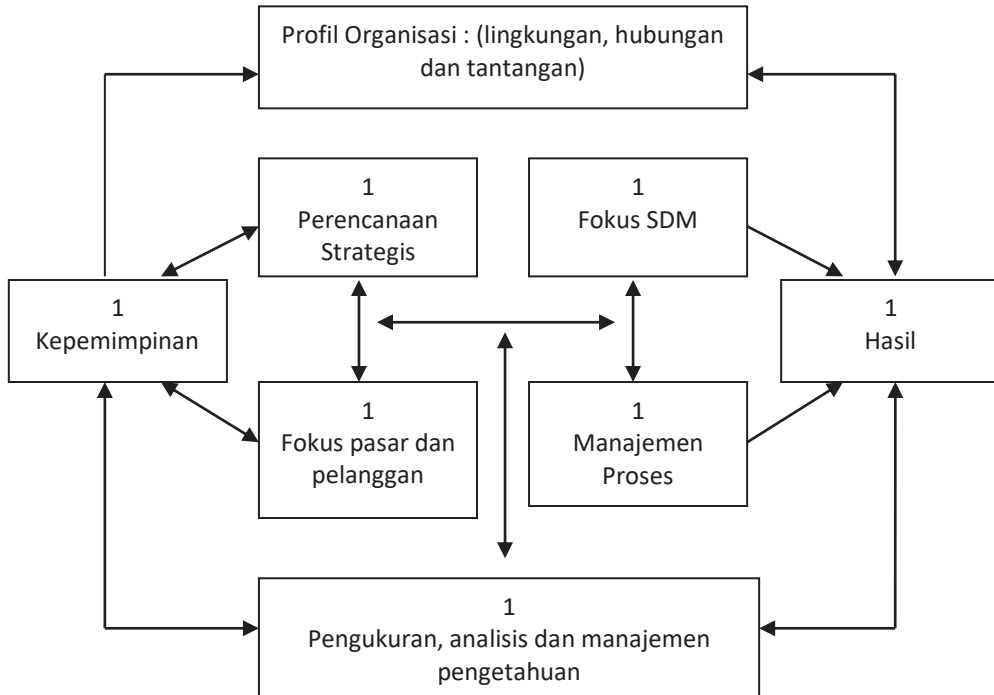
Tanggung jawab sosial adalah bagian dari kontribusi organisasi yang mengedepankan tanggung jawab publik, etika perilaku, dan praktik menjadi warga negara yang baik. Pemimpin organisasi harus menjadi *role model* yang berfokus pada etika dan perlindungan pada kesehatan, keamanan dan lingkungan, selain itu dalam menjaga kepedulian, keamanan dan kepercayaan masyarakat sebagai bentuk tanggung jawab sosial ini sangat dibutuhkan.

10. Berfokus pada hasil dan penciptaan nilai

Fokus pada hasil dan penciptaan nilai bertujuan untuk membangun kesetiaan dan kontribusi pada masyarakat, karena fokus pada hasil sekaligus menyeimbangkan hasil adalah upaya untuk memberikan kontribusi komunikasi baik jangka pendek maupun panjang.

11. Perspektif sistem

Persepektif sistem dalam Malcolm mengatur pengelolaan organisasi secara keseluruhan, dengan mengintegrasikan komponen menuju keunggulan kinerja, sebagaimana tersaji pada Gambar 3.2



Gambar 2.2

Kerangka kerja *Malcolm Baldrige* (Curkovic et al., 2000; Gaspersz & Fontana, 2011; IQAF, 2011; Lee et al., 2003)

Berdasarkan Gambar 3.2 menunjukkan suatu kerangka sistem yang saling berhubungan dan terintegrasi. Gambar dari atas ke bawah, menunjukkan kerangka kriteria yang mempunyai elemen dasar profil organisasi menggambarkan bagaimana organisasi dijalankan, lingkungan dan tata hubungan kerja dan tantangan serta keunggulan strategis yang memiliki fungsi sebagai pemandu sistem kinerja organisasi. Sistem kinerja terdiri atas enam kriteria proses dan satu kriteria hasil, diantaranya kepemimpinan, perencanaan strategis, dan fokus *customer*. Kriteria ini ditempatkan secara bersamaan dalam menekankan kepemimpinan yang berfokus pada strategi dan *customer*. Fokus sumber daya manusia, fokus operasi dan hasil menjelaskan dimana para tenaga kerja dan proses utama dalam menyelesaikan pekerjaan organisasi akan menghasilkan kinerja secara menyeluruh, yang semua tindakan diarahkan pada hasil yang merupakan gabungan dari hasil kinerja produk, *customer*, keuangan, dan pasar, operasi internal, hasil tenaga kerja, kepemimpinan, tata kelola dan tanggung jawab sosial.

Tanda panah menunjukkan hubungan atau keterkaitan untuk mencapai keberhasilan organisasi, dan sebagai umpan balik dalam sistem manajemen efektif. Sedangkan dasar

sistem adalah pengukuran, analisa dan manajemen pengetahuan dimana dalam menjalankan sistem perbaikan kinerja dan daya saing diarahkan kepada manajemen pengetahuan yang berbasis fakta. Sehingga fungsi pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan adalah fondasi sistem manajemen (Curkovic et al., 2000; Gaspersz & Fontana, 2011; IQAF, 2011; Lee et al., 2003) .

F. Kriteria Malcolm Baldrige

Kriteria Malcolm terdiri atas proses sistematis dan hasil *performance*. Ketujuh kriteria tersebut adalah kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada *customer* dan pasar, manajemen pengetahuan, pengukuran dan analisis, fokus staf, manajemen proses, dan hasil (Curkovic et al., 2000; Gaspersz & Fontana, 2011; IQAF, 2011; Lee et al., 2003).

Kriteria Malcolm Baldrige untuk kinerja ekzellen pada pendidikan secara lengkap dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1. Penilaian dan Indikator Malcolm Baldrige, 2011

No	Kriteria	Nilai Maksimum	Total Persentase
1	Kepemimpinan	120	12%
1.1	Kepemimpinan senior	70	
1.2	Tata kelola dan tanggung jawab kemasyarakatan	50	
2	Perencanaan strategi	85	8,5%
2.1	Pengembangan strategi	40	
2.2	Implementasi strategi	45	
3	Fokus customer	85	8,5%
3.1	Suara customer	40	
3.2	Keterikatan customer	45	
4	Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan	90	9%
4.1	Pengukuran, analisis dan perbaikan kinerja organisasi	45	
4.2	Manajemen informasi, pengetahuan dan teknologi informasi	45	
5	Fokus tenaga kerja	85	8,5%
5.1	Lingkungan tenaga kerja	40	
5.2	Keterikatan tenaga kerja	45	
6	Fokus Operasi	85	8,5%
6.1	Sistem kerja	45	
6.2	Proses kerja	40	
7	Hasil-hasil	450	45%
7.1	Hasil proses dan pembelajaran mahasiswa	120	
7.2	Hasil fokus customer	90	
7.3	Hasil fokus tenaga kerja	80	
7.4	Hasil Kepemimpinan dan tata kelola	80	
7.5	Hasil penggaran, keuangan dan pasar	80	
		1000	

Berdasarkan hasil penilaian, maka nilai skor kinerja untuk pendidikan dapat dikategorikan sebagai berikut : Perkembangan awal (*early development*) skor : 0-275, hasil awal (*early*

result) skor : 276-375, perbaikan awal (*early improvement*) skor : 376-475, kinerja yang baik (*good performance*) skor : 476-575, awal pemimpin industri (*emerging industry leader*) skor : 576-675, pemimpin Industri (*industry leader*) skor : 676-775, pemimpin patokan (*benchmark leader*) skor : 776-875, dan pemimpin dunia (*world leader*) skor : 876-1000

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Malcolm Baldrige adalah proses dimana seseorang atau tim dalam memainkan pengaruh atas orang atau tim lain dengan memberi inspirasi, motivasi dan mengarahkan aktivitas dalam mencapai sasaran dan tujuan, atau dapat dikatakan kemampuan yang positif untuk mempengaruhi orang lain yang memberikan dampak untuk mencapai keunggulan kinerja dari hasil yang diinginkan.

Menurut Malcolm Baldrige (2011) kategori kepemimpinan ini menilai bagaimana pemimpin senior bertindak sesuai dengan petunjuk organisasi dan dapat menopang keberlangsungan organisasi, juga menilai bagaimana sistem tata kelola serta bagaimana organisasi memenuhi aspek hukum etik dan tanggung jawab sosial (Curkovic et al., 2000; Gaspersz & Fontana, 2011; IQAF, 2011; Lee et al., 2003).

Komponen kepemimpinan dalam kategori ini terdiri atas komponen kepemimpinan senior, dan tata kelola, tanggung jawab sosial. Kepemimpinan senior merupakan bagaimana pemimpin senior memimpin atau bertindak sesuai dengan petunjuk organisasi yang menopang keberlangsungan organisasi melalui komunikasi yang baik dengan sumber daya yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Kriteria kepemimpinan senior yang dinilai ada dua aspek. Visi, nilai, misi, dan komunikasi, kinerja organisasi. Visi, misi dan nilai menilai bagaimana para pemimpin senior menetapkan visi, nilai organisasi, standar kompetensi untuk melaksanakan nilai organisasi, menciptakan *master improvement story*, melakukan proses kaderisasi pemimpin organisasi masa depan. Komunikasi dan kinerja organisasi, menilai bagaimana pemimpin senior mengkomunikasikan dengan tenaga kerja *untuk master improvement story*, serta program unggulan kinerja ke seluruh anggota organisasi.

Tata kelola dan tanggung jawab sosial, merupakan kriteria yang menjelaskan bagaimana pemimpin mampu menciptakan sistem pengelolaan organisasi yang baik, menjamin hukum dan perilaku etis dan memenuhi tanggungjawab sosial. Kriteria tata kelola dan tanggung jawab sosial dinilai dari tiga aspek, diantaranya tata kelola organisasi, perilaku hukum dan etis, tanggung jawab sosial dan dukungan komunitas. Tata kelola organisasi, menilai bagaimana pemimpin senior menjalankan kepemimpinan dengan akuntabilitas, terbuka, dan mampu menyebarluaskan informasi dalam proses operasional, mengevaluasi kinerja dari pemimpin senior, dan menetapkan sistem audit secara regular. Perilaku hukum dan etis, menilai bagaimana pemimpin senior memperhatikan dampak negatif terhadap masyarakat akibat program pendidikan dan layanan organisasi, mengantisipasi kepedulian publik terhadap program pendidikan, proaktif terhadap kepedulian publik, kepatuhan terhadap regulasi hukum dan akreditasi, menjamin perilaku etis dan merespons perilaku etis. Tanggung jawab sosial dan dukungan komunitas, menilai bagaimana mendukung dan memperkuat pengembangan masyarakat dalam bentuk tanggung jawab sosial, seperti pemberian beasiswa atau kepedulian pada masyarakat.

Banyak para ahli mendefinisikan tentang kepemimpinan, salah satunya adalah Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1982) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam upaya untuk mencapai tujuan (Hersey & Blanchard, 1982).

Faktor Kepemimpinan

Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dapat ditentukan oleh beberapa hal, diantaranya pemimpin, anggota, pengaruh, kekuasaan, nilai, tujuan. Pemimpin adalah orang yang akan memimpin. Pemimpin dapat mempengaruhi kepemimpinan, hal ini dapat dilihat dari diri (sifat) seorang pemimpin dan perilaku kepemimpinan (gaya kepemimpinan). Anggota atau pengikut adalah orang yang akan dipimpin (bawahan). Anggota dapat menentukan atau mempengaruhi kepemimpinan, hal ini dapat dilihat dari karakteristik bawahan, tingkat kematangan bawahan, dan lain sebagainya. Kekuasaan atau *power* merupakan kapasitas dalam mempengaruhi perilaku individu atau kelompok, yakni kapasitas memimpinnya. Pengaruh merupakan tindakan sejauh mana perilaku yang dicontohkan yang menyebabkan perubahan sikap dan perilaku baik individu maupun kelompok. Nilai merupakan keyakinan dasar tentang sesuatu yang mempengaruhi perilaku atau bagaimana cara bertindak individu maupun kelompok. Tujuan merupakan hasil atau sasaran yang akan dicapai. Dalam mencapai sasaran atau tujuan setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, sehingga tujuan dapat mempengaruhi kepemimpinan.

Fungsi kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan secara umum ada dua yakni fungsi yang berhubungan dengan tugas dan fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok atau sosial. Fungsi yang berhubungan dengan tugas dapat meliputi penetapan struktur tugas, pemberian saran penyelesaian, informasi serta pendapat. Sedangkan fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok dapat meliputi fungsi pengambilan keputusan, pengarahan, pendelegasian, pemberdayaan, fasilitasi, dan pengendalian.

Teori Kepemimpinan Visioner (visionary leadership)

Dasar teori kepemimpinan visionary ini yang akan digunakan untuk memahami masalah penelitian ini, dengan penjelasan sebagai berikut: Teori kepemimpinan visionary menurut Supriyanto (2011) asumsi dasar dalam pendekatan ini adalah pemimpin membawa perubahan yang bermakna dalam organisasi, dimana pemimpin berupaya mengembangkan visi, memberdayakan anggota organisasi, mengambil risiko, mengembangkan kerja sama tim, membantu pengembangan karier, dan prestasi anggotanya. Dalam kepemimpinan visioner memiliki fungsi, diantaranya (1) membawa proses perubahan menuju visi bersama, (2) inspirator untuk membangun visi bersama (visi bagi seluruh *stakeholder*), (3) memfasilitasi dan pemberdayaan bawahan, (4) menjadi contoh atau panutan yakni memberi manfaat pada pengikutnya dan bukan memperkaya diri, serta (5) memotivasi bawahan dan lebih optimis (S Supriyanto, 2011).

Selanjutnya model kepemimpinan visioner menurut Ronald Krausse dengan konsep model Sparkle, yakni (1) *Shared value*, yakni tugas utama pemimpin adalah membuat visi, nilai dan cita-cita bersama dalam organisasi, (2) *Purpose*, setiap pemimpin harus memiliki tujuan yang jelas, nyata/konkrit, (3) *Accomplishment*, tujuan yang dimiliki harus dapat dicapai, (4) *Responsible*, yang menyatakan bahwa semua kegagalan atau keberhasilan adalah tanggung jawab pemimpin (5) *Knowledge*, yang memiliki arti bahwa setiap pemimpin harus mampu mengambil keputusan dengan perubahan lingkungan (internal dan eksternal) oleh karena itu harus selalu mengembangkan diri dan belajar, (6) *Leader*, seorang pemimpin harus memberikan kesempatan kepada anggota lain untuk menjadi

pemimpin dikemudian hari, dan menyediakan fasilitas kemudian anggota organisasi dapat mencapai tujuan dan menjadi tanggung jawabnya, dan (7) *Example*, seorang pemimpin harus menjadi contoh, panutan dalam bersikap, bertutur kata dan bertindak (S Supriyanto, 2011).

Implementasi dalam konsep Sparkle, membagi peran pemimpin menjadi tiga, yakni sebagai pemimpin, sebagai fasilitator, dan sebagai administrator. (1) sebagai seorang pemimpin, memiliki tugas memotivasi anak buah, memberikan sugesti, menciptakan inspirasi, sebagai sumber inspirasi dan konseptor (visi, misi dan tujuan), (2) sebagai seorang fasilitator, memiliki peran *liason officer* (interaksi antara individu dan unit), *negotiator* (pengalokasian sumber daya antar unit, menciptakan keadilan), dan *mediator* (penghubung manajemen dan pekerja), dan (3) sebagai administrator memiliki fungsi sebagai katalisator, pengambil keputusan strategis, delegator (pendelegasian tugas tanggung jawab, pemberdayaan dan monitoring SDM), dan sebagai *problem solver* (S Supriyanto, 2011)

2. Perencanaan strategis

Perencanaan strategis menurut Malcolm Baldrige adalah upaya organisasi dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan, selanjutnya dijabarkan dan diubah bila situasi yang mengharuskan.

Komponen perencanaan strategis terdiri atas pengembangan strategis dan implementasi strategis. Pengembangan strategis, merupakan upaya organisasi dalam membangun strategi untuk menjawab tantangan yang dapat meningkatkan keunggulan dari strateginya. Dalam pengembangan strategis ada dua hal yang perlu dikembangkan yakni proses pengembangan strategis institusi (organisasi) dan sasaran strategis. Upaya tersebut dengan mengembangkan strategi dengan cara bagaimana organisasi memahami kebutuhan dari *stakeholder* sebagai masukan untuk arah strategi organisasi, penetapan proses bisnis kunci, partisipan yang terlibat dan identifikasi beberapa kelemahan untuk diperbaiki, (analisis SWOT), penetapan sasaran, tujuan strategis, ukuran kinerja, analisis kemampuan dalam melaksanakan rencana strategi, dan adanya jaminan bahwa program peningkatan keunggulan kinerja dijalankan secara terintegrasi.

Implementasi strategi, adalah komponen perencanaan strategi bagaimana organisasi dalam menerjemahkan sasaran strategis ke rencana kerja selanjutnya dijabarkan dalam ukuran atau indikator kinerja dan proyeksi kerja, kemampuan menyebarluaskan rencana tindakan ke seluruh unit, mendefinisikan ukuran kinerja untuk menelusuri kemajuan dari implementasi rencana tindakan dan menjamin bahwa rencana tindakan telah terintegrasi ke seluruh organisasi, serta upaya memantau dan meninjau ulang kinerja secara periodik dengan membandingkan dengan hasil kinerja masa lalu atau pesaing.

Supriyanto dan Damayanti (2007) menjelaskan perencanaan strategi merupakan bagian dari manajemen strategi, yang memiliki arti suatu perencanaan sebagai tindakan adaptif atau penyesuaian terhadap tuntutan atau masalah atau perubahan yang ada di lingkungan organisasi sehingga organisasi dapat melakukan tindakan adaptif dalam tuntutan perubahan (Stefanus Supriyanto & Damayanti, 2007).

Allison dan Kaye (2005) mendefinisikan perencanaan strategi adalah proses sistematis yang disepakati oleh suatu organisasi dalam membangun keterlibatan diantara *stakeholder* utama tentang prioritas bagi misi dan tanggap terhadap lingkungan operasinya (Allison & Kaye, 2005).

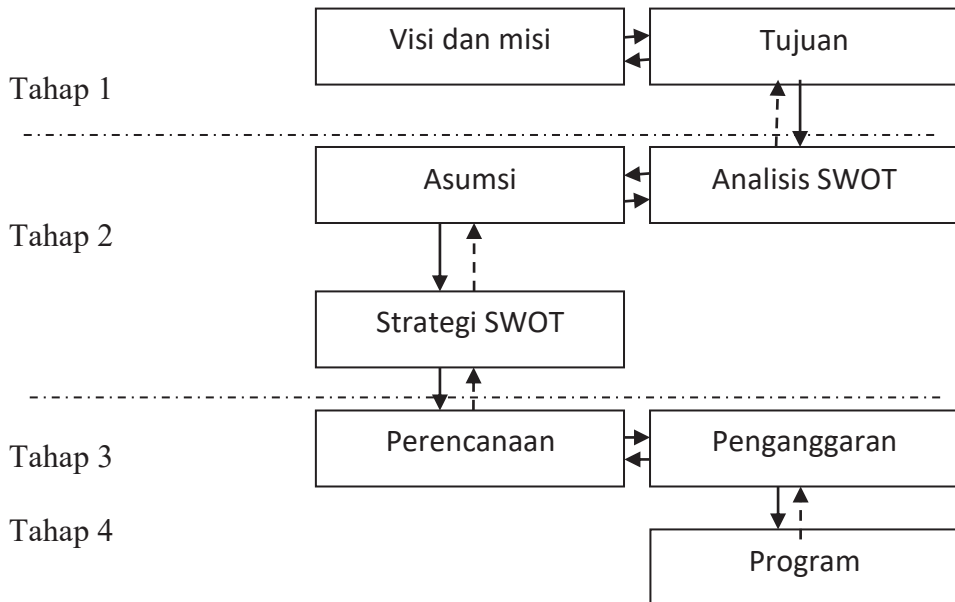
Shrader menyatakan bahwa perencanaan jangka panjang yang didalamnya terdapat kesepakatan misi dan tujuan perusahaan (Shrader, Taylor, & Dalton, 1984). Sehingga Frederickson (1986) membagi perencanaan strategis meliputi tahap inisiasi proses, aturan

tujuan, arti dan akhir dari hubungan, penjelasan dari pelaksanaan strategi dan tingkat keputusan yang terintegrasi (Fredrickson, 1986).

Penyusunan Perencanaan Strategi

Proses perencanaan strategi meliputi tiga tahap yaitu (1) perumusan, yang meliputi pengembangan misi, penentuan tujuan utama, penilaian lingkungan eksternal dan internal dan evaluasi serta pemilihan alternatif, (2) penerapan, dan (3) pengendalian (Pearce & Robinson, 1991).

Supriyanto (2011) menjelaskan perencanaan strategi selalu dimulai dari visi, kemudian disusun rencana strategi dan dilanjutkan rencana operasional. Dalam strategi dapat dimulai dengan menetapkan tujuan jangka panjang dan pendek kemudian disusun rencana operasional. Secara skematis tahapan perencanaan strategis dapat digambarkan sebagai berikut untuk tahap 1 dan 2 adalah perencanaan strategis dan tahap 3 dan 4 adalah perencanaan operasional (S Supriyanto, 2011).



Gambar 2.3 Proses perumusan perencanaan strategi (S Supriyanto, 2011)

Dalam perencanaan strategis dilakukan analisa strategis, yakni dapat menggunakan strategi SWOT, dengan dasar pemikiran S dan W ada pada organisasi dan O dan T ada di lingkungan organisasi. *Strenghts* dan *weakness* dari faktor internal dapat meliputi : biaya produksi, keterampilan pasar, sumber daya keuangan, ketersediaan teknologi, reputasi, dan lain-lain. *Opportunities* dan *threats* dari faktor ekstenal dapat meliputi kebiasaan, budaya, umur, jenis kelamin, perkembangan teknologi, kebijakan politik, pesaing dan lain-lain. Untuk menyusun rencana strategi dapat digambarkan dalam bentuk Tabel 4.1

Tabel 2.2 Penyusunan strategi SWOT

Internal Eksternal	Kekuatan	Kelemahan
	Strategi : Menangkap peluang dengan kekuatan yang dimiliki.	Strategi : Menangkap peluang dengan mengurangi kelemahan yang dimiliki.
Peluang	Strategi : Mengurang/menghilangkan ancaman dengan kekuatan yang dimiliki.	Strategi : Mengurangi pengaruh ancaman dengan menambah kekuatan, mengurangi kelemahan.
Ancaman, tantangan		

Indikator Keberhasilan Perencanaan Strategis

Menurut Supriyanto dan Damayanti (2007) menyatakan bahwa perencanaan strategis yang berhasil efektif dan efisien dapat didasarkan pada (1) pemahaman visi, misi, tujuan organisasi, (2) pemahaman lingkungan eksternal organisasi (peluang dan ancaman), (3) pemahaman kemampuan sumber daya internal (kekuatan dan kelemahan), (4) penguasaan manajemen efektif, dan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi (Stefanus Supriyanto & Damayanti, 2007).

Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Strategi

Ada tiga faktor yang mempengaruhi perencanaan strategi, diantaranya faktor manajerial, faktor lingkungan, dan kultur organisasi. Kemampuan atau kompetensi manajerial dalam perencanaan strategi dapat menentukan derajat keberhasilan perencanaan strategis. Hal tersebut sebagaimana Hopkins (1997) yang menyatakan faktor personalitas manajerial berpengaruh pada perencanaan strategis, kemudian juga menduga adanya keterlibatan manajemen dalam perencanaan strategi karena pemahaman untuk menyakinkan bahwa proses perencanaan strategi dilaksanakan secara komprehensif, sangat sedikit atau tidak ada perhatian tergantung apakah manajemen memiliki keahlian untuk menjalankan proses (Hopkins & Hopkins, 1997). Keahlian dalam perencanaan strategi ini termasuk di dalamnya adalah pengetahuan dan keahlian untuk penerapan perencanaan strategis. Kemudian Hopkins dan Hopkins (1997) mengembangkan dua variabel utama, yaitu faktor personalitas manajerial, yaitu keyakinan terhadap adanya hubungan perencanaan kinerja dan keahlian perencanaan strategis (Hopkins & Hopkins, 1997). Keyakinan terhadap hubungan perencanaan strategis dan kinerja didefinisikan sebagai seberapa besar keyakinan pimpinan organisasi/institusi terhadap perencanaan strategis dapat meningkatkan kinerja organisasi/institusi. Keahlian dalam perencanaan strategis adalah pengetahuan dan keahlian pimpinan organisasi/institusi untuk menerapkan perencanaan strategis (Asmarani, 2006)

Lingkungan dapat mempengaruhi perencanaan strategis, karena lingkungan memiliki peran dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi (Keats dan Hitt, 1988), sehingga lingkungan eksternal penting untuk selalu dipantau dan dianalisis. Pengamatan lingkungan merupakan suatu proses penting dalam manajemen yang strategis, sebab pengamatan adalah mata rantai yang pertama dalam rantai tindakan dan persepsi yang memungkinkan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya (Keats & Hitt, 1988).

Dalam beberapa kajian literatur ada beberapa dimensi lingkungan eksternal yang masuk dalam manajemen strategi dan teori organisasi, diantaranya (1) dukungan lingkungan (*environmental munifence*) adalah sejauh mana sumber daya yang diberikan lingkungan dapat mendukung pertumbuhan dan stabilitas yang diperlukan oleh organisasi, (2) dinamika lingkungan (*environmental dynamism*) adalah tingkat perubahan yang tidak dapat diprediksi dan sulit direncanakan sebelumnya dalam elemen lingkungan, seperti sektor *customer*, pesaing, pemerintah dan teknologi, (3) kompleksitas lingkungan (*environmental complexity*) adalah heterogenitas dari rangkaian aktivitas lingkungan (Asmarani, 2006; Dewi, 2005; Justin Tan & Litsschert, 1994).

Budaya organisasi dapat menjadi alat praktis manajemen yang mampu mendukung adanya perubahan strategis. Budaya mencakup nilai, aturan, kepercayaan di dalamnya yang membentuk perilaku, sikap yang menguntungkan sehingga budaya organisasi dapat mempengaruhi komitmen terhadap organisasi yang tentu berdampak pada perencanaan strategis. Budaya juga merupakan dasar dari seluruh faktor manajemen sumber daya manusia sehingga hal tersebut juga mempengaruhi perilaku yang merujuk pada hasil, yaitu komitmen, motivasi, moral dan kepuasan (Asmarani, 2006).

Perencanaan dengan Pendekatan Sistem

Perencanaan operasional dengan pendekatan sistem merupakan perencanaan dengan alur sistem sebagai tahapan proses perencanaan yang dimulai dari masukan, kemudian dilanjutkan proses, keluaran, efek dan dampak dari rencana. Pada setiap tahapan perencanaan terdapat indikator yang menggunakan standar kuantitatif, kualitatif maupun ukuran waktu (Stefanus Supriyanto & Damayanti, 2007).

Perencanaan dengan Pendekatan Balance Scorecard

Dalam penggunaan langkah *Balanced Score Card*, tahapan penyusunan rencana strategis pada dasarnya, meliputi perumusan strategis dan perencanaan strategis.

Tahap perumusan strategis dilakukan untuk menghasilkan visi, misi, keyakinan, nilai dasar dan tujuan institusi. Tahap perumusan strategis dilakukan secara bertahap, diantaranya (1) analisis eksternal, (2) analisis internal, (3) penentuan jati diri, dan (4) perumusan strategis. Analisis eksternal meliputi analisis lingkungan makro dan mikro. Analisis makro digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman. Analisis lingkungan mikro digunakan untuk mengidentifikasi lingkungan institusi yang terdekat. Analisis internal digunakan untuk merumuskan kekuatan dan kelemahan institusi. Kekuatan dapat meliputi kemampuan sumber daya manusia, sumber daya keuangan, citra yang baik, dan lain-lain. Sedangkan kelemahan dapat meliputi arah strategis yang kurang, posisi persaingan yang kurang baik, citra yang kurang, dan lain sebagainya. Penentuan jati diri organisasi dapat meliputi perumusan visi, misi, keyakinan dasar, nilai dasar dan tujuan organisasi. Visi menggambarkan suatu organisasi di masa depan yang sifatnya sederhana, memberikan tantangan, praktis, realistik yang ditulis dalam kalimat pendek. Misi

menggambarkan penjelasan dari lingkup, maksud atas batas organisasi yang ditulis secara sederhana, ringkas dan terfokus. Misi dapat meliputi produk inti, kompetensi inti dan teknologi inti. Keyakinan dasar merupakan pernyataan yang harus dimiliki oleh pimpinan dan karyawan dalam menghadapi hambatan dan ketidakpastian yang mendorong semangat. Nilai dasar merupakan nilai yang digunakan untuk membimbing manajemen dan karyawan dalam memutuskan pilihan yang dapat terjadi. Tujuan merupakan pernyataan tentang apa yang akan diwujudkan oleh visi organisasi. Perumusan strategis merupakan perumusan terhadap strategi organisasi yang akan dibuat. Strategi dapat dibuat dalam beberapa tingkatan, diantaranya tingkatan organisasi, unit organisasi dan fungsional. Strategi yang baik memiliki kriteria sebagai berikut: konsisten, realistis, berfokus pada peluang dan pencairan akar masalah, meningkatkan nilai *customer*, menonjolkan keunggulan kompetitif, fleksibel, dapat dilaksanakan dan tanggap terhadap lingkungan eksternal.

Perencanaan strategi dilakukan dengan beberapa tahapan, diantaranya proses penentuan sasaran, tolak ukur, target dan inisiatif. Sasaran merupakan kondisi yang akan dituju, yang bersifat komprehensif yang sesuai dengan tujuan dan strategi, harus tunggal dan terukur, spesifik, dan kuantitatif, realistis, dapat dicapai dan terkait dengan visi, dan tujuan. Tolak ukur merupakan alat untuk mengukur kemajuan sasaran, yang terdiri atas tolak ukur hasil dan tolak ukur keduanya disebut sebagai *key performance indicators*. Indikator kunci tersebut merupakan faktor yang bisa diukur, logis, dengan sasaran yang jelas. Target merupakan usaha tambahan yang memberikan banyak waktu untuk melakukan terobosan yang dapat ditentukan dengan menggunakan hasil *benchmarking*. Inisiatif merupakan langkah jangka panjang untuk mencapai tujuan, yang tidak harus spesifik pada satu bagian tetapi bersifat lintas fungsi (Darwanto, 2010).

3. Fokus customer

Fokus *customer* yang dimaksud adalah bagaimana organisasi memahami kebutuhan, keinginan, dan harapan *customer* atau pihak lainnya, kesenangan *customer* dan membangun kesetiaan, sehingga pada kategori ini menekankan pada hubungan sebagai bagian dari strategi. Dengan kata lain upaya dalam fokus *customer* adalah upaya organisasi untuk mengikat mahasiswa dan *stakeholder* untuk keberhasilan penguasaan pasar dalam jangka panjang, melalui membangun budaya yang berfokus pada mahasiswa dan *stakeholder*, juga bagaimana organisasi mendengarkan suara mahasiswa dan *stakeholder* serta menggunakan informasi ini untuk memperbaiki dan mengidentifikasi peluang berinovasi.

Kriteria fokus *customer* dalam kerangka Malcolm Baldrige ada dua, yakni suara *customer* dan keterikatan mahasiswa serta *stakeholder*. Suara *customer*, merupakan kriteria yang menekankan pada bagaimana organisasi menggunakan informasi dari mahasiswa dan *stakeholder*, untuk memahami kebutuhan ekspektasi dan preferensi dari mahasiswa dan *stakeholder*, dapat berupa kepuasan dan keterikatan/loyalitas, serta menggunakan data dan informasi dari mahasiswa dan *stakeholder* dalam pembelajaran, perencanaan, peningkatan proses dan pengembangan organisasi. Keterikatan mahasiswa dan *stakeholder* merupakan kriteria bagaimana organisasi membangun mengikat dan membangun hubungan, dengan menetapkan kontak *customer* sebagai umpan balik. Bagaimana menangani keluhan *customer* secara tanggap, dan mengkomunikasikan data keluhan ke pihak terkait untuk mencari penyebab, serta menetapkan kepuasan *customer* secara sistematis.

Menurut Yamit (2010) definisi *customer* merupakan orang atau badan yang menggunakan produk/jasa pelayanan. Selanjutnya *customer* dikategorikan menjadi dua, *customer* internal dalam hal ini adalah setiap orang yang ikut menangani proses penyediaan dan pelayanan organisasi. Sedangkan *customer* eksternal merupakan organisasi/orang yang menggunakan produk dari institusi. Dalam institusi pendidikan yang dimaksud dengan *customer* adalah dapat berupa mahasiswa, tenaga kerja (SDM), dan *stakeholder* (Yamit,

2010). Pasar merupakan suatu kelompok orang yang diorganisasikan untuk melakukan transaksi. Kemudian menurut William J. Stanton, pasar itu adalah orang-orang yang mempunyai keinginan untuk puas, dengan membelanjakan uangnya.

Karakteristik Pasar dan Customer (Mahasiswa dan Stakeholder)

Karakteristik pasar dan *customer* meliputi kemampuan, sikap, minat dan nilai terhadap kebutuhan. (1) Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan atau merupakan fungsi dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). (2) Nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang lain, pengembangan intelektual dan untuk keluarga. (3) Sikap (*attitude*) adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang, atau peristiwa. (4) Minat (*interest*) adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi. Pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya.

Menurut Supriyanto (2011) terdapat empat tipe dan karakteristik *customer*, diantaranya *supportif*, *emotif*, *directif*, dan *reflectif* (S Supriyanto, 2011) Dengan ciri dan cara penyelesaiannya sebagaimana dalam tabel berikut :

Tabel 2.3 Tipe *customer* dan karakteristik

Tipe <i>customer</i>	Ciri-ciri	Cara Penyelesaian
<i>Supportif</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Berpenampilan tenang - Mendengarkan pembicaraan orang dengan penuh perhatian - Cenderung menghindari penggunaan kekuasaan - Membuat keputusan dengan penuh pertimbangan dan kebijaksanaan - Suka melakukan bisnis dengan teman profesional, namun akrab - Tidak menyukai konflik interpersonal 	<ul style="list-style-type: none"> - Sediakan waktu untuk membangun hubungan - Pelajari hal-hal penting dalam kehidupan pribadinya (keluarga, hobi dan kesukaan) - Dengarkan dengan hati-hati opini dan perasaannya - Jika kurang sependapat jangan tunjukan karena bisa tersinggung - Beri waktu untuk mempelajari proposal - Sabar adalah sangat penting
<i>Emotif</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Selalu aktif - Selalu mengambil inisiatif sosial dalam banyak hal - Senang dengan suasana tidak normal - Suka mengungkapkan opini secara emosional (suka berbicara tentang pribadinya) 	<ul style="list-style-type: none"> - Lakukan dengan cepat dan ciptakan suasana yang menyenangkan - Antusias, hindari pendekatan formal dan kaku - Jangan bicara terlalu detail - Persiapkan hal-hal yang mendukung opini, ide dan impian mereka - Susun pertanyaan yang berhubungan dengan opini dan ide tetapi harus selalu kembali dalam topik pembicaraan - Pertahankan kontak mata dengan

<i>Directif</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Berpenampilan sibuk - Memberi kesan tidak mendengarkan orang lain - Menunjukkan sikap serius - Menyampaikan opini secara tajam (rasional, selalu berorientasi pada bisnis) - Umumnya sangat berorientasi pada hasil 	<ul style="list-style-type: none"> - baik dan jadilah pendengar yang baik - Ciptakan susana bisnis semaksimal mungkin - Menjalin hubungan pribadi yang kuat bukanlah prioritas yang tinggi untuk tipe ini. - Tidak terlalu peduli pada persahabatan - Berusaha keras agar efisien, disiplin waktu dan segala sesuatunya terorganisir rapi - Temukan tujuan utama mereka, kemudian tentukan cara membantu dan mendukungnya
<i>Reflectif</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dapat mengendalikan gejolak emosi - Menyenangi segala sesuatu yang tertata rapi - Cenderung mengungkapkan opini yang telah dipikirkan secara matang - Agak sulit didekati - Suka berefleksi - Menjalin hubungan sosial dalam jangka waktu tidak terlalu lama - Menghargai pendekatan yang bersifat bisnis dan sungguh-sungguh 	<ul style="list-style-type: none"> - Tepat waktu dan penuh persiapan - Gunakan pertanyaan tertentu dengan arah yang jelas - Presentasikan proposal anda secara perlahan, penuh keakraban sesuai dengan kebutuhan - Sediakan sebanyak mungkin dokumenasi yang mendukung proposal anda - Jangan terburu-buru menutup penjualan - Jangan pernah menekan tipe orang ini untuk membuat keputusan dengan cepat

(S Supriyanto, 2011).

Ciri Organisasi Sukses dengan Fokus pada Pasar dan Customer

Organisasi yang sukses dalam membentuk fokus pada *customer* memiliki karakteristik, sebagai berikut: (1) visi, komitmen dan suasana, visi jelas, komitmen terhadap kepuasan *customer* dan suasana kondusif antara organisasi dan *customer* adalah ciri menunjukkan organisasi tersebut berfokus kepada *customer*, sebab *customer* akan dijadikan faktor utama dalam pertimbangan promosi atau kompensasi karyawan, (2) penajaran dengan *customer*, organisasi yang bersifat *customer driven* yakni organisasi menyejajarkan dirinya pada *customer* dengan memberikan posisi *customer* sebagai penasihat dalam penjualan/pelayanan, *customer* tidak pernah dijanjikan sesuatu yang lebih dari pada yang dapat diberikan, karyawan memahami atribut produk yang paling dihargai *customer*. Masukan dan umpan balik dari dari *customer* digunakan sebagai perbaikan pelayanan. (3) Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan *customer*, hal ini dapat tercermin dari keluhan *customer* selalu dipantau dan dianalisis, selalu mengupayakan umpan balik, dan organisasi akan menghilangkan proses, prosedur, dan sistem internal yang tidak menciptakan nilai bagi para *customer*, (4) memanfaatkan informasi dari *customer* untuk diinformasikan kepada seluruh anggota dalam organisasi, (5) mendekati para *customer*, organisasi harus proaktif sehingga memudahkan *customer* menjalankan usahanya, berusaha mengatasi semua keluhan *customer* dan memudahkan para *customer*

menyampaikan keluhannya, (6) kemampuan, kesanggupan dan pemberdayaan karyawan, memberikan kebebasan pada karyawan dengan memberdayakan untuk menggunakan pertimbangan sendiri dalam melakukan hal yang dianggap perlu dalam rangka memuaskan kebutuhan *customer*, yang berarti karyawan mengetahui betul produk/jasa yang ditawarkan, serta (7) penyempurnaan produk dan proses secara terus menerus, upaya penyempurnaan secara terus menerus dilakukan dalam memperbaiki produk dan proses untuk mencapai sasaran, setiap masalah diatasi dengan segera dan investasi dalam pengembangan ide inovatif dilakukan (Goetsch & Davis, 1994; Tjiptono & Diana, 2002).

Upaya Memahami Kebutuhan Customer (Mahasiswa dan Stakeholder)

Dalam memahami kebutuhan *customer* organisasi, dapat dilakukan tiga aktivitas utama, diantaranya (1) mengidentifikasi kebutuhan *customer* (*identifying the customer*), yang kegiatannya dapat meliputi mengetahui siapa *customer*, apa yang diinginkan oleh *customer*, dan usaha apa yang dilakukan dalam memuaskan *customer*, (2) mengerti/memenuhi harapan *customer* (*understanding customer expectation*), yang meliputi karakteristik produk atau jasa yang diinginkan oleh *customer*, dan tingkat kinerja yang dibutuhkan dalam memuaskan harapan *customer*, dan (3) tersedianya mekanisme dalam mendengar suara *customer* (*mechanisms for understanding customer*) yang dapat dilakukan untuk mengetahui jenis dan tipe *customer*.

Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Pasar dan Customer (Mahasiswa dan Stakeholder)

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku pasar dan *customer*, diantaranya faktor sosial, kultur/budaya, faktor personal dan faktor psikologi. Faktor sosial, merupakan faktor kelompok yang ikut mempengaruhi orang berperilaku untuk membeli. Faktor sosial dapat berupa keluarga, teman sebaya, klub olah raga, klub seni, dan lain sebagainya. Faktor budaya, faktor ini didasari adanya kesamaan budaya, seperti etnis/suku, negara, atau lainnya. Faktor personal, faktor ini terkait dengan karakter atau karakteristik diri seseorang seperti usia, pekerjaan, keadaan ekonomi, gaya hidup, dan lain-lain. Faktor psikologi, merupakan faktor yang berasal dari diri termasuk di dalamnya adalah motivasi untuk membeli, atau juga dapat karena persepsi, dan faktor belajar.

Upaya Membangun Hubungan dengan Pasar dan Customer (Mahasiswa dan Stakeholder)

Dalam membangun hubungan dan menjaga kepuasan mahasiswa dalam pelayanan pendidikan dapat dilakukan berbagai langkah, diantaranya (1) menetapkan kontak dan menerima umpan balik serta mudah dan bermanfaat, (2) menangani keluhan *customer* secara tanggap dan efektif, (3) membangun hubungan dan loyalitas *customer*, (4) menjamin bahwa data keluhan *customer* ini disebarluaskan kepada pihak yang terkait guna menghilangkan faktor penyebab terjadinya masalah, serta (5) menetapkan kepuasan *customer* secara terus menerus.

4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan

Dalam kategori ini menjelaskan bagaimana organisasi dalam menyeleksi, mengatur dan menggunakan data informasi dalam pengukuran kinerja, dan analisis maupun mengkaji ulang kinerja, serta bagaimana organisasi menjamin ketersediaan dan kualitas dari data,

informasi, *software* dan *hardware* yang dibutuhkan oleh karyawan, mitra kerja, *customer* atau pihak lainnya.

Kriteria dari pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, terdiri atas dua kriteria, pengukuran, analisis dan perbaikan kinerja organisasi dan pengelolaan informasi, teknologi informasi maupun manajemen pengetahuan. Pengukuran, analisis dan perbaikan kinerja organisasi, merupakan kriteria yang digunakan untuk mengukur, menganalisis, serta meningkatkan kinerja diantaranya memilih, mengumpulkan, menyelaraskan serta mengintegrasikan indikator kunci kinerja, menganalisis kinerja, meninjau ulang dan melakukan peningkatan kinerja melalui penetapan prioritas serta melakukan perbaikan untuk disebarluaskan ke mitra kerja/*stakeholder* atau pihak yang bekerja sama dengan organisasi.

Pengelolaan informasi, teknologi informasi dan manajemen pengetahuan, merupakan kriteria yang menekankan bagaimana organisasi mengelola informasi, teknologi informasi dan pengetahuan organisasi melalui penyediaan informasi atau kemudahan akses, kesediaan *hardware* atau *software*, penyimpanan data dan informasi, jaminan keakuratan, integritas dan reliabilitas, ketepatan waktu, keamanan, kerahasiaan dari data organisasi serta pengelolaan pengetahuan organisasi.

Secara teknis sistem informasi menurut Laudon merupakan sekumpulan komponen yang saling berhubungan, mengumpulkan atau mendapatkan, memproses, menyimpan dan mendistribusikan informasi untuk menunjang pengambilan keputusan dan pengawasan dalam organisasi, dan juga membantu menganalisis permasalahan organisasi (Lauden & Laudon, 2007).

Aktivitas Sistem Informasi

Sistem informasi dalam membuat keputusan, mengendalikan operasi, menganalisis permasalahan dan menciptakan produk baru dibutuhkan aktivitas, diantaranya input, proses dan output. Input merupakan kegiatan merekam atau mengumpulkan data mentah dari dalam maupun luar organisasi. Proses yakni mengubah data input mentah ini menjadi bentuk yang berarti, sedangkan output adalah mengirimkan informasi yang telah diproses tersebut kepada orang-orang yang menggunakan atau kepada aktivitas yang akan menggunakan informasi tersebut (Lauden & Laudon, 2007).

Pengertian Teknologi Informasi

Teknologi informasi merupakan alat yang dapat digunakan pimpinan/manajer dalam menghadapi perubahan. Alat tersebut meliputi peranti keras komputer, peranti lunak komputer, teknologi manajemen data, dan teknologi telekomunikasi dan jaringan. Peranti keras komputer (*hardware*) merupakan peralatan fisik yang digunakan untuk kegiatan input, pemrosesan dan output sebuah sistem informasi. Peranti lunak komputer merupakan serangkaian instruksi program yang mengawasi dan mengkoordinasikan komponen peranti keras dalam sebuah sistem informasi. Teknologi manajemen data merupakan alat terdiri dari peranti keras yang mengatur organisasi data pada media penyimpanan fisik. Teknologi telekomunikasi dan jaringan merupakan seperangkat alat/fisik dan peranti lunak yang menghubungkan berbagai macam peranti keras dan memindahkan data dari lokasi fisik ke lokasi lainnya (Lauden & Laudon, 2007).

Peran Teknologi Informasi Dalam Organisasi Perguruan Tinggi

Sistem teknologi informasi memiliki 5 peran utama, diantaranya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, komunikasi, kolaborasi dan kompetitif. Peran efisiensi dapat dilakukan

dengan cara memanfaatkan sistem teknologi informasi, seperti pada pembuatan laporan, rekapan hasil studi mahasiswa, daftar seluruh mahasiswa dan dosen, daftar kehadiran per mata kuliah atau data lainnya dengan bantuan komputer. Kemudian penerapan transaksi, dan sistem pengendalian proses yang menggantikan peran manusia.

Peran efektifitas dapat mendukung dalam proses pengambilan keputusan yang lebih efektif karena pengambilan putusan didasari dari informasi yang akurat, tepat waktu dan relevan, karena dalam sistem informasi dapat memiliki sistem informasi manajemen, sistem pendukung keputusan, sistem pendukung kelompok, sistem informasi geografi, sistem pakar dan jaringan saraf tiruan dan lain sebagainya.

Peran komunikasi dan kolaborasi dapat dilihat dari penerapan otomatisasi kantor yang akan mengintegrasikan pengguna sistem teknologi informasi termasuk manajer secara elektronik. Peningkatan komunikasi dapat dilakukan melalui *email*, *chat*, *video conference* dan *teleconference*. Peran kompetitif dapat dicapai dengan sistem informasi yakni sistem teknologi informasi yang digunakan dalam organisasi untuk mengimplementasikan strategi dalam meningkatkan keunggulan kompetisi.

Dalam menilai keberhasilan sistem informasi, Segar dan Grover (1998) menyatakan terdapat 4 dimensi, diantaranya *alignment*, *analysis*, *cooperation* dan *capabilities*. *Alignment*, yaitu keeratan hubungan antara strategi sistem informasi dengan strategi bisnis. *Analysis*, yakni bagaimana sistem analisis yang efektif yang dapat memberikan pemahaman tentang bagaimana informasi yang digunakan dalam organisasi. *Cooperation* yakni dimana diperlukan suatu tingkatan kesesuaian dalam kesepakatan antara prioritas pengembangan, skedul implementasi dan tanggung jawab material. *Capabilities*, yakni suatu sistem efektif yang harus berkembang seiring waktu dalam kemampuan (*capabilitas*) dasarnya (Segars & Grover, 1998).

Pengertian Manajemen Pengetahuan

Banyak para ahli yang mendefinisikan manajemen pengetahuan, diantaranya Horwitc dan Armacost (2002) yang menyatakan bahwa manajemen pengetahuan sebagai pelaksanaan penciptaan, penangkapan, penyaluran, dan pengaksesan pengetahuan dan informasi yang tepat ketika dibutuhkan untuk membuat sebuah keputusan (Horwitch & Armacost, 2002). Demikian Davison dan Voss (2002) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan adalah sebuah sistem yang memungkinkan organisasi/perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman dan kreativitas para stafnya untuk perbaikan kinerja perusahaan (Davidson & Voss, 2002).

Tujuan Manajemen Pengetahuan

Tujuan manajemen pengetahuan secara umum adalah untuk mengembangkan dan mempertahankan dinamika dan daya saing organisasi/perusahaan yang berbasis sumber daya (aset pengetahuan).

Menurut Wiig (1999) ada tiga tujuan dari tiga perspektif, diantaranya perspektif bisnis, perspektif manajemen dan *hands on operational perspective*. Persepektif bisnis, yakni organisasi berfokus kepada mengapa, dimana dan untuk apa perusahaan berinvestasi dan memanfaatkan pengetahuan. Perspektif manajemen, yakni organisasi berfokus pada penentuan, pengorganisasian, pengarahan, memfasilitasi dan memonitor pengetahuan yang terkait dengan praktik dan aktivitas untuk mencapai strategi dan tujuan yang diinginkan. *Hands on operational perceptive*, yakni berfokus pada penerapan keahlian untuk menyalurkan *explicit knowledge* (Wiig, 1999).

Berdasarkan ketiga *perceptif* orientasi tujuan dari manajemen pengetahuan yang pertama adalah diarahkan pada sumber daya manusia dan aktivitas kepemimpinan, kedua ditunjukkan

pada aktivitas manajemen dan ketiga manajemen pengetahuan harus melakukan pemrosesan pengetahuan.

Aktivitas Manajemen Pengetahuan

Aktivitas manajemen pengetahuan dapat meliputi (1) penciptaan pengetahuan dalam organisasi, (2) akuisisi pengetahuan, (3) transfer dan perubahan pengetahuan, serta (4) penyimpanan dan penggunaan kembali.

Dalam penciptaan pengetahuan dalam organisasi, organisasi memiliki peran diantaranya memberikan dukungan atau menyediakan konteks kepada anggota organisasi untuk menciptakan pengetahuan. Penciptaan pengetahuan organisasi dapat dipahami sebagai sebuah proses yang mana organisasi memperluas dan memperlebar penciptaan pengetahuan oleh anggota organisasi. Setelah pengetahuan tercipta selanjutnya dikristalisasi sebagai bagian dari pengetahuan organisasi untuk mendapatkan justifikasi dari internal organisasi maupun antar organisasi. Proses penciptaan pengetahuan organisasi dapat dilakukan dengan cara memperluas, mengembangkan pengetahuan pribadi, berbagi *tacit* pengetahuan, pengkonseptualisasian, pengkristalisasi, penilaian pengetahuan dan menjejaringkan pengetahuan.

Akuisisi pengetahuan merupakan upaya menambah pengetahuan yang dilakukan dengan mendapatkan, mencari, melahirkan, menciptakan, menangkap dan berkolaborasi. Cara tersebut dapat dilakukan dengan membeli melalui organisasi atau menyewa seseorang yang menguasai pengetahuan yang dibutuhkan dalam organisasi. Organisasi dapat membeli pengetahuan dari organisasi lain karena pengetahuan yang dimiliki organisasi tersebut, orang-orang yang berasal dari organisasi atau juga melalui dokumentasi. Beberapa cara yang dapat dilakukan organisasi dalam mengatasi dengan *benchmarking* dari organisasi lain, menghadiri kegiatan konferensi, menyewa konsultan, membaca berbagai materi hasil cetakan, seperti surat kabar, mengamati perkembangan masalah sosial, ekonomi, politik, dan teknologi, mengumpulkan data *customer*, pesaing, menyewa staf baru yang memiliki kualifikasi berkolaborasi dengan organisasi lain, membangun aliansi dan berbagai bentuk kerja sama.

Transfer pengetahuan adalah salah satu kegiatan manajemen pengetahuan. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mentransfer pengetahuan, diantaranya memberi tugas baru kepada anggota organisasi sehingga diharapkan dapat membantu menyerap dan melahirkan pengetahuan baru. Untuk melakukan transfer pengetahuan dapat dilakukan berbagai strategi, diantaranya mendesain ruang percakapan untuk melakukan pekan pengetahuan atau forum terbuka.

Penyimpanan pengetahuan berorientasi pada proses pengelolaan pengetahuan untuk dilindungi dari pengguna yang tidak berhak atau tidak tepat. Penyimpanan pengetahuan yang efektif memungkinkan organisasi dengan cepat menemukan pengetahuan yang dicari. Beberapa cara pengumpulan pengetahuan, diantaranya pendokumentasian untuk diri, pendokumentasian yang sama dengan pihak lain (dokumentasi publik) dan pendokumentasian tidak sama bagi pihak lain yakni dokumen publik namun pembaca memiliki kemungkinan pengetahuan yang kurang.

Penggunaan kembali pengetahuan dapat berlangsung dalam empat bentuk, diantaranya menangkap atau mendokumentasikan pengetahuan, pengemasan pengetahuan untuk digunakan kembali, distribusi/penyebaran pengetahuan dan penggunaan kembali pengetahuan. Terkait dengan penggunaan kembali pengetahuan ada tiga yang berperan, diantaranya yang memproduksi pengetahuan, yang memediasi pengetahuan (mereka yang mempersiapkan kembali dengan cara mengindeks, meringkas, membersihkan dan mengemas pengetahuan) dan pengguna pengetahuan.

Strategi Penerapan Manajemen Pengetahuan

Strategi penerapan manajemen pengetahuan menurut Tiwana diantaranya (1) analisis infrastruktur yang ada, (2) mengkaitkan manajemen pengetahuan dengan strategi, (3) mendesain infrastruktur manajemen pengetahuan, (4) mengaudit aset dan sistem pengetahuan yang ada, (5) mendesain tim manajemen pengetahuan, (6) menciptakan blueprint manajemen pengetahuan, (7) pengembangan sistem manajemen pengetahuan, (8) prototipe dan uji coba, (9) pengelola perubahan, kultur dan struktur penghargaan, dan (10) evaluasi kinerja, dan perbaikan sistem manajemen pengetahuan.

Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Pengetahuan

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi manajemen pengetahuan, diantaranya (1) *enabler condition*, (2) komunitas praktik dan tim virtual, (3) gaya manajemen dan karyawan berpengetahuan, (4) organisasi pembelajar, (5) infrastruktur manajemen pengetahuan, dan (6) sistem pengukuran manajemen pengetahuan.

Enabling condition merupakan suatu ruang yang dapat menumbuhkembangkan munculnya hubungan antara organisasi. Kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor orang (sosial), organisasi dan teknologi. Faktor tersebut juga merupakan suatu kesatuan dalam proses penciptaan pengetahuan, sementara teknologi dalam proses penciptaan pengetahuan bersifat sebagai fasilitator.

Komunitas praktik menurut Wenger dan Snyder (2000) merupakan sekelompok orang yang memiliki perhatian yang sama, sejumlah masalah atau keterkaitan yang sama akan suatu topik, ingin mendalami pengetahuan dan keahliannya dengan cara berinteraksi dengan dasar yang sama. Hal tersebut terbentuk secara alami dengan memiliki aktivitas dan kepentingan (Wenger & Snyder, 2000).

Sementara tim virtual umumnya sama dengan komunitas *online* namun dalam virtual komunitas keberadaannya sangat tergantung dari keinginan mereka. Tim biasanya dipahami sebagai kelompok orang yang bersama-sama bertanggungjawab dalam penciptaan praktik. Tim virtual dibentuk berdasarkan pertimbangan geografis, fungsional dan secara organisasi orang-orangnya berbeda. Pemimpin dalam manajemen pengetahuan harus mampu mengubah gaya manajemen, sejalan dengan kondisi karyawan/staf yang telah mengalami perubahan cara memandang dirinya. Demikian juga adanya pekerja/staf yang berpengetahuan akan memberikan dampak positif bagi organisasi.

Organisasi pembelajar merupakan organisasi yang belajar dengan sekuat tenaga, secara kolektif dan terus menerus mengubah dirinya agar lebih baik dalam mengumpulkan, mengelola dan menggunakan pengetahuan bagi kesuksesan organisasi. Organisasi pembelajar juga dapat didefinisikan sebagai proses yang aman bagi seseorang untuk memperoleh pengetahuan dan pemahaman baru yang dihasilkan melalui perubahan dalam perilaku dan tindakan. Organisasi pembelajar memiliki berbagai ciri, diantaranya menurut Marquadt (1996) antara lain : (1) pembelajaran dilakukan oleh organisasi secara keseluruhan, (2) anggota organisasi merasakan penting terhadap proses pembelajaran secara terus menerus, (3) organisasi selalu menerapkan berpikir sistem, (4) adanya aspirasi, refleksi dan konseptualisasi, (5) adanya kompetensi inti dibangun dengan baik, (6) adanya iklim organisasi dan sistem penghargaan yang kondusif, (7) fokus pada kreativitas, (8) setiap orang dalam organisasi didorong untuk melakukan perbaikan kualitas secara berkelanjutan, serta (9) setiap anggotanya memiliki kemampuan secara berkelanjutan untuk beradaptasi, memperbarui dan merevitalisasi dirinya dalam merespon terhadap lingkungan (Marquardt, 1996).

Ketersediaan infrastruktur dalam manajemen pengetahuan dapat seperti ketersediaan dalam bentuk dan jenis teknologi informasi, yang dapat membantu manajemen

pengetahuan, seperti adanya fasilitas internet, intranet, ekstranet, grupware, data base, database profesional, program aplikasi khusus dan lain-lain. Sistem pengukuran manajemen pengetahuan dapat dilihat dari audit kompetensi inti dan audit individu. Audit kompetensi ini dapat dilakukan dengan cara mengaudit aset intangible, seperti pengetahuan, ketrampilan, standar dan nilai yang dimiliki.

5. Fokus Tenaga Kerja

Fokus tenaga kerja ini adalah bagaimana kemampuan manajemen organisasi dalam menilai kapabilitas dan kebutuhan karyawan dalam membangun lingkungan tenaga kerja yang kondusif agar mencapai kinerja yang tinggi melalui keterlibatan, pengelolaan dan pengembangan karyawan dalam menggunakan kemampuan dalam menyelaraskan visi, misi, nilai dan rencana tindakan organisasi. Fokus tenaga kerja ini ada dua komponen yakni lingkungan tenaga kerja dan keterikatan tenaga kerja. Lingkungan tenaga kerja, merupakan kriteria manajemen organisasi dalam membangun lingkungan tenaga kerja yang efektif, diantaranya pengelolaan kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja, pemeliharaan lingkungan kerja yang mendukung dan memberi perhatian pada kesehatan dan keselamatan kerja. Keterikatan tenaga kerja, merupakan upaya organisasi dalam mengikat/melibatkan secara aktif, memberi kompensasi, dan memberi penghargaan kepada tenaga kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi atau upaya manajemen organisasi untuk melibatkan tenaga kerja dalam mencapai keberhasilan organisasi dengan melibatkan, pemberian kompensasi dan penghargaan, pengembangan karyawan dan pemimpin dengan pendidikan dan pelatihan, serta menilai keterlibatan dan menggunakan hasil penilaian untuk mencapai kinerja tinggi.

Sumber daya manusia menurut Nawawi (2005) merupakan orang yang bekerja di lingkungan suatu organisasi yang mencakup para pimpinan dan pelaksana. Istilah lain sumber daya manusia disebut juga sebagai personil, tenaga kerja atau karyawan (Nawawi, 2005). Manajemen sumber daya manusia menurut Simamora (2004) merupakan pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok (Simamora, 2004). Swanson (1987) menjelaskan manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengembangan sumber daya manusia yang diartikan sebagai proses untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui kemampuan personilnya, yang meliputi aktivitas pekerjaan, desain pekerjaan, dan motivasi (R. A. Swanson, 1995). Mc Logan (1989) mengartikan sebagai pemanfaatan yang terintegrasi dari pelatihan dan pengembangan karier dan pengembangan organisasi untuk meningkatkan efektifitas individu dan organisasi (McLagan, 1989). Swanson (1997) menyatakan pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pengembangan dan melepaskan keahlian manusia melalui pengembangan organisasi dan pelatihan pribadi untuk tujuan peningkatan kinerja (R. Swanson, 1987).

Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Teori dasar yang dapat digunakan untuk memahami sumber daya manusia adalah teori model manajemen sumber daya manusia, yang dikenal dengan *Human Resources Model* yang menurut Miles (1975), yang merupakan pengembangan dari model manajemen sumber daya manusia sebelumnya yakni tradisional model dan *human relation model* (Miles, 1975)

Model *Human resources* ini menitikberatkan pada keterlibatan manusia/karyawan dalam organisasi dalam proses pengambilan keputusan, model ini juga lebih kepada pengembangan sumber daya manusia yang diharapkan staf dapat menyelesaikan sendiri

atau mengerti dalam menyelesaikan tugas yang dilaksanakan. Dalam model ini juga didasari atas teori Maslow yang menyatakan bahwa manusia membutuhkan status, pengakuan, penerimaan dan juga menginginkan peluang yang adil dalam mengembangkan kemampuan serta mendapatkan kepuasan, sehingga disadari pula pentingnya adanya pelatihan dan pendidikan.

Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia

Faktor yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia ada dua faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal organisasi merupakan keadaan yang bersumber dari dalam organisasi sendiri, faktor tersebut meliputi misi, kebijakan, budaya organisasi, serikat pekerja dan pemilik (pemegang saham).

Misi sangat menentukan keberadaan organisasi pada masyarakat. Misi jelas dan terarah akan membawa riset sumber daya manusia pada fokus yang strategis yakni memenuhi kebutuhan dan permintaan yang sebenarnya dari organisasi. Kebijakan merupakan rencana terhadap pernyataan atau pemahaman umum yang membantu mengarahkan pengambilan keputusan, kebijakan dapat membatasi pengambilan keputusan dalam wilayah tertentu dan memastikan agar keputusan dapat konsisten dan mengarah pada tujuan organisasi.

Budaya organisasi merupakan sistem dari nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberi arti pada anggota dari organisasi dan aturan yang berlaku. Nilai akan menciptakan peluang dan rencana strategis. Demikian juga budaya dapat dipandang dari sebagai normal dari perilaku, nilai, filosofi, ritual, tanda dan simbol, dan budaya akan mengalami pergeseran sehingga budaya dapat mempengaruhi pengelolaan dalam sumber daya manusia. Pemilik atau pemegang saham dapat mempengaruhi organisasi dengan menggunakan hak suara. Secara umum pemegang saham akan tertarik pada masalah investasi dan membiarkan kegiatan organisasi dijalankan oleh pimpinan, yang tentunya akan mempengaruhi proses pengembangan sumber daya manusia.

Serikat pekerja merupakan kelompok karyawan yang bersama-sama mewujudkan kesepakatan secara kolektif. Serikat pekerja dapat mempengaruhi manajemen sumber daya dengan menggambarkan tantangan nyata dalam organisasi, seperti masalah isu administratif, hak dan kewajiban manajemen, kompensasi, dan lain-lain. Faktor eksternal merupakan keadaan yang bersumber dari luar organisasi yang dapat mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia, diantaranya angkatan kerja, *legal consideration*, persaingan, konsumen, teknologi, politik, ekonomi, dan demografi.

Angkatan kerja merupakan kelompok individu dari luar yang menjadi pekerja dalam organisasi. Angkatan kerja ini dapat mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat kemampuan angkatan kerja tersebut, angkatan kerja selalu berubah, dan perubahan dapat menimbulkan perubahan angkatan kerja dalam organisasi, perubahan tersebut meliputi ras, jenis kelamin, usia, nilai dan norma budaya.

Legal consideration merupakan faktor yang mempengaruhi sumber daya manusia, *legal consideration* ini berhubungan dengan undang-undang lokal yang menyatakan peluang kerja yang sama, sehingga adanya peluang kerja yang sama dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam organisasi.

Persaingan dapat mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia, adanya persaingan dibutuhkan kualitas sumber daya manusia yang dapat memperoleh atau memenangkan dalam persaingan, demikian juga adanya persaingan dituntut sumber daya manusia yang memiliki kualitas, karena organisasi akan dituntut mendapatkan lebih banyak *customer* dan mampu mengalahkan pesaing.

Konsumen sangat menentukan sumber daya manusia, kebutuhan konsumen harus dapat dikenali oleh sumber daya manusia dalam organisasi, sehingga dibutuhkan sumber daya

manusia yang responsif terhadap konsumen, karena konsumen dapat menilai kualitas layanan.

Teknologi merupakan pengetahuan, peralatan dan teknik yang digunakan untuk mengubah bentuk masukan menjadi produk yang dapat dimanfaatkan oleh konsumen. Perubahan teknologi dapat membantu organisasi untuk menyediakan produk yang lebih baik dan menghasilkan produk secara efisien. Teknologi dapat mempengaruhi manajemen sumber daya manusia karena teknologi mampu mengubah pekerjaan dan *keterampilan* yang dibutuhkan organisasi untuk memproduksi barang dan jasa.

Politik, bagian dari faktor lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi manajemen sumber daya manusia termasuk didalamnya juga undang-undang, peraturan dan keputusan pemerintah. Banyak peraturan dan perundang-undangan yang mempengaruhi organisasi melalui proses politik, seperti peraturan perdagangan bebas, maka tuntutan manajemen sumber daya manusia adalah menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki wawasan global dan kualitas.

Ekonomi, juga mempengaruhi keberhasilan organisasi, hal ini terkait juga dengan masalah upah, harga, kebijakan fiskal yang akan mempengaruhi biaya produksi barang dan penawaran jasa. Dengan demikian tuntutan manajemen sumber daya manusia yang lebih responsif terhadap kebijakan ekonomi sangat berarti.

Demografi sangat menentukan manajemen sumber daya manusia hal tersebut terkait dengan komposisi pekerjaan, diantaranya pendidikan, usia, suku, jenis kelamin, persentase populasi dan karakteristik lainnya (Rachmawati, 2008).

6. Fokus Proses

Fokus proses ini menurut Malcolm Baldrige menjelaskan bagaimana organisasi merancang sistem kerjanya, mendesain, mengelola, memperbaiki proses utamanya untuk melaksanakan sistem kerja untuk memberikan nilai kepada mahasiswa dan *stakeholder* dan mencapai keberhasilan dan keberlanjutan organisasi, atau dengan kata lain bagaimana organisasi menetapkan kompetensi inti dan sistem kerja termasuk mendesain, mengelola dan meningkatkan proses kerja yang bertujuan untuk menciptakan nilai dari *customer* serta bagaimana implementasi, manajemen dan peningkatan proses kerja yang secara terus menerus. Dalam manajemen proses diharapkan dapat mencapai efektifitas dan efisiensi manajemen proses, seperti adanya desain yang efektif, orientasi pencegahan, waktu siklus, pembelajaran organisasi.

Fokus proses dalam sistem manajemen Malcolm Baldrige ada dua komponen yakni desain sistem kerja dan proses kerja. Desain sistem kerja, merupakan upaya organisasi untuk mendesain kerjanya, menentukan proses utama untuk memberikan nilai kepada *customer*, mempersiapkan diri dalam menghadapi potensi darurat, atau bagaimana organisasi dalam mendesain sistem kerja melalui penetapan kompetensi inti dengan mengaitkan visi, misi, nilai, mendesain proses kerja dan jaminan sistem atau tempat dalam menghadapi kondisi darurat.

Proses kerja merupakan upaya organisasi mendesain, menerapkan, mengelola dan memperbaiki proses kerja utamanya dalam memberikan nilai kepada *customer* dalam mencapai keberhasilan dan keberlangsungan organisasi, atau upaya manajemen organisasi dalam mengelola, meningkatkan proses kerja melalui penerapan dan pengelolaan proses kerja agar memberikan nilai kepada *customer* dalam mencapai kesuksesan dan keberlangsungan organisasi

Kategori proses 1 hingga 6 dalam kriteria Malcolm Baldrige diukur dan dievaluasi dengan perspektif ADLI, *Approach* (pendekatan), *deployment* (penyebarluasan), *learning* (pembelajaran) dan integrasi. Penilaian *Approach* terdiri atas metode yang digunakan untuk menyempurnakan atau meningkatkan proses, ketepatan dari metode yang digunakan dalam

persyaratan kriteria Malcolm Baldrige, efektifitas metode yang digunakan, tingkat pendekatan dapat diulang atau berdasarkan data dan informasi seperti pendekatan sistematis PDSA (*plan do study act*) atau DMAIC (*define, measure, analyze, improve dan control*).

Penilaian *Deployment* terdiri atas pendekatan yang diterapkan untuk memenuhi kriteria Malcolm Baldrige dan relevansi terhadap organisasi, diantaranya pendekatan yang diterapkan secara konsisten, pendekatan yang digunakan oleh semua unit kerja yang sesuai.

Penilaian *learning* terdiri atas perbaikan pendekatan melalui siklus evaluasi dan peningkatan, dukungan perubahan terhadap pendekatan melalui inovasi, saling berbagi perbaikan dan inovasi dengan unit kerja relevansi dan proses dalam organisasi.

Penilaian *Integrasi* terdiri atas pendekatan yang diselaraskan atau diintegrasikan dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam profil organisasi dan kriteria Malcolm Baldrige, sistem pengukuran, informasi dan peningkatan saling melengkapi sepanjang proses dan unit kerja, rencana, proses, hasil, analisis, pembelajaran dan tindakan yang diharmonisasikan sepanjang proses unit kerja dan mendukung sasaran lingkup organisasi. Manajemen proses pembelajaran merupakan cara atau teknik pengelolaan pembelajaran yang terkait dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan penilaian dalam pembelajaran (Ginting & Praktis, 2010).

Perencanaan pembelajaran dapat diartikan sebuah proses yang mempersiapkan kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan dalam pembelajaran. Perencanaan pembelajaran memiliki dua fungsi diantaranya (1) menentukan kompetensi yang akan dihasilkan dari proses pembelajaran yang akan dilakukan dan (2) pemilihan kompetensi dalam pembelajaran.

Dalam proses perencanaan pembelajaran terdapat beberapa kegiatan atau model yang dapat digunakan, seperti model Gagne dan Brigs dengan kegiatan perencanaan meliputi (1) merumuskan masalah, (2) menganalisis materi belajar, (3) mengelompokkan materi belajar dan memilih kondisi yang tepat, (4) memilih metode dan media, (5) mensintesis komponen pembelajaran, serta (6) melaksanakan rencana, mengevaluasi dan memberi umpan balik. Menurut Mulyana (2008) kegiatan perencanaan pembelajaran, meliputi kegiatan (1) mengidentifikasi kebutuhan belajar, (2) kontrak belajar, (3) perumusan materi belajar, dan (4) pemilihan media dan alat belajar (Mulyana, 2008).

Pelaksanaan pembelajaran merupakan penerapan dari perencanaan pembelajaran yang telah ditetapkan. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan pengkondisian peserta didik (warga belajar) agar bersama-sama siap untuk melakukan saling membelajarkan. Kegiatan ini meliputi penerapan model pembelajaran mulai dari penyiapan media dan alat belajar, memberi dan menerima informasi tentang materi belajar, membahas materi belajar, dan mengidentifikasi permasalahan belajar (Mulyana, 2008).

Evaluasi pembelajaran menurut Mulyana (2010) merupakan upaya mengumpulkan, mengolah dan menyajikan data mengenai program pembelajaran sebagai masukan dalam pengambilan keputusan. Evaluasi pembelajaran bertujuan untuk mengetahui tercapai dan tindaknya tujuan yang telah ditetapkan, dan diketahui penguasaan bahan atau materi pembelajaran, menilai efektivitas program yang dilaksanakan, dan menilai proses interaksi dalam pembelajaran (Mulyana, 2008). Evaluasi pembelajaran dapat dilakukan dalam berbagai bentuk diantaranya tes dan non tes. Tes dapat dilakukan secara lisan, tulisan, dan perbuatan, sedangkan non tes dapat dilakukan dengan observasi, wawancara, jawaban terinci, dan lembar pendapat (Mulyana, 2008).

Teori Pembelajaran

Dalam memahami masalah penelitian yang terkait dengan manajemen proses pembelajaran dapat didasari dari beberapa teori pembelajaran diantaranya teori *koneksionisme*, *classical conditioning*, *operant conditioning*, *gestalt*, *medan*, *humanistik*, dan *konstruktivistik*.

Teori koneksionisme dikembangkan oleh Edward Lee Thorndike yang menyatakan ada hubungan antara stimulus dan respons, teori ini berkembang dan dikenal dengan perilaku belajar yang mengajukan tiga hukum belajar, yakni hukum kesiapan, hukum latihan dan hukum akibat. Hukum kesiapan menjelaskan adanya hubungan antara kesiapan seseorang dalam merespons, menerima dan menolak terhadap stimulan yang diberikan, seperti ketika mahasiswa diberikan ujian tanpa pemberitahuan terlebih dahulu, maka mahasiswa tersebut tidak akan siap melakukannya yang akan menimbulkan kekecewaan. Hukum latihan yang menjelaskan hubungan antara perlakuan dan tindakan akan menjadi kuat jika hubungan tersebut dilakukan berulang-ulang demikian sebaliknya, seperti kegiatan pemantapan dalam proses pembelajaran dimana mahasiswa dilatih secara intensif maka mahasiswa tersebut akan lebih siap dalam menghadapi ujian. Hukum akibat yakni menjelaskan adanya hubungan antara stimulus dan respons yang diharapkan akan bertambah kuat dan akan selalu muncul jika memberikan akibat yang menyenangkan pada diri seseorang, seperti penerapan *reward* atau *punishment* (Ginting & Praktis, 2010)

Teori *classical conditioning* dikembangkan oleh Petrovich Pavlov selanjutnya dikembangkan oleh Watson bahwa teori *classical conditioning* adalah menyatakan proses belajar dalam diri peserta didik tidak terjadi sendirinya, tetapi memerlukan pengkodisian dalam melalui pemberian rangsangan dan penghargaan serta menyadarkan peserta didik, kemudian proses belajar dalam diri peserta didik dapat diinisiasi atau dimunculkan melalui pemberian rangsangan dan pembiasaan.

Teori *operant conditioning* dikembangkan oleh Skinner yang mengembangkan dari teori Thorndike yang menyimpulkan terdapat dua respons yang berbeda dalam menerima stimulus, yakni *respondent response* atau *reflexive response* (respon akibat stimulus tertentu) dan *operant response* atau *instrumental response* (respon akibat perangsang lain). Teori *gestalt* yang memandang bahwa belajar sebagai perilaku mekanistik tanpa adanya peran *insight*, yang memiliki arti belajar adalah proses mengembangkan *insight* atau memahami hubungan antar unsur dalam suatu masalah, selanjutnya masalah yang dihadapi seseorang akan menimbulkan ketidakseimbangan kognisi dan orang itu akan berusaha memecahkan masalah tersebut guna mencapai keseimbangan kognisi dan belajar juga didasarkan pada pengalaman dan pengorganisasian kembali dari pengalaman masa lalu.

Mutu Proses Pembelajaran

Mutu proses belajar mengajar (perkuliahan) dapat ditentukan oleh dua faktor, yakni dosen dan mahasiswa. Faktor dosen meliputi disain pembelajaran, silabus perkuliahan, bahan perkuliahan dan metode perkuliahan (Matiru, 1995; Rusilowati, 2008).

Disain dan silabus perkuliahan merupakan bagian dari perencanaan pembelajaran, kemudian isi, bahan dan metode pembelajaran merupakan bagian dari pelaksanaan perkuliahan, kompetensi dan kinerja juga menjadi faktor penting dalam menilai proses pembelajaran dari aspek dosen. Untuk mengetahui mutu dalam proses pembelajaran dapat dibandingkan dengan standar proses pembelajaran.

Faktor mahasiswa dapat dilihat dari tingkat aktivitas, minat dan motivasi dalam proses pembelajaran (Rusilowati, 2008). Aktivitas merupakan kegiatan mahasiswa selama mengikuti perkuliahan. Aktivitas mahasiswa dalam perkuliahan menurut Rusilowati (2008) dapat diukur dari 3 dimensi yang meliputi (1) keberadaan dalam perkuliahan, (2) ketepatan menyelesaikan tugas, dan (3) berperan dalam meningkatkan mutu perkuliahan. Dari tiga

dimensi tersebut terdapat beberapa indikator untuk mengukur tingkat aktivitas perkuliahan, diantaranya pada dimensi keberadaan dalam perkuliahan dapat dilihat dari indikator sebagai berikut: (1) aktif memperhatikan penjelasan dosen, (2) aktif merespons terhadap apa yang disampaikan dosen, (3) aktif bertanya pada dosen, dan (4) aktif menjawab pertanyaan dosen. Pada dimensi ketepatan menyelesaikan tugas dapat diukur dengan indikator sebagai berikut: (1) melaksanakan tugas yang diberikan oleh dosen dengan sungguh-sungguh dan (2) mengumpulkan tugas tepat waktu. Pada dimensi berperan dalam meningkatkan mutu perkuliahan, dapat diukur dengan indikator sebagai berikut: (1) memberi masukan kepada dosen, (2) mempersiapkan diri sebelum kuliah, dan (3) mempersiapkan pertanyaan yang akan ditanyakan dalam kuliah (Rusilowati, 2008)

Motivasi mahasiswa dalam mengikuti perkuliahan, merupakan proses yang dilakukan untuk menggerakkan mahasiswa dalam mengikuti proses perkuliahan. Motivasi dalam mengikuti perkuliahan dapat diukur dari empat dimensi, diantaranya (1) motivasi belajar, (2) motivasi berprestasi, (3) cita-cita masa depan, dan (4) lingkungan. Dari dimensi tersebut terdapat indikator yang digunakan, diantaranya dimensi motivasi belajar indikatornya adalah kebutuhan untuk belajar, suka pada tantangan, dan umpan balik. Dimensi motivasi berprestasi, indikatornya adalah keinginan untuk berhasil dan dorongan untuk maju. Dimensi cita-cita masa depan, indikatornya adalah pencapaian tujuan dan unggul. Dimensi lingkungan, indikatornya adalah keinginan yang menarik dan lingkungan yang kondusif (Rusilowati, 2008)

Minat mahasiswa dalam mengikuti perkuliahan, memiliki arti suatu keingintahuan mahasiswa dalam mengikuti perkuliahan. Minat dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu keterlibatan dalam kuliah, pemenuhan sarana/prasarana dan usaha yang dilakukan. Indikator yang digunakan dalam mengukur minat, diantaranya dari dimensi keterlibatan dalam perkuliahan, indikatornya adalah memiliki catatan, berusaha memahami materi perkuliahan. Dimensi pemenuhan sarana/prasarana, indikatornya adalah memiliki buku referensi, dan dimensi usaha yang dilakukan, indikatornya adalah kehadiran dalam perkuliahan, melakukan diskusi dengan teman dan kunjungan ke perpustakaan (Rusilowati, 2008)

Lulusan

Lulusan adalah status yang dicapai mahasiswa setelah menyelesaikan proses pendidikan sesuai dengan persyaratan kelulusan yang ditetapkan oleh program studi sarjana. Sebagai salah satu luaran langsung dari proses pendidikan yang dilakukan oleh program studi sarjana, lulusan yang bermutu memiliki ciri penguasaan kompetensi akademik yakni *hard skills* dan *soft skills* sebagaimana dinyatakan dalam sasaran mutu serta dibuktikan dengan kinerja lulusan di masyarakat sesuai dengan profesi dan bidang ilmu.

Indikator Mutu Lulusan

Menurut kriteria BAN-PT sebagai lembaga yang mengukur kualitas pendidikan di Indonesia, bahwa lulusan perguruan tinggi dapat diukur dari beberapa aspek, diantaranya adalah lama studi, indeks prestasi kumulatif, dan masa tunggu lulusan (keterserapan lulusan), Indeks prestasi lulusan merupakan indeks prestasi yang dihitung setiap akhir semester yang digunakan sebagai dasar untuk mengetahui tingkat keberhasilan belajar dari seluruh mata kuliah pada semester yang bersangkutan. Sedangkan indeks prestasi kumulatif (IPK) merupakan indeks prestasi yang dihitung pada akhir suatu program pendidikan lengkap atau pada akhir semester kedua dan seterusnya untuk seluruh mata kuliah yang diambilnya, yang dinyatakan dalam rentang 0,00-4,00 atau juga dapat dikatakan sebagai bentuk formulasi dari tingkatan nilai tes menurut rangking (Siregar, 2006). Lama studi lulusan merupakan kurun waktu penyelesaian studi berdasarkan ketetapan program studi di

perguruan tinggi. Sedangkan masa tunggu lulusan (keterserapan lulusan) adalah waktu yang dibutuhkan memperoleh pekerjaan pertama setelah lulus.

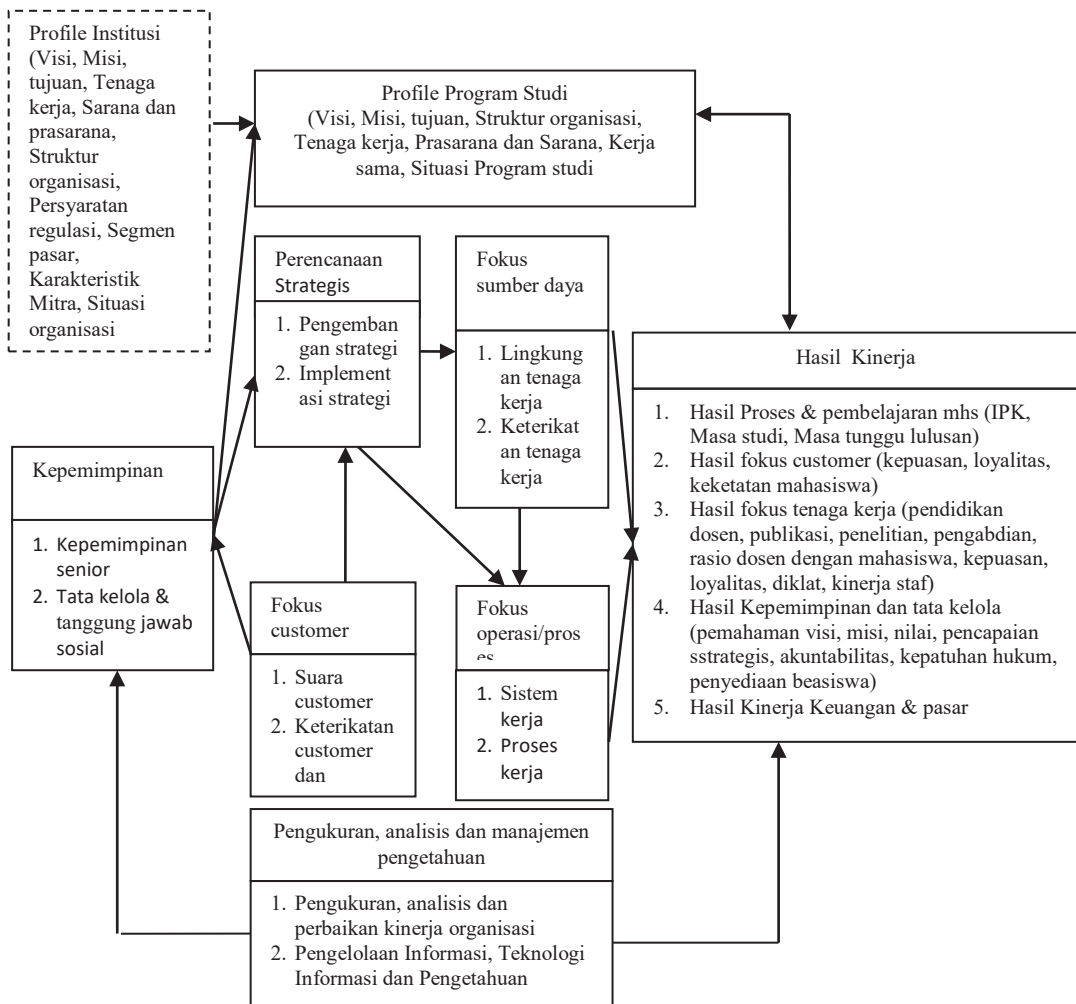
7. Hasil

Kategori ini memberikan informasi yang cukup tentang hasil evaluasi dan peningkatkan proses yang sesuai dengan strategi organisasi. Kriteria hasil yang dimaksud dalam Malcolm Baldrige meliputi hasil proses dan pembelajaran mahasiswa, fokus *customer*, tenaga kerja, kepemimpinan dan tata kelola dan penganggaran, keuangan dan pasar. Hasil tersebut mengacu pada pencapaian proses dan pembelajaran mahasiswa, fokus *customer*, tenaga kerja, kepemimpinan dan tata kelola, serta penganggaran, keuangan dan pasar.

Ada empat faktor yang digunakan dalam mengevaluasi hasil, diantaranya tingkatan (*level*), kecenderungan (*trend*), perbandingan (*comparisons*) dan keterpaduan (*integration*) (LeTCI). *Level* (tingkatan) ini mengacu pada tingkat kinerja pada saat ini. *Trend* mengacu pada tingkat perbaikan kinerja atau keberlanjutan dari kinerja yang baik, serta keluasan dari penyebaran penerapan dari hasil kinerja organisasi. *Comparisons* (perbandingan) mengacu pada kinerja organisasi saat ini dibandingkan terhadap pembanding yang sesuai atau pesaing yang sejenis atau kinerja organisasi dibandingkan terhadap *benchmark* atau para pemimpin yang terbaik di organisasi lain. *Integration* (keterpaduan) mengacu pada ukuran hasil yang menunjukkan *customer* penting, demikian halnya dengan produk, pasar, proses, serta mengacu pada hasil organisasi termasuk indikator yang valid dari kinerja masa depan, integrasi juga mengacu pada hasil organisasi yang diselaraskan diantara proses dan unit kerja untuk mendukung sasaran organisasi (Curkovic et al., 2000; Gaspersz & Fontana, 2011; IQAF, 2011; Lee et al., 2003).

G. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini disusun berdasarkan kerangka berpikir yang menggambarkan alur hubungan antar konsep, yang akan diteliti secara lebih lengkap dan mendalam. Hubungan tersebut dapat disajikan dalam gambar 2.4



Gambar 2.4 Kerangka konseptual penelitian

Secara umum kerangka konsep dalam penelitian ini dibangun dengan berdasarkan perspektif sistem dari teori *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence Framework*, dan konsep mutu pendidikan dari Diikti.

Malcolm Baldrige merupakan kerangka kerja dari sistem manajemen dengan menggunakan enam kriteria proses dan satu kriteria hasil. Kriteria proses yang dimaksud meliputi (1) kepemimpinan, (2) perencanaan strategi, (3) fokus pasar dan *customer*, (4) fokus sumber daya manusia, (5) manajemen proses, (6) analisis, pengukuran dan manajemen pengetahuan, dan kriteria hasil meliputi (1) hasil program & pelayanan pendidikan serta proses, (2) hasil fokus *Customer*, (3) hasil fokus tenaga kerja, (4) hasil kepemimpinan dan tata kelola, (5) hasil keuangan & pasar.

3

Metode Penelitian

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan *metode penelitian survey*, yaitu penelitian dengan pengumpulan data yang menggunakan kuesioner yang disebar ke sekelompok orang/responden. Respons yang diberikan memungkinkan peneliti menarik kesimpulan mengenai keseluruhan kategori. Ditinjau dari dimensi waktu penelitian ini menggunakan disain *cross-sectional*.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh unit Program Studi Keperawatan pada Perguruan Tinggi di Surabaya. Sampel dalam penelitian ini adalah unit Program Studi Sarjana Keperawatan di Surabaya, dengan kriteria inklusi telah memiliki lulusan tiga tahun terakhir.

C. Definisi Operasional Variabel

Pengukuran terhadap variabel-variabel dalam penelitian ini tidak dapat dilakukan secara langsung, oleh karena itu membutuhkan beberapa indikator, alat ukur dan instrumen pengukuran serta skala pengukuran, yang disajikan sebagai berikut;

Tabel. 3.1 Definisi operasional penelitian

No.	Variabel	Definisi Operasional dan Parameter	Pengukuran	Skala
1	Fokus <i>Customer</i> (X1)	Upaya Program Studi Sarjana Keperawatan untuk mengikat <i>customer</i> dengan fokus pada pemenuhan keinginan <i>customer</i> , membangun hubungan dan membangun loyalitas, dengan indikator suara <i>customer</i> dan keterikatan <i>customer</i>		

1.1	Suara <i>customer</i> (X1.1)	Upaya Program Studi Sarjana Keperawatan untuk memperoleh dan menggunakan informasi dari <i>customer</i> tentang apa yang diinginkan serta upaya memuaskan <i>customer</i> , dengan indikator penyediaan sistem keluhan dan menentukan kepuasan	Kuesioner Penilaian: 0=Tidak pernah 1=Jarang 2=kadang-kadang 3=Sering 4=Selalu Menggunakan MBCFPE 2011-2012, dengan kategori : 90-100%= sangat tinggi 80-89% = tinggi 60-79% = sedang 40-59% = rendah < 40% = sangat rendah	Ordinal
1.2	Keterikatan <i>customer</i> (X2.2)	Upaya Program Studi Sarjana Keperawatan dalam melibatkan <i>customer</i> untuk melayani dan membangun hubungan agar <i>customer</i> memilih produk/pelayanan pendidikan, dengan indikator melibatkan <i>customer</i> untuk pelayanan, dan pengelolaan complain	Kuesioner Penilaian: 0=Tidak pernah 1=Jarang 2=kadang-kadang 3=Sering 4=Selalu Menggunakan MBCFPE 2011-2012, dengan kategori : 90-100%= sangat tinggi 80-89% = tinggi 60-79% = sedang 40-59% = rendah < 40% = sangat rendah	Ordinal
2	Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan (X2)	Upaya Program Studi Sarjana Keperawatan dalam menyeleksi, mengatur dan menggunakan data informasi dalam pengukuran kinerja, analisis dan, serta menjamin ketersediaan dan kualitas dari data, informasi, software dan hardware yang dibutuhkan oleh karyawan, mitra kerja, <i>customer</i> atau pihak lainnya, dengan indikator pengukuran, analisis, perbaikan kinerja dan pengelolaan informasi, teknologi informasi dan		

		manajemen pengetahuan		
2.1	Pengukuran, Analisis dan Perbaikan kinerja (X2.1)	Upaya Program Studi dalam mengukur, menganalisis, serta meningkatkan kinerja diantaranya memilih, mengumpulkan, menyelaraskan serta mengintegrasikan indikator kunci kinerja, menganalisis kinerja, meninjau ulang dan melakukan peningkatan kinerja, dengan indikator penggunaan data <i>customer</i> , kompetitor dan <i>best practice</i>	Kuesioner Penilaian: 0=Tidak pernah 1=Jarang 2=kadang-kadang 3=Sering 4=Selalu Menggunakan MCBFPE 2011-2012, dengan kategori : 90-100%= sangat tinggi 80-89% = tinggi 60-79% = sedang 40-59% = rendah < 40% = sangat rendah	Ordinal
2.2	Pengelolaan informasi, pengelolaan informasi dan manajemen pengetahuan (X2.2)	Upaya Program Studi dalam mengelola informasi, teknologi informasi dan pengetahuan organisasi, dengan indikator penyediaan informasi atau kemudahan akses, kesediaan hardware atau software, penyimpanan data dan informasi, jaminan keakuratan, integritas dan reliabilitas, ketepatan waktu, keamanan, kerahasiaan dari data organisasi serta pengelolaan pengetahuan organisasi.	Kuesioner Penilaian: 0=Tidak pernah 1=Jarang 2=kadang-kadang 3=Sering 4=Selalu Menggunakan MCBFPE 2011-2012, dengan kategori : 90-100%= sangat tinggi 80-89% = tinggi 60-79% = sedang 40-59% = rendah < 40% = sangat rendah	Ordinal
3.	Kepemimpinan (Y1)	Proses mengelola/memimpin suatu program studi sarjana keperawatan pada universitas/sekolah tinggi dalam mencapai tujuan program studi sarjana keperawatan, dengan indikator kepemimpinan senior dan tata kelola,		

		tanggung jawab sosial		
3.1	Kepemimpinan senior (Y1.1)	Kepemimpinan yang dilakukan oleh ketua program studi dalam menetapkan dan menyebarluaskan visi, misi, nilai program studi serta membangun komunikasi dalam kinerja organisasi.	Kuesioner Penilaian: 0=Tidak pernah 1=Jarang 2=kadang-kadang 3=Sering 4=Selalu Menggunakan MBCFPE 2011-2012, dengan kategori : 90-100%= sangat tinggi 80-89% = tinggi 60-79% = sedang 40-59% = rendah < 40% = sangat rendah	Ordinal
3.2	Tata kelola dan tanggung jawab sosial (Y1.2)	Upaya mewujudkan tata kelola bersih dan memenuhi tanggung jawab sosial, dengan indikator tata kelola organisasi (akuntabilitas), perilaku hukum dan etis, tanggung jawab sosial.	Kuesioner Penilaian: 0=Tidak pernah 1=Jarang 2=kadang-kadang 3=Sering 4=Selalu Menggunakan MBCFPE 2011-2012, dengan kategori : 90-100%= sangat tinggi 80-89% = tinggi 60-79% = sedang 40-59% = rendah < 40% = sangat rendah	Ordinal
4	Perencanaan Strategis (Y2)	Proses pemilihan tujuan, penentuan strategi, kebijakan, pada Program Studi Sarjana Keperawatan, dengan indikator pengembangan strategi dan implementasi strategi		
4.1	Pengembangan strategis (Y2.1)	Upaya Program Studi Sarjana Keperawatan dalam penyusunan dan pengembangan strategi Program Studi Sarjana Keperawatan, dengan indikator proses pengembangan dan	Kuesioner Penilaian: 0=Tidak pernah 1=Jarang 2=kadang-kadang 3=Sering 4=Selalu Menggunakan MBCFPE 2011-2012, dengan	Ordinal

		sasaran strategis	kategori : 90-100%= sangat tinggi 80-89% = tinggi 60-79% = sedang 40-59% = rendah < 40% = sangat rendah	
4.2	Implementasi Strategis (Y2.2)	Upaya penyebarluasan dan pelaksanaan rencana strategis ke dalam rencana tindakan pada Program Studi Sarjana Keperawatan, dengan indikator penjabaran rencana kerja kedalam action plan, dan proyeksi kerja	Kuesioner Penilaian: 0=Tidak pernah 1=Jarang 2=kadang-kadang 3=Sering 4=Selalu Menggunakan MCBFPE 2011-2012, dengan kategori : 90-100%= sangat tinggi 80-89% = tinggi 60-79% = sedang 40-59% = rendah < 40% = sangat rendah	Ordinal
5	Fokus sumber daya (Y3)	Upaya Program Studi Sarjana Keperawatan untuk mengembangkan kemampuan SDM dalam mencapai atau melebihi tuntutan standar tingkat kualitas hasil kerja yang diharapkan dalam berbagai situasi, dengan indikator lingkungan tenaga kerja dan keterikatan tenaga kerja		
5.1	Lingkungan tenaga kerja (Y3.1)	Upaya Program Studi Sarjana Keperawatan dalam membangun dan mendukung lingkungan tenaga kerja yang efektif, dengan indikator menentukan kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja serta iklim tenaga kerja	Kuesioner Penilaian: 0=Tidak pernah 1=Jarang 2=kadang-kadang 3=Sering 4=Selalu Menggunakan MCBFPE 2011-2012, dengan kategori : 90-100%= sangat tinggi 80-89% = tinggi 60-79% = sedang 40-59% = rendah < 40% = sangat rendah	Ordinal
5.2	Keterikatan tenaga kerja	Upaya Program Studi Sarjana Keperawatan	Kuesioner Penilaian:	Ordinal

	(Y3.2)	untuk menjadikan tenaga kerja terlibat secara aktif mencapai kesuksesan program studi dan pribadi, dengan indikator melibatkan penilaian kinerja, pengembangan tenaga kerja	0=Tidak pernah 1=Jarang 2=kadang-kadang 3=Sering 4=Selalu Menggunakan MBCFPE 2011-2012, dengan kategori : 90-100%= sangat tinggi 80-89% = tinggi 60-79% = sedang 40-59% = rendah < 40% = sangat rendah	
6	Fokus operasi/proses (Y4)	Upaya Program Studi Sarjana Keperawatan dalam merancang sistem kerja termasuk mendesain, mengelola, memperbaiki serta melaksanakan sistem kerja, dengan indikator sistem kerja dan proses kerja		
6.1	Sistem kerja (Y4.1)	Upaya Program Studi Sarjana Keperawatan dalam mendesain sistem kerja serta menentukan proses dalam memberikan nilai kepada <i>customer</i> , dengan indikator desain sistem kerja, pengelolaan sistem kerja dan kesiapan keadaan darurat	Kuesioner Penilaian: 0=Tidak pernah 1=Jarang 2=kadang-kadang 3=Sering 4=Selalu Menggunakan MBCFPE 2011-2012, dengan kategori : 90-100%= sangat tinggi 80-89% = tinggi 60-79% = sedang 40-59% = rendah < 40% = sangat rendah	Ordinal
6.2	Proses kerja (Y4.2)	Upaya Program Studi Sarjana Keperawatan dalam merancang, mengelola dan memperbaiki proses kerja untuk memberikan nilai kepada <i>customer</i> dalam keberhasilan program studi, dengan indikator desain proses kerja dan pengelolaan	Kuesioner Penilaian: 0=Tidak pernah 1=Jarang 2=kadang-kadang 3=Sering 4=Selalu Menggunakan MBCFPE 2011-2012, dengan kategori : 90-100%= sangat tinggi 80-89% = tinggi	Ordinal

		proses kerja	60-79% = sedang 40-59% = rendah < 40% = sangat rendah	
7.	Profile Organisasi (Y5)	Deskripsi tentang profil organisasi program studi sarjana keperawatan yang meliputi visi, misi, tujuan, tenaga kerja, prasarana dan sarana, struktur organisasi, kerja sama, dan situasi organisasi	Kuesioner Penilaian menggunakan MBCFPE 2011-2012, dengan kategori : 90-100%= sangat tinggi 80-89% = tinggi 60-79% = sedang 40-59% = rendah < 40% = sangat rendah	Ordinal
8	Hasil (Y6)	Hasil kerja Program Studi Sarjana Keperawatan dalam pencapaian proses dalam pendidikan, dengan indikator: hasil proses dan pembelajaran mahasiswa, hasil fokus <i>customer</i> , hasil fokus tenaga kerja, hasil kepemimpinan dan tata kelola, hasil keuangan dan pasar.		
8.1	Hasil proses dan pembelajaran mahasiswa (Y6.1)	Hasil dari proses dan pembelajaran pada Program Studi Sarjana Keperawatan, dengan indikator efektifitas dan efisiensi proses pembelajaran, masa studi, masa tunggu lulusan, dan indeks prestasi kumulatif	Kuesioner (Level, Trend, Comparison, Integrasi) dari MBCFPE 2011-2012, dengan kategori : 90-100%= sangat tinggi 80-89% = tinggi 60-79% = sedang 40-59% = rendah < 40% = sangat rendah	Ordinal
8.2	Hasil fokus <i>customer</i> (Y6.2)	Hasil dari upaya fokus pada <i>customer</i> oleh Program Studi Sarjana Keperawatan, dengan indikator kepuasan <i>customer</i> , <i>complain customer</i> dan loyalitas	Kuesioner (Level, Trend, Comparison, Integrasi) dari MBCFPE 2011-2012, dengan kategori : 90-100%= sangat tinggi 80-89% = tinggi 60-79% = sedang 40-59% = rendah < 40% = sangat rendah	Ordinal
8.3	Hasil fokus Sumber daya	Hasil dari upaya fokus pada tenaga kerja dalam	Kuesioner (Level, Trend,	Ordinal

	(Y6.3)	Program Studi Sarjana Keperawatan, dengan indikator: kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja, kepuasan kerja, loyalitas tenaga kerja, pengembangan tenaga kerja	Comparison, Integrasi) dari MBCFPE 2011-2012, dengan kategori : 90-100%= sangat tinggi 80-89% = tinggi 60-79% = sedang 40-59% = rendah < 40% = sangat rendah	
8.4	Hasil kepemimpinan dan tata kelola (Y6.4)	Hasil pencapaian kepemimpinan Program Studi Sarjana Keperawatan, dengan indikator: akuntabilitas, kepatuhan pada hukum, jumlah pelanggaran etis, jumlah beasiswa dan sumbangan pada masyarakat	Kuesioner (Level, Trend, Comparison, Integrasi) dari MBCFPE 2011-2012, dengan kategori : 90-100%= sangat tinggi 80-89% = tinggi 60-79% = sedang 40-59% = rendah < 40% = sangat rendah	Ordinal
8.5	Hasil keuangan dan pasar (Y4.5)	Hasil keuangan dan pasar yang dimiliki oleh Program Studi Sarjana Keperawatan, dengan indikator kinerja keuangan.	Kuesioner (Level, Trend, Comparison, Integrasi) dari MBCFPE 2011-2012, dengan kategori : 90-100%= sangat tinggi 80-89% = tinggi 60-79% = sedang 40-59% = rendah < 40% = sangat rendah	Ordinal

D. Instrumen Penelitian

Instrumen untuk profil organisasi (karakteristik organisasi dan situasi organisasi) dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan dari Malcolm Baldrige. Instrumen variabel kepemimpinan (kepemimpinan senior dan tata kelola serta tanggung jawab sosial) menggunakan instrumen skala likert, demikian juga Instrumen variabel perencanaan strategis (pengembangan strategis dan implementasi strategis), variabel fokus *customer* (suara *customer* dan keterikatan mahasiswa dan *stakeholders*), variabel fokus sumber daya manusia (lingkungan tenaga kerja dan keterikatan tenaga kerja), variabel fokus proses/operasi (sistem kerja dan proses kerja), dan variabel hasil (hasil program pelayanan pendidikan, hasil fokus *customer*, hasil fokus sumber daya manusia, hasil kepemimpinan dan tata kelola dan hasil keuangan dan pasar). Instrumen tersebut dikembangkan dari Indikator Malcolm Baldrige untuk Pendidikan.

Instrumen penelitian sebelum digunakan sebagai alat pengumpulan data, terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan realibilitas terhadap instrument terlebih dahulu. Validitas digunakan untuk mengukur ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melaksanakan fungsi ukurnya. Dalam melakukan pengujian validitas terhadap instrument penelitian terlebih dahulu dilakukan uji validitas konstruk, dan selanjutnya dilakukan uji validitas berdasarkan korelasi antara setiap indikator dengan total semua indikator.

E. Prosedur Pengambilan Data Penelitian

Sumber data diperoleh berasal dari sumber primer dan sekunder. Data primer didapat dari responden melalui pemberian kuesioner secara langsung dan data sekunder dapat diambil dari beberapa pusat data di Program Studi Keperawatan di Surabaya.

Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan cara, yakni: kuesioner dan wawancara. Kuesioner yaitu suatu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian melalui daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden, dan wawancara, yakni proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian melalui tanya jawab langsung dengan responden.

Kuesioner untuk beberapa variabel, di antaranya variabel profil organisasi (visi, misi, tujuan, tenaga kerja, prasarana dan sarana, struktur organisasi, kerja sama dan situasi organisasi), variabel kepemimpinan (kepemimpinan senior dan tata kelola, tanggung jawab sosial), variabel perencanaan strategis (pengembangan strategis dan implementasi strategis), variabel fokus *customer* (suara *customer* dan keterikatan mahasiswa dan *stakeholder*), variabel fokus sumber daya manusia (lingkungan tenaga kerja dan keterikatan tenaga kerja), variabel fokus proses/operasi (sistem kerja dan proses kerja), dan variabel hasil (hasil program pelayanan pendidikan, hasil fokus *customer*, hasil fokus sumber daya manusia, hasil kepemimpinan dan tata kelola dan hasil keuangan dan pasar).

F. Cara Pengolahan dan Teknik Analisis Data

Cara pengolahan dan teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan cara sebagai berikut:

1. Melakukan penilaian Malcolm Baldrige terdiri atas penilaian proses dan penilaian hasil. Penilaian proses meliputi penilaian kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus customer, fokus SDM, fokus proses, dan pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan. Penilaian proses diukur melalui *approach, deployment, learning* dan *integration* (ADLI) dan penilaian hasil diukur melalui *level, trends, comparisons* dan *integration* (LeTCL).
2. Untuk menganalisis kriteria Malcolm Baldrige dalam pengujian model *self assessment* mutu, dilakukan dengan cara menghitung hasil *self assessment* pada setiap kriteria, dengan cara :
 - a. Menghitung persentase pencapaian Malcolm Baldrige (MB) pada setiap kriteria dengan cara :

$$\text{Persentase pencapaian MB} : \frac{\text{Total Skor}}{\text{Nilai maksimal MB}} \times 100\%$$

Hasil dari penilaian dikategorikan sebagai berikut : 90-100%= sangat tinggi, 80-89% = tinggi, 60-79% = sedang, 40-59% = rendah, <40% = sangat rendah (Gaspersz, 2011).

b. Menghitung skor Malcolm Baldrige (MB) pada setiap kriteria, dengan cara:

$$\text{Skor Malcolm Baldrige} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Nilai maksimal MB}} \times \text{Bobot maksimum MB}$$

Hasil dari penilaian dikategorikan sebagai berikut: *early development* (skor : 0-275), *early resul* (skor : 276-375), *early improvement* (skor : 376-475), *good performance* (skor : 476-575), *emerging industry leader* (skor : 576-675), *industry leader* (skor : 676-775), *benchmark leader* (skor : 776-875), *word leader* (skor : 876-1000)

Tabel 3.2 Penilaian *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di bidang Pendidikan

No	Kriteria	Bobot (Nilai Maksimum)
1	Kepemimpinan	120
1.1	Kepemimpinan ketua program studi	70
1.2	Tata kelola dan tanggungjawab kemasyarakatan (sosial)	50
2	Perencanaan strategi	85
2.1	Pengembangan strategi	40
2.2	Implementasi strategi	45
3	Fokus mahasiswa	85
3.1	Suara mahasiswa	45
3.2	Keterikatan mahasiswa dan <i>stakeholder</i>	40
4	Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan	90
4.1	Pengukuran, analisis dan perbaikan kinerja organisasi	45
4.2	Pengelolaan informasi, teknologi informasi dan Pengetahuan	45
5	Fokus sumber daya manusia	85
5.1	Lingkungan tenaga kerja	40
5.2	Keterikatan tenaga kerja	45
6	Fokus Operasi	85
6.1	Sistem kerja	45
6.2	Proses kerja	40
7	Hasil-hasil	450
7.1	Hasil proses dan pembelajaran mahasiswa	120
7.2	Hasil fokus pada <i>customer</i>	90
7.3	Hasil fokus tenaga kerja	80
7.4	Hasil kepemimpinan dan tata kelola	80
7.5	Hasil keuangan dan pasar	80
		1000

Berdasarkan hasil penghitungan pencapaian skor pada setiap kriteria Malcolm Baldrige jika hasil perhitungan tersebut memiliki nilai kesamaan dalam rentang kategori yang sama dengan nilai pada standar BAN-PT maka kriteria Malcolm Baldrige tersebut dapat dipergunakan sebagai komponen model *self assessment* mutu.

Hasil dan Pembahasan

A. Hasil self Assessment Mutu

1. Kepemimpinan Ketua Program Studi

Hasil penilaian kepemimpinan (kepemimpinan senior, dan tata kelola, tanggung jawab sosial) di Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan dapat dilihat pada Tabel 4.1

Tabel 4.1 Kepemimpinan Ketua Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan pada Perguruan Tinggi di Surabaya

Nama Institusi	Skor kepemimpinan				Total skor	Nilai maksimal MB	Skor MB	Persentase Pencapaian MB (%)
	A	D	L	I				
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f=a+b+c+d)	(g)	$h=(f:g) \times 70$	$i=(f:g) \times 100\%$
1. Kepemimpinan Senior								
A	33	40	38	25	136	348	27,36	39,08
B	26	40	43	29	138		27,76	39,66
C	26	40	62	42	170		34,20	48,85
D	35	58	72	44	209		42,04	60,06
E	32	40	59	37	168		33,79	48,28
Rata-rata							33,03	47,19
2. Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial								
A	27	31	27	25	110	252	21,83	43,65
B	27	35	29	31	122		24,21	48,41
C	26	35	29	32	122		24,21	48,41
D	34	34	24	24	116		23,02	46,03
E	29	22	24	27	102		20,24	40,48
Rata-rata							22,70	45,40

Tabel 4.1 menunjukkan rata-rata persentase pencapaian Malcolm Baldrige pada kepemimpinan senior adalah 47,19% (kategori rendah), dan tata kelola, tanggung jawab sosial adalah 45,40% (kategori rendah), sehingga rata-rata persentase pencapaian Malcolm Baldrige pada kepemimpinan adalah 46,30% (kategori rendah). Skor Malcolm Baldrige pada kepemimpinan senior rata-rata mendapatkan nilai 33,03 dan tata kelola, tanggung jawab sosial rata-rata mendapatkan nilai 22,70 sehingga jumlah skor Malcolm Baldrige pada kepemimpinan adalah 55,73

Hasil penilaian persentase pencapaian Malcolm Baldrige pada kriteria kepemimpinan pada Program Studi Sarjana Keperawatan adalah rendah, hal ini disebabkan karena rendahnya keterlibatan dan penyebarluasan dalam penyusunan visi, misi, nilai dan tujuan program studi, kurangnya penggunaan dan penyebarluasan sistem akuntabilitas dan transparansi, sistem evaluasi kinerja kepemimpinan, kebijakan perilaku etis, penyediaan dana sosial dan beasiswa.

Berdasarkan studi dokumentasi pada standar dua (tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan dan penjaminan mutu), dari hasil penilaian BAN-PT pada Program Studi Sarjana Keperawatan di kota Surabaya ditemukan sebagian besar Program Studi belum menjalankan secara keseluruhan karakteristik dari kepemimpinan efektif (kepemimpinan operasional, organisasional dan publik). Kepemimpinan yang ada pada program studi masih didominasi pada kepemimpinan operasional, belum menunjukkan kepemimpinan yang kuat dalam hal ini adalah kepemimpinan visioner yang mampu merumuskan dan mengartikulasikan visi yang realistis, dan kredibel.

2. Perencanaan Strategis

Hasil penilaian perencanaan strategis (pengembangan strategis, dan implementasi strategis) di Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan dapat dilihat pada Tabel 4.2

Tabel 4.2 Perencanaan Strategis Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan pada Perguruan Tinggi di Surabaya.

Nama Institusi	Skor Perencanaan Strategis				Total skor	Nilai maksimal MB	Skor MB	Persentase Pencapaian MB (%)
	A	D	L	I				
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f=a+b+c+d)	(g)	$h=(f:g) \times 40$	$i=(f:g) \times 100\%$
1. Pengembangan Strategi								
A	32	24	24	23	103	300	13,73	34,33
B	32	24	35	32	123		16,40	41,00
C	30	32	32	30	124		16,53	41,33
D	50	38	44	50	182		24,27	60,67
E	34	20	32	43	129		17,20	43,00
Rata-rata							17,63	44,06

2. Implementasi Strategi								
A	39	11	22	66	138	360	17,25	38,33
B	32	19	16	72	139		17,38	38,61
C	36	18	22	74	150		18,75	41,67
D	42	27	30	119	218		27,25	60,56
E	34	20	22	74	150		18,75	41,67
Rata-rata							19,88	44,17

Tabel 4.2 menunjukkan rata-rata persentase pencapaian Malcolm Baldrige pada pengembangan strategi adalah 44,06% (kategori rendah), dan implementasi strategi adalah 44,17% (kategori rendah), sehingga rata-rata persentase pencapaian Malcolm Baldrige pada perencanaan strategis adalah 46,30% (kategori rendah). Skor Malcolm Baldrige pada pengembangan strategi rata-rata mendapatkan nilai 17,63 dan implementasi strategi rata-rata mendapatkan nilai 19,88 sehingga jumlah skor Malcolm Baldrige pada perencanaan strategi adalah 37,51

Hasil penilaian persentase pencapaian Malcolm Baldrige pada kriteria perencanaan strategis adalah rendah, hal ini disebabkan rendahnya penyebaran rencana strategis, *sharing* terhadap evaluasi pelaksanaan rencana strategis, kurangnya penggunaan dan penyebaran ukuran dan indikator kinerja utama, dan proyeksi kerja pada semua unit kerja.

Berdasarkan studi dokumentasi pada standar satu (visi, misi, tujuan, sasaran, serta strategi pencapaiannya), dari hasil penilaian BAN-PT pada Program Studi Sarjana Keperawatan di kota Surabaya ditemukan sebagian besar program studi sudah memiliki tujuan, sasaran dan strategi pencapaiannya, namun belum dijalankan secara efektif. Tujuan, dan strategi pencapaiannya sebgaiian besar belum realistis, hal tersebut ditunjukkan tidak ada tahapan waktu yang jelas, serta belum ada indikator kunci keberhasilannya, sehingga sulit diukur target pencapaiannya. Demikian juga pada aspek relevansi dengan visi, misi, sebagian besar belum menunjukkan adanya relevansinya antara visi, misi, sasaran, dan strategi pencapaiannya.

3. Fokus Pada Customer

Hasil penilaian fokus pada *customer* (suara *customer* dan keterikatan *customer*) di Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan dapat dilihat pada Tabel 4.3 sebagai berikut :

Tabel 4.3 Fokus Pada *Customer* Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan pada Perguruan Tinggi di Surabaya.

Nama Institusi	Skor Fokus Pada <i>Customer</i>				Total skor	Nilai maksimal MB	Skor MB	Persentase Pencapaian MB (%)
	A	D	L	I				
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f=a+b+c+d)	(g)	$h=(f:g) \times 45$	$i=(f:g) \times 100\%$

1. Suara <i>Customer</i>								
A	24	15	14	62	115	348	13,22	33,05
B	24	24	20	80	148		17,01	42,53
C	22	14	14	90	140		16,09	40,23
D	32	25	25	129	211		24,25	60,63
E	20	14	20	92	146		16,78	41,95
							17,47	43,68
2. Keterikatan <i>Customer</i>								
A	11	21	9	10	51	132	17,39	38,64
B	19	26	20	15	80		27,27	60,61
C	18	18	14	12	62		21,14	46,97
D	11	12	18	15	56		19,09	42,42
E	7	15	9	10	41		13,98	31,06
Rata-rata							19,77	43,94

Tabel 4.3 menunjukkan rata-rata persentase pencapaian Malcolm Baldrige pada suara *customer* adalah 43,68% (kategori rendah), dan keterikatan *customer* 43,94% (kategori rendah), sehingga rata-rata persentase pencapaian Malcolm Baldrige pada fokus *customer* adalah 43,81% (kategori rendah). Skor Malcolm Baldrige pada suara *customer* rata-rata mendapatkan nilai 17,47 dan keterikatan *customer* rata-rata mendapatkan nilai 19,77 sehingga jumlah skor Malcolm Baldrige pada fokus *customer* adalah 37,24

Hasil penilaian persentase pencapaian Malcolm Baldrige pada kriteria fokus *customer* adalah semua program studi fokus customernya rendah, hal ini disebabkan rendahnya penggunaan dan penyebarluasan hasil dari kotak saran, survey kepuasan, *tracer study*, kurangnya penggunaan program *relationship* dan media informasi untuk membangun keterikatan customer.

Berdasarkan studi dokumentasi pada standar tiga (mahasiswa dan lulusan), dari hasil penilaian BAN-PT pada Program Studi Sarjana Keperawatan di kota Surabaya ditemukan sebagian besar program studi belum melakukan upaya pelacakan lulusan dan survei kepuasan terhadap layanan pendidikan, secara intensif, demikian halnya terhadap penggunaan hasil *tracer studi*, tidak digunakan secara keseluruhan untuk perbaikan pelayanan pendidikan, seperti proses pembelajaran, informasi pekerjaan, membangun jejaring dan penggalangan dana.

4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan

Hasil penilaian pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan (pengukuran, analisis, perbaikan kinerja organisasi dan manajemen informasi, pengetahuan, teknologi informasi) di Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan dapat dilihat pada Tabel 4.4

Tabel 4.4 Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan pada Perguruan Tinggi di Surabaya.

Nama Institusi	Skor Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan				Total skor	Nilai maksimal MB	Skor MB	Persentase Pencapaian MB
	A	D	L	I				
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f=a+b+c+d)	(g)	$h=(f:g) \times 45$	$i=(f:g) \times 100\%$
1. Pengukuran, Analisis, Perbaikan Kinerja Organisasi								
A	22	19	18	18	77	192	18,05	40,10
B	8	11	12	8	39		9,14	20,31
C	19	15	14	12	60		14,06	31,25
D	24	20	20	17	81		18,98	42,19
E	13	13	13	16	55		12,89	28,65
Rata-rata							14,62	32,50
2. Manajemen informasi, pengetahuan dan teknologi informasi								
A	12	12	13	17	54	144	16,88	37,50
B	16	17	14	9	56		17,50	38,89
C	16	14	13	12	55		17,19	38,19
D	14	14	16	16	60		18,75	41,67
E	14	12	15	14	55		17,19	38,19
Rata-rata							17,50	38,89

Tabel 4.4 menunjukkan rata-rata persentase pencapaian Malcolm Baldrige pada pengukuran, analisis, perbaikan kinerja organisasi adalah 32,50% (kategori rendah), dan manajemen informasi, pengetahuan, teknologi informasi adalah 38,89% (kategori rendah), sehingga rata-rata persentase pencapaian Malcolm Baldrige pada pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan adalah 35,70% (kategori rendah). Skor Malcolm Baldrige pada pengukuran, analisis, perbaikan kinerja organisasi rata-rata mendapatkan nilai 14,62 dan manajemen informasi, pengetahuan, teknologi informasi rata-rata mendapatkan nilai 17,50

sehingga jumlah skor Malcolm Baldrige pada pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan adalah 32,12

Hasil penilaian persentase pencapaian Malcolm Baldrige pada kriteria pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan pada Program Studi Sarjana Keperawatan adalah semua program studi adalah rendah, hal ini disebabkan rendahnya penggunaan data *customer*, data kompetitor dalam pengukuran, analisis dan perbaikan kinerja, serta kurangnya penyebaran terhadap penggunaan data analisa kinerja, kurangnya penggunaan *software* dan *hardware* secara handal, aman dan mudah digunakan untuk kesiapan darurat, serta sistem informasi dan teknologi dengan jaringan luas.

Berdasarkan studi dokumentasi pada standar enam (pembiayaan, sarana dan prasarana, sistem informasi), dari hasil penilaian BAN-PT pada Program Studi Sarjana Keperawatan di kota Surabaya ditemukan sebagian besar Program Studi sudah memiliki sistem informasi dan fasilitas teknologi informasi yang tidak terhubung dengan jaringan luas/internet, sehingga jaminan akses dan pendayagunaan sistem manajemen dan teknologi informasi dalam mendukung pengelolaan dan penyelenggaraan program akademik, kegiatan operasional, dan pengembangan program studi belum berjalan efektif. Sistem manajemen informasi juga belum secara efektif dapat didayagunakan untuk mendukung proses pengumpulan data, analisis, penyimpanan, pengunduhan (*retrieval*), presentasi data informasi, dan komunikasi dengan pihak berkepentingan

5. Fokus Pada Sumber Daya Manusia

Hasil penilaian fokus pada sumber daya manusia (lingkungan tenaga kerja dan keterikatan tenaga kerja) di Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan dapat dilihat pada Tabel 4.5

Tabel 4.5 Fokus pada Sumber Daya Manusia Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan pada Perguruan Tinggi di Surabaya.

Nama Institusi	Skor Fokus pada Sumber Daya Manusia				Total skor	Nilai maksimal MB	Skor MB	Persentase Pencapaian MB
	A	D	L	I				
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f=a+b+c+d)	(g)	$h=(f:g) \times 40$	$i=(f:g) \times 100\%$
1. Lingkungan tenaga kerja								
A	13	22	16	42	93	252	14,76	36,90
B	20	22	14	46	102		16,19	40,48
C	20	24	16	42	102		16,19	40,48
D	35	27	32	58	152		24,13	60,32
E	20	18	17	35	90		14,29	35,71
Rata-rata							17,11	42,78
2. Keterikatan tenaga kerja								

A	22	18	31	28	99	240	18,56	41,25
B	22	24	9	17	72		13,50	30,00
C	22	20	35	20	97		18,19	40,42
D	42	30	42	34	148		27,75	61,67
E	20	16	15	27	78		14,63	32,50
Rata-rata							18,53	41,17

Tabel 4.5 menunjukkan rata-rata persentase pencapaian Malcolm Baldrige pada lingkungan tenaga kerja adalah 42,78% (kategori rendah), dan keterikatan tenaga kerja adalah 41,17% (kategori rendah), sehingga rata-rata persentase pencapaian Malcolm Baldrige pada fokus sumber daya manusia adalah 41,98% (kategori rendah). Skor Malcolm Baldrige pada lingkungan tenaga kerja rata-rata mendapatkan nilai 17,11 dan keterikatan tenaga kerja rata-rata mendapatkan nilai 18,53 sehingga jumlah skor Malcolm Baldrige pada fokus sumber daya manusia adalah 35,64

Hasil penilaian persentase pencapaian Malcolm Baldrige pada kriteria fokus pada sumber daya manusia yang rendah, hal ini disebabkan rendahnya penggunaan dan penyebarluasan sistem rekrutmen, mutasi, diklat dan jaminan kesehatan keselamatan kerja, rendahnya penggunaan dan penyebarluasan sistem insentif, pengembangan karir, penghargaan, keterlibatan staf dalam penilaian kinerja.

Berdasarkan studi dokumentasi pada standar empat (sumber daya manusia), dari hasil penilaian BAN-PT pada Program Studi Sarjana Keperawatan di kota Surabaya ditemukan sebagian besar program studi sudah memiliki sistem pengelolaan sumber daya manusia, namun belum dijalankan secara efektif, seperti telah memiliki sistem seleksi, perekrutan, penempatan, pengembangan, retensi, pemberhentian dosen dan tenaga kependidikan, demikian juga pada sistem monitoring dan evaluasi dosen khususnya pada tri darma perguruan tinggi sebagian besar telah memiliki, namun tidak dijalankan secara penuh. Dalam hal kualifikasi akademik dosen juga sebagian besar dosen masih berpendidikan SI, dan masih proses studi S2, demikian juga pada kompetensi dosen, belum secara keseluruhan memiliki kompetensi dosen yang ditunjukkan melalui sertifikasi dosen.

6. Fokus Pada Proses (operasi)

Hasil penilaian fokus pada proses (sistem kerja dan proses kerja) di Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan dapat dilihat pada Tabel 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.6 Fokus pada Proses (Operasi) Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan pada Perguruan Tinggi di Surabaya.

Nama Institusi	Skor Fokus pada Proses				Total skor	Nilai maksimal MB	Skor MB	Persentase Pencapaian MB
	A	D	L	I				
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	$(f=a+b+c+d)$	(g)	$h=(f:g) \times 45$	$i=(f:g) \times 100\%$

1. Sistem Kerja								
A	20	20	22	18	80	192	18,75	41,67
B	16	17	16	16	65		15,23	33,85
C	16	13	13	19	61		14,30	31,77
D	32	28	28	28	116		27,19	60,42
E	18	18	22	20	78		18,28	40,63
							18,75	41,67
2. Proses Kerja								
A	42	40	50	98	230	552	16,67	41,67
B	42	40	50	94	226		16,38	40,94
C	48	30	39	104	221		16,01	40,04
D	69	56	70	140	335		24,28	60,69
E	46	42	45	94	227		16,45	41,12
Rata-rata persentase fokus pada proses							17,96	44,89

Tabel 4.6 menunjukkan rata-rata persentase pencapaian Malcolm Baldrige pada sistem kerja adalah 41,67% (kategori rendah), dan proses kerja adalah 44,89% (kategori rendah), sehingga rata-rata persentase pencapaian Malcolm Baldrige pada fokus proses adalah 43,28% (kategori rendah). Skor Malcolm Baldrige pada sistem kerja rata-rata mendapatkan nilai 18,73 dan proses kerja rata-rata mendapatkan nilai 17,96 sehingga jumlah skor Malcolm Baldrige pada fokus proses adalah 36,69

Hasil penilaian persentase pencapaian Malcolm Baldrige pada kriteria fokus pada proses adalah rendah, hal ini disebabkan rendahnya penggunaan disain sistem kerja, sistem jaminan keselamatan kerja, persyaratan sistem kerja, pengendalian sistem biaya kesalahan kerja, serta kurangnya penyebaran, evaluasi sistem kerja, kurangnya penggunaan dan penyebaran standar operasional prosedur dalam proses pelayanan akademik, pembelajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta kurangnya evaluasi pelaksanaan akademik secara konsisten pada semua unit kerja.

Berdasarkan studi dokumentasi pada standar lima (kurikulum, pembelajaran dan suasana akademik) dan standar tujuh (penelitian, pengabdian masyarakat dan kerjasama), dari hasil penilaian BAN-PT pada Program Studi Sarjana Keperawatan di kota Surabaya ditemukan sebagian besar program studi sudah memiliki kurikulum yang disesuaikan dengan visi, misi, program studi, namun pelaksanaan belum dijalankan secara efektif demikian dalam penciptaan suasana akademik belum ada kebijakan yang jelas. Dalam penelitian dan pengabdian masyarakat ditemukan sebagian besar produktivitas dan mutu hasil penelitian dan pengabdian dosen masih rendah dan belum ada budaya dalam keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan penelitian.

7. Hasil Kerja Program Studi/Fakultas keperawatan

Hasil penilaian kriteria hasil kerja (hasil proses dan pembelajaran mahasiswa, hasil fokus customer, hasil fokus sumber daya manusia, hasil kepemimpinan dan tata kelola, dan hasil penganggaran, pasar, keuangan) di Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan dapat dilihat pada Tabel 4.7

Tabel 4.7 Hasil Kerja Program Studi/Fakultas Ilmu Keperawatan pada Perguruan Tinggi di Surabaya.

Nama Institusi	Skor Hasil-hasil				Total skor	Nilai maksimal MB	Skor MB	Persentase Pencapaian MB
	Le	T	C	I				
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f=a+b+c+d)	(g)	$h=(f:g) \times 120$	$i=(f:g) \times 100\%$
1. Hasil Proses dan Pembelajaran Mahasiswa								
A	9	6	6	6	27	45	72,00	60,00
B	8	7	6	6	27		72,00	60,00
C	9	8	6	4	27		72,00	60,00
D	10	10	7	9	36		96,00	80,00
E	8	8	6	6	28		74,67	62,22
Rata-rata							77,33	64,44
2. Hasil Fokus Pada <i>Customer</i>								
A	6	4	6	6	22	60	33,00	36,67
B	5	6	4	5	20		30,00	33,33
C	8	8	6	4	26		39,00	43,33
D	10	4	7	4	25	30,50	37,50	41,67
E	7	4	6	3	20		30,50	33,89
Rata-rata							34,00	37,78
3. Hasil Fokus Pada Sumber Daya Manusia								
A	18	14	10	12	54	135	32,00	40,00
B	11	16	8	7	42		24,89	31,11
C	18	14	10	12	54		32,00	40,00

D	20	13	12	11	56		33,19	41,48
E	10	10	8	6	34		19,95	24,94
Rata-rata							28,41	35,51
4. Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola								
A	18	18	10	8	54	90	48,00	60,00
B	12	8	8	8	36		32,00	40,00
C	10	10	8	8	36		32,00	40,00
D	18	19	10	8	55		48,59	60,74
E	14	8	8	8	38		33,48	41,85
Rata-rata							38,81	48,52
5. Hasil Penganggaran, Keuangan dan Pasar								
A	3	2	2	2	9	14	51,43	64,29
B	2	3	2	2	9		51,43	64,29
C	3	4	3	2	12		68,57	85,71
D	3	4	3	2	12		68,57	85,71
E	3	2	2	2	9		51,43	64,29
Rata-rata							58,29	72,86

Tabel 4.7 menunjukkan rata-rata persentase pencapaian Malcolm Baldrige pada hasil proses dan pembelajaran mahasiswa adalah 64,44% (kategori sedang), hasil fokus customer adalah 37,78% (kategori rendah), hasil fokus sumber daya manusia adalah 35,51% (kategori rendah), hasil kepemimpinan dan tata kelola adalah 48,52% (kategori rendah), hasil penganggaran, keuangan dan pasar adalah 72,86% (kategori sedang), sehingga rata-rata persentase pencapaian Malcolm Baldrige pada hasil kerja adalah 51,82% (kategori rendah). Skor Malcolm Baldrige pada hasil proses dan pembelajaran mahasiswa rata-rata mendapatkan nilai 77,33 hasil fokus customer rata-rata mendapatkan nilai 34,00, hasil fokus sumber daya manusia rata-rata mendapatkan nilai 28,41, hasil kepemimpinan dan tata kelola rata-rata mendapatkan nilai 38,81 dan hasil penganggaran, keuangan dan pasar rata-rata mendapatkan nilai 58,29 sehingga jumlah skor Malcolm Baldrige pada hasil kerja adalah 236,84

Secara keseluruhan hasil penilaian *Baldrige Criteria for Performance Excellence* pada Program Studi/fakultas ilmu Keperawatan pada PTM di Jawa Timur tahun 2014 adalah 471,77 hasil skor tersebut menunjukkan bahwa Program Studi Sarjana Keperawatan di kota Surabaya termasuk dalam kategori *Early Improvement*.

Tabel 4.8 Hasil Penilaian *Self Assessment* Mutu dengan Standar Penilaian *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* pada Program Studi Sarjana Keperawatan pada Perguruan Tinggi di Surabaya.

Kriteria	Nilai Standar Malcolm Baldrige	Nilai Hasil Self Assessment Mutu	Persentase Pencapaian (%)
Kepemimpinan	120	55,73	46,30
a. Kepemimpinan Senior	70	33,03	47,19
b. Tata kelola dan Tanggung jawab Sosial	50	22,70	45,40
Perencanaan Strategis	85	37,51	44,12
a. Pengembangan Strategi	40	17,63	44,06
b. Implementasi Strategi	45	19,88	44,17
Fokus Customer	85	37,24	43,81
a. Suara Customer	40	17,47	43,68
b. Keterikatan Customer	45	19,77	43,94
Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan	90	32,12	35,70
a. Pengukuran, Analisis, Perbaikan Kinerja Organisasi	45	14,62	32,50
b. Manajemen Informasi, Pengetahuan dan Teknologi Informasi	45	17,50	38,89
Fokus Sumber Daya Manusia	85	35,64	41,98
a. Lingkungan Tenaga kerja	40	17,11	42,78
b. Keterikatan Tenaga Kerja	45	18,53	41,17
Fokus Proses Pembelajaran	85	36,69	43,28
a. Sistem Kerja	45	18,73	41,67
b. Proses Kerja	40	17,96	44,89
Hasil Kerja	450	236,84	51,82
a. Hasil Proses dan Pembelajaran Mahasiswa	120	77,33	64,44

b. Hasil Fokus Customer	90	34,00	37,78
c. Hasil fokus Sumber Daya Manusia	80	28,41	35,51
d. Hasil Kepemimpinan dan tata Kelola	80	38,81	48,52
e. Hasil Penganggaran, Keuangan dan Pasar	80	58,29	72,86
Jumlah	1000	471,77	

Berdasarkan Tabel 4.8 dan studi dokumentasi hasil akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) pada Program Studi Sarjana Keperawatan di kota Surabaya, terdapat beberapa temuan, diantaranya *Self assessment* mutu pada program studi sarjana keperawatan di kota Surabaya dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* adalah berada pada level *early improvement*. Kriteria Malcolm Baldrige yang memiliki nilai persentase pencapaian paling rendah adalah pengukuran, analisis, manajemen pengetahuan, hasil fokus *customer* dan hasil fokus sumber daya manusia dengan rata-rata persentase < 40%.

Penilaian kriteria Malcolm Baldrige memiliki kesamaan dengan hasil penilaian akreditasi oleh BAN-PT pada semua Program Studi Sarjana Keperawatan di kota Surabaya, diantaranya kriteria kepemimpinan sama dengan standar 2 (tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan dan penjaminan mutu), kriteria perencanaan strategis sama dengan standar 1 (visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi pencapaian), kriteria fokus customer sama dengan standar 3 (mahasiswa dan lulusan), kriteria pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan sama dengan standar 6 (pembiayaan, sarana prasarana dan sistem informasi), kriteria fokus sumber daya manusia sama dengan standar 4 (sumber daya manusia) dan kriteria fokus proses sama dengan standar 5 (kurikulum, pembelajaran dan suasana akademik) dan standar 7 (penelitian, pengabdian masyarakat dan kerja sama).

B. Pembahasan

Hasil penelitian pada tujuh kriteria Malcolm Baldrige (kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, fokus sumber daya manusia, fokus proses, pengukuran, analisis, manajemen pengetahuan dan hasil kerja) menunjukkan pencapaian Malcolm Baldrige dalam kategori rendah, dan hasil skor Malcolm Baldrige berada pada level *early improvement*. Beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya hasil penilaian pada kriteria Malcolm Baldrige, diantaranya:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan Program Studi kurang berhasil dalam membangun keterlibatan dan penyebarluasan dalam penyusunan visi, misi, nilai dan tujuan program studi khususnya pada stakeholder, mahasiswa serta tenaga kependidikan, kurang mampu menggunakan dan menyebarluaskan sistem tata kelola yang baik, seperti penggunaan sistem akuntabilitas dan

transparansi, sistem evaluasi kinerja kepemimpinan, kebijakan perilaku etis, penyediaan dana sosial dan beasiswa.

Hal tersebut diperkuat oleh *Indonesian Quality Award Foundation* (2011) yang menyatakan bahwa terdapat dua hal yang menyebabkan kriteria kepemimpinan kurang dalam Malcolm Baldrige, yakni lemahnya kepemimpinan senior dan tata kelola, tanggung jawab sosial. Kepemimpinan senior adalah bagaimana para pemimpin senior menuntun, mempertahankan sebuah organisasi, menetapkan visi, misi, nilai dan harapan kinerja. Perhatian kepemimpinan yang dimaksud adalah bagaimana pemimpin berkomunikasi dengan staf (tenaga kerja), berperan aktif dalam proses pembelajaran dan pengembangan kepemimpinan pada masa yang akan datang, dalam melakukan pengukuran kinerja organisasi, menciptakan lingkungan dengan perilaku etis dan kinerja yang tinggi dalam mewujudkan organisasi yang unggul. Tata kelola dan tanggung jawab sosial merupakan bagaimana pemimpin dalam mewujudkan tata kelola yang bersih dan memenuhi tanggung jawab sosial. Dalam mewujudkan tata kelola yang baik dibutuhkan sistem tata kelola dengan menciptakan prinsip akuntabilitas organisasi dan evaluasi kinerja khususnya evaluasi kinerja kepemimpinan. Penciptaan perilaku etis dalam kepemimpinan dengan menjamin bagaimana pemimpin menerapkan sistem kepatuhan terhadap regulasi dan persyaratan kerja. Tanggung jawab sosial dalam kepemimpinan yang dimaksud adalah bagaimana organisasi dalam bekerja selalu mempertimbangkan manfaat dan kesejahteraan masyarakat sebagai sistem lingkungan sosial dan ekonomi (Curkovic et al., 2000; Gaspersz & Fontana, 2011; IQAF, 2011; Lee et al., 2003).

2. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis yang kurang, hal ini disebabkan karena kurang berhasil dalam mengembangkan sasaran strategis, rendahnya *sharing* dalam evaluasi pelaksanaan rencana strategis, kurangnya penggunaan dan penyebarluasan ukuran dan indikator kinerja utama, dan proyeksi kerja pada semua unit kerja.

Hal tersebut diperkuat oleh *Indonesian Quality Award Foundation* (2011) yang menyatakan bahwa terdapat dua hal yang menyebabkan kriteria perencanaan strategis kurang dalam Malcolm Baldrige, yakni lemahnya pengembangan strategis dan implementasi strategis. Perencanaan strategis dalam sebuah organisasi yang berkualitas, adalah bagaimana organisasi tersebut mampu mengembangkan sasaran strategis, dan rencana kerja, serta bagaimana sasaran strategis dan rencana kerja ditetapkan, dijabarkan dan diubah sesuai dengan situasi yang mengharuskannya sebagaimana kemajuan organisasi. Pengembangan strategi yang dimaksud adalah upaya organisasi dalam membangun strategi dalam menjawab tantangan, mulai proses perencanaan strategis, pertimbangan strategis serta menentukan sasaran strategis. Dalam implementasi strategis, bagaimana organisasi mengimplementasikannya kedalam sasaran strategis, rencana kerja, ukuran dan indikator kinerja utama dan proyeksi/target kerja (Curkovic et al., 2000; Gaspersz & Fontana, 2011; IQAF, 2011; Lee et al., 2003).

Menurut Supriyanto dan Damayanti (2007) perencanaan strategis yang berhasil efektif dan efisien dapat didasarkan pada pemahaman visi, misi, tujuan organisasi, pemahaman lingkungan eksternal organisasi (peluang dan ancaman), pemahaman kemampuan sumber daya internal (kekuatan dan kelemahan), dan penguasaan manajemen efektif, dan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi (Stefanus Supriyanto & Damayanti, 2007). Asmarani (2006) menyatakan ada tiga faktor yang mempengaruhi perencanaan strategi, diantaranya faktor manajerial, faktor lingkungan dan kultur organisasi (Asmarani, 2006). Faktor manajerial sebagaimana Hopkins (1997) menyatakan faktor personalitas manajerial (keahlian) dalam perencanaan strategi adalah pengetahuan dan keahlian untuk penerapan perencanaan strategis. Faktor lingkungan memiliki peran dalam mempengaruhi

pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi (Asmarani, 2006; Hopkins & Hopkins, 1997; Keats & Hitt, 1988), untuk itu lingkungan eksternal penting untuk selalu dipantau dan dianalisis. Pengamatan lingkungan merupakan suatu proses penting dalam manajemen yang strategis, sebab pengamatan adalah mata rantai yang pertama dalam rantai tindakan dan persepsi yang memungkinkan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Dalam beberapa kajian literatur ada beberapa dimensi lingkungan eksternal yang masuk dalam manajemen strategi dan teori organisasi, diantaranya (1) Dukungan lingkungan (*environmental munifence*) adalah sejauh mana sumber daya yang diberikan lingkungan dapat mendukung pertumbuhan & stabilitas yang diperlukan oleh organisasi. (2) Dinamika lingkungan (*environmental dynamism*) adalah tingkat perubahan yang tidak dapat diprediksi dan sulit direncanakan sebelumnya dalam elemen-elemen lingkungan, seperti sektor pelanggan, pesaing, pemerintah dan teknologi. (3) Kompleksitas lingkungan (*environmental complexity*) adalah heterogenitas dari rangkaian aktivitas-aktivitas lingkungan (Asmarani, 2006; Dewi, 2005; Justin Tan & Litsschert, 1994). Faktor budaya organisasi dapat menjadi alat praktis manajemen yang mampu mendukung adanya perubahan strategis. Budaya mencakup nilai, aturan, kepercayaan didalamnya yang membentuk perilaku, sikap yang menguntungkan sehingga budaya organisasi dapat mempengaruhi komitmen terhadap organisasi yang tentu berdampak pada perencanaan strategis. Budaya juga merupakan dasar dari seluruh faktor manajemen sumber daya manusia. Hal ini juga mempengaruhi perilaku yang merujuk pada hasil yaitu, komitmen, motivasi, moral dan kepuasan (Asmarani, 2006)

3. Fokus pelanggan

Fokus pada pelanggan yang kurang, hal ini disebabkan dalam kinerja masih berorientasi pada proses dan prosedur yang telah ditetapkan, kurangnya penggunaan dan penyebarluasan hasil survey kepuasan, dan *tracer study* ke seluruh unit kerja Program Studi Sarjana Keperawatan, kurangnya penggunaan dan penyebarluasan program *relationship* dan penggunaan media informasi untuk membangun keterikatan pelanggan.

Hal tersebut diperkuat oleh *Indonesian Quality Award Foundation* (2011) yang menyatakan bahwa terdapat hal yang menyebabkan kriteria fokus pada pelanggan kurang dalam Malcolm Baldrige, yaitu bagaimana organisasi itu mampu mengikat mahasiswa dan stakeholder dalam membangun budaya yang berfokus pada pelanggan (mahasiswa dan stakeholder), kriteria ini juga memberikan arah kepada organisasi bagaimana organisasi mendengarkan aspirasi atau keluhan atau kebutuhan mahasiswa dan stakeholder serta menggunakan berbagai informasi dalam melakukan identifikasi peluang untuk berinovasi. Upaya mendengarkan keluhan/kebutuhan pelanggan didasarkan untuk membangun kepuasan dan keterikatan pelanggan, dan juga membangun hubungan pelanggan (Curkovic et al., 2000; Gaspersz & Fontana, 2011; IQAF, 2011; Lee et al., 2003).

Menurut Goetsch & Davis (1994); Tjiptono & Diana (1995) organisasi yang bermutu dan sukses dalam membangun atau fokus pada pelanggan memiliki ciri sebagai berikut: (1) adanya visi jelas, komitmen terhadap kepuasan pelanggan dan suasana kondusif antara organisasi dan pelanggan, (2) penjajaran dengan pelanggan, organisasi yang bersifat pelanggan *driven* yakni organisasi mensejajarkan dirinya pada pelanggan dengan memberikan posisi pelanggan sebagai penasehat dalam penjualan/pelayanan, pelanggan tidak pernah dijanjikan sesuatu yang lebih dari pada yang dapat diberikan, karyawan memahami atribut produk yang paling dihargai pelanggan. Masukan dan umpan balik dari pelanggan digunakan sebagai perbaikan pelayanan, (3) kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan, hal ini dapat tercermin dari keluhan pelanggan selalu dipantau dan dianalisis, selalu mengupayakan umpan balik, organisasi akan

menghilangkan proses, prosedur, dan sistem internal yang tidak menciptakan nilai bagi para pelanggan, (4) memanfaatkan informasi dari pelanggan, untuk diinformasikan kepada seluruh anggota dalam organisasi, (5) mendekati para pelanggan, organisasi harus proaktif sehingga memudahkan pelanggan menjalankan usahanya, berusaha mengatasi semua keluhan pelanggan dan memudahkan para pelanggan menyampaikan keluhannya, (6) kemampuan, kesanggupan dan pemberdayaan karyawan, memberikan kebebasan pada karyawan dengan memberdayakan untuk menggunakan pertimbangan sendiri dalam melakukan hal-hal yang dianggap perlu dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan, yang berarti karyawan mengetahui betul produk/jasa yang ditawarkan, dan (7) penyempurnaan produk dan proses secara terus menerus, upaya penyempurnaan secara terus menerus dilakukan dalam memperbaiki produk dan proses untuk mencapai sasaran, setiap masalah diatasi dengan segera dan investasi dalam pengembangan ide inovatif dilakukan (Goetsch & Davis, 1994; Tjiptono & Diana, 2002).

4. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan

Pengukuran, analisis, manajemen pengetahuan yang kurang, hal ini disebabkan masih belum banyak pengukuran, analisis, manajemen pengetahuan digunakan untuk perbaikan kinerja organisasi, hal tersebut terlihat pada kurangnya penggunaan dan penyebarluasan data pelanggan, data kompetitor, sistem informasi dan teknologi dengan jaringan luas untuk pengambilan keputusan.

Hal tersebut diperkuat oleh *Indonesian Quality Award Foundation* (2011) yang menyatakan bahwa terdapat hal yang menyebabkan pengukuran, analisis, manajemen pengetahuan kurang dalam Malcolm Baldrige, yakni kurangnya instrumen pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan yang mampu menguji organisasi dalam menseleksi, mengumpulkan, menganalisis, mengelola, memperbaiki data dan informasi serta aset pengetahuan, selain itu juga kemampuan organisasi dalam mengelola teknologi informasi dan menggunakan data dari temuan untuk perbaikan kinerja organisasi (Curkovic et al., 2000; Gaspersz & Fontana, 2011; IQAF, 2011; Lee et al., 2003).

Peran sistem informasi dalam organisasi adalah penting, hal tersebut ada lima peranan sistem informasi dalam organisasi yang berkualitas, diantaranya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, komunikasi, kolaborasi dan kompetitif. Selanjutnya keberhasilan suatu sistem sistem informasi menurut Segar dan Grover (1998) terdapat empat dimensi, diantaranya *alignment, analysis, cooperation dan capabilities*. *Alignment*, yaitu keeratan hubungan antara strategi sistem informasi dengan strategi bisnis. *Analysis*, yakni bagaimana sistem analisis yang efektif yang dapat memberikan pemahaman tentang bagaimana informasi yang digunakan dalam organisasi. *Cooperation*, yakni dimana diperlukan suatu tingkatan kesesuaian dalam kesepakatan antara prioritas pengembangan, jadwal implementasi dan tanggung jawab material. *Capabilities*, yakni suatu sistem efektif yang harus berkembang seiring waktu dalam kemampuan (*capabilitas*) dasarnya (Segars & Grover, 1998).

Selain penggunaan sistem informasi dalam pengukuran dan analisis data, organisasi yang berkualitas juga membutuhkan manajemen pengetahuan yang meliputi (1) penciptaan pengetahuan dalam organisasi, (2) akuisisi pengetahuan, (3) transfer dan perubahan pengetahuan, (4) penyimpanan dan penggunaan kembali. Dalam penerapannya manajemen pengetahuan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya (1) *enabler condition*, (2) komunitas praktik dan tim virtual, (3) gaya manajemen dan karyawan berpengetahuan, (4) organisasi pembelajar, (5) infrastruktur manajemen pengetahuan, dan (6) sistem pengukuran manajemen pengetahuan.

5. Fokus Sumber Daya Manusia

Fokus pada sumber daya manusia yang kurang, hal ini disebabkan masih kurangnya penggunaan dan penyebarluasan sistem rekrutmen, mutasi, diklat, jaminan kesehatan keselamatan kerja, sistem insentif, pengembangan karir, penghargaan, keterlibatan staf dalam penilaian kinerja di semua unit kerja.

Hal tersebut diperkuat oleh *Indonesian Quality Award Foundation* (2011) yang menyatakan bahwa terdapat hal yang menyebabkan fokus sumber daya manusia kurang dalam Malcolm Baldrige, yakni kurangnya kemampuan organisasi dalam menilai kebutuhan kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja, dan membangun lingkungan kerja yang kondusif untuk menciptakan kinerja yang tinggi, selain itu organisasi perlu mengelola dan mengembangkan tenaga kerja serta menggunakan potensinya secara penuh dalam mewujudkan misi, menjalankan strategis dan secara organisasi melalui membangun keterikatan tenaga kerja dengan melibatkan secara aktif sumber daya manusia dalam pengembangan dan pengambilan keputusan (Curkovic et al., 2000; Gaspersz & Fontana, 2011; IQAF, 2011; Lee et al., 2003).

Human Resoorces Model menurut Miles (1975), yang menitikberatkan pada keterlibatan manusia/karyawan dalam organisasi dalam proses pengambilan keputusan, model ini juga lebih kepada pengembangan sumber daya manusia yang diharapkan staf dapat menyelesaikan sendiri atau mengerti dalam menyelesaikan tugas yang dilaksanakan. Model tersebut didasari atas teori Maslow yang menyatakan bahwa manusia membutuhkan status, pengakuan, penerimaan dan juga menginginkan peluang yang adil dalam mengembangkan kemampuan serta mendapatkan kepuasan, sehingga disadari pula pentingnya adanya pelatihan dan pendidikan (Miles, 1975).

6. Fokus proses

Fokus pada proses yang kurang, hal ini disebabkan kurangnya penggunaan dan penyebarluasan sistem kerja (proses pengelolaan pendidikan dan pembelajaran), yang meliputi tujuan pokok dan fungsi kerja, jaminan keselamatan kerja, persyaratan sistem kerja, pengendalian sistem biaya kesalahan kerja pada semua unit kerja.

Hal tersebut diperkuat oleh *Indonesian Quality Award Foundation* (2011) yang menyatakan bahwa terdapat hal yang menyebabkan fokus proses kurang dalam Malcolm Baldrige, yakni kurangnya kemampuan organisasi dalam merancang sistem kerja dengan mendesain, mengelola dan memperbaiki proses-proses utama dalam melaksanakan sistem kerja agar mampu memberikan nilai kepada pelanggan untuk mencapai keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi, hal tersebut organisasi juga menyiapkan diri untuk menghadapi potensi keadaan darurat (Curkovic et al., 2000; Gaspersz & Fontana, 2011; IQAF, 2011; Lee et al., 2003). Untuk membangun sistem kerja dan proses kerja dalam penyelenggaraan pendidikan menurut Gintings (2010), dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan penilaian dalam pembelajaran (Ginting & Praktis, 2010).

7. Hasil Kerja

Hasil kerja yang kurang, hal ini terlihat pada rendahnya hasil proses dan pembelajaran, hasil fokus pelanggan, hasil fokus pada sumber daya manusia, hasil kepemimpinan dan tata kelola, serta hasil penganggaran, pasar dan keuangan.

Hal tersebut diperkuat oleh *Indonesian Quality Award Foundation* (2011) yang menyatakan dalam membangun organisasi yang berkualitas, selain mengukur dari proses kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, pengukuran, analisis

manajemen pengetahuan, fokus pada sumber daya manusia, dan fokus pada proses juga mengukur dari hasil kinerja dari keenam kategori yang terbagi dalam lima hasil, yakni hasil proses dan pembelajaran, hasil fokus pada sumber daya manusia, hasil kepemimpinan dan tata kelola, hasil penganggaran, keuangan dan pasar, sehingga penilaian proses dan hasil dapat menunjukkan kualitas dari sebuah organisasi, sehingga penilaian ini dapat dilakukan secara keseluruhan baik proses maupun hasil (Curkovic et al., 2000; Gaspersz & Fontana, 2011; IQAF, 2011; Lee et al., 2003).

5

Hasil Dan Simpulan

A. Simpulan

1. Penilaian mutu Program Studi Sarjana Keperawatan dengan instrument *self assessment* yang menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* berada dalam kategori rendah, dengan hasil pencapaian Malcom Baldrige berada pada level *early improvement*;
2. Tujuh kriteria Malcolm Baldrige dapat digunakan sebagai komponen self assessment mutu pada Program Studi Keperawatan, dengan mempertimbangkan bahwa fokus sumber daya manusia, fokus *customer*, dan pengukuran analisis, manajemen pengetahuan, masih dalam kategori posisi lemah.
3. Hasil *self assessment* untuk meningkatkan mutu Program Studi Sarjana Keperawatan dapat mengacu pada semua kriteria Malcom Baldrige, khususnya penekanan pada fokus sumber daya manusia, fokus customer termasuk manajemen pengetahuan.

B. Saran

1. Program Studi Sarjana Keperawatan pada perguruan tinggi khususnya pada Perguruan Tinggi di Surabaya dapat menggunakan kriteria Malcolm Baldrige sebagai salah satu model peningkatan mutu secara komprehensif;
2. Pemimpin senior (ketua program studi) memiliki peran penting dan sangat besar dalam meningkatkan mutu pendidikan, melalui perencanaan strategis yang berorientasi pada pasar dan proses belajar mengajar;
3. Hasil penelitian ini menjadi acuan organisasi (*Strategic Business Unit*) untuk memperbaiki kinerja menuju keunggulan bersaing Perguruan Tinggi;
4. *Self assesment* mutu dengan mengadopsi dari kriteria Malcolm Baldrige dapat digunakan sebagai salah satu model *self evaluasi* yang saat ini dilakukan;
5. Self assesment mutu Program Studi dengan berbasis *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* dapat digunakan untuk meningkatkan mutu pada program studi lainnya di institusi Pendidikan;
6. Hasil penelitian dapat dikembangkan dalam: 1) Pengelolaan sumber daya manusia berfokus pada lingkungan tenaga kerja dan membangun keterikatan tenaga kerja, pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan pengelolaan institusi, dan penerapan sistem kepegawaian berbasis kompetensi dan kinerja (sistem remunerasi, kesejahteraan, pengembangan kompetensi, dan karir yang jelas). 2) Menjadikan organisasi sebagai *customer driven* yakni model yang mengacu pada kebutuhan dan harapan customer untuk menuju keunggulan bersaing. 3) Implementasi manajemen pengetahuan melalui budaya sharing pengetahuan.

Daftar Pustaka

- AIPNI. (2010). *Kurikulum Pendidikan Ners*. Jakarta: AIPNI.
- Allison, M., & Kaye, J. (2005). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Asmarani, D. E. (2006). *Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing (Studi Empirik pada Industri Kecil Menengah Tenun Ikat di Troso, Jepara)*. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro,
- Curkovic, S., Melnyk, S., Calantone, R., & Handfield, R. (2000). Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award framework through structural equation modelling. *International Journal of Production Research*, 38(4), 765-791.
- Darwanto, H. (2010). Balanced Scorecard untuk organisasi pemerintah. In: Jakarta.(sumber: [http://www.bappenas.go.id/files/2613/5029/2123/herry ...](http://www.bappenas.go.id/files/2613/5029/2123/herry...)
- Davidson, C., & Voss, P. (2002). *Knowledge management: An introduction to creating competitive advantage from intellectual capital*: Tandem press.
- Dewi, N. J. (2005). *Analisis Pengaruh Budaya dan Lingkungan Organisasi Terhadap Konsensus Strategi Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Organisasi (Studi Kasus pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah)*. Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro,
- Fredrickson, J. W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *Academy of Management Review*, 11(2), 280-297.
- Gaspersz, V., & Fontana, A. (2011). *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence*. Vinchristo Publication.
- Ginting, A., & Praktis, E. (2010). *Belajar dan Pembelajaran*. Bandung: Humaniora.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. (1994). *Introduction to total quality: Quality, productivity, competitiveness*: Macmillan.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, diterjemahkan oleh: Agus Dharma, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hopkins, W. E., & Hopkins, S. A. (1997). Strategic planning–financial performance relationships in banks: a causal examination. *Strategic Management Journal*, 18(8), 635-652.
- Horwitch, M., & Armacost, R. (2002). Helping knowledge management be all it can be. *Journal of Business Strategy*, 23(3), 26-31.
- IQAF. (2011). *Kriteria Kinerja Ekselen; Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence 2011-2012 Bidang Pendidikan*. Jakarta: Indonesia Quality Award Foundation.
- Justin Tan, J., & Litsschert, R. J. (1994). Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*, 15(1), 1-20.
- Keats, B. W., & Hitt, M. A. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal*, 31(3), 570-598.

- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*: McGraw-Hill New York, NY.
- Matiru, B. (1995). *Teach your best: a handbook for university lecturers*: IKO.
- McLagan, P. A. (1989). *Models for HRD practice: The models*: American Society for Training and Development.
- Miles, R. E. (1975). *Theories of management: Implications for organizational behavior and development*: McGraw-Hill New York.
- Mulyana, E. (2008). *Model tukar belajar (learning exchange) dalam perspektif pendidikan luar sekolah (PLS)*. Bandung: Alfabeta.
- Nawawi, H. H. (2005). Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit yang Kompetitif. Yogyakarta. In: Gadjah Mada University Press, Bulaksumur. Cetakan ketiga.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1991). Strategic Management. *Formulation, Implementation, Control*, Homewood, Irwin Company.
- Rachmawati, I. K. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Rusilowati, A. (2008). Pengembangan Indikator Evaluasi proses Perkuliahan di Perguruan Tinggi. *Lembaran Ilmu Kependidikan*, 37(2).
- Segars, A. H., & Grover, V. (1998). Strategic information systems planning success: an investigation of the construct and its measurement. *MIS quarterly*, 139-163.
- Shrader, C. B., Taylor, L., & Dalton, D. R. (1984). Strategic planning and organizational performance: A critical appraisal. *Journal of Management*, 10(2), 149-171.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. In: Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siregar, R. (2006). *Pengaruh Indeks Prestasi Kumulatif dan Persepsi Mahasiswa Akuntansi Kota Medan Mengenai Beberapa Faktor Tertentu Terhadap Pilihan Karir*.
- Supriyanto, S. (2011). How to Become a Successful Entrepreneur. In: Surabaya.
- Supriyanto, S., & Damayanti, N. A. (2007). *Perencanaan dan evaluasi*. In: Surabaya: Airlangga University Press.
- Supriyanto, S., & Wulandari, R. D. (2011). *Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan*. Surabaya: Pohon Cahaya.
- Swanson, R. (1987). *Human resource development definition*. St. Paul: University.
- Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), 207-213.
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2002). TQM. *Total Quality Management*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), 139-146.
- Wiig, K. (1999). Assessment of the State of Intellectual Capital in XY Corp. *Working Paper, Knowledge Research Institute, Inc.*(3).
- Yamit, Z. (2010). Manajemen Kualitas Jasa dan Produk. In: Yogyakarta: Ekonisia.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *the Journal of Marketing*, 31-46.
- Lauden, K. C., & Laudon, J. P. (2007). Sistem Informasi Manajemen: mengelola perusahaan digital, buku I edisi 10. In: Jakarta: Salemba Empat.
- Lee, S., Rho, B.-H., & Lee, S.-G. (2003). Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award criteria on organizational quality performance. *International Journal of Production Research*, 41(9), 2003-2020.

Lampiran 1. Instrumen Penilaian Self Assessment Mutu Pendidikan Keperawatan

Petunjuk Pengisian Self Assessment

Jawablah pertanyaan dengan memberi tanda silang atau dilingkari, dengan pilihan jawaban
Jika:

- TP (tidak pernah) : Pernyataan yang dikemukakan tidak diterapkan dimanapun area kerja di Program Studi Ilmu Keperawatan
- J (jarang) : Pernyataan yang dikemukakan adalah hanya sebagian kecil benar (kurang dari 60%) dan telah diterapkan dalam sebagian kecil (kurang dari 60%) pada area kerja di Program studi ilmu keperawatan
- KK (kadang-kadang) : Pernyataan yang dikemukakan adalah hanya sebagian benar (sekitar 60-79%) dan telah diterapkan dalam sebagian (sekitar 60-79%) pada area kerja di Program Studi Ilmu Keperawatan
- SR (sering) : Pernyataan yang dikemukakan adalah sebagian besar benar (sekitar 80-99%) dan telah diterapkan hampir semua (sekitar 80-99%) pada area kerja di Program Studi Ilmu Keperawatan
- SL (selalu) : Pernyataan yang dikemukakan adalah benar 100% dan telah diterapkan dalam setiap area kerja di Program Studi Ilmu Keperawatan

1. Kepemimpinan

No	Pernyataan	Jawaban				
		TP	J	KK	SR	SL
KEPEMIMPINAN SENIOR						
<i>Approach</i>						
1	Ketua program studi dalam penyusunan visi, misi, nilai dan tujuan program studi dengan:					
1.1	Terlibat secara langsung (memimpin penyusunan)	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Melibatkan dosen	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Melibatkan tenaga kependidikan (karyawan)	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Melibatkan pengguna lulusan (stakeholder)	TP	J	KK	SR	SL
1.5	Melibatkan Mahasiswa	TP	J	KK	SR	SL
<i>Deployment</i>						
1	Ketua program studi menyebarluaskan visi, misi, nilai dan tujuan program studi kepada:					
1.1	Dosen	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Karyawan (tenaga kependidikan)	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Stakeholder (pengguna lulusan)	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Mahasiswa	TP	J	KK	SR	SL
2	Ketua program studi menyebarluaskan visi, misi, nilai dan tujuan program studi melalui:					
2.1	Rapat/pertemuan	TP	J	KK	SR	SL

2.2	pemasangan poster	TP	J	KK	SR	SL
2.3	buku panduan/pedoman	TP	J	KK	SR	SL
3	Ketua program studi menjalankan visi, misi, nilai dan tujuan progam studi secara konsisten Staf pada unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
Learning						
1	Ketua program studi melakukan sharing perbaikan dan inovasi kepada semua staf di unit kerja (bagian yang relevan) tentang pelaksanaan visi, misi dan nilai	TP	J	KK	SR	SL
2	Ketua program studi menciptakan komunikasi dua arah	TP	J	KK	SR	SL
3	Ketua program studi menggunakan visi, misi dalam:					
3.1	Penyusunan rencana strategi	TP	J	KK	SR	SL
3.2	Pengembangan staf	TP	J	KK	SR	SL
3.3	Penyusunan kurikulum program studi	TP	J	KK	SR	SL
3.4	Rencana Pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
3.5	Evaluasi pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
3.6	Menyusun program penelitian	TP	J	KK	SR	SL
3.7	Menyusun program pengabdian pada masyarakat	TP	J	KK	SR	SL
3.8	Menciptakan suasana akademik	TP	J	KK	SR	SL
Integration						
1	Hasil pelaksanaan visi, misi, nilai dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan oleh ketua program studi untuk :					
1.1	Perbaikan/pengembangan perencanaan strategi di semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Perbaikan/pengembangan kurikulum	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Perbaikan/pengembangan staf di semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Perbaikan/pengembangan fasilitas pembelajaran di semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
1.5	Perbaikan/pengembangan proses pembelajaran di semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
1.6	Perbaikan dan peningkatan indeks kepuasan dan loyalitas customer	TP	J	KK	SR	SL
TATA KELOLA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL						
Approach						
1	Ketua program studi/fakultas dalam mewujudkan tata kelola baik dan tanggung jawab sosial dengan menggunakan:					
1.1	Job discription yang jelas	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Sistem akuntabilitas dan transparansi	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Sistem evaluasi kinerja untuk kepemimpinan	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Kebijakan perilaku etis (kode etik akademik)	TP	J	KK	SR	SL
1.5	Penyediaan dana sosial (beasiswa) dan sumbangan untuk mayarakat	TP	J	KK	SR	SL
Deployment						
1	Job discription dijalankan secara konsisten oleh	TP	J	KK	SR	SL

	semua staf pada unit kerja					
2	Sistem akuntabilitas dan transparansi dalam tata kelola dijalankan secara konsisten pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
3	Evaluasi kinerja kepemimpinan dijalankan secara konsisten pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
4	Kebijakan perilaku etis (kode etik akademik) dijalankan secara konsisten pada semua staf	TP	J	KK	SR	SL
5	Beasiswa bagi mahasiswa diberikan/dijalankan secara konsisten dan transparan dengan memberi kesempatan yang sama	TP	J	KK	SR	SL
6	Dana/sumbangan untuk masyarakat diberikan secara konsisten	TP	J	KK	SR	SL
Learning						
1	Program studi melakukan sharing perbaikan dan inovasi kepada semua staf di unit kerja (bagian yang relevan) tentang:					
1.1	Job discription	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Pelaksanaan sistem akuntabilitas dan transparansi	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Kinerja kepemimpinan	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Pelaksanaan perilaku etis (kode etik akademik)	TP	J	KK	SR	SL
1.5	Pelaksanaan pemberian beasiswa mahasiswa dan sumbangan masyarakat	TP	J	KK	SR	SL
Integration						
1	Hasil evaluasi beban, tugas, fungsi dari Job discription digunakan untuk perbaikan tugas, fungsi, kewenangan dan beban kerja pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
2	Hasil pelaksanaan akuntabilitas dan transparansi dalam sistem tata kelola digunakan untuk perbaikan pada sistem rencana, proses di semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
3	Hasil evaluasi kinerja kepemimpinan digunakan untuk perbaikan kinerja kepemimpinan di semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
4	Ketua program studi menciptakan lingkungan berperilaku etis sesuai kode etik akademik di semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
5	Hasil pemberian kesejahteraan bagi masyarakat digunakan untuk perbaikan rencana dan proses kerja pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
	Jumlah Skor					

2. Perencanaan Strategis

No	Pernyataan	Jawaban				
		TP	J	KK	SR	SL
PENGEMBANGAN STRATEGIS						
Approach						
1	Program studi/fakultas dalam menyusun rencana strategis dengan :					

1.1	Menggunakan analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman)	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Memperhatikan visi, misi institusi	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Menentukan sasaran strategis yang jelas	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Menetapkan strategi SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman)	TP	J	KK	SR	SL
1.5	Menetapkan tahapan waktu yang jelas	TP	J	KK	SR	SL
1.6	Menetapkan prioritas strategi	TP	J	KK	SR	SL
Deployment						
1	Program studi/fakultas dalam menyusun rencana strategis dengan melibatkan:					
1.1	Dosen	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Tenaga kependidikan	TP	J	KK	SR	SL
2	Program studi/fakultas menyebarluaskan analisis SWOT dan Rencana Strategi kepada:					
2.1	Dosen	TP	J	KK	SR	SL
2.2	Tenaga kependidikan	TP	J	KK	SR	SL
3	Perencanaan strategi dibuat berdasarkan visi, misi dan tujuan program studi	TP	J	KK	SR	SL
4	Penyusunan perencanaan strategis dilakukan secara konsisten	TP	J	KK	SR	SL
Learning						
1	Program studi melakukan sharing perbaikan dan inovasi kepada semua staf di unit kerja (bagian yang relevan) tentang:					
1.1	Perencanaan strategis yang dibuat berdasarkan visi, misi, nilai dan tujuan program studi	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Sasaran strategis	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Pencapaian tahapan waktu	TP	J	KK	SR	SL
2	Program studi menggunakan analisis kekuatan dan peluang untuk menyusun strategi menangkap peluang melalui kekuatan yang dimiliki	TP	J	KK	SR	SL
3	Program studi menggunakan analisis kelemahan dan peluang untuk menyusun strategi menangkap peluang dengan memperbaiki kelemahan yang dimiliki	TP	J	KK	SR	SL
4	Program studi menggunakan analisis kekuatan dan ancaman untuk menyusun strategi mengatasi ancaman dengan kekuatan yang dimiliki	TP	J	KK	SR	SL
5	Program studi menggunakan analisis kelemahan dan ancaman untuk menyusun strategi mengurangi pengaruh ancaman dengan memperbaiki kelemahan	TP	J	KK	SR	SL
Integration						
1	Hasil perencanaan strategis dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk :					
1.1	Program pengembangan staf	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Perencanaan program kerja	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Perbaikan fasilitas pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Perbaikan proses pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL

1.5	Penyusunan kurikulum	TP	J	KK	SR	SL
1.6	Penciptaan suasana akademik	TP	J	KK	SR	SL
IMPLEMENTASI STRATEGI						
Approach						
1	Program studi/fakultas dalam mengimplementasikan rencana strategi dengan menggunakan:					
1.1	Rencana operasional dengan kriteria SMART (spesifik, measurable, atainable, realistic, dan time bound)	TP	J	KK	SR	SL
1.2	POA (plan of action) secara jelas	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Ukuran dan indikator kerja utama secara jelas	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Target kerja (proyeksi kerja) untuk setiap program	TP	J	KK	SR	SL
1.5	Rencana operasional yang didukung sumber daya yang jelas	TP	J	KK	SR	SL
Deployment						
1	Program studi/fakultas menyebarluaskan dan menerapkan rencana kerja (jangka panjang) secara konsisten pada semua unit kerja					
2	Program studi/fakultas menyebarluaskan dan menerapkan rencana operasional secara konsisten pada semua unit kerja					
3	Program studi/fakultas menyebarluaskan dan menerapkan ukuran dan indikator kerja utama secara konsisten pada semua unit kerja					
4	Program studi/fakultas menyebarluaskan dan menerapkan proyeksi kerja (target kerja) secara konsisten pada semua unit kerja					
Learning						
1	Program studi melakukan sharing perbaikan dan inovasi kepada semua staf di unit kerja (bagian yang relevan) tentang:					
1.1	Pelaksanaan rencana kerja (jangka panjang)	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Pelaksanaan rencana operasional (jengka pendek)	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Pencapaian ukuran dan indikator kinerja utama	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Pencapaian target kinerja (proyeksi kerja)	TP	J	KK	SR	SL
Integration						
1	Hasil pelaksanaan rencana kerja (jangka penjang) dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk :					
1.1	Pengembangan staf	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Perbaikan proses pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Perbaikan fasilitas pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Perbaikan dan peningkatan indeks kepuasan customer	TP	J	KK	SR	SL
2	Hasil pelaksanaan rencana operasional (jangka pendek) dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk :					
2.1	Pengembangan staf	TP	J	KK	SR	SL
2.2	Perbaikan proses pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
2.3	Perbaikan fasilitas pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL

2.4	Perbaikan dan peningkatan indeks kepuasan customer	TP	J	KK	SR	SL
3	Hasil pelaksanaan ukuran dan indikator kinerja utama dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk :					
3.1	Pengembangan staf	TP	J	KK	SR	SL
3.2	Perbaikan proses pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
3.3	Perbaikan fasilitas pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
3.4	Perbaikan dan peningkatan indeks kepuasan customer	TP	J	KK	SR	SL
4	Hasil pelaksanaan pencapaian target kinerja dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk :					
4.1	Pengembangan staf	TP	J	KK	SR	SL
4.2	Perbaikan proses pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
4.3	Perbaikan fasilitas pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
4.4	Perbaikan dan peningkatan indeks kepuasan customer	TP	J	KK	SR	SL
	Jumlah Skor					

3. Fokus pada pelanggan (pengguna)

No	Pernyataan	Jawaban				
		TP	J	KK	SR	SL
SUARA PELANGGAN (VOICE OF CUSTOMER)						
<i>Approach</i>						
1	Program studi/fakultas dalam memenuhi kebutuhan/keinginan/harapan (complain) mahasiswa dengan :					
1.1	Menyediakan kotak saran	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Survey kepuasan	TP	J	KK	SR	SL
2.	Program studi/fakultas melakukan tracer study untuk:					
2.1	Alumni	TP	J	KK	SR	SL
2.2	Stakeholder	TP	J	KK	SR	SL
<i>Deployment</i>						
1.	Program studi/fakultas menanggapi complain dari kotak saran secara konsisten pada semua unit kerja					
2	Program studi melakukan survey kepuasan secara konsisten pada semua unit kerja					
3	Program studi melakukan tracer studi secara konsisten untuk:					
3.1	Alumni	TP	J	KK	SR	SL
3.2	Stakeholder	TP	J	KK	SR	SL
<i>Learning</i>						
1.	Program studi melakukan sharing perbaikan dan inovasi kepada semua staf di unit kerja (bagian yang relevan) tentang:					
1.1	Hasil dari kotak saran	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Hasil survey kuesioner kepuasan	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Hasil tracer study dari Alumni	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Hasil tracer study dari Stakeholder	TP	J	KK	SR	SL
<i>Integration</i>						

1.	Hasil pelaksanaan survey kepuasan dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk :					
1.1	Perbaikan proses pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Perbaikan fasilitas pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Perbaikan /penyempurnaan kurikulum	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Pengembangan staf	TP	J	KK	SR	SL
1.5	Perencanaan program kerja	TP	J	KK	SR	SL
2.	Hasil pelaksanaan tracer study dari alumni dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk :					
2.1	Perbaikan proses pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
2.2	Perbaikan fasilitas pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
2.3	Perbaikan /penyempurnaan kurikulum	TP	J	KK	SR	SL
2.4	Pengembangan staf	TP	J	KK	SR	SL
2.5	Perencanaan program kerja	TP	J	KK	SR	SL
2.6	Informasi pekerjaan	TP	J	KK	SR	SL
2.7	Membangun jejaring	TP	J	KK	SR	SL
3.	Hasil pelaksanaan tracer study dari stakeholder dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk :					
3.1	Perbaikan proses pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
3.2	Perbaikan /penyempurnaan kurikulum	TP	J	KK	SR	SL
3.3	Pengembangan staf	TP	J	KK	SR	SL
3.4	Perencanaan program kerja	TP	J	KK	SR	SL
KETERIKATAN CUSTOMER						
<i>Approach</i>						
1	Program studi/fakultas dalam membangun keterikatan customer dengan menggunakan:					
1.1	Media informasi, seperti melalui majalah kampus/media masa	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Program relationship (pertemuan dengan customer)	TP	J	KK	SR	SL
<i>Deployment</i>						
1	Program studi/fakultas menerapkan penggunaan media, seperti majalah kampus/media masa untuk memberikan informasi ke customer secara konsisten	TP	J	KK	SR	SL
2	Program studi/fakultas menerapkan program relationship (pertemuan) antara mahasiswa dengan pengelola dijalankan secara konsisten	TP	J	KK	SR	SL
3	Program studi/fakultas melakukan temu alumni dijalankan secara konsisten/tiap tahun	TP	J	KK	SR	SL
4	Program studi/fakultas menerapkan program relationship (pertemuan) antara stakeholder dengan pengelola dijalankan secara konsisten/tiap tahun	TP	J	KK	SR	SL
<i>Learning</i>						
1	Program studi melakukan sharing perbaikan dan inovasi kepada semua staf di unit kerja (bagian yang relevan) tentang:					
1.1	Pengelolaan complain secara tepat dan efektif	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Hasil program relationship dengan mahasiswa/orang tua wali	TP	J	KK	SR	SL

1.3	Hasil program relationship dengan stakeholder	TP	J	KK	SR	SL
Integration						
1	Hasil pelaksanaan pengelolaan komplain dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk perbaikan proses dan pelayanan pendidikan	TP	J	KK	SR	SL
2	Hasil pelaksanaan program relationship dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk perbaikan proses dan pelayanan pendidikan	TP	J	KK	SR	SL
Jumlah Skor						

4. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan

No	Pernyataan	Jawaban				
		TP	J	KK	SR	SL
PENGUKURAN, ANALISIS, DAN PERBAIKAN KINERJA ORGANISASI						
Approach						
1	Program studi/fakultas dalam mengukur, menganalisa dan memperbaiki kinerja organisasi menggunakan:					
1.1	Seleksi data dan informasi	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Sharing best practice	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Data customer (mahasiswa dan stakeholder), seperti pengukuran kebutuhan customer, dan pengukuran kepuasan	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Data pembanding (kompetitor) dari PT lain untuk pengambilan keputusan	TP	J	KK	SR	SL
Deployment						
1	Program studi/fakultas menerapkan seleksi data dan informasi untuk perbaikan kinerja secara konsisten pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
2	Program studi/fakultas menerapkan sharing best practice untuk perbaikan kinerja secara konsisten pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
3	Program studi/fakultas menggunakan data customer (mahasiswa dan stakeholder), seperti pengukuran kebutuhan customer dan pengukuran kepuasan untuk perbaikan kinerja secara konsisten pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
4	Program studi/fakultas menggunakan data pembanding (kompetitor) dari PT lain untuk pengambilan keputusan secara konsisten pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
Learning						
1	Program studi melakukan sharing perbaikan dan inovasi kepada semua staf di unit kerja (bagian yang relevan) tentang:					
1.1	Pelaksanaan seleksi data dan informasi	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Pelaksanaan sharing best practice	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Pelaksanaan penggunaan data customer (mahasiswa dan stakeholder), seperti	TP	J	KK	SR	SL

	pengukuran kebutuhan customer, dan pengukuran kepuasan					
1.4	Pelaksanaan penggunaan data pembanding (kompetitor) dari PT lain untuk pengambilan keputusan	TP	J	KK	SR	SL
Integration						
1	Hasil pelaksanaan penggunaan sistem seleksi data dan informasi digunakan untuk pengambilan keputusan organisasi	TP	J	KK	SR	SL
2	Hasil pelaksanaan sharing best practice dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk perbaikan kinerja pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
3	Hasil pelaksanaan penggunaan data customer (mahasiswa dan stakeholder) dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk perbaikan proses pelayanan pendidikan/pembelajaran dan inovasi kegiatan akademik	TP	J	KK	SR	SL
4	Hasil pelaksanaan penggunaan data pembanding (kompetitor dari PT lain) dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk inovasi dan pengambilan keputusan operasional	TP	J	KK	SR	SL
PENGLOLAAN INFORMASI, TEKNOLOGI INFORMASI DAN PENGETAHUAN						
Approach						
1	Program studi/fakultas dalam mengelola informasi, teknologi informasi dan pengetahuan organisasi dengan menggunakan:					
1.1	Perangkat hardware dan software yang handal, aman dan mudah digunakan	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Sistem informasi (akses internet dengan jaringan yang luas) dengan tersedia data yang lengkap	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Sistem perangkat lunak dan keras untuk menghadapi kondisi darurat	TP	J	KK	SR	SL
Deployment						
1	Program studi/fakultas menyediakan hardware dan software yang handal, aman dan mudah digunakan secara konsisten pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
2	Program studi/fakultas menyediakan data informasi dan menerapkan sistem informasi secara konsisten pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
3	Program studi/fakultas menerapkan sistem perangkat keras dan lunak dalam menghadapi kondisi darurat secara konsisten pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
Learning						
1	Program studi melakukan sharing perbaikan dan inovasi kepada semua staf di unit kerja (bagian yang relevan) tentang:					
1.1	Perangkat hardware dan software yang handal, aman dan mudah digunakan	TP	J	KK	SR	SL

1.2	Sistem informasi (akses internet dengan jaringan yang luas) dengan tersedia data yang lengkap	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Sistem perangkat lunak dan keras untuk menghadapi kondisi darurat	TP	J	KK	SR	SL
Integration						
1	Hasil penggunaan perangkat hardware dan software program studi dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk perbaikan sistem informasi dan manajemen pengetahuan pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
2	Hasil pelaksanaan sistem informasi (kemampuan akses internet dan jaringan) dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk perbaikan kinerja dan informasi	TP	J	KK	SR	SL
3	Hasil pelaksanaan sistem perangkat lunak dan keras untuk kondisi darurat dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk keamanan, ketersediaan data	TP	J	KK	SR	SL
Jumlah Skor						

5. Fokus pada Sumber Daya Manusia

No	Pernyataan	Jawaban				
		TP	J	KK	SR	SL
LINGKUNGAN KERJA						
Approach						
1	Program studi/fakultas dalam meningkatkan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja dengan menggunakan:					
1.1	Sistem perekrutan tenaga kerja secara jelas	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Sistem mutasi tenaga kerja secara jelas	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Sistem Pendidikan dan pelatihan bagi staf	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Sistem jaminan kesehatan dan keselamatan kerja bagi staf	TP	J	KK	SR	SL
Deployment						
1	Program studi/fakultas menerapkan sistem perekrutan/penambahan tenaga kerja secara konsisten pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
2	Program studi/fakultas menerapkan sistem mutasi bagi tenaga kerja secara konsisten pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
3	Program studi/fakultas menerapkan program diklat secara konsisten pada semua staf di unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
4	Program studi/fakultas menerapkan sistem jaminan kesehatan, keamanan dan keselamatan kerja secara konsisten pada semua staf di semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
Learning						

1	Program studi melakukan sharing perbaikan dan inovasi kepada semua staf di unit kerja (bagian yang relevan) tentang:					
1.1	Pelaksanaan sistem perekrutan tenaga kerja	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Pelaksanaan sistem mutasi tenaga kerja	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Pelaksanaan diklat bagi staf	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Pelaksanaan pemberian jaminan kesehatan dan keselamatan kerja bagi staf	TP	J	KK	SR	SL
Integration						
1	Hasil pelaksanaan sistem perekrutan/penambahan staf dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk :					
1.1	Program pengembangan staf	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Peningkatan kinerja	TP	J	KK	SR	SL
2	Hasil pelaksanaan sistem mutasi tenaga kerja dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk :					
2.1	Program pengembangan staf	TP	J	KK	SR	SL
2.2	Penentuan beban kerja	TP	J	KK	SR	SL
2.3	Penilaian kinerja	TP	J	KK	SR	SL
2.4	Peningkatan motivasi kerja	TP	J	KK	SR	SL
3	Hasil pelaksanaan program diklat tenaga kerja dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk :					
3.1	Peningkatan kinerja	TP	J	KK	SR	SL
3.2	Perbaikan proses pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
4	Hasil pelaksanaan program jaminan kesehatan, keamanan dan keselamatan kerja dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk peningkatan motivasi kerja dan kinerja					
KETERIKATAN TENAGA KERJA						
Approach						
1	Program studi/fakultas dalam meningkatkan keterikatan/loyalitas tenaga kerja dengan menggunakan:					
1.1	Pemberian penghargaan	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Pemberian insentif	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Sistem pengembangan karir secara jelas	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Penilaian kinerja dengan melibatkan tenaga kerja	TP	J	KK	SR	SL
1.5	Keterlibatan tenaga kerja dalam program diklat	TP	J	KK	SR	SL
Deployment						
1	Program studi/fakultas menerapkan pemberian penghargaan bagi kinerja baik secara konsisten pada semua unit kerja					
2	Program studi/fakultas menerapkan pemberian insentif bagi kinerja baik secara konsisten pada semua unit kerja					
3	Program studi/fakultas menerapkan sistem pengembangan karir secara konsisten pada semua unit kerja					
4	Program studi/fakultas menerapkan penilaian kinerja dengan melibatkan tenaga kerja secara konsisten pada semua unit kerja					

5	Program studi/fakultas menerapkan keterlibatan tenaga kerja dalam program diklat secara konsisten pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
Learning						
1	Program studi melakukan sharing perbaikan dan inovasi kepada semua staf di unit kerja (bagian yang relevan) tentang:					
1.1	Pemberian penghargaan	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Pemberian insentif	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Penilaian kinerja dengan melibatkan tenaga kerja	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Pengembangan karir	TP	J	KK	SR	SL
1.5	Keterlibatan program diklat bagi tenaga kerja	TP	J	KK	SR	SL
Integration						
1	Hasil pelaksanaan pemberian penghargaan dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk perbaikan pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
2	Hasil pelaksanaan pemberian insentif dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk perbaikan pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
3	Hasil pelaksanaan penilaian kinerja dengan melibatkan tenaga kerja dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk perbaikan manajemen SDM pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
4	Hasil pelaksanaan pengembangan karir dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk perbaikan kinerja SDM pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
5	Hasil pelaksanaan keterlibatan program diklat bagi tenaga kerja dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk perbaikan kinerja SDM pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
Jumlah Skor						

6. Fokus pada Proses

No	Pernyataan	Jawaban				
		TP	J	KK	SR	SL
SISTEM KERJA						
Approach						
1	Program studi/fakultas menggunakan disain sistem kerja dengan tupoksi (tujuan pokok dan fungsi) yang jelas dalam meningkatkan kinerja	TP	J	KK	SR	SL
2	Program studi/fakultas menggunakan sistem jaminan keamanan dan keselamatan dalam menghadapi potensi darurat	TP	J	KK	SR	SL
3	Program studi/fakultas menetapkan persyaratan dalam pelaksanaan sistem kerja	TP	J	KK	SR	SL
4	Program studi/fakultas menggunakan sistem pengendalian biaya dalam menghadapi biaya kesalahan proses pelayanan pendidikan	TP	J	KK	SR	SL
Deployment						

1	Program studi/fakultas menerapkan sistem kerja secara konsisten pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
2	Program studi/fakultas menerapkan sistem jaminan keamanan dan keselamatan dalam menghadapi keadaan darurat secara konsisten pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
3	Program studi/fakultas menerapkan persyaratan sistem kerja secara konsisten pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
4	Program studi/fakultas menerapkan sistem pengendalian biaya dalam menghadapi kesalahan proses pelayanan pendidikan secara konsisten pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
Learning						
1	Program studi melakukan sharing perbaikan dan inovasi kepada semua staf di unit kerja (bagian yang relevan) tentang:					
1.1	Pelaksanaan sistem kerja	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Pelaksanaan sistem jaminan keselamatan dan keamanan kerja	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Pelaksanaan persyaratan sistem kerja	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Pelaksanaan sistem pengendalian biaya pendidikan	TP	J	KK	SR	SL
Integration						
1	Hasil pelaksanaan sistem kerja dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk perbaikan pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
2	Hasil pelaksanaan sistem jaminan keamanan dan keselamatan kerja dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk perbaikan pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
3	Hasil pelaksanaan persyaratan sistem kerja dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk perbaikan pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
4	Hasil pelaksanaan sistem pengendalian biaya dievaluasi, ditindaklanjuti dan digunakan untuk perbaikan pada semua unit kerja	TP	J	KK	SR	SL
PROSES KERJA						
Approach						
1	Program studi/fakultas menggunakan standar operasional prosedur (SOP) dalam Proses belajar mengajar, diantaranya:					
1.1	Perencanaan pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Pelaksanaan pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Evaluasi Pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Pelaksanaan penelitian	TP	J	KK	SR	SL
1.5	Pelaksanaan Pengabdian masyarakat	TP	J	KK	SR	SL
1.6	Pelayanan administrasi pendidikan	TP	J	KK	SR	SL
2	Program studi/fakultas dalam proses pembelajaran menggunakan:					
2.1	Kurikulum berbasis kompetensi	TP	J	KK	SR	SL
2.2	Student center learning	TP	J	KK	SR	SL
2.3	OSCE dalam evaluasi pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL

	laboratorium/klinik					
Deployment						
1	Standar operasional prosedur perencanaan pembelajaran dijalankan secara konsisten oleh semua dosen	TP	J	KK	SR	SL
2	Standar operasional prosedur pelaksanaan pembelajaran dijalankan secara konsisten oleh semua dosen	TP	J	KK	SR	SL
3	Standar operasional prosedur evaluasi pembelajaran dijalankan secara konsisten oleh semua dosen	TP	J	KK	SR	SL
4	Standar operasional prosedur penelitian dijalankan secara konsisten oleh semua dosen	TP	J	KK	SR	SL
5	Standar operasional prosedur pengabdian pada masyarakat dijalankan secara konsisten oleh semua dosen	TP	J	KK	SR	SL
6	Kurikulum berbasis kompetensi pada program studi dijalankan secara konsisten oleh semua dosen	TP	J	KK	SR	SL
7	Pendekatan SCL dijalankan secara konsisten oleh semua dosen dan pada semua mata kuliah dalam proses belajar mengajar	TP	J	KK	SR	SL
8	Pelaksanaan OSCE dijalankan secara konsisten dalam evaluasi pembelajaran laboratorium	TP	J	KK	SR	SL
Learning						
1	Program studi melakukan sharing perbaikan dan inovasi kepada semua staf di unit kerja (bagian yang relevan) tentang :					
1.1	Perencanaan pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Pelaksanaan pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Evaluasi pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Pelaksanaan penelitian	TP	J	KK	SR	SL
1.5	Pelaksanaan pengabdian pada masyarakat	TP	J	KK	SR	SL
1.6	Pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi	TP	J	KK	SR	SL
1.7	Pelaksanaan student center learning	TP	J	KK	SR	SL
1.8	Pelaksanaan OSCE dalam evaluasi pembelajaran laboratorium/klinik	TP	J	KK	SR	SL
Integration						
1	Hasil perencanaan pembelajaran dievaluasi dan ditindaklanjuti serta digunakan untuk perbaikan pada :					
1.1	Penyusunan RPP (rencana program pembelajaran)	TP	J	KK	SR	SL
1.2	Penentuan beban SKS	TP	J	KK	SR	SL
1.3	Perumusan kompetensi	TP	J	KK	SR	SL
1.4	Penyusunan materi/pokok bahasan	TP	J	KK	SR	SL
1.5	Pelaksanaan metode pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
1.6	Pelaksanaan Metode evaluasi belajar	TP	J	KK	SR	SL
1.7	Penentuan sumber belajar	TP	J	KK	SR	SL
2	Hasil pelaksanaan pembelajaran dievaluasi dan ditindaklanjuti serta digunakan untuk perbaikan pada :					

2.1	Peningkatan kehadiran dosen/mahasiswa	TP	J	KK	SR	SL
2.2	Penentuan beban SKS	TP	J	KK	SR	SL
2.3	Penyusunan materi/pokok bahasan	TP	J	KK	SR	SL
2.4	Pelaksanaan metode pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
2.5	Pelaksanaan metode evaluasi belajar	TP	J	KK	SR	SL
2.6	Penentuan sumber belajar	TP	J	KK	SR	SL
3	Hasil pelaksanaan evaluasi pembelajaran dievaluasi dan ditindaklanjuti serta digunakan untuk perbaikan pada :					
3.1	Penyusunan bentuk soal	TP	J	KK	SR	SL
3.2	Penentuan beban soal ujian	TP	J	KK	SR	SL
4	Hasil pelaksanaan penelitian dievaluasi dan ditindaklanjuti serta digunakan untuk perbaikan dalam proses pembelajaran berbasis riset	TP	J	KK	SR	SL
5	Hasil pelaksanaan pengabdian pada masyarakat dievaluasi dan ditindaklanjuti serta digunakan untuk perbaikan dalam proses pembelajaran berbasis komunitas/evidence base	TP	J	KK	SR	SL
6	Hasil pelaksanaan KBK dievaluasi dan ditindaklanjuti serta digunakan untuk perbaikan dalam proses pembelajaran dan fasilitas pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
7	Hasil pelaksanaan SCL dievaluasi dan ditindaklanjuti serta digunakan untuk perbaikan pada :					
7.1	Metode pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
7.2	Fasilitas pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
7.3	Metode evaluasi pembelajaran	TP	J	KK	SR	SL
8	Hasil pelaksanaan OSCE dievaluasi dan ditindaklanjuti serta digunakan untuk perbaikan pada :					
8.1	Metode pembelajaran laboratorium	TP	J	KK	SR	SL
8.2	Fasilitas pembelajaran laboratorium	TP	J	KK	SR	SL
	Jumlah Skor					

7. Hasil-hasil

No	Pernyataan	Hasil
7.1 HASIL PROSES DAN PEMBELAJARAN MAHASISWA		
Masa studi		
1	Rata-rata masa studi mahasiswa saat ini.....semester	
2	Trend masa studi dalam tiga tahun terakhir	
3	Peringkat rata-rata masa studi mahasiswa dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil evaluasi masa studi digunakan untuk perbaikan pembimbingan akademik dan proses pembelajaran berikutnya	

Masa tunggu lulusan		
1	Rata-rata masa tunggu lulusan.....bulan	
2	Trend rata-rata masa tunggu lulusan dalam tiga tahun terakhir	
3	Peringkat rata-rata masa tunggu lulusan jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil evaluasi masa tunggu lulusan di gunakan perbaikan kurikulum	
Indeks prestasi kumulatif		
1	Rata-rata IPK	
2	Trend IPK dalam tiga tahun terakhir	
3	Peringkat rata-rata IPK jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil evaluasi IPK digunakan untuk perbaikan metode pembelajaran, evaluasi ujian	
	Jumlah Skor	
7.2 HASIL FOKUS PADA CUSTOMER		
Kepuasan Customer (mahasiswa dan stakeholder)		
1	Indeks kepuasan customer	
1.1	Persentase kepuasan (puas dan sangat puas)	
1.2	Persentase ketidakpuasan	
2	Trend persentase Indeks kepuasan dalam tiga tahun terakhir	
3	Peringkat persentase indeks kepuasan jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil survey kepuasan customer digunakan untuk perbaikan pelayanan proses pendidikan	
Complain customer		
1	Jumlah/tingkat complain customer pada program studi	
2	Trend tingkat complain customer dalam tiga tahun terakhir	
3	Peringkat tingkat complain customer jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil complain customer digunakan untuk perbaikan proses pelayanan pendidikan	
Loyalitas		
1	Jumlah mahasiswa yang pindah ke perguruan tinggi lain	

2	Trend jumlah mahasiswa pindah ke PT lain dalam tiga tahun terakhir	
3	Peringkat jumlah mahasiswa pindah jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil evaluasi jumlah mahasiswa pindah digunakan untuk perbaikan pelayanan proses pendidikan	
Keketatan Mahasiswa		
1	Tingkat keketatan mahasiswa pada program studi (perbandingan jumlah pendaftar dengan yang diterima)	
2	Trend tingkat keketatan mahasiswa dalam tiga tahun	
3	Peringkat tingkat keketatan mahasiswa jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil evaluasi tingkat keketatan mahasiswa digunakan untuk perbaikan mutu lulusan, proses pembelajaran	
	Jumlah Skor	
7.3 HASIL FOKUS PADA TENAGA KERJA		
Pendidikan Dosen		
1	Jumlah dosen berdasarkan tingkat pendidikan	
1.1	Strata tiga (S3)/total jumlah dosen	
1.2	Strata dua (S2)/total jumlah dosen	
2	Trend jumlah dosen berdasarkan tingkat pendidikan dalam tiga tahun terakhir	
2.1	Strata tiga (S3)	
2.2	Strata dua (S2)	
3	Peringkat tingkat pendidikan dosen jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil evaluasi tingkat pendidikan dosen digunakan untuk perencanaan strategi, pengembangan SDM	
Publikasi Dosen		
1	Jumlah publikasi dosen/ total jumlah dosen	
2	Trend perbandingan jumlah publikasi dengan jumlah dosen dalam tiga tahun terakhir	
3	Peringkat perbandingan jumlah publikasi dengan jumlah dosen jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil jumlah publikasi dosen digunakan untuk perbaikan pengembangan SDM, perencanaan strategis	
Penelitian Dosen		
1	Jumlah penelitian dosen/total jumlah dosen	

2	Trend persentase perbandingan jumlah penelitian dengan jumlah dosen dalam tiga tahun terakhir	
3	Peringkat persentase perbandingan jumlah penelitian dengan jumlah dosen jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil jumlah penelitian dosen digunakan untuk perbaikan pengembangan SDM, perencanaan strategis	
Pengabdian Dosen		
1	Jumlah kegiatan pengabdian masyarakat/total jumlah dosen	
2	Trend persentase perbandingan jumlah pengabdian masyarakat dengan jumlah dosen dalam tiga tahun terakhir	
3	Peringkat persentase perbandingan jumlah pengabdian masyarakat dengan jumlah dosen jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil jumlah pengabdian masyarakat dosen digunakan untuk perbaikan pengembangan SDM, perencanaan strategis	
Rasio Dosen dengan Mahasiswa		
1	Rasio jumlah dosen tetap dengan jumlah mahasiswa	
2	Trend tingkat rasio dosen dengan mahasiswa dalam tiga tahun terakhir	
3	Peringkat rasio dosen dengan mahasiswa jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil evaluasi rasio dosen dan mahasiswa digunakan untuk perbaikan pengembangan SDM, dan fokus pada customer, perencanaan strategis	
Kepuasan Tenaga Kerja		
1	Indeks kepuasan tenaga kerja	
1.1	Puas dan sangat puas (dalam persentase)	
1.2	Tidak puas (dalam persentase)	
2	Trend Indeks kepuasan dalam tiga tahun terakhir	
3	Peringkat indeks kepuasan jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil survey kepuasan tenaga kerja di gunakan untuk perbaikan fokus SDM, dan proses Pembelajaran	
Loyalitas Tenaga Kerja		
1	Jumlah tenaga kerja yang pindah ke tempat lain/jumlah total tenaga kerja (SDM)	
2	Trend jumlah tenaga kerja pindah ke tempat lain dalam tiga tahun terakhir	
3	Peringkat persentase jumlah tenaga kerja pindah jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	

4	Hasil evaluasi jumlah tenaga kerja pindah digunakan untuk perbaikan pengembangan SDM	
Diklat		
1	Jumlah diklat tenaga kerja/jumlah total tenaga kerja	
2	Trend persentase jumlah diklat dalam tiga tahun terakhir	
3	Peringkat persentase jumlah diklat tenaga kerja jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil evaluasi jumlah diklat tenaga kerja di gunakan untuk perencanaan strategi dan pengembangan SDM	
Kinerja staf		
1	Jumlah tingkat kinerja staf (dosen dan karyawan) dari penilaian DP3)	
1.1	Baik dan sangat baik	
1.2	Cukup	
1.3	Kurang	
2	Trend persentase hasil kinerja staf dalam tiga tahun terakhir	
2.1	Baik dan sangat baik	
2.2	Cukup	
2.3	Kurang	
3	Peringkat persentase hasil kinerja staf jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil penilaian kinerja staf digunakan perbaikan pengembangan SDM	
	Jumlah Skor	
7.4 HASIL KEPEMIMPINAN, TATA KELOLA DAN TANGGUNG JAWAB KEMASYARAKATAN		7.5
Kepemimpinan dalam penjabaran visi, misi, nilai		
1	Tingkat pemahaman staf terhadap visi, misi, nilai program studi	
1.1	Baik dan sangat baik (%)	
1.2	Cukup (%)	
1.3	Kurang (%)	
2	Trend persentase tingkat pemahaman staf terhadap visi, misi, dan nilai	
3	Peringkat persentase tingkat pemahaman staf terhadap visi, misi, dan nilai jika dibandingkan dengan kompetitor (PT	

	sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil evaluasi tingkat pemahaman terhadap visi, misi dan nilai digunakan untuk perbaikan rencana program, proses pembelajaran dan pengembangan SDM	
Pencapaian rencana strategis		
1	Jumlah rencana program/kegiatan yang terealisasi/jumlah total rencana program/kegiatan	
2	Trend persentase pencapaian rencana kerja dalam tiga tahun terakhir	
3	Peringkat persentase hasil pencapaian rencana kerja jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil penilaian pencapaian rencana kerja digunakan untuk perencanaan strategis, pengembangan SDM dan proses pembelajaran	
Akuntabilitas dan pengelolaan fiskal		
1	Hasil audit keuangan dalam program studi	
2	Trend hasil audit keuangan dalam tiga tahun terakhir	
3	Peringkat hasil audit keuangan jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil audit digunakan untuk perbaikan perencanaan program kerja dan pelaksanaan pelayanan pendidikan	
Kepatuhan terhadap hukum dan regulasi		
1	Jumlah kelas jauh yang diselenggarakan program studi	
2	Trend jumlah penyelenggaraan kelas jauh dalam tiga tahun terakhir	
3	Peringkat jumlah kelas jauh yang diselenggarakan program studi jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil evaluasi penyelenggaraan kelas jauh digunakan untuk perbaikan penyelenggaraan proses pendidikan, pengembangan SDM	
Penyediaan beasiswa dan sumbangan masyarakat		
1	Jumlah beasiswa yang disediakan program studi untuk mahasiswa/jumlah mahasiswa	
2	Trend persentase jumlah beasiswa yang disediakan dalam tiga tahun terakhir	
3	Peringkat persentase jumlah beasiswa yang disediakan prodi jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitar	
4	Hasil evaluasi jumlah pemberian beasiswa digunakan untuk perencanaan strategi dan fokus pada customer	
Penyediaan sumbangan masyarakat		
1	Jumlah dana sumbangan untuk masyarakat/jumlah pendapatan program studi	

2	Trend persentase jumlah sumbangan dari jumlah pendapatan dalam tiga tahun terakhir	
3	Peringkat persentase jumlah sumbangan dengan jumlah pendapatan jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil evaluasi jumlah sumbangan pada masyarakat digunakan untuk perencanaan strategi dan fokus pada customer	
	Jumlah Skor	
7.5 HASIL KEUANGAN DAN PASAR		
Kinerja Keuangan		
1	Kondisi keuangan (pencapaian pendapatan) (defisit, surplus dan BEP) (dalam rupiah)	
2	Trend kondisi keuangan dalam tiga tahun terakhir	
3	Peringkat pendapatan jika dibandingkan dengan kompetitor (PT sejenis) di sekitarnya	
4	Hasil evaluasi pencapaian pendapatan digunakan untuk perbaikan pelayanan pendidikan pada mahasiswa, pengembangan SDM dan proses pembelajaran	
	Jumlah Skor	