

**Evaluation of the Implementation of Quality Management Programs at
Manado State Polytechnic**

Bernadain Dainty Polii
Manado State Polytechnic, Indonesia
email: gibloki10@gmail.com

Abstract

The purpose of this study was to obtain information about evaluation of the implementation of a quality management program at Manado state Polytechnic. This study uses the Balanced Scorecard evaluation model that addresses four perspectives: customer perspective, learning and growth, internal business process perspective, a financial perspective. Some discusses the concept of the customers is the person who receives the work of another person organization, then only can determine what the quality is like and only those who can deliver what and how their needs. The analysis of a case study using qualitative and quantitative data. The process of data collection is through interviews, documentation, observations. The Results of the study are: (1) the customer's perspective shows excellent status with indicators increasing satisfaction indicators of care, (2) perspective learning and growth perspective shows unfavorable status with indicators of empowerment and alignment of human resources, improving information system, (3) internal business process perspective shows the status indicator in not good with financial management system, research and community service, an increase in teaching and learning, (4) financial perspective with an indicator showing the status of both the optimization of the budget, and ability to raise funds. Performance Value Unit (NKU), which also serves as a status value indicates better performance leader although the need to make continuous improvement.

Keywords: *Evaluation Program, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Processes Perspective, Learning and Growth Perspective.*

PENDAHULUAN

Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan memberikan arahan tentang perlunya disusun dan dilaksanakan delapan Standar Nasional Pendidikan, yaitu: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan (PP RI Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan).

Dalam rangka untuk menjawab akan tujuan dari Pendidikan Vokasi yang sudah dijelaskan diatas, maka peneliti memilih judul disertasi ini yaitu, "Evaluasi Program Implementasi Manajemen Mutu Pada Politeknik Negeri Manado". Peneliti memilih perguruan tinggi ini sebagai lokasi penelitian dengan alasan bahwa perguruan tinggi ini adalah salah satu perguruan tinggi di Manado yang menyelenggarakan pendidikan vokasi, awal tahun 2007 telah mengimplementasikan manajemen mutu. Namun masih ditemukan juga beberapa hal yang harus dibenahi guna menjamin terlaksananya manajemen mutu pada Politeknik Negeri Manado antara lain: 1) pengelolaan laboratorium di jurusan-jurusan belum terkelola dengan semestinya atau belum mengikuti SOP; 2) sumber daya manusia yang tersedia belum bisa memberikan kontribusi yang prima karena masih ada dosen yang mengajar pada mata kuliah yang bukan

kompetensinya; 3) penelitian dosen yang sangat terbatas; 4) pengabdian pada masyarakat yang belum maksimal; 5) kerjasama dengan industry pemerintah dan non pemerintah belum terkelola dengan baik; 6) pengelolaan bisnis internal masih secara amatiran. Disertasi ini diharapkan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi program yang dilakukan oleh institusi selama beberapa kurun waktu, dan dalam disertasi ini akan dilakukan evaluasi dan analisis tentang keterlaksana serta ketercapaian program mutu pada Politeknik Negeri Manado dengan menggunakan model evaluasi *Balaced Scorecard* (BSC). Dalam konsep *Balanced Scorecard* strategi organisasi yang merupakan cara untuk mencapai visi dan misi organisasi diuraikan dalam berbagai tujuan strategis yang dapat diukur keberhasilannya dengan melihat dari empat perspektif yaitu: 1) perspektif keuangan; 2) perspektif pelanggan; 3) perspektif proses bisnis internal; 4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

A. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

1. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini difokuskan pada evaluasi program implementasi manajemen mutu pada Politeknik Negeri Manado.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian yang telah ditetapkan, yaitu evaluasi program implementasi manajemen mutu, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi manajemen mutu pendidikan di Politeknik Negeri Manado dilihat dari keuangan?
2. Bagaimana implementasi manajemen mutu pendidikan di Politeknik Negeri Manado di lihat dari pelanggan?
3. Bagaimana implementasi manajemen mutu pendidikan dilihat dari proses bisnis internal?
4. Bagaimana implementasi manajemen mutu pendidikan dilihat dari Pertumbuhan dan Pembelajaran?

KAJIAN TEORETIK

A. Deskripsi Konsep Evaluasi Program

1. Konsep Evaluasi

Menurut Djaali dan Mulyono (2008:1) mengemukakan bahwa "evaluasi dapat diartikan sebagai proses menilai sesuatu berdasarkan kriteria atau tujuan yang telah ditetapkan, yang selanjutnya diikuti dengan pengambilan keputusan atas objek yang dievaluasi..

2. Konsep Evaluasi Program

Menurut Jhon M. Owen (1993:253) menjelaskan: *"Impact evaluation is concerned with: determining the range and extend of outcomes of a program, determining whether a program has been implemented as planned and how implementation has affected outcomes, providing evidence to funders, senior manager and politician about the extent to which resources allocated to a program have been spent wisely, informing decisions about replication or extension of a program."*

B. Manajemen Mutu Pendidikan

1. Manajemen Mutu dalam Pendidikan

Menurut Howard M, Carlisle (1980:10) dalam bidang pendidikan, manajemen mutu merupakan cara dalam mengatur sumber daya pendidikan, yang diarahkan agar dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya

sehingga menghasilkan jasa di bidang pendidikan yang sesuai dengan atau melebihi kebutuhan dan harapan konsumen.

Berdasarkan pendapat diatas dapat didefinisikan bahwa mutu pendidikan adalah perpaduan sumber daya manusia, perangkat pembelajaran, penunjang pembelajaran, manajemen sekolah yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan dan kepuasan akan melebihi harapan warga sekolah, warga masyarakat, dan stakeholder, baik yang tersurat maupun tersirat.

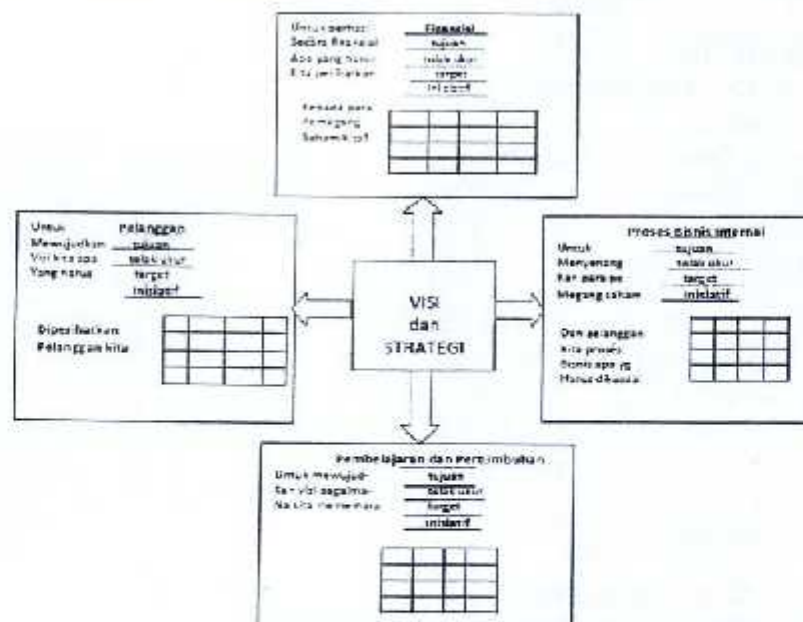
C. Konseptual Model Evaluasi yang Dipilih Balanced Scorecard

1. Pengertian Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Menurut Kaplan dan Norton (1996:35), *Balanced Scorecard* merupakan: ... a set of measures that gives topmanagers a fast but comprehensive view of the business...includes financial measures that tell the results of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process, and organization's innovation and improvement activities-operational measures that are the drives of future financial performance."

2. Aspek-Aspek yang Diukur dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan & Norton (2000: 15) : "if can measure it you can manage it". Pendapat ini menjadi dasar pemikiran untuk melakukan pengukuran terhadap semua aktifitas yang dilakukan oleh organisasi, baik aktivitas yang dapat diukur secara kualitatif maupun kuantitatif. Pengukuran terhadap keempat aspek/perspektif tersebut adalah (1) *The Financial Perspective*, (2) *The Customer Perspective*, (3) *The Business Process Perspective*, and (4) *The Learning and Growth Perspective*.



Gambar 1. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan Strategi

Ke dalam empat perspektif yang saling terhubung

Sumber: Kaplan dan David Norton, *Menerapkan strategi Menjadi Aksi* 1996, h. 5

3. Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan dan Norton pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara financial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendekteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Perspektif keuangan mengacu pada konsekuensi keuangan global dari ketiga perspektif lainnya. Perspektif keuangan memiliki tiga tema strategis, yaitu : pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya, dan pemanfaatan aset. Tujuan keuangan menyajikan suatu fokus untuk tujuan dan ukuran dalam seluruh perspektif *Balanced Scorecard*

Tabel 1. *Measuring Strategis Financial Themes*
Sumber: Kaplan & Norton 1996

<i>Strategic Themes</i>			
	<i>Revenue Growth and Mix</i>	<i>Cost Reduction/Productivity Improvement</i>	<i>Asset Utilization</i>
<i>Growth</i>	<i>Sales growth rate by segment percentage Percentage revenue from new product Services and customers</i>	<i>Revenue/Employee</i>	<i>Investment (% of sales) R & D (% of sales)</i>
<i>Sustain</i>	<i>Share of targeted customers & accounts cross-selling % revenue from new application customer & product line profitability</i>	<i>Cost us competitors cost reduction rates indirect expenses (% of sales)</i>	<i>Working capital ratio ROCE by key Asset utilization Rates</i>
<i>Harvest</i>	<i>Customer & product line Profitability % unprofitable customers</i>	<i>Unit Costs (per unit of output, pertransaction)</i>	<i>Payback Throughput</i>

1. *Growth* (Berkembang)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. *Sustain Stage* (Bertahan).

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reibestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik.

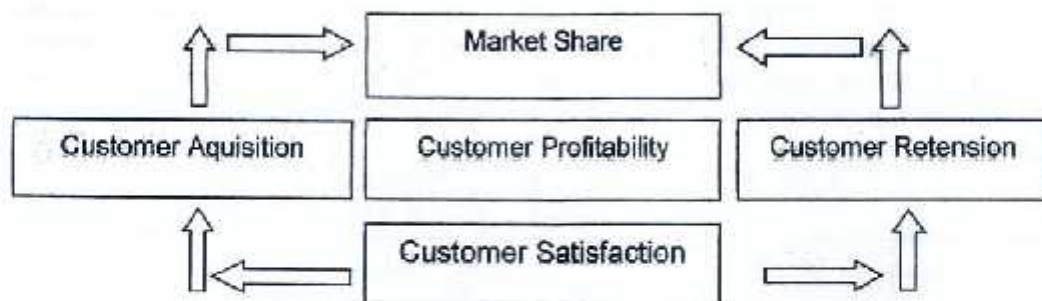
2. *Harvest* (Panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (mature), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*Harvest*) terhadap investasi mereka.

a. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah sumber komponen pendapatan dari tujuan keuangan. Dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan competitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan pelanggan tersebut sebagai sumber pendapatan mereka. Ukuran utama dari perspektif pelanggan adalah *market share*, *customer acquisition*, *customer retention*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*.

Kelima buah ukuran ini tidaklah terpisah-pisah, melainkan memiliki saling keterhubungan' Keterhubungannya dapat digambarkan sebagaiberikut:



Gambar 2. Tolok Ukur Utama Perspektif Pelanggan

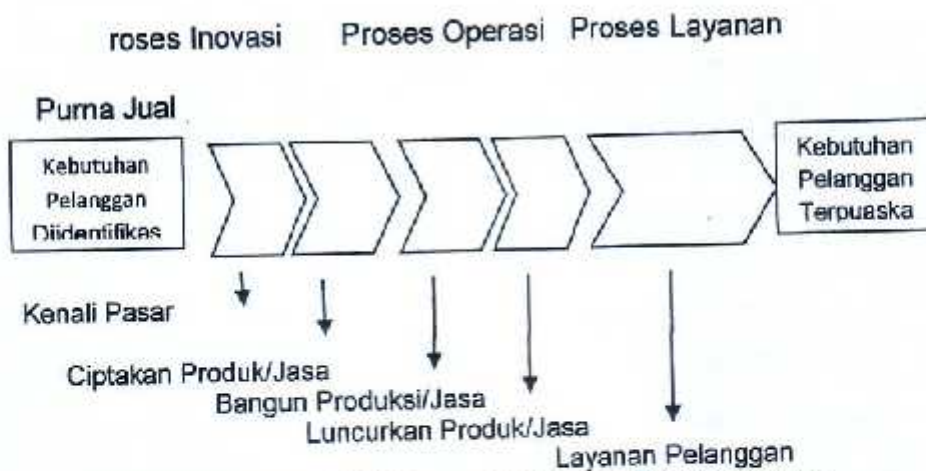
Sumber: Kaplan and Norton, *Translating into Action balanced Scorecard* Boston: Business School Press, 1996, h. 60.

Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama yaitu:

1. Pengukuran pangsa pasar. Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam suatu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah pelanggan atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.
2. Pengukuran Retensi Pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.
3. Pengukuran Akuisisi Pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan melalui prosentase jumlah penambahan *customer* baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah pekanggan yang baru.
4. Pengukuran Kepuasan Pelanggan. Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukandengan berbagai macam tehknik diantaranya adalah: survey melalui surat (pos), interview melalui telp, atau personel *interview*.
5. Pengukuran Profitabilitas Pelanggan. Pengukuran terhadap profitabilitas pelanggan dapat dilakukan dengan menggunakan tehknik *Activity Based Costing* (ABC).

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal adalah sarana untuk menciptakan nilai pelanggan dan pemegang saham. Jadi menyangkut identifikasi proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelanggan dan keuangan. Untuk memberikan kerangka kerja yang diperlukan untuk perspektif ini, rantai nilai proses didefinisikan. Rantai nilai proses terdiri dari tiga proses, yaitu:



Gambar 3. Rantai Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal

Sumber: Kaplan & Norton, *Menerapkan strategi menjadi aksi*, h. 25.

1. Proses Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan.

a. Pengukuran terhadap kualitas produksi (*quality process measurement*).

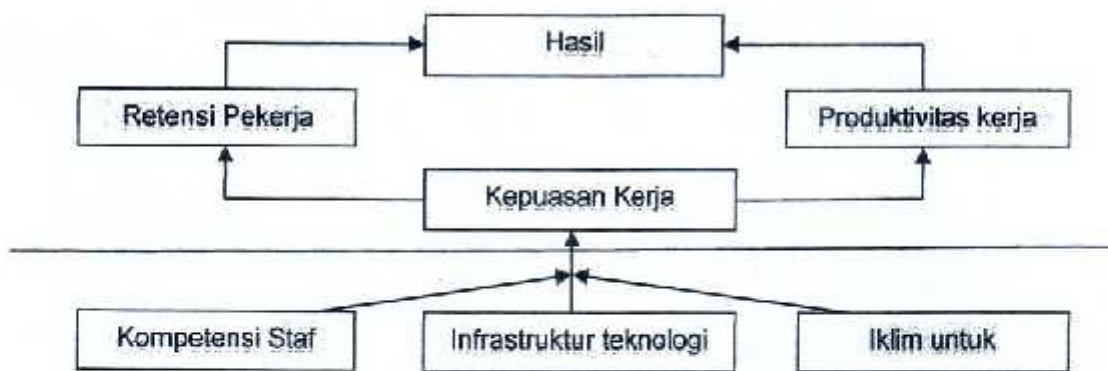
Dalam hal kualitas proses produksi, perusahaan diharapkan dapat melakukan berbagai macam pengukuran terhadap proses produksi, perbandingan produk bagus yang dihasilkan dengan produk bagus yang masuk dalam proses, bahan buangan (*waste*), bahan sisa (*scrap*), besarnya angka pengerjaan kembali (*rework*), besarnya tingkat pengembalian barang dari *customer*, kesesuaian prosentase kualitas proses dengan *statical process control*.

b. Pengukuran terhadap efisiensi biaya proses produksi (*process cost measurement*).

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Yang termasuk dalam aktivitas purna jual diantaranya adalah: garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat/rusak, proses pembayaran yang dilakukan oleh *customer* pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit.

a. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sumber kemampuan yang memungkinkan penyelesaian atau pemenuhan tujuan tiga perspektif lainnya. Kaplan mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan pengetahuan karyawan seperti gambar dibawah ini: Ukuran Inti Faktor yang Mempengaruhi



Gambar 4. Kerangka Kerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Sumber: Kaplan & Norton 2000, h. 102

METODOLOGI PENELITIAN

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi program implementasi mutu di Politeknik Negeri Manado melalui evaluasi model *balanced scorecard*. Penelitian ini menggunakan metodologi kajian studi secara kualitatif dan menggunakan instrument penelitian

berbentuk wawancara, studi dokumen, studi pustaka, serta pedoman observasi untuk menentukan score tiap indikator yang dievaluasi.

Ada beberapa tahapan analisis yang digunakan pada *Balanced Scorecard* meliputi pembobotan kinerja untuk menilai besaran angka/indeks, yang terdiri dari:

- a) Indeks Capaian Indikator Kinerja utama (IKU)
- b) Nilai Sasaran Strategi (NSS)
- c) Nilai Kinerja Perspektif (NKP)
- d) Nilai Kinerja Unit (NKU)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja Politeknik Negeri Manado

Berdasarkan hasil analisis data-data, observasi fakta organisasi dan menganalisa kinerja organisasi berdasarkan perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard* maka untuk analisis tersebut akan menilai besaran angka/indeks melalui tahapan yang terdiri dari: 1) Indeks Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU), 2) Nilai Sasaran Strategis (NSS), 3) Nilai Kinerja Perspektif (NKP), 4) Nilai Kinerja Unit (NKU).

Nilai Kinerja Unit (NKU)

Setelah Nilai Kinerja Perspektif (NKP) sudah ditentukan, maka Nilai Kinerja Unit (NKU) yang juga berfungsi sebagai nilai kinerja pimpinan sudah dapat diketahui. Nilai Kinerja Unit (NKU) Politeknik Negeri Manado sebagai berikut:

Tabel 2. Nilai Kinerja Unit (NKU)

Perspektif BSC	NKP	Status NKU
Keuangan	9,96%	
Pelanggan	53,12%	
Prósés Bisnis Internal	21,12%	
Pembelajaran dan Pertumbuhan	23%	
NKU	107,2%	Baik

Analisis:

Berdasarkan hasil perhitungan Nilai Kinerja Unit (NKU) di atas yaitu sebesar 107,6% (status NKU Baik), dapat disimpulkan bahwa kinerja Politeknik Negeri Manado dalam mengimplementasikan manajemen mutu yang diukur dengan metode *balanced scorecard* sudah baik, walaupun masih perlu melakukan perbaikan-perbaikan yang berkelanjutan lagi di masa datang karena melihat hasil dari analisis diatas masih ada capaian sasaran strategis yang memiliki nilai dibawah target yang ditetapkan tetapi ada juga sasaran strategis yang capaiannya melebihi target yang telah ditetapkan. Ruang untuk melakukan perbaikan kinerja masih terbuka, terutama kinerja pada: 1) perspektif pelanggan dengan meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan dengan menyediakan sarana dan prasarana yang lebih memadai 2) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan memberdayakan sumberdaya manusia serta melakukan kerjasama dengan pemerintah dan non pemerintah dalam dan luar negeri, 3) perspektif proses bisnis internal dengan melakukan inovasi-inovasi pada proses belajar mengajar serta meningkatkan jumlah pendanaan untuk penelitian dosen dan pembuatan buku ajar serta pengabdian pada masyarakat, 4) perspektif keuangan dengan mengoptimalkan bisnis internal dan memberdayakan tenaga kepakaran yang ada di setiap jurusan serta unit-unit dan melakukan kerjasama dengan pemerintah dan non pemerintah pada bidang riset dan pengabdian kepada masyarakat.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Dari beberapa proses tahapan *Balanced Scorecard* yang sudah dilakukan dimulai dari penjabaran visi, misi, tujuan, strategi kedalam sasaran strategis, menentukan faktor keberhasilan strategis, perancangan peta strategis BSC, kegiatan penentuan KPI (*Key Performance Indikator*) BSC, penetapan sasaran objektif kedalam *lead and lag indicator* dan pembobotan setiap perspektif, maka ada beberapa hal yang peneliti dapat simpulkan pada evaluasi implementasi manajemen mutu pada Politeknik Negeri Manado, diantaranya:

1. Manajemen Mutu Pelanggan

Kinerja Politeknik Negeri Manado dilihat dari perspektif pelanggan sudah baik, nilai *score* telah melebihi standar ukuran hasil olahan *Balanced Scorecard*.

2. Manajemen Mutu Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kinerja Politeknik Negeri Manado dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terhadap nilai kinerja perspektif kurang baik, nilai *score* tidak mencapai standar nilai olahan *Balanced Scorecard*.

3. Manajemen Mutu Proses Bisnis Internal

Kinerja Politeknik Negeri Manado dilihat dari perspektif proses bisnis internal kurang baik, tidak mencapai standar nilai *score* olahan *Balanced Scorecard*.

4. Manajemen Mutu Keuangan

Kinerja Politeknik Negeri Manado dilihat dari perspektif keuangan sudah baik, telah melebihi ukuran hasil olahan *Balanced Scorecard*, pencapaian ini bersumber dari hasil pelayanan dan meningkatkan inkubator bisnis internal.

Secara keseluruhan hasil dari analisis *Balanced Scorecard* Evaluasi Program Implementasi Manajemen Mutu pada Politeknik Negeri Manado sudah baik.

Rekomendasi

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan kesimpulan yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti memberikan rekomendasi yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait sebagai berikut:

- a) Peningkatan *value added* unit usaha yang lebih professional, peningkatan kesehatan keuangan lembaga, peningkatan kontribusi dari unit usaha kerjasama dalam dan luar negeri dalam memberikan kontribusi pendapatan atau anggaran dalam optimalisasi unit usaha dan kerjasama yang bersumber dari pelayanan dalam rangka sustaineblitas dan kemandirian dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, sehingga tidak tergantung pada dana bantuan dari pemerintah.
- b) Meningkatkan jumlah dosen yang mengajar sesuai dengan keahlian atau latar belakang pendidikannya, meningkatkan dosen berpendidikan S3, meningkatkan penelitian dan pengabdian pada masyarakat, meningkatkan sumberdaya tenaga kependidikan dengan melakukan pelatihan-pelatihan dan studi lanjut, yang berdampak pada kepuasan kerja sehingga dapat menciptakan proses belajar mengajar yang baik dalam rangka mendukung terciptanya mutu pendidikan.
- c) Kerjasama institusi dengan masyarakat dan lembaga-lembaga lain didalam dan luar negeri harus ditingkatkan sehingga dapat meningkatkan citra Politeknik Negeri Manado.
- d) Pengembangan manajemen dalam hal ketersediaan sumber daya untuk support teknis perlu ditingkatkan sehingga mampu memberikan pelayanan dalam hal pengembangan dan operasional secara optimal dengan memanfaatkan sarana dan prasarana.

DAFTAR PUSTAKA

- Arcaro Jerome, *Pendidikan Berbasis Mutu*. Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2005.
- Dunn, William N, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003.
- Djaali dan Pudji Muljono, *Pengukuran Dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2008
- Goetsch David L & Stanley B, Davis, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, processing, and services* New Jersey: Prentice-Hall Inc, 2000.
- Kaplan, Robert S, dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.terjemahan Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2000.
- _____, *The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Owen, Jhon M. *Program Evaluation Forms and Approaces*.Australian: National Library of Australia, 2006.
- Sallis Edward, *Total Quality Management in Education*. USA: Quicksilver Drive, 2012