

Global Quality and International Quality Standards (IWA-2, MBNQA, EQA, and Deming Prize)

**Hawwin Muzakki, M.PdI
Staf Lembaga Penjamin Mutu IAIN Ponorogo**

A. Pendahuluan

Apa “kualitas” itu? Kualitas memiliki berbagai definisi dari penjelasan berbagai sumber, yang dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah keseluruhan karakteristik atau kesesuaian dari produk atau jasa untuk memenuhi persyaratan/spesifikasi dalam memuaskan kebutuhan pelanggan. Penghargaan kualitas (*quality award*) diciptakan untuk mendorong dan memotivasi perusahaan-perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan, kinerja organisasi, dan kemampuan manajemen demi memperoleh kepuasan pelanggan sebagai kunci dalam persaingan bisnis di dunia. Atau dengan kata lain penghargaan kualitas bertujuan mendorong penerapan manajemen mutu/kualitas pada suatu organisasi atau perusahaan. Pelanggan adalah tujuan utama dari sistem manajemen kualitas, di mana setiap output yang dihasilkan oleh perusahaan baik berupa produk, layanan (*service*) dan informasi, semua demi tercapainya kepuasan pelanggan. Dari tingkat kepuasan pelanggan inilah yang menjadi salah satu tolak ukur suatu penghargaan kualitas.

Penghargaan kualitas telah berkembang dalam dunia internasional. Berbagai macam penghargaan diberikan oleh tiap negara untuk meningkatkan manajemen kualitas mereka. Dimulai dari kemajuan industri yang dicapai Jepang, sehingga membuka mata dunia khususnya di Eropa dan Amerika. Dalam makalah ini, akan dibahas mengenai empat penghargaan kualitas yang populer dalam dunia Internasional, yaitu: IWA-2, *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), *Deming Prize*, dan *European Quality Award* (EQA). Makalah ini selanjutnya akan menganalisis keempat standar kualitas global dan internasional tersebut dan penerapannya dalam dunia pendidikan.

B. Pembahasan

1. IWA-2

Membahas tentang IWA-2 tidak akan terlepas dari pembahasan ISO 9001 : 2008, karena kedua hal tersebut merupakan dua hal yang tidak terpisahkan. IWA-2 merupakan panduan (*guidelines*) dari penerapan sistem manajemen kualitas ISO 9001 : 2008 khususnya dalam hal pendidikan. Dalam dunia perusahaan, kita mengenal tentang ISO 9001 : 2008, sedangkan dalam dunia pendidikan kita mengenal sistem manajemen IWA-2. Berikut akan dijelaskan terlebih dahulu mengenai ISO 9001 : 2008 yang menjadi panduan (*guidelines*) penerapan sistem manajemen kualitas IWA-2.

a. Definisi dan Sejarah ISO 9001 : 2008¹

ISO berasal dari kata Yunani *ISOS* yang berarti “sama”, kata ISO bukan diambil dari singkatan nama sebuah organisasi walau banyak orang awam mengira ISO berasal dari *International Standard of Organization*. ISO 9001 merupakan standard international yang mengatur tentang sistem management Mutu (*Quality Management Sistem*), oleh karena itu seringkali disebut sebagai “ISO 9001, QMS” adapun tulisan 2008 menunjukkan tahun revisi, maka ISO 9001:2008 adalah sistem manajemen mutu ISO 9001 hasil revisi tahun 2008. Versi 2008 ini adalah versi terbaru yang diterbitkan pada Desember 2008.

Organisasi pengelola standard international ini adalah International Organization for Standardization yang bermarkas di Geneva–Swiss, didirikan pada 23 Februari 1947, kini beranggotakan lebih dari 147 negara yang mana setiap negara diwakili oleh badan standarisasi nasional (Indonesia diwakili oleh KAN)

Sejarah ISO dimulai dari dunia militer sejak masa perang dunia II. Pada tahun 1943, pasukan inggris membutuhkan sekali banyak amunisi untuk perang sehingga untuk kebutuhan ini dibutuhkan banyak sekali *supplier*. Sebagai konsekuensinya, maka demi kebutuhan standarisasi kualitas, mereka merasa perlu untuk menetapkan standar seleksi *supplier*. Selanjutnya, 20 tahun kemudian perkembangan standarisasi

¹ ISO 9001:2008 an International Standard for Quality Management Sistem

ini menjadi semakin dibutuhkan hingga pada tahun 1963, departemen pertahanan Amerika mengeluarkan standar untuk kebutuhan militer yaitu MIL-Q-9858A sebagai bagian dari MIL-STD series. Kemudian standar ini diadopsi oleh NATO menjadi AQAP-1 (*Allied Quality Assurance Publication-1*) dan diadopsi oleh militer Inggris sebagai DEF/STAN 05-8.

Seiring dengan kebutuhan implementasi yang semakin kompleks, maka DEF/STAN 05-8 dikembangkan menjadi BS-5750 pada tahun 1979. Atas usulan *American National Standard Institute* kepada Inggris, maka pada tahun 1987 melalui *International Organization for Standardization*, standard BS-5750 diadopsi sebagai sebuah international standard yang kemudian dinamai ISO 9000:1987.

Tahun 1994, karena kebutuhan *guaranty quality* bukan hanya pada aspek final inspection, tetapi lebih jauh ditekankan perlunya proses *preventive action* untuk menghindari kesalahan pada proses yang menyebabkan ketidak sesuaian pada produk. Pada ISO 9000:1994 dikenal 3 versi, yaitu 9001 tentang *design*, 9002 tentang proses produksi, dan 9003 tentang *services*.

Versi 1994 lebih fokus pada proses *manufacturing* dan sangat sulit diaplikasikan pada organisasi bisnis kecil karena banyaknya prosedur yang harus dipenuhi (sedikitnya ada 20 klausa yang semuanya wajib di dokumentasikan menjadi prosedur organisasi). Karena keterbatasan inilah, maka *technical committee* melakukan *review* atas standard yang ada hingga akhirnya lahirlah revisi ISO 9001:2000 yang merupakan penggabungan dari ISO 9001, 9002, dan 9003 versi 1994.

Pada versi tahun 2000, tidak lagi dikenal 20 klausa wajib, tetapi lebih pada proses *business* yang terjadi dalam organisasi. Sehingga organisasi sekecil apapun bisa mengimplementasi sistem ISO 9001:2000 dengan berbagai pengecualian pada proses bisnisnya. Maka dikenallah istilah BPM atau *Business Process Mapping*, setiap organisasi harus memetakan proses bisnisnya dan menjadikannya bagian utama dalam *quality manual* perusahaan, walau demikian ISO

9001:2000 masih mewajibkan 6 prosedur yang harus terdokumentasi, yaitu prosedur *control of document*, *control of record*, *Control of Non conforming Product*, *Internal Audit*, *Corrective Action*, dan *Preventive Action*, yang semuanya bisa dipenuhi oleh organisasi bisnis manapun.

Pada perkembangan berikutnya, versi 2008 lahir sebagai bentuk penyempurnaan atas revisi tahun 2000. Adapun perbedaan antara versi 2000 dengan 2008 secara signifikan lebih menekankan pada effectiveness proses yang dilaksanakan dalam organisasi tersebut. Jika pada versi 2000 mengatakan harus dilakukan *corrective* dan *preventive action*, maka versi 2008 menetapkan bahwa proses *corrective* dan *preventive action* yang dilakukan harus secara *effective* berdampak positif pada perubahan proses yang terjadi dalam organisasi. Selain itu, penekanan pada *control proses outsourcing* menjadi bagian yang disoroti dalam versi terbaru ISO 9001 ini.

SMM ISO 9001:2008 memiliki 8 prinsip dalam pelaksanaannya. Prinsip-prinsip tersebut meliputi; 1) fokus pada pelanggan, 2) kepemimpinan, 3) keterlibatan seluruh personel, 4) pendekatan proses, 5) pendekatan sistem untuk pengelolaan, 6) pendekatan berkesinambungan, 7) pembuatan keputusan berdasarkan fakta, dan 8) hubungan saling menguntungkan dengan pemasok.²

² Sugeng Listyo Prabowo, *Prinsip-Prinsip SMM ISO 9001:2008 (1)*, dalam www.blog.uin-malang.ac.id/sugenglprabowo.



b. Langkah-langkah penerapan ISO 9001 : 2008

Langkah-langkah penerapan ISO 9001 : 2008, yang dapat dilakukan secara bersamaan atau tidak berurutan, sesuai dengan kultur dan kematangan kualitas dari organisasi, yaitu:

- 1) Terdapat komitmen dari manajemen puncak. Tanpa komitmen dari manajemen puncak, implementasi sistem manajemen kualitas ISO 9001 : 2008 tidak mungkin/ sangat sulit terjadi.
- 2) Membentuk Komite Pengarah (*Steering Committee*) atau Koordinator ISO. Komite ini akan memantau proses agar sesuai dengan persyaratan standar dalam sistem manajemen kualitas ISO 9001 : 2008. Komite juga berfungsi mengangkat atau menunjuk satu atau lebih auditor internal untuk ISO 9001 : 2008. Auditor internal merupakan orang-orang yang bebas dari fungsi yang diuji dan dilatih sebagai penilai. Komite pengarah berfungsi sebagai sumber

informasi dan penasihat atau konsultan yang berkaitan dengan sistem kualitas ISO 9001 : 2008.³

- 3) Mempelajari persyaratan-persyaratan standar dari sistem manajemen kualitas ISO 9001 : 2008. Persyaratan tersebut penulis tabelkan berikut ini:

No.	Klausul	Penjelasan
1.	Klausul 1. Ruang Lingkup	1.1 Umum 1.2 Aplikasi
2	Klausul 2. Standar Acuan	Dokumen acuan dibutuhkan guna aplikasi dokumen standar
3	Klausul 3. Istilah dan Definisi	Menggunakan definisi-definisi yang terdapat dalam ISO 9000. Apabila teks standar internasional ini tertera istilah "produk", istilah ini berlaku pula bagi "jasa".
4	Klausul 4. Sistem Manajemen Kualitas	4.1 Persyaratan Umum 4.2 Persyaratan Dokumentasi
5	Klausul 5. Tanggung Jawab Manajemen	5.1 Komitmen manajemen 5.2 Fokus pelanggan 5.3 Kebijakan mutu 5.4 Perencanaan 5.5 Tanggung jawab, wewenang dan komunikasi 5.6 <i>Management review</i>
6	Klausul 6. Pengelolaan Sumber Daya	6.1 Penyediaan sumber daya 6.2 Sumber daya manusia 6.3 Infrastruktur 6.4 Lingkungan kerja
7	Klausul 7. Realisasi Produk	7.1 Perencanaan realisasi produk 7.2 Proses berkaitan dengan pelanggan 7.3 Desain dan pengembangan 7.4 Pembelian 7.5 Produksi dan penyediaan jasa 7.6 Pengendalian peralatan pemantauan dan pengukuran 7.1 Perencanaan realisasi produk
8	Klausul 8. Pengukuran, analisis dan peningkatan	8.1 Umum 8.2 Pemantauan dan pengukuran 8.3 Pengendalian produk tidak sesuai

³ Diadopsi dari, Vincent Gaspersz, *ISO 9001: 2000 and Continual Quality Improvement*, Terj: PT Gramedia Pustaka Utama, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), 18

		8.4 Analisa data 8.5 Perbaikan
--	--	-----------------------------------

Tabel 1. Persyaratan ISO 9001:2008⁴

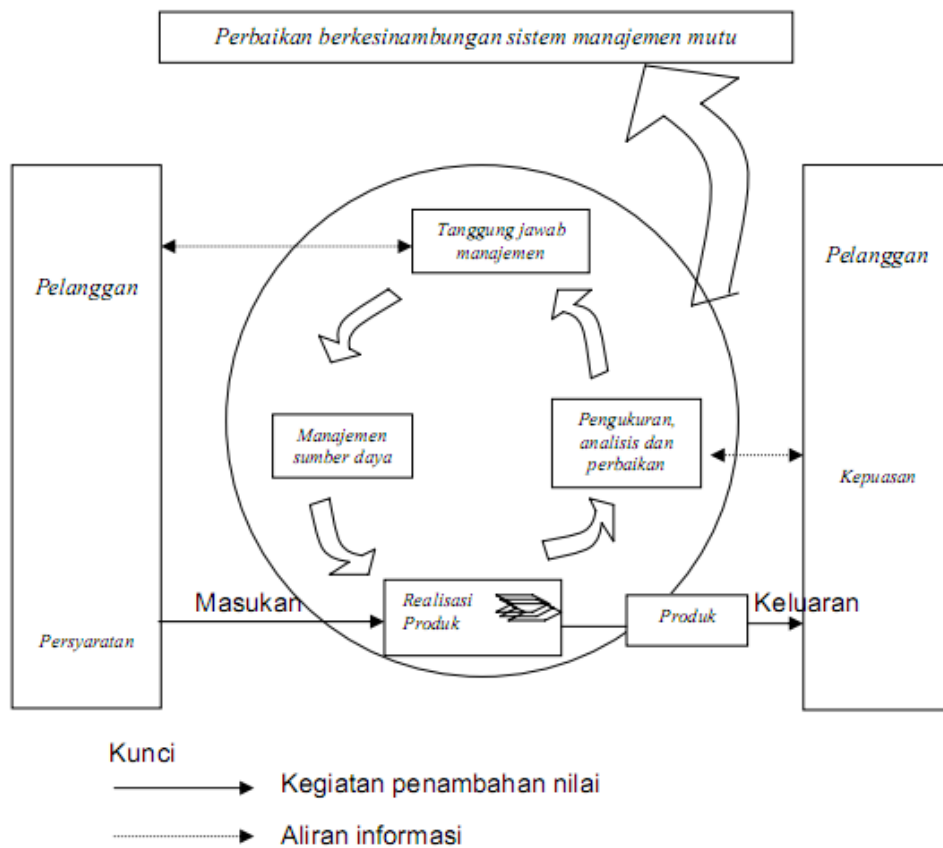
- 4) Melakukan pelatihan (*training*) terhadap semua anggota organisasi itu. Manajer-manajer, supervisor-supervisor dan anggota-anggota organisasi sangat menentukan keberhasilan implementasi sistem manajemen kualitas ISO 9001 : 2008. Karena itu mereka harus benar-benar mengerti tentang sistem manajemen kualitas ISO 9001 : 2008. Pemahaman terhadap hal ini dapat diperoleh melalui serangkaian pelatihan tentang sistem manajemen kualitas ISO 9001 : 2008.
- 5) Memulai peninjauan ulang manajemen (*management review*). Pimpinan organisasi harus mendelegasikan tanggung jawab kualitas dari organisasi perusahaan itu kepada wakil manajemen (*management representative*), yang biasanya adalah manajer kualitas. Peninjauan ulang manajemen (*management review*) harus dimulai dengan memfokuskan pada persyaratan-persyaratan standar sistem manajemen kualitas ISO 9001 : 2008.
- 6) Identifikasi kebijakan kualitas, prosedur-prosedur, dan instruksi-instruksi yang dibutuhkan yang dituangkan dalam dokumen-dokumen tertulis. Empat level dari dokumentasi yaitu: manual sistem kualitas (level I), prosedur-prosedur (level II), instruksi-instruksi (level III), maupun formulir-formulir (level IV), harus diselesaikan.
- 7) Implementasi sistem manajemen kualitas ISO 9001 : 2008 itu. Sekali sistem manajemen kualitas ISO 9001 : 2008 dibangun, maka sistem manajemen kualitas yang ada harus dimodifikasi dan dokumentasi pendukung dibuat, sehingga implementasi menjadi sukses.
- 8) Memulai audit sistem manajemen kualitas perusahaan. Auditor kualitas internal adalah beberapa orang di dalam perusahaan yang berasal dari fungsi yang berbeda dan telah dilatih, sehingga mampu

⁴ *Ibid*, 26-56

memahami secara baik. Hasil auditnya harus memenuhi standar kualitas ISO 9001 : 2008.

- 9) Memilih *registrar*. *Registrar* akan menilai dokumen-dokumen seperti: manual kualitas, prosedur-prosedur, instruksi-instruksi, dan formulir-formulir yang berkaitan dengan persyaratan ISO 9001 : 2008 serta melakukan wawancara kepada orang-orang penting. Biasanya registrar akan meninjau ulang dan memberitahukan tentang kelengkapan dokumen. Beberapa registrar misalnya: USA (RAB/*Registrar Accreditation Board*), Netherlands (RvC/*Raad voor de Certificate*), United Kindom (NACCB/*National Accreditation de Metrologia Normalizacaoe Qualidade*), Sweden (DAC), Germany (DAR/*Deutscher Akkreditierungs Rat*), Belgium (ANI), Italy (UNI CEI), dan lain sebagainya.
- 10) *Registrasi*. Jika sudah terpenuhi syaratnya, maka perusahaan/lembaga akan memperoleh sertifikat dari lembaga registrasi yang terakreditasi pada umumnya adalah 3 tahun.⁵

⁵ *Ibid*, 19-24



Gambar 1. Implementasi ISO 9001

c. Pengertian IWA-2

IWA-2 (*International Workshop Agreement 2*) merupakan jenis panduan (*guidelines*) dari SMM ISO 9001:2008 yang digunakan khusus untuk lembaga pendidikan. IWA-2 yang akan dibahas ini adalah versi 2007. Pengembangan IWA-2 ini dilakukan oleh puluhan pakar dari berbagai jenis lembaga pendidikan, mulai dari guru, kepala sekolah, dosen, profesor, praktisi, pengamat pendidikan dan konsultan pendidikan.

IWA-2 merupakan pedoman yang akan direview 3 tahunan. IWA-2 disepakati pertama kali pada bulan Oktober 2002 di Acapulco, Mexico dengan pihak penyelenggara Mexican General Bureau of Standards (DGN). Kemudian pada November 2006 standar pedoman tersebut diperbarui pada workshop yang diselenggarakan di Busan, Korea

Selatan dengan penyelenggara Korean Agency for Technology and Standards.⁶

d. Implementasi IWA-2 di Perguruan Tinggi⁷

Dikarenakan IWA-2 ini merupakan petunjuk penggunaan dari ISO 9001:2008 maka prinsip-prinsip yang digunakan juga menggunakan prinsip-prinsip yang ada pada SMM ISO 9001:2008. Namun demikian, karena kekhasan dari organisasi pendidikan maka prinsip-prinsip yang ada pada SMM ISO 9001:2008 ditambah lagi dengan 4 prinsip yang khusus digunakan di IWA-2.

Pertama, Pendekatan Proses. Prinsip ini mengindikasikan bahwa IWA-2 merupakan petunjuk penggunaan yang menekankan pada proses yang dilaksanakan. Prinsip ini dilatarbelakangi oleh asumsi bahwa produk yang baik kemungkinan besar dihasilkan oleh proses yang baik pula. Karena produk pendidikan merupakan produk yang sukar diukur secara instan dan bukan produk yang langsung dapat dilihat hasilnya, maka penekanan pada proses merupakan hal yang sangat penting dalam lembaga pendidikan.

Kedua, Memahami kompetensi utama. Prinsip ini merupakan penyesuaian dari prinsip fokus pelanggan pada SMM ISO 9001:2008. Adanya prinsip ini mengindikasikan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian yang sangat penting dalam kaitan dengan organisasi pendidikan. Berbagai kegiatan pendidikan, merupakan kegiatan yang sangat erat kaitannya dengan budaya, keterampilan, penggunaan teknologi, penggunaan dan pemanfaatan keilmuan. Semua kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang membutuhkan kompetensi pendidik dan kompetensi prasyarat bagi peserta didik.

Ketiga, Total Optimization. Prinsip ini merupakan penyesuaian dari prinsip ISO 9001:2008 Pendekatan Proses untuk Manajemen. Dalam prinsip ini terkandung makna bahwa penerapan IWA-2 di PT

⁶ Sugeng Listyo Prabowo, *Sistem Manajemen Mutu ISO (Tinjauan Historis)* dalam www.blog.uin-malang.ac.id/sugenglprabowo, diakses tanggal 25 Oktober 2012

⁷ Sugeng Listyo Prabowo, *International Workshop Agreement 2*, dalam www.blog.uin-malang.ac.id/sugenglprabowo, diakses tanggal 25 Oktober 2012

harus mendasarkan pada proses yang optimal pada keseluruhan kegiatan. Sebagaimana diketahui bahwa dalam lembaga PT selalu ada dua kegiatan utama, yaitu kegiatan yang berkaitan dengan administratif dan kegiatan yang berkaitan dengan akademik. Optimalisasi proses harus dilakukan pada seluruh kegiatan baik pada kegiatan administratif maupun akademik.

*Keempat, **Kepemimpinan yang visioner.*** Prinsip ini adalah penyesuaian dari prinsip kepemimpinan pada SMM ISO 9001:2008. Dalam organisasi apapun kepemimpinan selalu menjadi penentu utama perkembangan dan kemajuan organisasi, termasuk PT. Tugas utama pemimpin adalah memahami arah dan tujuan organisasi akan bergerak. Sebagai nahkoda utama organisasi pendidikan, pemimpin akan menentukan arah dan tujuan yang akan di tempuh.

*Kelima, **Pendekatan fakta.*** Prinsip ini merupakan penyesuaian dari prinsip pendekatan pada fakta untuk mengambil keputusan pada SMM ISO 9001:2008. Prinsip ini mengindikasikan bahwa implementasi IWA-2 di PT harus didasarkan pada data. Kondisi ini kemudian akan menuntut adanya berbagai proses pencarian data. Proses pencarian data tersebut dilakukan dengan melalui proses pengukuran atau penilaian. Dari hasil pengukuran dan penilaian tersebut kemudian dilakukan analisis data. Analisis data menggunakan kombinasi tinjauan antara informasi yang didapat dan kebijakan yang diterapkan.

*Keenam, **Berkolaborasi dengan partner.*** Prinsip ini adalah merupakan penyesuaian dari prinsip Hubungan Saling Menguntungkan dengan Pemasok pada SMM ISO 9001:2008. Organisasi pendidikan utamanya PT, memiliki berbagai partner (istilah yang lebih tepat untuk menyebut pemasok pada institusi pendidikan). Partner-partner PT tersebut harus berkolaborasi dengan PT utamanya adalah Sekolah Menengah Atas (SMA) dari tokoh masyarakat dan tokoh pemerintah. Untuk menghasilkan kompetensi dalam wilayah industrial skill diperlukan partner dari para pengguna lulusan baik itu lembaga industri, lembaga layanan publik, lembaga pendidikan maupun lembaga

pemerintah. Sedangkan professional skill membutuhkan partner dengan lembaga-lembaga studi lanjut, lembaga riset, maupun lembaga pengembangan SDM.

*Ketujuh, **Pelibatan Seluruh Sumber Daya Manusia (SDM).*** Prinsip ini sama persis dengan prinsip yang ada dalam ISO 9001:2008. Dalam prinsip ini terkandung makna bahwa sangat sulit untuk menghasilkan suatu produk/ layanan yang bermutu jika tidak seluruh SDM yang ada dalam organisasi tersebut terlibat dalam upaya menghasilkan produk/ layanan yang bermutu tersebut. Pelibatan seluruh SDM tersebut akan menjadi lebih penting dalam kaitan dengan organisasi pendidikan.

*Kedelapan, **Pengembangan Berkelanjutan.*** Prinsip ini juga merupakan prinsip yang sama dengan prinsip yang ada dalam ISO 9001:2008. Dalam IWA-2, prinsip ini lebih ditekankan pada proses pembelajaran baik itu pembelajaran organisasi maupun pembelajaran peserta didik. Proses pengembangan berkelanjutan akan dapat dilaksanakan dengan baik, jika penumbuhan berbagai kegiatan kreatif, inovatif dan konstruktif di PT terlaksana dengan baik. Proses pengembangan berkelanjutan pada proses pembelajaran adalah suatu upaya untuk selalu meningkatkan kompetensi mahasiswa seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta tuntutan kebutuhan stakeholder. Tuntutan kebutuhan stakeholder tersebut meliputi kebutuhan pengguna lulusan, kebutuhan profesional, maupun kebutuhan masyarakat.

*Kesembilan, Merupakan prinsip khusus untuk IWA-2 yang pertama adalah **Penciptaan Nilai Tambah bagi Peserta Didik.*** Prinsip ini merupakan prinsip yang digunakan oleh IWA-2 untuk mendorong organisasi pendidikan memberikan nilai tambah pada berbagai produk/ layanan yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan. Dalam kaitan dengan PT, pemberian nilai tambah pada berbagai produk atau layanan yang dihasilkan tersebut seringkali akan menjadi hal penting. Misalnya

pemberian nilai tambah pada penguasaan Bahasa Inggris atau Bahasa Arab.

Kesepuluh, Merupakan prinsip khusus untuk IWA-2 yang kedua adalah **Fokus pada Nilai-nilai Sosial**. Sebagai lembaga pendidikan yang merupakan lembaga non-profit dengan tugas utama mengembangkan SDM di suatu daerah atau negara, PT memiliki berbagai tugas sosial. Karena bagaimanapun proses penyelenggaraan pendidikan di suatu negara pasti tidak akan terlepas dari misi-misi sosial pada suatu wilayah tersebut, termasuk mentransfer nilai-nilai sosial yang ada pada suatu negara tersebut, baik itu nilai-nilai universal maupun nilai-nilai yang berlaku lokal.

Kesebelas, Merupakan prinsip khusus untuk IWA-2 yang ketiga adalah **Kecerdasan**. Prinsip ini merupakan prinsip pokok yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan. Hal tersebut dikarenakan lembaga pendidikan memiliki tugas utama untuk meningkatkan kualitas SDM utamanya berkaitan dengan kecerdasan. Dimilikinya kecerdasan akan memberikan kemampuan kepada peserta didik untuk selalu belajar secara mandiri dalam kondisi apapun.

Kedua belas, Merupakan prinsip khusus untuk IWA-2 yang keempat adalah **Otonomi**. Prinsip ini merupakan prinsip yang bertujuan untuk kemandirian dan kemudian memberikan daya pembeda pada organisasi pendidikan. Daya pembeda tersebut adalah merupakan suatu upaya dari lembaga pendidikan untuk memberikan nilai tambah kepada peserta didik. Dalam hal lain otonomi juga harus dimiliki oleh PT berkaitan dengan sumber-sumber pendanaan. PT harus memiliki berbagai sumber pendanaan yang mandiri, sehingga PT dapat membiayai dan menyelenggarakan kegiatannya dengan tidak bergantung pada pemerintah.

Mendasarkan pada kedua belas prinsip-prinsip tersebut kemudian dikembangkanlah klausul-klausul sebagaimana klausul pada ISO 9001:2000, namun dengan penyesuaian untuk lembaga pendidikan. Hasil yang akan dicapai melalui asesmen pada organisasi yang

mengimplementasikan IWA-2 ini akan dikategorikan menjadi 4 tingkat organisasi, yang meliputi:

Tingkatan	Kategori	Kondisi
Level 1	Pendekatan tidak formal	Tidak ada sistem. Hasil kerja yang jelek dan tidak dapat diperkirakan. Data tersedia tetapi tidak digunakan untuk mengembangkan unjuk kerja
Level 2	Pendekatan reaktif	Pendekatan berbasis masalah. Organisasi pendidikan menangani pekerjaan berdasarkan komplain atau perintah-perintah yang diperlukan. Data yang digunakan dalam organisasi pendidikan terbatas.
Level 3	Pendekatan stabil	Data cukup lengkap, kadang-kadang data organisasi digunakan untuk mengarahkan organisasi pada kesesuaian dengan persyaratan pelanggan. Metode dan pendekatan yang diterapkan dalam organisasi stabil. Memiliki kepedulian terhadap pengembangan.
Level 4	Pendekatan sistematis	Proses yang sistematis dengan hasil yang baik, dan pengembangan yang berkelanjutan. Data secara efektif digunakan dan unjuk kerja peserta didik ditingkatkan secara berkelanjutan. Pernyataan standar memiliki kesesuaian dengan implementasi

Level 5	Pengembangan berkelanjutan	Sistem manajemen terintegrasi dengan sangat baik dan mendorong pengembangan organisasi. Peserta didik memiliki kepandaian yang sesuai dengan kriteria organisasi
---------	----------------------------	--

Tabel 2. Kategori dalam IWA-2

2. MBNQA (Malcom Baldrige National Quality Award)

a. Pengertian MBNQA

Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) Menurut Vincent Gaspersz (2002) merupakan salah satu metode untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus menerus (*continuously improvement*) dengan menggunakan pengukuran dan memberikan *feedback* mengenai kinerja organisasi secara keseluruhan dalam penyediaan produk dan jasa yang berkualitas. Diciptakan pertama kali US Congress pada tahun 1987 sebagai penghormatan kepada Malcom Baldrige, *Commerce Department Secretary*. Sistem ini, dituangkan dalam *Malcom Baldrige National Quality Award Improvement Act Of 1987*, dan ditanda tangani oleh Presiden Ronald Reagan pada Tanggal 20 Agustus 1987.⁸

Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) merupakan salah satu *tools* yang dapat digunakan untuk mengukur keefektifan kinerja organisasi secara *keseluruhan*, baik untuk perusahaan, organisasi pendidikan maupun kesehatan. Kriteria pendidikan Malcom Baldrige untuk kinerja yang *excellence* merupakan dasar untuk melakukan *Self-assesements* suatu organisasi, guna mendapatkan award dan memberikan *Feedback* kepada organisasi.

Menurut Vincent Gaspersz (2002) Tujuan dari Malcom Baldrige National Quality Award adalah: 1. Membantu meningkatkan praktek-praktek kinerja organisasi, kemampuan, dan hasil-hasil. 2.

⁸ Vincent Gaspersz. *Integrasi Six Sigma ke dalam MBNQA*, (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2000), 56

Memudahkan komunikasi dan *Sharing* informasi tentang praktek-praktek terbaik diantara organisasi-organisasi dari semua jenis. 3. Melayani sebagai alat kerja untuk memahami dan mengelolah kinerja serta untuk pedoman perencanaan dan kesempatan untuk pembelajaran.⁹

b. Kategori Penghargaan MBNQA Bidang Pendidikan

Kategori pendidikan diperkenalkan tahun 1999, dan hingga kini terdapat 99 aplikasi dalam bidang pendidikan. Organisasi profit, non-profit, ataupun yang bersifat pribadi / lingkup kecil berhak untuk ikut serta dalam penghargaan ini. Penerima penghargaan *Baldrige* untuk perusahaan kecil membuktikan bahwa setiap organisasi di Amerika Serikat yang berkembang dengan menggunakan dasar kerja dari kriteria performansinya sendiri dapat mengikuti penghargaan ini.

Dalam bidang pendidikan, termasuk didalamnya :

- 1) Sekolah Dasar & Menengah
- 2) *College* dan Universitas
- 3) Kaum Professional Sekolah, dll

Banyak organisasi pendidikan telah menggunakan *Baldrige criteria* untuk menghasilkan perbaikan. Contohnya adalah:

- 1) Departemen pendidikan di New Jersey telah memberikan izin bagi sekolah-sekolah untuk menggunakan *Baldrige criteria*. Beberapa negara bagian lain juga mempertimbangkan untuk menggunakan kriteria Baldrige tersebut.
- 2) *The National Alliance of Business and the American Productivity and Quality Center* juga telah mengembangkan kriteria Baldrige dalam *Education Initiative* (sebuah program nasional untuk mengembangkan sistem manajemen untuk organisasi pendidikan dan *output* pendidikan)
- 3) Pada April 2000, *the National Education Goals Panel (NEGP)* mengadakan *teleconference* yang bersifat nasional, “*Creating*

⁹ Vincent Gaspersz. *Integrasi Six Sigma...*, 59

a Framework for High Achieving Schools,” agar dapat menjadi lebih fokus kepada kriteria Baldrige dalam bidang pendidikan.

Landasan Teori MBNQA Untuk Pendidikan¹⁰ Kriteria pendidikan Malcom Baldrige ini mempunyai tiga *goal* yang berorientasi pada hasil: a. Menyampaikan nilai perbaikan ke siswa dan *Stakeholder*, yang berkontribusi untuk memperbaiki kualitas pendidikan. b. Memperbaiki keefektifan dan kemampuan organisasi secara keseluruhan sebagai organisasi pendidikan. c. *Organizational and Personal Learning*. Kriteria *Malcom Baldrige National Quality Award* dibangun berdasarkan 4 konsep yang diringkas sebagai berikut :

Pertama, Visionary Leadership. Seorang pemimpin organisasi pendidikan perlu menetapkan dan menciptakan arah yang berfokus pada pelajar, kondisi dan suasana yang berorientasi pada pembelajaran, arah pendidikan yang jelas dan nyata, serta harapan yang tinggi. Arah, nilai dan harapan tersebut harus seimbang dengan kebutuhan *Stakeholder*.

Kedua, Learning-Centered Education. Learning Centered Education menempatkan fokus pendidikan pada pembelajaran dan kebutuhan pelajar. Beberapa kebutuhan pelajar tersebut berasal dari permintaan pasar dan tanggung jawab sebagai warga negara.

Ketiga, Organizational and personal Learning. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, dibutuhkan pelaksanaan pendekatan yang baik kearah *organizational and personal learning*. *Organizational and personal learning* mengarah pada perbaikan berkelanjutan dari pendekatan dan proses yang dilakukan serta beradaptasi pada perubahan.

Keempat, Valuing Faculty, Staff and Partners. Kesuksesan organisasi tergantung pada peningkatan pengetahuan, *Skill*, inovasi dan motivasi yang dimiliki guru, staff dan mitra kerja. Pemberdayaan Guru dan staff berarti berkomitmen terhadap kepuasan, pengembangan dan kesejahteraan guru dan staff.

¹⁰ Vincent Gaspersz. *Integrasi Six...*, 70-76

c. Kriteria Penghargaan MBNQA

Kriteria performansi terbaik dari *Baldrige* adalah *framework* yang dapat digunakan organisasi dalam meningkatkan kualitas. Tujuh pilar yang digunakan sebagai kriteria penghargaan adalah:

Pilar pertama : ***Leadership***. Memeriksa apakah eksekutif senior mengarahkan organisasi, dan bagaimana organisasi menjalankan tanggung jawabnya kepada publik dan berperan sebagai ‘warga’ yang baik. Kriteria ini ingin melihat bagaimana para CEO maupun *leader* di organisasi Anda menampilkan kapasitas dan kapabilitasnya; bagaimana mereka menetapkan visi dan tujuan organisasi; untuk kemudian mengkomunikasikannya kepada setiap anggota. Juga apakah *leaders* di organisasi Anda memiliki kecakapan untuk mengelola dan menginspirasi anak buahnya dalam mencapai keunggulan kinerja.

Pilar kedua : ***Strategic Planning***. Memeriksa apakah organisasi tersebut telah membuat arah strateginya dan bagaimana dapat menentukan *key action plan*. Kriteria ini ingin melihat bagaimana proses perumusan strategi ditetapkan di lingkungan kantor Anda.

Pilar ketiga : ***Customer Focus***. Memeriksa bagaimana organisasi memutuskan kebutuhan serta ekspektasi pasar serta pelanggan; membangun hubungan dengan pelanggan; dan bagaimana mendapatkan, memuaskan serta menjaga pelanggan.

Pilar keempat : ***Measurement, analysis, and knowledge management*** : Menganalisis sistem manajemen, aplikasi manajemen yang efektif, perbaikan data serta informasi untuk mendukung proses organisasi dan performansi sistem manajemen. Apakah setiap *leaders* di tempat Anda sudah memiliki *key performance indicators* (KPI) yang jelas dan terukur? Dan apakah *key indicators* itu selalu direview secara periodik untuk melihat progress dan mengambil *corrective action* (jika targetnya meleset)?

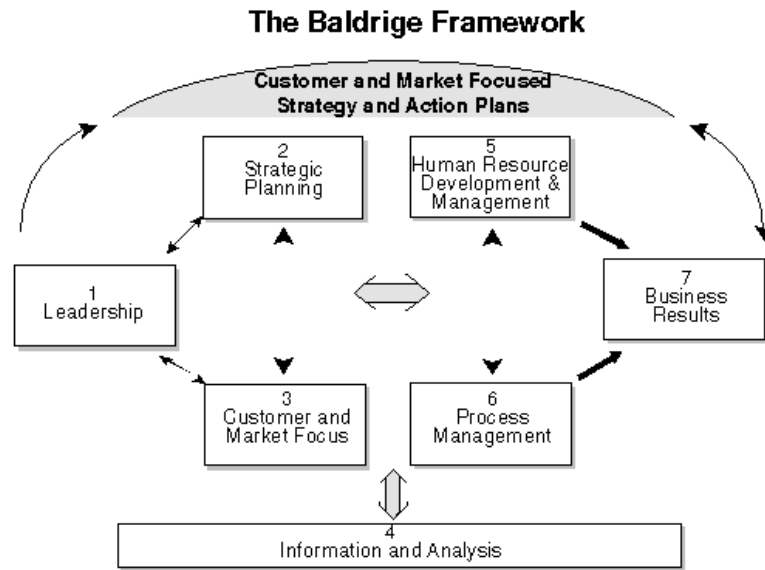
Pilar kelima : ***Human Resource Focus***. Menganalisa bagaimana organisasi mampu mendukung pekerjanya dalam membangun potensi individu dan bagaimana para pekerjanya dapat mengikuti tujuan

organisasi. Seberapa jauh perhatian dan komitmen manajemen organisasi Anda terhadap pengembangan mutu SDM-nya? Elemen ini juga mau melihat apakah organisasi telah memberikan skema reward yang fair dan atraktif kepada segenap anggotanya. Kontribusi anggota yang melejit hanya akan merebak jika sebuah organisasi punya kebijakan *people focus* yang solid dan konsisten.

Pilar keenam : ***Process Management***. Memeriksa bagaimana proses perancangan , pengaturan serta peningkatan aspek-aspek penting dari produksi dan *delivery* juga proses pendukung lainnya, dilakukan. Kriteria ini mau mengukur bagaimana kantor Anda mendesain dan mengelola proses kerja kunci? Apakah setiap alur proses sudah didesain dengan ramping dan efisien? Atau masih banyak proses kerja yang terlalu birokratis, tidak saling terkoordinasi dengan baik, dan justru menimbulkan banyak silang sengketa diantara berbagai bagian/departemen?

Pilar yang ketujuh : ***Business Result***. Pilar ini hendak melihat bagaimana hasil akhir kinerja organisasi : apakah makin kompetitif, makin efektif, dan makin mengkilap kinerja seluruh aspek organisasinya?. Pilar ini menganalisa performansi organisasi dan peningkatannya pada kunci area bisnisnya yang meliputi kepuasan pelanggan, performansi keuangan serta pangsa pasar, sumber daya manusia, performansi supplier dan relasi, performansi operasional, dan tanggung jawab pada pemerintah dan sosial. Kategori ini juga melihat organisasi tersebut relatif tangguh terhadap kompetitornya.

Melalui 7 pilar diatas kita bisa menakar dimana level kinerja organisasi Anda. 7 Pilar ini juga sangat membantu jika sebuah organisasi hendak melakukan proses transformasi menuju ke arah yang lebih menjulang. Artinya, 7 kriteria diatas dapat digunakan sebagai peta, sebagai *roadmap*, jika organisasi Anda hendak merumuskan *action plan*-nya.



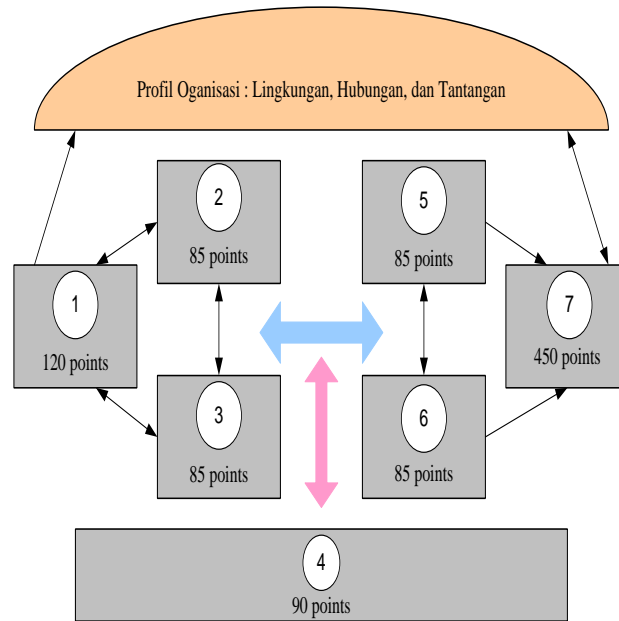
Gambar 2. *Baldrige Actionable*

Pilar-pilar diatas telah digunakan oleh ribuan organisasi sebagai dasar penilaian diri (*self-assessment*), pelatihan serta alat untuk membangun performansi dan proses bisnis. Jutaan kopi buku yang berisi tentang kriteria performansi ini telah didistribusikan sejak tahun 1988. Duplikasi serta akses elektronik membuat jumlahnya semakin berlipat ganda.

Kriteria *Baldrige* berisi tentang faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keuangan. Faktor-faktor tersebut antara lain keputusan bisnis dan strategi yang mengarahkan pada pencapaian performansi pasar yang lebih baik, *market share*, serta relasi dan kepuasan konsumen. Perusahaan-perusahaan diharuskan menggunakan informasi keuangan termasuk kenaikan atau penurunan keuntungan. Informasi ini digunakan untuk menganalisis serta melaporkan perkembangan keseluruhan dan hubungan di antara keputusan bisnis dan strategi tersebut.

Berdasarkan gambar tersebut, dapat kita buat tabel kriteria dan item (subkriteria), terdapat penilaian dari kategori MBNQA yang dijelaskan pada tabel berikut¹¹

¹¹ Vincent Gaspers, *Integrasi Six Sigma...*, 89



Gambar 3. Kerangka Kerja dan penilaian MBNQA versi 2002

NO	KATEGORI/SUB KATEGORI	NILAI MAKS.
1	LEADERSHIP 1.1. Senior Leadership 1.2. Governance and Social Responsibility	120 70 50
2	STRATEGIC PLANNING 2.1. Strategy Development 2.2. Strategic Deployment	85 40 45
3	STUDENT, STAKEHOLDER , AND MARKET FOCUS 3.1. Student, Stakeholder, and Market Knowledge 3.2. student and stakeholder Satisfaction and Relationship	85 40 45
4	INFORMATION AND ANALYSIS 4.1. Measurement of Organizational Performance 4.2. Analysis of Organizational Performance	90 45 45
5	FACULTY AND STAFF FOCUS 5.1. Work System 5.2. Faculty and Staff Education, Training, and Development 5.3. Faculty and Staff Well-Being and Satisfaction	85 35 25 25
6	EDUCATIONAL AND SUPPORT PROCESS MANAGEMENT 6.1. Education Design and Delivery 6.2. Educational Support Process and Operational Planning	85 50 35
7	ORGANIZATIONAL AND PERFORMANCE RESULT 7.1. Student Performance Result 7.2. Student and Stakeholder Focused Result 7.3. Budgetary, Financial, and Market Result 7.4. Faculty and Staff Result 7.5. Organizational Effectiveness Result 7.6. Leadership and Social Responsibility Result	450 100 70 70 70 70 70
	TOTAL	1000

Gambar 4. Kategori dan sub kategori penilaian MBNQA

3. European Quality Award (EQA)

a. Sejarah European Quality Award (EQA)

European Foundation for Quality Management (EFQM) dibentuk pada tahun 1988, yang selanjutnya memprakarsai *European Quality Award* (EQA) dalam rangka mendorong perusahaan-perusahaan Eropa untuk berkompetisi di pasar global. EQA pertama kali diberikan pada tahun 1992. EQA terdiri dari 2 bagian: (a) European Quality Award, yang diberikan kepada pelamar yang paling berhasil dalam bidang manajemen mutu di Eropa Barat; (b) European Quality Prize, diberikan kepada sejumlah perusahaan lain yang menunjukkan kemampuannya dalam manajemen mutu sesuai kriteria penghargaan.

Kategori yang *dinilai* dalam EQA meliputi: (1) kepemimpinan, (2) kebijakan dan strategi, (3) manajemen tenaga kerja, (4) sumber daya, (5) proses, (6) kepuasan pelanggan, (7) kepuasan karyawan, (8) dampak bagi masyarakat, dan (9) manfaat bisnis.¹²

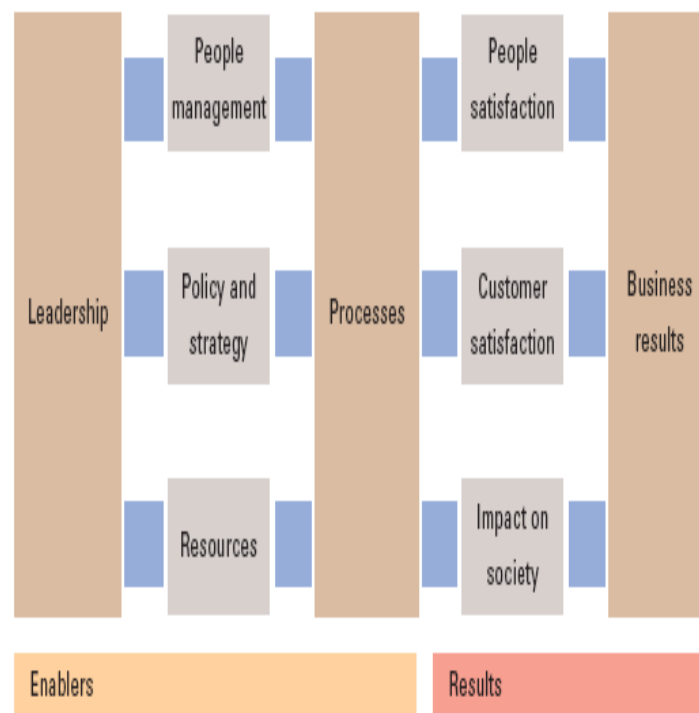
Setelah itu, berbagai penghargaan lainnya terus bermunculan di berbagai Negara seperti Singapore Quality Award, Australian Quality Award, Canadian Quality Award, dll. Persaingan (*competitiveness*) menuntut agar tiap negara memberikan kepuasan pelanggan terhadap produk yang dipasarkan. Mereka bersaing dengan memunculkan karakteristik produk masing-masing.

EQA adalah penghargaan kualitas regional yang diberikan untuk perusahaan-perusahaan di negara-negara Eropa, baik perusahaan kecil, menengah ataupun besar. EQA menduduki puncak dari puluhan penghargaan mutu regional dan nasional. Organisasi yang menerima perkenalan bergengsi ini mempertunjukkan keseluruhan kinerja yang berdasar pada keunggulan mereka. Ada-pun 16 negara yang terlibat saat ini adalah: Austria, Belgium, the Czech Republic, Denmark, Germany, Hungary, Ireland, Italy, the Netherlands, Norway, Portugal, Russia, Slovenia, Spain, Turkey and the United Kingdom I. EQA dibentuk pada tahun 1992, yang merupakan pengembangan dari *European Foundation*

¹² Eddy Herjanto, *Manajemen Operasi*, (Jakarta: PT. Gramedia, 1997), 134

for Quality Management (EFQM) yang dibentuk oleh 14 perusahaan Eropa utama pada tahun 1988 yang disahkan oleh *European Commission*.¹³

Penghargaan ini serupa dengan MBNQA, tetapi kriteria-kriterianya terdiri atas kemungkinan (*enabler*) dan hasil (*result*). *Enablers* peningkatan kualitas terdiri dari kategori berikut: kepemimpinan, manajemen masyarakat, kebijakan dan strategi, sumber daya dan proses. Implementasi efektif atas *enablers* berdampak pada hasil yaitu kepuasan orang, kepuasan pelanggan, berdampak pada masyarakat dan hasil bisnis. EFQM meningkatkan model mutu sendiri secara terus menerus meneliti umpan balik pelamar dan pembuatan penyesuaian yang diperlukan. Adapun kriteria-kriteria dalam model EQA, yaitu: (1) Kepemimpinan; (2) Kebijakan dan Strategi; (3) Manajemen Sumber Daya Manusia; (4) Sumber; (5) Proses; (6) Kepuasan Konsumen; (7) Kepuasan Orang; (8) Dampak pada Masyarakat; (9) Hasil Bisnis. Model Eropa dan kriterianya dapat digambarkan pada gambar 5



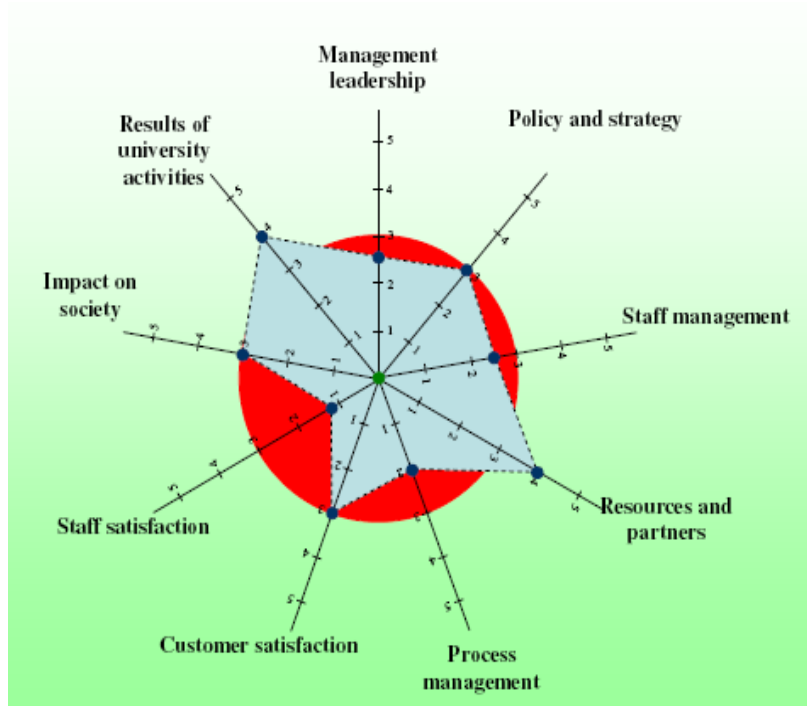
Gambar 5. European Quality Model (EQM)

¹³ www.texas-quality.org, diakses Tanggal 25 Oktober 2012

Keterangan dari **kriteria** Eropa di atas adalah sebagai berikut:

- **Leadership:** menguji bagaimana manager eksekutif senior harus dapat memberikan inspirasi dan mengarahkan dalam organisasi.
- **Policy and Strategy:** menyelidiki bagaimana kebijakan dan strategi organisasi merefleksikan konsep Total Quality dan bagaimana Total Quality digunakan dalam menentukan, menyebarkan, meninjau ulang dan meningkatkan kebijakan dan strategi.
- **People (Employee) Management:** menguji bagaimana organisasi mengembangkan dan merealisasikan potensi dari pekerja dalam mengejar peningkatan kualitas secara berlanjut dan sasaran performansinya.
- **The resources:** menguji bagaimana sumber keuangan, informasi, material dan teknologi secara efektif dapat mendukung kebijakan dan strategi TQM.
- **Process:** menyelidiki bagaimana proses dan system diidentifikasi, ditinjau ulang dan jika perlu direvisi untuk memastikan peningkatan yang berkelanjutan pada produk dan layanan yang diproduksi oleh organisasi.
- **Customer satisfaction:** menguji indikator utama yang digunakan untuk memahami dan mengukur kepuasan pelanggan, juga menguji metode organisasi dalam menentukan kepuasan pelanggan, trend saat ini, dan tingkat kepuasan.
- **People (employee) Satisfaction:** menyelidiki bagaimana perasaan pekerja organisasi dan memahami dan mengembangkan indikator utama untuk mengukur kepuasan pelanggan.
- **Impact on Society:** menguji pendekatan kualitas organisasi, lingkungan dan pemeliharaan sumber daya.
- **Business Results:** menyelidiki performansi rencana bisnis dan keuntungannya secara finansial.¹⁴

¹⁴ www.sunzi1.lbk.hku, diakses Tanggal 25 Oktober 2012



Gambar 6. Skor Penilaian EQA

Kategori EQA : 1994-95		Poin
Kepemimpinan (Leadership)		100
Manajemen Staf (Staff Management)		90
Kebijakan dan Strategi (Policy and Strategy)		80
Sumber Daya (Resources)		90
Proses (Processes)		140
Kepuasan orang (People Satisfaction)		90
Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction)		200
Dampak pada Masyarakat (Impact on Society)		60
Hasil-hasil Bisnis (Business Results)		150
TOTAL NILAI (POIN)		1000

Tabel 2. Skor Penilaian EQA versi 1994-95

Dengan adanya perhitungan poin-poin ini, dapat lebih mudah menentukan siapa yang berhak *mendapatkan* penghargaan, sama seperti MBNQA. Pada model Eropa ini, menggunakan *spider web* atau *radar*. Tiap kriteria yang dinilai dihubung-hubungkan sehingga membentuk seperti jaring laba-laba. Di Indonesia, masih belum terdapat perusahaan yang menerapkan model Eropa.

4. Deming Prize

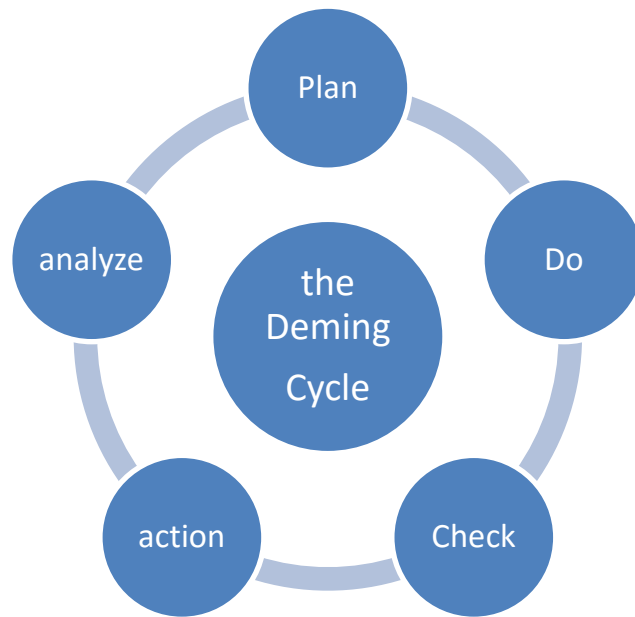
a. Mengenal W. Edward Deming

W. Edward Deming (1900-1993) merupakan tokoh kualitas yang telah turut memberikan warna tersendiri pada perkembangan manajemen kualitas. Kalau Joseph M. Juran mendefinisikan kualitas sebagai “ketepatan dan kesesuaian dalam pemakaian”, Philip Crosby sebagai “kepuasan pelanggan”, Deming mendefinisikannya sebagai “kesesuaian dengan permintaan pelanggan”.

Deming menganjurkan penggunaan SPC (yang dikembangkan pertama kali oleh Shewhart) agar perusahaan dapat membedakan penyebab sistematis dan penyebab khusus dalam menangani mutu. Ia berkeyakinan bahwa perbedaan atau variasi merupakan suatu fakta yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan industri. Kontribusi utama yang membuatnya terkenal adalah *Deming Cycle*, *Deming Fourteen Points*, dan *Seven Deadly Diseases*.

1) Siklus Deming (*Deming Cycle*)

Siklus Deming ini dikembangkan untuk menghubungkan antara operasi dengan kebutuhan pelanggan dan memfokuskan sumber daya semua bagian dalam organisasi (riset, desain, operasi, dan pemasaran) secara terpadu dan sinergi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Siklus Deming adalah model perbaikan berkesinambungan yang dikembangkan oleh W. Edward Deming yang terdiri atas lima komponen utama secara berurutan, seperti pada gambar.



Gambar 7. PDCA

Penjelasan dari setiap siklus PDCA tersebut adalah berbagai berikut:

- a) Mengembangkan rencana perbaikan (*Plan*). Ini merupakan langkah setelah dilakukan pengujian ide perbaikan masalah. Rencana perbaikan disusun berdasarkan prinsip 5-W (*what, why, who, when, dan where*) dan 1 H (*how*), yang dibuat secara jelas dan terinci serta menetapkan sasaran dan target yang harus dicapai. Dalam menetapkan sasaran dan target harus dengan memerhatikan prinsip SMART (*specific, measurable, attainable, reasonable, dan time*)
- b) Melaksanakan rencana (*do*). Rencana yang telah disusun diimplementasikan secara bertahap, mulai dari skala kecil dan pembagian tugas secara merata sesuai dengan kapasitas dan kemampuan dari setiap personil. Selama dalam melaksanakan rencana harus dilakukan pengendalian, yaitu mengupayakan agar seluruh rencana dilaksanakan dengan sebaik mungkin agar sasaran dapat dicapai.
- c) Memeriksa atau meneliti hasil yang dicapai (*check* atau *study*). Memeriksa atau meneliti merujuk pada penetapan apakah pelaksanaannya berada dalam jalur, sesuai dengan rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. Alat atau

piranti yang dapat digunakan dalam memeriksa adalah seperti pareto diagram, histogram, dan diagram kontrol.

- d) Melakukan tindakan penyesuaian bila diperlukan (*action*). Penyesuaian dilakukan bila dianggap perlu, yang didasarkan hasil analisis di atas. Penyesuaian berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari timbulnya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya.
- e) Analisis (*analyze*). Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima dipasaran, baik menyangkut kualitas, biaya dan criteria lain.

Siklus PDCA tersebut berputar secara berkesinambungan, segera setelah suatu perbaikan dicapai, keadaan perbaikan tersebut dapat memberikan inspirasi untuk perbaikan selanjutnya. Oleh karenanya, manajemen harus secara terus-menerus merumuskan sasaran dan target-target perbaikan baru.

2) *Deming Fourteen Points*

Cara-cara untuk mencapai suatu mutu dari produk/jasa, menurut Edward Deming terdapat 14 prinsip yang harus dilakukan, yaitu: a) Tumbuhkan terus menerus tekad yang kuat dan perlunya rencana jangka panjang, b) Adopsi filosofi yang baru. c) Hentikan ketergantungan pada pengawasan jika ingin meraih mutu. e) Selamanya harus dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap kualitas dan produktivitas dalam setiap kegiatan, f) Lembagakan pelatihan sambil bekerja (*on the job training*), g) Lembagakan kepemimpinan yang membantu setiap orang untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik

h) Hilangkan sumber-sumber penghalang komunikasi antar bagian dan antar individu dalam lembaga. i) Hilangkan sumber-sumber yang menyebabkan orang merasa takut dalam organisasi, j) Hilangkan slogan-slogan dan keharusan-keharusan kepada staf. k) Hilangkan kuota atau target-target kuantitatif belaka. l) Singkirkan penghalang yang merebut/merampas hak para pimpinan dan

pelaksana untuk bangga dengan hasil kerjanya masing-masing. m) Lembagakan program pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan diri bagi semua orang dalam lembaga. n) Libatkan semua orang dalam lembaga ikut dalam proses transformasi menuju peningkatan mutu.¹⁵

3) *Deming's Seven Deadly Diseases*

Deming's seven deadly diseases ini merupakan ringkasan dari pandangan. Deming terhadap faktor-faktor yang dapat merintangi transformasi menuju bisnis bermutu tingkat dunia. Ketujuh faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Kurangnya kejelasan tujuan untuk merencanakan barang dan jasa yang memiliki pasar yang cukup untuk dapat mempertahankan perusahaan dalam bisnis dan menyediakan lapangan kerja.
- b) Penekanan pada laba jangka pendek; pemikiran jangka pendek yang didorong oleh kekuatan akan usaha-usaha pengambilalihan dan tekanan dari bankir dan pemilik saham untuk menghasilkan dividen.
- c) Sistem pemeriksaan personal bagi para manajer dan manajemen berdasarkan sasaran tanpa menyediakan metode-metode atau sumber daya untuk mencapai sasaran tersebut. Evaluasi prestasi, *merit ratings*, dan penilaian tahunan merupakan bagian dari masalah ini.
- d) *Job hopping* oleh para manajer.
- e) Hanya menggunakan data dan informasi yang tampak dalam pengambilan keputusan, hanya memberikan sedikit pertimbangan atau bahkan tidak sama sekali terhadap apa yang tidak diketahui atau tidak dapat diketahui.
- f) Biaya medis yang terlalu berlebihan.

¹⁵ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ircisod, 2011), 100-103

g) Biaya utang yang berlebihan, yang dikarenakan para pengacara yang bekerja berdasarkan tarif kontingensi.¹⁶

4) *Deming Prize (Penghargaan Deming)*

Deming Prize adalah suatu penghargaan yang diberikan pada perusahaan baik itu jasa maupun manufaktur yang berhasil atau sukses dalam menjalankan kriteria-kriteria yang ada dalam *Deming Prize*, dan selalu mengadakan perbaikan kualitas secara terus-menerus.

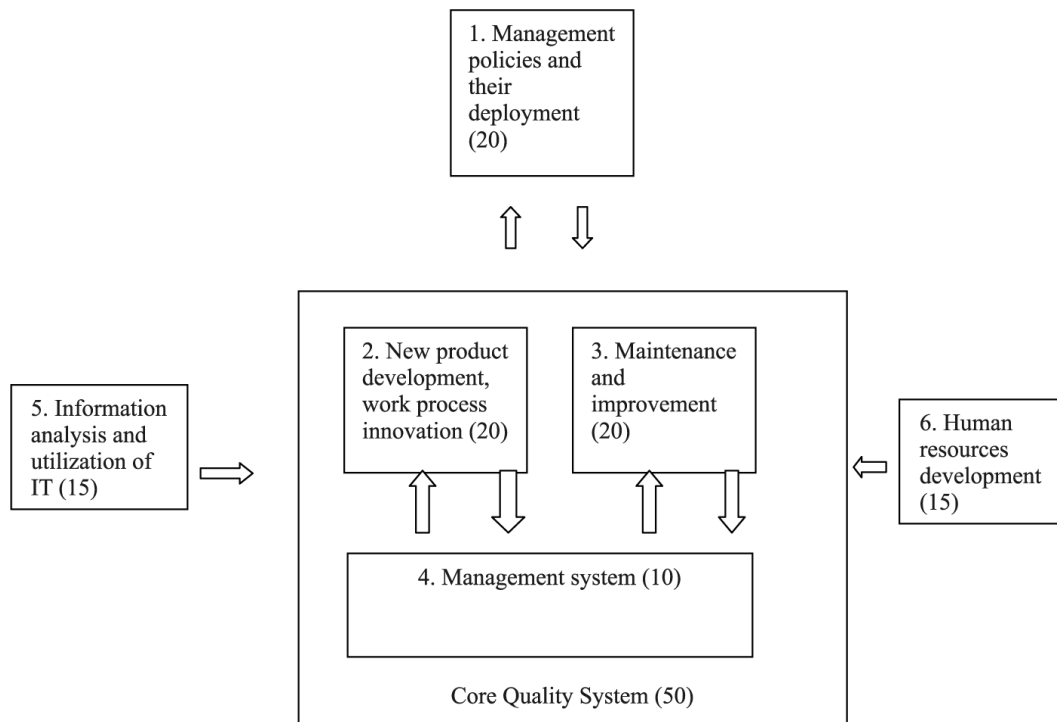
Penghargaan *Deming* adalah penghargaan nasional bagi perusahaan atau individu yang mencapai prestasi di bidang pengendalian mutu. Penghargaan ini di-mulai tahun 1951, yang diselenggarakan dan diuji, serta pemberian penghargaan oleh *JUSE (Japanese Union of Scientist and Engineers) Deming Award Comitee*. *Deming Prize* dibagi dalam 4 kategori: (a) *Deming Prize for Individual Person*, yang diberikan kepada individual yang memberikan kontribusi istimewa dalam me-nyebarluaskan *statistical quality control*; (b) *Deming Application Prize for Division*, yang diberikan kepada perusahaan atau divisi yang mencapai peningkatan kinerja luar biasa melalui penerapan *company wide quality control* berdasarkan *statistical quality control*; (c) *Deming Application Prize for Small Business*, hampir sama dengan kategori kedua, tetapi diberikan kepada usaha berskala kecil atau menengah; (d) *Quality Control Award*, diberikan kepada perusahaan yang telah menunjukkan komitmen yang terus menerus terhadap total quality control paling tidak 5 tahun setelah memperoleh *Deming Prize*.

Deming Prize pada awalnya diberikan hanya untuk individu dan organisasi Jepang saja, akan tetapi sejak tahun 1984 sampai sekarang sudah terbuka untuk umum (individu atau organisasi non-Jepang). Penghargaan ini dibuat untuk menghargai jasa *Deming* yang telah mengenalkan konsep pengendalian dan perbaikan mutu, sehingga industri Jepang berkembang pesat dan menguasai pasar dunia.

¹⁶ Nursya'bani Purnama, *Manajemen Kualitas Pespektif Global*, (Yogyakarta: Ekonisia, 2006), 44-47

Penghargaan ini memicu penghargaan-penghargaan lain muncul dan bersaing dalam pasar dunia.

Kriteria yang digunakan untuk memberikan penghargaan kepada perusahaan meliputi: 1. Kebijakan dan tujuan, 2. Organisasi dan operasinya, 3. Pendidikan dan penyebarannya, 4. Penggabungan informasi, penyebaran dan pemanfaatannya, 5. Analisis, 6. Standardisasi, 7. Pengawasan dan pengendalian, 8. Jaminan kualitas, 9. Dampak dan, 10. Rencana masa yang akan datang¹⁷



Gambar 8. Implementasi dan Penilaian Deming Prize

5. Persamaan dan perbedaan *Global Quality and International Quality Standards (IWA-2, MBNQA, EQA dan Deming Prize)*¹⁸

Jika ke empat sistem penjaminan mutu tersebut disandingkan, dapat diperoleh kesamaan dan perbedaannya seperti uraian berikut ini. *Pertama*, kesamaan sistem penjaminan mutu IWA-2, MBNQA, EQA dan Deming Prize, adalah:

¹⁷ Nursya'bani Purnama, *Manajemen Kualitas Pespektif...*, 105

¹⁸ Sugeng Listyo Prabowo, *Persamaan dan Perbedaan Sistem Penjaminan Mutu Diknas, ISO 9001:2008 dan MBNQA*, dalam www.blog.uin-malang.ac.id/sugenglprabowo, diakses tanggal 5 Januari 2013

- a. **Skema yang digunakan menggunakan siklus:** Kondisi ini menuntut organisasi pendidikan harus menerapkan penjaminan mutu yang mengarah kepada usaha perbaikan yang terus-menerus dan berkelanjutan (*continual improvement*). Sistem yang bersifat siklus juga mengindikasikan bahwa penjaminan mutu apapun selalu menggunakan pengembangan yang bersifat evolutif, gradual, dan berkelanjutan, bukan bersifat revolutif dan cepat. Selain itu, seluruh sistem penjaminan mutu selalu lebih mengedepankan tindakan pencegahan (*preventif action*) dibandingkan dengan tindakan perbaikan (*curative action*).
- b. **Fokus pada pelanggan:** Semua sistem penjaminan mutu selalu berpatokan kepada kebutuhan dan harapan pelanggan (*customer*) sebagai pihak yang harus dijadikan patokan utama dalam produk/layanan yang akan dihasilkan oleh lembaga pendidikan. Sekalipun pada organisasi-organisasi yang telah menjadi *trend setter* berupaya untuk mempengaruhi kebutuhan dan harapan pelanggan, namun pada akhirnya dalam upaya menghasilkan produk/layanan tetap akan berpijak pada kebutuhan dan harapan pelanggan. Upaya untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan ini mengindikasikan pentingnya pelanggan bagi organisasi. Dalam dunia pendidikan, pelanggan ini disebut dengan *stakeholders*. Ketidakmampuan dalam memenuhi kebutuhan dan harapan *stakeholders*, akan berpengaruh langsung terhadap hidup dan matinya sebuah lembaga pendidikan. Di organisasi pendidikan terdapat *stakeholders* yang berkaitan dengan input dan output yang saling berkaitan. *Stakeholders* input meliputi, calon mahasiswa/siswa, orang tua, dan sekolah/madrasah, sedangkan *stakeholders* output merupakan pengguna lulusan dapat berupa lembaga pemerintahan, lembaga industri, atau lembaga pendidikan. Ketidakpuasan *stakeholders output* terhadap produk dan layanan, akan berdampak pada *stakeholders input*.
- c. **Menggunakan fakta dan data:** Semua sistem penjaminan mutu selalu mensyaratkan penggunaan fakta dan data sebagai acuan dalam proses

penerapannya. Kondisi ini menuntut selalu ada proses pengukuran dan evaluasi dalam banyak kegiatan yang dilakukan di sebuah lembaga pendidikan. Dari kegiatan evaluasi dan pengukuran tersebut dihasilkan data. Data yang ada kemudian digunakan untuk merancang berbagai hal dan membuat berbagai keputusan.

- d. **Mengutamakan proses:** Sistem penjaminan mutu selalu memiliki asumsi bahwa produk/layanan yang baik selalu berpijak pada proses yang baik. Selain itu proses yang baik akan dapat mencapai *esensi* sistem manajemen yang baik, yaitu efektif dan efisien. Oleh karena mengutamakan proses maka sistem penjaminan mutu selalu memerlukan perencanaan yang juga baik.
- e. **Berbasis sistem:** Sistem adalah interkoneksi dari berbagai komponen sub sistem, Jika di dalam sub sistem tersebut terdapat proses, maka proses yang terjadi pada sub sistem harus merupakan kesatuan dari proses yang terjadi pada sistem utama. Dengan adanya sistem ini maka proses yang dijalankan merupakan proses yang runtut, pasti, dapat diprediksi, dan terkendali.
- f. **Kepemimpinan yang tangguh:** Sistem penjaminan mutu jenis apapun selalu memerlukan kepemimpinan yang tangguh. Hal tersebut dikarenakan proses penjaminan mutu merupakan proses yang berkaitan dengan organisasi secara menyeluruh. Dalam suatu organisasi, orang yang memiliki kewenangan paling strategis adalah pemimpin, termasuk pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, jika menginginkan proses penjaminan mutu dapat diterapkan dengan baik maka komitmen dari pemimpin merupakan hal yang mutlak.
- g. **Komitmen seluruh anggota organisasi:** Semua sistem penjaminan mutu akan dapat diterapkan dengan baik jika mutu menjadi bagian dari seluruh anggota organisasi. Itulah sebabnya dalam sistem penjaminan mutu selalu ada berbagai kegiatan *awareness*. Kegiatan ini bertujuan untuk membuat seluruh komponen organisasi memahami mutu dan kemudian menerapkan dengan kepehamannya bukan dengan keterpaksaan.

Ketujuh hal tersebut dapat dikatakan merupakan bagian utama dalam sistem penjaminan mutu model apapun. Oleh karena itu, jika sebuah lembaga pendidikan dapat menerapkan ketujuh hal tersebut maka dalam model apapun sistem penjaminan mutu yang akan diterapkan di lembaga pendidikan akan memiliki peluang besar untuk berhasil.

Kedua, perbedaan sistem penjaminan mutu IWA-2, MBNQA, EQA dan Deming Prize adalah:

- a. **Sistem organisasi:** Pada sistem IWA-2 organisasi penjamin dilakukan oleh organisasi independen dibawah badan akreditasi *International Organization for Standarization* yang berpusat di Geneva. Pada MBNQA pengukuran dilakukan dengan mendasarkan pada permintaan dari organisasi. Pengukuran dilakukan oleh organisasi independen dibawah lembaga yang berpusat di Amerika. Di Indonesia pengukuran dilakukan oleh *Indonesia Quality Award Foundation (IQAF)*. Sedangkan EQA dan Deming Prize dijamin oleh organisasi di bawahnya masing-masing.
- b. **Standar yang digunakan:** Pada IWA-2 standar yang digunakan mengacu pada visi lembaga pendidikan, tetapi dalam melaksanakan visi tersebut lembaga pendidikan harus mengadopsi standar-standar yang dipersyaratkan ISO yang meliputi; 1) sistem manajemen mutu, 2) tanggung jawab manajemen, 3) manajemen sumber daya, 4) realisasi produk/pendidikan, dan 5) pengukuran, analisis dan pengembangan. Pada MBNQA standar yang ditetapkan mendasarkan pada patokan yang ada pada MBNQA. Standar-standar tersebut dikelompokkan dalam kategori-kategori yang meliputi; 1) *Leadership*, 2) *Strategic Planning*, 3) *Student, Stakeholder and Market Focus*, 4) *Measurement, Analysis, and Knowledge Management*, 5) *Workforce Focus*, 6) *Process Management*, 7) *Results*. Pada EQA standarnya adalah 1) kepemimpinan, 2) manajemen staf, 3) kebijakan dan strategi, 4) sumber daya, 5) proses, 6) kepuasan orang, 7) kepuasan pelanggan, 8) dampak pada masyarakat dan 9) hasil. Pada Deming Prize, menggunakan standar 1) Kebijakan dan tujuan, 2)

Organisasi dan operasinya, 3) Pendidikan dan penyebarannya, 4) Penggabungan informasi, penyebaran dan pemanfaatannya, 5) Analisis, 6) Standardisasi, 7) Pengawasan dan pengendalian, 8) Jaminan kualitas, 9) Dampak dan, 10) Rencana masa yang akan datang

- c. **Model pengukuran:** Sistem IWA-2 pengukuran dilakukan melalui kegiatan audit internal oleh lembaga pendidikan sendiri dan audit eksternal *surveillance* oleh badan sertifikasi. Hasil pengukuran akan dinyatakan dalam kategori *zero founding*, *minor*, dan *major*. Jika terjadi dua kali *major* berturut-turut maka sertifikat penjamin dari badan sertifikasi akan dicabut. Masa berlaku sertifikat penjaminan 3 tahun dan *surveillance* dilaksanakan sekurang-kurangnya 1 tahun sekali. Setelah 3 tahun sertifikat harus dilakukan *renewal*. Pada MBNQA pengukuran dilakukan dengan menggunakan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang telah dikelompokkan dalam 7 kategori sebagaimana disebutkan di atas. Pengukuran dilakukan oleh suatu badan independen yang telah diakui oleh lembaga MBNQA yang berpusat di Amerika. Hasil pengukuran dinyatakan dalam skor angka mulai dari 0 – 1000, dan kemudian di konversi kedalam bentuk kategori-kategori.

Model pengukuran EQA dilakukan oleh lembaga tersebut dengan menimbang 9 poin yang sudah dijelaskan di atas. Penilaiannya maksimal mencapai 1.000, dengan nilai tertinggi di kepuasan pelanggan dengan total 200 poin. Pada model Eropa ini, menggunakan *spider web* atau *radar*. Tiap kriteria yang dinilai dihubung-hubungkan sehingga membentuk seperti jaring laba-laba. Sedangkan Deming Prize total poin keseluruhan 100 dengan penilaian tertinggi pada aspek proses dengan poin 50. Jadi penghargaan tersebut diberikan dengan mengaca pada 6 poin besar (10 poin pokok) yang sudah dijelaskan di atas.

- d. **Penilaian eksternal:** Pada IWA-2 kegiatan penilaian atau pengukuran pihak luar dilakukan oleh badan sertifikasi, yaitu badan yang mengeluarkan sertifikat penjaminan oleh lembaga tersebut. Kegiatan

pengukuran pihak luar disebut dengan *surveillance*. Sedangkan pada MBNQA, EQA dan Deming Prize kegiatan pengukuran pihak luar dilakukan oleh lembaga yang ditunjuk oleh organisasi tersebut.

C. Penutup

IWA-2 (*International Workshop Agreement 2*) merupakan jenis panduan (*guidelines*) dari SMM ISO 9001:2008 yang digunakan khusus untuk lembaga pendidikan. Dua belas prinsipnya yaitu: pendekatan proses, memahami kompetensi utama, total optimization, kepemimpinan yang visioner, pendekatan fakta, berkolaborasi dengan partner, pelibatan seluruh sumber daya manusia, pengembangan berkelanjutan, penciptaan nilai tambah bagi peserta didik, fokus pada nilai-nilai sosial, kecerdasan dan otonomi

Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) merupakan salah satu metode untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus menerus (*continuously improvement*) dengan menggunakan pengukuran dan memberikan *feedback* mengenai kinerja organisasi secara keseluruhan dalam penyediaan produk dan jasa yang berkualitas. Tujuh pilar yang digunakan sebagai kriteria penghargaan adalah: *Leadership; Strategic Planning; Customer Focus; Measurement, analysis, and knowledge management; Human Resource Focus; Process Management; Business Result*.

EQA adalah penghargaan kualitas regional yang diberikan untuk perusahaan-perusahaan di negara-negara Eropa, baik perusahaan kecil, menengah ataupun besar. Kriteria-kriterianya terdiri atas kemungkinan (*enabler*) dan hasil (*result*). Adapun kriteria-kriteria dalam model EQA, yaitu: (1) Kepemimpinan; (2) Kebijakan dan Strategi; (3) Manajemen Sumber Daya Manusia; (4) Sumber; (5) Proses; (6) Kepuasan Konsumen; (7) Kepuasan Orang; (8) Dampak pada Masyarakat; (9) Hasil Bisnis.

Deming Prize adalah suatu penghargaan yang diberikan pada perusahaan baik itu jasa maupun manufaktur yang berhasil atau sukses dalam menjalankan kriteria-kriteria yang ada dalam Deming Prize, dan selalu mengadakan perbaikan kualitas secara terus-menerus. Kriterianya yaitu: 1.

Kebijakan dan tujuan, 2. Organisasi dan operasinya, 3. Pendidikan dan penyebarannya, 4. Penggabungan informasi, penyebaran dan pemanfaatannya, 5. Analisis, 6. Standardisasi, 7. Pengawasan dan pengendalian, 8. Jaminan kualitas, 9. Dampak dan, 10. Rencana masa yang akan datang.

Persamaan keempat standar kualitas tersebut dalam aspek berikut ini: skema yang digunakan menggunakan siklus, fokus pada pelanggan, menggunakan data dan fakta, mengutamakan proses, berbasis sistem, kepemimpinan yang tangguh dan komitmen seluruh anggota organisasi. Sedangkan, perbedaannya adalah dalam aspek: sistem organisasi, standar yang digunakan, model pengukuran dan penilaian eksterna;.

DAFTAR RUJUKAN

- Garpersz, Vincent. 2000. *Integrasi Six Sigma ke dalam MBNQA*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- _____. 2006. *ISO 9001: 2000 and Continual Quality Improvement*, Terj: PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Herjanto, Eddy. 1997. *Manajemen Operasi*. Jakarta: PT. Gramedia
- ISO 9001:2008 an International Standard for Quality Management Sistem*
- ISO 9001:2008 Awareness & Implementation, SGS, March 2009*
- Prabowo, Sugeng Listyo. *Persamaan dan Perbedaan Sistem Penjaminan Mutu Diknas, ISO 9001:2008 dan MBNQA*, dalam www.blog.uin-malang.ac.id/sugenglprabowo, diakses tanggal 5 Januari 2013
- _____. *International Workshop Agreement 2*, dalam www.blog.uin-malang.ac.id/sugenglprabowo, diakses tanggal 25 Oktober 2012
- _____. *Prinsip-Prinsip SMM ISO 9001:2008 (1)*, dalam www.blog.uin-malang.ac.id/sugenglprabowo, diakses tanggal 5 Januari 2013
- _____. *Sistem Manajemen Mutu ISO (Tinjauan Historis)* dalam www.blog.uin-malang.ac.id/sugenglprabowo, diakses tanggal 25 Oktober 2012
- Purnama, Nursya'bani. 2006. *Manajemen Kualitas Pespektif Global*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Sallis, Edward. 2011. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Yogyakarta: Ircisod.
- www.blog.uin-malang.ac.id, diakses tanggal 25 Oktober 2012
- www.texas-quality.org, diakses tanggal 25 Oktober 2012
- www.sunzi1.lbk.hku, diakses tanggal 25 Oktober 2012