

## #12

## SISTEM DAN PENGHARGAAN MANAJEMEN KUALITAS

---

### Sistem Manajemen Mutu ISO

Sistem Manajemen Mutu (Quality Management System) ISO merupakan konsensus internasional untuk praktek-praktek manajemen yang baik yang dikoordinasikan oleh *International Organization for Standardization* atau Badan Standar Internasional. ISO yang berdiri pada 1947 bersifat organisasi non pemerintah yang berpusat di Jenewa, Swiss. Istilah ISO diambil dari bahasa Yunani “ISOS” yang berarti sama, atau standar. (Prasetya, 2004)

ISO bertujuan untuk meningkatkan konsistensi dalam memenuhi persyaratan pelanggan, yang disarikan menjadi persyaratan standar yang dapat mencakup berbagai organisasi apapun.

Sejarah tentang sistem penjaminan mutu ISO berawal dari kondisi perang dunia ke II yang ingin mendapatkan bahan peledak dengan standar mutu yang bagus. Berawal dari sinilah kemudian bagian pengadaan barang militer Inggris mengembangkan serangkaian standar yang secara umum dapat menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam menyediakan produk bermutu tinggi.

Pada akhir 1960-an dibuat standar sistem mutu AQAP (*Allied Quality Assurance Publicators*) yang dikembangkan dari standar-standar sebelumnya. Pada awal 1970-an, Inggris mengembangkan lebih lanjut seri AQAP dan disebut “DEFSTAN 05 series” oleh *United Kingdom Ministry of Defence*. Pada saat yang bersamaan angkatan bersenjata Amerika Serikat mengembangkan MIL STD 9858A. Disisi lain perusahaan-perusahaan yang tidak bertransaksi dengan militer kemudian mengembangkan BS 5157 yang kemudian dikembangkan BS 5750 bagian 1, 2 dan 3 pada tahun 1979. Pada tahun ini pula pemeriksaan pihak ke tiga yang merupakan karakteristik ISO 9000 mulai dikembangkan. Selain itu pada tahun ini komisi ISO Inggris yaitu *British Standard Institute* (BSI) menyerahkan proposal untuk pembentukan komisi teknik baru dengan nomor ISO/TC 176. Sebagai hasil dari ISO/TC 176 yang telah melakukan sosialisasi ke seluruh dunia dalam tahun 1987 seri standar ISO 9000 dipublikasikan.

Sejak diterbitkan pada tahun 1987 sampai sekarang, standar ini sudah dua kali mengalami perubahan, yaitu pada tahun 1994 dan tahun 2000. Perubahan utama antara tahun 1987 sampai dengan 1994 adalah berkaitan dengan *management representative* (MR). Pada ISO versi tahun 1987 MR boleh dipegang dari luar organisasi, tetapi untuk tahun 1994 MR harus orang dalam organisasi. Penambahan yang lain adalah berkaitan dengan perbaikan kata-kata yang membuat rancu standar, penambahan klausul yang dipersyaratkan pada ISO 9002 dan ISO 9003, penyeragaman penomoran pada ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, dan penambahan beberapa definisi serta perluasan persyaratan pada beberapa klausul.

Sistem manajemen mutu merupakan salah satu proses yang masih menjadi bagian dari proses TQM. Proses pengembangan secara terus menerus dalam TQM akan berhasil jika terdapat proses yang komprehensif untuk melakukan pengujian, pencermatan, analisis, dan pelaporan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan proses dalam upaya untuk merelisasikan produk. Shoki, dkk mengatakan bahwa ISO 9000 dapat diintegrasikan dengan MMT untuk pengembangan menyeluruh sistem mutu yang mana pengembangan mutu dapat dicapai dengan mendasarkan pengujian proses-proses organisasi yang berkaitan dengan definisi proses, pengembangan proses dan desain proses.

ISO 9001:2000 merupakan ISO versi baru yang di luncurkan pada bulan Oktober 2000. Bagi semua organisasi yang telah memperoleh sertifikat ISO, maka memiliki kewajiban untuk melakukan modifikasi sesuai dengan persyaratan baru yang diterapkan dalam ISO 9001:2000, walaupun tidak terdapat perbedaan yang sangat bertolak belakang. ISO tentang sistem mutu merupakan sistem ISO dengan seri ISO 9000 yang mulai dikeluarkan pada tahun 1987. ISO 9000 terdapat berbagai varian yaitu ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, dan ISO 9004.

ISO 9000 menguraikan filosofi umum dari standar sistem mutu, karakteristik, jenis-jenis, dan dimana serta kapan standar ini tepat digunakan, serta mendiskripsikan unsur-unsur yang harus dimasukkan dalam model penjaminan mutu ini. ISO 9001 memuat sistem mutu untuk desain/pengembangan, produksi, instalasi dan pelayanan, ISO 9002 untuk produksi dan instalasi, ISO 9003 untuk inspeksi dan pengujian akhir, dan ISO 9004

merupakan panduan manajemen mutu dan elemen sistem mutu. (Sonhadji, 1999)

Perubahan untuk versi ISO 1994 dengan versi 2000 adalah penggabungan ISO 9001, ISO 9002 dan ISO 9003 menjadi ISO 9001 saja. Perubahan lain adalah struktur yang mendasarkan pola *Plan-Do-Check-Action* (PDCA), pendekatan proses, penekanan pada pelanggan, dan peningkatan berkesinambungan (*continual improvement*), dan penekanan pada peranan dan tanggung jawab manajemen puncak terhadap sistem manajemen mutu (Gazpers, 2001). Pada tahun 2000, ISO yang berkaitan dengan Sistem Manajemen Mutu (SMM) tersebut kemudian di beri nama dengan ISO 9001:2000.

Pada bulan Mei 2008 ISO 9001:2000 diperbaruhi menjadi ISO 9001:2008. Perubahan yang dilakukan dari versi 2000 ke versi 2008 memang tidak sedrastis ketika dilakukannya perubahan dari versi 1994 ke versi 2000. Namun demikian, tetap terdapat banyak hal penting dalam perubahan versi tersebut, utamanya berkaitan dengan penyesuaian terhadap teknologi informasi dan penggunaan tenaga kerja luar. Organisasi yang telah memperoleh SMM ISO 9001:2000 harus melakukan *update* pada versi 2008 ini selambat-lambatnya pada bulan November 2010.

Dengan semakin luasnya berbagai hal yang berkaitan dengan wilayah yang harus distandarisasi, maka semakin banyak pula jenis-jenis standar baru yang ada dan diimplementasikan pada berbagai negara. Standar-standar ISO yang berkaitan dengan berbagai bidang tersebut beberapanya terdapat pada tabel 1.

**Tabel 1. Jenis-Jenis ISO**

No.	Jenis Standar ISO	Nama Standar
1	ISO 9001	<i>Quality Management System</i>
2	ISO 14000	<i>Environmental Management System</i>
3	ISO 22000	<i>Food Safety Management System</i>
4	ISO 27001	<i>Information Security Management System</i>
5	OHSAS 18001	<i>Occupational Health and Safety Management System</i>
6	SA8000	<i>Social Accountability Management System</i>
7	ISO/TS 16949	<i>Quality Management System – particular to Automotive Industry</i>

Dalam kaitan dengan SMM ISO 9001 sendiri, karena banyaknya jenis bidang usaha yang ada di dunia dan ISO 9001 merupakan jenis standar yang bersifat generik, maka diperlukan berbagai jenis *guidelines* (pedoman). Pedoman-pedoman tersebut berlaku spesifik untuk bidang-bidang tertentu, *guidelines* yang tersedia tersebut misalnya; IWA-1 untuk petunjuk implementasi SMM di institusi Rumah Sakit, IWA-2 untuk petunjuk implementasi SMM di lembaga pendidikan, IWA-4 untuk petunjuk implementasi SMM di Lembaga pemerintahan. IWA merupakan kepanjangan dari *International Workshop Agreement*. Dengan demikian pedoman-pedoman tersebut merupakan hasil kesepakatan bersama dari suatu forum yang kemudian di akui oleh lembaga ISO sebagai suatu *guidelines* dari ISO untuk bidang tertentu.

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*.

### **Standar ISO 9000**

Struktur dari Seri ISO 9000 adalah sebagai berikut:

- ISO 9000 – *Quality Management Systems*: Dasar/Landasan dan Kosa kata.
- ISO 9001 – *Quality Management Systems*: Persyaratan 4.1, 4.2.1, s/d 8.5.3.
- ISO 9004 – *Quality Management Systems*: Panduan untuk peningkatan kinerja.
- ISO 19011 – Panduan untuk mengaudit Sistem Manajemen.

ISO 9000 bersifat generik, dapat diaplikasikan pada bidang manufaktur dan jasa. Standar ISO 9000 telah diadopsi oleh sebagian besar negara-negara didunia, diantaranya dapat dilihat dalam tabel 2.

Beberapa alasan yang dapat diungkapkan untuk menerapkan ISO 9000 dalam organisasi, antara lain:

- Adanya permintaan pasar agar produsen memberikan jaminan mutu atas produknya.
- Untuk memasuki pasar global.
- Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan.
- Sertifikat ISO 9000 akan menaikkan citra dan daya saing perusahaan.
- Dapat meningkatkan produktifitas, efisiensi dan efektifitas operasi.
- Menekan biaya atas material yang terbuang karena mutunya yang tidak sesuai.
- Dapat memperbaiki moral pekerja melalui sistem kerja yang lebih konsisten.
- Mendorong organisasi untuk:
  - Menganalisa persyaratan pelanggan.
  - Menentukan proses-proses apa saja yang memiliki kontribusi dalam mencapai kualitas produk.
  - Memelihara agar proses-proses ini tetap dalam kendali.
- Menyediakan kerangka kerja untuk perbaikan terus-menerus.

**Tabel 2. Nama Standar ISO 9000 Berbagai Negara**

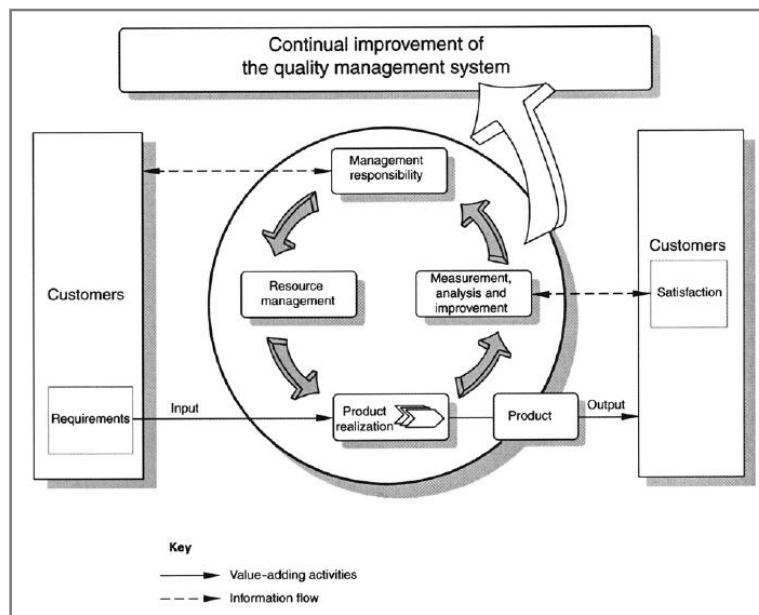
No.	Negara	Nama Standar ISO 9000
1	Amerika Serikat	ANSI/ASQC Q91
2	Australia	AS 3900
3	Austria	Norm EN 29000
4	Indonesia	SNI 19-9000
5	Jepang	JIS 9900
6	Jerman	DIN ISO 9000
7	Malaysia	MS/ISO 9000
8	ME	EN 29000
9	New Zealand	NZS 9000
10	Singapura	SS ISO 9000

ISO 9001:2008 menyatakan persyaratan “apa” yang harus dipenuhi, bukan menyatakan “bagaimana” cara memenuhi persyaratan tersebut, melainkan manajemen yang menetapkan. Sehingga memungkinkan untuk fleksibel. ISO 9001:2008 merupakan panduan penyusunan Sistem Manajemen

Mutu yang unik/khas. Sangat memungkinkan manajemen dalam posisi sebagai “pengendali”.

### Cara Kerja Pendekatan Proses ISO 9001

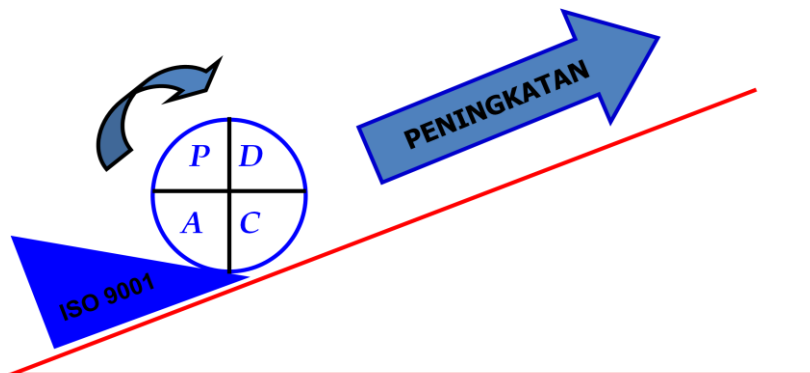
Gambar 1 berikut ini memperlihatkan bagaimana sistem manajemen mutu ISO 9001 bekerja dengan pendekatan proses.



**Gambar 1. Model Pendekatan Proses Sistem Manajemen Mutu ISO 9001  
(Sumber: Persyaratan ISO 9001:2008)**

Dalam gambar tersebut pendekatan horizontal dilakukan agar organisasi dapat merealisasi order customer secara konsisten.

Sedangkan untuk pendekatan vertikal diaplikasikan konsep PDCA untuk memelihara dan memperbaiki sistem manajemen mutu horizontal yang sudah ada. Hubungan siklus PDCA dengan ISO 9001 terlihat pada gambar 2.



**Gambar 2. Hubungan PDCA dan ISO 9001**

## **Prinsip Manajemen Mutu ISO 9001**

Menurut ISO 9001, definisi dari Mutu adalah “*degree to which a set of inherent characteristics fulfils requirements* (derajat terpenuhinya persyaratan oleh karakteristik dasar)”.

Dalam pelaksanaannya, ISO 9001 memiliki 8 prinsip manajemen mutu, yaitu:

### 1. Fokus Pelanggan

Organisasi bergantung pada pelanggannya dan karenanya hendaknya memahami kebutuhan kini dan mendatang dari pelanggannya (*current & future customer needs*), hendaknya memenuhi, dan berusaha melampaui harapan pelanggan (*customer expectations*).

### 2. Kepemimpinan

Pemimpin menetapkan kesatuan tujuan dan arah organisasi. Pemimpin hendaknya menciptakan dan memelihara lingkungan internal tempat karyawan dapat melibatkan dirinya secara penuh dalam pencapaian sasaran organisasi (*organization’s objectives*).

### 3. Keterlibatan Karyawan

Karyawan pada seluruh tingkatan organisasi adalah inti sebuah organisasi dan pelibatan penuh karyawan memungkinkan kemampuannya dipakai untuk manfaat organisasi.

### 4. Pendekatan Proses

Hasil yang dikehendaki tercapai lebih efisien bila kegiatan (*activities*) dan sumber daya (*resources*) terkait dikelola sebagai suatu proses.

### 5. Pendekatan Sistem Pada Manajemen

Mengetahui, memahami, dan mengelola proses yang saling terkait sebagai sistem yang memberi sumbangan pada keefektifan dan efisiensi organisasi dalam mencapai sasarnya.

### 6. Perbaikan Berkesinambungan

Perbaikan berkelanjutan dari organisasi secara menyeluruh hendaknya dijadikan sasaran (*objectives*) tetap dari organisasi.

### 7. Pendekatan Faktual Untuk Pengambilan Keputusan

Keputusan yang efektif didasarkan pada analisis data dan informasi.

## 8. Hubungan Dengan Rekanan Yang Saling Menguntungkan

Sebuah organisasi dan pemasoknya saling bergantung, dan suatu hubungan yang saling menguntungkan meningkatkan kemampuan keduanya untuk menciptakan nilai (*value*).

### **Sertifikasi ISO**

Hasil dari ISO bukan sebuah sertifikat, tetapi sebuah sistem manajemen mutu yang akan membantu organisasi dalam mencapai kepuasan pelanggan. Sertifikat bukan merupakan suatu hal yang wajib. Sertifikat hanya merupakan pernyataan bahwa sebuah organisasi telah memenuhi persyaratan minimal yang telah ditentukan.

Walaupun sertifikasi bukan suatu keharusan namun memiliki keuntungan sebagai berikut:

- Mendapatkan Sertifikat untuk perusahaan.
- Pemeriksaan kesesuaian yang independen.
- Dapat memotivasi staff.
- Dapat berarti telah melaksanakan SMM yang efektif, dan *benchmark* untuk manajemen yang baik sesuai harapan dan keinginan pelanggan.
- Mendapatkan pengakuan Nasional/Internasional.
- Mendapatkan keuntungan/harga yang kompetitif.
- Memperbaiki profil perusahaan.

Untuk melakukan sertifikasi, organisasi harus mengajukan ke sebuah badan yang berhak mengeluarkan sertifikat yang disebut Badan Sertifikasi. Kriteria untuk memilih Badan Sertifikasi, adalah sebagai berikut:

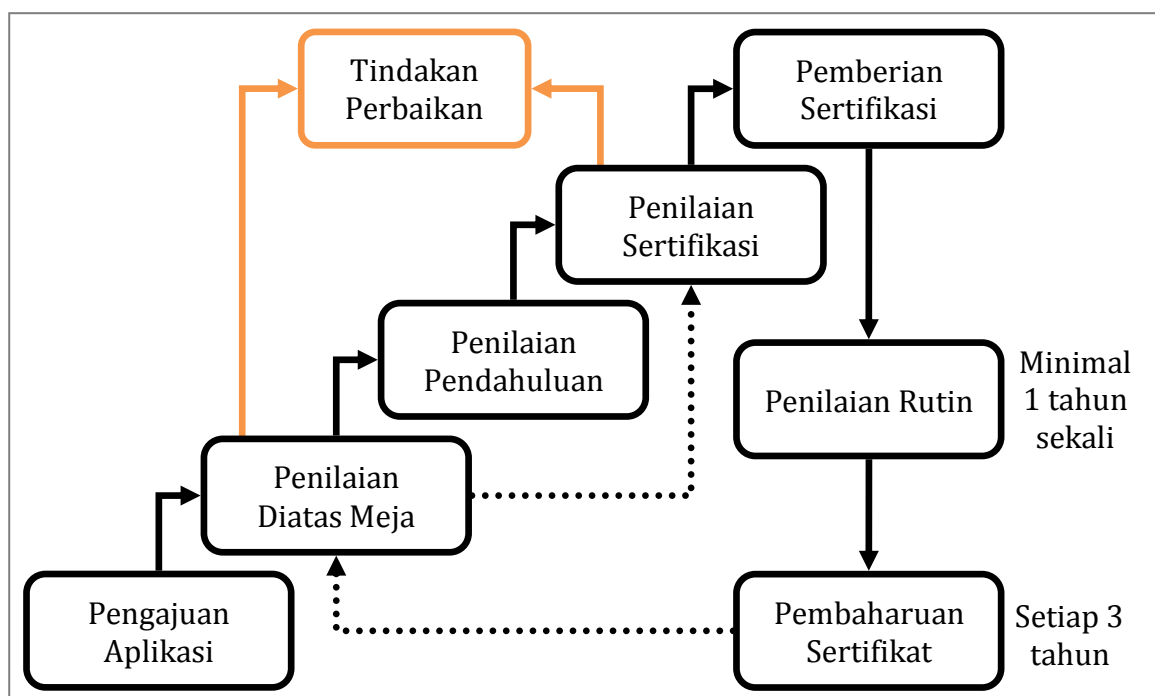
- Ruang lingkup dan latar belakang Badan Sertifikasi.
- Pendekatan/cara audit, kualifikasi/pengalaman auditor.
- Akreditasi/Pengakuan baik Organisasi maupun auditor.
- Rekomendasi/karakteristik Pelanggan/Badan Kerjasama.
- Biaya sertifikasi, dan harapan *benchmark* yang diinginkan.
- Sertifikasi di luar sistem manajemen mutu yang telah didapatkan.
- *After sales service and relationship*.
- Siapkan pertanyaan sesuai informasi yang diinginkan, melalui proses seleksi terhadap beberapa Badan Sertifikasi.



Terdapat beberapa badan sertifikasi dunia, antara lain:

- ABS Quality Standar Inc. – Amerika Serikat
- UL (Underwriter Laboratories Inc.) – Amerika Serikat
- SICS (Sucofindo Int'l Cert. Services) – Indonesia
- SGS – Swiss
- BVQI (Bureau Veritas Quality Int'l) – Perancis
- LRQA (Lloyd Register Quality Ass.) – Inggris
- SIRIM – Malaysia
- PSB – Singapura
- TUV – Jerman
- RWTUV – Jerman
- SAI GLOBAL – Australia

Untuk siklus dari sertifikasi dapat dilihat dalam Gambar 3.



**Gambar 3. Siklus Sertifikasi**

### Penghargaan Manajemen Kualitas

Penghargaan terhadap kualitas adalah suatu kompetisi/persaingan, bukan merupakan tingkat pemenuhan persyaratan seperti ISO. Atau dengan kata lain

penghargaan kualitas adalah mengumpulkan bukti dan memberikan nilai dari model yang telah ditentukan.

Terdapat beberapa model untuk penghargaan dari manajemen kualitas, antara lain:

1. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)
2. European Foundation for Quality Management (EFQM)
3. Deming Application Prize
4. National & Regional Awards

Keuntungan dari evaluasi diri dengan menggunakan model penghargaan tersebut, antara lain:

- Pendekatan secara terstruktur.
- Mengidentifikasi kekuatan dan area untuk pengembangan.
- Membantu manajemen untuk memahami TQM.
- Membantu membangun, mengatur, dan mengintegrasikan aktifitas pengembangan.
- Terdapat perkembangan yang dapat diukur.
- Mengidentifikasi praktek baik.
- Perbandingan fasilitas.

### **Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)**

Untuk penghargaan MBNQA, terdapat beberapa kategori, yaitu:

- Tahun 1994: *Manufacturing*, *Service*, dan *Small Business*. Masing-masing kategori dipilih 2 pemenang.
- Tahun 2001: *Business*, *Service*, *Small Business*, *Education*, dan *Health Care*. Masing-masing kategori dipilih 3 pemenang.

Kriteria penilaian beserta nilai masing-masing butir dari MBNQA (total keseluruhan nilai: 1000) adalah sebagai berikut:

1. Leadership (jumlah nilai: 120)
  - 1.1. Organizational Leadership (nilai: 70)
  - 1.2. Social Responsibility (nilai: 50)
2. Strategic Planning (jumlah nilai: 85)
  - 2.1. Strategy Development (nilai: 40)
  - 2.2. Strategy Deployment (nilai: 45)

3. Customer and Market Focus (jumlah nilai: 85)
  - 3.1. Customer and Market Knowledge (nilai: 40)
  - 3.2. Customer Relationships and Satisfaction (nilai: 45)
4. Measurement, Analysis and Knowledge (jumlah nilai: 90)
  - 4.1. Measurement and Analysis of Organizational Performance (nilai: 45)
  - 4.2. Information and Knowledge Management (nilai: 45)
5. Human Resources Focus (jumlah nilai: 85)
  - 5.1. Work Systems (nilai: 35)
  - 5.2. Employee Learning and Motivation (nilai: 25)
  - 5.3. Employee Well-Being and Satisfaction (nilai: 25)
6. Process Management (jumlah nilai: 45)
  - 6.1. Value Creating Processes (nilai: 70)
  - 6.2. Support Processes & Operational Planning (nilai: 40)
7. Business Results (jumlah nilai: 450)
  - 7.1. Product and Service Outcomes (nilai: 100)
  - 7.2. Customer- Focused Results (nilai: 70)
  - 7.3. Financial and Market Results (nilai: 70)
  - 7.4. Human Resources Results (nilai: 70)
  - 7.5. Organizational Effectiveness Results (nilai: 70)
  - 7.6. Leadership and Social Responsibility Results (nilai: 70)

Untuk membuat penilaian dalam MBNQA, terdapat panduan yang dapat diikuti. Gambar 4 merupakan panduan penilaian pada kriteria 1 – 6. Sedangkan Gambar 5 untuk kriteria 7.

Semua kategori dan kriteria MBNQA akan diukur berdasarkan:

1. Approach
  - how the application addresses the item
  - appropriateness
  - effectiveness
  - evidence of innovation
2. Deployment
  - extent to which approach is applied
  - use of approach in business requirements
  - use of approach by all appropriate units

SCORING GUIDELINES

For Use With Categories 1–6

SCORE	PROCESS
0% or 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>No SYSTEMATIC APPROACH is evident; information is ANECDOTAL. (A)</li> <li>Little or NO DEPLOYMENT of an APPROACH is evident. (D)</li> <li>An improvement orientation is not evident; improvement is achieved through reacting to problems. (L)</li> <li>No organizational ALIGNMENT is evident; individual areas or work units operate independently. (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20%, or 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to the BASIC REQUIREMENTS of the Item is evident. (A)</li> <li>The APPROACH is in the early stages of DEPLOYMENT in most areas or work units, inhibiting progress in achieving the BASIC REQUIREMENTS of the Item. (D)</li> <li>Early stages of a transition from reacting to problems to a general improvement orientation are evident. (L)</li> <li>The APPROACH is ALIGNED with other areas or work units largely through joint problem solving. (I)</li> </ul>
30%, 35%, 40%, or 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the BASIC REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A)</li> <li>The APPROACH is DEPLOYED, although some areas or work units are in early stages of DEPLOYMENT. (D)</li> <li>The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to evaluation and improvement of KEY PROCESSES is evident. (L)</li> <li>The APPROACH is in early stages of ALIGNMENT with your basic organizational needs identified in response to the other Criteria Categories. (I)</li> </ul>
50%, 55%, 60%, or 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the OVERALL REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A)</li> <li>The APPROACH is well DEPLOYED, although DEPLOYMENT may vary in some areas or work units. (D)</li> <li>A fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement PROCESS and some organizational LEARNING are in place for improving the efficiency and effectiveness of KEY PROCESSES. (L)</li> <li>The APPROACH is ALIGNED with your organizational needs identified in response to the other Criteria Categories. (I)</li> </ul>
70%, 75%, 80%, or 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the MULTIPLE REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A)</li> <li>The APPROACH is well DEPLOYED, with no significant gaps. (D)</li> <li>Fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement and organizational LEARNING are KEY management tools; there is clear evidence of refinement and INNOVATION as a result of organizational-level ANALYSIS and sharing. (L)</li> <li>The APPROACH is INTEGRATED with your organizational needs identified in response to the other Criteria Items. (I)</li> </ul>
90%, 95%, or 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, fully responsive to the MULTIPLE REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A)</li> <li>The APPROACH is fully DEPLOYED without significant weaknesses or gaps in any areas or work units. (D)</li> <li>Fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement and organizational LEARNING are KEY organization-wide tools; refinement and INNOVATION, backed by ANALYSIS and sharing, are evident throughout the organization. (L)</li> <li>The APPROACH is well INTEGRATED with your organizational needs identified in response to the other Criteria Items. (I)</li> </ul>

Gambar 4. Panduan Penilaian MBNQA Untuk Kriteria 1 – 6

SCORING GUIDELINES

For Use With Category 7

SCORE	RESULTS
0% or 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>There are no organizational PERFORMANCE RESULTS or poor RESULTS in areas reported.</li> <li>TREND data are either not reported or show mainly adverse TRENDS.</li> <li>Comparative information is not reported.</li> <li>RESULTS are not reported for any areas of importance to your KEY organizational requirements.</li> </ul>
10%, 15%, 20%, or 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>A few organizational PERFORMANCE RESULTS are reported; there are some improvements and/or early good PERFORMANCE LEVELS in a few areas.</li> <li>Little or no TREND data are reported.</li> <li>Little or no comparative information is reported.</li> <li>RESULTS are reported for a few areas of importance to your KEY organizational requirements.</li> </ul>
30%, 35%, 40%, or 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improvements and/or good PERFORMANCE LEVELS are reported in many areas addressed in the Item requirements.</li> <li>Early stages of developing TRENDS are evident.</li> <li>Early stages of obtaining comparative information are evident.</li> <li>RESULTS are reported for many areas of importance to your KEY organizational requirements.</li> </ul>
50%, 55%, 60%, or 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improvement TRENDS and/or good PERFORMANCE LEVELS are reported for most areas addressed in the Item requirements.</li> <li>No pattern of adverse TRENDS and no poor PERFORMANCE LEVELS are evident in areas of importance to your KEY organizational requirements.</li> <li>Some TRENDS and/or current PERFORMANCE LEVELS—evaluated against relevant comparisons and/or BENCHMARKS—show areas of good to very good relative PERFORMANCE.</li> <li>Organizational PERFORMANCE RESULTS address most KEY student, STAKEHOLDER, market, and PROCESS requirements.</li> </ul>
70%, 75%, 80%, or 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Current PERFORMANCE is good to excellent in most areas of importance to the Item requirements.</li> <li>Most improvement TRENDS and/or current PERFORMANCE LEVELS are sustained.</li> <li>Many to most reported TRENDS and/or current PERFORMANCE LEVELS—evaluated against relevant comparisons and/or BENCHMARKS—show areas of leadership and very good relative PERFORMANCE.</li> <li>Organizational PERFORMANCE RESULTS address most KEY student, STAKEHOLDER, market, PROCESS, and ACTION PLAN requirements.</li> </ul>
90%, 95%, or 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Current PERFORMANCE is excellent in most areas of importance to the Item requirements.</li> <li>Excellent improvement TRENDS and/or sustained excellent PERFORMANCE LEVELS are reported in most areas.</li> <li>Evidence of education sector and BENCHMARK leadership is demonstrated in many areas.</li> <li>Organizational PERFORMANCE RESULTS fully address KEY student, STAKEHOLDER, market, PROCESS, and ACTION PLAN requirements.</li> </ul>

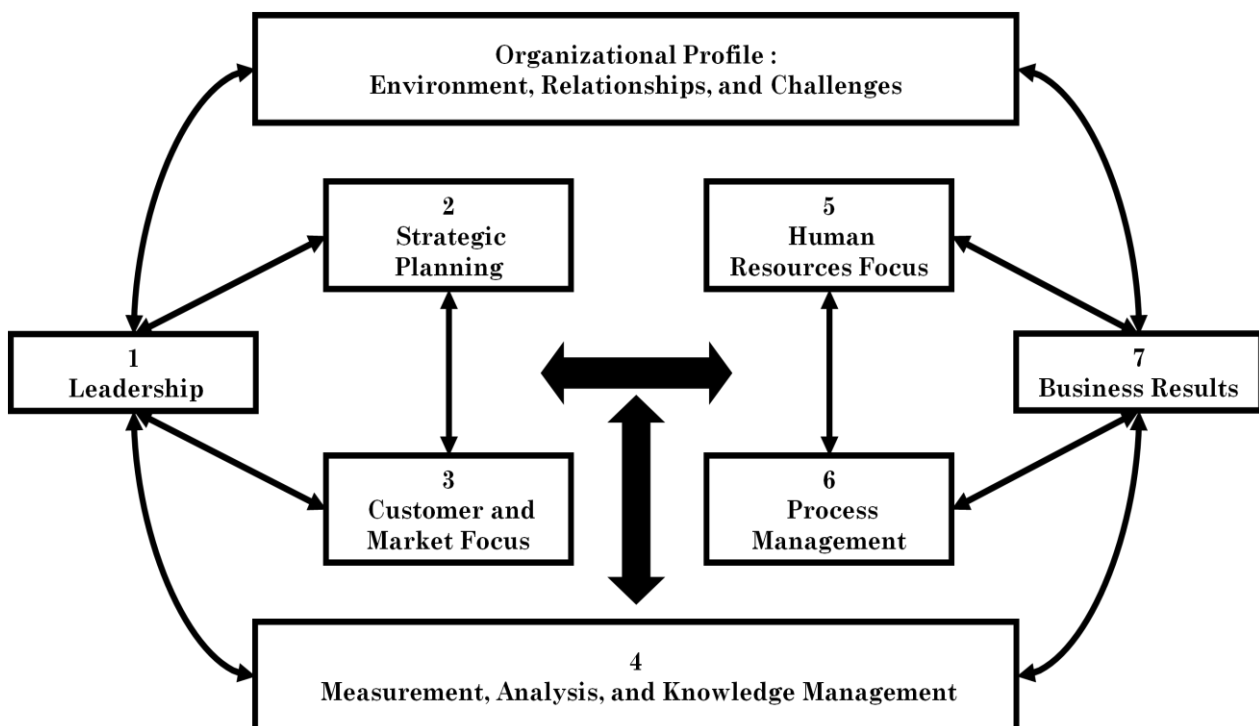
Gambar 5. Panduan Penilaian MBNQA Untuk Kriteria 7

### 3. Results

- outcomes
- current performance levels
- performance levels relative to comparisons/benchmarks
- rate and breadth of performance improvements
- demonstration of sustained improvement

### 4. Improvement

Masing-masing kriteria penilaian dalam MBNQA memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya. Keterkaitan tersebut dapat dilihat dalam Gambar 6 berikut.

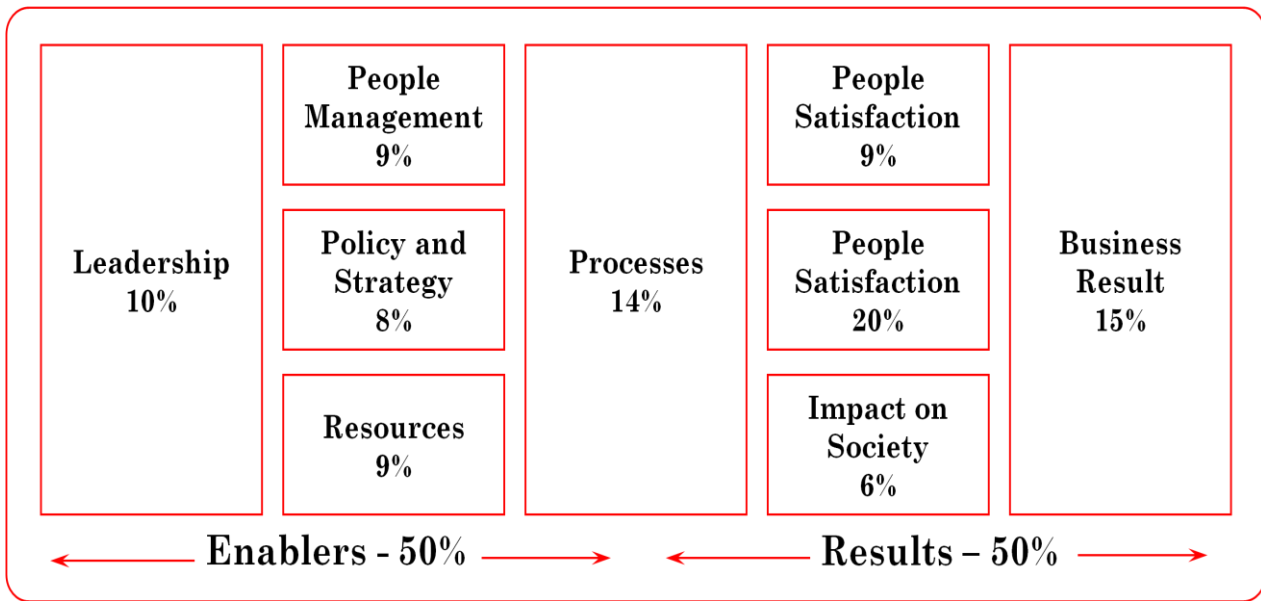


**Gambar 6. Hubungan Kriteria Penilaian MBNQA**

### European Foundation for Quality Management (EFQM)

Evaluasi diri adalah sebuah proses peninjauan yang komprehensif, sistematis, dan berkala berdasarkan aktivitas dan hasil organisasi yang dibandingkan dengan model EFQM.

Untuk kriteria penilaian beserta bobot model EFQM dapat dilihat dalam Gambar 7.



**Gambar 7. Kriteria Penilaian dan Bobot Model EFQM**

Kriteria model EFQM adalah sebagai berikut:

1. Leadership (nilai 100, 10%)

How leaders develop & facilitate the achievement of the mission & vision, develop values required for long term success & implement these via appropriate actions & behaviours, & are personally involved in ensuring that the organisation's management system is developed & implemented.

2. Policy and Strategy (nilai 80, 8%)

How the organisation implements its mission & vision via a clear stakeholder focused strategy, supported by relevant policies, plans, objectives, targets & processes.

3. People Management (nilai 90, 9%)

How the organisation manages, develops & releases the knowledge & full potential of its people at an individual, team-based & organisational level, & plans these activities in order to support its policy & strategy & the effective operations of its processes.

4. Resources (nilai 90, 9%)

How the organisation plans & manages its external partnerships & internal resources in order to support its policy & strategy & the effective operation of its processes.

5. Processes (nilai 140, 14%)

How the organisation designs, manages & improves its processes in order to support its policy & strategy & fully satisfy, & generate increasing value for, its customers & other stakeholders.

6. Customer Satisfaction (nilai 200, 20%)

What the organisation is achieving in relation to its external customers

a) the customer's perception of the organisation's products, services & customers relationships.

b) additional measures relating to the satisfaction of the organisation's customers.

7. People Satisfaction (nilai 90, 9%)

What the organisation is achieving in relation to its people

a) the people's perception of the organisation.

b) additional measures relating to people satisfaction.

8. Impact on Society (nilai 60, 6%)

What the organisation is achieving in relation to local, national & international society as appropriate

a) the perception of the community at large of the organisation's impact on society.

b) additional measures relating to the organisation's impact on society.

9. Business Results (nilai 115, 15%)

What the organisation is achieving in relation to its planned performance

a) financial measures of the organisation's success.

b) non-financial measures of the organisation's success.

## Referensi

Ashok Rao and Lawrence P. Carr, ***Total Quality Management: A Cross-functional Perspective***, John Wiley & Sons, 1996

Jenny Waller and Derek Allen, ***The T.Q.M. Toolkit: A Guide to Practical Techniques for Total Quality Management***, Kogan Page, 1995

Soewarso Hardjosoedarmo, ***Total quality management***, Andi, 2004

Suryadi Prawirosentono, ***Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21: Kiat Membangun Bisnis Kompetitif***, Bumi Aksara, 2007

Nursya'bani Purnama, ***Manajemen Kualitas: Perspektif Global***, Fakultas Ekonomi UII, 2006

Bernardine Wirjana, ***Mencapai Manajemen Berkualitas***, Andi, 2007

Sri Untari, ***Patok Duga Sebagai Instrumen Perbaikan Kinerja Perusahaan***, Gema Stikubank, Desember 1996

T. Yuri M Zagloel dan Rahmat Nurcahyo, ***Total Quality Management***, 2012