

Lantip Diat Prasajo

MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN



MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

LANTIP DIAT PRASOJO

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta

Pasal 2:

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ketentuan Pidana

Pasal 72:

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksudkan dalam Pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan (2) dipidanakan dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil Pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksudkan dalam ayat (1) dipidanakan dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

LANTIP DIAT PRASOJO



MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

Oleh:
LANTIP DIAT PRASOJO

ISBN: 978-602-6338-11-2
Edisi Pertama, Oktober 2016

Diterbitkan dan dicetak oleh:
UNY Press

Jl. Gejayan, Gg. Alamanda, Komplek Fakultas Teknik UNY
Kampus UNY Karangmalang Yogyakarta 55281
Telp: 0274 - 589346

Mail: unypress.yogyakarta@gmail.com

© 2016 LANTIP DIAT PRASOJO

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

Anggota Asosiasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia (APPTI)

Desain Sampul: Muh. Yazid
Tata Letak: Aqmar

Isi di luar tanggung jawab percetakan

LANTIP DIAT PRASOJO

MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

-Ed.1, Cet.1.- Yogyakarta: UNY Press 2016

ix + 141 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-602-6338-11-2

1. Manajemen Mutu Pendidikan

1.judul

Kata Pengantar

Alhamdulillah *robbil 'aalamiin*...penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT., atas segala nikmat yang diberikan sehingga buku ini dapat terselesaikan tanpa rintangan yang berarti.

Belakangan ini sudah banyak buku yang membahas tentang Manajemen Mutu, tetapi masih ditemukan kekurangan di berbagai sisi. Hampir seluruh buku yang beredar hanya membahas mutu pada dunia bisnis tetapi belum menyentuh bidang pendidikan, sehingga untuk menguasainya, pembaca harus membeli banyak buku, belum lagi dihadapkan dengan masalah kualitas isi buku, tentunya hal ini merupakan investasi yang sangat mahal.

Buku ini hadir untuk memberi pemahaman dasar tentang Manajemen Penjaminan Mutu Pendidikan, sebelum lebih jauh mendalaminya. Pembahasan yang singkat, padat, jelas, dan disertai berbagai ilustrasi gambar, serta model-model standar mutu.

Buku ini ditujukan untuk berbagai kalangan pembaca maupun kalangan umum yang tertarik dengan manajemen mutu pendidikan. Buku ini dapat dijadikan referensi untuk bidang Manajemen Mutu Pendidikan.

Secara singkat, buku ini membahas berbagai hal yang terkait dengan Manajemen Mutu Pendidikan, seperti konsep mutu terpadu, model-model standar mutu pendidikan, akreditasi dan badan registrasi, perkembangan manajemen mutu global dan lain-lain.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengemukakan rasa terima atas kontribusi berbagai pihak, diantaranya adalah:

- Jajaran Pimpinan Pascasarjana UNY.
- Prodi S2 dan S3 Manajemen Pendidikan PPs UNY.
- Orang tua dan Keluargaku tercinta

Anda dapat berinteraksi dengan memberikan pertanyaan atau saran mengenai materi buku demi perbaikan isi buku pada edisi berikutnya melalui alamat e-mail: **lantip1975@gmail.com**

Yogyakarta, Juli 2016

Lantip Diat Prasajo

Daftar Isi

JUDUL	i
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii

BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN MUTU TERPADU	1
1.1. Pendahuluan	1
1.2. Kajian Teori TQM dan Translasinya dalam Pendidikan	2
1.3. Elemen-elemen Dasar Konsep TQM.....	4

BAB II

MODEL-MODEL STANDAR MUTU PENDIDIKAN.....	5
2.1. Model-Model Standar Mutu dan Implementasinya dalam Bidang Pendidikan.....	5
2.2. <i>British Standard 5750 dan Equivalen Internasionalnya ISO9000</i>	12
2.3. Pentingnya Pendidikan Mempertimbangkan BS5750	13
2.4. Tujuan BS5750 dan ISO9000	13
2.5. Filosofi dalam BS5750 dan ISO9000.....	14
2.6. BS5750 dan Penjaminan Kualitas	14
2.7. <i>Auditing</i> (Pemeriksaan) Kualitas Sistem	15
2.8. Hubungan Antara BS5750/ISO9000 dan TQM.....	15

2.9. <i>The Malcolm Baldrige Award</i>	17
2.10. Implementasi <i>Malcom Baldrige Award</i> dalam Bidang Pendidikan	22
2.11. <i>Standard Singapore Quality Award (SQA)</i>	24
2.12. <i>The Deming Prize</i> (Penghargaan Deming)	39

BAB III

AKREDITASI BADAN REGISTRASI	46
3.1. Sertifikasi, Registrasi, dan Akreditasi.....	46
3.2. Kebutuhan dan Manfaat.....	47
3.3. Kewajiban Produk	52
3.4. Organisasi Akreditasi	53
3.5. Pedoman ISO/IEC	60
3.6. Prosedur Akreditasi.....	68

BAB IV

PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN	75
4.1. Strategi Pengembangan Sistem Manajemen Mutu Pendidikan	75
4.2. Model Interaksi Sistem Manajemen Mutu.....	78
4.3. Pengembangan Prosedur dalam penjaminan Mutu	79

BAB V

MANAJEMEN MUTU DAN PERSAINGAN GLOBAL	85
---	----

5.1. Fitur Persaingan Global.....	85
5.2. Strategi dan Rencana Aksi Manajemen Kualitas	88
5.3. Kontrol Kualitas di Negara-Negara Sosialis.....	92
5.4. Peran dan Keterlibatan Pemerintah dan Asosiasi	94
RINGKASAN	112
DAFTAR PUSTAKA	139
PROFIL PENULIS.....	141

BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN MUTU TERPADU

1.1. Pendahuluan

Manajemen mutu (QM) adalah perencanaan dan kontrol kualitas produk dan jasa dalam sebuah perusahaan secara eksplisit dan sistematis. Tanggung jawab atas kualitas dan jaminan kualitas menjadi tugas dari manajemen menengah hingga manajemen puncak serta pekerja di rantai toko. Petugas inspektur atau pengawas kontrol kualitas seringkali menjadi petugas yang paling bertanggung jawab atas manajemen kualitas. Dalam TQM semua tanggung jawab perusahaan akan mempengaruhi secara langsung terhadap kualitas kerja, proses, dan produk yang dihasilkan. Manajemen mutu modern lebih terkait dengan ekonomi, perilaku manusia, dan isu-isu organisasi perusahaan, dan persaingan di pasar.

Kualitas dan jaminan kualitas telah dianggap penting untuk mengangkat ekonomi keluar dari resesi. Komponen organisasi pendidikan makin menyadari pentingnya kualitas dengan perubahan tatanan dunia telah menciptakan tantangan baru bagi mereka. Dalam kualitas, permintaan dan jaminan kualitas

bertujuan untuk menarik dan memuaskan pelanggan. Organisasi pendidikan harus memiliki sistem jaminan kualitas sebagai bagian dari manajemen mereka.

Organisasi pendidikan berusaha merancang output mereka dengan memperhatikan kebutuhan pelanggan dan merencanakan serta mengendalikan semua proses dan kegiatan dengan standar kualitas tinggi. Pencegahan kegagalan telah dilakukan di semua fungsi dan tahapan proses manajemen pendidikan. Cara ini disebut Total Quality Management (TQM) yang telah merevolusi organisasi pendidikan dan melibatkan setiap anggota staf dalam perbaikan mutu berkelanjutan. Input dan *stakeholder* pendidikan ikut berpartisipasi untuk memperoleh manfaat dari kualitas yang baik.

Organisasi pendidikan seharusnya berusaha memenuhi tuntutan *stakeholder* di pasar global dengan menawarkan output yang berkualitas luar biasa dan jaminan kualitas yang dapat diandalkan. Permintaan *stakeholder* untuk kualitas tinggi ikut menentukan peran organisasi pendidikan dalam mengelola persaingan yang efektif dalam dunia pendidikan.

1.2 Kajian Teori TQM dan Translasinya dalam Pendidikan

Untuk memahami secara lengkap mengenai konsep TQM, pertama kali kita mesti mengetahui konsep manajemen kualitas yang mendasari perkembangan industri. Konsep kontrol kualitas sebagai sebuah disiplin ilmu mulai gencar dikembangkan di AS pada sekitar tahun 1920an. Saat itu kontrol kualitas dimaksudkan secara sederhana untuk mengontrol ataupun membatasi produk yang gagal dalam proses industri. Karena dalam ide pengontrolan tersebut adalah mengawasi output proses manufaktur dan memisahkan produk yang jelek dan bagus.

Ide bahwa kontrol jaminan kualitas dapat diterapkan pada proses administratif dan industri jasa menggugah beberapa ahli manajemen untuk lebih ekspansif membahasnya. Shewhart menerapkan statistik terhadap proses industri pada era Perang Dunia I, dengan menggunakan alat matematis ini ia memonitor proses. Konsep Shewhart mengungkapkan bahwa metode manajemen proses secara statistik dapat menyediakan peringatan yang dini dan menjadikan proses lebih sesuai sebelum menghasilkan produk yang cacat. Kemudian Deming dan Juran menggunakan konsep Shewhart untuk mengontrol proses, variasi limit, dan peningkatan kualitas.

Filosofi TQM ini terus berkembang berdasarkan ide Deming yang kemudian dikenal sebagai Bapak TQM. Yang menarik, filosofi manajemen kualitas yang dikemukakan Deming pertama kali dikembangkan sebelum Perang Dunia II. Deming mengemukakan bahwa manajemen kualitas harus pervasif, dan berfokus pada pemisahan produk bagus dari yang jelek, dan tanggung jawab atas kualitas ada di pundak seluruh orang. Deming juga menyadari bahwa sebagian besar permasalahan kualitas terletak dalam sistem.

Setelah era Deming di AS, TQM dikembangkan oleh Jenderal Douglas McArthur yang terpilih menjadi Gubernur Militer di Jepang. Dengan mengundang Deming sebagai konsultan manajemen untuk membangun dasar industri Jepang. Jepang sangat menuruti saran Deming agar menggunakan metode yang mencegah pembuatan produk yang gagal. Jepang melihat ini sebagai cara yang alami untuk mencegah munculnya sampah, dan juga sebagai cara untuk memaksimalkan produktivitas. Hasilnya dapat terlihat, Jepang mendominasi hampir setiap pasar yang mereka masuki, baik berupa barang elektronik, kamera, mobil, sepeda motor, dll. Jepang kemudian memberikan kontribusi terhadap filosofi TQM dalam area pengurangan variabilitas,

pemecahan masalah, kerja kelompok, menentukan dan memuaskan keinginan pelanggan. Taguchi dan Ishikawa banyak memberikan kontribusi dalam disiplin ilmu ini.

Sementara Jepang melangsungkan revolusi kualitas, Feigenbaum, Juran, Deming, Crosby juga mengembangkan filosofi manajemen lain serta penekanan pada persyaratan dan motivasi pekerja yang mesti ditambahkan dalam konsep TQM agar dapat memenuhi tantangan peningkatan kualitas.

1.3 Elemen-Elemen Dasar Konsep TQM

Elemen-elemen dasar konsep TQM adalah

- a. Komitmen manajemen yang teguh terhadap kualitas
- b. Fokus terhadap permintaan dan harapan konsumen pelanggan
- c. Pencegahan pembuatan produk cacat lebih diutamakan
- d. Menyadari bahwa tanggung jawab menyangkut kualitas adalah universal
- e. Pengukuran kualitas
- f. Pendekatan pengembangan yang berkelanjutan dalam melakukan bisnis
- g. Tindakan korektif yang sampai ke akar permasalahan
- h. Pelibatan pekerja dan pemberdayaan
- i. Team work yang sinergi
- j. Pengembangan proses
- k. Berpikir secara statistik
- l. Benchmarking
- m. Pengurangan inventori
- n. Pengembangan nilai
- o. Pengelompokan pemasok
- p. Pelatihan

BAB II

MODEL-MODEL STANDAR MUTU PENDIDIKAN

2.1 Model-Model Standar Mutu dan Implementasinya dalam Bidang Pendidikan

2.1.1 Standar Sistem Mutu ISO 9000:2000

Standar internasional ini menentukan persyaratan bagi sistem manajemen mutu bila sebuah organisasi: 1) Perlu memperagakan kemampuannya untuk taat azas memberikan produk yang memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan yang berlaku, dan 2) Bertujuan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penerapan sistemnya secara efektif, termasuk proses perbaikan berlanjut dari sistemnya dan kepastian kesesuaiannya pada persyaratan pelanggan dan peraturan yang berlaku.

2.1.2 Tujuan ISO 9000

- a. Memastikan bahwa sistem mutu yang diterapkan memenuhi tuntutan dan berjalan dengan efektif.
- b. Memacu tindakan-tindakan perbaikan oleh bagian terkait untuk mencapai *Continuous Improvement*.

- c. Kepentingan registrasi atau sertifikasi Hasil Audit mayor persyaratan ISO 9000 dan audit minor penyimpangan kecil terhadap dokumentasi, tapi secara umum dilaksanakan observasi.
- d. Tidak ada ketidaksesuaian tetapi terdapat gejala yang menunjukkan kecenderungan akan terjadi ketidaksesuaian atau tidak efisien.

Sertifikat ISO 9001 adalah

- Diberikan kepada setiap organisasi yang menerapkan ISO 9000 dan lulus audit oleh Badan Sertifikasi dengan auditor yang bersertifikat IRCA (*International Register of Certificated Auditors*)
- Dikeluarkan oleh badan sertifikasi dan berlaku 3 tahun
- Setiap periode tertentu (biasanya 6 bulan), lembaga sertifikasi akan melakukan kunjungan pengawasan untuk memastikan bahwa perusahaan masih menerapkan sistem secara konsisten

Seri ISO 9000 : 2000 adalah

- ISO 9000: Fundamentals and Vocabulary
- ISO 9001: Quality Management Systems Requirements
- ISO 9004: Quality Management Systems Guidelines
- ISO 19011: Management System Auditing

Isi Persyaratan ISO 9001:2000

- Clause 1 Ruang lingkup
- Clause 2 Referensi
- Clause 3 Definisi
- Clause 4 Persyaratan Sistem Manajemen Mutu
- Clause 5 Tanggung Jawab Manajemen
- Clause 6 Manajemen Sumber Daya
- Clause 7 Realisasi Produk

- Clause 8 Pengukuran , Analisis , dan Penyempurnaan

Perubahan ISO 9000 :2000

- ISO 9001, 9002, 9003 bergabung dalam 1 standar yaitu ISO 9001 sehingga menjadi :

ISO 9000 : Fundamentals and vocabulary

ISO 9001 : Requirements

ISO 9004 : Guidelines for Performance

Struktur dari 20 elemen menjadi 4 elemen: 1) Management responsibilities (1,2,5,16), 2) Resource management (1,9,18), 3) Process management (2,3,4,6,7,8,9,10,11,12,15,19), dan 4) Measurement, analysis, improvement (1,10,13,14,17,20). Penekanan lebih kepada : 1) Continual improvement methods, 2) Resource planning and management, 3) Customer 's satisfaction, 4) Process_based management approach.

3 Prinsip ISO 9000 Versi 2000

- Berfokus pada pelanggan
- Kepemimpinan
- Keterlibatan setiap orang
- Pendekatan proses
- Pendekatan sistem manajemen
- Peningkatan terus menerus
- Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan
- Hubungan yang baik dengan pemasok

Prinsip 1 : *Customer Focus*

Karena organisasi tergantung pada pelanggannya maka :

- Perlu mengerti kebutuhan pelanggan sekarang dan yang akan datang

- Pimpinan perlu mengkomunikasikan perlunya memenuhi *customer req.*(5.1)
- *Customer req.* telah ditentukan (5.2)
- *Req.* yang tidak disebutkan tapi diperlukan telah ditetapkan (7.2.1)
- Pengaturan komunikasi dengan pelanggan telah diatur dan diimplementasikan (7.2.3)
- Monitoring informasi tentang terpenuhi/tidaknya *customer req.*

Prinsip 2: Leadership

Kepemimpinan dibutuhkan untuk mencapai sasaran.

Kepemimpinan yang dapat meyakinkan bahwa sasaran dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana agar setiap orang mau terlibat dalam mencapai sasaran.

Prinsip 3: Involvement of People

Sukses organisasi tergantung dari orang-orang yang terlibat didalamnya, sehingga diperlukan keterlibatan semua orang untuk mencapai sasaran organisasi.

Prinsip 4: Process Approach

“Hasil yang lebih baik bisa didapatkan jika aktifitas dan sumber daya yang dibutuhkan dalam aktifitas tersebut diatur sebagai sebuah proses ”

Prinsip 5: System Approach to Management

“Agar dapat berfungsi secara efektif, organisasi perlu mengidentifikasi dan mengatur proses-proses yang saling berinteraksi sebagai sebuah sistem ”

Prinsip 6: *Continual Improvement*

Continual improvement harus menjadi sasaran permanent organisasi diperlukan :

- QMS yang selalu disempurnakan (4.1)
- Kebijakan mutu dan sasaran mutu (5.3)
- Staf yang kompeten (6.2.1,6.2.2)
- Pengukuran , monitor untuk mencapai kesesuaian (8.1)

Prinsip 7: *Factual Approach to Decision Making*

Keputusan didasarkan pada analisis data

Prinsip 8: *Mutually Benefical Supplier Relationship*

Perlunya kerjasama dengan supplier untuk memberikan nilai tambah bagi kedua pihak Audit Mutu Internal

Audit Mutu Internal

Siapa dan apa saja yang diaudit ?

- struktur organisasi
- prosedur operasional dan administratif
- sumber daya manusia , peralatan dan material
- area kerja , operasi kerja dan proses kerja
- dokumen , laporan , dan arsip/catatan kerja

4 Implementasi ISO 9000 dalam Bidang Pendidikan

ISO 9000 merupakan hal baru dalam bidang pendidikan. BSI membimbing proses penerapan standar tersebut dalam bidang pendidikan dan hanya mengadakan *Trainning* pada tahun 1992. ISO belum memiliki aturan untuk pendidikan dan pelatihan, walaupun dalam prosesnya juga mengembangkan aspek tersebut. Karena bahasa asal yang dipakai dalam standar tersebut diterapkan dalam bidang industri dan belum dikenal di kalangan orang pendidikan.

Untuk itu perlu dipertimbangkan translansinya ke dalam konteks pendidikan.

Satu konsep standar yang perlu digarisbawahi adalah bahwa kualitas sistem harus dapat meyakinkan output selalu dalam kualitas yang konsisten. Hal ini menyebabkan masalah metodologi dalam pendidikan, dimana produk tidak dapat diukur secara konsisten standarnya tanpa memperhatikan keunggulan kualitas sistem. Peserta didik bukan produk tetapi pelanggan utama, dan berbagai pihak lebih setuju jika program pendidikan dan atau proses pengajaranlah yang dikualifikasikan sebagai produk. Akan tetapi definisi produk diadopsi dalam bidang pendidikan tetap dinilai tidak mungkin untuk memproduksi produk pendidikan secara konsisten. Masalahnya adalah dalam pendidikan itu sendiri, khususnya dikaitkan dengan industri jasa lainnya, dimana interaksi antara pelanggan dan *suplier* mengubah kualitas layanan yang diberikan. Semua guru menyadari bahwa tidak ada dua kelas yang sma karena kelas terdiri dari individu-individu yang berbeda pula karakteristiknya.

Dengan demikian, hal tersebut perlu dipertimbangkan kebijakan kualitas dan implementasi strategi perlu dipertimbangkan pengaruhnya pada konsistensi interaksi staf dan peserta didik. Untuk alasan ini, banyak yang berpendapat bahwa sekolah, akademi, dan universitas lebih baik meninggalkan konsep ISO9000 dan menunggu adanya standar bagi industri jasanya yang menawarkan pendekatan secara lebih rasional khususnya dalam masalah pendekatan konsistensi kualitas industri jasa.

Dalam suatu indutri, untuk memperoleh standar ISO 9000 diperlukan waktu kerja kurang lebih 18 bulan, demikian pula halnya bagi lembaga pendidikan. Dengan demikian beban kerja untuk mencapai standar tersebut juga perlu dipertimbangkan.

Tabel 1. ISO 9000 Suatu Translasi dalam Pendidikan

	ISO 9000	Translasi dalam Pendidikan
1.	Tanggung jawab manajemen	Komitmen manajemen terhadap kualitas
2.	Quality System	<i>Quality System</i>
3.	Contract Review	Perjanjian dengan pelanggan internal dan eksternal
4.	<i>Pengawasan dokumen</i>	Pengawasan dokumen
5.	Purchasing (pembelian)	Seleksi dan kebijakan pengakuan
6.	Purchaser Supplied Product	Dukungan layanan bagi murid termasuk kesejahteraan, bimbingan dan tutorial
7.	Product Identification & Trace Ability (kemampuan)	Catatan kemajuan siswa
8.	Process control	Pengembangan kurikulum, desain, penyampaian strategi belajar
9.	<i>Inspeksi dan pengujian</i>	Perkiraan dan pengujian
10.	<i>Inspeksi, pengukuran dan perlengkapan tes</i>	Konsistensi metode perkiraan
11.	<i>Inspeksi dan status tes</i>	Catatan perkiraan dan prosedur termasuk pencatatan prestasi

12.	<i>Pengawasan produk yang tidak biasa</i>	Diagnosa prosedur dan metoda identifikasi kegagalan dan prestasi
13.	<i>Tindakan korektif</i>	Tindakan korektif bagi siswa yang gagal atau tidak mencapai prestasi. Sistem ini dihubungkan dengan adanya keluhan-keluhan
14.	<i>Penanganan, penyimpanan, pengepakan, pengiriman dan</i>	Fasilitas fisik dan lingkungan, dan program-program lain yang ditawarkan misalnya, fasilitas olah raga, klub, persatuan siswa dan sebagainya
15.	<i>Pencatatan kualitas</i>	Pencatatan kualitas
16.	Trainning	Pelatihan diri, pengembangan diri, termasuk prosedur untuk memperkirakan efektivitas <i>Trainning</i>
17.	<i>Teknik statistic</i>	Metode <i>review</i> , monitoring dan evaluasi

2.2 British Standard 5750 dan Equivalen Internasionalnya ISO 9000

Memperhatikan dan mempertimbangkan minat yang ditunjukkan dalam alur pendidikan dalam British Standard 5750 dan Equivalen Internasionalnya ISO9000. Hal ini menarik minat di kedua bagian Atlantik. Sebagimana 17.000 perusahaan didaftar pula pada BS5750, maka tidak mengejutkan jika para ahli

pendidikan meneliti apakah standar kualitas ini juga telah memegang peranan di lembaganya. Pertumbuhan *Education Business Partnership* dan gerakannya telah merangsang minat terhadap metodologi bisnis termasuk BS5750.

2.3 Pentingnya Pendidikan Mempertimbangkan BS5750

BS5750 dan ISO9000 merupakan alat pemasaran yang potensial dan berpengaruh, khususnya bagi organisasi yang dapat mencantumkan logo registrasi tersebut pada produknya sebagai simbol kualitas produk. Ini juga dapat menempatkan lembaga pendidikan (FE dan HE) dalam posisi monopoli jika BS5750/ISO9000 diberikan oleh *Training and Enterprise Council* atau *Scottish Lokal Enterprise Company* setempat bagi suatu kontrak pelatihan. BS5750 identik dengan Standar Eropa EN29000, standar kualitas internasional setara dengan standar kualitas Amerika Serikat Q90. Hal ini dapat disejajarkan dengan suatu hubungan internasional atau perjanjian (kontrak) secara internasional.

2.4 Tujuan BS5750 dan ISO9000

BS5750 pertama kali dipublikasikan tahun 1979 dalam suatu nama *Quality System*. Aslinya ada dalam Kementrian Pertahanan (Departemen Pertahanan) dan sistem NATO, yang disebut dengan AQAP (*Allied Quality Assurance Procedures*). BS5750 terdiri dari empat bagian. Pertama, dapat diaplikasikan pada organisasi yang mendesain, mengembangkan produk atau proses sebagai bagian penting dari organisasi bisnis. Contoh, organisasi yang mencari akreditasi bagian 1 adalah *Business and Technology Education Council*, sebagaimana keterlibatannya dalam desain kualifikasi. Kedua, diterapkan pada mayoritas organisasi dan oleh BSI dapat diterapkan pada kebanyakan lembaga pendidikan. Bagian ini dapat diaplikasikan pada organisasi yang terlibat dalam produksi dan

instalasi. Ketiga, adalah bagi organisasi yang terlibat dalam pengujian dan pemeriksaan produk. Keempat, merupakan bagian yang menjadi pedoman bagi ketiga bagian lain. BS5750 bagian 1 dengan ISO9001, bagian 2 identik dengan ISO9000 dan seterusnya.

2.5 Filosofi dalam BS5750 dan ISO9000

Filosofi yang ada dalam BS5750 dan ISO9000 adalah bahwa kualitas sebaiknya dibangun dalam sistem dan di dalam prosedur organisasi. Inspeksi setelah produksi (*Post Production Inspection*) tidak cukup untuk meyakinkan kualitas. Penetapan suatu sistem jaminan kualitas akan berimplikasi adanya upaya pencegahan sebelum terjadi kesalahan dan harus memperbaikinya. Kualitas dibangun dalam setiap tahapan desain, melalui pembelian, produksi, pemasaran dan distribusi dalam suatu sistem manajemen yang resmi guna meyakinkan adanya kesesuaian antara produk atau jasa dengan spesifikasinya. Tujuannya adalah untuk memproduksi suatu *output* yang konsisten dan memenuhi tujuan.

Penetapan dalam pendidikan, misalnya setiap aktivitas didokumentasikan yang dikonsentrasikan pada bagaimana program diberikan, termasuk seleksi, wawancara, pelantikan, disiplin, taksiran, catatan prestasi, nasihat dan bimbingan, dan lain-lain.

2.6 BS5750 dan Penjaminan Kualitas

BS5750/ISO9000 hanya kesatuan standar untuk kualitas sistem. Ini bukan standar yang harus dicapai oleh lembaga atau peserta didiknya. Staf lembaga bersama-sama dengan pelanggannya merupakan penengah bagi standar belajar dan mengajar.

BS5750/ISO9000 tidak dapat menjamin konsistensi standar diantara lembaga-lembaga yang ada. Tetapi ini merupakan suatu

pertimbangan penting karena begitu banyak perhatian yang diberikan dalam pendidikan khususnya di Inggris terutama yang berkaitan dengan konsistensi standar. BS5750 dan ISO9000 dikembangkan dalam lingkungan komersial di mana pasaran dilihat dari ketentuan standar, dan ini disejajarkan dengan nilai uang.

2.7 Auditing (Pemeriksaan) Kualitas Sistem

Pemeriksaan kualitas sistem dilakukan oleh internal dan eksternal Auditor, untuk Eksternal Auditor perlu dipersiapkan pembayaran (*fee*). Sejumlah lembaga akreditasi dapat melakukan audit. Lembaga akreditasi diawasi oleh *National Accreditation Council for Certification Bodies* dan didaftar pada Departemen Perdagangan dan Industri setelah dilaksanakan audit. Badan yang menunjukkan minat dalam pendidikan dan pelatihan adalah BSI *Quality Assurance*. Organisasi yang *Quality System*-nya memperoleh registrasi/spesifikasi BS5750/ISO9000 dapat mencantumkan logo tersebut untuk kepentingan pemasaran dan publikasi. Standar diberikan untuk kurun waktu tertentu, biasanya tiga tahun, hingga pada akhir audit dilakukan kembali. Jika organisasi tidak dapat memelihara sistem kualitasnya dan tidak mencapai standar yang ditentukan, maka nomor registrasinya dapat dicabut. Departemen Perdagangan dan Industri mengawasi daftar organisasi yang nomor registrasinya dicabut. Jika suatu industri memutuskan untuk mencapai standar, maka harus memiliki komitmen jangka panjang untuk menjaganya.

2.8 Hubungan Antara BS5750/ISO9000 dan TQM

Hubungan antara TQM dan BS5750/ISO9000 merupakan topik yang diperdebatkan. Hubungan aktual antara TQM dan BS5750/ ISO9000 akan menjadi hal yang aneh di setiap lembaga.

TQM tidak mengusahakan taraf solusi. Setiap lembaga pendidikan memiliki budaya yang unik, budaya khusus tersebut membutuhkan lingkungan eksternal yang khusus pula untuk mengoperasikannya. Dengan demikian membutuhkan pernyataan bahwa dimana TQM dan BS5750/ISO9000 dapat dilaksanakan secara bersama dan dinilai saling melengkapi. BS5750/ISO9000 bukan merupakan standar TQM.

Terdapat sejumlah kemungkinan untuk melihat hubungan antara TQM dan BS5750/ISO9000. Dalam TQM Peter Hingley dan Edward Sallis mengidentifikasi empat model dari hubungan antara BS5750/ISO9000 dan TQM, yaitu:

- a) BS5750/ISO9000 dapat menjadi langkah awal bagi pelaksanaan *Total Quality*. BS5750/ISO9000 menangani prosedur infrastruktur yang mendahului perubahan budaya dan sikap yang lebih sulit. Dengan memperoleh BS5750/ISO9000 lembaga memiliki *Kitemarked Confidence* (Tanda Kepercayaan) untuk kemudian menangani TQM.
- b) Model kedua sangat mirip dengan model pertama, posisi BS5750/ ISO9000 merupakan jantung TQM, sehingga standar ini menjadi fondasi bagi peningkatan selanjutnya.
- c) BS5750/ISO9000 memiliki peranan kecil dalam TQM pada skala besar. BS5750/ISO9000 hanya dilihat sebagai elemen dalam usaha bersama yang lebih besar. Dalam model ini kualitas ditunjukkan oleh partisipasi aktif dalam usaha kerja dalam suatu tim peningkatan dan bukan sekedar prosedur di atas kertas.
- d) Model ke-empat ini memandang dengan cara yang berbeda terutama dalam meninjau hubungan antara BS5750/ISO9000 dan standar kualitas eksternal. Menurut model ini BS5750/ISO9000 dianggap tidak relevan, karena dipandang sebagai birokrasi dalam pendidikan.

2.9 The Malcolm Baldrige Award

Pada bulan Oktober 1982, presiden Amerika Serikat Reagen menandatangani untuk peraturan studi nasional/konferensi produktivitas. Selanjutnya, pada tahun 1983, pusat kualitas dan produktivitas Amerika Serikat mengkualitaskan agar setiap tahun pemerintahnya memberikan *Malcom Baldrige Quality Award* bagi perusahaan-perusahaan yang berprestasi. *Malcom Baldrige* adalah sekretaris *Commerce Malcom Baldrige* yang meninggal karena kecelakaan sebelum diangkat menjadi anggota senat. Ia telah menandatangani hukum-hukum pada tanggal 20 Agustus 1987. Hukum-hukum itu bertujuan: (1) membantu merangsang perusahaan-perusahaan dalam meningkatkan kualitas dan produktivitas agar mampu bersaing secara sehat dan meningkatkan keuntungannya, (2) menjadi contoh perusahaan-perusahaan lainnya dalam upaya meningkatkan kualitas dan produktivitasnya, (3) memberikan pedoman dan kriteria yang dapat digunakan dalam dunia bisnis, industri, pemerintahan dalam menilai peningkatan kualitas dan menyiapkan pedoman khusus untuk pengusaha di luar Amerika yang berminat tentang cara memenej kualitas di perusahaan (Evan & Lindsay, 1993). *The Malcolm Balridge Award* dapat disejajarkan dengan *Deming Prize* di Jepang yang dinilai sangat prestisius. *Award* ini didesain untuk menanamkan kesadaran pada perusahaan-perusahaan di Amerika bahwa mereka harus unggul dalam prestasi kualitas dan manajemen kualitas, di samping itu penghargaan ini didesain untuk mempromosikan:

- a. Kesadaran akan kualitas.
- b. Pemahaman akan pentingnya kualitas.
- c. Pembagian informasi tentang strategi yang sukses dan keuntungan yang diperoleh selama implementasi.

Adapun kriterianya meliputi:

a. *The Driver*

Kepemimpinan:

- a) Kepemimpinan *Senior Executive*.
- b) Nilai kualitas.
- c) Manajemen kualitas.
- d) Tanggung jawab umum.

b. *The System*

a) Informasi dan analisis:

- 1) Skup dan data manajemen kualitas dan informasi.
- 2) Perbandingan kompetitif dan *Benchmark* (tanda yang menentukan).
- 3) Analisis data dan informasi kualitas.

b) Strategi perencanaan kualitas:

- 1) Strategi proses perencanaan kualitas.
- 2) Tujuan kualitas dan rencana.

c) Penggunaan sumber daya manusia:

- 1) Manajemen sumber daya manusia.
- 2) Keterlibatan pegawai.
- 3) Pendidikan dan pelatihan kualitas.
- 4) Kesadaran pegawai dan pengukuran performa.
- 5) Kesiapan pegawai dan moral.

d) Jaminan kualitas produk dan jasa:

- 1) Desain dan pengenalan kualitas produk dan jasa.
- 2) Proses *Quality Control*.
- 3) Proses peningkatan yang berkesinambungan.
- 4) Perkiraan kualitas.
- 5) Dokumantasi.
- 6) Proses bisnis dan dukungan kualitas layanan.
- 7) Kualitas *supplier*.

c. Pengukuran:

Hasil kualitas:

- a) Produk dan layanan hasil kualitas.
- b) Proses bisnis, operasional, dan dukungan layanan.
- c) Hasil kualitas *suplier*.

d. Tujuan:

Kepuasan pelanggan:

- a) Menentukan keperluan pelanggan dan harapan-harapan mereka.
- b) Manajemen hubungan pelanggan.
- c) Standar layanan pelanggan.
- d) Komitmen pada pelanggan.
- e) Resolusi untuk peningkatan kualitas.
- f) Menentukan kepuasan pelanggan.
- g) Hasil kepuasan pelanggan.
- h) Perbandingan kepuasan pelanggan.

Konsep yang dijadikan sebagai persyaratan untuk memenangkan *Malcom Baldrige Quality Award* seperti yang diungkapkan oleh (Evan & Linsay, 1993) adalah:

- a) kualitas didefinisikan oleh pelanggan
- b) pemimpin senior perusahaan menerangkan dengan jelas dan kreatif tentang nilai-nilai kualitas dan menerapkan nilai-nilai itu dalam bisnis.
- c) kualitas terbaik, sistem perencanaan yang mantap, sistem pelaksanaan yang tepat, dan sistem pengawasan yang ketat.
- d) perbaikan yang terus-menerus harus merupakan bagian dari sistem dan seluruh proses manajemen.
- e) perusahaan-perusahaan harus mempunyai tujuan yang jelas, strategi dan operasi, serta kualitas kepemimpinan yang handal.

- f) setiap waktu harus cepat tanggap terhadap seluruh operasi untuk mencapai kualitas yang diharapkan.
- g) keputusan dan operasi perusahaan harus berdasarkan fakta dan data.
- h) seluruh karyawan harus mendapatkan pelatihan dan pengembangan dengan sebaik-baiknya.
- i) disain kualitas dan kerusakan serta kesalahan harus dapat dicegah oleh elemen-elemen utama dalam sistem kualitas.
- j) perusahaan-perusahaan perlu persayaratan kualitas komunikasi dalam meningkatkan kualitas kinerjanya.

Kriteria pemenang meliputi kualitas: perencanaan, pelaksanaan, pengukuran, dan proses umpan balik. Perusahaan-perusahaan harus unggul dalam hal kualitas: (1) kepemimpinan, (2) informasi dan analisisnya, (3) perencanaan strategi kualitas, (4) penggunaan sumber daya manusia, (5) asuransi kualitas atas produk dan jasa layanan, (6) kualitas hasil, (7) kepuasan pelanggan.

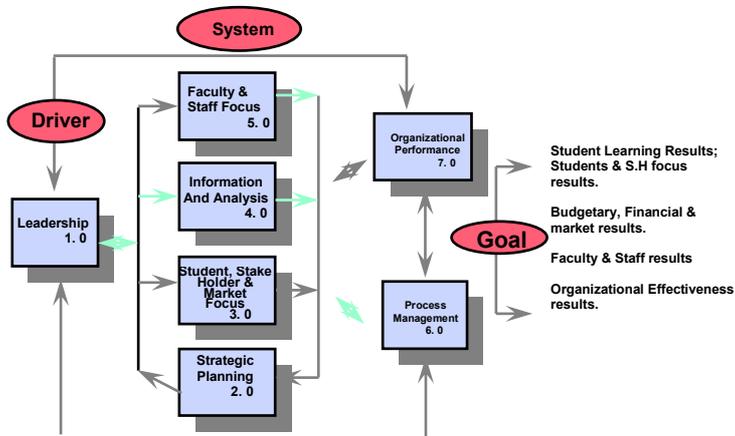
Criteria for Performance Excellence:

- a) ***Leadership:*** *How upper management leads the organization, and how the organization leads within the community.*
- b) ***Strategic planning:*** *How the organization establishes and plans to implement strategic directions.*
- c) ***Customer and market focus:*** *How the organization builds and maintains strong, lasting relationships with customers.*
- d) ***Measurement, analysis, and knowledge management:*** *How the organization uses data to support key processes and manage performance.*
- e) ***Human resource focus:*** *How the organization empowers and involves its workforce.*
- f) ***Process management:*** *How the organization designs, manages and improves key processes.*

- g) **Business/organizational performance results:** How the organization performs in terms of customer satisfaction, finances, human resources, supplier and partner performance, operations, governance and social responsibility, and how the organization compares to its competitors (<http://www.msn.com/Malcom Baldrige Award.html>)

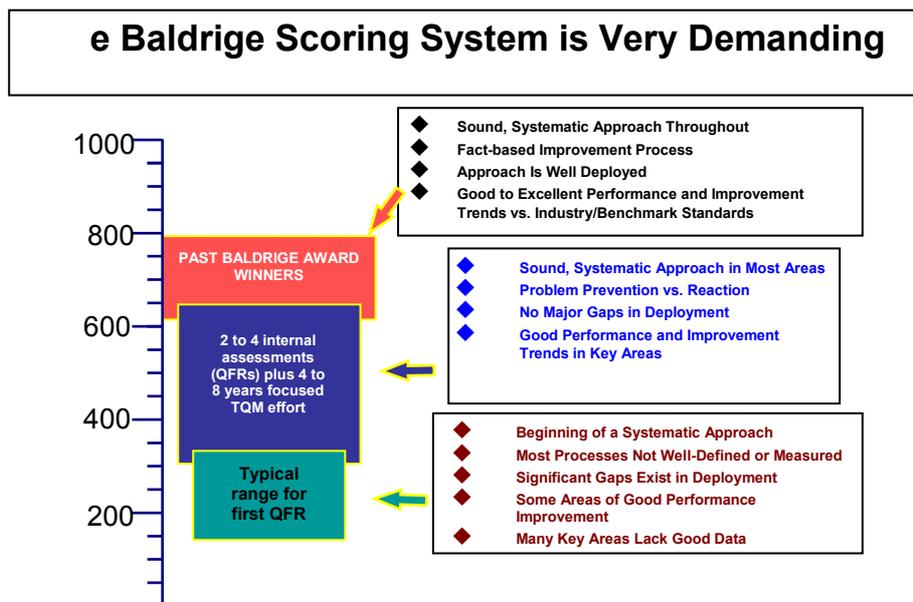
Skor pencapaian Kriteria **Baldrige** berkisar dari 0 sampai dengan 1000. Kriteria **Baldrige** mengklasifikasikan sebuah organisasi berdasarkan total skor yang diperoleh: Early Development (0-250), Early Result (251-350), Early Improvement (351- 450), Good Performance (451-550), Emerging Industry Leader (551-650), Industry Leader (651- 750), Benchmark Leader (751-875), dan World Leader (876-1000).

BALDRIGE AWARD CRITERIA FRAMEWORK



* 2002 Award Criteria

Gambar 1. Kerangka Kerja Kriteria Baldrige



Gambar 2. Model Malcom Baldrige dan sistem penskorannya
(sumber: [http://www.msn.com/Malcom Baldrige Award.html](http://www.msn.com/Malcom%20Baldrige%20Award.html))

2.10 Implementasi *Malcom Baldrige Award* dalam Bidang Pendidikan

Malcom Baldrige Award ini didesain untuk menanamkan kesadaran pada organisasi-organisasi bahwa mereka harus unggul dalam prestasi kualitas dan manajemen kualitas. Dalam bidang pendidikan juga dituntut hal serupa sehingga perlu dipertimbangkan translansinya ke dalam konteks pendidikan.

Dalam dunia pendidikan implementasi *Malcom Baldrige Award* harus memenuhi kriteria kualitas dalam hal: perencanaan, pelaksanaan, pengukuran, dan proses umpan balik. Lembaga-lembaga pendidikan harus unggul dalam hal kualitas: (1) kepemimpinan, (2) informasi dan analisisnya, (3) perencanaan

strategi kualitas, (4) penggunaan sumber daya manusia, (5) asuransi kualitas atas produk dan jasa layanan, (6) kualitas hasil, (7) kepuasan pelanggan.

Tabel 2. *Malcom Baldrige Award* Suatu Translasi dalam Pendidikan

	<i>Malcom Baldrige Award</i>	Translasi dalam Pendidikan
1.	Kepemimpinan	menerangkan dengan jelas dan kreatif tentang nilai-nilai kualitas dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam lembaga pendidikannya.
2.	<i>Informasi dan analisis</i>	Kualitas informasi dan ketepatan analisis.
3.	<i>Perencanaan Strategis kualitas</i>	Sistem perencanaan yang mantap, sistem pelaksanaan yang tepat, dan sistem pengawasan yang ketat.
4.	<i>Penggunaan sumber daya manusia</i>	Penempatan dan kualitas SDM melalui studi lanjut dan pelatihan terencana dan teratur.
5.	<i>Asuransi kualitas atas produk dan jasa layanan</i>	Memperhatikan kualitas input (siswa), proses (proses pembelajaran), output (lulusan).
6.	<i>Kualitas hasil</i>	Jaminan kualitas lulusan sehingga dapat dimanfaatkan <i>stakeholders</i> , misalnya: dunia kerja, masyarakat, dll
7.	<i>Kepuasan pelanggan</i>	kualitas didefinisikan oleh pelanggan sehingga kepuasan <i>stakeholders</i> menjadi tujuan utama.

2.11 *Standard Singapore Quality Award (SQA)*

2.11.1 Kriteria-kriteria SQA:

Kriteria-kriteria SQA membentuk dasar untuk evaluasi dan umpan balik bagi kinerja para pekerja. Kriteria-kriteria yang direkomendasikan:

- 1) Pemahaman persyaratan-persyaratan untuk bisnis dan keunggulan organisasi
- 2) Praktek peningkatan kinerja dan kemampuan organisasi.
- 3) Pembagian informasi terbaik antar organisasi-organisasi

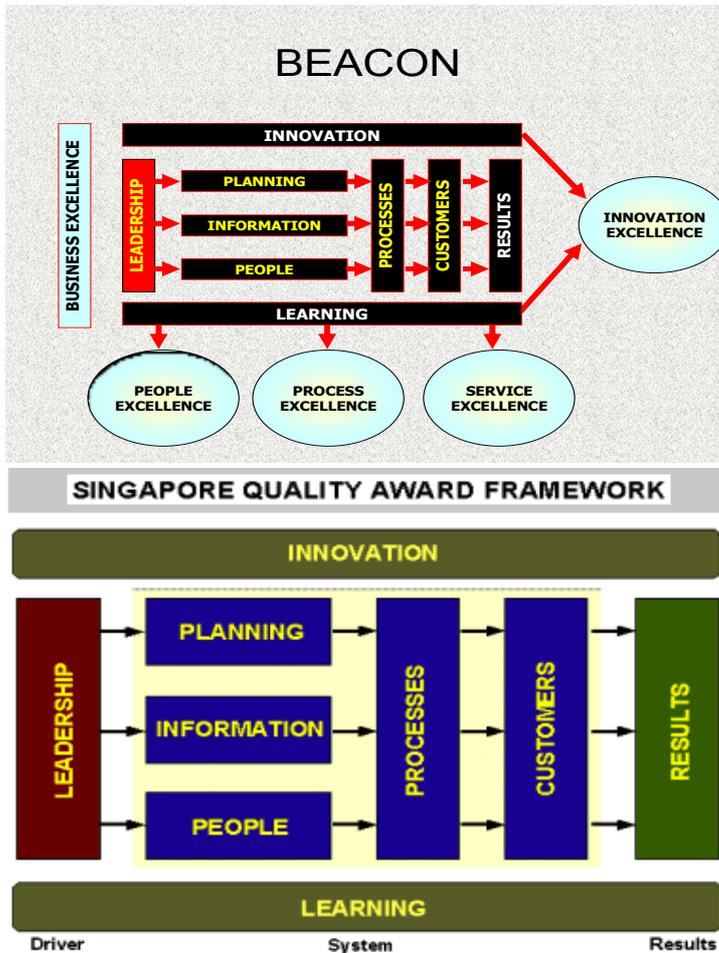
2.11.2 *Core Values (Nilai-nilai Inti)*

Kriteria-kriteria SQA dibangun di atas himpunan dari nilai-nilai inti dan konsep-konsep. Nilai-Nilai dan konsep-konsep ini sebagai dasar/pondasi untuk mengintegrasikan persyaratan-persyaratan pokok kinerja di dalam kerangka kriteria-kriteria. Adapun nilai-nilai inti tersebut adalah:

- a) Kepemimpinan Visioner
- b) Mutu yang berpusat pada pelanggan
- c) Berfokus pada inovasi
- d) Pelajaran pribadi dan organisasi
- e) Penilaian diri dan mitra
- f) Ketangkasan
- g) Sistem yang berpusat pada ilmu pengetahuan
- h) Tanggung jawab pada masyarakat
- i) Berorientasi pada hasil
- j) Perspektif sistem

Singapore Quality Award Framework

Nilai-nilai inti terintegrasi ke dalam suatu kerangka yang menyeluruh berisikan tujuh kategori yang membangun Model SQA.



Gambar 3. Model SQA

Sumber:

<http://www.spring.gov.sg/Content/WebPage.aspx?id=0e082fc7-f1cf-464f-9857-3e692dfe69be>

Penjelasan Gambar:

Kepemimpinan

Yang mana menguji sistem kepemimpinan, tujuan, visi dan nilai-nilai organisasi itu, serta tanggung jawabnya kepada masyarakat dan lingkungan.

Perencanaan

Yang terfokus pada proses perencanaan organisasi itu, bagaimana persyaratan-persyaratan inti terintegrasi ke dalam rencana-rencana organisasi itu dan bagaimana rencana-rencana ini disosialisasikan, serta bagaimana kinerjanya.

Informasi

Yang terpusat pada manajemen informasi dan pemakaian informasi komparatif dan benchmarking untuk mendukung pengambilan keputusan pada semua tingkat dari organisasi.

Orang-orang

Yang terpusat pada bagaimana organisasi menyerap potensi yang penuh dari kekuatan pekerja itu untuk menciptakan suatu organisasi yang berkinerja tinggi, penekanan pada pelatihan pekerja dan pengembangan karier, kesehatan dan kepuasan, dan kinerja serta sosialisasi, dan harus sesuai dengan tujuan serta sasaran organisasi itu.

Proses-proses

Yang terpusat pada proses inti organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan, termasuk proses-proses inovasi, proses-proses produksi, penyaluran, dan proses-proses manajemen mitra.

Pelanggan-pelanggan

Yang terfokus pada bagaimana organisasi menentukan persyaratan-persyaratan pelanggan dan pasar, membangun

hubungan-hubungan dengan pelanggan-pelanggan, dan menentukan kepuasan mereka.

Hasil

Yang dapat menguji kinerja dan perbaikan-perbaikan organisasi itu dalam bidang-bidang penting organisasi tersebut, seperti mengukur tingkat kinerja organisasi tersebut terkait dengan pesaing-pesaingnya.

Model tersebut mempunyai unsur-unsur dasar berikut:

Driver

Para eksekutif senior menetapkan arah organisasi dan mencari peluang masa depan untuk organisasi.

Sistem

Sistem meliputi satu set proses-proses yang dirumuskan dengan baik untuk memenuhi persyaratan-persyaratan kinerja organisasi itu.

Hasil-hasil

Hasil-hasil digunakan untuk meningkatkan nilai pelanggan dan kinerja organisasi.

Penjelasan masing-masing kriteria SQA

1). Kepemimpinan

- a) Para manajer Senior sudah mengembangkan suatu visi dan misi yang jelas bersih yang dengan mudah dipahami dan mengarahkan organisasi ke arah keunggulan
- b) Para manajer Senior melibatkan karyawan dalam berkomunikasi tentang sasaran organisasi dan nilai-nilai mutu.

- c) Visi, misi dan sasaran dari organisasi itu secara teratur disosialisasikan kepada semua tingkat karyawan melalui berbagai program-program seperti juga di dalam aktivitas yang sehari-hari.
- d) Para manajer Senior secara pribadi dan dengan nyata melibatkan diri dalam aktivitas perbaikan kinerja.
- e) Sasaran organisasi disosialisasikan oleh pengurus senior secara sistematis ke semua tingkat organisasi.
- f) Para manajer Senior secara pribadi dilibatkan di dalam pengenalan kelompok-kelompok dan individu untuk sumbangan-sumbangan mereka kepada perbaikan mutu dan kinerja.
- g) Para manajer Senior mendorong staf dan menyediakan peluang bagi mereka untuk mencoba gagasan-gagasan baru, eksperimen, menginovasi dan mengambil resiko-resiko yang bertanggung jawab.
- h) Karyawan pada semua tingkat mengkonfirmasi bahwa Pengurus Senior betul-betul mendukung.
- i) Karyawan menunjukkan suatu perasaan (pengertian yang kuat dari identitas dan komitmen ke arah visi organisasi itu, dan menanamkan nilai-nilai tersebut di dalam pekerjaan yang sehari-hari mereka.
- j) Para manajer Senior mengevaluasi kepemimpinan mereka sendiri melalui berbagai sumber dari umpan balik dan mulai bertindak untuk memperbaiki kepemimpinan mereka.
- k) Organisasi mempunyai suatu kebijakan dan sasaran yang dirumuskan dengan baik dalam hubungan dan sumbangannya kepada masyarakat dan lingkungan di mana itu beroperasi.

2) Perencanaan

- a) Perencanaan adalah suatu proses pengulangan tertutup dan yang sistematis, menyertakan tinjauan ulang dan modifikasi-modifikasi reguler bila perlu.
- b) Proses perencanaan menggunakan masukan dari bermacam orang-orang pada semua tingkat sepanjang organisasi.
- c) Analisis organisasi dengan data internal (kinerja operasional, indikator mutu, dll.) dan data eksternal (umpan balik pelanggan, intelijen pasar, trend industri, dll.) dalam proses perencanaannya.
- d) Rencana-rencana organisasi harus sistematis sehingga sampai ke semua tingkatan, dan tujuan perusahaan diterjemahkan ke dalam sasaran hasil individu dan setiap departemen.
- e) Organisasi secara teratur mengevaluasi proses perencanaannya, dan melakukan perbaikan untuk membenahi perencanaan, ketelitian perencanaan dan penyebaran rencana.
- f) Sasaran jangka pendek dan jangka panjang bersifat menyeluruh, mencakup semua aspek kunci dari bisnis, dan dirumuskan dengan baik di dalam terminologi yang terukur.
- g) Yang diprioritaskan target-target sedang menantang dan terjangkau.
- h) Proses perencanaan menghasilkan satu menyeluruh perencanaan bisnis, tidak hanya suatu yang keuangan atau rencana anggaran.
- i) Organisasi mempunyai indikator dan data yang sesuai yang secara teratur dimonitor untuk menjejaki prestasi tentangnya rencana-rencana dan target-target.

3) Informasi

- a) Data dan informasi secara hati-hati terpilih untuk membantu di dalam pengambilan keputusan manajemen, dan untuk

menjejak kinerja organisasi itu berhadapan-hadapan tujuan perusahaan nya.

- b) Information menggunakan untuk pengukuran pekerjaan dan merencanakan menutup(meliput suatu spektrum lebar dari bidang-bidang termasuk keuangan, penjualan dan memasarkan, produksi, mutu produk dan jasa, mutu penyalur dan kepuasan pelanggan.
- c) Organisasi mengintegrasikan data di berbagai aspek dari kinerja ke dalam beberapa indikator utama untuk menjejak menyeluruh kinerja.
- d) Organisasi mempunyai satu yang efektif dan sistem terintegrasi untuk mengumpulkan dan mengatur data dan informasi yang digunakan di dalam manajemen yang sehari-hari dan untuk memandu perbaikan-perbaikan kinerja.
- e) Semua information ditugaskan pemilik-pemilik yang meninjau ulang dan memastikan ketelitian, keandalan dan layanan khusus information.
- f) Organisasi secara teratur memperoleh pengetahuan baru yang diperlukan untuk menciptakan nilai untuk stakeholders.
- g) Organisasi sudah menciptakan sistem untuk menangkap dan menyebarkan pengetahuan.
- h) Organisasi mempunyai suatu pendekatan yang sistematis untuk meneliti data dan informasi untuk mendukung perencanaan dan tinjauan ulang organisasi.
- i) Organisasi secara teratur mengevaluasi dan memperbaiki manajemen data dan informasinya.
- j) Organisasi menggunakan komparatif information dan atau analisa kompetitif untuk membuat penyempurnaan sasaran.
- k) Organisasi mempunyai suatu proses yang sistematis untuk mengumpulkan dan meneliti data komparatif dan informasi untuk memandu perbaikan-perbaikan kinerja.

- l) Organisasi mempunyai suatu pendekatan yang sistematis terhadap proses-proses organisasi-organisasi dan mengadopsi praktek-praktek terbaik untuk memperbaiki kinerja operasional.

4) Sumber daya Manusia (*Human Resource/HR*)

- a) HR dilibatkan di dalam proses perencanaan strategik, menyediakan masukan-masukan dan mengembangkan rencana-rencana yang sesuai untuk mendukung rencana jangka pendek dan panjang organisasi itu.
- b) HR perencanaan adalah proaktif dibanding reaktif, mencakup semua hal-hal penting termasuk perekrutan, ingatan, pelatihan dan pengembangan, rangkaian kepemimpinan, keikutsertaan karyawan, sosialisasi dan penghargaan, hubungan-hubungan tenaga kerja manajemen dan kepuasan karyawan.
- c) Organisasi mempunyai suatu mekanisme-mekanisme yang luas untuk mendorong keikutsertaan karyawan pada semua tingkat, mempromosikan kerjasama sekelompok dan potensi yang inovatif tentangnya karyawan.
- d) Organisasi mempunyai suatu pendekatan yang sistematis untuk mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan memerlukan untuk semua tingkat karyawan, mempertimbangkan persyaratan-persyaratan ketrampilan-ketrampilan dan inventori ketrampilan-ketrampilan yang ada.
- e) Organisasi mempunyai suatu pendekatan yang sistematis untuk menilai efektivitas dari pelatihan dan pengembangan yang dialami oleh karyawan.
- f) Organisasi mempunyai suatu pendekatan yang sistematis untuk mengukur kepuasan karyawan, memperoleh umpan

balik dari karyawan, dan mematuhi isu-isu timbul dari umpan balik seperti itu.

- g) Organisasi mempunyai suatu sistem efektif dan yang adil untuk mengukur kinerja karyawan.
- h) Organisasi mempunyai suatu penghargaan yang luas dan rencana-rencana pengenalan bahwa kinerja dukungan tinggi, perilaku kreatif dan yang inovatif, dan terhubung dengan tujuan perusahaan dan nilai-nilai.
- i) Organisasi secara teratur mengevaluasi dan memperbaiki di atasnya HR proses perencanaan, keikutsertaan karyawan, proses pelatihan dan pengembangan, pendekatan kepuasan karyawan, dan sistem pengenalan dan penghargaan.

5) Proses

- a) Organisasi mempunyai suatu proses yang sistematis untuk memperoleh, mengevaluasi dan gagasan-gagasan kreatif dari semua sumber.
- b) Organisasi mempunyai suatu proses yang sistematis untuk menerjemahkan persyaratan-persyaratan pelanggan dan harapan-harapan ke dalam desain produk atau layanan, produksi dan penyerahan.
- c) Para pihak eksternal (pelanggan-pelanggan, para penyalur, para mitra bisnis) dilibatkan di dalam aspek kunci dari proses desain.
- d) proses-proses Inovasi dan desain dievaluasi dan perbaikan-perbaikan dibuat untuk mempersingkat proses, memperbaiki mutu desain dan mengurangi biaya-biaya.
- e) Proses-proses kunci organisasi itu mempunyai sasaran hasil dan arah jelas (peningkatan mutu) yang terhubung dengan sasaran bisnis dan mutu.

- f) Proses-proses kunci secara sistematis dan secara teratur ditinjau untuk memastikan standar prestasi atau target-target ditetapkan.
- g) Organisasi mempunyai suatu sistem untuk meneliti sebab utama, mengambil tindakan korektif dan mencegah kejadian masa depan ketika suatu proses gagal untuk menemukan patokan-patokan atau target-target yang ditetapkan.
- h) Ada suatu metoda-metoda yang komprehensif dan secara teratur menilai mutu dan kinerja dari proses-proses bisnis organisasi itu dan mendukung proses-proses tersebut.
- i) Organisasi mempunyai suatu pendekatan yang sistematis untuk mematuhi hasil-hasil dari berbagai penilaian-penilaian terhadap proses-proses inti seperti juga proses-proses pendukung.
- j) Organisasi mengidentifikasi dan memilih para penyalur dan para mitra yang mendukung strategi organisasi.
- k) Organisasi mempunyai metoda-metoda untuk mengkomunikasikan dan secara proaktif memastikan bahwa para penyalur mempunyai kemampuan dan kapasitas.
- l) Organisasi mempunyai rencana-rencana dan tindakan-tindakan untuk membantu para penyalur kunci memperbaiki kemampuan-kemampuan mereka untuk meningkatkan mutu dan persyaratan-persyaratan waktu.

6). Pelanggan

- a) Ada suatu metoda yang logis untuk segmen dasar pelanggan, yang berperan untuk meningkatkan kinerja bisnis.
- b) Organisasi mempunyai suatu metode untuk menentukan kedua persyaratan-persyaratan pelanggan yang sekarang

dan yang akan datang dan harapan-harapan oleh segmen pelanggan.

- c) Organisasi mempunyai suatu pendekatan yang sistematis untuk membandingkan, meneliti dan meringkas berbagai sumber dari umpan balik pelanggan ke dalam informasi yang dapat dituntut.
- d) Persyaratan-persyaratan dan harapan-harapan pelanggan secara sistematis digunakan sebagai masukan-masukan di dalam proses perencanaan, dan menyatukan dengan bisnis dan perbaikan yang strategis merencanakan.
- e) Beberapa metoda-metoda digunakan untuk memastikan kepuasan pelanggan.
- f) Melayani pelanggan dengan baik sehingga kepuasan pelanggan tercapai.
- g) Kontak pelanggan dengan karyawan perlu dilatihkan untuk mengatur hubungan-hubungan pelanggan dan kesenangan pelanggan-pelanggan.
- h) Ada suatu sistim untuk memastikan prompt dan resolusi efektif semua keluhan pelanggan.
- i) Data keluhan pelanggan secara sistematis dirangkum dan digunakan untuk memulai tindakan korektif.
- j) Organisasi mempunyai metoda-metoda dan indikator yang berbeda untuk mengukur kepuasan pelanggan.
- k) Kemampuan organisasi itu untuk mencukupi pelanggan-pelanggan sudah dikenali dalam wujud pelanggan menganugerahkan, atau wujud-wujud lain rencana-rencana pengenalan.
- l) Organisasi secara teratur mengevaluasi dan memperbaiki proses-proses dan metoda-metoda untuk menentukan persyaratan-persyaratan pelanggan dan harapan-harapan,

memanage hubungan-hubungan pelanggan dan mengukur kepuasan pelanggan.

- m) Ada kemajuan di luar kepuasan pelanggan kepada kesetiaan pelanggan dan ingatan.

7) Hasil

- a) Ada suatu mata rantai yang jelas antara strategi dari organisasi dan apa yang diukur.
- b) Organisasi mempunyai indikator utama dari pelanggan, keuangan dan pasar, orang-orang, penyalur dan mitra, dan kinerja keuangan dan operasional.
- c) Semua hasil-hasil mempunyai target-target dan trend tiga tahun ke depan.
- d) Hasil-hasil bersifat absolut sehubungan dengan pesaing-pesaing atau standar industri.
- e) Hasil-hasil harus konsisten atau melebihi target-target.
- f) Ada jelas pertalian dari hasil-hasil untuk mendekati dan penyebaran.
- g) Trend kurang baik dijelaskan dan tindakan korektif yang diambil atau direncanakan.
- h) Ada perbandingan-perbandingan di dalam industri, seperti: pencarian organisasi untuk tahu dari yang terbaik.
- i) Organisasi menunjukkan best-in-class meningkatkan sebagian orang atau kebanyakan dari indikator utamanya.

8) Award Criteria Weightage

Preface: Organisational Profile

1. Organisation Description
2. Organisation Challenges

Categories/Items	Point Values
1 Leadership	120
1.1 Senior Executive Leadership	50
1.2 Organisational Culture	50
1.3 Responsibility to Community and the Environment	20
2 Planning	80
2.1 Strategy Development & Deployment	80
3 Information	80
3.1 Management of Information	55
3.2 Comparison & Benchmarking	25
4 People	110
4.1 Human Resource Planning	20
4.2 Employee Involvement & Commitment	20
4.3 Employee Education, Training & Development	30
4.4 Employee Health & Satisfaction	20
4.5 Employee Performance & Recognition	20
5 Process	100
5.1 Innovation Process	40
5.2 Process Management and Improvement	40

5.3 Supplier and Partnering Process	20
-------------------------------------	----

6 Customers	110
6.1 Customer Requirements	40
6.2 Customer Relationship	40
6.3 Customer Satisfaction	30
7 Results	400
7.1 Customer Results	140
7.2 Financial and Market Results	90
7.3 People Results	80
7.4 Operational Results	90
TOTAL POINTS	1000

(Sumber: <http://www.spring.gov.sg/Content/WebPage.aspx?id=0e082fc7-f1cf-464f-9857-3e692dfe69be>)

3 Implementasi SQA dalam Bidang Pendidikan

Dalam bidang pendidikan implementasi SQA harus memperhatikan model framework dan kriteria-kriteria SQA. Model *Framework* SQA dibangun melalui kepemimpinan, perencanaan, informasi, orang-orang, proses-proses, pelanggan-pelanggan, dan hasil. Kriteria-kriteria SQA dibangun di atas himpunan dari nilai-nilai inti dan konsep-konsep. Nilai-Nilai dan konsep-konsep ini sebagai dasar/pondasi untuk mengintegrasikan persyaratan-persyaratan pokok kinerja di dalam kerangka kriteria-kriteria. Adapun nilai-nilai inti tersebut adalah: Kepemimpinan Visioner, Mutu yang berpusat pada pelanggan, Berfokus pada inovasi, Pelajaran pribadi dan organisasi, Penilaian diri dan mitra,

Ketangkasan, Sistem yang berpusat pada ilmu pengetahuan, Tanggung jawab pada masyarakat, Berorientasi pada hasil, Perspektif sistem.

Tabel 3. SQA suatu Translasi dalam Pendidikan

	SQA	Translasi dalam Pendidikan
1.	Kepemimpinan	Sistem kepemimpinan, tujuan, visi dan nilai-nilai Lembaga Pendidikan, serta tanggung jawabnya kepada masyarakat dan lingkungan.
2.	Perencanaan	Lembaga Pendidikan berfokus pada proses perencanaan, bagaimana persyaratan-persyaratan inti terintegrasi ke dalam rencana-rencana lembaga pendidikan itu dan bagaimana rencana-rencana ini disosialisasikan, serta bagaimana kinerjanya.
3.	Orang-orang (Guru, Kepsek, TU)	Berpusat pada bagaimana organisasi menyerap potensi yang penuh dari kekuatan pekerja itu untuk menciptakan suatu organisasi yang berkinerja tinggi, penekanan pada pelatihan pekerja dan pengembangan karier, kesehatan dan kepuasan, dan kinerja serta sosialisasi, dan harus sesuai dengan tujuan serta sasaran organisasi itu.

4.	Informasi	Berpusat pada manajemen informasi dan pemakaian informasi komparatif dan benchmarking untuk mendukung pengambilan keputusan pada semua tingkat dari lembaga pendidikan.
5.	Proses-proses pembelajaran) (proses	Berpusat pada proses inti pembelajaran yang digunakan untuk mencapai tujuan, termasuk proses-proses inovasi, proses-proses produksi, penyaluran, dan proses-proses manajemen mitra.
6.	Pelanggan (stakeholders)	Lembaga pendidikan berfokus pada bagaimana menentukan persyaratan-persyaratan pelanggan dan pasar, membangun hubungan-hubungan dengan pelanggan-pelanggan, dan menentukan kepuasan mereka.
7.	Hasil (lulusan)	Kualitas lulusan sehingga dapat bermanfaat bagi dunia kerja dan masyarakat

2.12 The Deming Prize (Penghargaan Deming)

Deming Prize merupakan penghargaan pribadi di Jepang atas kualitas yang berhasil dicapai, karena dalam hal ini Deming

berjasa dalam pengembangan kualitas di Jepang. Banyak pelajaran berharga yang dapat diambil dari *Deming Prize* ini.

Konsep Deming menyatakan bahwa dengan memperbaiki kualitas melalui proses produksi, maka biaya dapat diturunkan dan produktivitas dapat ditingkatkan. Jadi reaksi berantai Deming tersebut, pada hakekatnya adalah usaha peningkatan produktivitas melalui pendekatan baru bagi kualitas. Pendekatan baru ini pada gilirannya menuntut pengetahuan baru yang dibangun oleh tiga unsur, yaitu: (1) *the system of profound knowledge* (sistem pengetahuan yang mendalam), (2) 14 butir kewajiban manajemen sebagai penerapan unsur pertama tersebut, (3) *Plan-Do-Check-Action (PDCA) cycle* sebagai alat untuk melaksanakan perbaikan proses secara kontinyu.

Empat belas butir kewajiban manajemen itu secara garis besar menurut (Deming, 1986) adalah sebagai berikut:

- a. Rumuskan dan umumkan tujuan dan maksud organisasi kepada seluruh perusahaan.
- b. Laksanakan falsafah baru.
- c. Hayati maksud infeksi untuk memperbaiki proses dan penurunan biaya.
- d. Jangan memilih kontraktor dan supplier termurah.
- e. Lakukan perbaikan terhadap sistem produksi barang dan jasa secara konsisten kontinyu.
- f. Selenggarakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan kemauan karyawan.
- g. Ajarkan dan laksanakan kepemimpinan.
- h. Hilangkan rasa takut. Ciptakan rasa saling percaya. Ciptakan iklim untuk inovatif dan kreatif.
- i. Optimalkan pencapaian tujuan dan maksud organisasi melalui kerjasama ini.
- j. Hilangkan paksaan terhadap karyawan.

- k. Hilangkan kuota numerik produksi, ganti dengan mempelajari metode untuk memperbaikinya.
- l. Sisihkan rintangan yang dapat menghilangkan rasa kebanggaan kerja karyawan.
- m. Dukung usaha pendidikan dan peningkatan kualitas.
- n. Ambil langkah-langkah transformasi.

Memenangkan *deming Prize* untuk kesempurnaan *Total Quality Control* merupakan obsesi beberapa nama besar di dalam bisnis Jepang. Terdapat beberapa kategori hadiah. Hadiah diberikan pada perusahaan besar, suatu divisi, suatu pabrik dan perusahaan menengah dan kecil. Ada pula *Deming Prize* yang diberikan pada perorangan, khususnya bagi mereka yang telah memberikan kontribusi luar biasa pada teori statistik. Sebagai tambahan ada pula *Japanese Quality Control Medal*, yang ditetapkan pada tahun 1969, yaitu bagi perusahaan yang ikut berkompetisi selama lima tahun setelah memenangkan *Deming Prize*. Untuk mengikuti kualifikasi ini perusahaan harus mengajukan lamaran. Selanjutnya ahli dari luar mengaudit kualitas perusahaan-perusahaan tersebut untuk menentukan pemenangnya. Perusahaan-perusahaan yang pernah memenangkannya adalah Toshiba, Toyota, dan Daihatsu.

Kriteria hadiah ini dinilai sangat sulit dan hal ini telah dikritik. Hadiah ini telah memberikan pengaruh yang besar, sehingga hal ini menjadi alasan bagi Amerika Serikat untuk memberikan *Malcolm Balridge Award* pada tahun 1987. Aspek-aspek yang dinilai dalam *Deming Prize*, meliputi: kebijakan perusahaan dan tujuan perusahaan, struktur organisasi, termasuk kerjasama antar divisi dan penggunaan *Quality Circles*, pendidikan, termasuk pendidikan *Quality Control*, pendidikan *subcontractor*, pendidikan dalam proses pengawasan statistik, penggunaan informasi, termasuk informasi statistik, analisis statistik dan hasilnya,

standarisasi, pengawasan sistem, termasuk kontribusi *Quality Circles*, jaminan kualitas, termasuk pengembangan produk baru, prosedur keselamatan, pengukuran dan inspeksi, audit kualitas, pengaruh peningkatan kualitas, termasuk dampak lingkungan, ketepatan pengiriman, kemampuan pelayanan, keuntungan, keamanan dan rencana perusahaan di masa depan, termasuk rencana jangka panjang.

3 Implementasi *Deming Prize* dalam Bidang Pendidikan

Implementasi *Deming Prize* dalam bidang pendidikan juga harus berfokus pada kualitas. Dengan *Deming Prize* lembaga pendidikan diharapkan mampu untuk mengembangkan kualitas. Oleh karena itu, implementasi *Deming Prize* dalam bidang pendidikan perlu suatu translasi tertentu dalam bidang pendidikan.

Konsep Deming menyatakan bahwa dengan memperbaiki kualitas melalui proses produksi (dalam pendidikan disebut proses pembelajaran), maka biaya dapat diturunkan dan produktivitas (lulusan) dapat ditingkatkan kualitas dan kuantitasnya. Jadi reaksi berantai Deming tersebut, pada hakekatnya adalah usaha peningkatan produktivitas melalui pendekatan baru bagi kualitas. Pendekatan baru ini pada gilirannya menuntut pengetahuan baru yang dibangun oleh tiga unsur, yaitu: (1) *the system of profound knowledge* (sistem pengetahuan yang mendalam), (2) 14 butir kewajiban manajemen sebagai penerapan unsur pertama tersebut, (3) *Plan-Do-Check-Action (PDCA) cycle* sebagai alat untuk melaksanakan perbaikan proses pembelajaran secara kontinyu.

Tabel 4.*Deming Prize* suatu Translasi dalam Pendidikan

	<i>Deming Prize</i>	Translasi dalam Pendidikan
1.	<i>The system of profound</i>	Lembaga pendidikan perlu

	<i>knowledge.</i>	suatu sistem pengetahuan yang mendalam sehingga kualitas lulusan terjamin dari unsur pengetahuan dan tanggung jawabnya kepada masyarakat serta lingkungan.
2.	14 butir kewajiban manajemen sebagai penerapan unsur pertama	Pimpinan dan semua unsur SDM lembaga pendidikan perlu menerapkan 14 butir kewajiban manajemen agar pengelolaan dalam lembaga tersebut dapat berjalan dengan baik
3.	<i>Plan-Do-Check-Action (PDCA) cycle.</i>	sebagai alat untuk melaksanakan perbaikan proses pembelajaran secara kontinyu.

4 Investasi pada Personal

Investor in People (IIP) pertama disebarluaskan pada bulan Oktober 1991. Ini berbeda dari BS5750. IIP merupakan standar pengembangan sumber daya manusia dan pelatihan dalam TQM. IIP diawasi oleh Departemen Tenaga Kerja dan dikembangkan oleh *National Task People*. Tanggung jawab administrasi oleh *Training and Enterprise Councils and Local Enterprise Companies*.

IIP didasarkan pada pengalaman keberhasilan organisasi di Inggris yang telah menyadari bahwa pekerja yang memiliki keterampilan dan dimotivasi merupakan hal yang penting bagi keberhasilan mereka. IIP memberikan metodologi untuk pengembangan staf yang dapat membantu pencapaian tujuan

organisasi. Elemen-elemen penting yang dipuaskan bagi suatu organisasi agar menjadi IIP adalah:

- a. Komitmen umum dari atasan untuk mengembangkan seluruh staf untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Rencana tertulis dari lembaga yang mengidentifikasi tujuan organisasi dan targetnya. Rencana ini juga mengidentifikasi kebijakan pelatihan dan sumber-sumber yang tersedia untuk mengembangkannya. Rencana harus terbuka dan dapat dipahami oleh seluruh staf.
- c. Pengkajian ulang secara teratur terhadap pelatihan dan pengembangan staf secara keseluruhan.
- d. Lakukan latihan dan pengembangan individual melalui karirnya.
- e. Evaluasi investasi dalam pelatihan dan pengembangan serta suatu evaluasi dari efektivitas proses pengembangan staf.

Menjadi Suatu *Investor In People*

Proses implementasi IIP terdiri dari empat tahap, yaitu:

Tahap pertama, komitmen lembaga terhadap standar yang ditentukan. Untuk menjalankan komitmen ini diperlukan dua alat yang disediakan oleh TECs dan LECs. Alat-alat tersebut adalah *Manager Survey*, yang didesain untuk *Senior Manager*, dan *Employee Survey*. *Manager Survey* berisikan sejumlah seri pernyataan yang berkaitan dengan sistem agar *Senior Manager* dapat memperkirakan lembaga mereka berdasarkan standar nasional. *Employee Survey*, berisikan kuesioner bagi para staf untuk mengetahui pendapat mereka tentang kebijakan pengembangan staf dan pelaksanaannya, serta mensurvei persepsi mereka tentang komitmen pihak manajemen untuk menguji staf mereka. Kuesioner bagi pegawai dapat dimodifikasi dalam lingkungan khusus dan kebanyakan

lingkungan institusi berharap untuk menggunakannya termasuk dalam konteks pendidikan.

Tahap Kedua, mengikuti rencana tindakan dan proses perencanaan strategi merupakan hal yang penting untuk meningkatkan performa lembaga. Pada tahap ini dimasukkan dalam rencana strategi lembaga dan dibuat bagi seluruh staf. Tahap ini diikuti oleh tindakan penting untuk meningkatkan kebijakan, prosedur dan pelaksanaannya.

Tahap Akhir, adalah evaluasi. Alat yang ada menyediakan alat evaluasi yang berguna serta menentukan kriteria pencapaian lembaga. Perlu dicatat bahwa eksistensi skema penilaian resmi merupakan hal yang penting, walaupun tidak esensi, peran pentingnya adalah dalam penyediaan fakta bahwa lembaga telah sesuai dalam memenuhi kebutuhan stafnya, di mana pengembangan staf tersebut penting untuk mencapai tujuan lembaga.

5 *Investor In People* dalam Bidang Pendidikan

Investor In People dikembangkan untuk bisnis, tetapi dinilai layak untuk diterapkan dalam dunia pendidikan, karena pendidikan adalah tentang investasi manusia. Sejumlah sekolah dan perguruan tinggi telah melihat kemungkinan untuk menerapkan konsep tersebut dalam inisiatif pengembangan kualitas. Kesulitan utama adalah bahwa sekolah memiliki kebebasan untuk menggunakan sumber pengembangan staf, sehingga konsistensi strategi sulit untuk diukur.

- a. Seperti juga BS5750/ISO9000, *Investor In People* tidak menjamin kualitas dan yang paling penting adalah bahwa lembaga mengembangkan suatu proses manajemen yang sistematis untuk mengembangkan staf secara efektif.

BAB III

AKREDITASI BADAN REGISTRASI

3.1. Sertifikasi, Registrasi, dan Akreditasi

Produk, jasa, dan proses yang disertifikasi harus memenuhi peraturan perundang-undangan demi alasan perlindungan keamanan, kesehatan lingkungan, dll, harus dipastikan dengan akreditasi oleh lembaga independen yang beroperasi di bawah pengawasan Pemerintah.

Ada tiga kegiatan, yaitu **sertifikasi, registrasi, dan akreditasi**, yang dirancang untuk menjamin kualitas produk dan jasa.

Akreditasi merupakan pengakuan resmi oleh badan publik yang berwenang dan juga didefinisikan sebagai suatu pengakuan formal bahwa organisasi itu kompeten untuk melakukan tugas-tugas tertentu. Tugas-tugas itu mungkin berupa akreditasi laboratorium, sertifikasi produk, atau kualitas sistem pendaftaran.

Untuk itu perlu memahami struktur hirarkis sertifikasi, registrasi, dan akreditasi yaitu sebagai berikut :

1. Proses sertifikasi, menempati tingkat terendah
2. Pendaftaran sistem jaminan kualitas/ registrasi berada di tengah dan
3. Akreditasi berada di tingkat paling atas

Pelanggan biasanya berhubungan langsung dengan produk dan jasa, sehingga perusahaan harus memiliki sistem jaminan kualitas, pemerintah dan masyarakat sebagai penentu akreditasi. Pemerintah, industri, bisnis, standar lembaga, dll, bekerja sama di semua tiga tingkat untuk memfasilitasi sertifikasi, registrasi, dan akreditasi, misalnya dengan memberlakukan peraturan atau menetapkan standar.

Sistem hirarki nasional ini bisa menghasilkan sebuah sistem jaminan kualitas yang komprehensif dengan lingkup masyarakat luas yang memiliki keterkaitan dengan banyak hukum dan organisasi internasional. Akreditasi pendaftar sistem mutu, berfungsi untuk melakukan registrasi di banyak negara.

Tujuan skema akreditasi nasional yaitu :

1. Untuk menetapkan kriteria dan prosedur akreditasi untuk pendaftar
2. Untuk memfasilitasi pengakuan akreditasi bersama oleh lembaga akreditasi yang berbeda
3. Untuk memfasilitasi penerimaan akreditasi, pendaftaran, dan sertifikasi internasional

3.2. Kebutuhan dan Manfaat

Dalam ekonomi pasar bebas dan terpusat, pemasok perlu diatur, dan konsumen dilindungi. Kebijakan pemerintah harus dapat meminimalkan regulasi bisnis tanpa mengorbankan kepentingan konsumen, sehingga diperlukan akreditasi sertifikasi dan badan registrasi nasional dan internasional. Jika tidak, keselamatan publik dan kepentingan lain tidak terjamin. Akreditasi lembaga sertifikasi, produk dan pendaftaran sistem mutu, tidak akan berjalan tanpa kepemimpinan pemerintah dan juga tanpa kualitas yang valid.

Dalam bab sebelumnya telah dijelaskan berbagai macam skema pendaftaran dan menyarankan pilihan layanan tersebut. Bagaimana kualitas itu agar valid dan reliabel, dan bagaimana jaminan mutu diperoleh melalui registrasi? Jawabannya terletak pada standardisasi skema pendaftaran dan aplikasi yang adil, dan konsisten.

Dengan standar kualitas sistem jaminan domestik dan internasional yang diterima di banyak negara, perlu mempertimbangkan **keefektifan jangka panjang dalam meningkatkan perdagangan global, kebutuhan untuk pendaftaran sistem manajemen mutu, dan akreditasi pendaftar dan auditor mereka.**

Reg Shaugnessy, ketua Komite Teknis ISO untuk Standar Manajemen Mutu Kanada, bersama dengan para ahli internasional lainnya, menyatakan kebutuhan ini.

Skema Akreditasi dirancang untuk menertibkan lingkungan yang bingung dan kontraproduktif dari banyaknya sertifikasi dan badan registrasi. Beberapa skema menawarkan penilaian pihak ketiga dalam lingkup luas namun penilaian pihak kedua juga harus dilibatkan. Garis pemisah yang tidak jelas, akan menyebabkan kesalahpahaman dan konflik.

1. Dampak dari masyarakat Eropa

Ujung tombak gerakan internasional akreditasi Eropa, telah memainkan peran utama juga dalam sistem pendaftaran di pasar. Diatur atau tidak diatur negara Eropa, pemasok diwajibkan memiliki sistem mutu terdaftar, dengan petugas terakreditasi oleh badan akreditasi yang diakui. Diakui, artinya pemerintah harus mengadakan lisensi badan-badan akreditasi secara berkala, terutama jika bukan bagian dari pemerintah.

Pada bulan Mei 1985, Dewan EC kementerian memutuskan pendekatan baru untuk harmonisasi teknis dan standar. Berdasarkan panduan ini, komisi menerima dokumen EC dengan judul Pendekatan Global untuk Sertifikasi dan Pengujian Instrumen untuk menjamin Kualitas Produk pabrik. Pendekatan global menekankan persyaratan untuk bukti kompetensi teknis dari produsen, dari laboratorium pengujian, dan para pendaftar. Pendaftar, yang beroperasi terutama di pasar non regulasi, harus menunjukkan kompetensi mereka dalam bidang tertentu dengan cara yang sama melalui laboratorium pengujian, yaitu melalui akreditasi.

Kadang ada tumpang tindih, apakah organisasi sedang melakukan akreditasi atau pendaftaran, baik itu accreditor atau registrar. Hal ini disebabkan oleh penggunaan dari istilah akreditasi atau pendaftaran dalam setiap kasus, harus dipenuhi pada perusahaan yang mencari pendaftaran, pendaftar mencari akreditasi, atau dukungan pemerintah accreditor mendapatkan standar dan pedoman yang berlaku di setiap tingkat.

Langkah-langkah Eropa telah berdampak pada negara industri lainnya, di mana skema akreditasi telah ditetapkan atau dimulai. Di Eropa, Inggris menjadi contoh penting bagi akreditasi dan memberikan pengaruh yang menentukan. Kebutuhan untuk akreditasi ini secara luas diakui dan ditindaklanjuti dalam pandangan manfaat utama dan keunggulan kompetitif.

2. Manfaat Akreditasi dan Pendaftar (registrasi)

Perkembangan politik di Eropa memerlukan akreditasi nasional dan internasional. Dengan terakreditasi, registrar memiliki keuntungan diakui oleh dunia bisnis, pemerintah, nasional dan internasional. Akreditasi memberikan kredibilitas dan kepercayaan untuk pendaftaran dan audit terkait. Ini menunjukkan bahwa

pendaftar sesuai dengan pedoman internasional dan kompeten untuk menilai kepatuhan klien mereka dengan standar sistem mutu.

Adapun manfaat akreditasi dan Pendaftar (registrasi) adalah :

- Memastikan kualitas layanan pendaftar dan kepatuhan terhadap standar
- Pemanfaatan, transfer, dan penyebaran pengalaman internasional
- Konsistensi dan keandalan pendaftaran nasional dan internasional
- Meningkatkan penerimaan dan kredibilitas pendaftaran dan penggunaan standar sistem mutu nasional dan internasional
- Memfasilitasi perjanjian timbal balik dan penerimaan pendaftaran lintas batas negara pada skala global
- Memastikan efektivitas pendaftaran global dan pengurangan biaya melalui harmonisasi dan aksi bersama
- Penegakan kepatuhan terhadap standar internasional dan nasional dan panduan
- Memfasilitasi kerjasama badan akreditasi dan pendaftar
- Memfasilitasi akses ke pasar luar negeri dan perdagangan bebas antara negara-negara

Negara-negara industri tidak mensyaratkan akreditasi sehingga banyak kasus. Pemerintah sering enggan untuk bergerak, dan tidak diberitahu dan diinduksi oleh mereka yang menyediakan layanan pendaftaran di negara itu.

Beberapa pendaftar yang tidak memiliki akses akreditasi di negara mereka sendiri sering bergabung dengan registrar asing yang terakreditasi. Alternatif lain untuk registrar mencari akreditasi adalah menerapkan ke badan akreditasi asing. Dengan pendaftaran dan bantuan akreditasi untuk mendapatkan keuntungan di pasar

global, pengaturan internasional tersebut diterima karena menguntungkan.

Akreditasi terkait erat dengan kebutuhan untuk melayani kepentingan publik dan menghindari kendala birokrasi sekecil mungkin. Adapun perangkat/jebakan/dampak negatif meliputi :

- Menambahkan lapisan lain birokrasi
- Risiko campur tangan pemerintah yang tidak semestinya dalam bisnis
- Hambatan perdagangan
- Harapan tidak realistis

Pengalaman berharga dari badan sertifikasi nasional dapat dengan mudah diabaikan oleh organisasi akreditasi baru karena segala sesuatu yang baru, pada kenyataannya lebih mahal daripada birokrasi di masa lalu. Bidang yang menjadi perhatian adalah ketidakjelasan hubungan TQM dan program jaminan kualitas. Perusahaan yang terdaftar masih banyak menyediakan produk-produk yang tidak memuaskan pelanggan mereka. Tentu saja, sistem mutu terdaftar dan registrar terakreditasi tidak dapat mengesampingkan ketidakpuasan pelanggan. Dari sudut pandang akreditasi, tidak ada perbedaan antara akreditasi laboratorium dan akreditasi sistem jaminan kualitas. Perbedaannya adalah bahwa akreditasi pengujian laboratorium membutuhkan waktu lebih lama dan lebih matang dibandingkan dengan pendaftaran sistem kualitas. Kepentingan internasional dalam kualitas produk dari segi keselamatan, kesehatan, dan kualitas hidup konsumen, di mana pun produk tersebut diproduksi dan dijual, mendorong ISO untuk mempersiapkan panduan sertifikasi dan lembaga sertifikasi.

Inisiatif internasional dan kepemimpinan oleh ISO dan standar nasional dari seluruh dunia telah melembagakan akreditasi pendaftar. Sementara standar sistem mutu internasional berasal dari beberapa negara Anglo Saxon telah didukung oleh ISO dari

awal. Tidak hanya anggota ISO melihat kebutuhan standar ISO 9000 agar diadopsi secara global, pendaftar sendiri menekankan perlunya aksi internasional sebagai kekuatan pendorong utama.

3.3. Kewajiban Produk

Telah ada kecenderungan di beberapa negara untuk mengadopsi undang-undang tentang kewajiban produk. Di Amerika Serikat, kewajiban produk telah dilakukan selama bertahun-tahun, dan doktrin kewajiban produk menyebar secara internasional.

Berkenaan dengan kewajiban produk, pengujian dan sistem jaminan mutu dapat mengurangi risiko cacat disebabkan oleh produk. Adopsi sistem jaminan kualitas, persyaratan pengujian, dan akreditasi bukan cara pertahanan dalam litigasi kewajiban produk, tetapi sebagai bukti dalam hubungan kontrak. Kewajiban hukum badan akreditasi telah dibahas oleh **Ann Margaret Gilmour**. "Pengalaman menunjukkan bahwa menerima bukti-bukti dengan peraturan yang berlaku dan standar harus didasarkan pada objektivitas dan kompetensi pendaftaran dan badan akreditasi."

Konsep kewajiban yang telah digunakan di seluruh dunia :

- **Kontrak kewajiban.** Kontrak itu mungkin berisi keterbatasan tanggung jawab dari salah satu pihak.
- **Kewajiban Noncontractual** (kewajiban dalam perbuatan melawan hukum). Orang yang menyebabkan cedera atau kerusakan harus dikompensasi untuk itu.
- **Kewajiban tanpa kesalahan.**
- **Kewajiban produk,** Tanggung jawab produsen (dan lain-lain) untuk mengkompensasi cacat atau kerusakan yang disebabkan oleh barang yang rusak, yang merupakan kewajiban non contractual, dan di beberapa negara ada

kecenderungan untuk kewajiban tanpa kesalahan (misalnya, Amerika Serikat).

Dalam hal tanggung jawab yang ketat, produsen tidak bisa membela diri bahwa sistem kualitas mereka telah terdaftar, dan registrasi terakreditasi, tetapi hanya sebagai bukti-hati dalam hubungan kontrak.

Akreditasi secara umum didefinisikan sebagai pengakuan formal bahwa suatu organisasi dianggap kompeten untuk melakukan tugas-tugas tertentu. Badan akreditasi/ pendaftaran tidak menjamin bahwa setiap produk akan menjadi sempurna. Tapi badan akreditasi bertanggung jawab atas kelalaian dalam operasi mereka. Mereka harus mengikuti prosedur mereka yang setuju dengan standar yang berlaku.

Dalam penilaian kesesuaian internasional, akreditasi laboratorium adalah yang paling sangat terorganisir. Kode Standar GATT ditangani dengan akreditasi sebagai cara untuk meminimalkan pengujian sebagai hambatan perdagangan. Pada tahun 1977 International Laboratory Accreditation Conference (ILAC) menciptakan skema akreditasi nasional untuk laboratorium. ILAC memelopori akreditasi penilaian sistem mutu dan sertifikasi.

Dengan menerapkan konsep dasar dan prinsip-prinsip yang mengatur sertifikasi dan pendaftaran untuk merancang dan menerapkan skema akreditasi akan membantu menghindari jebakan, mengurangi risiko kerugian, dan mendorong dukungan dan penerimaan publik.

3.4. Organisasi Akreditasi

Sampai saat ini tidak banyak badan akreditasi pendaftar di dunia. Maka bisa dipastikan bahwa suatu negara harus memiliki satu lembaga. Staf harus sangat berpengetahuan dan berpengalaman dan independen dari operasi registrar.

Pelayanan publik harus diberikan atas dasar nonprofit, harus beroperasi dekat dengan pemerintah atau oleh cabang pemerintah. Beberapa pemerintah mungkin lebih membela pendaftar di negara mereka agar terakreditasi di tempat lain, untuk menghindari biaya dan kewajiban. Akibatnya, meskipun pemerintah dapat mengatur akreditasi dan sering mendukung secara finansial, biasanya tidak memperpanjang layanan ini untuk pendaftar asing. Beberapa registrar terakreditasi bisa beroperasi dengan sukses di negarane-negara tanpa skema akreditasi untuk pendaftar. Dengan kata lain, akreditasi nasional menjadi praktis internasional, kecuali didasarkan dan dikendalikan secara nasional.

ISO, dalam direktori Badan Registrasi Sistem Mutu (ISO 1992), mencantumkan lembaga akreditasi berikut:

- Skema Akreditasi Bersama Australia dan Selandia Baru (JAS-ANZ)
- Dewan Standar Kanada, Canada
- Raad voor de Certificatie, Belanda
- Dewan Akreditasi Nasional untuk Lembaga Sertifikasi (NACCB), Inggris Raya
- American National Akreditasi Program Biro Sistem Mutu (ANSI / RAH), Amerika Serikat

Badan standar nasional anggota ISO diminta untuk menyerahkan nama-nama pendaftar untuk direktori ini. Beberapa lembaga akreditasi tidak termasuk dalam daftar ini, yang ditunjuk oleh otoritas standar mereka sebagai pendaftar akreditasi:

- Belgisch Nasional Comite 'voor de Accrediatie van Certificaties (BINNACQS), Belgia
- Minsk Akkrediterings Ordning, Denmark
- Traegergemeinschaft fuer Accrediterungen GmbH, Jerman
- Certificazione Sistemi Qualita, Italia
- Norsk Akkritering, Norwegia

- Dewan Teknis Akreditasi Swedia (SWEDAC), Swedia

Dengan kebutuhan untuk akreditasi pendaftar sistem mutu semakin diakui, hanya sedikit negara yang memiliki organisasi semacam itu. Di Eropa, pedoman untuk badan akreditasi menjadi dasar untuk memulai dan mendirikan organisasi di tingkat nasional. Organisasi Standar Eropa CEN/CENELEC telah memulai Organisasi Eropa untuk Pengujian dan Sertifikasi (EOTC). Pendaftar bekerjasama lintas batas-batas nasional mereka untuk kepentingan bersama dan masyarakat. Struktur organisasi untuk organisasi akreditasi adalah sebagai berikut: **Dewan penasihat, Komite teknis khusus, dan Komite industri khusus sektor.** Perjanjian kelompok untuk harmonisasi dan mempromosikan perjanjian bilateral dan multilateral dan infrastruktur administratif yang disediakan oleh CEN / CENELEC.

Badan Akreditasi Inggris

Badan akreditasi Inggris telah berdiri selama beberapa tahun dan tampaknya berfungsi dengan baik. Departemen Perdagangan dan Industri Inggris (DIT) ditunjuk NACCB untuk merekomendasikan akreditasi perusahaan untuk mendaftar pemasok di bawah standar DIT. NACCB didirikan tahun 1982 dan dioperasikan oleh pemerintah untuk mengelola Standar, Kualitas dan Daya Saing Internasional.

Dewan memiliki anggota dari bisnis, pemerintah, lembaga, dan badan-badan sertifikasi. Badan Registrasi diperlukan oleh NACCB untuk memenuhi persyaratan ketat dalam cara mereka melakukan pendaftaran, memperoleh penilai, menjamin kualitas layanan mereka, dan memelihara catatan mereka. Dalam Direktori 1992 ISO, ada 35 pendaftar dengan rentang yang sangat berbeda dari produk dan jasa dan industri di mana pendaftaran dilakukan. Delapan belas badan ini, yaitu sekitar 50 persen, telah diakreditasi

melalui NACCB, badan akreditasi hanya di Inggris. BSI adalah yang terbesar dan paling dikenal secara internasional.

Banyak badan pendaftaran di Inggris tidak terakreditasi oleh NACCB namun dikendalikan melalui badan lainnya, baik asosiasi industri atau *accreditors* asing. Salah satu alasan tidak terakreditasi adalah bahwa calon pendaftar harus benar-benar menerapkan sistem kualitas ISO 9000 dan harus menunjukkan penerapan sistem mutu manajemen internal seperti yang dipersyaratkan oleh EN 45012 sebelum mereka dapat mengajukan akreditasi. Penilai NACCB memeriksa sistem manajemen dan mengamati audit yang dilakukan oleh beberapa badan. Dengan kata lain, registrar dalam tahap proses akreditasi sementara beroperasi penuh.

Akreditasi registrar oleh Inggris tidak sah, meskipun banyak juga pendaftar tersebut beroperasi secara internasional. Penilaian dan akreditasi hanya berlaku untuk operasi di Inggris. Hubungan NACCB dengan badan-badan akreditasi yang sama masih harus dilakukan.

Negara Eropa Lainnya

Dewan Belanda untuk Sertifikasi di Belanda (RVC) didirikan pada bulan Juli 1981 atas prakarsa Departemen Urusan Ekonomi Belanda. Dewan itu sendiri merupakan badan swasta dengan dukungan pemerintah. Anggota diundang dari berbagai organisasi dan pemerintah. Tujuh belas pendaftar yang beroperasi di Belanda tidak diakreditasi oleh RVC. RVC telah mengakreditasi beberapa pendaftar asing, tidak semua dengan cabang-cabang di Belanda.

Di Perancis, Asosiasi Perancis untuk Quality Assurance (AFAC) terdiri dari sejumlah badan registrasi yang bekerjasama dalam pendaftaran. Setiap lembaga harus diakreditasi oleh Dewan

Manajemen AFAC, seperti yang diusulkan oleh Komite Akreditasi dan Banding. AFAC bekerjasama dalam EC, dan untuk pengoperasian AFAC, diterapkan standar Eropa EN 45012 yang mencakup sistem mutu sertifikasi lembaga.

Jerman telah mengikuti rekomendasi dari pendekatan global komisi Eropa untuk membentuk badan akreditasi umum yang meliputi baik pasar komersial regulasi dan non-regulasi. Ini merupakan organisasi baru untuk akreditasi di seluruh lembaga yaitu Deutscher Akkreditierungsrat WAR. Pemerintah sebagai regulator, *accreditors* dari sektor swasta, dan lembaga nasional standar (DIN) adalah anggota dewan DAR.

Di negara lain akreditasi di pasar diatur dan non-regulasi dengan badan yang terpisah. Lembaga untuk menegakkan regulasi tersebut lebih ketat dikontrol oleh pemerintah nasional dalam bidang komersial dan bisnis.

Untuk akreditasi pendaftar, DAR bertanggung jawab ke badan sertifikasi Deutsche Akkreditierungstelle Electrotechnik, yang sekarang disebut Deutsche Traegergemeinschaft fillar Akkreditierung (DTA). Badan ini mengelola penilaian kesesuaian untuk semua modul dari pendekatan global Komisi Eropa dan bekerja sama dengan EQNet untuk harmonisasi akreditasi pendaftar dan sistem pendaftaran berkualitas. Standar EN 45012 dan EN 29000 (ISO 9000) telah diterapkan oleh DTA.

Amerika Utara

Di Amerika Serikat, ASQC membentuk sebuah perusahaan. Anak perusahaannya sepenuhnya dimiliki secara independen yaitu RAB yang dibentuk tahun 1989. Tujuannya "membangun pengakuan internasional tentang praktik pendaftaran AS, sehingga organisasi-organisasi AS yang menilai dan mendaftarkan sistem mutu akan diterima secara internasional untuk menghilangkan satu

hambatan nontarif yang potensial" (ASQC / RAB, 1990). Badan ini mulai menerima aplikasi untuk akreditasi pada tahun 1990. National Institute of Science and Technology (NIST) dari Departemen Perdagangan tampaknya juga tertarik dalam akreditasi bersama dengan pihak lain, dan telah melakukan sidang di Washington, DC, tentang masalah tersebut.

Kanada membentuk badan akreditasi nasional melalui SCC. Pada tahun 1990, industri, bisnis, dan pemerintah sangat mendukung dewan untuk membentuk Manajemen Mutu Sistem Registrasi Akreditasi. Tujuan utamanya adalah untuk melakukan registrasi internasional dan untuk membantu perusahaan-perusahaan Kanada untuk mendapatkan akses pasar ke luar negeri. Sebuah komite ad hoc dibentuk, dan mengajukan Kriteria dan Tata Cara Akreditasi Organisasi Sistem Mutu (CANP10, 1991).

Program akreditasi Kanada yang sejajar program akreditasi lain untuk sertifikasi dan organisasi pengujian (SCC), dikembangkan atas dasar pedoman internasional. Orientasi internasional untuk menghindari akreditasi untuk standar regional seringkali membatasi perdagangan internasional dan menjadi hambatan perdagangan. Timbal balik internasional diharapkan. Mengingat fakta bahwa pendekatan global yang konsisten untuk pendaftaran tidak ada, SCC memfasilitasi perjanjian bilateral atau multilateral antara badan akreditasi nasional. Tentu saja, penerimaan akreditasi ini oleh pendaftar yang beroperasi di Kanada dan oleh klien mereka juga merupakan tujuan penting. Tapi tidak masalah karena registrar mewajibkan akreditasi dan cara itu akan menguntungkan mereka dan juga klien mereka. Pendanaan seringkali menjadi masalah, tapi akhirnya diselesaikan. Pada bulan Desember 1991 kriteria dan prosedur itu telah dipublikasikan sebagai standar nasional Kanada. Hal ini membuka jalan untuk mengundang dan memproses aplikasi oleh pendaftar untuk menjadi terakreditasi.

Tiga pertama pendaftar Kanada yang terakreditasi pada akhir 1992: Institut Manajemen Mutu, Dewan Standar Umum Kanada, dan Warnock Hersey Profesional Services Ltd

Asia Pasifik

Di Australia dan Selandia Baru yang sesuai **trans-tasman** mendirikan Lembaga Akreditasi Bersama untuk Australia dan Selandia Baru (JAS-ANZ) pada tahun 1991. Hubungan dengan pemerintah diformalkan kedalam MOU. Dewan ini memberikan mekanisme struktur penilaian kesesuaian dan metode, untuk menciptakan kondisi yang memberikan kepercayaan kepada produsen, konsumen, agen, dan mitra perdagangan internasional dan Australia dan New Zealand. Badan ini mendirikan Lembaga Akreditasi Sistem Manajemen Mutu (QMSAB) dengan misi untuk menerapkan dan memelihara struktur dan kriteria untuk harmonisasi penilaian kesesuaian Sistem Manajemen Mutu, dan untuk memberikan keyakinan dan kredibilitas dalam proses pendaftaran pemasok di Australia dan Selandia Baru, dan di tingkat internasional.

Pendaftar sistem mutu di bawah skema transnasional ini diperlukan untuk mengesahkan penggunaan seri ISO 9000 atau yang setara dan menjadi siap untuk dinilai kesesuaiannya dengan operasi kriteria standar nasional dari ISO/TEC Guides 40 dan 48 dan QMSAB yang berhubungan dengan sistem manajemen mutu, sertifikasi produk, sertifikasi personal, dan akreditasi Laboratorium. Jepang menetapkan skema akreditasi laboratorium pada tahun 1991, karena telah menjadi pemimpin dunia dalam sertifikasi produk. Skema akreditasi Jepang mewujudkan empat alternatif

- akreditasi Langsung dari badan penilaian asing oleh badan akreditasi Jepang

- Saling pengakuan antara badan akreditasi dan saling menerima dari hasil akreditasi

Persyaratan Umum untuk Penerimaan Lembaga Sertifikasi. Sertifikasi kesesuaian didefinisikan sebagai "tindakan oleh pihak ketiga, yang menunjukkan bahwa kepercayaan yang disediakan itu telah sesuai dengan standar tertentu atau dokumen normatif". Definisi ini diterima untuk Pedoman Penilaian Pihak ketiga dan Pendaftaran Sistem Mutu Pemasok (panduan ISO / IEC48, edisi 1986). Panduan ini menyangkut pendaftaran dan akreditasi. Dalam panduan ini konsep kepercayaan berperan penting dan menggambarkan elemen dasar manusia yang terlibat. Pemasok atau pembeli harus memiliki keyakinan pada keputusan oleh salah satu badan akreditasi untuk sertifikasi, registrasi, atau akreditasi. Untuk menciptakan dan mendukung keyakinan tersebut dalam pikiran individu yang terlibat dan memberikan perhatian, Eropa membentuk organisasi CEN / CENELEC yang disiapkan dan diterbitkan untuk sistem mutu (ISO 9000 series diadopsi sebagai EN 29000 series) dan untuk sertifikasi, registrasi, akreditasi dan tujuh Standar baru Eropa (EN 45000 series). Hal yang sama berlaku untuk negara-negara non eropa. Pendaftaran tidak akan diakui jika registrar tidak terakreditasi. Ini berarti bahwa badan akreditasi harus menerapkan pedoman internasional masing-masing. Jika pedoman nasional yang tersedia dan digunakan, maka harus adopsi dari ISO atau berdasarkan panduan ISO/IEC.

3.5. Pedoman ISO/IEC

Dasar akreditasi pendaftar adalah **ISO / IEC Guide 48**, karena pendaftar harus mematuhi ketentuan tersebut. Panduan ini disusun oleh Komite ISO pada Penilaian Kesesuaian (ISO/CASCO) dan telah disetujui pada tahun 1986. Pihak ketiga mengikuti penilaian dan pendaftaran sistem panduan kualitas yang bertujuan

memastikan keputusan yang konsisten dan dapat diandalkan, sehingga memfasilitasi penerimaan dan pengakuan internasional. Registrar juga harus sesuai dengan Persyaratan Umum untuk Penerimaan Lembaga Sertifikasi (IOC / IEC Guide 40, 1983).

Ketentuan umum untuk proses mendaftarkan sistem mutu akan diuraikan dalam buku petunjuk ini. Referensi di Panduan 48 dibuat dengan standar ISO 9000 dan ISO Guide 2 dan ISO 8402. Berikut ini adalah beberapa prinsip yang dijelaskan di Panduan 48:

- skema pendaftaran beroperasi disektor industry masing-masing perusahaan dan terkait dengan produk, proses, atau jasa yang disediakan. Namun pendaftaran tidak terpengaruh dengan sertifikasi produk, dll
- Kriteria umum untuk operasi registrar harus dilengkapi untuk skema pendaftaran di sektor industri dan dengan tingkat kesehatan dan risiko keselamatan yang tinggi. Pedoman penyusunan suplemen sistem penilaian kualitas (QSAS) ada dalam Lampiran A Guide 48. Dokumen QSAS harus dipersiapkan oleh registrar bekerjasama dengan pemasok. Semua peraturan dan standar produk harus tercantum, termasuk standar ISO 9000.
- ketaatan terhadap ketentuan di Panduan 48 untuk memastikan bahwa pendaftar mengoperasikan skema penilaian dan pendaftaran yang konsisten dengan standar nasional dan internasional. Konsistensi dan kehandalan ini akan memfasilitasi penerimaan nasional dan internasional.
- Aplikasi penilaian harus dilakukan pada form yang ditampilkan dalam Lampiran B dari panduan dan harus berhubungan dengan sistem mutu pemasok dilokasi yang ditentukan. Pemohon harus mengkonfirmasi dengan tanda tangan bahwa semua aturan akan ia dipenuhi.

- Registrar harus membantu klien dalam mempersiapkan aplikasi lengkap, menginformasikan klien tentang skema penilaian, dan harus memberikan alasan untuk setiap penolakan aplikasi.
- Harus ada penilaian awal dan kunjungan informal untuk membantu persiapan penilaian formal.
- Pemasok harus memiliki sistem mutu yang terdokumentasi sesuai dengan standar sistem mutu yang berlaku .

Dokumentasi ini akan dinilai dan perlu dimodifikasi, sebelum dimulainya kunjungan penilaian formal.

- Tim penilai harus memiliki minimal satu ahli dalam teknologi yang bersangkutan dan penilai memimpin. Pemasok dapat menolak penilai dengan alasan konflik kepentingan. Prosedur penilaian seperti yang dijelaskan dalam panduan ini mengikuti prosedur audit dibahas dalam Bab 3 tentang audit dan terutama dengan ISO 10011 standar audit.
- Bentuk dokumen pendaftaran diberikan dalam Lampiran C. Penggunaan dokumen untuk publisitas, termasuk logo registrar, dibatasi. Pemasok tidak bisa mengklaim atau menyiratkan bahwa produk, proses, atau jasa telah disertifikasi dengan pendaftaran ini.
- Kriteria umum bisa berubah bila diterapkan pada sektor tertentu.

Kriteria dan persyaratan untuk pendaftar di Panduan 48 diuraikan ditopik berikut:

- Aplikasi untuk penilaian
- Penilaian Prosedur
- Penerbitan dokumen pendaftaran
- Memodifikasi lingkup pendaftaran pemasok

- Surveillance
- Perubahan sistem mutu
- Penggunaan simbol badan akreditasi penilaian atau logo
- Publisitas
- Kerahasiaan
- Penyalahgunaan pendaftaran
- Suspensi pendaftaran
- Tindakan korektif
- Penarikan / pembatalan
- Pelaksanaan perubahan aturan sistem
- Banding / sengketa

Ketika petugas merasa puas dengan standar yang dijalankan, pendaftaran diberikan, dokumen dikeluarkan, dan nama suppliser dimasukkan dalam pencatatan penerbitan. Setelah pendaftaran, surveilans memverifikasi kesesuaian data. Registrar dengan persetujuan pemasok, menunjuk agen untuk melakukan pengawasan dan penilaian awal. Badan penilaian menjamin kerahasiaan yang dijaga oleh staf dan agen.

Pendaftaran dapat dicabut bila terjadi perubahan dalam skema penilaian dan pendaftaran, pemasok mengirimkan komentar dan diberikan waktu yang cukup untuk membuat koreksi. Banding dan perselisihan tunduk pada prosedur banding dalam panduan untuk badan penilaian.

Adopsi Internasional dari Panduan 48 di Eropa

Pendekatan global biasanya membahas kesesuaian penilaian berkaitan dengan produsen, pengujian dan sertifikasi laboratorium, dan badan akreditasi. Pada bulan September 1989, Organisasi CEN / CENELEG Standar Eropa menerbitkan Kriteria Umum Lembaga Sertifikasi Sistem Mutu (EN 45012 standard).

Pada prinsipnya, EN 45012 berkaitan dengan pendaftaran sistem kualitas. EN 45012 masuk ke dalam standar seri 45000 EN. Seri ini menetapkan criteria bagi pemberian fasilitas yang terlibat dalam pengujian dan sertifikasi. Standar akan membantu proses pengakuan antara fasilitas, pengembangan akreditasi nasional yang harmonis, dan nominasi fasilitas oleh pemerintah Eropa seperti yang dipersyaratkan oleh Direksi Eropa.

Standar Eropa ini menetapkan kriteria umum bahwa badan akreditasi wajib mengikuti pendaftaran sistem mutu, terlepas dari sektor yang terlibat. Kualitas sistem pendaftaran memberikan jaminan bahwa pemasok mengikuti standar yang berlaku. Penilaian pihak ketiga dan pendaftaran sistem mutu pemasok terhadap kriteria seperti diuraikan dalam EN 45012, menjamin kesesuaian sistem dan juga dapat menjadi dasar untuk jaminan mutu produk dan sertifikasi. Pendaftaran yang berbeda dengan sertifikasi akan menghasilkan jaminan yang berbeda.

Standar EN 45012 dimaksudkan untuk saling membantu pengakuan skema pendaftaran dan pengembangan skema akreditasi nasional. Dasar kriteria EN 45012 adalah ISO / IEC Guides 40 dan 48, yang menggabungkan dokumen standar Eropa yang disiapkan di bawah mandate Komisi Masyarakat Eropa dan Asosiasi Perdagangan Bebas Eropa, oleh CEN gabungan / CENELEC kelompok kerja sertifikasi. Menurut aturan umum CEN / CENELEC, negara-negara berikut terikat untuk menerapkan standar Eropa: Austria, Belgia, Denmark, Finlandia, Perancis, Jerman, Yunani, Islandia, Irlandia, Italia, Luksemburg, Belanda, Norwegia, Portugal, Spanyol, Swedia, Swiss, dan Inggris.

Eropa EN 45000: Serangkaian Pengujian, Sertifikasi, dan Badan Akreditasi

- EN 45001: Persyaratan umum pengoperasian laboratorium pengujian
- EN 45002: kriteria untuk penilaian laboratorium pengujian
- EN 45003: kriteria umum badan akreditasi laboratorium
- EN 450011: criteria untuk sertifikasi operasi badan sertifikasi produk
- 450012: untuk lembaga sertifikasi operasi sistem mutu
- EN 450013: kriteria untuk sertifikasi lembaga sertifikasi personil
- EN 450014: Persyaratan deklarasi kepatuhan pemasok

Dua prinsip penting EN 45012 adalah

- Ketika dokumen normatif standar atau lainnya selain EN 45012 digunakan, pendaftar harus menunjukkan bahwa ia mematuhi sistem kualitas sebanding
- Pemasok harus memiliki akses jasa registrar, tidak ada kondisi keuangan dan perkecualian harus diterapkan.

Kriteria registrar harus mengatasi dan mematuhi EN 45012, berupa

1. Persyaratan umum. Semua pemasok harus mematuhi skema, tidak memihak, tidak diskriminatif (keuangan dan lain-lain) pada pelamar.
2. Administrasi struktur. Sebuah dewan pengurus (anggota dengan minat yang relevan dan tidak ada kepentingan mendominasi) dan staf operasi harian yang bebas dari kepentingan komersial.
3. Mengatur tanggung jawab dewan. Menetapkan kebijakan dan mengawasi pelaksanaannya, pengendalian keuangan, dan membangun komite.
4. Struktur organisasi dokumentasi. Struktur organisasi, pendanaan keuangan, aturan pendaftaran dan prosedur, dan status hukum.

5. Pendaftaran personel. Kompeten untuk tugas, catatan pada kualifikasi, pengalaman pelatihan,, tugas terdokumentasi, dan tanggung jawab. Persyaratan yang sama bagi agen dan sub kontraktor.
6. Dokumentasi dan kontrol perubahan. Isu-isu saat ini yang tersedia, seperti perubahan dan kontrol amandemen, digantikan dokumen dihapus. Pemasok terdaftar diberitahu tentang perubahan.
7. Catatan. Penilaian dan pengawasan individu, keselamatan, keamanan, kerahasiaan, periode retensi.
8. Penilaian pendaftaran dan pengawasan prosedur. Prosedur dan sistem kualitas yang dibutuhkan oleh pemasok (misalnya standar), surveilans.
9. Penilaian, registrasi, dan pengawasan fasilitas. Staf keahlian dan peralatan, perjanjian dengan subkontraktor (persyaratan yang sama).
10. Buku manual tentang Kualitas. Termasuk pernyataan kebijakan, status hukum, organisasi, prosedur, rincian tentang personel, daftar subkontraktor.
11. Kerahasiaan di semua tingkatan.
12. Publikasi. Pencatatan, deskripsi skema pendaftaran, dan prosedur banding.
13. Internal audit dan ulasan.
14. Pengendalian penggunaan sertifikat pendaftaran.
15. Pemasok terdaftar mencatatkan keluhan sistem mutu.
16. Prosedur untuk penarikan dan pembatalan sertifikat pendaftaran.

EN 45012 menekankan struktur organisasi pendaftaran, sementara Panduan 48 berkonsentrasi pada aspek operasional penilaian pihak ketiga. Kedua standar sesuai dengan prosedur

pendaftaran, namun EN 45012 pada Panduan 48 adalah panduan yang lebih lengkap untuk pendaftar dan orang-orang yang mengakreditasi mereka.

Di Inggris, BSI mengadopsi EN 45012 sebagai standar Inggris, BS 7512, pada tahun 1989. Kedua dokumen tersebut identik. Kepatuhan dengan standar Inggris tidak dengan sendirinya memberikan kekebalan dari kewajiban hukum. Kanada menerapkan skema akreditasi pada tahun 1992. Standar itu berdasarkan pada ISO dan panduan Eropa, termasuk beberapa kemajuan lebih lanjut dalam bidang registrasi dan akreditasi. Organisasi pendaftaran ini berbeda dalam beberapa bagian dari ISO/TEC Panduan 48 dan juga dari Eropa EN 45012. Didalamnya dimasukkan prinsip-prinsip ISO 10011 dan dirancang untuk memfasilitasi akreditasi tentang prinsip-prinsip dan prosedur pendaftaran. SCC, badan akreditasi nasional, telah menerbitkan Kriteria dan Tata Cara Akreditasi Organisasi Sistem Kualitas CANP10, Desember 1991. Dokumen ini menetapkan kriteria, persyaratan, dan prosedur sertifikasi akreditasi organisasi oleh SCC.

Pendaftaran organisasi diakreditasi oleh SCC untuk memenuhi kriteria, untuk memberikan informasi kepatuhan, dan untuk mengkonfirmasi kesediaan untuk mematuhi setiap kriteria. Penilaian sistem mutu suatu perusahaan harus dilakukan sesuai dengan ISO 10011, Kanada mengadopsi seri CAN/CSAQ10011.

Dalam CANP10, 46 persyaratan itu dikelompokkan di bawah 10 kriteria:

1. Basis administrasi. Organisasi, prosedur, dokumentasi, kebijakan.
2. Independensi operasi. Tidak ada kepentingan tunggal mendominasi dalam dewan direksi, remunerasi auditor tidak tergantung pada hasil audit.

3. Sumber daya manusia. Staf yang kompeten, auditor mengikuti ISO 10011, registrar tidak mendelegasikan tanggung jawab eksternal, para ahli dipekerjakan dan di bawah kondisi pelatihan untuk staf.
4. Sumber daya Fisik. Administrasi, fasilitas, dokumentasi yang tersedia untuk staf.
5. Sistem Kualitas. Prosedur terdokumentasi baik dalam panduan manual mutu, pengendalian dokumen dan catatan, maupun audit internal.
6. Prosedur Pendaftaran. Pada prinsipnya sama dengan prosedur akreditasi, yang akan dijelaskan pada bagian selanjutnya dalam bab ini.
7. Pendaftaran ketersediaan. Siap untuk memberikan pertimbangan penuh untuk aplikasi apapun.
8. Catatan. Sistem pencatatan yang komprehensif, menjaga catatan dan kerahasiaan, memfasilitasi audit.
9. Publikasi. Daftarterbaru tentang sistem mutu terdaftar, pemeliharaan, dan pendistribusian daftar ini.
10. Kemampuan Nasional. Mampu merespon permintaan nasional untuk pendaftaran oleh otoritas pengawas, produsen, dan pihak berkepentingan lainnya.

Persyaratan lainnya yang harus dipenuhi oleh pendaftar adalah dukungan dari standar nasional Kanada, sistem, partisipasi dalam mengembangkan program pendaftaran internasional, dan pengajuan dari setiap iklan dan materi promosi ke SCC, badan akreditasi untuk persetujuan. Akhirnya, standar ini menjelaskan prosedur yang mengarah ke akreditasi oleh SCC.

3.6. Prosedur Akreditasi

Ada kesamaan besar antara prosedur akreditasi dan pendaftaran ketika mereka pada dasarnya bertujuan memperkuat

kepercayaan dalam skema pengambilan keputusan masing-masing. Keputusan untuk mendaftar sistem mutu pemasok ini dipandu langsung oleh badan akreditasi dan keputusan akreditasi dari registrar mengikuti aturan yang sama.

Langkah-langkah untuk memulai dan menerapkan skema akreditasi sebagai berikut:

1. Konsep dan kebutuhan harus dipelajari dengan baik oleh tim proyek, pemerintah harus responsif terhadap kebutuhan dan inisiatif.
2. Struktur organisasi dan administrasi, sponsor, dan keanggotaan harus ditentukan.
3. Staf harus dipekerjakan dan sumber daya yang diperoleh, prosedur operasional tertulis, dan sistem dokumentasi harus dirancang dengan baik.
4. Independensi dan kompetensi dari badan akreditasi harus terlihat dan meyakinkan.
5. Auditor seleksi, pelatihan, pengawasan, dll, harus dipastikan.
6. Persetujuan pemerintah dan dukungan harus diperoleh dan pengakuan internasional harus dipastikan.

Operasi audit dan akreditasi harus teliti dan sering ditinjau bertahap. Pendaftar harus berpartisipasi dalam mencapai kerjasama dan penerimaan nasional dan internasional.

ISO/IEC Guide 40, edisi 1983, menguraikan prosedur akreditasi tersebut. Prosedur itu digunakan bersama dengan ISO/IEC Guide 48 edisi 1986, sebagai dasar untuk Standar Eropa EN 45012 dan dokumen serupa di negara lain. Di Amerika Serikat, RAB, dan di Kanada, SCC, menggunakan dokumen internasional untuk mengembangkan prosedur akreditasi. Kebijakan ini bertujuan menjamin harmonisasi internasional dan penerimaan pendaftar terakreditasi.

“Lofgren” menggambarkan proses yang digunakan oleh RAB dalam akreditasi registrar sistem mutu :

1. Evaluasi prosedur registrar terdokumentasi baik, termasuk manual mutu, terhadap kriteria EN 45012.
2. Penilaian kinerja aktual registrar dibandingkan dengan prosedur terdokumentasi di fasilitas registrar dan selama penilaian penukaran registrar tentang sistem kualitas pemasok.
3. Evaluasi Independen dari penilaian registrar.
4. Pengawasan terus menerus, termasuk penilaian ulang penuh periodik.
5. Kesempatan banding atas keputusan yang tidak menguntungkan.
6. Pencatatan pendaftar terakreditasi dalam direktori.
7. Direktori daftar pemasok yang telah didaftarkan oleh pendaftar terakreditasi.

Dewan Standar dokumen Kanada CANP10 menggambarkan proses akreditasi sangat mirip dengan yang di atas:

- Registrar menyerahkan aplikasi untuk informasi akreditasi mengenai kriteria dan persyaratan yang ditetapkan dalam standar.
- Setiap aplikasi ditinjau oleh staf SCC dan kemudian dinilai oleh subkomite penasihat.
- Subkomite tersebut mempelajari pengajuan dan melakukan penilaian laporan dan rekomendasi yang dikirim ke komite penasihat.
- Komite penasihat, pada gilirannya, mengirimkan laporan dan rekomendasi kepada komite eksekutif dan penyerahan lalu dibahas dan diputuskan oleh dewan.

- Setelah terakreditasi, daftar pemasok terdaftar mencakup hasil penelitian setelah dilakukan akreditasi.
- Organisasi terakreditasi tersebut harus diaudit setiap tahunnya. Registrar menginformasikan SCC tentang perubahan tersebut.

Akreditasi dapat ditarik bila ada perubahan. Registrar memiliki hak banding. Mereka memverifikasi dokumentasi aplikasi, penerapan kebijakan dan prosedur, dan kecukupan staf dan fasilitas pemohon.

3.7. Menuju Skema Akreditasi Internasional

Harmonisasi standar dan kegiatan penilaian yang berkesesuaian, persamaan pendaftaran dan akreditasi, menciptakan lingkungan untuk pengakuan dan memfasilitasi perdagangan antara negara-negara.

Ada prasyarat penting berupa standar menggambarkan sistem mutu, ISO 9000 series. Pada 1991 hampir 50 negara telah mengadopsi sistem mutu tersebut sebagai standar nasional. Standar-standar tersebut digunakan di seluruh dunia untuk membantu mengembangkan audit dalam perusahaan, audit sistem mutu pemasok, dan juga audit pihak ketiga dan pendaftaran selanjutnya.

Pembeli dan pemasok, menyetujui penilaian pihak ketiga dan pendaftaran. Tetapi hal ini membutuhkan kepercayaan terhadap kompetensi dan integritas pendaftar dan auditor. Untuk itu harus ada akreditasi untuk organisasi pendaftaran. Orientasi global dan interaksi akreditasi ini sungguh penting karena bermanfaat bagi semua pihak. Akreditasi ini mempromosikan perdagangan bebas dan adil melintasi batas-batas nasional.

Negara berkembang dan negara lain juga memiliki kebutuhan yang sama untuk sistem mutu yang efektif di perusahaan mereka untuk

layanan pendaftaran dan akreditasi. Perusahaan-perusahaan ini berkisar dari perusahaan multinasional besar hingga pemasok lokal kecil. Sementara beberapa negara membentuk badan akreditasi mereka sendiri untuk akreditasi pendaftar, di sisi lain pendaftar harus mengajukan akreditasi asing. Untuk itu perlu badan internasional untuk akreditasi pendaftar .

Dikarenakan pembangunan internasional sekuensial nasional menyebabkan standar di badan akreditasi nasional biasanya dekat dengan pemerintah. Ketika ada lebih dari satu badan akreditasi di suatu negara, seperti yang terjadi di Amerika Serikat, mungkin pemerintah masing-masing harus menunjuk badan yang jelas dalam rangka memiliki kendali.

Akreditasi internasional dari pihak ketiga

Pendaftar yang beroperasi di beberapa negara tentu tertarik pada auditor yang kompeten dan berpengalaman untuk melakukan audit di lebih dari satu negara. Meskipun standar untuk sistem kualitas mungkin sama antara negara-negara, bahasa, budaya, kondisi bisnis, dan gaya manajemen bervariasi. Penafsiran standar ini bervariasi dan di Kanada, misalnya, standar ISO 9000 diadopsi dengan suplemen. Auditor ini memberikan sertifikasi untuk kemampuan audit internasional khusus.

Pedoman ISO 10011 telah secara luas diadopsi dan digunakan oleh pendaftar dan badan akreditasi yang sama. Standar audit internasional bagian 2 mengatur kualifikasi auditor dan skema akreditasi pelatihan auditor yang konsisten dengan ISO 10011 di beberapa negara yang memberikan kursus ditingkat yang sama dan pendekatan dan konten yang sama. Misalnya, di Inggris NACCB telah menyediakan pendaftaran asesor dan penilai kepada Lembaga Penjaminan Mutu (IQA) dan dewan penilai.

Singkatnya, harmonisasi akreditasi internasional terletak pada badan akreditasi nasional, yang didukung oleh pemerintah mereka. Dewan ini berlaku untuk kedua organisasi pendaftaran dan untuk auditor yang dipekerjakan. Dengan demikian dapat mencegah konflik perdagangan, mendorong prinsip pasar bebas dan praktik, dan memperkuat manajemen jaminan kualitas global.

3.8. Ringkasan

Produk harus disertifikasi dengan sistem jaminan mutu terdaftar dan pendaftar harus diakreditasi karena akreditasi merupakan pengakuan resmi oleh badan publik yang berwenang. Tidak semua negara memiliki badan akreditasi, meskipun pendaftar terakreditasi di tempat lain bisa beroperasi di dalamnya. Tujuan utama dari akreditasi oleh registrar bertujuan menjaga kepentingan masyarakat dan untuk memfasilitasi penerimaan akreditasi internasional yang memperkuat regulasi bisnis dan ekonomi pasar bebas. Inggris dan negara eropa lainnya, mencoba memelopori akreditasi ini dengan pendekatan global baru yaitu Komisi Eropa untuk penilaian kepatuhan. Dengan akreditasi internasional dari pendaftar, penerimaan global dari pendaftaran itu telah meningkat. Terutama bagi negara-negara kecil yang tidak memiliki badan akreditasi sendiri, maka badan internasional di bawah ISO harus ditetapkan. Dengan kualitas pelayanan pendaftaran perlu dipastikan melalui akreditasi, maka diperlukan akreditasi secara global. Penyedia layanan pada tingkat ini dapat bertanggung jawab. Sejauh ini, standar dan pedoman ISO menjamin integritas pendaftaran dan akreditasi sampai batas akreditasi internasional, badan pengawas dan kontrol. Beberapa langkah untuk mengembangkan badan internasional ISO telah dilakukan. Persyaratan dan prosedur untuk badan akreditasi

sebagaimana ditentukan oleh pedoman ISO harus sesuai dengan pendaftar.

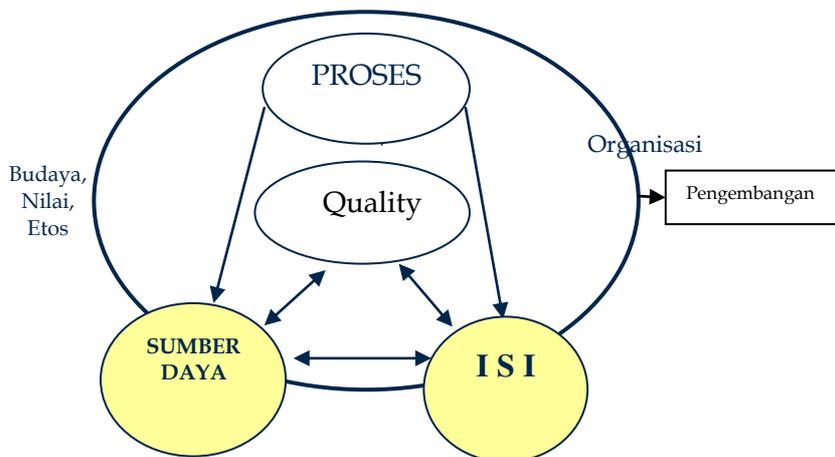
Skema untuk kualifikasi dan mengawasi, auditor bekerja untuk pendaftar juga dikontrol oleh badan akreditasi, dengan mengacu pada standar ISO. Akreditasi auditor internasional akan menjamin kesamaan kondisi dan jasa secara global. Banyak dari audit ini dilakukan dalam skala global, yaitu untuk kepentingan pendaftar asing dan pemasok atau pembeli asing. Pada akhirnya, jaminan kualitas sistem manajemen, audit, sistem pendaftaran, dan akreditasi pendaftar dan auditor akan memperkuat manajemen kualitas global dan menjamin persaingan yang adil dan efektif. Minat dan ketergantungan para pelanggan pada kualitas yang memuaskan dari produk dan jasa, di mana pun mereka berada memerlukan manajemen kualitas global.

BAB IV

PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

4.1. Strategi Pengembangan Sistem Manajemen Mutu Pendidikan

Strategi mengembangkan sistem manajemen mutu yang merupakan rancangan proses input sampai pada output saling terkait, terukur secara terpadu. Adapun untuk merancang sistem ini digunakan pendekatan dan tahapan tertentu. Pendekatan merancang sistem manajemen mutu, dengan mengembangkan "sistem" di dalam suatu organisasi, dimana "sistem" adalah suatu proses/kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, pengukuran, peninjauan dan tindak lanjut/perbaikan. Model pengembangan sistem manajemen mutu menggunakan pendekatan dan tahapan sebagai berikut.



Gambar 4. Model Sistem Manajemen Mutu

Sumber: [http://www.google/model sistem manajemen mutu.html](http://www.google/model%20sistem%20manajemen%20mutu.html)

Agar pelaksanaan sistem bisa berjalan dengan baik harus ditetapkan arah (kebijakan) dan tujuannya (sasaran) sehingga sistem harus dikelola sebagai sistem manajemen. Untuk mengembangkan sistem Manajemen Mutu dapat mengikuti tahapan tahapan sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi semua proses penataan/pengelolaan mutu dalam organisasi. Proses ini biasa disebut sebagai proses bisnis, misalnya dari rekrutmen sampai pensiun
2. Menetapkan nama proses bisnis misalnya Evaluasi & Pengembangan Kurikulum
3. Menetapkan input dan output setiap proses mutu. Alokasikan sumber daya yang dibutuhkan dalam suatu proses mutu tersebut. Tetapkan pelanggan untuk setiap proses termasuk kebutuhan dan persyaratannya. Tetapkan pemilik proses

tersebut (misalnya evaluasi kurikulum menjadi tanggung jawab kepala program studi)

4. Menentukan urutan dan interaksi proses-proses penataan mutu yang ada (dengan prosedur di buat interaksi)
5. Mensahkan, dokumentasikan & distribusikan proses-proses mutu tersebut.
6. Menentukan kriteria dan metode yang diperlukan untuk memastikan efektivitas operasi dan pengendalian proses-proses tersebut
7. Menetapkan karakteristik hasil dari suatu proses, kriteria keberhasilan (melalui evaluasi)
8. Menetapkan proses komunikasi.
9. Mengidentifikasi sumber daya yang ada untuk dapat dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhannya.
10. Mengidentifikasi isi dengan metode SOAR untuk mengetahui kekuatan dan peluang agar dapat melakukan aksi sehingga menghasilkan sistem mutu yang ideal
11. Membangun budaya, nilai, etos kerja melalui penetapan bersama kriteria-kriterianya untuk dapat dilaksanakan secara bersama-bersama.
12. Semua tahapan tersebut harus diarahkan dalam rangka peningkatan mutu organisasi (organisasi pendidikan) untuk mengembangkan organisasi tersebut.
13. Mengidentifikasi Proses Bisnis dan keterkaitannya di Pendidikan & PIC /Person In charge :

Proses-proses dalam Sistem Manajemen Mutu

No.	Fungsi	Proses	KODE	PROSEDUR	Unit kerja
01.	Promo si		P-UPI- 01-01	Perancangan Kurikulum	
			P-UPI- 02-01	Penerimaan Mahasiswa Baru (PMB)	
			P-UPI- 02-02	Program Pengenalan Akademik	
02	Akade mik		P-UPI- 03-01	Registrasi Mahasiswa Baru	
			P-UPI- 03-02	Herregistrasi Mahasiswa	
			P-UPI- 03-03	Cuti Akademik Sarjana dan Diploma	
			P-UPI- 05-01	Kalender Akademik	
			P-UPI- 05-02	Perkuliahan	
			P-UPI- 06-01	Ujian Tengah/Akhir Semester	

4.2. Model Interaksi Sistem Manajemen Mutu

Suatu organisasi perlu menetapkan interaksi proses dan urutannya dalam suatu sistem yang teratur dan rapi. Organisasi tersebut dalam menetapkan aktivitas proses atau interaksi proses dan urutannya perlu memperhatikan alur yang jelas dan terakit dalam Sistem Manajemen Mutu (SMM). Adapun salah satu model Interaksi Proses SMM adalah sebagai berikut.



Gambar 5. Interaksi-Proses Sistem Manajemen Mutu

4.3. Pengembangan Prosedur dalam penjaminan Mutu

- a. Persiapkan bagaimana suatu proses harus dilakukan, yaitu dengan membuat prosedur/POB.
- b. Prinsip Prosedur/SOP menekankan bagaimana proses dilakukan dan dari mana sebuah proses dimulai dan berakhir. Proses ini harus digambarkan dengan jelas. Proses berisi indikator atau standar yang ditetapkan agar proses berhasil atau standar tercapai.
- c. Dalam menyusun rumusan SOP dapat digunakan rumus 5 W + 2 H, yaitu apa, di mana, mengapa, kapan, dan siapa yang melakukan. Bagaimana proses dilakukan dan *How Much*?

- d. Batas mulai dan berakhirnya sebuah proses serta siapa pemakai hasil proses ini harus teridentifikasi sesuai dengan hasil langkah langkah .

4.3.1. Contoh Manajemen Mutu Terpadu dalam Bidang Pendidikan

Penjaminan Mutu dalam Proses Evaluasi dan Pengembangan Kurikulum

PROSEDUR	Tgl. Berlaku :	Versi : 0
	Tgl. Revisi :	Kode Dok. : P-
EVALUASI DAN PENGEMBANGAN KURIKULUM		

1. **TUJUAN** Menjamin evaluasi dan perancangan kurikulum tiap tahun agar tersusun kurikulum yang relevan dengan *stakeholder* dan kebutuhan pemakai lulusan, efisien, dan efektif.
2. **RUANG LINGKUP** Unit dasar (Prosedur ini digunakan di lingkungan jurusan, program studi, atau unit dasar X)
3. **DEFINISI ISTILAH** **Kurikulum** adalah seperangkat rencana dan pengaturan mata kuliah serta cara pembelajarannya yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran di jurusan X. Kurikulum terdiri atas daftar matakuliah, bobot SKS, silabus mata kuliah, dan metode pembelajarannya.

Evaluasi adalah proses telaah kurikulum yang menghasilkan kesimpulan bahwa tidak ada perubahan kurikulum atau ada perubahan atau perubahan silabus matakuliah/isi mata kuliah dan atau revisi nama mata kuliah. Perub Pengembangan kurikulum dapat berupa perubahan materi mata kuliah, nama mata kuliah, dan bobot SKS.

4. DISTRIBUSI Dekan, KBK (Kelompok Bidang Keahlian), Dosen jurusan atau prodi.

5. REFERENSI Pedoman Mutu UNIVERSITAS
SK Dirjen Dikti No 045 dan 232
..... dsb

Visi dan Misi Universitas/Unit Dasar
Rencana Pengembangan Unit Dasar
Kompetensi lulusan yang telah ditetapkan
Saran dari *user*/pemakai lulusan,
Asosiasi profesi dan *stakeholder*.
Kurikulum universitas lain dari dalam
maupun luar negeri
Referensi dan informasi berkaitan dengan
perkembangan keilmuan pada suatu jurusan
atau program studi.

4.3.2. Prosedur

- a. Kegiatan Evaluasi dan pengembangan kurikulum ini dapat juga dilakukan karena adanya pembukaan program studi baru.
- b. Untuk pengembangan kurikulum akibat adanya pengembangan program studi baru, maka rencana

kurikulum ini sudah termasuk dalam usulan pembentukan atau pembukaan program studi baru atau proposal atau studi kelayakan.

- c. Setiap tahun sekali jurusan melakukan proses Evaluasi dan Pengembangan Kurikulum.
- d. Ketua Jurusan dan Sekretaris Jurusan bertanggung jawab atas pelaksanaan Evaluasi dan Pengembangan kurikulum sesuai dengan program studinya.
- e. Evaluasi dan pengembangan Kurikulum dapat dilakukan melalui rapat, seminar, diskusi yang didahului dengan survei untuk mengetahui kebutuhan pemakai lulusan dan atau kepentingan *stakeholder* atau saran dari pihak *stakeholder* dengan mempertimbangkan referensi seperti yang dikemukakan pada point 5.
- f. Berdasarkan hasil survei kebutuhan akan pemakai lulusan dan kebutuhan *stakeholder*, Ketua Jurusan dan Sekretaris Jurusan jur dapat melaksanakan diskusi, seminar, atau lokakarya tentang telaah kurikulum.
- g. Proses telaah dapat juga mengundang pakar, dosen, atau pihak lain yang dianggap relevan dengan kegiatan evaluasi dan pengembangan kurikulum.
- h. Hasil Evaluasi bisa saja kurikulum tidak berubah karena dipandang masih relevan atau ada perubahan sesuai definisi evaluasi yang diusulkan.
- i. Bila dalam kegiatan evaluasi tersebut ada perubahan kurikulum, maka proses selanjutnya ditangani oleh Kajur atau sekjur saja.
- j. Kajur dan Sekjur bertanggung jawab atas hasil telaah kurikulum yang dituangkan dalam *Formulir Hasil Telaah Kurikulum*.

- k. Kajur dan Sekjur serta dosen yang ditunjuk menyusun rancangan Kurikulum yang akan diberlakukan pada tahun akademik berikutnya. Rancangan mereka dituangkan pada *Formulir Hasil Telaah Kurikulum dan Formulir Matakuliah*.
- l. Rancangan kurikulum diajukan ke Senat Akademik Universitas melalui pimpinan fakultas dan universitas guna mendapat pengesahan.
- m. Proses evaluasi dan pengembangan kurikulum di setiap jurusan dan program studi hendaknya dilakukan berdasarkan Panduan Pengembangan Kurikulum yang telah disahkan oleh Senat Akademik Universitas.
- n. Selanjutnya Kajur dan Sekjur melakukan sosialisasi kepada dosen dan mahasiswa, termasuk transformasi/peralihannya ke kurikulum baru tersebut.
- o. Kurikulum yang telah disahkan tersebut berimplikasi terhadap perubahan administrasi akademik. Hal ini perlu diantisipasi dan dilakukan penyesuaian terhadap berbagai tuntutan kurikulum baru.

Dibuat Oleh,

Diperiksa Oleh,

Disahkan Oleh,

(.....)

(.....)

(.....)

4.3.3. Contoh Formulir Hasil Telaah Kurikulum Jurusan

Jurusan:

Waktu Pelaksanaan:

Pakar/person/ dosen yang diundang dan hadir dalam diskusi adalah:

No	Nama	Jabatan	Tanda Tangan

Hasil Analisis Kurikulum Lama
(Kurikulum tahun berlaku)

.....
.....

Hasil survai kebutuhan pemakai lulusan/masyarakat/asosiasi profesi/stakeholder, pertimbangan peraturan Dikti, dan referensi tentang evaluasi dan pengembangan kurikulum:

.....
.....

Kompetensi lulusan yang dituntut (sesuai hasil survei dan analisis):

.....
.....

BAB V

MANAJEMEN MUTU DAN PERSAINGAN GLOBAL

Perusahaan yang memiliki sistem jaminan kualitas yang terdaftar luas oleh registrar terakreditasi akan memiliki keunggulan kompetitif di pasar global. Bahkan kualitas dan jaminan kualitas menjadi faktor utama. Untuk itu perlu membangun sistem jaminan mutu sesuai dengan standar ISO. Perusahaan dengan manajemen jaminan mutu yang baik harus terus melakukan perbaikan kualitas lebih lanjut secara berkesinambungan. Persaingan global mensyaratkan perusahaan untuk terus berubah.

Dalam bab ini, kita anggap bahwa perusahaan tersebut telah memiliki sistem mutu yang efektif dan berpengalaman dalam menghadapi persaingan global di dalam dan di luar negeri.

5.1 Fitur Persaingan Global

Standar internasional untuk sistem jaminan kualitas dan sistem pendaftaran telah dirancang untuk memfasilitasi persaingan bebas dan adil. Kemajuan teknologi dan ekonomi secara umum menuntut adaptasi standar tersebut dan validasi pendaftaran. Kompetisi memaksa perusahaan untuk mengintegrasikan sistem

mutu dengan TQM. Pengalaman membuktikan bahwa peningkatan mutu berkelanjutan bila tidak digabungkan dengan sistem jaminan kualitas tidak menghasilkan kekuatan kompetitif yang diperlukan.

Dalam beberapa tahun terakhir kita telah melihat bahwa di negara-negara sosialis, perencanaan ekonomi yang ekstrim yang beroperasi di bawah monopoli negara hanya akan melahirkan kualitas dan standar hidup yang buruk. Konsumen akhirnya memberontak melawan situasi ini, dan kualitas produk dan jasa kemudian menjadi isu politik. Pemerintah diharapkan untuk memberikan kepemimpinan bersama dengan perusahaan-perusahaan besar dan asosiasi untuk jaminan kualitas.

Jepang dan Jerman telah menjadi pesaing yang kuat dan tangguh, mereka telah meninggalkan negara-negara industri lainnya. Beberapa alasan mengapa Jerman dan Jepang telah tumbuh lebih cepat dari negara-negara industri lainnya. Jepang sukses dalam mengadaptasikan ide-ide dan proses yang dikembangkan di tempat lain.

1. Kedua negara memiliki sistem pendidikan yang bagus dan memberikan magang dan pelatihan ekstensif di tempat kerja.
2. Kedua negara memiliki etos kerja yang kuat.
3. Kepada pelanggan kedua negara dan perusahaan memasok barang dagangan dan jasa kualitas tinggi.
4. Kedua negara harus merestrukturisasi ekonomi mereka setelah kehancuran selama Perang Dunia II.

Apa yang kita peroleh dari persaingan global semacam itu? Selama tahun 1980 kompetisi global menjadi semakin intensif karena ;

1. Pelanggan diharapkan dan diberi kualitas yang lebih baik, karena standar hidup yang lebih tinggi di negara-negara industri terkemuka.
2. Teknologi lebih maju di beberapa negara dari pada orang lain.

3. Beberapa negara mampu memanfaatkan teknologi yang lebih baik daripada yang lain, menyebabkan perbedaan dalam produktivitas, biaya, dan keuntungan.
4. Terbentuknya blok perdagangan pasar regional dan pasar umum, dengan beberapa efek diskriminatif.
5. Kontrol kualitas tradisional berevolusi menjadi jaminan kualitas yang komprehensif dan TQM.

Juran (1991) menemukan bahwa krisis di Jepang pada akhir Perang Dunia II jauh lebih parah daripada yang dialami di AS pada 1980-an. Prestasi yang diperoleh Jepang dalam manajemen mutu disebabkan oleh kesadaran tentang pentingnya nilai modern dan praktek manajemen mutu di kalangan eksekutif dan pejabat pemerintah. Sebuah negara akan maju dalam lingkungan internasional jika bisnisnya mengembangkan sistem manajemen dan kompetensi untuk mengoperasikan industri dengan pengetahuan intensif. Masalah utamanya adalah bahwa banyak orang di pemerintahan, dan di industri jasa, tidak berbagi visi global. Persaingan global menjadi tantangan manajemen mutu bila dibandingkan dengan fungsi manajemen lainnya. Tapi perusahaan atau seluruh masyarakat tidak hanya menerima tantangan ini. Kesempatan harus diraih untuk mendapatkan peluang dan menantang pesaing daripada menunggu untuk ditantang. Sebagai kekuatan aktif, dan menjadi yang adaptif, manajemen mutu dapat menciptakan kekuatan kompetitif, dengan demikian perusahaan dapat menghadapi persaingan global dengan menjalankan strategi interaksi dari manajemen mutu aktif dan dinamis.

Dalam manajemen mutu, konsep dinamis berarti menyadari bahwa jaminan kualitas dilembagakan hanya langkah pertama, dan peningkatan mutu berkelanjutan adalah langkah berikutnya. Peningkatan kualitas haruslah bersifat dinamis dan

menciptakan tantangan kompetitif. Manajemen mutu bukan hanya tubuh pengetahuan, namun sebagai fungsi dalam agen untuk perubahan dinamis. Keberhasilan Jepang dapat dilacak ke kepemimpinan pemerintah yang kuat dan pendidikan teknis yang intensif.

5.2 Strategi dan Rencana Aksi Manajemen Kualitas

Sebuah perusahaan dan negara harus bekerja keras untuk mencapai reputasi kualitas tinggi. Tekanan dari persaingan global menyebabkan penekanan manajemen mutu strategis. Inti dari pendekatan strategis adalah untuk menggabungkan kualitas dalam strategi kompetitif dan kualitas itu menjadi senjata agresif untuk mendapatkan dan mempertahankan pelanggan yang puas. Sebuah studi dari manajemen mutu yang sukses di perusahaan Jepang dan Amerika menunjukkan bahwa manajer puncak harus secara aktif terlibat. Kebutuhan untuk memiliki visi, mampu mengartikulasikan misi, dan mengatur strategi dan kebijakan sungguh penting.

Juran (1991) menelusuri peningkatan kualitas Jepang dengan manajer puncak mengambil tanggung jawab untuk kualitas, untuk pelatihan manajer dan pekerja dalam teknik pengendalian mutu, dan orientasi perencanaan perusahaan dan tindakan untuk perbaikan kualitas berkesinambungan dan memenangkan pasar internasional di industri tertentu. Faktor-faktor lain yang menyebabkan strategi kompetitif mereka untuk hasil yang sukses adalah gaya manajemen Jepang dalam mencari konsensus sebelum keputusan dibuat dan tindakan yang diambil, kerja seumur hidup pekerja di perusahaan, promosi sesuai dengan senioritas, aktivitas berpusat kelompok, dan persaingan kelompok.

Juran (1990) menyarankan strategi berikut yang membantu perusahaan-perusahaan Amerika untuk mendapatkan kembali kepemimpinan kualitas: 1) Penggantian impor 2) Motivasi pekerja

3) Lingkaran Kualitas 4) Statistik Proses kontrol 5) Kesadaran manajer tentang Kualitas 6) Perhitungan biaya kualitas 7) Proyek Peningkatan kualitas 8) Dokumentasi prosedur lengkap dan tepat 9) Restrukturisasi organisasi 10) Sistem informasi kualitas 11) Pengujian dan inspeksi Otomatis 12) Proses produksi Otomatis dan dipandu komputer

Sedangkan Feigenbaum mencantumkan tiga langkah strategis penting:

Pertama adalah keputusan bisnis, turun dari ruang dewan, menuju tujuan kepemimpinan global strategis perusahaan dan kembali ke atas dengan anggaran, sistem dan tindakan yang diperlukan. *Kedua*, organisasi menempatkan struktur sistemik yang jelas dari manajemen mutu dan teknologi, agar kebijakan kepemimpinan menjadi efektif. *Ketiga*, membuat peningkatan kualitas sebagai kebiasaan dasar dan berkelanjutan. Cara bersaing dengan kualitas dengan kualitas lebih baik.

5.2.1 Penghargaan Kualitas dan Strategi Penghargaan Perusahaan Pemenang

Pengakuan publik baik produk dan jasa memiliki tradisi panjang. Gambaran prestise perusahaan dapat diajukan oleh penghargaan. Hal ini tergantung, pada reputasi penghargaan, kriteria yang digunakan, dan proses seleksi yang mengarah ke sana. Banyak perusahaan berusaha memenangkan penghargaan itu seperti sebagai suatu strategi jangka panjang, dalam semua kasus tujuan ini untuk memotivasi, menantang, dan mendapatkan pengalaman melalui partisipasi. Para pemenang dalam kontes tersebut menunjukkan manajemen kualitas modern yang terbaik dan dianggap sukses nasional dan internasional.

Jepang memimpin di depan dengan Deming Prize, diikuti dengan penghargaan kualitas serupa di banyak negara lain. Di AS ada Malcolm Baldrige National Quality Award, dan di Kanada Business Excellence Award. Deming Prize dimulai dan disponsori oleh Persatuan Ilmuwan dan Insinyur Jepang, di AS, penghargaan itu disponsori oleh pemerintah nasional. Pemimpin nasional menggunakan kesempatan itu untuk meningkatkan perhatian publik terhadap masalah kualitas dan untuk mempromosikan manajemen mutu.

a. Penghargaan Deming dan Baldrige

Deming Prize telah dilembagakan pada tahun 1951 dan dibuka untuk perusahaan luar negeri pada tahun 1986, penghargaan Baldrige dilembagakan pada tahun 1987.

Tujuan Deming Prize adalah untuk mengenali perusahaan-perusahaan yang telah menerapkan kontrol kualitas menyeluruh berdasarkan kontrol kualitas statistik untuk tetap tinggi di masa depan. Kriteria penilaian terdiri dari *checklist* yang dipecah menjadi 10 kategori utama: kebijakan dan tujuan, organisasi dan operasi, pendidikan dan perpanjangannya, perakitan dan menyebarkan informasi, analisis, standardisasi, kontrol, jaminan kualitas, efek, dan rencana masa depan. Semua pelamar yang memenuhi standar yang diakui. Bagi mereka yang tidak memenuhi syarat, proses pemeriksaan itu secara otomatis diperpanjang.

Tujuan Penghargaan Baldrige adalah untuk mempromosikan kesadaran kualitas, mengakui prestasi kualitas perusahaan-perusahaan AS, dan mempublikasikan strategi kualitas yang sukses. Kriteria itu tercantum pedoman aplikasi dan berguna untuk setiap pengembangan strategi dalam manajemen mutu. Kriteria itu dibangun di atas nilai-nilai inti dan konsep berikut: 1) kualitas didorong pelanggan 2) kepemimpinan 3) peningkatan

terus menerus 4) Partisipasi penuh 5) Cepat tanggap 6) Desain kualitas dan pencegahan 7) prediksi jangka panjang 8) Manajemen berdasar fakta 9) Kemitraan Pengembangan 10) tanggung jawab publik

Kedua penghargaan itu menekankan konsep kontrol kualitas seluruh perusahaan. Keduanya mengevaluasi persepsi pelanggan dan pencegahan cacat kualitas dan kontrol proses, memiliki proses aplikasi, mempublikasikan strategi sukses, dan mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama. Penghargaan tu mendorong gerakan nasional dan internasional untuk peningkatan kualitas dan membuat manfaat yang berharga bagi peserta dan non peserta.

Kriteria penghargaan mencerminkan evolusi yang berkelanjutan dari manajemen mutu modern, yang direvisi secara teratur. Fokus utama tahun 1992 adalah untuk mengintegrasikan persyaratan sistem mutu. Terdapat tema kunci berupa hubungan antara kualitas dan pertimbangan manajemen bisnis lainnya, kualitas desain dan pencegahan cacat, dan peningkatan kualitas sistem relatif terhadap pesaing.

Beberapa pemenang penghargaan tersebut di antaranya : Pemenang Tahun 1990 berada di bidang manufaktur: Cadillac Motor Car Divisi General Motors dan IBM Rochester, dalam jasa: Federal Express Corporation, dan dalam kategori usaha kecil: Wallace Company, Inc Jumlah organisasi melamar untuk kompetisi award itu lebih di tahun 1990 mencapai 160.000. Untuk pertama kalinya sebuah perusahaan jasa, Federal Express Corporation, menjadi salah satu pemenang. Fakta bahwa IBM dan Wallace gagal dalam bisnis umum tidak membuktikan kegagalan sistem jaminan kualitas mereka. Xerox adalah sebuah perusahaan multinasional yang beroperasi yang telah memenangkan penghargaan Baldrige dan beberapa penghargaan kualitas nasional. Kebijakan Xerox

bahwa perusahaan yang berkualitas adalah prinsip bisnis dasar. Kualitas harus diartikan dapat menyediakan pelanggan eksternal dan internal dengan produk inovatif dan layanan yang sepenuhnya memenuhi kebutuhan mereka. Peningkatan kualitas adalah tugas setiap karyawan Xerox. Alat yang mereka terapkan adalah *benchmarking*, proses peningkatan kualitas, dan proses pemecahan masalah. Mereka mengukur persepsi dan fakta nyata berdasarkan survei dan dengan langkah-langkah terukur. Dan bahkan di daerah-daerah yang sangat sulit untuk dihitung, kinerja dapat diukur dan perbaikan dapat ditargetkan.

Singkatnya, semua perusahaan mengenali bahwa penghargaan kualitas harus menunjukkan upaya-upaya serupa, strategi, dan tindakan. Mereka telah merintis dan meningkatkan usaha yang kemudian dikenal sebagai TQM. Pesannya pada dasarnya sama: harapan pelanggan harus dipenuhi lebih tinggi, hasil pemberdayaan karyawan keuntungan besar, perbaikan terus-menerus dan kualitas terbaik adalah kelangsungan hidup dan strategi bersaing.

5.3 Kontrol Kualitas di Negara-Negara Sosialis

Di negara sosialis dengan ekonomi terpusat, perusahaan individu tidak memiliki manajemen mutu yang independen. Karena mengelola perusahaan independen tidak diijinkan di bawah pemerintah sosialis, konsep modern dan teknologi dalam jaminan kualitas yang komprehensif telah banyak diabaikan. China tidak memiliki sistem kontrol kualitas yang efektif dan aplikasi di tingkat pabrik. Hal ini dapat disebabkan karena kekurangan manajer terlatih dan tidak adanya sistem yang efektif. Biro Pengawasan Teknis Negara China mengatur pelatihan dan menyediakan layanan konsultasi.

Untuk itu diperlukan reformasi dan promosi jaminan kualitas agar pekerja menjadi semakin terlibat dalam pengelolaan pabrik. Dengan sistem kontrak, perusahaan telah memperkenalkan unsur kompetisi yang menghubungkan keuntungan perusahaan dan pendapatan pekerja dengan kinerja. Terdapat metode untuk mempromosikan pengendalian kualitas dengan menunjukkan item dan insiden berkualitas buruk untuk memperingatkan konsumen. Dengan demikian produsen akan terus mendorong kesadaran kualitas dan perbaikan.

Pada tahun 1988, Dewan Negara China mendirikan Biro Pengawasan Teknis Negara (CSBTS), yang bergabung dengan biro metrologi negara, standardisasi, dan kontrol kualitas. Departemen Biro itu bertugas dalam pengawasan dan pengujian, pendidikan, urusan luar negeri, dan kontrol kualitas. Tanggung Jawab *Quality Control Department* berkisar dari kontrol produk untuk sistem jaminan kualitas dan kontrol kualitas nasional. Departemen ini melakukan dan mendukung penelitian, memperkenalkan metode pengendalian kualitas modern dan juga standar internasional ISO 9000. Berbagai lembaga departemen mengirimkan kebijakan pengendalian mutu ke berbagai perusahaan. CSBTS menyediakan layanan penilaian, kursus pelatihan, dan mengatur pertemuan. Di Cina, produsen yang memperoleh penghargaan kualitas nasional telah didorong untuk meningkatkan kualitas dan meningkatkan produktivitas dan telah menjadi lebih kompetitif di pasar dunia. Cara ini mempromosikan, mempopulerkan dan penerapan metode ilmiah kontrol kualitas.

Di Uni Soviet pemerintah pusat bergantung pada kepatuhan terhadap standar yang ditetapkan, termasuk mengadopsi standar ISO. Sejak itu, manajemen mutu berubah secara signifikan. Otoritas negara memperhatikan persyaratan standar negara. Negara memiliki hak untuk menjatuhkan sanksi

ekonomi dan menanggukkan produksi dan melarang produk tidak dapat diterima. Tujuan akhir dari sertifikasi sistem kontrol kualitas ialah untuk meningkatkan peluang ekspor yang lebih tinggi untuk mencapai efisiensi. Uni Soviet adalah anggota Organisasi Eropa untuk Quality Control (EOQC) yang mengadakan pertemuan tahunan di Moskow pada tahun 1971 dan tahun 1988. Didukung dengan perubahan dan modernisasi di bawah Gorbachev pada 1980-an.

Di Jerman, perusahaan di wilayah Negara bekas sosialis diatur oleh staf jaminan kualitas setelah unifikasi Jerman di bawah asumsi bahwa dalam ekonomi pasar mereka tidak lagi diperlukan. Kualitas total ditafsirkan sebagai mentransfer inspeksi ke setiap anggota staf, membuat staf melakukan inspeksi berlebihan.

5.4 Peran dan Keterlibatan Pemerintah dan Asosiasi

Manajemen mutu yang dilakukan oleh pemerintah nasional dengan cara yang sangat berbeda. Di negara-negara dengan pemerintahan sosialis, manajemen kualitas dari pabrik individu dan perusahaan jasa diarahkan oleh pemerintah pusat. Dalam kondisi pasar bebas pemerintah berperan sebagai pendukung untuk operasi independen untuk manajemen mutu di masing-masing perusahaan. Bagaimana manajemen mutu di pemerintah dan departemen? Apakah pemerintah memimpin dan mempengaruhi bisnis dengan menetapkan contoh? Apakah juga berlaku begitu pada ISO, standar lembaga, asosiasi dan kualitas manajemen memiliki sistem mutu internal?

1. Manajemen Mutu dalam Administrasi Publik

Di Amerika Serikat, Presiden Reagan mengeluarkan perintah eksekutif pada tahun 1988 yang menetapkan program pemerintah untuk meningkatkan kualitas, ketepatan waktu, dan

efisiensi jasa yang disediakan oleh pemerintah federal. Pemerintah Federal AS telah bereksperimen dengan manajemen kualitas modern sejak pertengahan tahun 1980an dan mempromosikan TQM internal. Pada tahun 1990 terdapat 235 inisiatif kualitas dan produktivitas. Empat dari lima eksekutif menganggap manajemen mutu akan berguna dalam organisasi mereka.

Di Kanada gugus tugas pemerintah mempelajari apa yang disebut "pelayanan publik dalam dunia yang berubah": Globalisasi telah meningkatkan persaingan dan telah meningkatkan kebutuhan organisasi untuk meningkatkan pencarian mereka untuk keunggulan dalam produk dan layanan, dan pengiriman mereka. Hubungan yang lebih kuat antara bisnis, tenaga kerja dan pemerintah di negara-negara lain menyoroti perlunya aliansi serupa di Kanada dan layanan yang lebih umum yang efisien yang berorientasi pada pelanggan.

Departemen pertahanan di AS dan Kanada menjadi ujung tombak TQM dalam pemerintahan, karena mereka telah secara tradisional berperan dalam manajemen jaminan kualitas. Direktur Jenderal Quality Assurance dari DND Kanada memperkenalkan TQM dan menjaga hubungan dekat dengan industri di dewan penasehat jaminan kualitas untuk bertukar informasi, membahas masalah, dan mencari solusi untuk masalah jaminan kualitas yang dihadapi kedua kelompok.

Perusahaan publik seperti rumah sakit juga harus menjadi aktif dalam manajemen kualitas mereka dalam beberapa tahun terakhir. Dewan direksi rumah sakit harus memberikan jaminan kualitas sebagai tanggung jawab eksplisit kualitas. Tidaklah mengherankan bahwa sekitar 100 organisasi kesehatan Amerika sekarang bereksperimen dengan ilmu manajemen mutu.

Dalam istilah yang sangat umum dan berkaitan dengan manajemen mutu dalam pelayanan publik, pemerintah perlu

mengetahui apakah masyarakat yang mereka layani puas dengan berbagai layanan mereka. Dalam kasus ekstrim, rakyat yang tidak puas akan menggantikan pemerintah melalui revolusi. Sebuah rezim otokratis yang menindas dalam praktek dan sifatnya tidak berorientasi pada memuaskan keinginan individu populasi yang luas untuk kualitas bahan. Dalam demokrasi yang berfungsi dengan baik, orang yang tidak puas akan memilih wakil-wakil baru, dan cara ini akan mengubah pemerintah lebih damai. Administrasi publik dan birokrasi yang membuat layanan harian secara kolektif dan individu dapat menentukan kepuasan pelanggan atau saran untuk perbaikan.

2. Cara Pemerintahan yang Mendukung Kualitas Pengelolaan Manajemen Perusahaan

Kepemimpinan pemerintah dalam menetapkan standar kualitas sistem dan bekerja sama dengan standar lembaga telah dijelaskan dalam bab-bab sebelumnya. Baru-baru ini, administrasi publik di banyak negara juga memfasilitasi sistem penilaian pihak ketiga dan akreditasi pendaftar.

Contohnya, pemerintah Jepang untuk kepemimpinan pemerintah dan dukungan untuk manajemen berkualitas dalam bisnis swasta. Melalui Kementerian Perdagangan Internasional dan Industri (MITI) berperan sentral dalam promosi dan pengembangan kontrol kualitas total. Hubungan kerja yang erat antara pemerintah dan bisnis ditandai dalam pernyataan "*Corporation Japan*".

Di Amerika Utara, seperti di negara-negara lain, legislasi khusus untuk perlindungan konsumen dirancang untuk menjamin kualitas melalui regulasi publik dan inspeksi. bentuk Ini merupakan tradisional jaminan kualitas yang diberlakukan oleh pemerintah yang dibenarkan oleh kepentingan umum. Di pasar

non regulasi, pemerintah mendukung dan melakukan jaminan kualitas.

Pemerintah meningkatkan manajemen mutu melalui penghargaan, kampanye nasional, keuangan dan program dukungan penelitian, pendidikan, standar, dan pengadaan. Dalam semua kegiatan, pihak pemerintah, bisnis, universitas, organisasi penelitian, dan masyarakat umum berinteraksi. Dalam beberapa tahun terakhir persaingan global meningkat disebabkan keterlibatan pemerintah yang lebih di negara-negara dengan sistem pasar bebas, di Amerika Utara, Inggris, dan negara-negara Eropa lainnya.

Tampak bahwa TQM dengan kepemimpinan eksekutif puncak dapat menjadi domain publik juga. Tidak hanya prestasi yang diakui, tetapi yang lain diberi kesempatan untuk belajar dari pesaing kuat, menilai status mereka dengan menggunakan pedoman penghargaan dan proses aplikasi, dan mencari solusi untuk masalah kualitas dengan keterlibatan masyarakat luas. Perusahaan yang dibantu secara finansial untuk meningkatkan upaya kualitas melalui program dukungan publik.

Tidak semua pemerintah di Eropa memiliki penghargaan kualitas seperti di Jepang dan Amerika. Mereka melakukan kampanye kualitas dan penelitian sponsor, konferensi, dan kegiatan *standardwriting*. Pemerintah Inggris, misalnya, melakukan kampanye untuk meningkatkan kualitas produk nasional pada awal tahun 1980.

Departemen Perdagangan Inggris menyampaikan *White Paper* tahun 1982 kepada Parlemen berjudul **Standar, Kualitas, dan Daya Saing Internasional**. Di dalamnya pemerintah menyerukan kerjasama dengan badan-badan yang sudah aktif di bidang ini untuk mempromosikan kampanye kesadaran kualitas dengan penekanan khusus pada pentingnya pendidikan dan pelatihan.

Sebuah registri diisi pemerintah dan diterbitkan perusahaan sesuai dengan standar Inggris untuk sistem mutu dimulai saat ini. Pada tahun 1984 Pusat Informasi Mutu Nasional didirikan sebagai bagian dari Kampanye Mutu Nasional dan dijalankan oleh Institute of Quality Assurance. Pusat menerbitkan direktori pelatihan jaminan kualitas dan pendidikan setiap tahunnya.

Departemen Perindustrian Denmark pada tahun 1987 menyatakan bidang manajemen mutu sebagai "**area inisiatif**" dengan tujuan untuk memperkuat kemampuan kompetitif perusahaan Denmark. Rencana aksi itu berupa:

- a. Kampanye untuk mendapatkan perhatian
- b. Penawaran bantuan penasehat
- c. Skema sertifikasi (ISO 9000 based)
- d. Mengembangkan program pelatihan yang relevan dengan manajemen mutu

Departemen Perdagangan Selandia Baru menyiapkan dan mendistribusikan video tentang peran dan pentingnya sistem manajemen mutu. Banyak perusahaan telah mengambil keuntungan dari penilaian sistem manajemen mutu oleh konsultan yang berkualitas. Ahli Program Bantuan kementerian memberikan hibah kepada perusahaan-perusahaan di daerah berkualitas. Dengan mempekerjakan konsultan dapat membantu pengembangan dan implementasi TQM dan sistem manajemen mutu. Selanjutnya kualitas dalam pemasaran daerah yang paling populer.

Di Selandia Baru fungsi utama dari Departemen Perdagangan adalah untuk mempertahankan pasar yang kompetitif. Organisasi Selandia Baru untuk Kualitas, Total Quality Management Institute dan Departemen Perdagangan membentuk

forum untuk mengkoordinasikan kegiatan promosi dan pemanfaatan sumber daya kolektif.

Pemerintah Malaysia secara aktif berinisiatif dalam **Kampanye Kesadaran Peningkatan Kualitas Nasional**. Dalam kaitannya dengan ini, organisasi tersebut mempromosikan kontrol kualitas di arena publik, termasuk pendidikan. Mereka mengadakan kerjasama internasional yang menekankan pelatihan instruktur dan provisi bahan pembelajaran.

Di Singapura, departemen pertahanan menyaratkan agar pemasoknya memiliki sistem mutu terdaftar. Hubungan pemerintah dengan pelanggan yang dilayani oleh departemen juga memperkenalkan formulir untuk mengumpulkan umpan balik terus menerus dari pelanggan. Formulir akan ditampilkan dan tersedia di counter. "**Saya dilayani oleh petugas saat ini dan menemukan petugas:**" (untuk masing-masing dari enam kriteria salah satu dari lima kotak dapat menandai, kriteria kesopanan, keramahan, kompeten, penuh perhatian, membantu, dan ekspresi umum kepuasan atau ketidakpuasan).

3. Asosiasi dan Manajemen Mutu

Di Jepang, Amerika Utara, dan juga Eropa, daya saing internasional suatu negara dan kompetensi manajemen mutu swasta dan publik bertumpu pada berbagai asosiasi. Kerja sama erat antara pemerintah, bisnis, dan profesi sudah disebutkan. Negara telah membentuk lembaga-lembaga nasional cukup berbeda untuk jaminan mutu dan manajemen mutu. Di Jepang dan Inggris, departemen pemerintah mengkoordinasikan kegiatan dan memberikan kepemimpinan tinggi.

Uni Jepang Ilmuwan dan Insinyur (JUSE), didirikan pada tahun 1946, untuk berperan dalam mempromosikan pengendalian mutu diterapkan dan manajemen mutu, yang mempengaruhi

gerakan kualitas di seluruh dunia. Deming, ilmuwan Amerika dan ahli statistik, dan ajarannya itu mudah diterima dan diterjemahkan ke dalam manajemen Jepang. Dengan kerjasama yang erat dari peneliti dan praktisi di JUSE telah mempengaruhi asosiasi profesional lainnya, terutama di ASQC. Selain JUSE, ada Standar Jepang Association, Asosiasi Manajemen, dan *Society for Quality Control*, yang semuanya juga sangat aktif di lapangan.

ASQC telah sering disebutkan dan merupakan forum bagi para profesional di seluruh dunia. Dari kantor pusatnya di Milwaukee, lembaga itu menawarkan program pelatihan bersama dengan ujian profesional dan sertifikasi, menerbitkan beberapa majalah, mengoperasikan Quality Press, badan penerbitan sendiri, mengelola pusat bantuan teknis, berperan dalam penulisan standar, dan mengatur konferensi dan kualitas bulanan. Juran, Deming, Feigenbaum, Crosby juga menjadi anggota aktif dari ASQC dan begitu juga sejumlah besar konsultan manajemen. ASQC ini memiliki badan internasional bersama dengan bagian regional dan divisi industri khusus, di antaranya divisi manajemen mutu. ASQC telah menjadi anggota pendiri dari Akademi Mutu Internasional yang anggotanya dipilih karena prestasi luar biasa dalam profesi.

ASQC menawarkan program sertifikasi berikut: *Certified Quality Engineers (CQE)*, *Certified Reliability Engineer (CRE)*, *Certified Quality Technician (CQT)*, *Certified Mechanical Inspector (CMI)*, and *Certified Quality Auditor (CQA)*. Setiap program mensyaratkan beberapa kriteria pertemuan bukti profesionalisme, pengalaman dan pendidikan, dan ujian tertulis. Keanggotaan dalam ASQC tidak dipersyaratkan.

ASQC menyambut keanggotaan individu dari seluruh dunia. Pembentukan bagian lokal, bagaimanapun, terbatas pada Amerika Utara (Kanada, Meksiko, dan Amerika Serikat). Seksi Jepang dari ASQC adalah satu-satunya pengecualian. ASQC

membantu kelompok kualitas nasional untuk mendirikan organisasi kualitas nasional mereka, misalnya, di negara-negara Eropa selama awal 1950-an. Selama tahun 1970-an pemimpin dari EOQ, ASQC, dan JUSE dibantu dalam mengorganisir asosiasi kualitas di Amerika Selatan. JUSE dan ASQC memiliki rekan-rekan yang sama di negara-negara Eropa, di mana asosiasi nasional bergabung di bawah payung EOQC, dengan kantor pusat di Brussels.

Masyarakat Cina untuk Pengendalian Kualitas adalah cabang dari pemerintah. Departemen konsultasi itu mempekerjakan lebih dari 300 konsultan. Organisasi menetapkan skema kontrol kualitas reward dan mengatur program pelatihan. Masyarakat Cina untuk Quality Control (Taiwan) dibentuk pada tahun 1964. Misinya adalah untuk bertukar pengetahuan dan pengalaman kontrol kualitas, untuk mempromosikan manajemen ilmiah, untuk mensponsori studi akademis, seminar, dll.

Konferensi kualitas internasional pertama diatur oleh JUSE pada tahun 1969. Selama konferensi kualitas ini para profesional dari JUSE, ASQC, dan EOQ mendirikan Akademi Internasional untuk Kualitas (IAQ). Organisasi dunia memiliki individu, keanggotaan berdasarkan undangan. Organisasi ini memegang konferensi kualitas dunia tiga tahunan, menjadi tuan rumah organisasi Amerika, Eropa, atau Jepang kualitas nasional. Di Amerika konferensi ini biasanya bertepatan dengan kongres kualitas nasional tahunan.

Para pemimpin bisnis baru-baru ini membentuk organisasi mereka sendiri. Di Eropa, terdapat Yayasan Eropa untuk Manajemen Mutu, di Amerika Serikat, ada Yayasan Mutu Amerika di bawah ASQC, dan di Kanada, ada Dewan tentang Pengelolaan Total Quality bawah Conference Board of Canada. Mereka dan banyak kelompok-kelompok nasional dan regional lainnya terdiri

dari para eksekutif, yang sering fokus pada TQM saja dan kurang pada jaminan kualitas. Sebuah dewan berkualitas terpisah di Kanada dibentuk oleh asosiasi dengan orientasi murni nasional, dimana sebagian besar profesional Kanada adalah anggota ASQC. Asosiasi profesional tradisional telah didominasi oleh para insinyur dan ilmuwan dengan kepentingan utama dalam jaminan kualitas, namun akhir-akhir manajemen kualitas telah menjadi fokus utama dari kegiatan. Gambar 7.1 berisi daftar beberapa asosiasi jaminan kualitas nasional.

Standar organisasi mulai berperan besar dalam manajemen mutu secara nasional dan, baru-baru ini, secara internasional di hampir semua negara. Standar-standar nasional organisasi, sebagai suatu peraturan, memperoleh izin dan diawasi oleh pemerintah masing-masing untuk menghindari pelanggaran persaingan yang adil dan kepentingan konsumen melalui standardisasi. Pembeli dan hubungan pemasok kontraktual dan persyaratan jaminan kualitas secara umum di sektor kekuatan militer dan nuklir generasi telah mengunduksi standar sistem mutu tersebut.

4. Jaminan Mutu dan Sistem Pendidikan

Sebuah dorongan utama utama untuk kekuatan kompetitif suatu negara terletak pada pelatihan dan pendidikan rakyatnya. Kualitas dan jaminan kualitas terletak pada pengetahuan, keterampilan, dan motivasi tenaga kerja. TQM menyediakan semua orang dengan kesempatan untuk berpartisipasi dalam kerja sama tim untuk memecahkan masalah. Sistem pendidikan dalam arti luas mencakup **penelitian formal, pengajaran, dan pembelajaran dalam masyarakat** di semua tingkat ilmiah dan di semua wilayah geografis. Pendidikan meluas dalam banyak hal melampaui batas-batas nasional dan memiliki dimensi global.

a. Penelitian

Penelitian oleh akademisi dan praktisi yang teoritis maupun empiris dan berkisar dari mempersiapkan standar untuk mengembangkan baru metode Scientific dengan bantuan komputer kontrol kualitas dan sistem pakar. Orang Jepang telah sangat mampu memajukan penelitian dan aplikasi dari hasilnya. Deming menemukan penonton lebih antusias sana daripada di Amerika Utara selama tahun 1950. Ini telah berubah dalam beberapa tahun terakhir dalam menghadapi tekanan meningkat dari kompetisi internasional dan kebutuhan untuk berjuang untuk bertahan hidup. Sebuah survei dari 1990 prioritas manajemen penelitian akademik pejabat eksekutif dan kepala (CEO) di Kanada menunjukkan bahwa CEO kualitas peringkat layanan pelanggan kedua di atas 10 prioritas, terhadap akademisi bisnis yang kedelapan peringkat itu saja. Masih belum shin-penyok perhatian yang diberikan kepada manajemen mutu di sekolah bisnis Amerika, dalam penelitian serta dalam mengajar. Lebih banyak penelitian kapal → antara perguruan tinggi mitra, bisnis, dan pemerintah diperlukan. Hal ini sangat berbeda di Jepang dan Eropa.

Di Jepang dan Jerman khusus lembaga penelitian untuk manusia berkualitas, pengelolaan telah dibentuk yang melakukan proyek bersama dengan business dan pemerintah. Teknik desain statistik yang dikembangkan oleh Taguchi mungkin adalah contoh paling menonjol dari penelitian yang sukses Jepang dengan aplikasi di seluruh dunia.

Studi ini membahas 102 bidang praktek manajemen yang terkait dengan mutu, dengan 10 tercakup dalam laporan pertama. Data ini menunjukkan tingkat yang lebih besar dari

konsistensi antara dunia praktik manajemen yang luas di masa depan. Hasil dari studi pertama (penelitian) sebagai berikut:

- 1) Dalam 500 perusahaan yang disurvei kinerja kualitas ditinjau kurang dari setahun, atau tidak sama sekali, sebesar 18 persen dari AS, 14 persen dari Kanada, 9 persen dari Jerman, dan 2 persen dari perusahaan-perusahaan Jepang
- 2) Perusahaan Jerman dan Jepang menempatkan lebih penting pada incorporating penelitian pelanggan ke dalam desain produk dan layanan baru ketimbang mereka di Amerika Utara.
- 3) Sepertiga dari AS dan Jepang, -seperempat dari Kanada, dan kurang dari sepersepuluh dari bisnis Jerman menempatkan penekanan utama pada pesaing dalam proses perencanaanstrategis.
- 4) Jepang lebih menekankan pada penggunaan rutin simplifi proses reduksi kation dan siklus-waktu dibandingkan negara-negara lain.
- 5) Semua negara, kecuali Jepang, berharap untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam kualitas yang berhubungan dengan tim. Jepang memiliki tingkat tertinggi partisipasi karyawan.

b. Pendidikan dan Pelatihan di Sekolah

Lembaga-lembaga pendidikan akan diharapkan untuk lebih responsif terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat. Lembaga pendidikan sekunder menjadi lebih otonom dan kurang terpusat dikontrol, sehingga mereka dapat bersaing di antara mereka sendiri. Di antara prioritas dinyatakan dalam pendidikan adalah adaptasi dan kreativitas untuk memenuhi tuntutan ekonomi dunia yang cepat berubah. Kualitas dan

jaminan kualitas telah menjadi topik utama dalam pendidikan seperti dalam industri jasa lainnya.

c. Kualitas dan Jaminan Kualitas dalam Sebuah Lembaga Pendidikan

Kualitas berkaitan erat dengan produktivitas. Ini juga terjadi dalam belajar. Seringkali dalam masyarakat modern industri kita, cenderung untuk mendorong dan menarik siswa sejak dini untuk belajar. Kita harus lupa bahwa untuk bermain anak adalah kerja keras juga.

Kami mendefinisikan produktivitas sebagai aktualisasi pengetahuan. Ini adalah ukuran seberapa banyak pengetahuan yang diperoleh oleh individu siswa pada satu titik waktu. Kualitas pembelajaran, mengukur retensi yang sebenarnya, penguasaan, dan penerapan pengetahuan dari waktu ke waktu. Sebuah lembaga pendidikan harus berusaha untuk meyakinkan seorang mahasiswa dari nilai pembelajaran yang sukses di mana pun layak, karena ini adalah prasyarat untuk belajar sendiri. Jaminan kualitas berarti apa yang dikatakan: lembaga pendidikan meyakinkan siswa, orang tua dan masyarakat pada umumnya bahwa ia akan melakukan yang terbaik untuk mencapai luar biasa, hasil yang tahan lama dan tinggi

d. TQM dalam Pendidikan Mencakup Kualitas Hasil, Proses, dan Sumberdaya

1) Kualitas Hasil

Kualitas hasil tergantung pada kualitas pengajaran, pembelajaran, dan proses pendukung. Banyak faktor lainnya, seperti sumber daya eksternal, sebagian besar

di luar kendali 'sekolah. Kualitas relatif miskin hasil perlu dicegah daripada terdeteksi kemudian.

2) Kualitas Proses

Ajaran yang sebenarnya dan proses pembelajaran, yaitu kualitas proses dan kinerja berada dalam bidang pendidikan suatu institution. **Proses pertama** adalah menilai kebutuhan siswa dalam kehidupan modern, peluang karir masa depan, dan masyarakat. **Proses kedua** untuk mengikuti yang merencanakan kurikulum dan kursus, mengalokasikan sumber daya, mengatur fasilitas, dan administrasi. Kualitas dari semua proses ini saling terkait, efektif dan terlihat meyakinkan.

3) Sumber Daya

e. Menutup Kesenjangan Kualitas

1) Menutup Kesenjangan

Semua pemangku kepentingan di bidang pendidikan, terutama kepala sekolah dan guru, mungkin setuju bahwa selalu ada ruang untuk perbaikan kualitas, tidak hanya dalam kualitas hasil, melainkan juga di proses dan sumber daya. Peningkatan kualitas harus membuat kita bekerja lebih cerdas daripada lebih keras. Langkah - langkah menutup kesenjangan:

- a) Kita harus mengidentifikasi kesenjangan kualitas dalam lembaga pendidikan kita
- b) Mencari tahu di mana kita sekarang dalam praktek jaminan kualitas kami saat ini.
- c) Menutup kesenjangan kualitas harus ditangani sebagai proyek khusus dan menantang dengan banyak tugas untuk individu.

- 2) Manfaat prosedur mutu didokumentasikan adalah:
 - a) Kualitas dan jaminan kualitas dapat diverifikasi melalui audit.
 - b) Lembaga pendidikan dapat diakreditasi sekali setelah lulus audit.
 - c) Dokumen akreditasi akan ditampilkan dan dipublikasikan.
 - d) lembaga pendidikan memperoleh gambar kualitas luar biasa.
 - e) Mahasiswa dan staf mengidentifikasi diri mereka bangga dengan institution pendidikan nasional mereka
 - f) lembaga pendidikan dengan catatan kualitas luar biasa mempertahankan material dan immaterial keunggulan kompetitif.
 - g) Melalui lembaga pendidikan bermanfaat juga untuk kabupaten.

Sumber daya suatu negara yang paling kuat untuk bersaing di dunia market barang dan jasa adalah orang-orangnya. Teknologi yang mendorong persaingan modern di sektor pertumbuhan menentukan adalah hasil dari kecerdikan dan kemahiran individu, kelompok, dan masyarakat. Teknologi adalah otak-kekuatan yang hasil dari pendidikan dan sistem pendidikan masyarakat. Teknologi hanya dapat memberikan keuntungan kompetitif di pasar global untuk waktu yang lebih pendek. Pesaing penelitian, belajar, mentransfer pengetahuan, patokan, mengadopsi, dan mungkin melompati. Berbagai dan meningkatkan teknologi merupakan inti dari persaingan dan, melalui pendidikan berkelanjutan, memiliki luas manfaat.

5. Integrasi Global dan Harmonisasi

Tujuan utama manajemen mutu adalah untuk memastikan kualitas tinggi dari produk dan jasa, dan untuk memuaskan pelanggan dalam negeri dan pasar global. Persaingan antara pemasok menjamin pencapaian tujuan ini. Tantangan dari kompetisi dan manfaat mendorong perusahaan dan negara-negara untuk bekerja keras dan mengembangkan fasilitas produksi terbaik teknologi, ekonomis, proses, infrastruktur, dan sumber daya.

Sebagai kualitas telah menjadi kekuatan pendorong global, integrasi dan harmonisasi berlangsung di tingkat perusahaan multinasional, Pemerintah Daerah, asosiasi, organisasi standar, dan di bidang penelitian dan pendidikan. Pada dasarnya, orang-orang bertemu untuk menangani isu-isu dan masalah kualitas yang buruk dalam arti yang luas. Hal ini akan dicapai dalam sebuah organisasi melalui TQM.

a. Perusahaan Multinasional dan Manajemen Mutu Internasional

Ketika kepentingan mitra yang tidak cukup seimbang, kerjasama akan gagal seperti yang ditunjukkan dalam aliansi dari AT & T dan Olivetti, perusahaan komputer. AT & T adalah untuk menjual komputer Olivetti di Amerika Serikat dan Olivetti AT & T minicomputer di Eropa. Tapi hanya Olivetti keuntungan dari kerjasama ini, dan jadi gagal. Hal ini juga penting bahwa manajemen gaya dan budaya organisasi sesuai cukup. Strategi manajemen mutu dan kebijakan jaminan kualitas memainkan peran dalam koordinasi dan kerjasama. Sebelum aliansi terbentuk, mitra menilai manajemen kualitas mereka sangat hati-hati. Kerjasama untuk peningkatan kualitas dan kepuasan pelanggan nyata-faksi dibenarkan dari sudut pandang

masyarakat, memonopoli pasar untuk memaksimalkan keuntungan tidak.

Independen operasi perusahaan konsultan manajemen mutu, seperti Institut Juran dan Crosby, pengaruh kandang timbangan internasional dan integrasi melalui layanan seragam mereka dan mendasari konsep dan metodologi. Persaudaraan global telah berevolusi dari pengikut Deming, atau salah satu guru lainnya.

b. Peran Pemerintah dan Tindakan

- 1) Perjanjian internasional dinegosiasikan oleh pemerintah atau di bawah kepemimpinan governmental. Contoh untuk eksplisit tion kerjasama internasional \rightarrow antara pemerintah berkaitan dengan kualitas produk dan jasa keburukan dalam negosiasi dan perjanjian seperti Perjanjian Umum tentang Tarif dan Perdagangan (GATT), Pakta Pertahanan Atlantik Utara (NATO), di bawah naungan Perserikatan Bangsa, dan melalui ISO. Ini keprihatinan perjanjian semua industri dan manajemen kualitas dalam cara yang paling umum dan dampak global. Bilateral dan multilateral semakin mempertimbangkan masalah kualitas juga, misalnya, mereka dibesarkan di blok negosiasi perdagangan bebas dan di Eropa dan Amerika Utara.
- 2) Dalam NATO mitra negosiasi perjanjian dengan individual negara-negara mitra. Ada sejumlah bilateral dan multilateral perjanjian pemerintah jaminan mutu di tempat antara Kanada dan sekutu NATO dan antara Kanada dan empat negara lainnya untuk kinerja jaminan kualitas pemerintah timbal balik

- 3) Dalam penyatuan politik dan ekonomi negara, banyak hukum dan standar yang berkaitan dengan kualitas dan jaminan kualitas perlu.

c. Keterlibatan Asosiasi

Pemerintah dan asosiasi di arena global beroperasi dalam kontak dekat dan saling bergantung. Sebagian besar negara memiliki organisasi khusus bagi para profesional berkualitas dan komite untuk kualitas mengelola urusan pemerintah. Sebagian besar dari mereka bekerja sama secara erat internasional. The Juse dan ASQC adalah yang paling banyak dikenal dan dihormati. Di Eropa EOQC mengintegrasikan pekerjaan dan jasa individu asosiasi anggota nasional. Akademi Internasional untuk Kualitas (IAQ) diciptakan untuk mendukung dan mempromosikan gerakan kualitas di seluruh dunia.

Banyak bisnis dan asosiasi perdagangan telah rekan-rekan internasional dan supranasional di mana mereka adalah anggota. Ini juga berpartisipasi dalam memajukan manajemen mutu dalam bidang khusus mereka minat dan perhatian. Konferensi Banyak dari tions - asosiasi menarik kehadiran internasional dan dipublikasikan dan diatur sebagai konferensi dunia. Bahkan Hari Kualitas Dunia setiap tahun pada bulan November, mulai 1989, diprakarsai bersama oleh Juse, ASQC, dan EOQC untuk menarik perhatian global terhadap masalah kualitas. Pada kesempatan peristiwa pemimpin nasional biasanya mengeluarkan khusus. Perdana Menteri Kanada menekankan bahwa "sukses di pasar global akan datang hanya ketika peningkatan kualitas menjadi pusat segala sesuatu yang kita lakukan dalam bisnis, pemerintahan, dan pendidikan."

d. Standar Institut dan Panitera

Diperkirakan bahwa sekitar 80 hingga 90 persen kualitas jaminan mutu perlu untuk perdagangan internasional di pabrikan barang terstruktur akan ditutupi oleh dokumen ISO 9000 yang diterbitkan pada tahun 1990. Di Kanada, misalnya, beroperasi di bawah naungan SCC, yang merupakan anggota dari ISO dan tubuh pemerintah Kanada. Pada komite-komite penasihat semua kelompok yang berkepentingan dari industri, pemerintah, dan wakil akademisi.

Masing-masing negara dan pendaftar telah merundingkan beberapa perjanjian bilateral untuk saling pengakuan pendaftarannya. Komite Eropa untuk Kualitas Sistem Registrasi dan Sertifikasi (EQS) mempromosikan penerimaan sistem mutu di Eropa. Ini mungkin menjadi inti untuk skema global, kemungkinan di bawah ISO. EOTC menyambut perjanjian bilateral, namun harus ada beberapa partisipasi pemerintah. Para EQS bukanlah lembaga sertifikasi. EOTC adalah forum untuk negosiasi mengenai masalah-masalah sertifikasi produk, dan badan sistem kemungkinan kualitas akreditasi.

RINGKASAN

W. Edwards Deming, Joseph Juran, dan Philip B. Crosby adalah tiga orang penulis penting tentang mutu. Ketiganya berkonsentrasi pada mutu dalam industri produk, meskipun demikian ide-ide mereka juga dapat diterapkan dalam industri jasa. Di Amerika, pada tahun 1950-an dan 1960-an, ide-ide Deming dan Juran justru diabaikan. Pada saat itu Amerika memang dapat menjual dengan baik semua barang yang mereka produksi, namun dalam pasar penjualan barang pada saat itu, mutu mendapat prioritas yang rendah. Pada tahun 1970-an, Amerika mulai kehilangan pasar, karena pasar mulai condong pada Jepang. Oleh karena itu perusahaan-perusahaan Amerika mulai memperhatikan pesan mutu secara serius. Mereka mulai mempertanyakan kenapa pelanggan lebih memilih produk Jepang. Untuk tetap terdepan dalam kompetisi, sebuah organisasi harus mengetahui kebutuhan pelanggan, kemudian menyatukan pikiran untuk bertindak memenuhi kebutuhan mereka. Sudah diakui secara umum bahwa posisi Jepang sebagai kekuatan industri terdepan disebabkan oleh sebuah usaha mereka dalam memahami pesan mutu dengan menerapkan mutu tersebut dalam produk mereka serta menjadikan mutu tersebut sebagai landasan bagi setiap sikap dan hubungan antar pekerja. Perbedaan antara metode bisnis Jepang dan Barat terletak pada kultur, tapi tidak sepenuhnya pada kultur nasionalisme semata. Perbedaan utamanya adalah pada kultur perusahaan-perusahaan mereka dan sikap mereka terhadap mutu.

Terdapat 14 point penting dalam teori Deming, antara lain:

1. Ciptakan sebuah usaha peningkatan mutu produk dan jasa, dengan tujuan agar bisa kompetitif dan tetap berjalan, serta menyediakan lowongan pekerjaan

2. Adopsi falsafah baru. Sebuah organisasi tidak akan mampu bersaing jika mereka mempertahankan penundaan waktu, kesalahan, bahan-bahan cacat, dan produk yang jelek
3. Hindari ketergantungan pada inspeksi massa untuk mencapai mutu
4. Akhiri praktek menghargai bisnis dengan harga
5. Tingkatkan secara konstan sistem produksi dan jasa, untuk meningkatkan mutu dan produktivitas, dan selanjutnya turunkan biaya secara konstan
6. Lembagakan pelatihan kerja
7. Lembagakan kepemimpinan
8. Hilangkan rasa takut, agar setiap orang dapat bekerja secara efektif
9. Uraikan kendala-kendala antar departemen
10. Hapuskan slogan, desakan, dan target, serta tingkatkan produktifitas tanpa menambah beban kerja
11. Hapuskan standar kerja yang menggunakan quota numeric
12. Hilangkan kendal-kendala yang merampas kebanggaan keryawan atas keahliannya
13. Lembagakan aneka program pendidikan yang meningkatkan semangat dan peningkatan kualitas kerja
14. Tempatkan setiap orang dalam tim kerja agar dapat melakukan transformasi.

Kegagalan mutu menurut Deming secara umum dan khusus.

- a. Sebab-sebab umum rendahnya mutu pendidikan bisa disebabkan oleh beberapa sumber yang mencakup desain kurikulum yang lemah, bangunan yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang serampangan, sumberdaya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai.

Kesalahan yang sering terjadi dalam dunia pendidikan adalah kurangnya penelitian dan analisis terhadap sebab-sebab rendahnya tingkat pencapaian tujuan, serta belum terwujudnya penelitian dan analisa tersebut sebagai subyek aksi manajerial

- b. Sebab-sebab khusus kegagalan mutu sering diakibatkan oleh prosedur dan aturan yang tidak diikuti atau ditaati, meskipun kegagalan itu mungkin juga diakibatkan oleh kegagalan komunikasi atau kesalah-pahaman. Sebab-sebab khusus kegagalan mutu bisa mencakup kurangnya pengetahuan dan keterampilan anggota, kurangnya motivasi, kegagalan komunikasi, atau masalah yang berkaitan dengan perlengkapan-perengkapan. Jika sebuah masalah disebabkan oleh sebab-sebab khusus, maka masalah tersebut bisa diatasi dengan tanpa mengganti kebijakan atau mendesain kembali sistem.

Juran adalah guru manajemen pertama dalam menghadapi isu-isu manajemen mutu yang lebih luas. Untuk membantu manajer dalam merencanakan mutu, Juran mengembangkan sebuah pendekatan yang disebut Manajemen Mutu Strategis (Strategic Quality Management). SQM adalah sebuah proses tiga bagian yang didasarkan pada staf di tingkat berbeda yang memberikan kontribusi unik terhadap peningkatan mutu. Manajer senior memiliki pandangan strategis tentang organisasi, manajer menengah memiliki pandangan operasional tentang mutu, dan para karyawan atau staf memiliki tanggungjawab terhadap kontrol mutu. Ini adalah sebuah ide yang cocok diterapkan dalam konteks pendidikan dan mirip dengan gagasan yang telah dikembangkan oleh Consultant at Work dalam upaya meningkatkan mutu dalam pendidikan. John Miller dan rekan-rekannya di Consultant at Work berpendapat bahwa manajer senior (dewan rektor) perlu

menggunakan manajemen mutu strategis dengan cara menemukan dan menyusun visi, prioritas, dan kebijakan universitas. Manajer menengah (dekan) bertanggungjawab terhadap jaminan mutu, dengan melibatkan diri dalam koordinasi informasi dalam tim penyusun mata pelajaran dan secara sistematis memeriksa efektifitasnya serta menyampaikan hasil pemeriksaan tersebut kepada tim penyusun dan manajer senior. Kontrol mutu dilakukan oleh para staf (guru) yang beroperasi dalam tim penyusun mata pelajaran, mendesain karakteristik dan standar program studi. Dengan demikian mereka dapat memenuhi kebutuhan para pelajar.

Philip Crosby mengajukan 14 langkah untuk meraih mutu.

14 langkah tersebut adalah:

1. Langkah mendasar adalah komitmen manajemen (Management Commitment),
2. Membangun tim peningkatan mutu (Quality Improvement Team) di atas dasar komitmen
3. Pengukuran mutu (Quality Measurement). Hal ini dibutuhkan untuk mengukur ketidak-sesuai yang saat ini atau yang akan muncul, dengan cara evaluasi dan perbaikan
4. Mengukur biaya mutu (The Coast of Quality). Biaya mutu terdiri dari biaya kesalahan, biaya kerja ulang, biaya pembongkaran, biaya inspeksi, dan biaya pemeriksaan
5. Membangun kesadaran mutu (Quality Awareness), yaitu langkah untuk menumbuhkan kesadaran setiap orang dalam organisasi tentang biaya mutu dan keharusan untuk mengimplementasikan program yang dirancang tim peningkatan mutu
6. Kegiatan perbaikan (Corrective Action)
7. Perencanaan tanpa cacat (Zero Defects Planning), Crosby berpendapat bahwa seluruh staf harus mendatangi kontrak

formal untuk mewujudkan tanpa cacat dalam tugas dan kerja mereka

8. Pelatihan pengawas (Supervisor Training), pelatihan ini penting bagi manajer agar mereka memahami peranan mereka dalam proses peningkatan mutu dan pelatihan ini bisa dilakukan melalui program pelatihan formal
9. Menyelenggarakan hari tanpa cacat (Zero Defects Day), ini adalah kegiatan sehari penuh yang memperkenalkan ide tanpa cacat
10. Penyusunan tujuan (Goal Setting), tujuan yang hendak dituju oleh tim harus spesifik dan terukur
11. Penghapusan sebab kesalahan (Error-Cause Removal) hal ini dimaksud agar para staf dapat mengkomunikasikan jepada manajer tentang situasi-situasi tertentu yang mempersulit implementasi metode tanpa cacat
12. Pengakuan (Recognition), menurut Crosby orang-orang tidak bekerja untuk uang, karena pada saat gaji mereka sudah stabil, ada sebuah hal yang lebih penting bagi mereka, dan hal tersebut adalah penghargaan terhadap prestasi dan kontribusi mereka
13. Mendirikan dewan-dewan mutu (Quality Councils). Mengikutsertakan para tenaga profesional mutu untuk menentukan bagaimana masalah dapat ditangani dengan tepat dan benar, dan
14. Lakukan lagi (Do It Over Again), program mutu adalah proses yang tidak pernah berakhir. Ketika tujuan telah tercapai, maka program tersebut harus dimulai lagi.

Mutu dalam dunia pendidikan sendiri masih tergolong baru. Peningkatan mutu menjadi semakin penting bagi institusi yang digunakan untuk memperoleh kontrol yang lebih baik melalui usahanya sendiri. Awal mutu dalam dunia pendidikan susah untuk

diterapkan. Ini dikarenakan kebutuhan siswa sebagai produk mutu pendidikan berubah tidak dapat diukur sejauh mana siswa tersebut dapat dikatakan bermutu. Mutu terkadang hanya menjadi satu-satunya faktor pembeda bagi sebuah institusi. Fokus terhadap kebutuhan pelanggan, yang merupakan poin inti dari mutu, merupakan salah satu cara paling efektif dalam menghadapi kompetisi dan bertahan di dalamnya. Namun, dengan adanya penempatan guru dalam dunia industry dan berkembangnya kerjasama pendidikan dan bisnis (education business partnership) telah membuat hubungan keduanya semakin dapat diterima dalam dunia pendidikan. Pada akhirnya ada keinginan yang terus meningkat dari pelaku pendidikan untuk mengeksplorasi pelajaran-pelajaran dari dunia industri.

Jarang jaminan mutu dapat diterapkan di dunia pendidikan, hal ini dikarenakan pendidikan merupakan jasa, bukan seperti halnya barang yang merupakan mutu dan dapat di kontrol mutunya. Ada 6 perbedaan penting antara pemberian jasa dan penciptaan barang, yaitu:

1. Jasa biasanya meliputi hubungan langsung antara pemberi dan pengguna
2. Interaksi personal yang akrab dalam pemberian jasa memungkinkan beberapa peluang untuk mendapatkan umpan-balik dan evaluasi, dan hal ini merupakan salah satu cara untuk menilai apakah pelanggan terpuaskan atau tidak
3. Jasa tidak dapat ditambal atau diperbaiki. Untuk alasan ini, maka hal terpenting adalah bahwa standar jasa haruslah selalu baik sejak awal
4. Jasa selalu berhadapan dengan ketidakpastian. Mendeskripsikan pelanggan potensial untuk menjadi obyek tawaran sangat sulit dilakukan

5. Jasa biasanya diberikan secara langsung kepada pelanggan oleh pekerja junior. Kebanyakan pelanggan tidak pernah memiliki akses kepada manajer senior. Inilah kenapa pelatihan dan pengembangan staf menjadi agenda yang sangat penting dalam organisasi, dan
6. Kesulitan untuk mengukur tingkat keberhasilan dan produktivitas dalam jasa.

Mutu merupakan sebuah ide yang dinamis, sedang definisi-definisi yang kaku sama sekali tidak akan membantu. Makna mutu yang demikian luas sediki membingungkan pemahaman kita, akan tetapi beberapa konsekuensi praktis yang signifikan akan muncul dari perbedaan-perbedaan makna tersebut. Dengan adanya alasan tersebut, terdapat diskusi lebih lanjut tentang mutu, antara lain:

1. Mutu sebagai sebuah konsep yang absolute. Sebagai suatu konsep yang absolute, mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik, dan benar: merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Dalam definisi yang absolute, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi yang tidak dapat diungguli. Produk-produk yang bermutu adalah sesuatu yang dibuat dengan sempurna dan dengan biaya yang mahal
2. Konsep relatif tentang mutu. Mutu merupakan sebuah cara yang menentukan apakah produk terakhir sesuai dengan standar atau belum. Produk atau layanan yang memiliki mutu, dalam konsep relatif tidak harus mahal dan eksklusif. Definisi relatif tentang mutu tersebut memiliki dua aspek. Pertama adalah menyesuaikan diri dengan spesifikasi dan kedua adalah memenuhi kebutuhan pelanggan, dan
3. Definisi mutu menurut pelanggan. Mutu dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan

dan kebutuhan pelanggan. Mutu ini bisa disebut sebagai mutu yang hanya ada di mata orang yang melihatnya (pelanggan). Peters berpendapat bahwa mutu yang didefinisikan oleh pelanggan jauh lebih penting dibandingkan harga dalam menentukan permintaan barang dan jasa.

Pemimpin merupakan faktor utama penentu mutu dalam sebuah instansi, adapun pentingnya kepemimpinan bagi pemberdayaan menurut Spanbauer antara lain:

1. Melibatkan para guru dan seluruh staf dalam aktivitas penyelesaian masalah, dengan menggunakan metode ilmiah dasar, prinsip-prinsip mutu statistic dan kontrol mutu
2. Memilih untuk meminta pendapat mereka tentang berbagai hal dan tentang bagaimana cara mereka menjalankan proyek dan tidak sekedar menyampaikan bagaimana seharusnya mereka bersikap
3. Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen mereka
4. Menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi mereka dalam menyampaikan mutu kepada para pelanggan-pelajar, orangtua, dan partner kerja
5. Memahami bahwa keinginan untuk meningkatkan mutu para guru tidak sesuai dengan pendekatan manajemen atas ke bawah (top-down)
6. Memindahkan tanggungjawab dan kontrol pengembangan tenaga professional langsung kepada guru dan pekerja teknis
7. Mengimplementasikan komunikasi yang sistematis dan kontinyu di antara setiap orang yang terlibat dalam sekolah
8. Mengembangkan kemampuan pemecahan masalah serta negosiasi dalam rangka menyelesaikan konflik

9. Memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah dan tanpa rasa rendah diri
10. Menyediakan materi pembelajaran konsep mutu seperti membangun tim, manajemen proses, layanan pelanggan, komunikasi serta kepemimpinan
11. Memberikan teladan yang baik, dengan cara memperlihatkan karakteristik yang diinginkan dan menggunakan waktu untuk melihat situasi dan kondisi institusi dengan mendengarkan keinginan guru dan pelanggan lainnya
12. Belajar untuk berperan sebagai pelatih dan bukan sebagai bos
13. Memberikan otonomi dan berani mengambil resiko
14. Memberikan perhatian yang berimbang dalam menyediakan mutu bagi para pelanggan eksternal (pelajar, orangtua, dan lainnya) dan kepada para pelanggan internal (pengajar, anggota dewan guru, dan pekerja lainnya).

Disamping memberikan definisi tentang mutu, kita juga perlu untuk memahami perbedaan tiga gagasan lain tentang mutu. Ada perbedaan-perbedaan yang mendasar antara kontrol mutu (quality control), jaminan mutu (quality assurance), dan mutu terpadu (total quality). Kontrol mutu secara historis merupakan konsep mutu yang paling tua ia melibatkan deteksi dan eliminasi komponen-komponen atau produk gagal yang tidak sesuai dengan standar. Ini merupakan proses pasca-produksi yang melacak dan menolak item-item yang cacat. Inspeksi dan pemeriksaan adalah metode-metode umum dari kontrol mutu, dan sudah digunakan secara luas dalam pendidikan untuk memeriksa apakah standar-standar telah dipenuhi atau belum.

Adapun kendala-kendala yang harus dihadapi ketika sistem TQM diperkenalkan, antara lain:

1. Kerja keras dan waktu adalah dua hal penting yang harus diperhatikan. Karena jika dua hal tersebut tidak berjalan

dengan baik, maka perjalanan mekanisme kerja mutu akan terhambat

2. TQM membutuhkan mental juara yang mampu menghadapi tantangan dan perubahan dalam pendidikan
3. TQM mengharuskan kesetiaan jangka panjang staf senior terhadap institusi,
4. Volume tekanan eksternal yang selalu meningkat
5. Kurangnya kepercayaan manajer senior untuk bersama-sama mengusung visi institusi ke depan
6. Peran yang dimainkan oleh manajer menengah sebagai petugas operasional harian institusi dan bertindak sebagai petugas komunikasi yang sangat penting. mereka bisa menjadi penghalang terjadinya perubahan
7. Kurang konsistennya manajer senior dalam bersikap dan bertindak ketika menganjurkan dan mengkomunikasikan pesan peningkatan mutu, dan
8. Beberapa staf yang terlalu kuatir salah terhadap konsekuensi pemberdayaan. Ketakutan terhadap hal yang belum diketahui atau ketakutan untuk melakukan sesuatu yang berbeda, mempercayai orang lain, dan melakukan kesalahan, merupakan mekanisme resistensi yang sangat kuat. Staf tidak akan bisa memberikan kemampuan terbaik mereka kecuali jika mereka merasa bahwa mereka dipercaya dan pandangan mereka didengar.

Agar efektif, institusi memerlukan proses untuk mengembangkan strategi mutunya, yang mencakup:

1. Misi yang jelas dan distingtif
2. Fokus pelanggan yang jelas
3. Strategi untuk mencapai misi
4. Keterlibatan seluruh pelanggan, baik internal maupun eksternal, dalam mengembangkan strategi

5. Pemberdayaan staf dengan cara menghilangkan kendala dan membantu mereka dalam member kontribusi maksimum pada institusi melalui pengembangan kelompok kerja yang efektif, dan
6. Penilaian dan evaluasi efektifitas institusi dalam mencapai tujuan yang berhubungan dengan pelanggan.

Kehidupan institusi atau siklus perkembangan memiliki empat tahapan pokok, yaitu: formasi, pertumbuhan, kedewasaan, dan terakhir adalah tahapan yang dapat membawa institusi pada penurunan dan kejatuhan atau pada perbaharuan dan revitalisasi. Setiap tahap dalam siklus kehidupan memiliki tantangan sendiri, dan kegagalan menghadapinya dapat mengakibatkan bencana bagi sebuah institusi pendidikan. TQM dengan segenap perencanaan strategis jangka panjangnya dan keterlibatan karyawannya dalam upaya peningkatan yang berkesinambungan, mengandung makna tersendiri dalam menghadapi perubahan-perubahan dalam setiap tahapan.

Fase-fase perkembangan institusi antara lain:

1. Fase kelahiran dan perkembangan
Institusi yang baru didirikan membutuhkan strategis untuk memperoleh pengakuan dan dukungan. Fase pertama harus menemukan bentuknya di pasaran dan menemukan pelanggannya. Pondasi institusi yang baru kadangkala dijelaskan sebagai fase kewirausahaan, sebab sebagian besar pendiri institusi baru biasanya memiliki visi, dan melalui usaha personalnya ia berani menjamin masa depan institusi dengan segala resikonya
2. Fase pertumbuhan dan ekspansi
Dalam fase ini, perusahaan akan menghadapi tantangan-tantangan baru. Dalam fase ini sebuah institusi harus yakin dan optimis bahwa ia bisa terus berkembang. Masalah yang

dihadapi dalam fase pertumbuhan adalah bagaimana mengatasi tuntutan peningkatan layanan. Pelayanan personal yang diberikan oleh organisasi baru yang dinamis harus diterjemahkan dengan membuat hubungan atau memperluas hubungan dengan pelanggan. Bahaya dalam fase pertumbuhan adalah ketika fase ini membutuhkan aturan-aturan dan prosedur-prosedur. Biasanya, bahaya ini menggiring institusi pada birokrasi yang tidak bermanfaat, yang akan melumpuhkan visi dan misi organisasi yang sesungguhnya

3. Fase kedewasaan

Kedewasaan juga dapat menjadi fase yang paling berbahaya dalam perkembangan sebuah institusi. Fase ini adalah tahap dimana beberapa institusi pendidikan berusaha menemukan jati dirinya. Dalam fase ini banyak sekali institusi yang menolak untuk bertindak proaktif dan hanya memberi reaksi terhadap peristiwa-peristiwa eksternal. Institusi menolak untuk berinovasi dan mencoba mencetak pelanggan ke dalam bentuk yang mereka inginkan dalam cara mereka melakukan sesuatu. Fase kedewasaan juga dapat menjadi salah satu bentuk fase pembaharuan jika institusi terkait mengadopsi pesan mutu terpadu dan pengembangan strategis-strategis untuk beradaptasi dan menemukan cara yang tepat dalam menjaga hubungan dengan pelanggan. Fase ini akan menjadi fase yang dinamis di mana pengalaman institusi dapat dipergunakan untuk pengembangan selanjutnya. Institusi secara periodic harus membaca tujuan-tujuannya dan secara terus-menerus mengevaluasi kegiatan-kegiatan yang penting bagi kontituisi kesuksesan lembaga. Dalam siklus kehidupan organisasi, penurunan dan kehancuran organisasi tidak dapat dihindari, namun proses revitalisasi secara periodic harus dilakukan dan diuji secara terus menerus.

Adapun langkah penting dan sederhana dalam memulai mutu terpadu:

1. Kepemimpinan dan komitmen terhadap mutu harus datang dari atas
2. Menggembirakan pelanggan adalah tujuan TQM
3. Menunjuk fasilitator mutu
4. Membentuk kelompok pengendali mutu
5. Menunjuk koordinator mutu
6. Mengadakan seminar manajemen senior untuk mengevaluasi program
7. Menganalisa dan mendiagnosa situasi yang ada
8. Menggunakan contoh-contoh yang sudah berkembang di tempat lain
9. Mempekerjakan konsultan eksternal
10. Memprakarsai pelatihan mutu bagi para staf
11. Mengkomunikasikan pesan mutu
12. Mengukur biaya mutu
13. Mengaplikasikan alat dan teknik mutu melalui pengembangan kelompok, dan
14. Mengevaluasi program dalam interval yang teratur.

TQM merupakan perluasan dan pengembangan jaminan mutu. TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota staf untuk memuaskan pelanggan. Konsep ini disesuaikan dengan perubahan harapan dan gaya pelanggan dengan cara mendesain produk dan jasa yang memenuhi dan memuaskan harapan pelanggan. Organisasi harus menemukan metode-metode yang tepat untuk mendekati diri dengan pelanggan agar dapat merespon perubahan selera, kebutuhan, dan keinginan mereka. TQM membutuhkan manajer yang mampu mengesampingkan sejenak keuntungan jangka pendek dan menetapkan tujuan keberhasilan jangka panjang.

Adapun sistem standar mutu lainnya yang dapat digunakan selain TQM, antara lain:

1. Pedoman BS7850 untuk TQM

BS7850 tidak dirancang untuk menjadipemberi petunjuk dan penentu. Ia merupakan pendekatan dan metodologi yang dilakukan sebuah organisasi untuk mengadopsi TQM. BS7850 memiliki dua bagian. bagian pertama berkaitan dengan proses manajemen dan bagian kedua peningkatan mutu. Bagian pertama mengandung petunjuk tentang statemen misi, komitmen manajemen, kepuasan pelanggan, kerugian mutu, partisipasi semua pihak, pengukuran proses, identifikasi masalah, pengembangan personal, penciptaan struktur organisasi yang tepat, pengukuran prestasi, pelatihan, serta tentang alat-alat dan teknik-teknik. Bagian kedua menjelaskan tema-tema bagian pertama dan menjelaskan secara lebih detail tentang metodologi dan pengukuran terhadap pengembangan mutu. Bagian kedua juga mencakup sebuah pedoman penggunaan alat-alat yang dapat diaplikasikan untuk membantu proses peningkatan mutu.

2. *Investor in people (IIP)*

IIP adalah sebuah standar bagi pengembangan dan pelatihan sumberdaya manusia yang dengan mudah bisa dikembangkan bersama TQM. Salah satu kekurangan IIP adalah bahwa ia sejajar dengan standar Inggris Raya yang tidak sejajar dengan standar internasional, dan kurangnya pengakuan internasional dapat menghalangi beberapa organisasi untuk memperoleh pengakuan secara luas. Elemen-elemen penting yang harus dipenuhi organisasi untuk menjadi IIP adalah:

- a. Sebuah komitmen publik dari atas untuk mengembangkan seluruh staf untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi
 - b. Sebuah rencana institusional tertulis yang mengidentifikasi tujuan dan target organisasi. Rencana tersebut mengidentifikasi kebijakan pelatihan dan sumberdaya yang tersedia untuk itu. Rencana tersebut harus disampaikan secara terbuka dan dipahami oleh seluruh staf
 - c. Tinjauan teratur terhadap pelatihan dan pengembangan seluruh staf
 - d. Tindakan untuk melatih dan mengembangkan individu-individu melalui karir mereka
 - e. Evaluasi terhadap investasi dalam pelatihan, pengembangan, dan evaluasi terhadap aktifitas proses pengembangan staf.
3. Melaksanakan *Investor in People*
- Proses pelaksanaan IPP melalui empat tahap:
- a. Komitmen formal institusi terhadap standar. Ada dua alat penting yang tersedia dalam “kotak alat” yang disediakan oleh TECs dan LECs lokal. Alat-alat tersebut adalah survei manajer (manager survey), yang di desain untuk manajer senior, dan survei pekerja (employee survey). Manajer survei terdiri dari serangkaian statemen dengan sistem penilaian yang memungkinkan manajer senior untuk menilai institusi mereka dengan standar nasional. Survei pekerja merupakan kuesioner bagi staf yang menanyakan opini mereka tentang kebijakan dan praktek pengembangan staf, serta mensurvei persepsi mereka tentang komitmen manajemen untuk menginvestasikan staf mereka. sebuah institusi dapat menambah pertanyaan-

pertanyaan ekstra karena peluang untuk melihat karyawan secara formal merupakan kesempatan yang dapat memberikan kekayaan informasi penting

- b. Proses perencanaan strategis-strategis untuk meningkatkan prestasi institusi. Proses ini dijadikan bagian dari perencanaan strategis yang diperuntukan bagi seluruh staf
- c. Langkah-langkah yang perlu dalam meningkatkan kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, dan praktek-praktek, dan
- d. Evaluasi

Seperti standar mutu lainnya, bukti dibutuhkan oleh auditor eksternal yang melakukan audit. Ini merupakan audit yang lebih fleksibel dari pada yang dilakukan oleh BS5750 dan ISO9000. Auditor akan membutuhkan bukti yang terdokumentasi tentang pengembangan staf lembaga dan kebijakan serta praktek personal, tapi bagian yang sama pentingnya dengan audit itu sendiri adalah diskusi dengan anggota staf. Institusi perlu menunjukkan semangat menjalankan IIP, bukan hanya menghadirkan sebuah sistem formal.

4. *Investor in people* dan Pendidikan

Proses penerapan IIP tersebut adalah salah satu proses yang harus diserukan kepada beberapa lembaga pendidikan yang telah mengembangkan proses pengembangan staf dengan baik. Kesulitan utamanya adalah bahwa beberapa sekolah dan perguruan tinggi tidak memiliki kebebasan yang luas untuk mengembangkan sumberdaya pengembangan staf yang sepenuhnya konsisten terhadap tujuan-tujuan strategisnya. IIP merupakan unsur penting bagi pengembangan seluruh pekerja dan ini berarti bahwa lembaga harus member perhatian yang

sama terhadap perkembangan staf pendukung serta staf akademik. Strategi TQM memerlukan visi, komitmen, dan partisipasi seluruh pekerja, komunikasi yang baik, serta proses kemajuan evaluasi. Ini adalah unsur penting dalam Investor in People.

5. *The Deming Prize* (hadiah Deming)

Hadiah Deming adalah penghargaan mutu tingkat nasional di Jepang. Ada beberapa kategori penghargaan, diantaranya kategori divisi, pabrik, perusahaan besar, menengah dan kecil. Di samping itu, ada juga Hadiah Deming yang diberikan kepada individu yang telah memberikan kontribusi penting terhadap teori statistik. Untuk memenuhi syarat mendapatkan hadiah Deming, manajemen tingkat atas sebuah perusahaan harus membuat aplikasi. Kemudian para ahli dari luar selanjutnya akan melaksanakan audit mutu secara lengkap untuk menentukan pemenangnya. Daftar uji dalam hadiah Deming meliputi beberapa elemen berikut: kebijakan dan tujuan perusahaan; struktur organisasi yang mencakup kerjasama antara divisi dan pemanfaatan siklus mutu; pendidikan, yang mencakup pendidikan tentang kontrol mutu, tentang sub-contractor, dan tentang proses kontrol statistik; penggunaan informasi, yang mencakup informasi statistik; analisa tahapan statistik dan hasil; standarisasi, sistem-sistem kontrol, yang mencakup pengembangan produk baru, prosedur-prosedur yang aman, pengukuran dan inspeksi; audit mutu; pengaruh peningkatan mutu, yang mencakup pengaruh lingkungan, tanggal-tanggal penyampaian, kemampuan pelayanan, keuntungan, kenyamanan dan keamanan, dan rencana masa depan perusahaan, yang mencakup rencana jangka panjangnya.

6. *The Malcolm Baldrige Award* (Had Malcolm Baldrige)

Hadiah Baldrige adalah penghargaan Amerika yang setara dengan hadiah Deming. Hadiah Baldrige bukan sebuah standar, namun seperti halnya Deming, ia merupakan sebuah penghargaan tahunan di Amerika. Penghargaan tersebut dirancang untuk mempromosikan beberapa hal berikut: kesadaran mutu, pemahaman terhadap syarat-syarat mutu, pemberian terhadap tentang strategi-strategis yang jitu dan menguntungkan selama pelaksanaan. Criteria hadiah Baldrige sangat selaras dengan filosofis Deming tentang mutu. Tidak seperti BS5750/ISO9000, karena di dalamnya ada tekanan yang kuat terhadap aspek-aspek mutu non-prosedural seperti kepemimpinan, manajemen sumberdaya manusia, yang mencakup moral dan etika staf, serta kepuasan pelanggan. Analisis terhadap hasil proses peningkatan mutu adalah elemen penting dalam criteria tersebut. Aplikasi yang diuji dan dicocokkan dengan daftar kriteria yang diperbaharui secara teratur. Pada tahun 1991, evaluasi tersebut memiliki empat bagian utama:

- a. Pengarah terdiri dari kepemimpinan (kepemimpinan eksekutif senior, nilai-nilai mutu, manajemen mutu, dan tanggungjawab publik)
- b. Sistem terdiri dari informasi dan analisis (bidang serta manajemen data dan informasi mutu, perbandingan dan standar kompetitif, dan analisa data dan informasi mutu), perencanaan mutu strategis (proses perencanaan mutu strategis dan tujuan dan perencanaan mutu), pemanfaatan sumberdaya manusia (manajemen sumberdaya manusia, keterlibatan karyawan, pendidikan dan pelatihan mutu, pengukuran penghargaan dan prestasi karyawan, dan etika

dan moral karyawan), dan jaminan mutu terhadap produk dan layanan (desain dan pengenalan terhadap produk dan layanan mutu, kontrol mutu terhadap proses, perbaikan kontinyu terhadap proses, penilaian mutu, dokumentasi, proses bisnis dan mutu layanan pendukung, dan mutu penyedia)

- c. Pengukuran terdiri dari hasil mutu (hasil mutu produk dan layanan, proses, operasional dan layanan pendukung bisnis, dan hasil mutu penyedia), dan
- d. Tujuan terdiri dari kepuasan pelanggan (menentukan keinginan dan harapan pelanggan, manajemen relasi pelanggan, standar pelayanan pelanggan, komitmen terhadap pelanggan, resolusi complain untuk peningkatan mutu, menentukan kepuasan pelanggan, hasil kepuasan pelanggan, dan perbandingan kepuasan pelanggan).

7. *The European Quality Award* (Penghargaan Mutu Eropa)

Tujuan penghargaan Eropa adalah menghargai organisasi-organisasi yang memberikan perhatian besar terhadap mutu terpadu, dan mendorong yang lain untuk mengikuti percontohan mereka. penghargaan mutu Eropa juga bukan sebuah standar mutu, melainkan sebuah hadiah atau penghargaan dari sebuah kompetisi seperti halnya hadiah atau penghargaan Deming di Jepang dan hadiah Baldrige di Amerika. Penghargaan ini diberikan pada perusahaan-perusahaan yang telah menunjukkan prestasi dalam manajemen mutu. Perusahaan atau organisasi yang menginginkan penghargaan tersebut, akan dinilai berdasarkan hasil dan peningkatan prestasi yang diraih melalui beberapa kriteria, antara lain: kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, prestasi bisnis, dan pengaruh organisasi terhadap masyarakat. ada

delapan criteria spesifik serta nilai relatifnya masing-masing dalam nilai keseluruhan penghargaan ini, yaitu:

- a. Kepuasan pelanggan (persepsi pelanggan eksternal, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan dan perasaan mereka terhadap produk dan layanannya (20%))
- b. Orang-orang (orang-orang yang ada di dalam manajemen perusahaan dan perasaan mereka terhadap perusahaan (18%))
- c. Hasil bisnis (prestasi perusahaan dalam kaitannya dengan rencana prestasi bisnis mereka (15%))
- d. Proses (manajemen seluruh kegiatan yang memiliki nilai tambah dalam perusahaan (14%))
- e. Kepemimpinan (sikap seluruh manajer dalam mentransformasikan perusahaan pada mutu terpadu (10%))
- f. Sumberdaya (pemanfaatan dan pemeliharaan manajemen terhadap sumberdaya financial, sumberdaya informasi, sumberdaya teknologi (9%))
- g. Strategi dan kebijakan (visi, nilai, dan arah perusahaan serta cara untuk mencapainya (8%))
- h. Pengaruh terhadap masyarakat (persepsi komunitas secara umum terhadap perusahaan. Pandangan pendekatan perusahaan terhadap kehidupan, lingkungan dan kebutuhan pemeliharaan sumberdaya global (6%)).

Dibandingkan dengan hadiah atau penghargaan Baldrige, penghargaan mutu Eropa memiliki penekanan yang lebih besar terhadap dampak sosial, pemanfaatan sumberdata dan hasil-hasil bisnis. Masalah yang dihadapi penghargaan ini lan penghargaan lainnya adalah bahwa hanya dengan satu pemenang dalam setiap tahunnya, maka kemungkinan besar

pengaruh dari penghargaan tersebut hanya akan terbatas pada perusahaan-perusahaan besar. Sementara, tujuan awal dari penghargaan tersebut adalah untuk mendorong imitasi prestasi yang ditunjukkan oleh para pemenang penghargaan. Meskipun demikian, kompetisi penghargaan mutu Eropa dapat diikuti oleh lembaga-lembaga pendidikan yang memiliki metode pelatihan dan pendidikan yang signifikan dengan forum manajemen mutu Eropa.

8. *The Citizen's Charter* (Piagam Citizen)

Program yang dirancang untuk meningkatkan pelayanan terhadap publik dan menyediakan pilihan bagi mereka. Piagam tersebut melakukan publikasi secara detail mengenai pelayanan seperti apa yang diinginkan publik dan menjelaskan kepada mereka tentang prosedur komplain yang tepat. Prinsip dasar layanan tersebut mencakup semua layanan publik termasuk pendidikan. Dalam pendidikan dikenal dengan piagam orangtua (*The Parent's Charter*), dan yang berhubungan dengan piagam tersebut adalah Tanda Piagam (*Charter Mark*), yaitu penghargaan terhadap keunggulan dalam pemberian layanan publik. Organisasi-organisasi publik dan swasta bisa mendaftarkan diri untuk mendapatkan piagam tersebut, termasuk sekolah-sekolah.

Adapun enam prinsip dalam standar piagam Citizen, antara lain:

1. Publikasi standar layanan serta prestasi terhadap standar tersebut
2. Konsultan pelanggan
3. Informasi yang jelas tentang layanan
4. Layanan pelanggan yang jelas dan efisien
5. Prosedur pengaduan atau complain, dan

6. Pengesahan prestasi yang independen dan komitmen terhadap nilai uang.

Institusi- institusi yang mendaftarkan diri untuk mendapatkan Tanda Piagam harus memberikan keterangan tentang bagaimana mereka menyelenggarakan prinsip-prinsip tanda piagam dan menunjukkan bagaimana peningkatan berkelanjutan yang dibangun dalam proses mereka. Institusi tersebut harus memiliki rencana yang memperkenalkan sekurang-kurangnya satu perbaikan layanan yang inovatif tanpa menuntut tambahan biaya dari pelanggan. Piagam Orangtua memuat perubahan legislative baru yang berkaitan dengan pilihan orangtua dan publikasi informasi, termasuk laporan tahunan tertulis tentang kemajuan anak, daftar prestasi tes dan ujian yang dipublikasikan, laporan inspeksi dan lain sebagainya. Piagam tersebut memberikan sebuah hak penting orangtua sebagai pelanggan, dan terakhir

9. Memilih Standar Mutu Eksternal

Tanda atau standar mutu dapat menegakkan kedisiplinan, penilaian eksternal, dan proses jelas untuk memperoleh mutu. Sebagai pemasaran internal mutu, pesan merupakan hal yang sangat penting. Mendapatkan standar nasional maupun internasional, merupakan nilai tambah yang bisa dipergunakan dalam penyampaian pesan tersebut. hadiah Deming, hadiah Malcolm, dan penghargaan mutu Eropa memiliki aplikasi TQM yang lebih dibanding BS5750/ISO9000 dan memiliki aplikasi yang lebih umum dibandingkan standar pelatihan dan pengembangan yang ada dalam Investor in People.

Memenuhi kebutuhan pelanggan merupakan tujuan jasa dan produksi. Adapun yang dimaksud pelanggan dalam dunia jasa pendidikan:

1. Pelajar merupakan pelanggan atau klien eksternal utama
2. Orangtua/ kepala daerah/ sponsor merupakan pelanggan eksternal kedua
3. Pemerintah/masyarakat/ bursa kerja, dan
4. Guru/staf merupakan pelanggan internal.

Keragaman pelanggan tersebut membuat seluruh institusi pendidikan harus lebih menfokuskan perhatian mereka pada keinginan pelanggan dan mengembangkan mekanisme untuk merespon mereka. Kebutuhan dan gagasan pe;ajar seharusnya menjadi fokus utama dari setiap institusi pendidikan, namun ketika kebutuhan pelajar dan dana bertemu, institusi pendidikan merasa kesulitan untuk mendahulukan pelajar. Bagaimanapun, pelajar adalah alasan utama berdirinya sebuah institusi pendidikan dan reputasi institusi pendidikan itu sendiri ada di pundak pelajar.

Tim merupakan kumpulan individu yang memiliki perbedaan kepribadian, ide, kekuatan, kelemahan, tingkat antusiasme, dan kebutuhan terhadap kerjanya. Pelatihan untuk memiliki keterampilan memecahkan masalah dalam sebuah kerja tim adalah hal yang sangat dibutuhkan. Seluruh anggota tim harus belajar bekerjasama. Sebagian besar kerja-kerja peningkatan mutu dalam pendidikan terpusat pada pengembangan tim penyusun mata pelajaran, Strategis Quality Management yang dikembangkan Miller, Dower, dan Inniss telah menjadikan tim penyusun mata pelajaran sebagai dasar bangunan yang penting untuk menyampaikan mutu dalam pendidikan. Tim tersebut dibentuk agar memiliki sejumlah fungsi penting yang mencakup:

1. Bertanggungjawab pada mutu pembelajaran
2. Bertanggungjawab pada pemanfaatan waktu para guru, material serta ruang yang dimanfaatkan
3. Menjadi sarana untuk mengawasi, mengevaluasi, dan meningkatkan mutu

4. Bertindak sebagai penyalur informasi kepada pihak manajemen tentang perubahan-perubahan yang diperlukan dalam proses peningkatan mutu.

Sebuah sistem mutu terdaftar jaminan memperkuat perusahaan dalam persaingan global. Tapi tidak dengan sendirinya cukup untuk sukses jangka panjang. Kreativitas dan inovasi dapat dilumpuhkan melalui standar dan pendaftaran. Standar perlu disesuaikan dengan perubahan praktek dan kemajuan teknologi, karena mereka biasanya terjadi di negara-negara terkemuka. Selain itu, akses gratis ke pasar luar negeri perlu utama dipertahankan dengan semakin ketatnya persaingan global. Kualitas peran khusus manusia pengelolaan dapat berakhir harus bermain harus diakui. Pesaing yang sukses di pasar global membuktikan pentingnya manajemen mutu berorientasi global yang terintegrasi dengan baik di perusahaan. Perusahaan memenangkan penghargaan nasional Quality membuktikan keuntungan dari strategi yang komprehensif tersebut. Penghargaan memiliki dampak positif pada manajemen kualitas global karena mereka mengidentifikasi dan mempublikasikan strategi suara dan rencana aksi di seluruh dunia. Memenangkan penghargaan seperti itu sendiri tidak menjamin kesuksesan global. Pemerintah dan asosiasi memiliki peran penting untuk bermain dalam manajemen kualitas global.

Kualitas yang kuat dan jaminan mutu terletak pada orang dan pendidikan di semua negara dan komunitas di seluruh dunia yang beradab. Kualitas kesadaran dan jaminan kualitas harus dan dapat memberikan lebih awal dalam mendidik kaum muda. Banyak negara. telah mengakui kebutuhan ini dan telah mengambil tindakan untuk menutup kesenjangan kualitas dan bahkan dalam membangun sistem

jaminan mutu di sekolah. Kepemimpinan harus berasal dari berbagai sumber: perusahaan multinasional, pemerintah, asosiasi, dan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. (2008). *Model-model sistem manajemen mutu*, download Juni 2008: [http://www.google/model sistem manajemen mutu.html](http://www.google/model%20sistem%20manajemen%20mutu.html)
- Anonim. (2008). *Standard singaporequality award*, download Juni 2008: <http://www.spring.gov.sg/Content/WebPage.aspx?id=0e082fc7-f1cf-464f-9857-3e692dfe69be>
- Anonim. (2008). *Malcom baldrige award*, download Juni 2008: ([http://www.msn.com/Malcom Baldrige Award.html](http://www.msn.com/Malcom%20Baldrige%20Award.html))
- Carlo, N., Rita, E., Mohammed,A.H., dan Majid, M.Z.Abd. (2006). Budaya kualitas (mutu) dalam perusahaan jasa konstruksi. Makalah pada ICCI 2006 pada tanggal 21-24 Juni 2006.
- Curtis, Keller, and Over. (1992). *Process modeling communication of the ACM*.

- Deming,W.E. (1986).*Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Fieldman, C.G. (1998). *The practical guide to business process reengineering usin IDEF0*. New York: Dorset House Publishing.
- Goetsch,D.L. and Davis,S.B. (1994). *Introduction to total quality, quality prodctivity, competitiveness*. Englewood: Prentice Hill International Inc. 121-138.
- Husaini, U. (2004). *Manajemen pendidikan*.Yogyakarta. Program Pascasarjana UNY.
- Juran, J. M., and Gyrna,F.M.Jr. (1993). *Quality planning and analisys*. New York: McGraw-Hill.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture.philadelphia*: Temple University Press.
- Maninowski, B. (1983). *Dinamik bagi perubahan budaya*. Kuala Lumpur: Dew
- Rita, E. (2003). *Pembangunan budaya kualiti dalam firma binaan di Indonesia*. Tesis Ph.D. Universiti Teknologi Malaysia. Johor Bahru.
- Saraph and Sabastian.(1993). *Development quality culture.in berry,G. leadership and the development of quality culture in school*. International Journal of Education of Management. 11-2. 52-64.

Sallis, E. (2006). *Total quality management in Education* (Terjemahan Ahmad Ali Riyadi, dkk). Yogyakarta. IRCiSoD.

Van Meaanen, J. and Kunda, G. (1989). Real Felling: Emotioanal Expression and Organisational Culture. In Staw. *Research in Organisational Behaviour*. Vol. 11. Greenwich: JAI Press.

Willborn and Cheng, T.C.Edwin. (1994). *Global management of quality assurance systems*. Singapore. McGraw Hill, Inc. International Editions.

PROFIL PENULIS

Dr. Lantip Diat Prasojo. Lahir di Magetan, 25 April 1974. Saat ini tercatat sebagai dosen tetap di Prodi Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan dan Pascasarjana UNY. Penulis menyelesaikan S1 Teknik Elektro di UGM, S2 Manajemen Pendidikan di UNY (memperoleh gelar Magister Pendidikan dalam waktu 19 bulan dengan predikat *Cumlaude*) dan S3 Prodi Administrasi/Manajemen Pendidikan



UPI Bandung (memperoleh gelar Doktor dalam waktu 2 tahun dengan predikat *Cumlaude*). Beberapa mata kuliah yang diampu adalah Manajemen Strategik, TQM, Praktik Manajemen Pendidikan, Manajemen Pendidikan, Sistem Informasi Manajemen (SIM), TIK Manajemen dan Manajemen Perkantoran. Penulis pernah ditugasi UNY sebagai Ketua Laboratorium Jurusan Administrasi Pendidikan, Koordinator ISO Pascasarjana UNY, Manajer LIMUNY Puskom UNY, Sekretaris Eksekutif Rektor UNY, dan Sekretaris Prodi S2 dan S3 Manajemen Pendidikan Pascasarjana UNY. Selain itu, penulis juga pernah membantu Dirjen PMPTK Kementerian Pendidikan Nasional dalam Proyek BERMUTU, Fasilitator tingkat nasional untuk diklat kepala sekolah, Narasumber Nasional di P2TK Dikmen, Tim CPD (*Continuous Professional Development*) untuk Kepala Sekolah di seluruh Indonesia dan sebagai Asesor BAN PT Kemdiknas. Penulis dapat dihubungi melalui email: lantip1975@gmail.com.

Lantip Diat Prasajo

MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

Buku ini hadir untuk memberi pemahaman dasar tentang Manajemen Penjaminan Mutu Pendidikan, sebelum lebih jauh mendalaminya. Pembahasan yang singkat, padat, jelas, dan disertai berbagai ilustrasi gambar, serta model-model standar mutu.

Buku ini ditujukan untuk berbagai kalangan pembaca maupun kalangan umum yang tertarik dengan manajemen mutu pendidikan. Buku ini dapat dijadikan referensi untuk bidang Manajemen Mutu Pendidikan.

Secara singkat, buku ini membahas berbagai hal yang terkait dengan Manajemen Mutu Pendidikan, seperti konsep mutu terpadu, model-model standar mutu pendidikan, akreditasi dan badan registrasi, perkebangan manajemen mutu global dan lain-lain.



UNY
PRESS

J. H. Afandi (J. Gejayan), Gg. Alamantha,
Komplek FEB-UNY, Kampus Karangmatang, Yogyakarta,
Kode Pos: 55081, Telp: (0274) 889346,
unypress@yogyakarta.ac.id@gmail.com