

PEMBERDAYAAN PELAYANAN PUBLIK MELALUI PENDEKATAN MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD (MBNQA)

Oleh:
Sutarman

Abstract

The jargon 'public service' has become very popular. Despite the government's efforts to improve public services through laws and regulations, people's satisfaction toward public services is not evident yet. Hence, alternative approaches such as those from the private sector, need to be adopted and adapted in such a way so that they can be implemented within the public sector.

Keywords: public service, empowerment, learning, innovation

A. Pendahuluan

Pelayanan publik menjadi primadona pembahasan di berbagai jurnal dan mass media. Kritik membangun telah dilontarkan banyak pakar manajemen dan pakar kualitas, namun kinerja tidak menunjukkan perbaikan yang berarti. Pengertian Pelayanan Publik menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. Kep 25/M.PAN/2/2004 adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan, maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan perundang-undangan. Kata segala dalam pengertian tersebut menunjukkan cakupan yang sangat luas, bukan dilihat dari aspek kepuasan masyarakat tetapi lebih dari pada itu, yaitu mulai dari layanan dirancang, diselenggarakan dan dievaluasi. Esensi penyelenggaraan bersumber pada: (1) Kewajiban untuk menjalankan fungsi dan wewenang berdasarkan prinsip *Good Governance*; (2) Pengakuan hak asasi setiap warganegara atas kualitas pelayanan terbaik; (3) Pemenuhan keberagaman urusan dan kepentingan masyarakat.

Pelayanan publik yang baik, akan mempunyai sifat umum dan adaptif terhadap keunikan jenis layanan. Bersifat umum, karena langsung menyentuh tugas pelaksanaan amanat Peraturan Perundang-undangan. Bersifat adaptif, karena menjadi acuan setiap kegiatan administratif, jasa, barang, atau kombinasi dari ketiganya, dalam penjabaran ke dalam aturan teknis, sistem, prosedur dan standar kualitas. Ada pendapat bahwa di semua level operasional pelayanan publik di Indonesia saat ini, berada pada titik nadir, sebagai contoh: (1) tingkat responsivitas petugas lambat, penanganan keluhan terkesan dibiarkan, harapan masyarakat seakan-akan diabaikan, hubungan dengan masyarakat terkesan hirarkis, dan komunikasi kepada pelanggan seperti hubungan atasan dan bawahan. Kalau realita ini terus menerus berlangsung, maka harapan dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah akan hilang dan sangat mungkin akan muncul krisis legitimasi pemerintah. Namun, tidak dipungkiri bahwa beberapa kabupaten/kota, sudah ada yang memiliki sistem pelayanan publik yang terpadu, unit pelayanan keluhan masyarakat dan *ombudsman*.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 tahun 1993, memuat sendi-sendi pelayanan yang harus dicakup dalam pemberian layanan di Indonesia, antara lain kesederhanaan, kejelasan dan kepastian, keamanan, keterbukaan, efisiensi, ekomomis,

keadilan yang merata, serta ketepatan waktu. Secara ideal, pola pelayanan telah mendapatkan bentuk yang dapat dipertanggung-jawabkan.

Dalam dunia usaha, *enabling environment* merupakan istilah yang digunakan untuk membuat lingkungan usaha menjadi hidup ibarat layaknya tanaman yang memerlukan iklim yang cukup sinar matahari, udara dan air. Contoh lain, lingkungan yang sehat untuk manusia adalah cukup kesempatan untuk mencari nafkah, bersosialisasi, meningkatkan martabat, dan sebagainya. Dalam kesempatan ini, penulis mencoba memasukkan istilah pemberdayaan untuk menciptakan lingkungan pelayanan publik agar mempunyai kinerja terbaik. Mengutip pernyataan Ailen Mitchell Stewart dalam pendahuluan bukunya *Empowering People* bahwa pemberdayaan diibaratkan sebuah mantra ajaib untuk: (1) meningkatkan standar kinerja, (2) memberikan lebih banyak waktu untuk menetapkan pengembangan strategi dan perencanaan, (3) meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Pemberdayaan bukan sekedar pendelegasian kekuasaan, tetapi bagaimana menempatkannya secara tepat sehingga dapat digunakan secara efektif, bukan sekedar pelimpahan tugas, tetapi juga pelimpahan proses pengambilan keputusan dan tanggung jawab secara penuh. Pada bab berikutnya akan diuraikan lebih lanjut tentang pengertian pemberdayaan.

Contoh unik, dilaksanakannya Dji Sam Soe Award 2005 dalam kontes pemberdayaan sumber daya manusia [INFOTEMPO, 11 September 2006]. Pemenangnya adalah salah satu pemilik Galeri 76 yang sederhana. Pemenang tersebut membuat lingkungan menjadi hidup, yaitu memberi kesempatan kepada eks narapidana dan anak jalanan yang ingin bekerja dengan memanfaatkan balai latihan lembaga pemasyarakatan untuk menjaring napi yang terlatih untuk direkrut menjadi pegawai yang mempunyai tenaga yang kuat dan trampil dalam memahat patung. Latar belakang pemikirannya adalah mencari tenaga kerja untuk menangani usaha kerajinan limbah jati dan bambu. Latar belakang lain yang digunakan mengapa memilih tenaga napi ialah untuk membuat lingkungan napi menjadi hidup, sehingga membuat masyarakat dapat menerima dengan tangan terbuka kehadiran kembali mereka sebagai makhluk sosial.

Tahun 2005, demikian juga Award tentang “Penilaian Pelayanan Prima Terpadu” yang setiap tahun diselenggarakan oleh Menpan untuk menilai tingkat pelayanan berdasarkan 14 Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Sementara itu, penulis mencoba menawarkan konsep pemberdayaan pelayanan publik melalui Award dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE), yaitu suatu sistem manajemen kualitas formal yang berisi tuntunan sekaligus pengukur untuk menilai keunggulan organisasi yang disebut dengan MBNQA. *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) pertama kali diciptakan oleh US Congress pada tahun 1987 di bawah Public Law 100-107, sebagai penghormatan kepada *Malcolm Baldrige, Commerce Department Secretary*, yang meninggal pada 1987. Presiden Ronald Reagan, pada tanggal 20 Agustus 1987 menandatangani *Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987* menjadi undang undang (*Public Law 100-107*) yang berada di bawah tanggung jawab the National Institute. Selanjutnya Pemerintah AS memberlakukan kriteria MBCFPE sebagai alat penguji organisasi untuk mendapatkan award.

Pada mulanya MBNQA hanya diikuti oleh organisasi bisnis, pendidikan dan kesehatan, sekarang telah berkembang untuk digunakan organisasi yang non profit. MBNQA mempunyai tiga peranan penting yaitu: (1) membantu secara praktis perbaikan kinerja organisasi, (2) memfasilitasi komunikasi antar organisasi untuk berbagi pengalaman, (3) sebagai alat kerja untuk memahami pengelolaan kinerja, pedoman perencanaan dan kesempatan pembelajaran. MBNQA hanya berorientasi pada *outcome*

dan fokus pada persyaratan umum bukan pada prosedur umum, sehingga dapat dipraktekkan untuk semua organisasi.

B. Maksud dan Tujuan Pemberdayaan

Sebelum penjelasan Nilai Inti dan Konsep MBNQA, terlebih dahulu kita coba untuk menguraikan pengertian tentang pemberdayaan. Di Indonesia, istilah pemberdayaan diambil dari terjemahan kata *empowerment*. Beberapa kamus tidak memasukkan secara khusus kata *empowerment*, tetapi hanya menunjukkan definisi dari kata kerja "*to empower*" yang diambil dari masa sebelum abad 21 yang berarti "*to give power to*". Istilah tersebut pertama kali digunakan pada abad 17-18 yang mempunyai pengertian: *authorise, delegate, atau enable*. Dewasa ini kata *empowerment* diartikan sebagai suatu gagasan yang kompleks yang membawa implikasi pemindahan (*transfer*) suatu kekuasaan (*power*) dengan cara yang dinamis pada suatu periode waktu tertentu. Pemindahan di sini mempunyai 2 jenis kandungan makna, yaitu satu untuk keuntungan ganda yaitu bagi yang memindahkan kekuasaan dan yang menerima pemindahan kuasa. Pengertian pemberdayaan tersebutlah yang lazim digunakan. Kandungan pengertian yang kedua adalah: kuasa itu diciptakan dari yang semula tidak ada, oleh persepsi pemilik kekuasaan sebelumnya, kemudian membangkitkan kekuasaan yang dimilikinya. Jenis yang kedua ini disebut sebagai pemberdayaan diri (*self empowerment*). Namun demikian, kedua makna tersebut semuanya melibatkan pemberdayaan diri, karena langkah kritis pemberdayaan adalah perubahan pikir seseorang yang diberdayakan. Pelayanan publik sebagai organ pemerintah, diharapkan mampu memberdayakan diri, bangkit dan memperbaiki kinerjanya.

Pemberdayaan merupakan cara yang amat praktis dan produktif untuk mendapatkan yang terbaik, karena hubungan dengan pelanggan menjadi lebih dekat, staf sebagai sumber daya, dan kapasitasnya akan semakin meningkat. Pemberdayaan akan mendatangkan manfaat bagi individu maupun organisasi. Menciptakan iklim pemberdayaan yang menumbuhkan rasa percaya dan keterbukaan dari pimpinan kepada staf adalah faktor yang sangat menentukan. EB Tani, dalam bukunya *Get Real*, menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memberdayakan manajemen disamping sistem kepemimpinan. Tanpa sistem kepemimpinan, manajemen mirip dengan pelampiasan birahi. Karena tidak semua manager yang baik adalah pemimpin yang baik, demikian pula manajemen yang baik, tidak selalu identik dengan kepemimpinan yang baik. Dengan demikian, pemimpinlah yang menentukan arah dan tujuan melalui pendekatan dan proses tertentu untuk menggerakkan seluruh sumber daya organisasi menjadi terberdaya.

Dengan diberdayakannya semua sumber daya, dapat dipastikan perencanaan strategis dan rencana kerja dapat berhasil dengan sukses. " *The working mind of empowerment defines strategies and techniques with which you will be able to handle successfully anything that life brings you way*" [GE Nordell, E-Book Working Minds Philosophy, 2004].

C. Nilai Inti dan Konsep MBNQA

Berikut akan diuraikan nilai dan konsep inti yang berkaitan dengan penilaian kepemimpinan ditinjau dari sudut pandang organisasi secara keseluruhan. Banyak alat ukur kinerja organisasi ditemukan oleh para pakar kualitas seperti ISO, Six Sigma, dan lainnya, tetapi pada umumnya hanya untuk mengukur kinerja wong cilik yang tidak berdaya. Ada 11 nilai inti dan Konsep MBNQA yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja wong cilik, tim manajemen dan bahkan para pimpinan senior, sebagai landasan perpijakan pemberdayaan bahkan penilaian keunggulan organisasi yaitu:

1. Pemimpin yang visioner

Para pemimpin senior suatu organisasi harus menetapkan arah serta menciptakan lingkungan organisasi yang fokus pada kebutuhan dan harapan masyarakat, nilai pelayanan yang jelas dan ekspektasi yang tinggi. Arah, nilai dan ekspektasi harus mencerminkan keseimbangan kebutuhan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholder*). Pemimpin senior harus menjamin penciptaan strategi, sistem dan metode mencapai keunggulan, menstimulasi inovasi dan membangun pengetahuan serta kemampuan organisasi dan pegawainya. Nilai dan strategi harus dapat dijadikan petunjuk bagi aktivitas dan keputusan organisasi. Pemimpin senior harus dapat memberikan inspirasi dan motivasi bagi pegawainya serta mendukung pegawai agar memberikan kontribusi, mengembangkan diri, inovatif dan kreatif. Pemimpin senior harus menjadi *role model* melalui perilaku etika dan keterlibatannya dalam perencanaan, komunikasi, pelatihan, pengembangan para pemimpin untuk masa mendatang, peninjauan ulang kinerja organisasi, dan pengakuan kepada pegawai. Sebagai *role model*, pemimpin senior dapat memperkuat nilai-nilai dan ekspektasi ketika membangun kepemimpinan, komitmen dan inisiatif dalam lingkup organisasi secara keseluruhan. Sistem kepemimpinan akan berakhir, tanpa pemberdayaan.

2. Keunggulan yang digerakkan pelanggan/masyarakat

Kinerja layanan publik dinilai oleh masyarakat, organisasi harus bertanggung jawab agar karakteristik administrasi, produk dan jasa mempunyai akses ke pelanggan dapat memberikan kontribusi nilai sehingga mendorong ke arah kepuasan, loyalitas dan pengembangan usaha organisasi. Keunggulan yang dipicu pelanggan/masyarakat memiliki komponen masa kini dan masa mendatang, yaitu memahami hasrat pelanggan masa kini dan mengantisipasi hasrat pelanggan di masa mendatang serta penawaran yang ada di pasar. Nilai dan kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh banyak faktor, mulai dari pengalaman penggunaan jasa, kepemilikan dan pelayanan yang diterima. Faktor ini mempunyai hubungan yang erat antara organisasi dan pelanggan yang membantu membangun kepercayaan. Keunggulan yang dipicu oleh pelanggan mempunyai arti lebih dari sekedar reduksi cacat atau kesalahan, memenuhi spesifikasi atau menurunkan keluhan.

Organisasi yang dikendalikan pelanggan tidak hanya memperhatikan karakteristik produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan dasar pelanggan, tetapi juga karakteristik yang membedakan apa ditawarkan oleh organisasi yang sejenis, misalnya penciptaan/penawaran baru yang dimodifikasi, kombinasi produk dan layanan, cepat tanggap dan sebagainya.

3. Pembelajaran organisasi dan pribadi

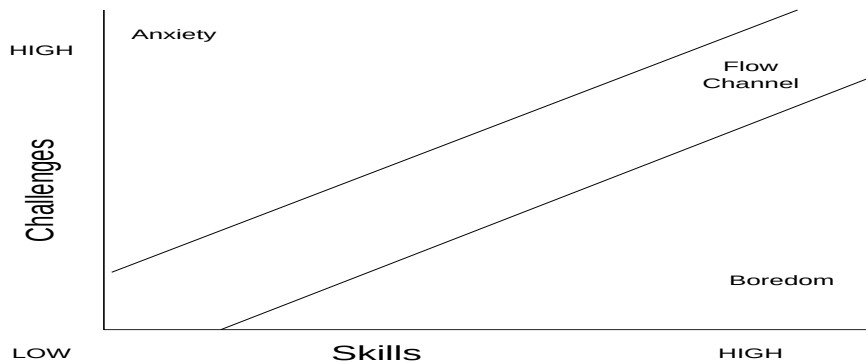
Pencapaian tertinggi kinerja membutuhkan pendekatan yang baik terhadap pembelajaran organisasi dan pelanggan. Pembelajaran organisasi mencakup adaptasi perubahan dan memimpin ke arah sasaran baru, dimana organisasi beroperasi. Dengan demikian, pembelajaran merupakan bagian dari pekerjaan sehari-hari yang dipraktekkan oleh pribadi dan organisasi, dilakukan melalui solusi sumber dan akar permasalahan, berfokus pada *sharing* pengetahuan serta didorong oleh kesempatan yang mempengaruhi perubahan. Sumber pembelajaran berupa ide kreatif pegawai, *Research & Development* (*R&D*), masukan pelanggan, penyebaran praktek kerja terbaik dan *benchmarking*. Hasil pembelajaran organisasi berupa: peningkatan nilai pelanggan, kesempatan usaha baru, penekanan kesalahan dan pemborosan, peningkatan daya tanggap, peningkatan produktivitas dan efektivitas, peningkatan untuk memenuhi tanggung jawab publik dan

pelayanan sebagai warga negara yang baik. Hasil pembelajaran pribadi meliputi: kepuasan pegawai untuk tetap bekerja, pembelajaran lintas fungsi, terjadi inovasi di lingkungan kerja. Dengan demikian, pembelajaran diarahkan menuju yang lebih tanggap, adaptif dan efisien disamping penciptaan untuk perbaikan produk dan layanan. Pemberdayaan dalam organisasi pembelajaran global, akan senantiasa mengupayakan untuk mengurangi ketergantungan dan mendorong sebisa mungkin ke arah tindakan akhir. Dengan pemberdayaan ini, orang ditantang untuk bersikap dewasa dengan kapasitas yang matang dalam hal: (1) kapabilitas untuk belajar, (2) kemampun untuk memutuskan bagaimana ia harus menyelesaikan permasalahan, dan (3) kemampuan untuk mengembangkan kreativitas, produktivitas dan kapasitas pembelajaran [Marquart, Learning Organization Culture, 1996]

4. Memberi nilai kepada pegawai dan mitra

Keberhasilan suatu organisasi, bergantung pada pengetahuan, ketrampilan, kreativitas dan motivasi dari pegawai dan mitra. Memberi nilai kepada pegawai berarti mempunyai komitmen terhadap kepuasan pegawai, pengembangan dan perlakuan terhadap mereka. Tantangan utama yang sering dihadapi dalam memberi nilai kepada pegawai pada umumnya: (1) komitmen pemimpin terhadap kesuksesan pegawai, (2) balas jasa dan pengakuan yang lebih dari kompensasi reguler, pengembangan dan kemajuan dalam organisasi, membagi pengetahuan organisasi kepada pegawai, sehingga dapat melayani pelanggan lebih baik dan berkontribusi untuk pencapaian tujuan strategis, (3) menciptakan suatu lingkungan yang mendorong agar pegawai mampu memperhitungkan dan lebih berani mengambil resiko. Kemitraan internal dapat berupa kerjasama manajemen dan pegawai melalui serikat kerja, pelatihan lintas fungsi, membentuk tim kerja yang berkinerja tinggi. Kemitraan eksternal dapat berupa hubungan dengan pemasok, dengan pelanggan, masyarakat organisasi pendidikan. Keberhasilan kemitraan akan mengembangkan jangka panjang akan menciptakan suatu basis untuk investasi dan rasa saling hormat yang menguntungkan.

Penghargaan seseorang tidak terpaku hanya pada aspek finansial, tetapi pemberian nilai kepada individu untuk diberi tantangan, mulai disadari oleh pimpinan. Pemberdayaan organisasi dan individu yang sukses dilakukan Jack Well melalui The Well Way-nya. [Jun Bo, Asian Institute Management, Seminar Leadership Development, Philipine, 2006]. Diagram berikut menggambarkan bentuk pemberdayaan dilihat dari hubungan antara tantangan dan kompetensi yang sepadan. Pemberdayaan yang optimal, memposisikan tantangan dan kompetensi plus pengalaman yang seimbang yang terletak pada domain/kanal pembelajaran (*flow channel learning*) seperti terlihat pada Gambar 1. Balance of challenge and skill in flow experiences.



Gambar 1 : Balance of challenge and skill in flow experiences

5. Ketangkasan

Di era global, organisasi menghadapi siklus waktu yang lebih pendek untuk sosialisasi produk/ layanan, lebih cepat tanggap, dan fleksibel terhadap keinginan dan harapan pelanggan. Peningkatan waktu tanggap membutuhkan simplikasi proses dan cepat berubah dari satu proses ke proses lainnya. Untuk itu dibutuhkan pegawai yang memiliki multifungsi dan terberdaya. Masalah yang terjadi di Indonesia adalah tidak memberikan nilai kepada waktu, yang berakibat perilaku kerja menjadi tidak profesional, lambat, reaktif, kurang peduli terhadap efisiensi, masa bodoh, tidak mau tahu. Jika menghadapi masalah, bukan mencari sebab dan sumber masalah tetapi cenderung langsung mencari kambing hitam sebagai praktek kerja yang tidak profesional. Akibat kondisi semacam ini yang berlarut-larut maka muncul budaya membenarkan kebiasaan bukan membiasakan kebenaran. [Vincen Gaspersz, Pedoman Six Sigma terintegrasi dengan ISO 9001:2000, MBNQA, dan HACCP, 2002]

6. Fokus masa depan.

Berfokus pada masa depan yang berkelanjutan berarti memerlukan pemahaman faktor-faktor jangka pendek dan jangka panjang yang mempengaruhi produk dan layanan. Perencanaan strategis organisasi harus mengantisipasi banyak faktor seperti kebutuhan dan ekspektasi rasional dari masyarakat dan kesempatan kesempatan baru. Berfokus pada masa depan juga harus memperhatikan pengembangan pegawai, menciptakan kesempatan berinovasi dan mengantisipasi tanggung jawab publik. Pertumbuhan yang berkelanjutan dan kepemimpinan, harus mempunyai orientasi yang kuat dan komitmen jangka panjang kepada pihak-pihak yang berkepentingan. *"To every one living in organizations to day who are dealing with the reality of having to improve their present operation and design their future at the same time"* [Blanchard, Mission possible, 1997]

7. Manajemen untuk inovasi

Inovasi berarti membuat perubahan yang bermakna untuk meningkatkan produk, layanan, proses dan menciptakan nilai baru untuk pihak yang berkepentingan. Inovasi harus memimpin organisasi menuju dimensi baru, tidak perlu harus selalu berkaitan dengan R&D. Organisasi harus mengelola sedemikian rupa sehingga inovasi menjadi budaya kerja dan terintegrasi dalam pekerjaan sehari-hari. Mengarahkan pribadi pegawai kepada orientasi orang dewasa/matang merupakan salah satu pemberdayaan [Santoso, Djokomulyono, Beyond Leadership, 2003].

8. Manajemen berdasarkan fakta

Kesuksesan organisasi tergantung pada ketersediaan data dan informasi. Menurut Avlin Toofler pada gelombang ketiga, bahwa ketidakterediaan data dan informasi pada waktu dibutuhkan mengakibatkan organisasi berhenti bergerak selama 20 detik. Keberadaan data dan informasi tanpa didukung oleh sistem pengukuran dan analisis kinerja, tidak dapat dipakai untuk membuat keputusan dan melakukan strategi kepemimpinan. Demikian pula valid dan tidak valid nya data menentukan ketepatan pengambilan putusan. Derajat informasi internal organisasi tersusun dalam 4 level yaitu: (1) informasi yang strategis untuk *top level management*, (2) informasi teknis digunakan oleh *midle management*, informasi operasional dan orientasi transaksi digunakan oleh *lower level management*. [Syahhu S, Kamus Manajemen (Mutu), 2006

Sistem pengukuran harus lahir dari kebutuhan dan strategi usaha, sehingga dapat memberikan data dan informasi yang penting untuk proses dan output yang bermanfaat. Pengukuran meliputi data pelanggan, produk, layanan, pembanding, pasar, kompetisi, pemasok, pegawai, biaya dan finansial. Analisis data harus mendukung untuk melakukan evaluasi, pembuat keputusan, dan peningkatan operasional, perencanaan, review kinerja dan melakukan perubahan.

9. Tanggung jawab publik

Para pemimpin harus menekankan tanggung jawabnya kepada publik dan mempraktekkan perilaku sebagai warga negara yang baik. Tanggung jawab yang mengacu pada harapan dasar organisasi yang berkaitan dengan etika bisnis dan proteksi pada kesehatan masyarakat.

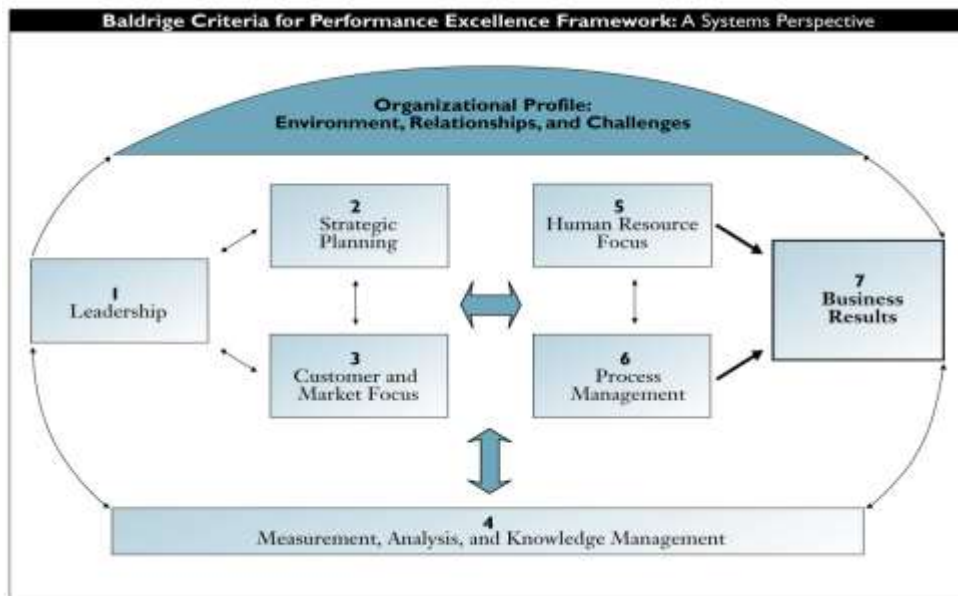
10. Fokus pada hasil dan penciptaan nilai

Pengukuran organisasi perlu memfokuskan pada hasil-hasil yang bermanfaat yaitu hasil yang dapat digunakan untuk menciptakan dan mengembangkan nilai untuk pihak yang berkepentingan. Dengan menciptakan nilai, organisasi dapat mengembangkan loyalitas, dan memberikan kontribusi kepada pertumbuhan ekonomi. "..... *Socialization, externalization, combination, and internalization- constitute the engine of the entire knowledge-creation process.....*" [Nonaka, Ikojiro, The Knowledge Creating Company, 1996]

11. Perspektif sistem.

Perspektif sistem penting untuk pengelolaan organisasi menuju keunggulan kinerja. Keberhasilan manajemen keseluruhan membutuhkan sintesis spesifik dan penyesuaian. Sintesis berarti organisasi merupakan suatu kesatuan dan membangun berdasarkan kebutuhan usaha termasuk tujuan strategis dan rencana aksi. Penyesuaian berarti menggunakan keterkaitan yang bermanfaat di antara persyaratan demi persyaratan, termasuk ukuran / indikator manfaat.

Pemimpin senior harus memantau, menanggapi dan mengelola kinerja berdasarkan hasil usaha. Perspektif sistem dipakai sebagai sintesa dan penyesuaian untuk mengelola organisasi secara keseluruhan sehingga tercipta suatu keunggulan dan kesuksesan.



Gambar 2 : *Perspective System MBNQA*

D. Kriteria MBNQA

Pada dasarnya MBNQA mempunyai empat kriteria sebagai berikut:

1. Kriteria yang berfokus kepada kualitas hasil layanan

Area utama meliputi: (1) Manfaat Produk dan Layanan, (2) Fokus pada manfaat bagi masyarakat, (3) Efisiensi, (4) Manfaat untuk pegawai, (5) Efektivitas manfaat layanan, (6) Kepemimpinan dan tanggung jawab sosial. Indikator gabungan ini dimaksudkan untuk menjamin strategi agar tepat untuk semua yang berkepentingan dan tujuan sasaran jangka pendek/panjang.

2. Kriteria yang tidak menentukan dan dapat disesuaikan

Kriteria ini dibuat berdasarkan persyaratan untuk berorientasi pada manfaat. Untuk mendapatkan manfaat, tidak berarti organisasi harus memiliki Departemen Kualitas atau Jabatan Struktural secara khusus. MBNQA hanya berorientasi pada manfaat dan fokus pada persyaratan umum bukan pada prosedur umum.

3. Kriteria yang mendukung *perspective system*

Kesesuaian kriteria dibangun untuk memperkuat ukuran yang diturunkan dari strategi dan proses. Ukuran ini secara langsung berkaitan dengan nilai masyarakat secara keseluruhan. Ukuran digunakan sebagai alat komunikasi dan basis untuk penyebarluasan.

4. Kriteria yang mendukung diagnosa

Kriteria dan skoring digunakan untuk membantu cara mendiagnosa. Kriteria berupa pertanyaan-pertanyaan untuk diagnosa manfaat dan skoring digunakan untuk mengetahui letak pendekatan, pelaksanaan dan manfaat.

E. Struktur Penilaian MBNQA

Struktur Penilaian MBNQA terdiri dari 7 kategori, 19 item, 32 pertanyaan dan 202 sasaran pertanyaan yang dipakai sebagai standar untuk menilai keunggulan kinerja. Dari ketujuh kategori diklasifikasikan dalam 2 kelompok kriteria penilaian yaitu: (1) kriteria untuk menilai pendekatan dan proses, (2) kriteria yang digunakan untuk menilai hasil dan manfaat. Total nilai tersedia 1000 poin yang terbagi: 55 % untuk nilai pendekatan dan proses, serta 45% untuk nilai hasil dan manfaat. Ketujuh kategori yang dimaksud adalah: (1) Sistem kepemimpinan, (2) Pengembangan dan implementasi sistem perencanaan, (3) Fokus kepada pelanggan, (4) Pengukuran, informasi dan pengelolaan pengetahuan, (5) Fokus Sumber Daya Manusia, (6) Pengelolaan proses dan (7) Hasil. Secara perspektik sistem terlihat pada Gambar 2. Kategori 1 sampai dengan 6 disebut kategori proses dan kategori 7 disebut kategori hasil.

Kategori Kepemimpinan, menguji sistem kepemimpinan dalam organisasi dan kepemimpinan secara pribadi dari para pemimpin senior. Aspek yang dilihat dalam kepemimpinan ini adalah bagaimana para pemimpin senior dan sistem kepemimpinan memperhatikan nilai-nilai organisasi, ekpektasi kinerja, berfokus pada stakeholder, pemberdayaan, inovasi dan pembelajaran. Kategori ini mempunyai bobot 12%.

Kategori Perencanaan Strategis, menguji bagaimana organisasi mengembangkan dan melaksanakan sistem perencanaan yang diturunkan hingga sampai tujuan yang strategis dan rencana kerja. Kategori ini mempunyai bobot 8.5 %.

Kategori Fokus Pelanggan, menguji bagaimana organisasi menentukan kebutuhan, ekspektasi, dan preferensi pelanggan/masyarakat serta bagaimana organisasi membangun hubungan dengan pelanggan. Kategori ini mempunyai bobot 8.5%.

Kategori Pengukuran, Informasi dan Pengelolaan Pengetahuan, menguji bagaimana manajemen informasi dan pengukuran kinerja dan sejauhmana organisasi mengelola aset pengetahuan organisasi. Kategori ini mempunyai bobot 9%.

Kategori Fokus Kepada SDM, menguji bagaimana organisasi memotivasi pegawai, pengembangan pegawai dan keadilan penggunaan potensi pegawai untuk mendukung pelaksanaan tugas mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Kategori ini mempunyai bobot 8.5%.

Kategori Pengelolaan Proses, menguji aspek-aspek manfaat proses yang menciptakan nilai organisasi dan proses yang mendukung untuk menghasilkan kinerja yang terbaik di semua unit kerja. Kategori ini mempunyai bobot 8.5%.

Kategori Outcome, menguji pencapaian hasil yang bermanfaat, baik dari aspek pencapaian, kecenderungan ke depan dan kualitas data pembanding yang digunakan. Semakin baik data pembanding yang digunakan sebagai referensi, pembanding semakin menentukan posisi keunggulannya. Bobot kategori ini cukup dominan yaitu 45% dari seluruh nilai (*score*) yang disediakan.

Untuk mengetahui lebih jauh Kriteria MBNQA yang digunakan untuk mengakses keunggulan kinerja organisasi, berikut diuraikan 19 pertanyaan dan 32 sasaran pertanyaan yang harus direspon oleh para pemimpin senior dalam mengorganisir suatu organisasi, sebagaimana berikut:

1. Bagaimana pemimpin senior memimpin: (1) Uraikan bagaimana pemimpin senior menjabarkan visi-misi untuk mempertahankan organisasi yang berkelanjutan (2) Uraikan bagaimana para pemimpin senior berkomunikasi dengan pegawai dan mendorong kinerja yang tinggi,
2. Bagaimana para pemimpin mengelola dan memunjukkan tanggung jawab sosial: (3) Uraikan tata kelola organisasi yang *governance* (4) Bagaimana mempraktekan etika bisnis, (5) Uraikan bagaimana organisasi menunjukkan tanggung jawab kepada

- publik, memastikan perilaku etis dan praktek sebagai warganegara yang baik, (6) Bagaimana mendukung komunitas,
3. Bagaimana pemimpin senior mengembangkan strategi; (7) Bagaimana pemimpin senior menetapkan strategi dan sasaran strategi termasuk menjawab tantangan organisasi, (8) Uraikan sasaran strategi anda dan manfaatnya,
 4. Bagaimana pemimpin senior mengimplementasikan strategi: (9) Bagaimana pemimpin senior menjabarkan sasaran strategi menjadi rencana kerja, apa indikator dan ukurannya (10) Apa proyeksi kinerja dan ukurannya di masa mendatang.
 5. Bagaimana pemimpin senior mengelola pengetahuan pelanggan: (11) Bagaimana menentukan persyaratan, harapan dan preferensi pelanggan untuk referensi kelanjutan layanan,
 6. Bagaimana organisasi membangun hubungan dengan pelanggan: (12) Bagaimana membangun hubungan dan kepuasan serta memanfaatkan peluang baru, dan menentukan kepuasan pelanggan,
 7. Bagaimana mengukur kinerja organisasi: (13) Bagaimana mengukur, menganalisis, menyelaraskan, mengkaji ulang (*review*), dan memperbaiki data dan informasi kinerja di seluruh level organisasi. (14) Bagaimana menganalisis dan mengkaji ulang kinerja,
 8. Bagaimana mengelola pengetahuan organisasi: (15) Uraikan bagaimana memastikan mutu dan ketersediaan data dan informasi yang dibutuhkan pegawai, pelanggan dan partner, membangun dan mengelola aset pengetahuan, (16) Bagaimana mengelola Pengetahuan, (17) Bagaimana menjaga ketersediaan dan kerahasiaan data dan informasi,
 9. Bagaimana membuat pegawai mau bekerja: (18) Bagaimana mengelola dan mengorganisir pekerjaan dan tugas agar mencapai kinerja tinggi, mengelola kompensasi, kemajuan karir dan praktek ketenagakerjaan, (19) Bagaimana mengelola *Employee Performance Management System*, (20) Bagaimana mengidentifikasi kebutuhan pegawai,
 10. Bagaimana para pemimpin berkontribusi terhadap pembelajaran: (21) Uraikan bagaimana pelaksanaan pendidikan, pelatihan, pengembangan untuk mendukung pencapaian sasaran organisasi, pengetahuan, ketrampilan dan kapabilitas pegawai, (22) Bagaimana membangun motivasi dan pengembangan karir pegawai,
 11. Bagaimana membangun kepuasan pegawai: (23) Bagaimana membangun lingkungan dan iklim kerja yang berbeda-beda, (24) Bagaimana memperhatikan kepuasan dan kesejahteraan pegawai,
 12. Bagaimana Proses Penciptaan Nilai: (25) Bagaimana mengidentifikasi dan mengelola proses yang bermanfaat untuk menciptakan nilai pelanggan dan organisasi,
 13. Bagaimana Proses Pendukung: (26) Bagaimana mengidentifikasi dan mengelola proses yang mendukung proses penciptaan nilai, uraikan proses finansial dan operasional dalam keadaan darurat.
 14. Laporan pengelolaan Layanan: (27) Bagaimana hasil laporan kinerja produk dan layanan,
 15. Laporan pengelolaan Pelanggan: (28) Bagaimana hasil laporan kinerja yang berfokus pada pelanggan,
 16. Laporan Keuangan: (29) Bagaimana hasil laporan keuangan,
 17. Laporan SDM: (30) Bagaimana hasil laporan kinerja pegawai,
 18. Laporan Efektivitas: (31) Bagaimana hasil laporan efektivitas organisasi,

19. Laporan Kepemimpinan: (32) Bagaimana hasil laporan kepemimpinan dan kepedulian sosial.

Perolehan point PROSES sangat bergantung pada: (1) Sistematis pendekatan yang digunakan, (2) Efektivitas pelaksanaan di bagian operasional, (3) Tingkat Pembelajaran terhadap hasil, dan (4) Tingkat Integritas Proses yang dijalankan oleh organisasi yang diakses dalam menanggapi pertanyaan tersebut di atas. Sedangkan Perolehan *Point Outcome* sangat bergantung pada pencapaian hasil saat ini, kecenderungan hasil selama 3 tahun terakhir dan data pembandingan yang digunakan.

F. Penutup

Berapapun banyak dan ragamnya gagasan yang baik, kalau tidak diimplementasikan dalam karya nyata akan merupakan timbunan wacana yang tidak berarti. Jepang merupakan suatu negara yang unggul dalam mengembangkan penciptaan kreasi dan diwujudkan dalam karya nyata. Sebagai contoh: Honda dalam merealisasikan gagasan Tall Boy, konsep *Man-maximum, machine-minimum* dan tercipta Tall and short car. Dalam ilmu kedokteran, pertumbuhan dan pengembangan yang mengabaikan struktur dan mementingkan diri sendiri, adalah suatu aliran yang hanya dianut oleh sel kanker yang ganas. Untuk membuat lingkungan yang baik bisa menarik pelajaran dari struktur dan lingkungan tumbuhan yang struktur pertumbuhannya jelas. Tumbuhan pohon yang hidup di lingkungan yang baik, cukup sinar matahari, udara dan akarnya bermuara ke sumber air. Pohon tersebut akan tumbuh, daunnya tidak pernah layu, dan menghasilkan buah pada musimnya. Demikian pula kehidupan organisasi yang dikitari oleh lingkungan budaya kerja yang baik maka akan membuahkan dan melahirkan kepemimpinan yang baik, kinerja yang baik dan bermanfaat bagi kehidupan yang baik. Tidak ada salahnya jika kita mempelajari MBNQA, untuk diterapkan di lingkungan organisasi *non profit* seperti organisasi yang mengelola pelayanan publik.

Referensi

- Baldrige National Quality Award. 2006. *Criteria for Performance Excellence, Ethics Leadership Competitiveness*.
- Bennis, Warren. 1996. *The End of Leadership*.
- Blanchard, Ken. 1997. *Coauthor of The One Minute Manager. Mission Possible*.
- Borromeo, Junbo. 2006. *Appreciative Inquiry on Leadership*. Asian Institute of Management.
- EB Tani, Get Real. 2004. *Berdayakan manager-Leader Dalam Diri Anda*. #1. National Bestseller.
- Gaspersz, Vincen. 2002. *Pedoman Six Sigma Terintegrasi dengan ISO 9001:2000, MBNQA dan HACCP*.
- GE Nordell. 2004. *E-Book Working Minds Philosophy*.
- Handy, C. 1996. *Managing High-Performance Teams*.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. Kep 25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah, 2004
- Kotter, J. P. and Dan S. Cohen. 2002. *The Heart of Change*.
- Marquart, Michel. 1996. *Learning Organization Culture*.
- Nonaka, Ikojiro. *The Knowledge Creating Company*.
- Pedoman Kriteria Kinerja Ekselen BUMN, 2004
- Santoso, Djokomulyono. 2003. *Beyond Leadership*.

- Stewart, Ailen, Mitchell. 1998. *Empowering People*. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia. Pengembangan Pribadi dan Profesi.
- Sugian, Syahu O. 2006. *Kamus Manajemen (Mutu)*, ISO Toolkit Indonesia. p107.