

Quality Award Untuk Mengevaluasi Pencapaian Implementasi Manajemen Kualitas Perusahaan (Studi Kasus: Evaluasi Implementasi *Six Sigma* di Perusahaan X)

Retno Wulan Damayanti¹

Jurusan Teknik Industri, Universitas Sebelas Maret, Surakarta

Abstract

Company can utilize *Quality Award* model to measure and evaluate efficacy of its quality management implementation. Three model which is often used is *Deming Prize (DP)*, *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*, and *European Quality Award (EQA)*. *EQA* is newest development model. *Dutch Quality Award (DQA)* is appreciation of quality in Dutch which its development follow *EQA*. Case Real how to measure quality management in company is given to describe way of utilizing *Quality Award* to measure and evaluate efficacy quality management implementation in company X.

Keywords: *Quality Award, Evaluate, Quality Management*

1. Pendahuluan

Setelah beberapa periode waktu menerapkan manajemen kualitas antara lain *Six Sigma*, *Deming Cycle*, *Kaizen*, dan lain-lain untuk mencapai perbaikan berkelanjutan, perusahaan perlu mengukur, mengevaluasi dan mengkaji dirinya yaitu dengan evaluasi diri atau *self-assessment* (beberapa referensi juga menyebutnya dengan *self-evaluation*). *Self-assessment* menjawab pertanyaan dasar “ada dimana kita sekarang” dan “bagaimana dapat sampai di sini”. Selain *me-review* arah organisasi, *self-assessment* juga tepat untuk mengevaluasi status proses organisasi saat ini (*how*) dan mencapai level performansi (*what*) karena perusahaan harus mampu untuk menilai performansi kualitas totalnya saat ini terhadap performansi masa lalunya.

Quality award seringkali dipakai oleh organisasi untuk melakukan *self assessment*. Organisasi dapat memanfaatkan elemen-elemen dalam *quality award* untuk mengukur kemajuan dari implementasi manajemen kualitas. Menurut Hardjono (1996) terdapat tiga model *quality award* yang secara luas diadopsi oleh perusahaan di dunia untuk melakukan pengukuran atau evaluasi diri, yaitu *Deming Prize* (Jepang), *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Amerika), dan *European Quality Award* (Eropa). Elemen yang digunakan dalam model-model tersebut memang berbeda, namun membagi konsep dan prinsip yang sama (Bohoris, 1995). Berikut akan diuraikan mengenai *quality award* serta contoh salah satu *award* tersebut dalam kasus nyata hasil penelitian yang dipergunakan untuk mengukur pencapaian manajemen kualitas perusahaan.

2. Metode Penelitian

Quality Award merupakan penghargaan bagi perusahaan-perusahaan di seluruh dunia yang dinilai berhasil dalam manajemen kualitas. Model-model penghargaan manajemen kualitas yang telah diadopsi secara luas oleh organisasi-organisasi di seluruh dunia antara lain: *The Deming Prize* (Jepang), *The Malcolm Baldrige National Quality Award* (USA) dan *The*

¹ *Correspondence* : yanti_ftuns@uns.ac.id

European Quality Award (Eropa). Penghargaan tersebut bertujuan untuk memberikan pemahaman organisasi yang ditunjukkan dalam *excellence of business performance*, yang dicapai melalui adopsi dan pengembangan prinsip-prinsip manajemen kualitas (Hardjono,1996).

2.1 The Deming Prize

The Deming Prize (DP) adalah salah satu dari sekian banyak penghargaan yang diberikan kepada perusahaan yang secara konsisten menerapkan *quality control*. DP berkembang pertama kali di Jepang pada tahun 50-an. Berbeda dengan penghargaan yang lain, DP memandang kualitas produk atau jasa berawal dari kebijakan yang ditetapkan perusahaan untuk mencapai tujuan. Kebijakan perusahaan tersebut digunakan untuk mengatur anggota organisasi dan administrasinya, dan memberikan pendidikan serta pelatihan guna mendukung terciptanya suatu proses yang lebih baik dengan harapan bahwa proses yang lebih baik akan diperoleh hasil yang sesuai dengan tujuan dan dapat menjadi suatu koreksi untuk perencanaan selanjutnya.

Kategori-kategori yang ada dalam DP, dibentuk dari konsep 14 poin Deming atau yang lebih dikenal dengan 14 *points Deming's management* dan *The Deming Circle (Plan Do Check Act Action)*. Inti dari dua konsep yang diciptakan oleh Dr.W.E.Deming adalah konsistensi penerapan *Continuous Improvement* suatu organisasi atau individu dalam mengelola sistem kualitas.

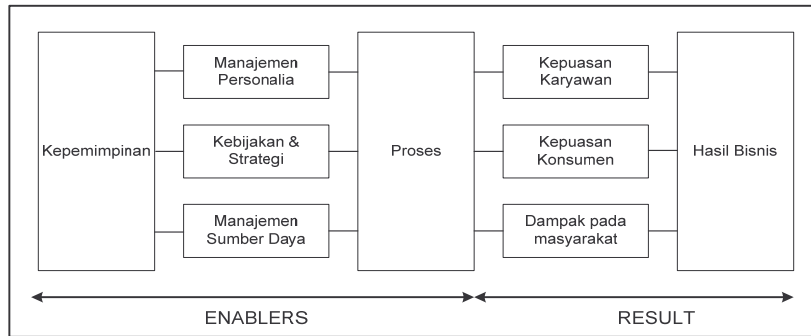
2.2 The Malcolm Baldrige National Quality Award

MBNQA diciptakan pertama kali oleh U.S congress pada tahun 1987. MBNQA memandang kualitas produk atau jasa berawal dari kepemimpinan sebagai *driver* untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan menciptakan suatu sistem yang terdiri dari elemen-elemen manajemen proses, manajemen sumber daya manusia, perencanaan strategis, serta informasi dan analisis, dimana elemen yang satu dengan yang lain saling memiliki ketergantungan. Sistem yang baik akan menciptakan output yang dapat memuaskan konsumennya dan tentunya hasil bisnis yang sesuai dengan tujuan perusahaan (*goals*). Tingkat kepuasan konsumen dan hasil bisnis yang tercapai dijadikan suatu koreksi untuk menetapkan kebijakan manajemen puncak selanjutnya.

2.3 The European Quality Award

The European Quality Award (EQA) dikembangkan oleh *the European Foundation for Quality Management* (EFQM) pada tahun 1991 dengan didukung *the European Commission* dan *European Organization for Quality*. EQA yang memandang kualitas yang baik berawal dari kepemimpinan sebagai kunci utama untuk menciptakan suatu kebijakan perusahaan dan strategi bisnis yang didukung oleh manajemen manusia dan manajemen sumber daya yang optimal. Hubungan yang saling mendukung antar elemen tersebut akan membentuk suatu proses yang baik, sehingga menghasilkan suatu output yang tidak hanya dapat memuaskan konsumen tetapi dapat menimbulkan rasa bangga dan kepuasan bagi karyawannya tanpa mengabaikan fungsi sosial perusahaan.

EQA terdiri dari sembilan kriteria yaitu lima merupakan kriteria pencapaian (*enablers*) dan empat merupakan kriteria hasil (*result*). Kriteria pencapaian terdiri dari kepemimpinan, manajemen personalia, kebijakan dan strategi, manajemen sumber daya dan proses, sedangkan kriteria hasil terdiri dari kepuasan karyawan, kepuasan konsumen, dampak pada masyarakat dan hasil bisnis. Kriteria pencapaian (*enabler*) menekankan pada pendekatan organisasi untuk menjalankan bisnis. Kriteria ini merepresentasikan “*hows*” daripada “*whats*”. Kriteria hasil (*result*) menekankan pada apa (*whats*) yang telah dicapai oleh organisasi. Model EQA ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model EQA (Hardjono et al, 1996)

Dutch Quality Institute mengembangkan *Dutch Quality Award* (DQA) berdasarkan model EQA. Pengembangannya dilakukan ke dalam lima fase perkembangan untuk pengukuran performansi dalam evaluasi diri sebagai jenjang untuk menuju kualitas total yang dituangkan ke dalam matriks kualitas dan matriks kinerja. Orientasi dan karakteristik dari fase perkembangan ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Fase Perkembangan DQA

Fase I Orientasi Produk	Fase II Orientasi Proses	Fase III Orientasi Sistem	Fase IV Orientasi Rantai	Fase V Orientasi Pengendalian kualitas total
Output hasil merupakan perhatian utama	Proses produksi dan pengendaliannya merupakan perhatian utama	Keseluruhan organisasi termasuk fungsi pendukungnya dikendalikan	Penggunaan secara maksimal atas keahlian dan ketrampilan dalam rantai produksi	Visi dan kebijakan organisasi dilandasi oleh rasa tanggung jawab terhadap masyarakat
Menekankan pada pemecahan masalah produk setelah dibuat	Pengukuran dan pengetahuan tentang proses diperlukan untuk perbaikan lingkup permasalahan	Orientasi pada konsumen eksternal merupakan perhatian utama dalam pengendalian proses	Penciptaan situasi yang saling menguntungkan untuk keseluruhan rantai dalam kerjasama dengan pemasok dan konsumen	Pengendalian kualitas total merupakan satu kesatuan di dalam dan di luar organisasi

Sumber : Irianto, 2005

Analisis kriteria pendukung (*enabler*) untuk mengukur tingkat pencapaian kualitas organisasi pada DQA dilakukan dengan menggunakan matriks kualitas. Format matriks kualitas adalah terdiri dari baris pertama matriks yang berisi fase perkembangan, kolom pertama berisi lingkup pendekatan yang dibahas, dan berisi empat atau lima aspek yang signifikan. Setiap sel matriks berisi uraian singkat tentang karakteristik dari setiap aspek untuk setiap level. Evaluasi pencapaian organisasi dalam mengimplementasikan manajemen kualitas selain dianalisis dari kriteria *enabler*, juga dilakukan analisis kriteria *result* yaitu penilaian oleh karyawan, penilaian oleh konsumen, penilaian oleh masyarakat serta penilaian kinerja operasi dengan matriks kinerja.

Matriks kinerja terdiri dari indikator-indikator pengukuran yang dipergunakan untuk menganalisis hasil yang dicapai oleh organisasi. Masing-masing indikator yang dianggap relevan dianalisis kecenderungannya, kinerjanya terhadap tujuan, perbandingan dengan pesaing, dan perbandingan dengan organisasi lain yang istimewa.

3. Hasil dan Pembahasan

Berikut akan diuraikan hasil penelitian pada tahun 2005 – 2006 mengenai mengukur dan mengevaluasi pencapaian kualitas perusahaan dengan menggunakan model *Quality Award*. *Award* yang akan dipakai adalah *Dutch Quality Award* (DQA) yang merupakan pengembangan dari EQA. Adapun hal ini dipilih karena model DQA dengan pengembangan lima fase perkembangan (Tabel 1) telah didasarkan pada EQA yang merupakan model *quality award* yang terakhir dikembangkan dengan menyempurnakan model *quality award* yang lain yaitu DP maupun MBNQA, dimana EQA memperhatikan keseimbangan pada fokus internal perusahaan melalui kebijakan dan strategi perusahaan (fokus utama dari DP) dan fokus eksternal perusahaan yaitu hasil bisnis untuk kepuasan konsumen (fokus utama dari MBNQA). Artinya DQA telah mencakup kombinasi award-award yang lain (Damayanti, 2006).

Obyek pada penelitian ini adalah Perusahaan X yang merupakan perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA) dari Amerika Serikat dengan hasil produk yang dihasilkan adalah lampu pijar (*incandescent*) dan lampu *fluorescent*. Perusahaan X mengimplementasikan Six Sigma sebagai strategi manajemen kualitasnya selama tujuh tahun, dan telah melalui tahapan dalam proses implementasi Six Sigma, yaitu tahap pengenalan, tahap adopsi, tahap adaptasi, dan tahap implementasi. Berdasarkan alasan inilah, perusahaan X layak dijadikan sebagai obyek studi kasus aplikasi pengukuran dan evaluasi pencapaian kualitas dengan *Quality Award* (dimana dalam kasus ini *Award* yang dipakai adalah DQA).

Telah dipaparkan sekilas pada bahasan DQA, yaitu pengukuran dan evaluasi perusahaan ini mempergunakan matrik-matrik untuk menganalisis hasil pencapaian perusahaan telah mencapai fase orientasi tertentu, apakah orientasi produk, proses, sistem, rantai, atau telah mencapai pengendalian kualitas total. Teknis pengisian matrik tersebut adalah sebagai berikut :

- Langkah 1 Bacalah tiap aspek dari matrik kualitas mulai fase I sampai dengan fase V. Beri tanda pada semua pertanyaan yang berlaku bagi organisasi yang dinilai.
- Langkah 2 Dengan memakai matriks-matriks sebagai perangkat ukur, lakukan pengukuran persepsi karyawan dan para pelanggan serta pemasok utama.
- Langkah 3 Setelah data terkumpul semua, putuskan deskripsi yang paling sesuai dengan mengisi “kotak” (posisi) matriks yang sesuai.
- Langkah 4 Tentukan fase awal pengembangan awal organisasi untuk setiap lingkup fokus. Hal ini dilakukan dengan memberi tanda pada fase perkembangan yang sesuai untuk setiap aspek dengan memeriksa pernyataan mulai dari bagian kiri sejauh mungkin ke kanan di mana pernyataannya masih berlaku untuk organisasi. Hubungkanlah tiap tanda sehingga memebntuk grafik. Berdasarkan grafik ini, tentukan rata-rata fase organisasi (I sampai V).
- Langkah 5 Telaah kembali hasil evaluasi ini secara menyeluruh dan kritis. Apakah hasilnya dapat dipertanggungjawabkan dengan fakta-fakta terhadap auditor eksternal ? Apakah evaluasi dapat diterapkan untuk semua tingkatan dan bagian organisasi ?
- Langkah 6 Selanjutnya, finalkan penentuan fase perkembangan untuk setiap aspek dan lingkup fokus. Secara umum, kajian yang kritis dan variasi antar departemen akan menghasilkan skor penilaian yang lebih rendah dibandingkan dengan yang dicapai pada langkah 4. Ketidak-kontinyuan biasanya memerlukan pertimbangan dan evaluasi ulang yang teliti, dan tidak tertutup kemungkinan menghasilkan skor yang lebih rendah.
- Langkah 7 Pertama-tama lengkapi fase perkembangan untuk setiap aspek pada kotak yang sesuai (semua karaktersitik untuk setiap fase dan semua yang di bawahnya dinilai pada fase tersebut). Kemudian isilah rata-rata fase perkembangan untuk setiap lingkup fokus pada kotak yang sesuai.

Matrik kualitas diisi berdasarkan hasil wawancara, dokumentasi perusahaan, observasi langsung, kuesioner, dan sumber bukti lainnya. Contoh pengisian matrik ditampilkan pada tabel-tabel berikut ini.

Tabel 2. Matrik Kepemimpinan Perusahaan X

Kepemimpinan	Fase I : Berorientasi produk	Fase II : Berorientasi proses	Fase III : Berorientasi Sistem	Fase IV : Berorientasi Rantai	Fase V : Berorientasi kualitas total
a. Komitmen manajerial	<input type="checkbox"/> Manajemen secara aktif ikut serta dalam pemecahan masalah	<input type="checkbox"/> Manajemen berpartisipasi dalam tim perbaikan kualitas	<input checked="" type="checkbox"/> Manajemen mengambil tindakan pencegahan berdasarkan kecenderungan perkembangan	<input type="checkbox"/> Terjalin hubungan personal dengan para pelanggan utama dalam rangka inisiasi perbaikan dan inovasi yang saling menguntungkan	<input type="checkbox"/> Manajemen secara nyata mempromosikan kualitas kepada masyarakat
	<input type="checkbox"/> Manajemen berorientasi pada kegiatan operasional dan invidual	<input type="checkbox"/> Karyawan senantiasa diarahkan perhatian pada pentingnya pengendalian kualitas	<input checked="" type="checkbox"/> Manajemen mendapat pelatihan manajemen kualitas	<input type="checkbox"/> Melakukan hal yang sama seperti diatas dengan pemasok	<input type="checkbox"/> Manajemen memberi jaminan bahwa proses perbaikan yang berkesinambungan tertanam dalam organisasi.
b. Promosi Budaya	<input type="checkbox"/> Memberikan perhatian pada kepakaran	<input checked="" type="checkbox"/> Budaya perusahaan diarahkan pada penyesuaian proses utama, indikator kinerja (dasar dari sistem reward) ditunjukkan pada arah tersebut	<input checked="" type="checkbox"/> Hampir semua karyawan terlibat tindakan yang berkaitan dengan kualitas	<input type="checkbox"/> Pelanggan diperlakukan sebagai mitra, kerjasama ditunjukkan untuk memaksimalkan kinerja keseluruhan	<input type="checkbox"/> Budaya organisasi merupakan salah satu tanggung jawab terhadap masyarakat
		<input checked="" type="checkbox"/> Dikembangkan program untuk perbaikan langkah-langkah proses	<input type="checkbox"/> Hambatan antar departemen dihilangkan		
c. Pengukuran dan penghargaan	<input type="checkbox"/> Manajemen umpan balik untuk kinerja yang tidak memuaskan	<input checked="" type="checkbox"/> Penghargaan didasarkan pada pengendalian setiap langkah proses	<input checked="" type="checkbox"/> Individu dan tim mendapat pengakuan dan penghargaan untuk kontribusinya terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi	<input type="checkbox"/> Individu dalam tim mendapat pengakuan dan penghargaan untuk kontribusinya terhadap efisiensi dan efektivitas berkaitan dengan pelanggan	<input type="checkbox"/> Individu dan tim mendapat pengakuan dan penghargaan atas kegiatan mereka dalam kerjasama perbaikan kualitas masyarakat
				<input type="checkbox"/> Melakukan hal yang sama seperti diatas dengan pemasok	
d. Dukungan untuk perbaikan	<input type="checkbox"/> Tersedia anggaran yang dialokasikan untuk pelatihan dan peningkatan <i>know-how</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Adanya peningkatan pengetahuan, know-how dan ketrampilan dalam perbaikan kualitas	<input type="checkbox"/> Tersedia anggaran yang dialokasikan untuk merubah orientasi ke dalam menjadi keluar	<input type="checkbox"/> Organisasi menginvestasikan hubungan baik dengan pelanggan untuk mendorong perbaikan dan inovasi	<input type="checkbox"/> Menyediakan lebih banyak waktu dan sumber daya (dibandingkan kebutuhan minimum) untuk secara sistematis menjamin kelangsungan organisasi
			<input checked="" type="checkbox"/> Rencana pelatihan terpadu dikembangkan berdasarkan kebijakan organisasi		
1a	1b	1c	1d	Rata-rata	
3	2.3	2.5	2.5	2.58	

Tabel 3. Matrik Kebijakan dan Strategi Perusahaan X

Kebijakan & strategis	Fase I : Berorientasi produk	Fase II : Berorientasi proses	Fase III : Berorientasi Sistem	Fase IV : Berorientasi Rantai	Fase V : Berorientasi kualitas total
a. Keterkaitan dengan manajemen kualitas	<input type="checkbox"/> Kebijakan dan strategi dirumuskan oleh pimpinan	<input type="checkbox"/> Kebijakan dan strategi dirumuskan setelah didiskusikan dengan departemen-departemen terkait	<input checked="" type="checkbox"/> Adanya standar produk dan proses serta adanya definisi indikator keberhasilan	<input type="checkbox"/> Tuntutan, harapan, dan kebutuhan dari pelanggan/ pemasok menentukan kebijakan dan strategi	<input type="checkbox"/> Kebijakan dan strategi dirumuskan berdasarkan perkembangan dan informasi dari lingkungan
	<input type="checkbox"/> Kualitas produk dievaluasi berdasarkan pengendalian proses	<input checked="" type="checkbox"/> Pengendalian proses dilakukan untuk mengurangi kerusakan/gangguan dan perbaikan secara berkesinambungan	<input type="checkbox"/> Kebijakan dibuat untuk mencegah gangguan (tindakan pro-aktif) sebelum gangguan itu terjadi	<input type="checkbox"/> Telah ada sistem perencanaan yang disiapkan untuk mengantisipasi kejadian-kejadian yang tidak diharapkan	<input type="checkbox"/> Kebijakan perusahaan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan <input type="checkbox"/> Organisasi telah menjadi "trend senter" untuk pembaharuan dan perbaikan yang terus menerus
b. Penggunaan informasi yang relevan	<input type="checkbox"/> Kesalahan dan keluhan pelanggan digunakan sebagai petunjuk untuk pengendalian kebijakan pengendalian produk	<input checked="" type="checkbox"/> Informasi dari pelanggan dan karyawan digunakan sebagai dasar untuk memperbaiki sistem pengendalian proses produksi	<input type="checkbox"/> Umpan balik dan evaluasi terhadap terjadinya penyimpangan digunakan sebagai dasar untuk penyesuaian dari seluruh sistem	<input type="checkbox"/> Telah ada kerjasama terencana dan terstruktur dengan pelanggan dan pemasok dalam perumusan kebijakan dan strategi <input type="checkbox"/> Telah ada perbaikan yang dilakukan atas dasar analisis pasar dan pesaing	<input type="checkbox"/> Perusahaan selalu memiliki seluruh informasi internal dan eksternal yang relevan sampai terbukti bahwa informasi tersebut tidak lagi relevan
	<input type="checkbox"/> Kebijakan dan strategi diterjemahkan menjadi standar output yang diinginkan	<input type="checkbox"/> Tujuan dirumuskan secara global pada tingkat korporat <input type="checkbox"/> Sasaran ditetapkan dalam bentuk waktu dan anggaran untuk proses-proses utama	<input checked="" type="checkbox"/> Tujuan organisasi diterjemahkan ke dalam norma-norma dan tolok ukur prestasi untuk seluruh sub proses <input checked="" type="checkbox"/> Realisasi (dari rencana) dievaluasi dengan mengacu pada kebijakan dan strategi perusahaan	<input type="checkbox"/> Rencana perusahaan diproses menjadi sasaran dan tolok ukur prestasi untuk tiap kombinasi product market <input type="checkbox"/> Pelanggan dan pemasok dilibatkan dalam pengujian realisasi (produk)	<input type="checkbox"/> Kebijakan dan strategi perusahaan melibatkan aspek-aspek lingkungan masyarakat
d. Komunikasi	<input type="checkbox"/> Kebijakan dan strategi dikomunikasikan secara top down	<input checked="" type="checkbox"/> Pihak manajemen diberitahu mengenai kinerja perusahaan	<input type="checkbox"/> Kebijakan dan strategi serta implementasinya adalah tema standar dalam struktur komunikasi yang normal	<input type="checkbox"/> Terdapat komunikasi terbuka dengan pelanggan dan pemasok	<input type="checkbox"/> Komunikasi eksternal juga mencakup aspek-aspek politis perdagangan, pendidikan, dll
	<input type="checkbox"/> Kesalahan dan kekurangan dikomunikasikan	<input checked="" type="checkbox"/> Publikasi internal memberi tekanan pada pengendalian proses dan usaha perbaikan	<input type="checkbox"/> Komunikasi dua arah tentang hasil-hasil perusahaan diketahui seluruhnya melalui organisasi		
e. Evaluasi dan perbaikan	<input type="checkbox"/> Pengaduan-pengaduan digunakan sebagai dasar penyesuaian kebijakan dan strategi	<input checked="" type="checkbox"/> Penyesuaian dalam kebijakan dan strategi dilakukan atas dasar analisis mengenai gangguan dalam proses utama	<input checked="" type="checkbox"/> Kebijakan & strategi dievaluasi dan disesuaikan berdasarkan analisis kecenderungan	<input type="checkbox"/> Kualitas pesaing, permintaan, pelanggan dan kemampuan pemasok merupakan dasar tindakan perbaikan	<input type="checkbox"/> <i>Benchmarking</i> dilakukan dengan perusahaan terbaik di dunia
			<input type="checkbox"/> Kebijakan & strategi dievaluasi untuk menyesuaikan diri dengan inovasi dan tujuan pemasaran		
2a	2b	2c	2d	2e	Rata-rata
2.5	2	3	2	2.5	2.4

Tabel 4. Matrik Manajemen Personalia Perusahaan X

Manajemen Personalia	Fase I : Berorientasi produk	Fase II : Berorientasi proses	Fase III : Berorientasi Sistem	Fase IV : Berorientasi Rantai	Fase V : Berorientasi <input type="checkbox"/> ndicato total
a. Kebijakan staf	<input type="checkbox"/> Biaya pegawai memiliki hubungan dengan produktivitas kerja	<input checked="" type="checkbox"/> Gaji dan penghargaan lainnya tergantung pada kinerja dan posisi individu	<input type="checkbox"/> Tujuan pokok adalah pemanfaatan tenaga manusia secara maksimal	<input type="checkbox"/> Kebijakan pegawai terpadu dalam kebijakan perusahaan	<input type="checkbox"/> Kebijakan pegawai diarahkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat
	<input type="checkbox"/> Terjadi hubungan langsung antara kinerja dan gaji	<input type="checkbox"/> Lowongan diisi atas dasar persyaratan jabatan	<input checked="" type="checkbox"/> Kebijakan pegawai diturunkan dari kebijakan perusahaan yang menyeluruh	<input type="checkbox"/> Kebijakan pegawai diarahkan sesuai dengan kebutuhan konsumen	<input type="checkbox"/> Pegawai memiliki pengaruh terhadap gaji, pelatihan dan karir
	<input type="checkbox"/> Terdapat departemen personalia	<input checked="" type="checkbox"/> Kinerja pegawai dinilai secara periodik	<input type="checkbox"/> Penilaian dengan wawancara dilakukan secara periodik	<input type="checkbox"/> Kebijakan pegawai diarahkan sesuai dengan pemasok	
b. Kepercayaan / keahlian (<i>expertise</i>)	<input type="checkbox"/> Rekrutmen dan promosi didasarkan pada ketrampilan	<input checked="" type="checkbox"/> Ketrampilan dikembangkan	<input checked="" type="checkbox"/> Pelatihan diarahkan pada bidang <i>process control</i> dan ketrampilan sosial	<input type="checkbox"/> Pengembangan penelitian ditujukan untuk peningkatan inovasi	<input type="checkbox"/> Pegawai mengetahui peran dan kontribusinya dalam misi organisasi
	<input type="checkbox"/> Pelatihan ditujukan untuk peningkatan ketrampilan dan pengetahuan	<input checked="" type="checkbox"/> Pelatihan diarahkan untuk analisa dan perbaikan proses	<input type="checkbox"/> Karir direncanakan untuk meningkatkan fleksibilitas dalam karir		<input type="checkbox"/> Pelatihan diarahkan untuk membentuk kemampuan melaksanakan pekerjaan secara mandiri
c. Cara Penentuan Tujuan	<input type="checkbox"/> Tujuan dan tugas ditentukan oleh manajemen	<input checked="" type="checkbox"/> Tujuan dan tugas ditentukan oleh manajemen kemudian dijabarkan menjadi tujuan dan tugas yang spesifik untuk setiap departemen/bagian	<input type="checkbox"/> Objectif dan <input type="checkbox"/> ndicator-indikator kinerja ditentukan dengan konsultasi terlebih dahulu dengan " <i>process owner</i> "	<input type="checkbox"/> Objectif dan indikator kinerja ditentukan bersama-sama staf	<input type="checkbox"/> Staf berkontribusi dalam penentuan objectif yang didasarkan pada perkembangan masyarakat (lingkungan)
			<input type="checkbox"/> Pelanggan internal terlibat dalam penilaian kinerja	<input type="checkbox"/> Pelanggan ikut terlibat dalam penilaian	
d. Keterlibatan dalam perbaikan	<input type="checkbox"/> Pekerjaan ditata dan dilaksanakan atas dasar instruksi	<input checked="" type="checkbox"/> Terdapat cara untuk memberikan usulan-perbaikan	<input type="checkbox"/> Perbaikan atas efektifitas,efisiensi, dan fleksibilitas didorong oleh suatu aksioma bahwa pengukuran adalah " <i>knowledge</i> "	<input type="checkbox"/> Team kualitas memusatkan usaha perbaikannya baik pada masalah internal maupun eksternal (lingkungan)	<input type="checkbox"/> Perbaikan dilakukan sebagai jawaban pada perkembangan masyarakat (lingkungan)
		<input checked="" type="checkbox"/> Pengajuan usulan-usulan perbaikan sangat diharapkan dan didukung oleh manajemen	<input checked="" type="checkbox"/> Perbaikan lintas departemen dilakukan atas dasar kemampuan yang dimiliki		
3a	3b	3c	3d	Rata-rata	
2.3	2.5	2	2.3	2.28	

Tabel 5. Matrik Manajemen Sumber Daya Perusahaan X

Manajemen Sumber Daya	Fase I : Berorientasi produk	Fase II : Berorientasi proses	Fase III : Berorientasi Sistem	Fase IV : Berorientasi Rantai	Fase V : Berorientasi <input type="checkbox"/> ogistic total
a. Keuangan	<input type="checkbox"/> Pendekatan manajemen berorientasi pada penjualan	<input checked="" type="checkbox"/> Keuangan dialokasikan atas dasar produksi penjualan dan analisa profitabilitas	<input type="checkbox"/> Anggaran dialokasikan atas dasar nilai tambah	<input type="checkbox"/> Alokasi dana didasari oleh tujuan organisasi jangka panjang dan jangka pendek	<input type="checkbox"/> Disediakan dana untuk memperkuat posisi masyarakat
	<input type="checkbox"/> Kinerja keuangan dinilai setiap tahun	<input type="checkbox"/> <i>Budget</i> dibuat per sektor dan pemilik sektor menjadi penanggung jawab anggaran	<input checked="" type="checkbox"/> Indikator-indikator keuangan dipantau	<input type="checkbox"/> Dana disediakan bagi tindakan perbaikan yang sistematis untuk peningkatan kepuasan konsumen	
		<input checked="" type="checkbox"/> <i>Revenue</i> dan biaya dicatat untuk setiap proyek	<input checked="" type="checkbox"/> Analisa trend tentang ongkos kegagalan menjadi dasar untuk <input type="checkbox"/> ogistic <input type="checkbox"/> -indikator preventif	<input type="checkbox"/> Dana disediakan untuk perbaikan sistematis guna kepuasan pemasok	
b. Informasi	<input type="checkbox"/> Informasi internal dicatat	<input type="checkbox"/> Informasi secara sistematis dikumpulkan, dicatat, dan dianalisa	<input checked="" type="checkbox"/> Terdapat pertukaran informasi-informasi secara aktif dengan mitra kerja dagang atau industri	<input type="checkbox"/> Komunikasi terbuka dilakukan dengan konsumen dalam usaha memenuhi harapan konsumen dengan ongkos yang rendah	<input type="checkbox"/> Tersedia informasi perkembangan masyarakat dan digunakan untuk perbaikan berkesinambungan
	<input type="checkbox"/> Informasi eksternal kadang-kadang dikumpulkan		<input checked="" type="checkbox"/> MIS tidak hanya memberikan informasi tentang indikator-indikator keuangan saja	<input type="checkbox"/> Dilakukan pengumpulan informasi secara sistematis tentang pemasok	<input type="checkbox"/> Tersedia informasi secara bebas kecuali informasi yang dapat mengancam posisi persaingan
			<input checked="" type="checkbox"/> Terdapat usaha-usaha yang sistematis di bidang manajemen atas dasar data yang diukur	<input type="checkbox"/> Dalam beberapa aspek organisasi dipandang sebagai kumpulan pimpinan-pimpinan Industri	<input type="checkbox"/> Dalam beberapa aspek organisasi dapat dipandang sebagai kumpulan pimpinan-pimpinan dunia
c. Material dan peralatan	<input type="checkbox"/> Pemasok diseleksi atas dasar harga dan waktu penyampaian (<i>delivery time</i>)	<input checked="" type="checkbox"/> Reliabilitas pemasok dan material merupakan <input type="checkbox"/> ogistic utama dalam pemilihan pemasok	<input checked="" type="checkbox"/> Pemasok harus memenuhi performansi standar	<input type="checkbox"/> Tujuan jangka panjang dicapai dengan kerja sama dengan pemasok	<input type="checkbox"/> Material dinilai atas dasar pengaruhnya terhadap lingkungan, ketersediaan bahan baku dan energi
	<input type="checkbox"/> Aliran material ditentukan oleh pesanan	<input type="checkbox"/> Pengendalian persediaan dan pengendalian produksi berjalan baik	<input checked="" type="checkbox"/> Sistem logistik internal berjalan dengan baik	<input type="checkbox"/> Sistem <input type="checkbox"/> ogistic eksternal berjalan dengan baik	<input type="checkbox"/> Sistem <input type="checkbox"/> ogistic terpadu berjalan dengan baik
	<input type="checkbox"/> Investasi dilakukan atas dasar tujuan penjualan	<input checked="" type="checkbox"/> Dilaksanakan pemeriksaan terhadap material yang datang	<input type="checkbox"/> Pemasok harus dapat menunjukkan kemampuan pengendalian proses dan usaha perbaikan proses	<input type="checkbox"/> Konsultasi dilakukan pula dengan pemasok dalam usaha perkembangan baru	<input type="checkbox"/> Ada perjanjian dengan konsumen tentang pengelolaan "waste" serta daur ulang
	<input type="checkbox"/> Maintenance dilakukan atas dasar tindakan curative	<input checked="" type="checkbox"/> Kegagalan secara sistematis dicatat	<input checked="" type="checkbox"/> Terdapat sistem perencanaan yang sistematis dalam penggunaan dan pemeliharaan mesin/peralatan	<input type="checkbox"/> Pemasok mesin dan peralatan dimintakan pendapatnya dalam usaha-usaha perbaikan	<input type="checkbox"/> Terdapat kesepakatan dalam pengelolaan "waste" dan daur ulang produk pemasok
d. Teknologi	<input type="checkbox"/> Teknologi digunakan untuk mengurangi biaya	<input checked="" type="checkbox"/> <i>Work processes</i> dengan <i>know-how</i> dioptimalkan dan didokumentasikan	<input type="checkbox"/> Pemasok terlibat dalam pemecahan masalah terstruktur	<input type="checkbox"/> Tingkat teknologi dan know-how cukup tinggi untuk menunjang daya saing	<input type="checkbox"/> Organisasi mendorong kerja sama dengan lembaga pendidikan/ilmu pengetahuan
		<input checked="" type="checkbox"/> Kebijakan investasi diarahkan untuk menurunkan tingkat kegagalan dalam produksi	<input type="checkbox"/> Organisasi memberikan kesempatan serta dukungan atas berkembangnya keahlian dan pengembangan teknologi	<input type="checkbox"/> Teknologi yang ada di organisasi dan yang ada di konsumen saling menunjang	<input type="checkbox"/> Organisasi menjadi suatu contoh suatu penerapan teknologi tertentu
4a	4b	4c	4d	Rata-rata	
2.8	3	2.5	2	2.58	

Tabel 6. Matrik Manajemen Proses Perusahaan X

Manajemen proses	Fase I : Berorientasi produk	Fase II : Berorientasi proses	Fase III : Berorientasi Sistem	Fase IV : Berorientasi Rantai	Fase V : Berorientasi kualitas total
a. Identifikasi Proses	<input type="checkbox"/> Terdapat <i>organization chart</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Proses utama didokumentasikan dalam peta-peta dan prosedur serta manual kualitas	<input checked="" type="checkbox"/> Seluruh organisasi didokumentasikan dalam <i>chart</i> dan prosedur <input checked="" type="checkbox"/> Hubungan antara kegiatan operasi dan pendukung didefinisikan	<input type="checkbox"/> Hubungan antara proses internal dan eksternal konsumen diketahui <input type="checkbox"/> Hubungan antara proses internal dan eksternal pemasok diketahui	<input type="checkbox"/> Keterkaitan antara proses dan masyarakat didokumentasikan
b. Manajemen dan pengendalian proses	<input type="checkbox"/> Informasi mengalir dengan pola <i>top down</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Standar dan kriteria ditentukan untuk setiap tahap proses utama	<input type="checkbox"/> Indikator performansi ditentukan untuk seluruh sistem	<input type="checkbox"/> Sistem dikontrol dan diperbaharui atas dasar informasi dari pemasok dan konsumen	<input type="checkbox"/> Pengaruh dari sistem terhadap lingkungan dan sebaliknya secara reguler diperiksa
	<input type="checkbox"/> Aliran laporan kegagalan memiliki pola <i>bottom-up</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Pemeriksaan mutu dilakukan pada setiap tahap proses	<input type="checkbox"/> Standar dan kriteria ditentukan untuk proses-proses pendukung	<input type="checkbox"/> Performansi diarahkan dengan melihat contoh-contoh pada pesaing yang memiliki <i>leading position</i>	<input type="checkbox"/> Pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan <i>network</i> dilakukan
c. <i>Screening</i> dan perbaikan proses	<input type="checkbox"/> Cacat, klaim, dan komplain, dan klaim garansi merupakan indikator kinerja	<input checked="" type="checkbox"/> Output pada setiap tahap proses diukur	<input type="checkbox"/> Sistem secara proaktif diperiksa dan diperbaiki atas dasar analisa trend	<input type="checkbox"/> Audit dilakukan untuk memperbaiki kinerja pemasok	<input type="checkbox"/> Performansi organisasi dinilai, diperbaiki dan diperbaharui dengan melihat perspektif masyarakat
		<input type="checkbox"/> Efektivitas dari prosedur diukur secara terus menerus	<input checked="" type="checkbox"/> Jasa pendukung dinilai atas dasar pengukuran terhadap kepuasan pelanggan	<input type="checkbox"/> Performansi dinilai atas dasar <i>feedback</i> dari pelanggan	
d. Promosi inovasi / kreativitas	<input type="checkbox"/> Perhatian cukup besar terhadap perbaikan output	<input type="checkbox"/> Ide-ide dan usulan untuk perbaikan proses dikumpulkan dan dihargai	<input checked="" type="checkbox"/> Ada pendekatan yang terstruktur di dalam perbaikan produk / proses	<input type="checkbox"/> Terdapat pendekatan yang terstruktur dalam inovasi bekerja sama dengan konsumen	<input type="checkbox"/> Ide-ide yang ada dalam masyarakat dikumpulkan secara sistematis untuk memperbaiki dan memperbaharui sistem
				<input type="checkbox"/> Terdapat pendekatan yang terstruktur dalam inovasi bekerja sama dengan pemasok	
e. Pengenalan Perubahan Proses	<input type="checkbox"/> Modifikasi suatu proses dilaksanakan oleh engineering dan expert lainnya	<input checked="" type="checkbox"/> Perubahan-perubahan diterapkan pada suatu tahap proses atas dasar pengukuran pada tahap-tahap tersebut	<input checked="" type="checkbox"/> Perubahan diterapkan menurut suatu rencana dan tujuan internal	<input type="checkbox"/> Perubahan kebutuhan konsumen menyebabkan perubahan sistem dan pengurangan variasi proses	<input type="checkbox"/> Perkembangan masyarakat menentukan proses
		<input checked="" type="checkbox"/> Staf dilatih tentang teknik-teknik perbaikan dan pengukuran proses	<input checked="" type="checkbox"/> Staf dilatih dalam modifikasi proses serta terlibat dalam penerapan perubahan proses	<input type="checkbox"/> Perubahan pada kemampuan pemasok membawa perubahan terhadap sistem	
5a	5b	5c	5d	5e	Rata-rata
3	2.5	2.5	3	2.3	2.66

Berdasarkan matrik-matrik tersebut, kemudian dipetakan dalam grafik spider web untuk menganalisis pencapaian perusahaan, yaitu pada Gambar 2.



Gambar 2. Spider Web Perusahaan X

Hasil analisis DQA melalui matrik kualitas dan kemudian digambarkan dalam spider web terlihat bahwa Perusahaan X masih berada di level antara, yaitu antara level proses dan level sistem. Perusahaan yang dinilai berhasil mengelola kualitasnya minimal berada pada level orientasi sistem, sehingga perusahaan X perlu meningkatkan kinerjanya agar menjadi Perusahaan yang berada pada level sistem, terutama memperbaiki kepemimpinan yang sejalan dengan kebijakan dan strategi, manajemen personalia untuk meningkatkan kepuasan karyawan (dimanifestasikan melalui penilaian karyawan), manajemen proses dan manajemen sumber daya untuk meningkatkan kepuasan konsumen (dimanifestasikan melalui penilaian konsumen).

4. Kesimpulan

Quality Award model dapat dipergunakan perusahaan atau organisasi untuk menilai, mengukur, serta mengevaluasi implementasi manajemen kualitasnya. *Quality Award* yang sering dipergunakan perusahaan adalah DP, MBNQA, dan EQA. DQA adalah pengembangan dari EQA, dimana dalam hal ini dipergunakan untuk menganalisis pencapaian Perusahaan X setelah implementasi Six Sigma selama kurang lebih 8 tahun. Berdasarkan teori, Perusahaan X seharusnya sudah berada pada level orientasi sistem, namun berdasarkan hasil pengukuran, Perusahaan X masih berada di level antara orientasi proses dan sistem. Artinya, Perusahaan X perlu melakukan pembenahan terutama memperbaiki kepemimpinan yang sejalan dengan kebijakan dan strategi, manajemen personalia untuk meningkatkan kepuasan karyawan (yang dimanifestasikan melalui penilaian karyawan), manajemen proses dan manajemen sumber daya untuk meningkatkan kepuasan konsumen (yang dimanifestasikan melalui penilaian konsumen).

Daftar Pustaka

- Bohoris, G. A., (1995), *A Comparative Assesment of Some Major Quality Awards*, International Journal of Quality and Reliability Management, 12(9), pp.30-43.
- Damayanti, R. W.,(2006), *Analisis Faktor-Faktor Keberhasilan Implementasi Six Sigma di Perusahaan (Studi Kasus Perusahaan General Electric Lighting Indonesia)*, Tesis S2 Teknik dan Manajemen Industri, ITB Bandung.
- Hafriany, V., (2002), *Pengukuran Kualitas Organisasi untuk Penilaian Diri (Self Assesment) Menggunakan Model European Quality Award (Studi Kasus : PT. PPL)*, Tesis-S2 Teknik dan Manajemen Industri ITB.
- Hardjono, T. W., Ten Have, S., dan Ten Have, W. D., (1996), *The European Way to Excellence*, Directorate-General III Industry, European Commission.
- Irianto, D., (2005), *Quality Management Implementation (A Multiple Case Study in Indonesian Manufacturing Firms)*, PhD Dissertation, Universiteit Twente, Enschede.
- Irianto, D. dan Mahemba, C. M., (2003), *Innovation or Quality Management : Learning from SME Manufacturing in Tanzania*, Proceeding Seminar Sistem Produksi VI, pp. 497-504, Surabaya, Indonesia.
- Wahyudi, B., (2002), *Analisis Terhadap Faktor yang Berpengaruh dalam Implementasi TQM (studi kasus PT PPL)*, Tesis S-2 Teknik dan Manajemen Industri ITB.