**#13 PENGHARGAAN MUTU**

*Penghargaan kualitas dan keunggulan bisnis bagi perusahaan dengan kinerja sangat baik telah menjadi komponen penting bagi strategi promosi produktifitas dan mutu di banyak negara*. Beberapa penghargaan kualitas nasional dan regional telah ditetapkan untuk mempromosikan kualitas dan berfungsi sebagai model *total quality management (TQM)*. Penghargaan kualitas dan keunggulan bisnis nasional telah menjadi pusat perhatian dan cetak biru untuk mendorong berbagai organisasi ke tingkat tertinggi mereka dalam pencapaian berkelanjutan. Setidaknya ada 77 penghargaan kualitas dan keunggulan bisnis sedang dilaksanakan di setidaknya 69 negara dan ekonomi di seluruh dunia (Calingo, 2002).

Dalam konteks kawasan Asia-Pasifik, Calingo (2002) mengamati bahwa tampaknya ada sedikit keraguan bahwa mengejar kualitas dan keunggulan bisnis akan menjadi karakteristik abadi dari program peningkatan produktivitas dan kualitas negara-negara di kawasan Asia-Pasifik. Ini menimbulkan pertanyaan menarik dalam desain program semacam itu. Di satu sisi, para guru seperti Philip Crosby, Joseph M. Juran, dan W. Edwards Deming memperdebatkan harapan secara umum tentang suatu sistem ideal untuk manajemen mutu dan keunggulan bisnis. Namun, ada juga bukti dalam literatur untuk mendukung pandangan bahwa variabel kontekstual memang memiliki dampak pada praktik manajemen mutu. Karena itu, sementara banyak negara Asia-Pasifik memiliki model setelah Penghargaan Baldrige dan Deming dalam mengembangkan sistem penghargaan, yang lain telah mengembangkan kriteria evaluasi dan pengambilan sistem mereka sendiri dengan latar belakang pandangan sosial-budaya. Banyak negara anggota telah menyatakan keinginannya untuk mempromosikan berbagi pengalaman sehingga dapat meningkatkan efektivitas penghargaan tersebut dan juga memotivasi negara-negara anggota yang belum mengadopsi seperti sistem tersebut. Memang ada potensi besar untuk keunggulan bisnis seperti Penghargaan Baldrige untuk mempengaruhi upaya nasional di negara-negara Asia-Pasifik untuk ditingkatkan daya saing industri.

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

Kongres Amerika Serikat menetapkan MBNQA pada tahun 1987 untuk mengakui organisasi AS atas pencapaian mereka di kualitas dan kinerja bisnis dan untuk meningkatkan kesadaran tentang pentingnya kualitas dan keunggulan kinerja sebagai keunggulan kompetitif. Tiga penghargaan mungkin diberikan setiap tahun di masing-masing kategori berikut: manufaktur, layanan, bisnis kecil, dan, mulai tahun 1999, pendidikan dan perawatan kesehatan (Calingo, 2002 '').

Penghargaan Baldrige mendefinisikan "keunggulan kinerja" sebagai pendekatan yang selaras bagi manajemen kinerja organisasi yang menghasilkan: (1) memberikan nilai yang terus meningkat kepada pelanggan, berkontribusi terhadap kesuksesan pasar, (2) meningkatkan efektivitas dan kemampuan organisasi, dan (3) pembelajaran organisasi dan pribadi.

Program Kualitas Nasional Baldrige (BNQP) menetapkan pedoman dan kriteria yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi kinerja mereka atau untuk mengajukan permohonan Malcolm Baldrige National Quality Award. BNQP mendorong kinerja perbaikan di semua sektor ekonomi Amerika, mengingat bahwa konsep keunggulan kinerja secara langsung berlaku untuk organisasi dari semua jenis dan ukuran.

Pada awal dan pertengahan 1980-an, banyak pemimpin industri dan pemerintahan melihat bahwa penekanan baru pada kualitas tidak lagi menjadi pilihan untuk perusahaan Amerika tetapi kebutuhan untuk melakukan bisnis yang terus berkembang, dan lebih menuntut sesuai dengan perkembangan persaingan pasar dunia. Tetapi banyak bisnis di Amerika yang tidak percaya kualitas adalah hal yang penting bagi mereka atau tidak tahu harus mulai dari mana. Penghargaan Baldrige dibayangkan sebagai standar keunggulan yang akan membantu organisasi AS mencapai kualitas kelas dunia. Banyak organisasi Amerika mulai mendorong individu untuk kesadaran kualitas dan perbaikan selama awal dan pertengahan 1980-an. ASQ (American Society for Quality) berusaha untuk mengembangkan kesadaran kualitas yang lebih tinggi melalui rantai kerja, manajemen, dan pemerintah. Manajer top baik dari sektor publik dan swasta prihatin tentang peningkatan daya saing melalui kualitas yang dibentuk Dewan Penasehat Nasional untuk Kualitas.

Secara internasional, sekitar 70 program penghargaan kualitas nasional dan keunggulan bisnis adalah dalam operasi. Sebagian besar dimodelkan setelah Program Kualitas Nasional Baldrige, termasuk satu yang didirikan di Jepang pada tahun 1996.

4.1.1 Kerangka MBNQA

Kriteria penghargaan Baldrige untuk keunggulan kinerja dibangun di atas serangkaian nilai dan konsep inti. Nilai dan konsep ini adalah keyakinan yang tertanam dan perilaku yang ditemukan dalam organisasi berkinerja tinggi. Mereka adalah fondasi untuk mengintegrasikan persyaratan bisnis utama dalam kerangka berorientasi hasil yang tercipta dasar untuk tindakan dan umpan balik. Kesebelas nilai inti adalah sebagai berikut:

* Kepemimpinan Visioner: Kemampuan pemimpin senior untuk menetapkan arahan untuk organisasi dengan aksi dan dengan memberi contoh.
* Keunggulan yang dituntut pelanggan: Fokus organisasi pada pelanggan dan kemampuan untuk memastikan bahwa operasinya memenuhi kebutuhan dan harapan mereka.
* Pembelajaran Organisasi dan Pribadi: Kemampuan organisasi untuk memperoleh, membagikan, dan menggunakan informasi untuk perbaikan.
* Menilai Karyawan dan Mitra: Komitmen kepada karyawan dan mitra (seperti pemasok dan subkontraktor) untuk mengoptimalkan peluang untuk sukses di lingkungan kerja dan kontribusi mereka untuk organisasi.
* Kelincahan (Agility): Memastikan fleksibilitas dan kemampuan untuk bertindak cepat.
* Fokus pada Masa Depan: Mengoperasikan secara strategis dan memastikan orientasi jarak jauh.
* Mengelola untuk Inovasi: Kapasitas untuk mengembangkan produk, layanan, dan proses yang kreatif dan efektif.
* Manajemen berdasarkan Fakta: Ketergantungan pada data dan analisis dalam pengambilan keputusan.
* Tanggung Jawab Publik dan Keanggotaan: komitmen yang proaktif dan responsif terhadap kebutuhan dan kekhawatiran masyarakat dan publik yang lebih luas.
* Fokus pada Hasil dan Menciptakan Nilai: Orientasi untuk mengelola hasil utama untuk mencapai misi, memenuhi kebutuhan pelanggan dan pasar, dan menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan utama
* Perspektif Sistem: Kemampuan organisasi untuk melihat operasinya secara holistik dan memahami bagaimana bagian-bagiannya berinteraksi, dan kemampuan untuk menyesuaikan aktifitas-aktifitasnya secara efektif.

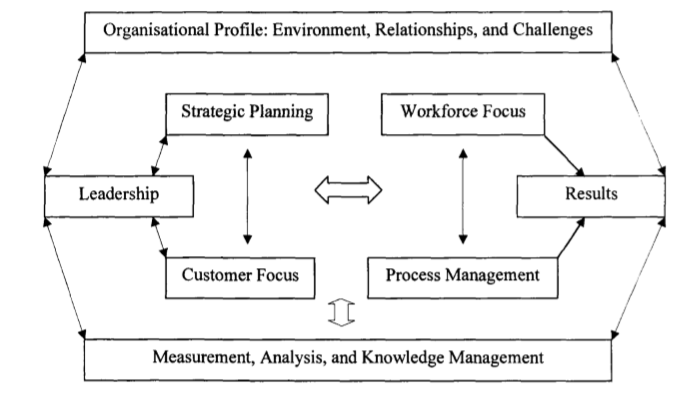
4.1.2 Kriteria MBNQA

Aplikasi untuk Penghargaan Baldrige menunjukkan pencapaian dan peningkatan dalam tujuh kategori penilaian. Tujuh kategori kriteria, dan yang terkait nilai poin, adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan (120 poin): Memeriksa bagaimana para eksekutif senior memandu organisasi dan bagaimana organisasi menangani tanggung jawabnya kepada publik dan mempraktekkan keanggotaan yang baik.
2. Perencanaan Strategis (85 poin): Memeriksa bagaimana organisasi menetapkan arah strategi dan bagaimana menentukan rencana aksi utama.
3. Pelanggan dan Fokus Pasar (85 poin): Memeriksa bagaimana organisasi menentukan persyaratan dan harapan pelanggan dan pasar.
4. Informasi dan Analisis (90 poin): Memeriksa manajemen, penggunaan dan analisis data dan informasi yang efektif untuk mendukung proses organisasi utama dan sistem manajemen kinerja organisasi.
5. Fokus Sumber Daya Manusia (85 poin): Memeriksa bagaimana organisasi memungkinkan tenaga kerja untuk mengembangkan potensi secara penuh dan bagaimana tenaga kerja sejalan dengan tujuan organisasi.
6. Manajemen Proses (85 poin): Memeriksa aspek bagaimana kunci proses produksi / pengiriman dan dukungan dirancang, dikelola, dan ditingkatkan.
7. Hasil Bisnis (450 poin): Memeriksa kinerja organisasi dan perbaikan di bidang bisnis utamanya: kepuasan pelanggan, keuangan dan kinerja pasar, sumber daya manusia, pemasok dan kinerja mitra, dan kinerja operasional. Kategori ini juga meneliti bagaimana organisasi melakukan relatif terhadap pesaing.

Ketujuh kategori kriteria dibagi menjadi 18 item dan 29 area untuk diatasi. Kriteria keunggulan kinerja Baldrige terdiri dari kerangka yang ada organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja keseluruhannya. Kriteria digunakan oleh ribuan organisasi dari segala jenis untuk penilaian diri dan pelatihan dan sebagai alat untuk mengembangkan kinerja dan proses bisnis. Hampir dua juta salinan telah didistribusikan sejak edisi pertama tahun 1988, dan reproduksi dengan jumlah banyak dan akses elektronik menambah jumlahnya secara signifikan

Gambar 13.1 menjelaskan kerangka kerja yang menghubungkan dan mengintegrasikan tujuh kriteria kategori. Kerangka kerja ini memberikan gambaran tingkat tinggi tentang kriteria dan mengilustrasikan bagaimana kriteria memberikan perspektif sistem untuk mengelola suatu organisasi agar mencapai keunggulan kinerja.



Gambar 13.1 Kerangka Balridge

4.1.3 Sistem Penilaian Penghargaan Malcom Balridge (MBNQA)

Sistem untuk menilai tanggapan pemohon terhadap persyaratan kriteria melibatkan penilaian tiga dimensi, mempertimbangkan faktor "kepentingan" untuk bisnis pemohon, dan menggunakan Panduan Skor, yaitu skala peringkat yang digunakan. Skor tanggapan untuk Item (kriteria) dan umpan balik pemohon penghargaan didasarkan pada tiga dimensi evaluasi: Pendekatan, Penyebaran, dan Hasil. Organisasi yang mengajukan permohonan penghargaan (award) perlu melengkapi informasi terkait dengan dimensi-dimensi ini.

(a) *Pendekatan*: Pendekatan mengacu pada bagaimana organisasi menangani kriteria persyaratan (yaitu, metode yang digunakan). Faktor-faktor yang digunakan untuk mengevaluasi pendekatan termasuk:

* kesesuaian metode untuk persyaratan,
* keefektifan penggunaan metode dan sejauh mana pendekatan tersebut,
* dapat diulang, terintegrasi, dan diterapkan secara konsisten,
* mewujudkan evaluasi / peningkatan / siklus pembelajaran,
* didasarkan pada informasi dan data yang andal,
* selaras dengan kebutuhan organisasi,
* bukti inovasi dan perubahan yang menguntungkan.

(b) *Penyebaran*: Penyebaran mengacu pada sejauh mana pendekatan organisasi diterapkan ke semua area atau unit kerja yang berlaku. Area atau unit kerja dipertimbangkan dalam mengevaluasi penyebaran bervariasi tergantung pada persyaratan kriteria. Penyebaran dievaluasi berdasarkan luas dan kedalaman penerapan pendekatan terhadap proses dan unit kerja yang relevan di seluruh organisasi.

Sebelum penempatan organisasi dapat dinilai untuk item kriteria, pemeriksa perlu memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang merupakan "penyebaran penuh" ke depan item, berdasarkan faktor kunci organisasi. Kunci untuk memahami Kriteria Item penyebaran penuh adalah pengetahuan tentang "unit dari penyebaran item." Sebagai contoh, penempatan penuh untuk Item 1.2 (Kewajiban Publik dan Keanggotaan) berarti bahwa semua karyawan di semua level organisasi harus terlibat dalam kegiatan dukungan masyarakat yang diminta oleh Area untuk Alamat di Item ini. Oleh karena itu, karyawan individu adalah unit yang tepat untuk mengevaluasi penerapan Item 1.2.

(c) *Hasil:* Hasil merujuk pada hasil dalam mencapai tujuan yang diberikan dalam Item.

Faktor-faktor yang digunakan untuk mengevaluasi hasil termasuk:

* kinerja organisasi saat ini, terutama tujuannya untuk pengukuran / indikator kinerja dilaporkan,
* menilai, ruang lingkup dan pentingnya kinerja organisasi perbaikan,
* kinerja organisasi relatif terhadap Perbandingan yang sesuai dan / atau tolok ukur,
* keterkaitan tindakan / indikator kinerja organisasi dengan pelanggan kunci, proses, dan persyaratan kinerja rencana aksi diidentifikasi dalam Profil Organisasi dan tanggapannya Item Pendekatan / Penyebaran.

Sejak 1988, kriteria Baldrige untuk keunggulan kinerja telah mengalami beberapa siklus perbaikan, menjadi lebih fokus pada manajemen bisnis. Perubahan utama termasuk pengurangan jumlah Item Kriteria dari 42 menjadi 18 (atau 19 untuk Pendidikan); lebih menekankan pada "sistem," yang bertentangan dengan "blok bangunan"; lebih berorientasi hasil bisnis; dan perubahan penekanan dari jaminan kualitas produk dan layanan untuk manajemen mutu untuk manajemen kinerja, dari pemanfaatan sumber daya manusia untuk fokus sumber daya manusia, dari perencanaan mutu hingga strategis berpikir, dan dari kegiatan peningkatan kualitas untuk pembelajaran organisasi.

4.1.4 Kriteria Baldrige Perawatan Kesehatan untuk kinerja unggul

Persyaratan Kriteria untuk Perawatan Kesehatan untuk kinerja unggul 2009-2010 adalah diwujudkan dalam tujuh kategori - Kepemimpinan, Perencanaan Strategis, Fokus Pelanggan, Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan, Fokus Tenaga Kerja, Proses Manajemen, dan Hasil. Gambar 13.1 menyediakan kerangka kerja yangmenghubungkan dan mengintegrasikan kategori. Dari atas ke bawah, kerangka memiliki dasar-dasar berikut elemen (NIST, 2010).

1. Profil Organisasi: Profil Organisasi Anda (bagian atas gambar) menetapkan konteks untuk cara organisasi Anda beroperasi. Lingkungan Anda, hubungan kerja utama, dan tantangan strategis dan keuntungan berfungsi sebagai panduan menyeluruh untuk sistem manajemen kinerja organisasi Anda.
2. Sistem Operasi: Operasi sistem terdiri dari enam Kategori Baldrige di pusat gambar yang menentukan operasi Anda dan hasil yang Anda raih. Kepemimpinan (Kategori 1), Perencanaan Strategis (Kategori 2), dan Fokus Pelanggan (Kategori 3) mewakili kelompok kepemimpinan. Kategori ini ditempatkan bersama untuk menekankan pentingnya fokus kepemimpinan pada pasien, pemangku kepentingan, dan strategi. Para pemimpin senior menetapkan arahan organisasi Anda dan mencari peluang masa depan untuk organisasi Anda. Fokus Tenaga Kerja (Kategori 5), Manajemen Proses (Kategori 6), dan Hasil (Kategori 7) mewakili hasil kelompok. Tenaga kerja dan proses utama organisasi Anda menyelesaikan pekerjaan organisasi yang menghasilkan kinerja hasil Anda secara keseluruhan. Semua tindakan mengarah pada Hasil — gabungan antara perawatan kesehatan, pasien dan pemangku kepentingan, pasar dan keuangan, dan hasil kinerja operasional internal, termasuk tenaga kerja, kepemimpinan, tata kelola, dan tanggung jawab sosial. Panah horizontal di pusat kerangka kerja menghubungkan kelompok kepemimpinan dengan hasil kelompok, hubungan penting untuk keberhasilan organisasi. Selanjutnya, panah menunjukkan hubungan pusat antara Kepemimpinan (Kategori 1) dan Hasil (Kategori 7). Panah berkepala dua menunjukkan pentingnya umpan balik dalam sistem manajemen kinerja yang efektif.
3. Landasan Sistem: Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan (Kategori 4) sangat penting untuk manajemen organisasi Anda yang efektif dan sistem berbasis fakta, berdasarkan pengetahuan untuk meningkatkan perawatan kesehatan dan kinerja operasional dan daya saing. Pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan berfungsi sebagai landasan untuk sistem manajemen kinerja.

**4.1.5 National Institute of Standards and Technology (NIST)**

Departemen Perdagangan bertanggung jawab untuk Program Mutu Nasional Baldrige dan Penghargaan. NIST, agensi Departemen Administrasi Teknologi, mengelola Program Baldrige. NIST mempromosikan pertumbuhan ekonomi AS dengan bekerja sama dengan industri untuk mengembangkan dan memberikan alat pengukuran, data, dan layanan berkualitas tinggi yang diperlukan untuk infrastruktur teknologi nasional. NIST juga berpartisipasi dalam kemitraan pemerintah-swasta yang unik untuk mempercepat pengembangan teknologi berisiko tinggi yang menjanjikan manfaat komersial dan ekonomi yang signifikan, dan - melalui jaringan pusat ekstensi teknologi dan kantor lapangan yang berlokasi di seluruh 50 negara bagian dan Puerto Rico membantu usaha kecil dan menengah mengakses informasi dan keahlian yang mereka butuhkan untuk meningkatkan daya saing mereka di pasar global.

**4.2 Model Unggul untuk Lembaga Manajemen Mutu Eropa (European Foundation for Quality Management - EFQM)**

Keanggotaan lembaga ini berbasis bukan untuk organisasi nirlaba, yang dibuat pada tahun 1988 oleh empat belas perusahaan terkemuka Eropa. Visi EFQM adalah dunia di mana organisasi Eropa unggul; Misinya adalah menjadi kekuatan pendorong untuk keunggulan berkelanjutan dalam organisasi di Eropa. Hingga Juni 2001, keanggotaan EFQM telah berkembang menjadi lebih dari 850 anggota dari sebagian besar negara Eropa dan meliputi sebagian besar sektor kegiatan (Sefkin, 2002).

Pada tahun 1991, EFQM meluncurkan Penghargaan Mutu Eropa untuk mengenali perusahaan yang menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap keunggulan organisasi. Model Keunggulan EFQM diperkenalkan pada awal tahun 1992 sebagai kerangka kerja untuk menilai aplikasi untuk Penghargaan Mutu Eropa. Ini adalah kerangka organisasi yang paling banyak digunakan di Eropa dan telah menjadi dasar bagi mayoritas penghargaan kualitas nasional dan regional.

Pada tahun 1996, Penghargaan Kualitas Eropa diperluas untuk memasukkan kategori terpisah untuk organisasi di Sektor Publik. Pada tahun 1997, penghargaan diperpanjang untuk memasukkan unit operasional - bagian penting dari perusahaan yang tidak memenuhi syarat untuk masuk sebagai bisnis - seperti pabrik, pabrik perakitan, fungsi penjualan dan pemasaran, dan departemen penelitian. Juga diluncurkan pada tahun 1997 adalah Penghargaan Kualitas Eropa untuk Usaha Kecil dan Menengah (UKM), yang untuk perusahaan kurang dari 250 orang.

4.2.1 Kerangka Penghargaan EFQM

Model EFQM adalah kerangka kerja non-preskriptif yang mengakui ada banyak pendekatan untuk mencapai keunggulan berkelanjutan. Keunggulan berkelanjutan didefinisikan sebagai praktik yang luar biasa dalam mengelola organisasi dan mencapai hasil, semua didasarkan pada seperangkat delapan konsep dasar. Konsep Dasar Keunggulan ini, yang mendukung Model EFQM, dijelaskan di bawah ini:

• Orientasi Hasil: Keunggulan bergantung pada penyeimbangan dan pemenuhan kebutuhan semua pemangku kepentingan yang relevan (ini termasuk orang-orang yang dipekerjakan, pelanggan, pemasok dan masyarakat pada umumnya serta mereka yang memiliki kepentingan keuangan dalam organisasi).

• Fokus Pelanggan: Pelanggan adalah wasit terakhir dari kualitas produk dan layanan dan loyalitas pelanggan, retensi, dan keuntungan pangsa pasar yang terbaik dioptimalkan melalui fokus yang jelas pada kebutuhan pelanggan saat ini dan pelanggan potensial.

• Kepemimpinan dan Keteguhan Tujuan: Perilaku pemimpin organisasi menciptakan kejelasan dan kesatuan tujuan dalam organisasi dan lingkungan di mana organisasi dan orang-orangnya dapat unggul.

• Manajemen berdasarkan Proses dan Fakta: Organisasi bekerja lebih efektif ketika semua kegiatan yang saling terkait dipahami dan dikelola secara sistematis serta keputusan mengenai operasi saat ini dan yang direncanakan. Perbaikan dilakukan menggunakan informasi yang dapat dipercaya yang mencakup persepsi pemangku kepentingan.

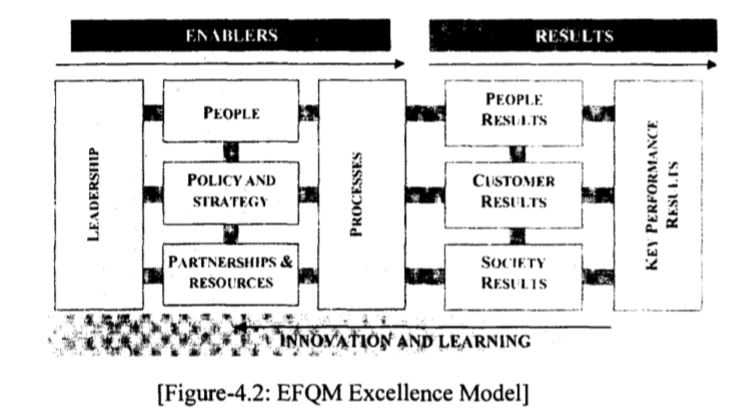
• Pengembangan dan Keterlibatan Orang: Potensi penuh dari orang-orang organisasi adalah yang terbaik dilepaskan melalui nilai-nilai bersama dan budaya kepercayaan dan pemberdayaan, yang mendorong keterlibatan semua orang.

• Pembelajaran Berkelanjutan, Inovasi dan Peningkatan: Kinerja organisasi dimaksimalkan ketika didasarkan pada manajemen dan berbagi pengetahuan dalam budaya pembelajaran berkelanjutan, inovasi dan perbaikan.

• Pengembangan Kemitraan: Sebuah organisasi bekerja lebih efektif ketika ia memiliki hubungan yang saling menguntungkan, yang dibangun di atas kepercayaan, berbagi pengetahuan dan integrasi, dengan para Mitra.

• Tanggung Jawab Publik: Mengadopsi pendekatan etika dan melampaui harapan dan peraturan dari masyarakat yang paling baik melayani kepentingan jangka panjang organisasi dan orang-orangnya.

Model Keunggulan EFQM (Gambar-13.2) adalah kerangka kerja non-preskriptif berdasarkan sembilan kriteria. Lima di antaranya adalah "Enabler" dan empat adalah "Hasil." Kriteria "Enabler" atas apa yang dilakukan organisasi. Kriteria "Hasil" mencakup apa yang dicapai organisasi. "Hasil" disebabkan oleh "Enablers" dan umpan balik dari "Hasil" membantu meningkatkan "Enabler." Model, yang mengakui ada banyak pendekatan untuk mencapai keunggulan berkelanjutan dalam semua aspek kinerja, didasarkan pada premis bahwa: "Hasil yang sangat baik berkenaan dengan Kinerja, Pelanggan, Orang, dan Masyarakat dicapai melalui Kemitraan dan Sumber Daya, dan Proses."



Gambar 13.2 Model Unggul EFQM

Panah pada Gambar 13.2 menekankan sifat dinamis dari model. Mereka menunjukkan inovasi dan pembelajaran yang membantu meningkatkan enabler yang pada gilirannya mengarah pada hasil yang lebih baik. Sembilan kotak Model mewakili kriteria yang digunakan untuk menilai kemajuan organisasi menuju keunggulan. Masing-masing dari sembilan kriteria memiliki definisi, yang menjelaskan arti tingkat tinggi dari kriteria itu. Untuk mengembangkan makna tingkat tinggi lebih lanjut setiap kriteria didukung oleh sejumlah sub-kriteria. Sub-kriteria mengajukan sejumlah pertanyaan yang harus dipertimbangkan dalam proses penilaian. Akhirnya di bawah setiap sub-kriteria adalah daftar area yang mungkin untuk diatasi. Area-area yang harus dialamatkan tidak wajib, juga tidak merupakan daftar yang lengkap, tetapi dimaksudkan untuk memberikan teladan lebih lanjut tentang makna sub-kriteria.

4.2.2 Kriteria Penghargaan EFQM

Aplikasi untuk EFQM menunjukkan pencapaian dan peningkatan dalam sembilan kategori penilaian berikut. Sembilan kategori kriteria, dan nilai-nilai poinnya, adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan (100 poin): Bagaimana para pemimpin mengembangkan dan memfasilitasi pencapaian misi dan visi, mengembangkan nilai-nilai yang diperlukan untuk kesuksesan jangka panjang dan menerapkannya melalui tindakan dan perilaku yang tepat, dan secara pribadi terlibat dalam memastikan bahwa sistem manajemen organisasi adalah dikembangkan dan diimplementasikan.

2. Kebijakan dan Strategi (80 poin): Bagaimana organisasi melaksanakan misi dan visinya melalui strategi fokus pemangku kepentingan yang jelas, didukung oleh kebijakan, rencana, sasaran, target, dan proses yang relevan.

3. Orang (90 poin): Bagaimana organisasi mengelola, mengembangkan dan melepaskan pengetahuan dan potensi penuh dari orang-orangnya di tingkat individu, berbasis tim, dan merencanakan kegiatan ini untuk mendukung kebijakan dan strategi dan operasi efektif dari prosesnya.

4. Kemitraan dan Sumber Daya (90 poin): Bagaimana organisasi merencanakan dan mengelola kemitraan eksternal dan sumber daya internal untuk mendukung kebijakan dan strategi dan operasi efektif dari prosesnya.

5. Proses (140 poin): Bagaimana organisasi mendesain, mengelola dan meningkatkan prosesnya untuk mendukung kebijakan dan strateginya dan sepenuhnya memuaskan, dan menghasilkan nilai yang meningkat untuk, pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

6. Hasil Pelanggan (200 poin): Apa yang dicapai organisasi dalam kaitannya dengan pelanggan eksternal.

7. Hasil Orang (90 poin): Apa yang dicapai organisasi dalam hubungannya dengan orang-orangnya.

8. Hasil Masyarakat (60 poin): Apa yang dicapai organisasi dalam kaitannya dengan masyarakat lokal, nasional dan internasional yang sesuai.

9. Hasil Kinerja Utama (150 poin): Apa yang dicapai organisasi dalam kaitannya dengan kinerja yang diraih.

4.2.3 Sistem Penilaian EFQM

Revisi April 1999 dari model unggul EFQM menyertakan skema baru untuk mengevaluasi kinerja terhadap Model, yang paling baik dijelaskan oleh akronim RADAR (Result, Approach, Deployment, Assessment, and Review: Hasil, Pendekatan, Penerapan, Penilaian, dan Peninjauan). Penilai menggunakan logika RADAR untuk mengalokasikan poin ke masing-masing sub-kriteria dalam Model Keunggulan EFQM. RADAR terdiri dari empat elemen: Hasil, Pendekatan, Penyebaran, Penilaian, dan Peninjauan dan didasarkan pada logika bahwa organisasi yang sangat baik akan:

• menentukan Hasil yang ingin dicapai sebagai bagian dari kebijakan dan proses pembuatan strategi. Hasil ini akan mencerminkan kebutuhan pemangku kepentingan saat ini dan masa depan,

• rencanakan dan kembangkan seperangkat Pendekatan yang baik dan diterima untuk memberikan hasil yang dibutuhkan.

• menyebarkan pendekatan dengan cara yang baik untuk memastikan implementasi penuh,

• menilai dan meninjau pendekatan dan penyebaran dengan memantau dan menganalisis hasil yang dicapai dan kegiatan pembelajaran yang sedang berlangsung. Akhirnya mengidentifikasi, memprioritaskan, merencanakan, dan melaksanakan perbaikan jika diperlukan.

Para penilai menilai masing-masing sub-kriteria Hasil dengan mempertimbangkan Keunggulan dan ruang lingkup dari hasil yang disajikan. Keunggulan hasil memperhitungkan: (1) tren positif dan / atau kinerja yang baik berkelanjutan; (2) perbandingan dengan target internal; (3) perbandingan dengan organisasi eksternal — termasuk, sebagaimana layaknya, pesaing, rata-rata industri dan organisasi "terbaik di kelasnya"; dan (4) sejauh mana hasil yang disajikan disebabkan oleh pendekatan dan penyebaran yang dijelaskan dalam kriteria Enabler. Ruang lingkup hasil memperhitungkan: (1) sejauh mana hasil mencakup semua bidang yang relevan dari organisasi; (2) sejauh mana berbagai hasil lengkap, relevan dengan sub-kriteria, disajikan; dan (3) sejauh mana kepentingan relatif dari hasil-hasil itu dipahami dan disajikan. Dengan mempertimbangkan semua faktor di atas, Penilai menggunakan matriks penilaian RADAR untuk mengalokasikan skor persentase ke Keunggulan hasil dan ruang lingkup dan mendapatkan skor persentase keseluruhan untuk masing-masing subkriteria Hasil. Para penilai menilai masing-masing sub kriteria Enabler dengan mempertimbangkan Pendekatan, Penerapan, dan Penilaian dan Peninjauan. Pendekatan memperhitungkan: (1) kesehatan metode atau proses yang diuraikan - sejauh mana ia memiliki alasan yang jelas dan terfokus pada kebutuhan pemangku kepentingan; dan (2) sejauh mana metode atau proses yang dideskripsikan diintegrasikan — mendukung kebijakan dan strategi dan terkait dengan pendekatan lain yang sesuai dan sepenuhnya terintegrasi ke dalam kegiatan sehari-hari. Deployment mempertimbangkan: (1) sejauh mana pendekatan telah diterapkan di berbagai bidang dan lapisan organisasi; dan (2) sejauh mana penyebaran pendekatan sistematis.

Penilaian dan Tinjauan mempertimbangkan langkah-langkah yang diambil oleh organisasi untuk menilai dan meninjau pendekatan dan penyebaran pendekatan. Penilai akan mempertimbangkan: (1) pengukuran yang diambil; (2) kegiatan pembelajaran yang diikuti; dan (3) perbaikan yang telah diidentifikasi, diprioritaskan, direncanakan dan diimplementasikan. Dengan mempertimbangkan semua faktor di atas, Penilai menggunakan matriks penilaian RADAR untuk memberikan skor persentase terhadap Pendekatan, Penerapan, Penilaian, dan Peninjauan, serta memperoleh skor persentase keseluruhan untuk setiap subkriteria Enabler. Nilai persentase untuk kriteria dan subkriteria Hasil dan Enabler diubah menjadi poin sesuai dengan bobot yang dialokasikan untuk kriteria dan subkriteria.

4.3 Penghargaan Mutu Jepang - Japan Quality Award (JQA)

*Prestasi dari Malcolm Baldrige National Quality Award dalam mempromosikan inovasi manajemen di Amerika Serikat mendorong pandangan luas di Jepang bahwa perusahaan harus bertujuan untuk peningkatan kualitas tidak hanya dalam produk dan layanan, tetapi juga dalam kualitas manajemen mereka secara keseluruhan*. Ada juga perasaan selama pertengahan 1990-an bahwa Jepang harus mempromosikan sistem penghargaannya sendiri (Ueda, 2002).

Pada bulan Desember 1995, Pusat Produktivitas Sosial Jepang untuk Pembangunan Sosial Ekonomi (JPC-SED), organisasi produktivitas nasional Jepang, mengambil inisiatif untuk menetapkan Japan Quality Award (JQA) atau penghargaan mutu Jepang "untuk mendukung struktur yang akan menciptakan nilai-nilai yang dibutuhkan oleh pelanggan dan pasar, dan itu dapat mempertahankan daya saing jangka panjang." *Sistem JQA bertujuan untuk memberikan perusahaan yang memiliki "sistem manajemen dengan kinerja yang sangat baik" dan yang terus menciptakan nilai-nilai baru yang didorong oleh pelanggan melalui inivasi sendiri sehingga mereka dapat meningkatkan kualitas perusahaan dan organisasi Jepang menuju sistem manajemen yang kompetitif secara global*.

Pada Juni 1996, JPC-SED mendirikan Japan Quality Council sebagai "sebuah organisasi untuk mempromosikan gerakan meningkatkan kualitas manajemen (kinerja yang unggul) dari perusahaan Jepang." JQA telah menjadi inti dari "Program Kualitas Jepang" yang mendukung pembangunan sistem manajemen untuk menghasilkan "kinerja luar biasa yang digerakkan oleh pelanggan."

Nilai Inti JQA terdiri dari sebelas faktor. Ini menunjukkan bagaimana mengambil tindakan dalam hal-hal yang paling penting dalam situasi manajemen dan lingkungan manajemen, dengan cara yang konsisten dengan empat Konsep. Keenam Nilai Inti ini, yang serupa dengan nilai-nilai inti Baldrige Award, adalah sebagai berikut- Kualitas, Kepemimpinan, Proses, Manajemen Pengetahuan, Agility, Kemitraan, Tanggung Jawab Sosial dan Pelestarian Lingkungan, Manajemen berdasarkan Fakta, Globalisasi, Keadilan, dan Inovasi.

4.3.1 Kerangka JQA

Penghargaan mutu Jepang menguji seluruh sistem manajemen setiap organisasi menggunakan kerangka kerja yang umum untuk semua kategori bisnis. Dengan kata lain, ini adalah model untuk memeriksa komponen manajemen universal. Delapan kategori, dimulai dengan "Kepemimpinan," membentuk kerangka besar untuk mengevaluasi seluruh sistem manajemen. Ada lima faktor dasar dalam kerangka kerja ini yang umum untuk semua perusahaan dan / atau organisasi.

• Arah dan Kekuatan Pendorong: Arah dan kekuatan pendorong menunjukkan citra masa depan atau arah suatu organisasi. Para pemimpin senior sendiri harus menjalankan kepemimpinan mereka sebagai kekuatan pendorong untuk menciptakan sistem yang secara konstan memungkinkan penciptaan nilai yang sangat dihargai oleh pelanggan dan peningkatan bisnis sebagai sebuah organisasi, termasuk perusahaan afiliasi dan perusahaan yang bekerja sama. Penting juga bagi para pemimpin senior untuk menjalankan kepemimpinan dalam menciptakan sistem yang selalu sadar akan kebutuhan lingkungan, berkontribusi pada masyarakat, dan mematuhi hukum dan peraturan, sambil mempertahankan manajemen yang jelas.

• Sistem Operasi: "sistem operasi" merespons citra dan arahan masa depan organisasi yang ditunjukkan oleh pemimpin senior dan mengaktualisasikannya melalui berbagai kegiatan, seperti strategi atau rencana terperinci, pelatihan karyawan, serta penciptaan dan penawaran produk atau layanan yang mencerminkan harapan pelanggan atau pasar yang ditargetkan. Sistem ini mencakup berbagai kegiatan perusahaan, seperti manajemen yang menggabungkan aktivitas dan proses kerja untuk memenuhi tuntutan dan harapan pelanggan dan pasar, bersama dengan perekrutan dan pelatihan karyawan yang diperlukan.

• Tujuan dan Hasil: Sebagai bagian dari "sistem operasi," perlu dipahami "Tujuan dan Hasil" yang ditetapkan. Mereka memungkinkan Anda untuk memahami tingkat pencapaian tujuan dan melaksanakan rencana dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai mereka. Mereka juga memungkinkan Anda untuk memverifikasi keabsahan suatu tujuan melalui: evaluasi internal, seperti informasi dan data yang dapat diperoleh dalam organisasi seseorang, dan evaluasi eksternal; seperti kepuasan pelanggan dan penilaian pasar, dan membuat perbandingan evaluasi eksternal dengan perusahaan lain.

• Informasi dan Analisis: Komunikasi yang efektif dan penggunaan informasi yang diperlukan oleh manajemen sangat penting untuk kinerja organisasi. Sistem komunikasi yang tertata dengan baik mengkomunikasikan arah dan citra masa depan organisasi yang ditunjukkan oleh para pemimpin senior. Ini memastikan pelaksanaan melalui respon cepat terhadap kinerja aktivitas pekerjaan sehari-hari dan untuk tuntutan dan harapan pelanggan dan pasar. Pendekatan yang digunakan untuk mengaktualisasikan suatu sistem komunikasi yang optimal, komunikasi yang cepat dan dapat diandalkan dari informasi yang diperlukan kepada orang-orang yang diperlukan, adalah sama terlepas dari kategori atau ukuran bisnis dari organisasi tersebut.

• Memahami Pelanggan dan Pasar: Pelanggan dan pasar adalah dasar dari kegiatan organisasi. Mereka perlu didefinisikan secara jelas dan tuntutan mereka saat ini dan masa depan perlu dipahami untuk mengembangkan kegiatan perusahaan atau organisasi yang sesuai. Untuk tanggapan yang konsisten dan sangat baik kepada pelanggan dan pasar, departemen dan karyawan perlu memahami hubungan antara aktivitas kerja yang menjadi tanggung jawab mereka dan nilai tambah bagi pelanggan dan pasar.

*4.3.2 Kriteria JQA*

Kinerja manajemen dievaluasi oleh Kategori, berdasarkan pada sebelas Nilai Inti. Delapan kategori terdiri dari 23 item (Item Penilaian) yang secara universal penting untuk sistem manajemen di setiap organisasi. Dalam setiap Item Penilaian adalah Area ke Alamat, yang menjelaskan secara terperinci beberapa persyaratan Item. Ada total 65 Area untuk Ditangani. The Theory of Assessment Item menjelaskan tujuan dasar masing-masing Item, menyajikan beberapa persyaratan, dan memberikan komentar untuk pemahaman lebih lanjut. Delapan kategori dan bobot mereka adalah sebagai berikut- Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan (120 poin); Tanggung Jawab Sosial Manajemen (50 poin); Memahami dan Interaksi dengan Pelanggan dan Pasar (110 poin); Strategis Planning dan Deployment (60 poin); Peningkatan Kemampuan Individu dan Organisasi (100 poin); Proses Penciptaan Nilai (100 poin); Manajemen Informasi (60 poin); dan Hasil Kegiatan (400 poin).

4.3.3 Sistem Penilaian JQA

The Japan Quality Award mengevaluasi tanggapan pemohon untuk setiap Item Penilaian sehubungan dengan informasi dalam Profil Organisasi. Panduan Penilaian dibuat berdasarkan gagasan tingkat kedewasaan organisasi dan menunjukkan tingkat tujuan yang akan dituju oleh organisasi. Pedoman Penilaian, yang memiliki tiga dimensi evaluasi (Pendekatan, Penyebaran, dan Hasil), menunjukkan enam tingkat kondisi manajemen. Teori ini menggunakan enam tingkat untuk mengevaluasi didasarkan pada "model tingkat kematangan." "Model tingkat kematangan" membantu organisasi memahami perbedaan antara organisasi yang belum matang dan matang dengan membandingkan keduanya, dan membantu Anda menyadari bagaimana meningkatkan organisasi Anda. Melalui ini, kemajuan pertumbuhan organisasi disajikan di berbagai tingkatan dengan menggunakan istilah "tingkat kematangan" untuk mengekspresikan tingkat pertumbuhan.

4.4 Singapore Quality Award (SQA)

Singapore Quality Award (SQA) diluncurkan pada tahun 1994 untuk membantu organisasi Singapura berusaha dan mencapai standar keunggulan bisnis kelas dunia. Penghargaan ini mendukung strategi nasional untuk membangun sejumlah organisasi kelas dunia yang berfungsi sebagai pendorong utama pertumbuhan ekonomi. Dengan Perdana Menteri sebagai pelindungnya, SQA dianggap sebagai pengakuan dan benchmark nasional tertinggi untuk keunggulan bisnis dan organisasi di Singapura (Foo, 2002).

4.4.1 Kerangka SQA

Kriteria SQA berasal dari serangkaian nilai inti yang pada dasarnya mewakili praktik terbaik organisasi kelas dunia. Mereka memberikan kerangka kerja yang komprehensif bagi organisasi untuk membandingkan diri mereka terhadap standar kinerja kelas dunia. Nilai-nilai inti atau prinsip kerangka fondasi memberikan pandangan saat ini keunggulan kinerja organisasi. Sepuluh nilai inti adalah Kepemimpinan visioner; Kualitas yang digerakkan oleh pelanggan; Fokus inovasi; Pembelajaran organisasi dan pribadi; Menilai orang dan mitra; Kelincahan; Sistem berbasis pengetahuan; Tanggung jawab sosial; Orientasi hasil; dan perspektif Sistem.

4.4.2 Kriteria SQA

Nilai-nilai inti ini diintegrasikan ke dalam kerangka komprehensif yang terdiri dari tujuh kategori yang membentuk kerangka SQA. Ketujuh kategori dijelaskan di bawah ini.

1. Kepemimpinan (120 poin): Berfokus pada komitmen manajemen puncak dan keterlibatan pribadi dalam menetapkan arah yang jelas dan sasaran yang terlihat untuk organisasi, menciptakan dan mempertahankan nilai-nilai dan sistem berkualitas, meninjau kinerja dan pengembangan karyawan dan mengakui partisipasi dan pencapaian mereka.

2. Perencanaan (80 poin): Berfokus pada proses perencanaan organisasi dan bagaimana persyaratan kunci diintegrasikan ke dalam rencana organisasi.

3. Informasi (80 poin): Berfokus pada manajemen, analisis dan penggunaan data dan informasi termasuk pengetahuan untuk meningkatkan dan mendukung pengambilan keputusan di semua tingkat organisasi.

4. Orang (110 poin): Berfokus pada bagaimana organisasi mengetuk potensi penuh tenaga kerja, menekankan pada kebutuhan pelatihan tenaga kerja dan pengembangan karier, kesehatan dan kepuasan, kinerja dan pengakuan, selaras dengan tujuan organisasi.

5. Proses (100 poin): Berfokus pada proses kunci yang digunakan oleh organisasi mengejar tujuan dan sasarannya, termasuk inovasi dan proses desain, proses produksi dan pengiriman, dan pemasok dan proses kemitraan; untuk meningkatkan dan menambah nilai pada kinerja operasionalnya.

6. Pelanggan (110 poin): Berfokus pada bagaimana organisasi menentukan kebutuhan pelanggan dan pasar, meningkatkan hubungan dengan pelanggannya dan menentukan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

7. Hasil (400 poin): Berfokus pada kinerja organisasi dan perbaikan dalam bidang yang penting bagi organisasi. Itu juga memeriksa tingkat kinerja relatif terhadap pesaing dan / atau tolok ukur dan bagaimana ia berkontribusi positif terhadap pencapaian organisasi kunci sasaran kinerja.

4.5 Australian Business Excellence Framework (ABEF)

Pada tahun 1988, Australian Quality Awards diluncurkan untuk memberikan fokus nasional pada peningkatan kualitas dan daya saing. Penghargaan, yang termasuk di antara paling awal dari jenis mereka di dunia, dikembangkan dengan dukungan dari hampir semua Organisasi-organisasi Australia dan dengan dukungan dari Persemakmuran Australia. Penghargaan ini didasarkan pada proses evaluasi yang ketat terhadap Kriteria Penghargaan Kualitas Australia. Kriteria ini didasarkan pada seperangkat prinsip yang menetapkan manajemen berbasis kualitas sebagi fondasi (Vogel, 2002).

Dari awal yang kecil, penghargaan terus meningkat, begitu pula jumlah pelamar. Penilai penghargaan juga diambil dari berbagai bagian industri dan Pemerintah, dan proses penghargaan didirikan sebagai evaluasi rekan yang sangat kredibel, tidak dipengaruhi oleh pertimbangan komersial apa pun. Pada tahun 1998, Penghargaan diubah namanya menjadi "Penghargaan Keunggulan Bisnis Australia" (ABEF) untuk lebih mencerminkan tujuan mereka, dan kriteria Penghargaan diubah namanya menjadi "Kerangka Kerja Keunggulan Bisnis Australia." Pada tahun 2001, Penghargaan dan Kerangka Kerja terus tumbuh dalam hal tingkat kepentingan dan partisipasi nasional mereka. Panel Evaluator nasional sekarang terdiri dari 140 Evaluator.

4.5.1 ABEF

ABEF didukung oleh serangkaian 12 prinsip yang mencerminkan pemikiran kontemporer global pada kualitas dan keunggulan bisnis. Mereka dapat dirujuk kembali ke penelitian yang dipublikasikan dan diringkas sebagai berikut:

* Arah yang jelas memungkinkan organisasi terwujud dan fokus pada pencapaian tujuan.
* Rencana yang disepakati bersama menerjemahkan arah organisasi ke dalam tindakan.
* Memahami apa yang dihargai pelanggan, sekarang dan di masa depan, memengaruhi arah, strategi, dan tindakan organisasi.
* Untuk meningkatkan hasil, perbaiki sistem dan proses yang terkait.
* Potensi organisasi diwujudkan melalui antusiasme, sumber daya dan partisipasi masyarakat.
* Perbaikan dan inovasi berkelanjutan bergantung pada pembelajaran berkelanjutan.
* Semua orang bekerja dalam suatu sistem; hasil ditingkatkan ketika orang bekerja pada sistem.
* Penggunaan fakta, data, dan pengetahuan yang efektif menghasilkan keputusan yang lebih baik.
* Semua sistem dan proses menunjukkan variabilitas, yang berdampak pada prediktabilitas dan kinerja.
* Organisasi memberikan nilai kepada masyarakat melalui tindakan mereka untuk memastikan masyarakat yang bersih, aman, adil dan makmur.
* Keberlanjutan ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk menciptakan dan memberikan nilai bagi semua pemangku kepentingan.
* Pemodelan peran kepemimpinan yang konstan dari prinsip-prinsip ini dan penciptaan mereka dari lingkungan yang mendukung untuk menjalankan prinsip-prinsip ini, diperlukan bagi organisasi untuk mencapai potensi yang sebenarnya.

1. **Daftar Pustaka:**

Bissel, A.F. (1990). How Reliable Is Your Capability Index? Journal of Applied Statistics, 39, 331-340.

Carot, M.T., Sabas, A., Sanz, J.M. (2013). A new approach for measurement of the efficiency of Cpm and Cpmk control charts, International Journal for Quality Research, 7(4), 605-622.

Chen, K.S., Pearn,W.L., Lin, P.C. (2003). Capabilit measures for processes with multiple characteristics, Quality and Reliability Engineering International, 19, 101-110.

Gildeh, B.S., & Asghari, S. (2011). A new method for constructing confidence interval for Cpm based Fuzzy data, International Journal for Quality Research, 5(2), 67-73.

Gunter, B.H. (1989). The use and abuse of Cpk ,1-4, Quality Progress, 22(1), 72-73(3), 108109(5), 79-80(7).

Juran, J., Gryna, F., (1988). Juran's Quality Control Handbook, 4th edition., McGraw-Hill ,New York.

Kumar, S.G., (2010). A quantitative approach for detection of unstable Processes using a run chart. Quality Technology and Quantitative Management, 7(3), 231-247.

Kushler, R.H. (1992). Confidence Bounds for Capability Indices. Journal of Quality Technology, 24(4), 118-195.

Montgomery, D.C. (2000). Introduction to Statistical Quality Control, Fourth Edition, John Wiley and Sons, Inc.

Prabhuswamy, M.S., & Nagesh, P. (2007). Process capability Analysis made simple through graphical approach, Kathmandu University. Journal of science, Engineering and Technology, 1(3).

Prabhuswamy, M.S., Nagesh, P. (2010-2011). Process capability validation and short - Long term process Capability Analysis with case study, Proceedings of ETIMES-2006.

Ray, S., & Das, P. (2011). Improving machining process capability by using Six Sigma, International Journal for Quality Research, 5(2),109 -121.