

**ANALISIS SISTEM MANAJEMEN MUTU DENGAN *MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD* DI PERUSAHAAN GLOBAL BERSTANDARISASI ISO 9001:2008
(STUDI KASUS : PT. ZEBRA ASABA INDUSTRIES)**

Wilson Kosasih, Lithrone Laricha, dan Hendrawan

Program Studi Teknik Industri, Universitas Tarumanagara

e-mail: hendra_2b2@yahoo.com

ABSTRAK

PT Zebra Asaba Industries merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang produksi alat tulis kantor. PT Zebra Asaba Industries belum pernah melakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan sebelumnya, pengukuran kinerja yang ada hanya dilakukan atas beberapa bidang saja. Berdasarkan penelitian ini, dilakukan penilaian terhadap kinerja di PT. Zebra Asaba Industries dari penerapan yang sudah dilakukan yakni ISO 9001 dan melakukan penilaian kesiapan dengan menggunakan referensi Malcolm Baldrige National Quality Award dan Analytical Hierarchy Process. Output yang diharapkan dari penelitian ini adalah kondisi kinerja perusahaan pada saat sekarang ini sehingga perusahaan dapat mengetahui posisinya sekarang ini dan dapat melakukan perbaikan-perbaikan untuk kemajuan perusahaan. Berdasarkan analisa dan penilaian, perusahaan telah mematuhi apa yang terdapat dalam ISO 9001, dan untuk pendekatan Malcolm Baldrige National Quality Award, perusahaan memperoleh nilai sebesar 698. PT. Zebra Asaba Industries ini berada pada kondisi "Industry Leader", dan dapat dikatakan bahwa 80,68% perusahaan ini telah siap untuk menerapkan pendekatan Malcolm Baldrige National Quality Award. Dan dari metode Analytical Hierarchy Process, telah diketahui pembobotan berdasarkan ranking, dimana dari 7 kriteria, fokus pasar dan pelanggan memiliki bobot yang paling tinggi.

Kata kunci: *Penilaian Kinerja, Sistem Manajemen Mutu, Malcolm National Quality Award, ISO 9001, Analytical Hierarchy Process.*

ABSTRACT

Zebra Asaba Industries is a company that moves in production of stationery. Zebra Asaba Industries never done to measure the overall performance appraisal of company, the measurement only done in several divisions. Based on this research, the measurement will be checked at Zebra Asaba Industries that already applicate ISO 9001 in their company and checked their readiness to apply Malcolm Baldrige National Quality Award and Analytical Hierarchy Process. The expected results of this research are the condition of the company performance at the moment so the company can know the position right now and do the improvement for the better progress of company. Based on analysis and scoring, company already obeyed what should they done in ISO 9001 dan for the Malcolm Baldrige National Quality Award, this company get 698 points for it, that was in industry leader condition, and can be said that company already 80% ready to implement Malcolm Baldrige National Quality Award. And for the Analytical Hierarchy Process method, have been known the weighting based on ranking, that from 7 criteria, market and customer focus was the highest weight from others.

Keywords: *Performance Appraisal, Quality Management, Malcolm National Quality Award, ISO 9001, Analytical Hierarchy Process*

PENDAHULUAN

Sebagai salah satu perusahaan yang terkenal dengan memproduksi berbagai macam alat tulis, maka PT. Zebra Asaba Industries ini harus berfokus pada kualitas produk yang dihasilkan. Untuk mencapai hal tersebut maka diperlukan komitmen dan konsistensi dari manajemen perusahaan dalam fokus kualitas produk guna meningkatkan capaian kinerja.

Sertifikat ISO 9001:2008 merupakan hasil dari kerja keras yang dilakukan PT. Zebra Asaba Industries secara terus menerus dan berkesinambungan. Akan tetapi implementasi yang dilakukan tidak terlalu dilihat dengan jelas, sehingga ingin dilakukan analisis lebih lanjut bagaimana implementasi sistem manajemen mutu di PT. Zebra Asaba

Industries ini, selain itu PT. Zebra Asaba Industries merupakan perusahaan yang sudah memproduksi alat tulis kantor dalam skala yang besar, sehingga dilakukan analisis pula mengenai kesiapan PT. Zebra Asaba Industries ini dengan pendekatan *Malcolm Baldrige National Quality Award* dan dilakukan metode *Analytical Hierarchy Process* untuk mengetahui bobot terpenting yang dimiliki perusahaan berdasarkan 7 kriteria *Malcolm Baldrige* sehingga bisa menjadi pelopor alat tulis yang lebih maju ke depannya dan memiliki sistem manajemen mutu yang lebih baik pula [1].

TINJAUAN PUSTAKA

ISO (*International Organization for Standardization*)

ISO adalah sebuah kata yang berasal dari bahasa Yunani yang berarti sama. Pertama kali ISO didirikan di Jenewa, Swiss, pada tahun 1947. ISO adalah badan standar dunia yang dibentuk untuk meningkatkan perdagangan internasional yang berkaitan dengan perubahan barang dan jasa. ISO dapat disimpulkan sebagai koordinasi standar kerja internasional, publikasi standar harmonisasi internasional, dan promosi pemakaian standar internasional [2].

Seri ISO 9000

Menurut Suardi, ada berbagai macam seri dari ISO 9000 yang memiliki standar, pedoman, dan laporan yang terangkum di dalamnya. Seri ISO 9000 terdiri dari [2]:

1. ISO 9000:2008 : Dasar dan Kosakata Sistem Manajemen Mutu
2. ISO 9001:2008 : Persyaratan Sistem Manajemen Mutu
3. ISO 9004:2008 : Pedoman untuk Kinerja Peningkatan Sistem Manajemen Mutu
4. ISO 19011 : Pedoman Audit Sistem Manajemen Mutu dan Lingkungan

Pengertian ISO 9001:2008

ISO 9001:2008 adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen kualitas. ISO 9001:2008 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen mutu, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk yang dapat menjamin kepuasan pelanggan. ISO 9001:2008 hanya merupakan standar sistem manajemen [3]. ISO 9001:2008 bukan merupakan standar produk, karena tidak menyatakan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh produk. ISO 9001:2008 hanya merupakan standar sistem manajemen mutu [3][4].

Model Proses ISO 9001:2008

Model proses ISO 9001:2008 terdiri dari lima bagian utama yang menggambarkan sistem manajemen organisasi, yaitu [3]: Sistem Manajemen Kualitas (Klausul 4 dari ISO 9001:2008), Tanggung Jawab Manajemen (Klausul 5 dari ISO 9001:2008), Manajemen Sumber Daya (Klausul 6 dari ISO 9001:2008), Realisasi Produk (Klausul 7 dari ISO 9001:2008) dan Analisis, Pengukuran, dan Peningkatan (Klausul 8 dari ISO 9001:2008)

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

MBNQA merupakan program penghargaan berdasarkan pencapaian organisasi terhadap *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE), yang sering disingkat dengan Kriteria Baldrige (*Baldrige Criteria*). MBCfPE merupakan paduan manajemen terbaik untuk membuat sebuah perusahaan menjadi unggul, ekselen, atau kelas dunia. Penghargaan (*award*) berbasis kriteria Baldrige telah membuat daya saing negara dalam percaturan global meningkat [3]. Inilah sebuah sistem paling komprehensif untuk

mengukur dan menjadikan kinerja sebuah organisasi menjadi ekselen. Dengan adanya MBNQA ini, perusahaan – perusahaan di Amerika Serikat saling bersaing untuk mendapatkannya, dengan memperbaiki manajemen mutu mereka [5].

Tujuan MBNQA diciptakan untuk mempromosikan kesadaran mengenai kualitas/mutu, mengidentifikasi kebutuhan untuk kualitas yang unggul, memperkenalkan prestasi mutu dari perusahaan Amerika Serikat dan membagi informasi tentang strategi kualitas yang sukses dan manfaatnya. Satu sasaran MBNQA adalah untuk menyediakan suatu model yang menunjukkan pemahaman dan peningkatan manajemen kualitas secara terus menerus meningkatkan kriteria penghargaan diri mereka. Model *Baldrige* disuling tiap tahun, dengan peningkatan utama diterapkan tiap dua tahun.

Kriteria yang digunakan untuk menilai suatu performa *applicant*, dibagi menjadi tujuan kategori dan menyediakan arah yang strategis untuk keseluruhan sistem. Kategori tersebut adalah: kepemimpinan (120 poin), perencanaan strategis (85 poin), fokus pasar dan pelanggan (85 poin), informasi dan pelanggan (90 poin), fokus sumber daya manusia (85 poin), proses manajemen (85 poin), dan hasil-hasil (450 poin)

Level/ tingkat kinerja *Baldrige* sesuai skor yang diperoleh setelah penilaian kinerja yang akan dilakukan, dapat dilihat dari tabel 1 berikut:

Tabel 1 Rekap Nilai Referensi Kriteria dalam *Malcolm Baldrige*

Level	Rentang Skor
<i>World Class Leader</i>	876–1000
<i>Benchmark Leader</i>	776–875
<i>Industry Leader</i>	676–775
<i>Emerging Industry Leader</i>	576–675
<i>Good Performance</i>	476–575
<i>Early Improvement</i>	376–475
<i>Early Result</i>	276–375
<i>Early Development</i>	0–275

Dapat juga dilakukan dengan penyebaran kuesioner dan nantinya didapatkan skor total kesiapan organisasi kemudian dicari persentasenya di dalam rumus berikut:

$$PTKO = (STKO)/72 \times 100\% \quad (1)$$

Keterangan :

- PTKO : Persentase Total Kesiapan Organisasi
- STKO : Skor Total Kesiapan Organisasi

Tabel 2. Persentase Total Kesiapan Organisasi (PTKO):

No	Persentase PTKO	Keterangan
1	90% - 100% :	Tingkat Kesiapan Organisasi mengadopsi MBCfPE sangat tinggi
2	80% - 89 % :	Tingkat Kesiapan Organisasi mengadopsi MBCfPE tinggi
3	60% - 79%	Tingkat Kesiapan Organisasi mengadopsi MBCfPE sedang
4	40% - 59%	Tingkat Kesiapan Organisasi mengadopsi MBCfPE rendah
5	40%	Tingkat Kesiapan Organisasi mengadopsi MBCfPE sangat rendah

Analytical Hierarchy Process (AHP)

Untuk pertama kali metode AHP diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty pada periode tahun 1971- 1975 di Wharton School. Metode AHP ini pada awalnya digunakan untuk menentukan sekolah yang terbaik bagi anaknya.

Peralatan utama metode AHP merupakan sebuah bentuk hierarki yang bersifat fungsional dengan masukan (*input*) utamanya menggunakan persepsi manusia. Prosedur

dalam metode AHP terdiri dari beberapa tahap, yaitu [6]: (1) mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan, (2) membuat struktur yang diawali dengan tujuan umum dilanjutkan dengan subtujuan–subtujuan, kriteria dan kemungkinan alternatif–alternatif pada tingkatan kriteria yang paling bawah, dan (3) melakukan perbandingan berpasangan. Perbandingan dilakukan berdasarkan *judgement* dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Matriks perbandingan dapat dilihat pada Tabel 3. Matriks ini menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing–masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Dimana nilai perbandingan A_i terhadap elemen A_j adalah a_{ij} . Nilai a ditentukan oleh aturan:

Jika $a_{ij} = \alpha$, maka $a_{ji} = 1/\alpha$, $\alpha \neq 0$.

Jika A_i mempunyai tingkat kepentingan relatif yang sama dengan A_j , maka $a_{ij} = a_{ji} = 1$.

Hal yang khusus, $a_{ii} = 1$, untuk semua i .

Tabel 3. Matriks Perbandingan Berpasangan

C	A_1	A_2	A_3	A_n
A_1	a_{11}	a_{12}	a_{13}	a_{1n}
A_2	a_{21}	a_{22}	a_{23}	a_{2n}
....
A_n	a_{n1}	a_{n2}	a_{n3}	a_{nn}

Nilai perbandingan ini ditentukan oleh skala kuantitatif yang dikemukakan oleh Saaty. Skala ini dimulai dari 1 hingga 9. Perbandingan dilakukan hingga diperoleh *judgement* seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.

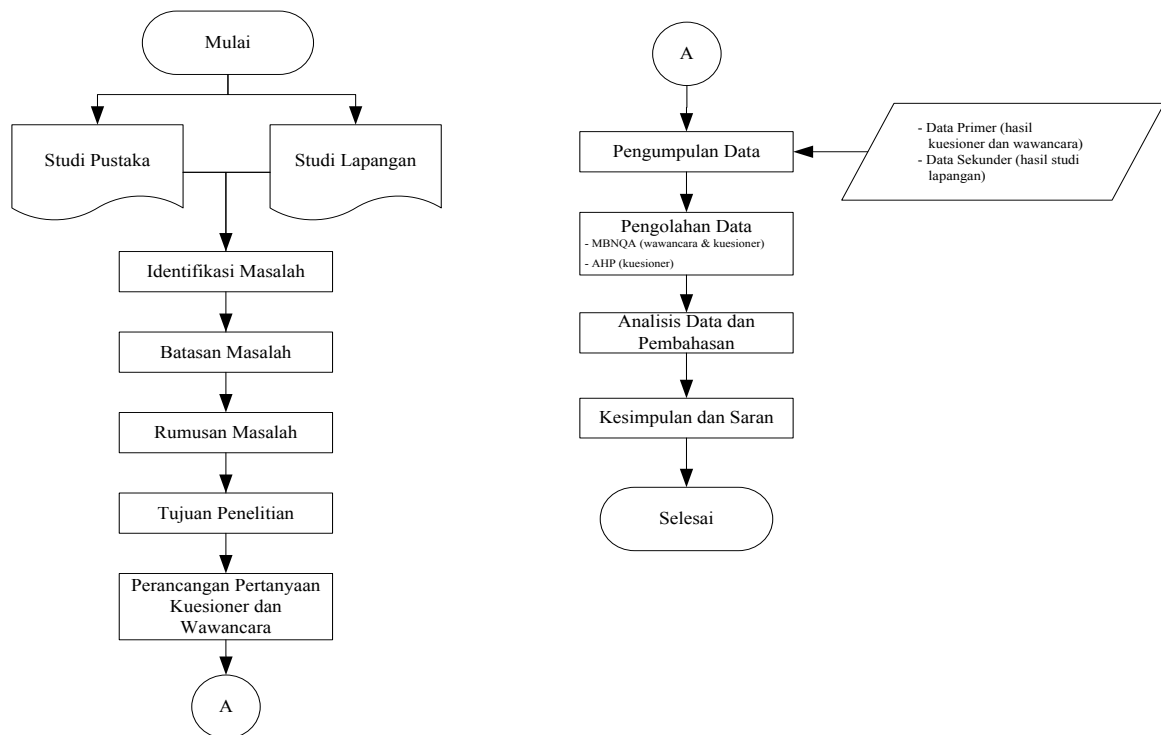
Tabel 4. Skala Kuantitatif Tingkat Kepentingan

Intensitas Kepentingan	Arti/Makna
1	Kedua kriteria sama penting
3	Kriteria yang satu sedikit lebih penting dibanding yang satunya
5	Kriteria yang satu jelas lebih penting dibanding yang satunya
7	Kriteria yang satu sangat lebih penting dibanding yang satunya
2,4,6,8	Nilai tengah di antara dua perbandingan yang bedekatan

Menentukan prioritas. Penyusunan prioritas dilakukan untuk tiap elemen masalah pada tingkat hierarki. Proses ini akan menghasilkan bobot atau kontribusi kriteria terhadap pencapaian tujuan. Prioritas ditentukan oleh kriteria yang mempunyai bobot paling tinggi. Bobot yang dicari dinyatakan dalam vektor $W=(W_1, W_2, \dots, W_n)$. Nilai W_n menyatakan bobot relatif kriteria A_n terhadap keseluruhan set kriteria pada sub sistem tersebut. Menentukan tingkat konsistensi, pada keadaan sebenarnya akan terjadi ketidakkonsistenan dalam preferensi seseorang.

METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian secara keseluruhan dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini :



Gambar 1 Metodologi Penelitian

PENGOLAHAN DATA

Penelitian dilakukan di PT. Zebra Asaba Industries yang terletak di Kapuk, Jakarta Barat. Pengumpulan data dilakukan pada bulan April–Mei 2015.

Hasil Analisis MBNQA

Hasil yang diperoleh didapatkan dari dua metode, yakni wawancara dan kuesioner. Kedua metode disebarkan ke seluruh departemen yang berada di PT. Zebra Asaba Industries.

Hasil Wawancara

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data berikut dilakukan dengan melakukan wawancara terhadap pihak–pihak yang mengerti perusahaan secara keseluruhan. Pihak yang diwawancarai adalah 2 orang manager (HRD dan kepala pabrik) dan seorang asisten manager dari bagian HRD. Dari hasil pengolahan data didapatkan hasil poin sebesar 698, dimana perusahaan sudah berada di kondisi ”*industry leader*” dimana kondisi ini sudah menggambarkan bahwa organisasi sudah memiliki pendekatan yang sistematis, efektif, responsif terhadap persyaratan item dalam beberapa bagian dalam perusahaan, dan deployment bervariasi di beberapa bidang atau unit kerja, sehingga hasil–hasil yang dimiliki oleh organisasi adalah masih dalam tahap awal pengembangan pada berbagai area yang penting. Berikut adalah hasil poin yang didapatkan oleh PT. Zebra Asaba Industries pada Tabel 5:

Tabel 5 Rekap Hasil Wawancara MBNQA

No	Kategori	Nilai Maks.	Persentase (%)	Poin yang diperoleh
1	Kepemimpinan	120		
a.	Kepemimpinan Senior	70	75%	52.5
b.	Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial	50	65%	32.5
2	Perencanaan Strategis	85		
a.	Pengembangan Strategis	40	60%	24
b.	Implementasi Strategis	45	60%	27
3	Fokus Pasar dan Pelanggan	85		
a.	Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	45	65%	29.25
b.	Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	40	70%	28
4	Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan	90		
a.	Pengukuran, Analisa, dan Perbaikan Kinerja Organisasi	45	65%	29.25
b.	Pengelolaan Informasi, Teknologi dan Pengetahuan	45	60%	27
5	Fokus Tenaga Kerja	85		
a.	Lingkungan Tenaga Kerja	40	70%	28
b.	Kerekatan Tenaga Kerja	45	70%	31.5
6	Manajemen Proses	85		
a.	Desain Sistem Kerja	35	70%	24.5
b.	Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	50	75%	37.5
7	Hasil – Hasil	450		
a.	Hasil – Hasil Produk dan Pelayanan	100	75%	75
b.	Hasil – Hasil Fokus Pelanggan	70	75%	52.5
c.	Hasil – Hasil Finansial dan Pasar	70	70%	49
d.	Hasil – Hasil Fokus SDM	70	70%	49
e.	Hasil – Hasil Efektivitas Proses	70	70%	49
f.	Hasil – Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	70	75%	52.5
	Nilai Total	1000	100%	698

Hasil Kuesioner

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data berikut dilakukan dengan penyebaran kuesioner ke seluruh departemen perusahaan, baik dari *level* atas menengah hingga bawah. Didapatkan total responden sebanyak 23 orang setelah dilakukan sortir berdasarkan besar lama bekerja di perusahaan tersebut. Dari hasil pengolahan data didapatkan hasil sebesar 80.68%, dimana perusahaan dinilai memiliki tingkat kesiapan organisasi mengadopsi MBCfPE tinggi. Berikut adalah hasil skor dan persentase PT. Zebra Asaba Industries pada Tabel 6.

Tabel 6. Rekap Hasil Kuesioner MBNQA

Skor Total Kesiapan Organisasi (STKO)	1.336 poin
Persentase Total Kesiapan Organisasi (PTKO)	80,68%

Hasil Pembobotan AHP

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data berikut dilakukan dengan penyebaran kuesioner ke seluruh departemen perusahaan, baik dari *level* atas menengah hingga bawah. Didapatkan total responden sebanyak 23 orang setelah dilakukan sortir berdasarkan besar lama bekerja di perusahaan tersebut. Berikut adalah hasil pembobotan dari tiap kriteria dan sub kriteria pada Tabel 7.

Tabel 6 Rekap Hasil Pembobotan AHP

Kriteria	Eigen Vector	Bobot
Kepemimpinan	1,420	0,203
Perencanaan Strategis	0,647	0,092
Fokus Pasar dan Pelanggan	2,126	0,304
Pengukuran, Analisis dan Pengetahuan	0,363	0,052
Fokus SDM	0,429	0,061
Manajemen Proses	0,355	0,051
Hasil – Hasil	1,661	0,237

KESIMPULAN

Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah: berdasarkan hasil audit terakhir, baik audit internal (perusahaan) maupun eksternal (badan sertifikasi), ditemukan 2 temuan *minor* yang ada di departemen produksi, akan tetapi PT. Zebra Asaba Industries masih dinilai patuh terhadap sertifikat ISO 9001:2008 yang diraihnya hingga saat ini. Berdasarkan hasil wawancara dengan metode *Malcolm Baldrige*, didapatkan hasil sebesar 698 poin dimana total penilaian terhadap PT. Zebra Asaba Industries ini berada dalam kategori *Industry Leader* yang berada dalam range 676–775, sedangkan berdasarkan hasil kuesioner dengan metode *Malcolm Baldrige*, didapatkan hasil persentase sebesar 80,68% dimana nilai tersebut dinilai perusahaan memiliki tingkat kesiapan organisasi mengadopsi MBCfPE yang tinggi. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *Analytical Hierarchy Process*, didapatkan hasil bobot tertinggi, yakni untuk kriteria fokus pasar dan pelanggan, disusul dengan kriteria hasil-hasil, kepemimpinan, fokus sumber daya manusia, perencanaan strategis, pengukuran, analisis, dan pengetahuan, dan manajemen proses. Untuk hubungan ISO 9001 dan *Malcolm Baldrige*, merupakan metode yang saling melengkapi dimana ISO 9001 hanya berdasarkan kepatuhan dari tiap perusahaan sedangkan *Malcolm Baldrige* berdasarkan hasil yang terintegrasi dan pengembangan yang lebih ke seluruh organisasi. Sehingga apabila sudah menerapkan ISO 9001, ada baiknya untuk menerapkan *Malcolm Baldrige* pula.

DAFTAR PUSTAKA

- [1]. NIST. 2010. *Baldrige FAQs: The Baldrige Criteria; ISO 9001*. (www.nist.gov/baldrige/about/faqs_baldrige_iso.cfm, diakses pada tanggal 20 April 2015).
- [2]. Suardi, Rudi, 2003. *Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000*. Jakarta: Penerbit PPM.
- [3]. Gaspersz, Vincent. 2007. *ISO 9001 : 2000 and continual quality improvement*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka.
- [4]. Susilawati. 2013. *Implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 di SMA batik 1 Surakarta*. Jurnal ilmiah mahasiswa vol.1 no.2:hal.1-12.
- [5]. Gaspersz, Vincent. 2011. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka.
- [6]. Tominanto. 2012. *Sistem pendukung keputusan dengan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk penentuan prestasi kinerja dokter pada RSUD. Sukoharjo*. Jurnal ilmiah mahasiswa Vol.2 No.1:hal.1-15.