

ANALISIS PERBANDINGAN PENGHARGAAN KUALITAS MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD DENGAN EUROPEAN QUALITY AWARD (MBNQA vs EQA)

Arfan Bakhtiar Amalia, David Adrianto, Konstantia Harrani

Program Studi Teknik Industri
Universitas Diponegoro Semarang
Jl. Prof Sudarto, SH., Semarang

Abstrak

Persaingan bisnis global saat ini makin ketat. Dengan adanya Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) dan juga European Quality Award (EQA) diharapkan mampu mendorong dan memotivasi perusahaan-perusahaan, baik yang sudah sukses maupun yang sedang berkembang, untuk selalu meningkatkan mutu dan kinerja, serta sebagai kunci daya saing. Dalam makalah ini, kita akan membahas penghargaan kualitas mengenai tujuan, manfaat dan perkembangan, dan trend saat ini, terutama untuk MBNQA dan EQM (European Quality Model). Kita akan membandingkan antara MBNQA dan EQM melalui pengertian, latar belakang, metode-metode, dan kriteria-kriteria, serta aplikasinya, sehingga dapat kita lakukan analisa perbandingan untuk keduanya.

Kata Kunci : Penghargaan Kualitas, Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), European Quality Award (EQA)

Abstract

Emulation of global business in this time more and more to tighten. With existence of Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) as well as European Quality Award (EQA) expected can push and motivate companies, both for have successful and also which is expanding, to always increase the quality and performance, and also as competitiveness key. In this paper, we will discuss about national quality award concerning target, benefit, growth, and trend in this time, especially MBNQA and EQM (European Quality Model). We will compare between MBNQA and EQM through congeniality, background, method, and criterions, and also its application, so that earn us to analyse comparison to both of its.

Keyword : Quality Award, Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), European Quality Award (EQA)

PENDAHULUAN

Apa “kualitas” itu? Kualitas memiliki berbagai definisi dari penjelasan berbagai sumber, yang dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah keseluruhan karakteristik atau kesesuaian dari produk atau jasa untuk memenuhi persyaratan/spesifikasi dalam memuaskan kebutuhan pelanggan. Penghargaan kualitas (*quality award*) diciptakan untuk mendorong dan memotivasi perusahaan-perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan, kinerja

organisasi, dan kemampuan manajement demi memperoleh kepuasan pelanggan sebagai kunci dalam persaingan bisnis di dunia. Atau dengan kata lain penghargaan kualitas bertujuan mendorong penerapan manajemen mutu/kualitas pada suatu organisasi atau perusahaan. Pelanggan adalah tujuan utama dari sistem manajemen kualitas, di mana setiap output yang dihasilkan oleh perusahaan baik berupa produk, layanan (*service*) dan informasi, semua demi tercapainya kepuasan pelanggan. Dari tingkat kepuasan

pelanggan inilah yang menjadi salah satu tolok ukur suatu penghargaan kualitas.

Penghargaan kualitas telah berkembang dalam dunia internasional. Berbagai macam penghargaan diberikan oleh tiap negara untuk meningkatkan manajemen kualitas mereka. Dimulai dari kemajuan industri yang dicapai Jepang, sehingga membuka mata dunia khususnya di Eropa dan Amerika. Dalam makalah ini, akan dibahas mengenai dua penghargaan kualitas yang populer dalam dunia Internasional, yaitu *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) di Amerika Serikat, dan *European Quality Award* (EQA) di negara-negara Eropa. Makalah ini menganalisis antara MBNQA dan EQA, dengan membandingkan model-model dari keduanya, meliputi deskripsi tujuan, prinsip, kriteria, skor penilaian, aplikasi dan lain-lain.

MBNQA yang diciptakan pertama kali oleh U.S. Congress pada tahun 1987 di bawah Public Law 100-107 ini untuk organisasi bisnis yang berorientasi pada keuntungan, dengan 3 kategori bisnis manufaktur, jasa, dan bisnis kecil, sehingga organisasi pemerintah tidak berhak mendapatkannya. (Vincent G., *Integrasi Six Sigma ke dalam MBNQA*). Sedangkan EQA adalah program penghargaan sistem manajemen kualitas regional yang mendorong perusahaan-perusahaan Eropa dalam berkompetisi di pasar global. (www.texas-quality.org)

TINJAUAN PUSTAKA

Penghargaan Kualitas (*Quality Award*)

Menurut Eddy Herjanto, dalam bukunya *Manajemen Operasi*, penghargaan mutu/kualitas adalah penghargaan yang diberikan kepada individual atau organisasi yang bertujuan untuk mendorong penerapan manajemen mutu. Manajemen mutu disini merupakan suatu filosofi yang mengintegrasikan beberapa fokus utama, yaitu fokus pelanggan, proses kerja, keuntungan, dan proses belajar yang berkelanjutan.

Seperti yang diungkapkan oleh Deming, dalam teorinya tentang “14 butir untuk manajemen”, dapat kita pahami bahwa kualitas/mutu suatu produk atau jasa

yang jelek bukanlah kesalahan dari pekerja, akan tetapi berasal dari sistem manajemen yang buruk. Oleh karena itu, untuk mendapatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan, kita harus memperbaiki sistem manajemen. Salah satu caranya adalah melalui “program penghargaan kualitas”. Penghargaan kualitas (*quality award*) diberikan oleh pemerintah terhadap seseorang (individual) ataupun organisasi (misal perusahaan baik perusahaan kecil, menengah, ataupun besar) yang telah berjasa /melakukan tindakan perbaikan/pengembangan terhadap kualitas, baik dari sistem manajemen maupun untuk output yang dihasilkan. Sedangkan penghargaan kualitas nasional merupakan suatu bentuk penghargaan kualitas yang diberikan pada masing-masing negara.

Penghargaan kualitas dimulai sejak 1950-an, dan kemudian terus berkembang hingga saat ini. Berikut ini adalah beberapa penghargaan mengenai mutu:

Deming Prize

Penghargaan Deming adalah penghargaan nasional bagi perusahaan atau individu yang mencapai prestasi di bidang pengendalian mutu. Penghargaan ini dimulai tahun 1951, yang diselenggarakan dan diuji, serta pemberian penghargaan oleh *JUSE (Japanese Union of Scientist and Engineers) Deming Award Comitee*. Deming Prize dibagi dalam 4 kategori: (a) *Deming Prize for Individual Person*, yang diberikan kepada individual yang memberikan kontribusi istimewa dalam menyebarkan *statistical quality control*; (b) *Deming Application Prize for Division*, yang diberikan kepada perusahaan atau divisi yang mencapai peningkatan kinerja luar biasa melalui penerapan *company wide quality control* berdasarkan *statistical quality control*; (c) *Deming Application Prize for Small Business*, hampir sama dengan kategori kedua, tetapi diberikan kepada usaha berskala kecil atau menengah; (d) *Quality Control Award*, diberikan kepada perusahaan yang telah menunjukkan komitmen yang terus menerus terhadap total quality control

paling tidak 5 tahun setelah memperoleh Deming Prize.

Kategori yang dinilai dalam mencakup: (1)kebijakan, (2) organisasi dan operasi, (3) pencarian dan penggunaan informasi, (4) analisis, (5) perencanaan ke depan, (6) pen-didikan dan pelatihan, (7) jaminan mutu, (8) dampak mutu, (9) standardisasi, dan (10) pengendalian. (Eddy H, *Manajemen Operasi*)

Deming Prize pada awalnya diberikan hanya untuk individu dan organisasi Jepang saja, akan tetapi sejak tahun 1984 sampai sekarang sudah terbuka untuk umum (individu atau organisasi non-Jepang). Peng-hargaan ini dibuat untuk menghargai jasa Deming yang telah mengenalkan konsep pengendalian dan perbaikan mutu, sehingga industri Jepang berkembang pesat dan menguasai pasar dunia. Penghargaan ini memicu penghargaan-penghargaan lain muncul dan bersaing dalam pasar dunia.

Malcolm Baldrige National Quality Award

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) dicanangkan pada 20 Agustus 1987 oleh Presiden Reagan yang bertujuan untuk mempromosikan kesadaran mutu, pengakuan terhadap pencapaian mutu oleh perusahaan Amerika, dan mempublika-sikan strategi mutu yang berhasil. MBNQA dikelola oleh *National Institute of Standards and Technology* (NIST) USDC dengan duku-ngan *American Society for Quality* (ASQ). (Eddy H, *Manajemen Operasi*)

Program penghargaan ini untuk organi-sasi bisnis yang berorientasi pada keuntungan, dengan 3 kategori bisnis manufaktur, jasa, dan bisnis kecil, sehingga organisasi peme-rintah tidak berhak mendapatkannya. (Vincent G., *Integrasi Six Sigma ke dalam MBNQA*)

Penjelasan lebih lengkap mengenai MBNQA dibahas setelah ini, dengan meng-gambarkan detail model Baldrige, dan krite-ria-kriteria, serta skor penilaiannya.

European Quality Award

European Foundation for Quality Management (EFQM) dibentuk pada tahun 1988, yang selanjutnya memprakarsai *European Quality Award* (EQA) dalam rangka mendorong perusahaan-perusahaan Eropa untuk berkompetisi di pasar global. EQA pertama kali diberikan pada tahun 1992. EQA terdiri dari 2 bagian: (a) European Quality Award, yang diberikan kepada pelamar yang paling berhasil dalam bidang manajemen mutu di Eropa Barat; (b) European Quality Prize, diberikan kepada sejumlah perusahaan lain yang menunjukkan kemampuannya dalam manajemen mutu sesuai kriteria penghargaan.

Kategori yang dinilai dalam EQA meliputi: (1) kepemimpinan, (2) kebijakan dan strategi, (3) manajemen tenaga kerja, (4) sumber daya, (5) proses, (6) kepuasan pelanggan, (7) kepuas-an karyawan, (8) dampak bagi masyarakat, dan (9) manfaat bisnis. (Eddy H, *Manajemen Operasi*)

Untuk lebih jelasnya, EQA dibahas setelah ini yang menggambarkan lebih detail model Eropa, kriteria-kriteria, dan skor penilaiannya. Pada analisis pembahasan kita juga membahas perbedaan antara MBNQA dan EQA. (Eddy H, *Manajemen Operasi*)

Setelah itu, berbagai penghargaan lainnya terus bermunculan di berbagai Negara seperti Singapore Quality Award, Australian Quality Award, Canadian Quality Award, dll. Persaingan (*competitiveness*) menuntut agar tiap negara memberikan kepuasan pelanggan terhadap produk yang dipasarkan. Mereka bersaing dengan memunculkan karakteristik produk masing-masing.

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

MBNQA merupakan program peng-hargaan berdasarkan pencapaian organisasi ter-hadap Malcolm Baldrige Criteria for Perfor-mance Excellence (MBCFPE), yang sering disingkat dengan Kriteria Baldrige (*Baldrige Criteria*). MBCFPE merupakan panduan ma-najemen terbaik untuk membuat sebuah pe-rusahaan menjadi unggul, ekselen, atau kelas dunia.

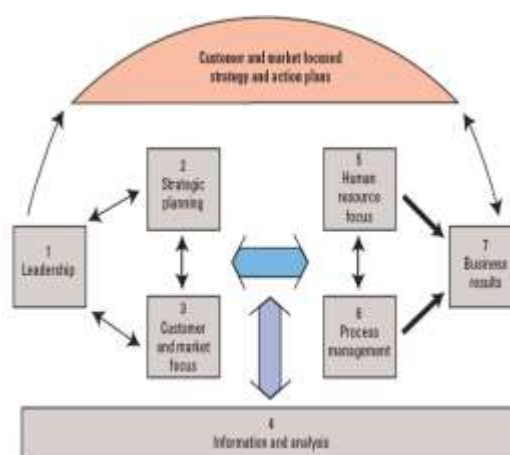
Penghargaan (*award*) berbasis kriteria Baldrige telah membuat daya saing negara da-lam percaturan global meningkat. Inilah se-buah sistem paling komprehensif untuk meng-ukur dan menjadikan kinerja sebuah organisasi menjadi ekselen. (www.baldrige.indo.com) Dengan adanya MBNQA ini, perusahaan-peru sahaan di Amerika Serikat saling bersaing untuk mendapatkannya, dengan memperbaiki manajemen mutu mereka.

Dalam suatu usaha untuk mening-katkan praktek manajemen kualitas dan daya saing perusahaan Amerika Serikat, Presiden Ronald Reagan menandatangani akta *Malcolm Baldrige National Quality Improvement* pada 20 Agustus 1987. (Eddy H, *Manajemen Operasi*). MBNQA mulai muncul setelah adanya Deming Prize. Penghargaan Deming menyadarkan Amerika Serikat tentang pen-tingnya pengendalian dan perbaikan mutu. Seperti yang dikatakan Deming melalui bukunya "*If Japan Can, Why Can't We?*", AS menjadi terpicu untuk meningkatkan manaje-men mutu ke dalam aplikasi industri, sehing-ga dapat kembali bersaing dengan negara-ne gara lain, terutama Jepang yang telah berhasil menguasai pasar dunia, saat ini.

Tujuan MBNQA diciptakan untuk mempromosikan kesadaran mengenai kualitas/mutu, mengidentifikasi kebutuhan untuk kualitas yang unggul, memper-kenalkan prestasi mutu dari perusahaan Amerika Serikat, dan membagi informasi (mempublikasikan) 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. (www.texas-quality.org)

MBNQA dikelola oleh NIST dengan dukungan ASQ, dimana pengurus *Baldrige* percaya format prinsip inti kriteria peng-hargaan tersebut adalah suatu kerangka untuk ukuran keunggulan. Kriteria yang digunakan untuk menilai

suatu performa *applicant*, dibagi menjadi tujuh kategori dan menyediakan arah yang strategis untuk keseluruhan system. Kategori tersebut adalah (1) Kepemimpinan; (2) Perencanaan strategis; (3) Fokus pasar dan pelanggan; (4) Informasi dan analisa; (5) Fokus sumber daya manusia; (6) Proses manajemen; dan (7) Hasil-hasil bisnis. Model Baldrige dapat kita lihat dalam gambar di bawah ini beserta kriteria-kriteria yang terapat di dalamnya.



Gambar 1. Baldrige Quality Model
Sumber: www.texas-quality.org

Keterangan dari kriteria Baldrige pada gambar 1 adalah sebagai berikut:

- **Leadership**: menjelaskan bagaimana ek-sekutif senior membimbing organisasi dan bagaimana organisasi bertanggung jawab kepada publik, dan melatih menjadi warga negara yang baik.
- **Strategic planning**: menjelaskan penga-turan strategi organisasi dan menentukan perencanaan tindakan.
- **Customer and market focus**: menjelas-kan penentuan kebutuhan organisasi dan keinginan pelanggan dan pasar; memba-ngun hubungan dengan pelanggan; dan memperoleh, memuaskan, dan memperta-hankan pelanggan.
- **Measurement, analysis, and know-ledge management**: menjelaskan ma-najemen, penggunaan efektif, analisis, dan pening-katan data dan informasi

untuk mendukung proses kunci organisasi dan sistem manajemennya.

- **Human resource focus:** penjelasan mengenai pemanfaatan tenaga kerja untuk mengembangkan seluruh potensi dan penyusunan sasaran organisasi.
- **Process management:** menjelaskan aspek-aspek kunci perancangan, manajemen, dan peningkatan proses produksi/pengiriman dan proses pendukung.
- **Business results:** menjelaskan peningkatan dan performa organisasi dalam area bisnis: kepuasan pelanggan, performa lokasi pasar dan keuangan, sumber daya manusia (SDM), performa *supplier* dan *partner*, kinerja operasional dan tanggung jawab pemerintah dan masyarakat; dan menjelaskan performa organisasi menghadapi pesaing.

Untuk memperoleh penghargaan tersebut, maka perusahaan-perusahaan di Amerika harus memperbaiki kriteria-kriteria di atas, sehingga menghasilkan manajemen mutu terpadu yang baik dan mendapatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan terhadap produk/jasa yang dihasilkan. Dengan begitu jalan menuju pasar internasional menjadi terbuka lebar. Dapat dilihat dari model tersebut, bahwa penghargaan ini dibuat untuk rencana tindakan dan strategi yang difokuskan pada pasar dan pelanggan (lihat pada gambar yang menjadi puncak).

Kriteria penghargaan saat ini memiliki 3 peran penting dalam persaingan yang kuat di Amerika Serikat, yaitu untuk membantu meningkatkan kinerja, kapabilitas dan hasil organisasi; memfasilitasi komunikasi dan pembagian informasi antar organisasi dari segala jenis; serta melayani sebagai alat untuk memahami dan mengatur kinerja dan untuk memandu merencanakan dan kesempatan untuk belajar.

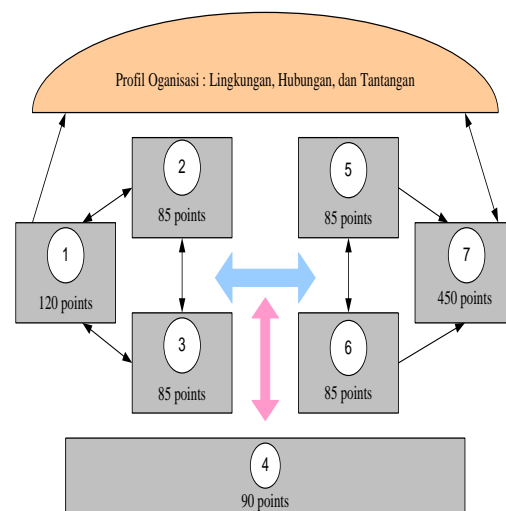
Berdasarkan sumber www.nist.gov, diperlukan laporan umpan balik (*feedback report*) untuk melihat keuntungan yang diperoleh dalam aplikasi MBNQA, yaitu:

- **Key Themes Summary** – sintesis pada yang paling penting, kekuatan dan

peluang untuk memperbaiki pendekatan organisasi dan hasil analisa.

- **Comments** – tindakan, dirinci pada kekuatan dan peluang untuk perbaikan tiap criteria, spesifikasi organisasi, dan membantu memprioritaskan usaha perbaikan.
- **Individual Scoring Range** – Untuk tiap kriteria, kamu dapat menerima *range* penilaian 10 % seiring dengan menghitung kekuatan dan peluang perbaikan relatif organisasi.
- **Scoring Distribution** – persentase aplikasi yang dinilai pada tiap kriteria.

Dengan adanya laporan, kita dapat melihat jumlah skor atau penilaian dari penerapan model *Baldrige*, sehingga dapat diketahui apakah kita memperoleh keuntungan atau tidak. Adapun dalam buku Vincent Garpers yang berjudul *Integrasi Six Sigma dalam MBNQA*, dapat kita lihat skor penilaian model *Baldrige*, dan juga bentuk penilaian yang model penilaiannya membentuk “payung” sama seperti pada model kriterianya pada gambar 1.



Gambar 2. Kerangka Kerja dan penilaian MBNQA versi 2002

Sumber: Vincent G., *Integrasi Six Sigma ke dalam MBNQA*

Berdasarkan gambar 2 dapat kita buat tabel kriteria dan item (subkriteria) berdasarkan Vincent Garpers, dalam bukunya *Pedoman implementasi program*

six sigma dan integrasi six sigma dalam MBNQA, terdapat penilaian dari kategori MBNQA yang dijelaskan pada tabel 1.

Tabel 1. Skor Penilaian MBNQA versi 2002

Kategori MBNQA : 2002	Poin
Kepemimpinan (Leadership)	120
Kepemimpinan organisasi	8
tanggung jawab public dan warga Negara	0
Perencanaan Strategis (Strategic Planning)	85
Pengembangan strategi	4
Penyebarluasan strategi	0
Fokus Pasar dan Pelanggan	85
Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	4
Hubungan dan kepuasan Pelanggan	0
Informasi dan Analisis (Information and Analysis)	90
Pengukuran dan Analisis Kinerja Organisasi	5
Manajemen Informasi	0
Fokus Sumber Daya Manusia (Human Resource Focus)	85
Sistem-sistem kerja	3
Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karyawan	5
Kesejahteraan dan Kepuasan Karyawan	2
Manajemen Proses (Process Management)	85
Proses-proses Produk dan	4
	5

Pelayanan	
Proses-proses Bisnis	2
Proses-proses Pendukung	5
Hasil-hasil Bisnis (Business Results)	450
Hasil-hasil Berfokus Pelanggan	1
Hasil-hasil Pasar dan Finansial	2
Hasil-hasil Sumber Daya Manusia	5
Hasil-hasil Efektivitas Organisasi	8
TOTAL NILAI (POIN)	1000

Sumber: Vincent G., *Integrasi Six Sigma ke dalam MBNQA*

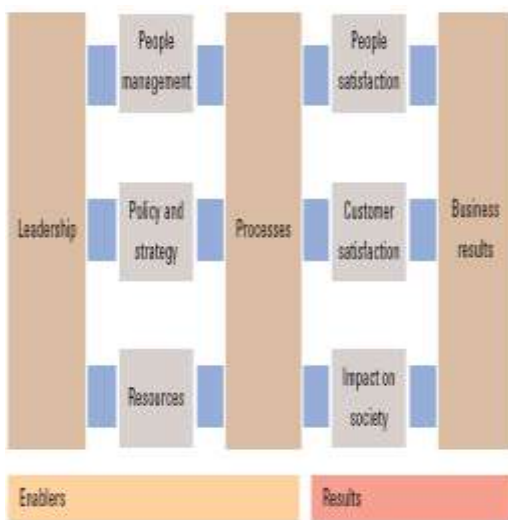
Dengan adanya poin-poin, perhitungan untuk menentukan siapa yang berhak mendapatkan penghargaan menjadi lebih mudah, karena dapat dilihat siapa/perusahaan/lembaga mana yang memperoleh nilai paling besar, dialah yang berhak mendapatkan penghargaan tersebut. Model *Baldrige* ini, telah sampai dan diterapkan ke Indonesia. Contohnya saja pada Telkom, Tbk. Perusahaan ini menerapkan model *Baldrige* dalam sistem manajemennya untuk memperbaiki mutu.

European Quality Award (EQA)

EQA adalah penghargaan kualitas regional yang diberikan untuk perusahaan-perusahaan di negara-negara Eropa, baik perusahaan kecil, menengah ataupun besar. EQA menduduki puncak dari puluhan penghargaan mutu regional dan nasional. Organisasi yang menerima pengenalan bergengsi ini mempertunjukkan keseluruhan kinerja yang berdasar pada keunggulan mereka. Ada-pun 16 negara yang terlibat saat ini adalah: Austria, Belgium, the Czech Republic, Denmark, Germany, Hungary, Ireland, Italy, the Netherlands, Norway, Portugal, Russia, Slovenia, Spain, Turkey and the United

Kingdom I. EQA dibentuk pada tahun 1992, yang merupakan pengembangan dari *European Foundation for Quality Management* (EFQM) yang dibentuk oleh 14 perusahaan Eropa utama pada tahun 1988 yang disahkan oleh *European Commission*. (www.texas-quality.org)

Penghargaan ini serupa dengan MBNQA, tetapi kriteria-kriterianya terdiri atas kemungkinan (*enabler*) dan hasil (*result*). *Enablers* peningkatan kualitas terdiri dari kategori berikut: kepemimpinan, manajemen masyarakat, kebijakan dan strategi, sumber daya dan proses. Implementasi efektif atas *enablers* berdampak pada hasil gori yaitu kepuasan orang, kepuasan pelanggan, berdam-pak pada masyarakat dan hasil bisnis. EFQM meningkatkan model mutu sendiri secara terus menerus meneliti umpan balik pelamar dan pembuatan penyesuaian yang diperlukan. Adapun kriteria-kriteria dalam model EQA, yaitu: (1) Kepemimpinan; (2) Kebijakan dan Strategi; (3) Manajemen Sumber Daya Manusia; (4) Sumber; (5) Proses; (6) Kepuasan Konsumen; (7) Kepuasan Orang; (8) Dampak pada Masyarakat; (9) Hasil Bisnis. Model Eropa dan kriterianya dapat digambarkan pada gambar 3.



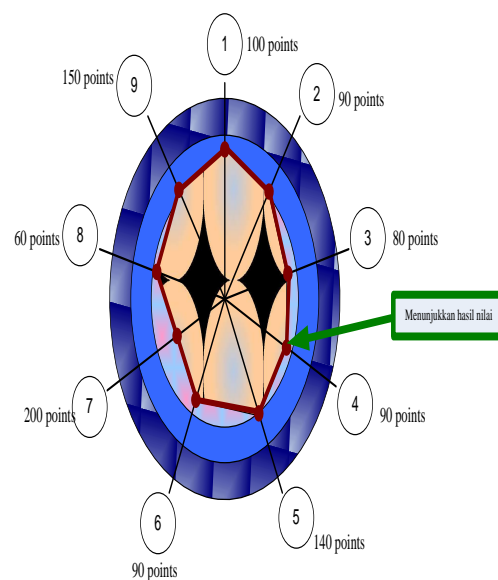
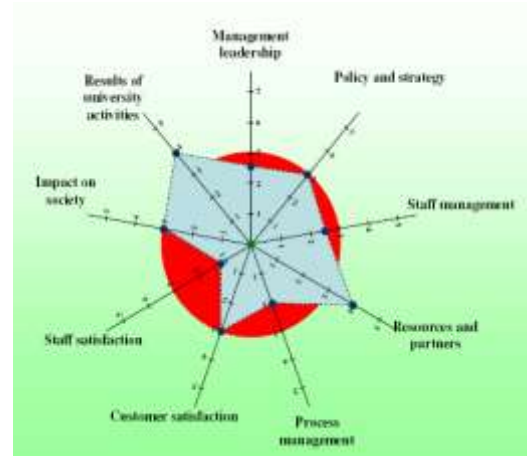
Gambar 3. European Quality Model (EQM)
Sumber: www.texas-quality.org

Keterangan dari kriteria Eropa di atas adalah sebagai berikut:

- **Leadership:** menguji bagaimana manager eksekutif senior harus dapat memberikan inspirasi dan mengarahkan dalam organisasi.
- **Policy and Strategy:** menyelidiki bagaimana kebijakan dan strategi organisasi mere-fleksikan konsep Total Quality dan bagaimana Total Quality digunakan dalam menentukan, menyebarkan, meninjau ulang dan meningkatkan kebijakan dan strategi.
- **People (Employee) Management:** menguji bagaimana organisasi mengembangkan dan merealisasikan potensi dari pekerja dalam mengejar peningkatan kualitas secara berlanjut dan sasaran performansinya.
- **The resources:** menguji bagaimana sumber keuangan, informasi, material dan teknologi secara efektif dapat mendukung kebijakan dan strategi TQM.
- **Process:** menyelidiki bagaimana proses dan system diidentifikasi, ditinjau ulang dan jika perlu direvisi untuk memastikan peningkatan yang berkelanjutan pada produk dan layanan yang diproduksi oleh organisasi.
- **Customer satisfaction:** menguji indikator utama yang digunakan untuk memahami dan me-ngukur kepuasan pelanggan, juga menguji metode organisasi dalam menentukan kepuasan pelanggan, trend saat ini, dan tingkat kepuasan.
- **People (employee) Satisfaction:** menyelidiki bagaimana perasaan perkerja organisasi dan memahami dan mengembangkan indikator utama untuk mengukur kepuasan pelanggan.
- **Impact on Society:** menguji pendekatan kualitas organisasi, lingkungan dan pemeliharaan sumber daya.
- **Business Results:** menyelidiki performansi rencana bisnis dan keuntungannya secara finansial. (www.sunzi1.lbk.hku)

Penghargaan diberikan untuk organisasi yang termasuk dalam kategori sebagai berikut: Organisasi besar dan unit bisnis; Unit operasi perusahaan; Organisasi di sektor publik yaitu perusahaan-perusahaan kecil dan menengah (SME) dibagi dalam dua kategori, 'Independent SMEs' dan 'Cabang Organisasi Besar'. Dari kriteria diatas, kepemimpinan, strategi, pelanggan, SDM, *partnership* dan proses, yang merupakan penentu untuk keberhasilan penghargaan ini. Ada tiga tingkatan utama yang tersedia bagi pelamar EQA: (1) EQA di tujukan untuk organisasi yang menjadi role model dalam berbagai aspek. Pemenang penghargaan adalah organisasi-organisasi tanpa pengecualian mereka yang menjadi *role model* untuk eropa mau-pun secara global, tidak hanya pada pendekatan mereka tetapi khususnya pada hasil yang mereka capai; (2) Prize Winners dituju-kan untuk organisasi yang bagus secara keseluruhan dan melampaui satu atau lebih dari delapan Konsep Pokok atas Keunggulan; (3) Tingkat ketiga adalah organisasi yang mendapat status sebagai *Finalist*. *Finalist* adalah organisasi-organisasi yang berkinerja baik dan unggul atas proses pokok untuk peningkatan yang berkelanjutan. (www.texas-quality.org)

Bila dalam model *Baldrige*, model penilaian membentuk “payung”, lain halnya dengan model penilaian pada model Eropa. Penilaian model Eropa membentuk seperti jaring laba-laba atau radar, maka sering disebut “*spider web*” atau “*Radar*”, seperti yang digambarkan oleh gambar 4.



Gambar 4. Kerangka Kerja dan kriteriaEQA
Sumber: www.qualita2007.uea.ma

Berdasarkan gambar diatas dapat kita buat tabel kriteria berdasarkan V. M Rao Tummala dan C.L. Tang, dalam www.sunzi1.lib.hku, terdapat penilaian dari kategori EQA yang dirinci pada tabel 2

Tabel 2. Skor Penilaian EQA versi 1994-95
 Sumber: www.sunzi1.lib.hku

Kategori EQA : 1994-95	Poin
Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	100
Manajemen Staf (<i>Staff Management</i>)	90
Kebijakan dan Strategi (<i>Policy and Strategy</i>)	80
Sumber Daya (<i>Resources</i>)	90
Proses (<i>Processes</i>)	140
Kepuasan orang (<i>People Satisfaction</i>)	90
Kepuasan Pelanggan (<i>Customer Satisfaction</i>)	200
Dampak pada Masyarakat (<i>Impact on Society</i>)	60
Hasil-hasil Bisnis (<i>Business Results</i>)	150
TOTAL NILAI (POIN)	1000

Dengan adanya perhitungan poin-poin ini, dapat lebih mudah menentukan siapa yang berhak mendapatkan penghargaan, sama seperti MBNQA. Pada model Eropa ini, menggunakan *spider web* atau *radar*. Tiap kriteria yang dinilai dihubung-hubungkan sehingga membentuk seperti jaring laba-laba. Di Indonesia, masih belum terdapat perusahaan yang menerapkan model Eropa.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Keberhasilan Jepang dalam meningkatkan mutu mereka, memicu negara Eropa dan Amerika untuk mengikuti jejaknya. Awalnya negara-negara ini telah memiliki peringkat dalam pasar dunia, tetapi setelah perang dunia II, Jepang mulai membangun negaranya kembali bahkan hingga dapat menyaingi negara Eropa dan Amerika. Oleh karena itu, Eropa dan Amerika juga berusaha untuk bersaing kembali agar dapat merebut pasar internasional dengan memperbaiki sistem manajemen mutunya. Untuk memotivasi hal itu dibuatlah program penghargaan kualitas Amerika yaitu MBNQA dan Eropa yaitu EQA, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Berdasarkan penjelasan-penjelasan rinci diatas dapat kita

lihat perbedaan kedua model (Model *Baldrige* vs Model Eropa).

Dimulai dari latar belakang, pada tahun 1987 MBNQA dibentuk oleh pemerin-tah AS, sedangkan EQA dibentuk tahun 1992 (awalnya EFQM tahun 1988) oleh perusahaan-perusahaan Eropa. Keduanya bertujuan untuk meningkatkan manajemen mutu.

MBNQA dan EQA memiliki tujuan, prinsip-prinsip kualitas yang berbeda, tetapi memiliki kriteria yang hampir sama. Sehingga dapat kita lakukan analisis perbandingan antara keduanya. Adapun tujuan dari MBNQA adalah sebagai berikut: Membantu meningkatkan kinerja praktek dan kapabilitas; Memfasilitasi komunikasi dan pembagian praktek terbaik antara organisasi-organisasi di AS; Melayani sebagai alat kerja untuk memahami dan mengatur kinerja, perencanaan, pelatihan, dan penilaian. Sedangkan EQA memiliki tujuan menstimulasi dan membantu organisasi-organisasi di Eropa dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dan pekerja yang berdampak pada masyarakat dan hasil bisnis. Selain itu, EQA juga mendukung usaha manajemen Eropa untuk memulai *total quality management* (TQM) dan menerima keuntungan dari persaingan global.

Prinsip-prinsip kualitas MBNQA, adalah sebagai berikut:

- Perusahaan-perusahaan harus memiliki arahan dan fokus pelanggan
- Kualitas dan performansi ditentukan oleh pelanggan
- Adanya kebutuhan pembelajaran organisasi-sional dan personal
- Pekerja dan partner merupakan kunci sukses perusahaan
- Kesuksesan membutuhkan kapasitas untuk perubahan dan fleksibilitas.
- Kepemimpinan membutuhkan orientasi masa yang akan datang
- Untuk membuat perubahan yang berarti membutuhkan "inovasi"
- Manajemen membutuhkan analisis berdasarkan fakta
- Pentingnya tanggung jawab publik

- Pengukuran performansi harus memfokus-kan pada hasil
 - Dibutuhkan sistem perspektif
- Berbeda dengan MBNQA, adapun prinsip-prinsip dalam EQA yaitu:
- Fokus pada pelanggan
 - Menjalini hubungan dengan supplier
 - Pelibatan dan pengembangan orang
 - Proses dan fakta
 - Inovasi dan peningkatan yang berkelanjutan
 - Kepemimpinan dan konsistensi tujuan
 - Tanggung jawab publik
 - Orientasi hasil

MBNQA diberikan untuk 3 kelompok, yaitu bisnis, pendidikan, dan kesehatan. Untuk kelompok bisnis, dibagi lagi menjadi 3 kategori, yaitu manufaktur, jasa, dan bisnis kecil. Sedangkan EQA diberikan untuk semua jenis perusahaan, besar atau kecil, di segala sektor bisnis, asalkan telah beroperasi sekurang-kurangnya lima tahun di Eropa Barat. Selain itu, ada pula yang tidak berhak untuk menerima penghargaan tersebut. Yang tidak berhak menerima MBNQA atau MBNQA tidak berlaku bagi sektor publik, pemerintah dan lembaga nirlaba. Sedangkan EQA tidak berlaku bagi perusahaan pemerin-tah, perusahaan nilaba, dan asosiasi perda-gangan atau profesi.

Selain itu, kriteria-kriteria dalam MBNQA dan EQA juga memiliki perbedaan. Kriteria-kriteria dalam MBNQA seperti yang telah dijelaskan diatas, yaitu sebagai berikut: Kepemimpinan; Perencanaan Strategi; Fokus pelanggan dan pasar; Informasi dan analisa; Fokus Sumber Daya Manusia; Manajemen Proses; Hasil-hasil Bisnis. Sedangkan kriteria-kriteria pada EQA, yaitu: Kepemimpinan; Kebijakan dan Strategi; Manajemen Sumber Daya Manusia; Sumber; Proses; Kepuasan Konsumen; Kepuasan Orang; Dampak pada Masyarakat; Hasil Bisnis. Dari gambar 1 dan 3 diatas kita dapat melihat perbandingan antara model kualitas Baldrige dan Eropa berdasarkan kriteria-kriterianya yang dijelaskan pada tabel 3.

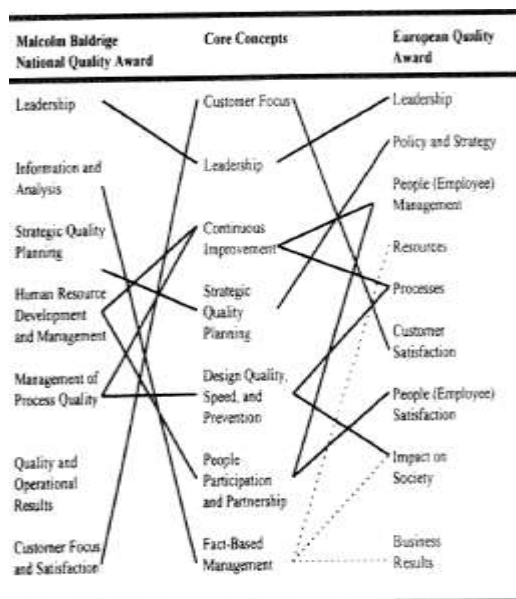
Tabel 3. Perbandingan Kriteria MBNQA dan EQA

	Malcolm Baldrige Award (U.S)	European Quality Award
Kepemimpinan	Eksekutif, perusahaan dan komunitas ke-pemimpinan	Inspirasi, dukungan dan promosi dari Manajemen Kualitas Total (TQM).
Perencanaan	Arahan strategi, rencana pengembangan, rencana penyebaran dan jejak kinerja.	Produk atau hasil dari kebijaksanaan dan stra-tegi.
Konsumen	Permintaan pasar, hubungan dan kepuas-an konsumen.	Pengukuran kepuasan konsumen.
Tenaga kerja	Pengembangan SDM dan keterlibatan lingkungan.	Menghasilkan potensi penuh melalui manajemen SDM.
Proses	Desain proses, implementasi, manajemen dan peningkatan.	Identifikasi, manajemen, tinjauan ulang dan peningkatan.
Supplier	Improvisasi pembagian proses dan eva-luasi kinerja supplier.	Dengan keterlibatan kepemimpinan dan manajemen sumber supplier.

Hasil	Pelanggan, keuangan, SDM, <i>supplier</i> , operasional dan kompetisi.	Prestasi sasaran, kepuasan <i>stakeholder</i> , kesuksesan keuangan dan dampak pada masyarakat.
--------------	--	---

Sumber: www.texas-quality.org

Berdasarkan tabel perbandingan diatas, dapat terlihat jelas perbedaan kriteria dalam MBNQA dan EQA. Selain itu, juga dapat kita lihat hubungan konsep inti antara kriteria-kriteria melalui gambar 5.



Gambar 5. Hubungan Konsep inti MBNQA dengan EQA

Sumber: www.sunzi1.lib.hku

Dilihat dari penilaian (baik dari gambar mau-pun tabel skor), untuk MBNQA skor tertinggi terdapat pada kriteria “*Business Results*” sebesar 450 poin. Hasil bisnis meng-arah kepada keuntungan finansial yang di-dapat, yang merupakan ukuran performansi dari perusahaan. Sedangkan pada EQA, skor tertinggi terdapat pada kepuasan pelanggan sebesar 200 poin. Hal ini disebabkan karena

kepuasan pelanggan dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap produk-nya. Apakah produk/jasa yang dihasilkan (output) dapat memenuhi kepuasan pelang-gan atau memenuhi spesifikasi pasar?

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan jurnal-jurnal dan referensi-referensi yang ada mengenai Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) dengan European Quality Award (EQA) terdapat perbedaan antara keduanya. Bila MBNQA, penghargaan tersebut diberikan untuk industri atau perusahaan-perusahaan di AS, sedangkan untuk EQA diberikan ke perusahaan-perusahaan di negara-negara Eropa. Selain itu dilihat dari kriteria yang ada, MBNQA memiliki 7 poin utama, sedangkan EQA memiliki 9 poin, seperti yang telah disebutkan diatas. Dan sistem penilaiannya pun juga berbeda, bila penggambaran model MBNQA terlihat seperti “payung” dimana di-fokuskan pada strategi dan pelaksanaan pasar dan konsumen, sedangkan penilaian EQA membentuk jaring laba-laba (*spider web*).

Penghargaan kualitas sebaiknya dite-rapkan pula di Indonesia untuk memacu dan memotivasi industri-industri yang ada agar memperbaiki kinerja dan kualitas produk atau proses mereka. Sehingga industri-industri di Indonesia semakin maju dan berkembang, dan dapat menembus pasar internasional, dan diakui keberadaannya.

DAFTAR PUSTAKA

1. www.sunzi1.lib.hku
2. www.texas-quality.org
3. www.nist.gov
4. www.baldrigeindo.com
5. www.qualita2007.uea.ma
6. Herjanto, Eddy. 1997. *Manajemen Operasi*. Jakarta: PT. Gramedia.
7. Garpersz, Vincent. *Integrasi Six Sigma ke dalam MBNQA*