

UPAYA MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI PEMERINTAH MELALUI PENGIMPLEMENTASIAN KONSEP 'SIX SIGMA'

Oleh:
Teni Listiani¹

Abstract

Six Sigma Program was firstly applied and developed by Motorola Corporation. Six Sigma is a program focused on the massive and continuous quality improvement. Through the principles, measurement, and phase of this Six Sigma Program, the performance of organization (either in Private or in Government) is able to develop and improve. To some of Government organizations in which the performance and quality of the service are still generally considered dissatisfied, the improvement in every essential aspect of the organization is of importance. Six Sigma is an alternative for the government organization that expects to improve and develop the performance. The early phase in applying Six Sigma should be initiated by a strong commitment and motivation of the Top Leaders to implement the improvements in every organization. Then, Six Sigma Program can be applied through DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) on the characteristic of the quality of the stakeholders need.

Keywords: Six Sigma, performance, measurement

A. Pendahuluan

Dewasa ini, setiap organisasi - tanpa membedakan organisasi sektor swasta maupun pemerintah - dituntut untuk memiliki performa yang baik sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik kepada publik sesuai dengan bidangnya masing-masing. Tuntutan tersebut pada hakekatnya muncul karena di era globalisasi ini berbagai permasalahan semakin kompleks, tingkat persaingan semakin ketat, dan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang memuaskan semakin tinggi. Tuntutan terhadap pelayanan tersebut tidak hanya berlaku bagi institusi pemerintah yang memberikan jasa pelayanan, akan tetapi juga bagi semua institusi publik, termasuk badan usaha milik pemerintah.

Badan usaha pemerintah sebagai salah satu roda penggerak pembangunan sektor perekonomian, diharapkan mampu menjalankan usahanya secara lebih profesional, serta mampu bersaing dengan badan usaha milik swasta. Untuk mewujudkan hal tersebut, setiap badan usaha pemerintah selanjutnya dapat mengukur/menilai tingkat kinerja organisasinya secara tepat dan akurat, sehingga penilaian yang dihasilkan dapat lebih objektif, dapat dipertanggungjawabkan, dan dapat dijadikan bahan perbaikan kinerja organisasi di masa mendatang.

Untuk mengetahui apakah suatu organisasi badan usaha pemerintah sudah memiliki kinerja yang baik, diperlukan upaya penilaian secara menyeluruh terhadap berbagai aspek kunci organisasi. Berbagai cara yang digunakan untuk mengetahui kinerja organisasi cukup bervariasi. Cara yang sifatnya tradisional diantaranya adalah penilaian kinerja berdasarkan pendekatan anggaran seperti: *Return on Investment (ROI)*, *Earning per Share (EPS)*, dan *Economic Value Added (EVA)*. Sementara itu akhir-akhir ini, ada cara mengelola kinerja organisasi secara lebih komprehensif yaitu melalui pendekatan '*Balanced Scorecard*'

¹ Teni Listiani, SE, MM adalah dosen STIA LAN Bandung.

dan 'Six Sigma' yang merupakan upaya pengelolaan kinerja organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi ke arah yang lebih baik lagi, maka pada kesempatan ini penulis akan mencoba mengulas kemungkinan pengaplikasian program *Six Sigma* di badan usaha pemerintah.

B. Pemahaman terhadap Konsep Dasar *Six Sigma*

Kehadiran dan penggunaan manajemen kinerja melalui program '*Six Sigma*' belum begitu populer, khususnya bagi dunia usaha di Indonesia. Akan tetapi, bagi kalangan dunia usaha yang sudah mengetahui, *Six Sigma* dipandang sebagai program yang mengupayakan adanya kreasi dan inovasi yang lebih baik untuk menghasilkan produk atau jasa. Lebih jauh lagi, tujuan yang ingin dicapai suatu organisasi usaha dengan menerapkan *Six Sigma* diantaranya adalah: 1) meningkatkan perbaikan atau kualitas secara signifikan di seluruh aspek penting organisasi secara terus menerus (*continuous improvement*); 2) fokus kepada upaya yang dapat memberikan pelayanan bagi masyarakat pengguna secara maksimal.

Pada bagian berikut dalam tulisan ini, penulis akan memaparkan sekilas mengenai prinsip, pengukuran, serta tahapan-tahapan yang dilakukan dalam program *Six Sigma*. Akan tetapi untuk mengetahui kapan, dimana dan bagaimana program *Six Sigma* ini digunakan di arena organisasi dunia usaha, maka terlebih dahulu penulis akan mengemukakan selintas kilas sejarah perkembangannya.

1. Sekilas Sejarah Perkembangan *Six Sigma*

Six Sigma mulai hadir pada tahun 1988, ketika Bob Galvin seorang CEO perusahaan Motorola membuat terobosan baru di bidang perbaikan manajemen kualitas. Walaupun perbaikan dalam aspek kualitas bukan merupakan konsep yang baru (karena sebelumnya sudah ada konsep *Kaizen* dan *continuous improvement* yang berorientasi kepada upaya perbaikan kualitas yang terus menerus), namun buah pemikiran Bob yang diberi istilah *Six Sigma*, berhasil mendapatkan penghargaan *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*.

Six Sigma sebagaimana diterapkan dan dikembangkan Motorola, merupakan program kreatif yang dirancang untuk menemukan cara baru yang lebih baik untuk melakukan sesuatu. *Six Sigma* juga merupakan program yang mengutamakan adanya peningkatan kualitas secara besar-besaran pada periode waktu tertentu dan dilakukan secara terus menerus. Hal mencolok yang membedakan *Six Sigma* dengan konsep perbaikan kualitas lainnya adalah, bahwa sistem manajemen kualitas *Six Sigma* memiliki target kinerja yang dramatis sekali yaitu 3,4 DPMO (*Defects per Million Opportunities*) atau tingkat kegagalan per sejuta kesempatan. Sebagai gambaran, tabel berikut memperlihatkan pencapaian beberapa tingkat Sigma.

Tabel 1
Manfaat dari Pencapaian Beberapa Tingkat Sigma

No.	Tingkat Pencapaian Sigma	DPMO	Keterangan
1	1-sigma	691.462	Sangat tidak kompetitif
2	2-sigma	308.538	Rata-rata industri di Indonesia
3	3-sigma	66.807	
4	4-sigma	6.210	Rata-rata industri di

			USA
5	5-sigma	233	
6	6-sigma	3.4	Industri kelas dunia

Sumber: Gaspersz (2002: 278)

Dari tabel 1 terlihat bahwa setiap kenaikan tingkat dari sigma yang satu ke sigma yang lain memberikan makna yang sangat berarti bagi keberhasilan organisasi. Terlebih lagi pada tingkat pencapaian sigma 6, tingkat kegagalan nyaris tidak ada. Artinya, organisasi usaha yang dapat menerapkan program *Six Sigma*, pada umumnya memiliki prestasi kinerja yang unggul sehingga dapat senantiasa eksis dan terkemuka di dunia persaingan bisnis.

Berdasarkan pendekatan statistika, sigma merupakan unit pengukuran statistikal yang menggambarkan distribusi nilai rata-rata (*mean*) dari suatu proses atau prosedur. Proses atau prosedur yang dapat mencapai kapabilitas *Six Sigma*, diharapkan dapat memiliki tingkat cacat yang tidak lebih dari beberapa *ppm* (*parts per million*). Dalam terminologi statistika, hal tersebut berarti mencapai tingkat kegagalan nol (*zero defect*).

Sebagai gambaran, keberhasilan yang dapat dicapai Motorola dengan menerapkan program *Six Sigma* diantaranya adalah:

- Peningkatan produktivitas rata-rata: 12,3% per tahun
- Penurunan *Cost of Poor Quality* (COPQ) lebih dari 84%.
- Eliminasi kegagalan dalam proses sekitar: 99,7%
- Peningkatan tingkat pertumbuhan tahunan rata-rata: 17% dalam penerimaan, keuntungan dan harga saham.

Keberhasilan Motorola melalui program *Six Sigma*-nya, mengakibatkan banyak perusahaan kelas dunia seperti General Electric, Dupont Chemical, Kodak, dan lain-lain (termasuk perusahaan besar di Indonesia seperti Astra Groups) mulai tertarik untuk melakukan perubahan besar-besaran terhadap sistem manajemen kualitas mereka dengan mengikuti prinsip-prinsip *Six Sigma*. Beberapa survei yang dilakukan terhadap organisasi yang menerapkan program *Six Sigma* di Amerika Serikat memperlihatkan tingkat keberhasilan sebagai berikut:

- Peningkatan kapasitas sekitar 12% - 18%
- Penghematan tenaga kerja sekitar 12%
- Penurunan penggunaan modal operasional sekitar: 10% - 30%

Dari hasil survei tersebut, nampak bahwa dengan program *Six Sigma* suatu organisasi mampu melakukan penghematan sumber-sumber daya (*cost, capital, human*), meningkatkan produktivitas dan pertumbuhan, serta hampir dapat menghilangkan tingkat kegagalan dalam proses secara menakjubkan.

2. Prinsip-prinsip *Six Sigma*

Untuk dapat menerapkan program *Six Sigma* secara berhasil, dibutuhkan adanya budaya organisasi yang berorientasi kepada kualitas (budaya kualitas). Juran dan Gryna (Pyzdek, 2002: 27) mendefinisikan budaya kualitas perusahaan sebagai: "pendapat, keyakinan, tradisi, dan praktek yang berkenaan dengan kualitas". Budaya kualitas penting bagi suatu organisasi yang ingin memperbaiki kinerja secara menyeluruh, karena tanpa pemahaman aspek tersebut, sulit untuk merealisasikan adanya peningkatan kinerja dan kualitas dalam waktu yang lama.

Lebih lanjut, Blakeslee Jr. (Gaspersz, 2002: 283) menyatakan bahwa untuk menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung usaha-usaha *Six Sigma*, maka manajemen organisasi harus memperhatikan tujuh prinsip berikut:

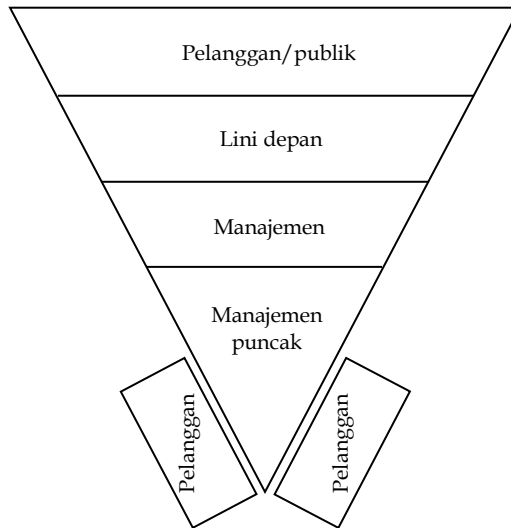
- a. Para pemimpin (*top leaders*) harus memiliki komitmen yang kuat terhadap program *Six Sigma*.
- b. Harus ada upaya mengintegrasikan inisiatif, strategi bisnis, dan ukuran kinerja.
- c. Usaha *Six Sigma* harus didukung oleh suatu kerangka kerja pemikiran proses.
- d. *Six Sigma* membutuhkan kedisiplinan pengumpulan informasi dari pelanggan dan pasar yang berkaitan dengan tingkat kepuasan dan loyalitas.
- e. Program *Six Sigma* harus menghasilkan manfaat dan atau hasil-hasil nyata bagi organisasi.
- f. Harus ada *team leader* yang terlatih dan mempunyai komitmen atas peningkatan kualitas yang terus menerus.
- g. *Six Sigma* dilaksanakan terus-menerus melalui keberlangsungan penguatan langsung (*direct reinforcement*) dan pemberian *reward*.

Dari ketujuh prinsip tersebut, terlihat bahwa dalam upaya mengaplikasikan program *Six Sigma*, peran dan komitmen pemimpin terhadap peningkatan kualitas organisasi sangat penting. Komitmen tersebut harus meliputi kemauan untuk melakukan perubahan yang mendasar dalam gaya manajemen dan gaya kepemimpinan, serta transformasi dalam *core values* budaya organisasi yang adaptif dengan nilai-nilai baru yang ada pada program *Six Sigma*. Penerapan program *Six Sigma* sebagai suatu kerangka untuk meningkatkan kualitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan secara berkelanjutan harus didukung oleh kejelasan dan konsensus dari top manajemen tentang visi dan strategi organisasi. Hal tersebut tentunya membutuhkan kepemimpinan organisasi yang kuat dan transformatif, serta budaya organisasi yang adaptif.

Menurut Bass (Lako, 2004: 72), ciri-ciri dari *transformational leadership* diantaranya adalah:

- Selalu berupaya menggerakkan semua sumberdaya/kekuatan organisasi, menciptakan perbedaan dan perubahan besar dalam kelompok dan organisasi, serta membesarkan kolega subordinat untuk mencapai kesadaran yang lebih besar atas perannya dalam organisasi.
- Selalu memotivasi dan menyertai *followers-subordinat* dalam melakukan tujuan yang diinginkan untuk mencapai kinerja yang diharapkan.
- Mempengaruhi dan berusaha melakukan transformasi budaya yang responsif terhadap perubahan dan dinamika lingkungan internal dan eksternal.

Sebagaimana dikemukakan pada pendahuluan bahwa program *Six Sigma* berfokus pada upaya memenuhi kebutuhan pelanggan secara maksimal, maka prinsip lain yang dipegang teguh dalam program ini adalah menjadikan perusahaan yang digerakkan pelanggan. Kalau diterapkan di sektor pemerintah, artinya menjadikan badan usaha pemerintah yang digerakkan publik pengguna. Organisasi yang menempatkan pengguna atau publik sebagai hal yang harus diprioritaskan terlihat dari gambar (Kotler, 1991: 21) berikut.



Gambar 1
Gambaran "Tepat" Bagan Organisasi Perusahaan

Gambar tersebut memperlihatkan hierarki organisasi yang berbeda dengan pandangan tradisional pada umumnya mengenai organisasi. Demikian halnya di dalam program *Six Sigma*, upaya mengembangkan aktivitas kualitas dilakukan secara simultan bersamaan dengan upaya meningkatkan kepuasan pelanggan. Pelanggan dijadikan sebagai fungsi pengendali, dan kualitas sebagai fungsi integratif.

Menurut Edosomwan (Pyzdek, 2002: 115) perusahaan yang digerakkan oleh pelanggan dan pasar mempunyai komitmen yang kuat untuk menyediakan kualitas yang sangat baik serta produk/jasa yang kompetitif untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan segmen pasar. Tabel 2 memperlihatkan adanya perbedaan prinsip dan pendekatan antara organisasi yang tradisional dan organisasi yang digerakkan pelanggan.

Dewasa ini, di era globalisasi, organisasi yang masih menerapkan pendekatan tradisional, akan sulit untuk berkembang dan memenangkan persaingan. Sehubungan dengan hal tersebut, organisasi perlu melakukan perubahan-perubahan prinsip yang berkaitan dengan masalah strategi, pengukuran kinerja, tim kerja, dan sikap terhadap pelanggan.

Tabel 2
Organisasi Tradisional versus Organisasi yang Digerakkan Pelanggan

	Organisasi Tradisional	Organisasi yang Digerakkan Pelanggan
Perencanaan produk dan jasa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus jangka pendek ▪ Manajemen reaksioner ▪ Manajemen dengan proses perencanaan tujuan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus jangka panjang ▪ Manajemen antisipatif ▪ Strategi digerakkan pelanggan
Pengukuran kinerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hasil keuangan akhir ▪ Pengembalian atas investasi yang cepat (ROI) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepuasan pelanggan ▪ Pangsa pasar ▪ Keuntungan jangka panjang ▪ Orientasi kualitas ▪ Produktivitas total

Sikap terhadap pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pelanggan tidak rasional dan menyusahkan ▪ Pelanggan adalah penghambat terhadap profit ▪ Tidak diprioritaskan ▪ Sikap 'ambil' atau 'tinggalkan' 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suara pelanggan penting ▪ Perhatian dan profesional kepada pelanggan ▪ Responsif dan santun ▪ Sikap empati dan menghormati
Kualitas produk dan jasa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disediakan sesuai persyaratan organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disediakan sesuai kebutuhan dan keinginan pelanggan
Fokus pada pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pasar penjual ▪ Tidak peduli kehilangan pelanggan melalui kepuasan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peningkatan pasar dan pencapaian pertumbuhan keuangan
Pendekatan manajemen proses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus pada deteksi kesalahan dan kerusakan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus pada pencegahan kesalahan dan kerusakan
Sikap pengantaran produk dan jasa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidak ada pelanggan menunggu produk dan jasa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memberikan waktu yang cepat untuk memasarkan produk dan jasa
Orientasi orang	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orang adalah sumber masalah dan merupakan beban organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orang merupakan sumber organisasi yang terbesar
Dasar pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digerakkan produk ▪ Manajemen oleh pendapat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digerakkan pelanggan ▪ Manajemen oleh data
Strategi perbaikan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manajemen krisis ▪ Manajemen dengan ketakutan dan intimidasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proses peningkatan yang berkelanjutan ▪ Manajemen proses total
Model operasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pekerjaan digerakkan oleh karier dan independen ▪ Pelanggan, pemasok, dan pemilik proses tidak memiliki kesamaan apa pun 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peningkatan yang didukung manajemen ▪ Kerja tim antara proses dan pelanggan dipraktekkan

Sumber: Edowsomwan (Pyzdek, 2002: 115)

3. Pengukuran dan Tahapan *Six Sigma*

Di dalam penerapannya, pengukuran kinerja program *Six Sigma* meliputi beberapa langkah yang memperlihatkan kesinambungan satu sama lainnya. Rose (Pyzdek, 2002: 130) mengemukakan model pengukuran kinerja terdiri dari delapan langkah yang meliputi penetapan aspek berikut:

- a. kategori kinerja
- b. tujuan kinerja
- c. indikator kinerja
- d. elemen pengukuran
- e. parameter
- f. cara pengukuran
- g. tolok ukur rencana
- h. tolok ukur khusus

Langkah 1: kategori kinerja

Kategori ini merupakan hal yang mendasar dari kinerja organisasi, yang menjawab pertanyaan: Apa yang kita lakukan? Sumber-sumber yang dapat digunakan untuk menentukan atau mengidentifikasi kategori kinerja adalah visi dan misi strategis organisasi. Sebagai contoh, visi suatu organisasi usaha adalah: mereduksi biaya, membangun loyalitas pelanggan, mengembangkan usaha, dan membangun komitmen karyawan. Dengan adanya visi yang mewakili kategori kinerja maka akan ada upaya atau langkah-langkah yang jelas untuk merealisirnya.

Langkah 2: tujuan kinerja

Pernyataan tujuan adalah suatu definisi operasional dari kategori kinerja yang diinginkan. Bila mengacu kepada contoh di atas, maka harus didefinisikan dengan jelas, apa yang dimaksud dengan mereduksi biaya, membangun loyalitas pelanggan, dst. Hal tersebut untuk menghindarkan semua pihak yang terlibat dalam program *Six Sigma* mempunyai persepsi yang berbeda-beda. Tujuan kinerja merupakan target dari kategori kinerja sehingga harus diungkapkan dengan jelas melalui upaya yang berorientasi tindakan.

Langkah 3: indikator kinerja

Langkah ini merupakan yang terpenting dalam model karena mengkomunikasikan faktor-faktor yang penting dan menentukan bagi keberhasilan organisasi. Yang perlu diperhatikan adalah setiap tujuan di dalam organisasi pada umumnya memiliki satu atau lebih indikator, dimana setiap indikator harus meliputi definisi operasional serta kejelasan dalam pencapaian tujuan kinerja. Mengacu kembali kepada contoh di atas, bila tujuan organisasi adalah mereduksi biaya, maka indikator yang ada di dalam reduksi biaya (mis: *fixed cost* dan *variable cost*) semuanya harus didefinisikan secara jelas.

Langkah 4: elemen pengukuran

Elemen ini merupakan komponen dasar yang menentukan keberhasilan organisasi dalam memenuhi indikator kinerja. Langkah ini meliputi pengukuran sumber data, apa yang sebenarnya diukur dan dikontrol oleh organisasi.

Langkah 5: parameter

Langkah ini adalah pertimbangan eksternal terhadap berbagai hambatan, tantangan yang mempengaruhi elemen pengukuran. Faktor eksternal (masalah: sosial, politik, hukum, kebijakan pemerintah) sulit dan tidak dikendalikan oleh organisasi, tetapi merupakan faktor yang berpengaruh dalam menentukan bagaimana elemen pengukuran akan digunakan.

Langkah 6: cara pengukuran

Cara pengukuran merupakan suatu pernyataan umum bagaimana cara bertindak serta bagaimana elemen pengukuran dan parameter yang berhubungan akan diterapkan untuk tingkat pencapaian indikator kinerja.

Langkah 7: tolok ukur rencana

Dalam langkah ini, dituliskan gambaran konseptual dari tolok ukur yang dihasilkan pada langkah sebelumnya. Langkah ini memungkinkan setiap pihak yang terlibat dalam program untuk menyetujui konsep mengenai bagaimana informasi yang dikumpulkan dalam langkah sebelumnya akan diterapkan untuk mengukur kinerja perusahaan. Dengan demikian, tolok ukur rencana menyediakan suatu dasar untuk memberlakukan proses dan mengembangkan tolok ukur yang lebih spesifik.

Langkah 8: tolok ukur khusus

Dalam langkah akhir ini, ditetapkan suatu definisi operasional dan gambaran fungsional dari tolok ukur yang akan diterapkan. Definisi dan gambaran menjelaskan apa arti data, bagaimana data dikumpulkan dan digunakan, atau bagaimana data mempengaruhi kinerja organisasi. Langkah akhir ini adalah pengujian sebenarnya dari setiap tolok ukur.

Dengan kata lain, langkah ini harus mengidentifikasi apa yang perlu dilakukan dan mengungkapkan upaya yang memadai untuk tindakan perbaikan berikutnya.

Selain pengukuran kinerja yang meliputi delapan langkah di atas, program peningkatan kualitas *Six Sigma* dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan DMAIC yaitu: *Define (D)*, *Measure (M)*, *Analyze (A)*, *Improve (I)*, dan *Control (C)*. Masing-masing tahapan tersebut dikendalikan oleh ukuran-ukuran karakteristik kualitas dan kebutuhan *stakeholders* (pelanggan, pemegang saham, manajemen, karyawan, dan pihak lain yang berkepentingan). Ujung-ujungnya, proses pengendalian tersebut diarahkan untuk menciptakan kepuasan total para stakeholder.

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa dukungan dan komitmen manajemen organisasi untuk melaksanakan program *Six Sigma* sangat dibutuhkan. Begitu pula kaitannya dengan pelaksanaan DMAIC dalam mengimplementasikan program *Six Sigma*, hal-hal apa saja yang harus dilakukan dijelaskan sebagaimana berikut:

Define (D)

Tahap ini merupakan tahap pendefinisian dan penetapan pendekatan proses yang seluruhnya sesuai dengan konsep dan metodologi manajemen kinerja. Tahapan ini meliputi langkah-langkah berikut:

1. Mendefinisikan kebutuhan spesifik pelanggan agar proyek *Six Sigma* mampu memenuhinya demi memberikan kepuasan total kepada pelanggan.
2. Mendefinisikan tujuan peningkatan kualitas yang terukur sepanjang waktu dari setiap proyek *Six Sigma*.
3. Mendefinisikan serta menetapkan peran dan tanggung jawab orang-orang yang terlibat dalam proyek *Six Sigma*.
4. Mendefinisikan kebutuhan dan melaksanakan pelatihan metodologi *Six Sigma* bagi orang-orang yang terlibat dalam proyek *Six Sigma* agar menjamin bahwa mereka berkompeten untuk melaksanakan proyek *Six Sigma*.
5. Mendefinisikan kebutuhan sumber daya dan hambatan-hambatan yang ada.
6. Mendefinisikan persyaratan *output* dan pelayanan yang merefleksikan kebutuhan spesifik pelanggan.
7. Mendefinisikan proses-proses kunci, sekuen, dan interaksi proses dengan pelanggan internal dan eksternal yang terlibat dalam proses-proses kunci yang menjadi ruang lingkup setiap proyek *Six Sigma*.

Measure (M)

Merupakan proses pengukuran terhadap banyaknya tingkat kegagalan yang dilakukan di dalam organisasi berkaitan dengan karakteristik kualitas kunci yang telah ditetapkan. Proses pengukuran ini meliputi hal-hal berikut:

1. Menetapkan persyaratan karakteristik kualitas yang berkaitan langsung dengan kebutuhan spesifik pelanggan.
2. Menetapkan rencana pengumpulan data termasuk mengendalikan peralatan pengukuran agar memperoleh data yang akurat dan sah bagi keperluan analisis dalam tahap analisis setiap proyek *Six Sigma*.
3. Melakukan pengukuran terhadap karakteristik kualitas pada tingkat proses, *outputs*, dan *outcomes* dari proyek *Six Sigma*.

Analyze (A)

Merupakan upaya mendeteksi variabel-variabel utama yang mempengaruhi kegagalan. Dalam proses ini dilakukan analisis terhadap:

1. kestabilan proses;
2. kapabilitas proses;
3. sumber dan akar penyebab timbulnya masalah kualitas yang ada dalam proyek *Six Sigma*.

Khususnya dalam melakukan analisis terhadap kapabilitas proses, Pyzdek (2004: 390) mengemukakan beberapa hal yang harus dicermati, diantaranya meliputi: aspek sumber daya, evaluasi sistem pengukuran, pengendalian, pemilihan metode, pengumpulan data, dan rencana peningkatan proses yang berkelanjutan.

Improve (I)

Dalam proses ini yang dilakukan adalah menetapkan dan mengimplementasikan rencana tindakan perbaikan atau peningkatan kualitas setiap aspek yang ada dalam setiap proyek *Six Sigma*. Melalui perbaikan-perbaikan, akar-akar penyebab permasalahan dihilangkan atau dicegah agar tidak berulang kembali.

Control (C)

Tahapan terakhir adalah memantau proses-proses yang dimodifikasi untuk menguji bahwa variabel-variabel tetap stabil dalam batas-batas yang ditetapkan. Secara lebih rinci, hal yang perlu dilakukan adalah:

1. Mendokumentasikan hasil peningkatan kualitas dan menstandarisasikan praktek kerja terbaik proyek *Six Sigma* ke dalam prosedur kerja agar dijadikan sebagai pedoman kerja standar.
2. Menyebarluaskan hasil perbaikan kualitas dan praktek-praktek yang telah distandarisasikan ke dalam prosedur kerja itu ke seluruh organisasi.

Suatu organisasi yang mencoba untuk menerapkan program *Six Sigma* melalui pendekatan *DMAIC*, sebagaimana dijelaskan di atas, dalam setiap aktivitasnya akan senantiasa mengarah kepada hal-hal perbaikan dan peningkatan kualitas secara komprehensif dan terus menerus sehingga dapat memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan.

Sebagaimana judul dalam tulisan ini, setelah pemaparan sekilas mengenai sejarah, pengertian, prinsip, pengukuran dan tahapan *Six Sigma*, untuk selanjutnya penulis akan mencoba mengaplikasikan sebagian konsep program *Six Sigma* di dalam organisasi badan usaha pemerintah.

C. Penerapan Konsep Program *Six Sigma* di dalam Organisasi Badan Usaha Pemerintah

Sebagaimana khalayak pada umumnya mengetahui, bahwa selama ini masih cukup banyak badan usaha pemerintah yang memiliki kinerja cukup memprihatinkan, sehingga belum dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada publik. Lebih parah lagi, beberapa perusahaan pemerintah yang seharusnya berkembang menjadi badan usaha besar yang tangguh, mampu bersaing, serta dapat mendorong tingkat perekonomian masyarakat ke arah yang lebih baik, ada yang harus dilikuidasi atau menjadi milik perusahaan lain (swasta/asing).

Patut dipertanyakan, faktor-faktor penyebab yang mengakibatkan tidak dapat berkembang dan rendahnya kinerja beberapa organisasi badan usaha pemerintah. Boleh jadi faktor keterbatasan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia dalam mengelola berbagai sumber-sumber daya masih terbatas, masih adanya unsur kekakuan birokrasi yang masih melekat, serta sikap dan budaya berorganisasi yang belum menunjukkan perilaku yang profesional. Dengan kata lain, bila mengacu kepada pendapat seorang

pakar yang bernama Juran, hal tersebut terjadi karena masih belum terbentuknya budaya kualitas di dalam organisasi.

Sebagaimana penulis kemukakan pada pendahuluan tulisan ini, bahwa untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi terdapat beberapa pilihan. Dalam hal ini penulis ingin mencoba menyumbangkan seulas pemikiran dalam upaya memperbaiki kinerja perusahaan pemerintah (BUMN/BUMD) melalui penerapan program *Six Sigma*. *Six Sigma* pada hakikatnya identik dengan program manajemen yang dapat diaplikasikan untuk mengelola setiap jenis perusahaan, oleh karena itu pengimplementasiannya di organisasi badan usaha pemerintah bukanlah suatu hal yang mustahil. Aspek utama yang dibutuhkan adalah pengetahuan, kemauan, usaha, disiplin dan dukungan yang kuat khususnya dari pimpinan organisasi dalam menjalankan program tersebut.

Mengacu pada pendapat Blakeslee Jr., perusahaan (dalam hal ini badan usaha pemerintah) yang ingin mengaplikasikan program *Six Sigma* dalam upaya meningkatkan kinerja dan kualitas organisasinya harus mendalami konsep berikut: **Pertama**, setiap pemimpin harus memahami terlebih dahulu filosofi dan tujuan dari adanya program *Six Sigma*, yaitu adanya perbaikan kualitas dan orientasi kepada kebutuhan pelanggan (publik/masyarakat pengguna). Dengan pemahaman yang mendalam terhadap keutamaan dan manfaat yang dapat diperoleh dari program *Six Sigma*, para top manajemen akan memiliki komitmen yang kuat terhadap penerapan program *Six Sigma*. Adapun salah satu permasalahan yang biasanya dihadapi sehingga harus diantisipasi adalah adanya kendala yang seringkali muncul di dalam organisasi pada saat berhadapan dengan hal yang baru yaitu kemungkinan penolakan, termasuk pula diantaranya terhadap program *Six Sigma*. Hal tersebut karena kecenderungan orang lebih menyukai dan merasa aman dengan sistem yang sedang dan telah berlangsung sebelumnya dalam waktu yang cukup lama (sudah membudaya). Tentunya menghadapi kondisi tersebut diperlukan berbagai upaya pendekatan atau sosialisasi terhadap pihak yang menolak.

Kedua, pimpinan harus mampu menyatupadukan inisiatif, strategi usaha, dan ukuran kinerja. Dalam menjalankan aktivitas usahanya, para top manajemen perusahaan pemerintah dituntut untuk memiliki inisiatif yang dapat menggerakkan dan memimpin organisasi ke arah perbaikan-perbaikan. Tentu saja inisiatif tersebut harus didasari oleh kejelasan strategi usaha yang akan dijalankan untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Untuk dapat mengetahui tingkat keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, harus merujuk kepada standar pengukuran kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Ketiga, usaha *Six Sigma* harus didukung oleh suatu kerangka kerja pemikiran proses. Artinya bahwa pihak-pihak yang terlibat dalam *Six Sigma* harus: (a) mengetahui dan menyetujui proses-proses yang akan dilakukan di dalam organisasi, (b) mengetahui apa yang diinginkan oleh publik terhadap output yang dihasilkan melalui proses tersebut, serta (c) menjelaskan bagaimana proses harus dilaksanakan beserta target yang harus dicapai di masa mendatang. Tanpa kejelasan apa dan bagaimana proses yang seharusnya dilaksanakan, serta ketidaktahuan akan keinginan publik, maka tidak akan diperoleh kinerja yang optimal sesuai dengan yang diharapkan publik/masyarakat pengguna.

Keempat, *Six Sigma* membutuhkan kedisiplinan pengumpulan informasi dari publik yang berkaitan dengan tingkat kepuasan dan loyalitas. Dalam hal ini, perusahaan pemerintah harus jeli dan peka terhadap berbagai kebutuhan dan keinginan masyarakat, sehingga informasi yang diperoleh sebagai bahan pertimbangan dan pengambilan keputusan di dalam organisasi menjadi akurat dan sesuai dengan yang diharapkan publik.

Kelima, melalui program *Six Sigma*, badan usaha pemerintah harus senantiasa menghasilkan manfaat dan atau hasil-hasil nyata bagi organisasi. Upaya tersebut tentunya

harus didukung oleh *team leader* yang terlatih dan mempunyai komitmen terhadap peningkatan kualitas yang terus menerus. Badan usaha pemerintah sudah saatnya mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perbaikan kualitas pelayanan seperti diantaranya: mengupayakan kejelasan dan kemudahan prosedur pelayanan, meningkatkan keakuratan informasi yang diberikan kepada publik, memberikan ketepatan waktu pelayanan, menciptakan kenyamanan dan keamanan fasilitas layanan, meningkatkan keramahan dan kedisiplinan dalam proses pelayanan.

Terakhir, pemimpin organisasi perusahaan pemerintah harus mulai menetapkan sistem pemberian *reward* secara objektif dan proporsional kepada pihak yang terlibat dalam program *Six Sigma*. Artinya, bagi tim atau siapapun yang selalu berpartisipasi, mempunyai inisiatif, serta berupaya dan mampu meningkatkan kinerja organisasi, maka organisasi harus memberikan penghargaan atas usaha mereka diantaranya melalui pemberian imbalan yang layak. Fenomena umum di dalam beberapa badan usaha pemerintah selama ini adalah adanya penyamarataan imbalan/*reward* bagi setiap anggota organisasi tanpa memperhatikan kinerja atau kontribusinya. Sistem pemberian kompensasi tersebut nampaknya harus mulai dibenahi atau bahkan ditinggalkan.

Dari penjabaran konsep Blakeslee Jr. tersebut, jelas sekali bahwa peran dan komitmen pimpinan perusahaan terhadap perbaikan kualitas yang dilakukan secara terus-menerus sangat menentukan keberhasilan organisasi. Demikian halnya di perusahaan pemerintah (BUMN/BUMD), maju-mundurnya organisasi akan sangat tergantung dari sikap, profesionalisme dan komitmen pemimpin terhadap upaya peningkatan perbaikan kinerja secara komprehensif. Yang sering menjadi permasalahan dalam organisasi pemerintah – sehingga organisasi sulit berkembang – adalah masih rendahnya komitmen terhadap upaya perbaikan kualitas secara kontinyu, serta adanya sikap kontra terhadap perubahan. Berdasarkan pengamatan penulis, masih cukup banyak pimpinan organisasi yang sudah cukup puas dengan kondisi yang selama ini berjalan – sebagai warisan dari para pemimpin sebelumnya –, mereka tidak memiliki cukup kemauan dan kemampuan untuk melakukan perubahan-perubahan yang berarti demi kemajuan organisasi. Hasilnya, kinerja organisasi menjadi *stagnan*, pelayanan kepada publik tidak ada peningkatan, dan perusahaan tidak mampu berkembang.

Untuk selanjutnya, apabila konsep yang dikemukakan Blakeslee Jr. sudah dipahami dengan baik oleh pimpinan dan semua orang yang terlibat dalam program *Six Sigma*, maka langkah berikutnya dalam upaya meningkatkan kinerja badan usaha pemerintah melalui penerapan program *Six Sigma*, adalah melalui pendekatan *DMAIC* sebagaimana pemaparan berikut. (Untuk lebih membumikan gambaran pengaplikasian program *Six Sigma* ini, tanpa bermaksud merendahkan, penulis akan mengambil contoh kasus di badan usaha PDAM).

1. Membuat definisi (*define*)

Setelah adanya dukungan dan komitmen manajemen organisasi untuk melaksanakan program *Six Sigma*, maka langkah pertama yang harus dilakukan oleh suatu badan usaha pemerintah adalah mendefinisikan kebutuhan spesifik masyarakat. Dengan mengetahui berbagai kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) publik secara akurat, diharapkan program *Six Sigma* mampu memenuhinya sesuai dengan yang diharapkan, sehingga akan memberikan kepuasan total. Sebagai contoh, di badan usaha PDAM, *top leaders* di dalam perusahaan air minum tersebut harus mengetahui secara pasti berbagai hal penting yang mencakup kebutuhan dan atau keinginan para konsumennya. Misal, apakah masyarakat pengguna jasa PDAM ingin mengutamakan adanya: kelancaran distribusi air, perbaikan kualitas dan kuantitas air yang didistribusikan, keakuratan pencatatan meteran

penggunaan air oleh petugas, atau keakuratan penghitungan rekening yang harus dibayar? Dengan memahami keinginan masyarakat pengguna, maka PDAM dapat lebih memfokuskan aktivitas dan perbaikan organisasi terhadap keinginan masyarakat. Melalui langkah perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan sesuai dengan yang diharapkan publik, maka tidak akan ada lagi berbagai keluhan, sehingga tingkat kepuasan masyarakat dapat ditingkatkan.

Setelah mendefinisikan kebutuhan spesifik masyarakat pengguna, maka langkah berikutnya adalah mendefinisikan tujuan peningkatan kualitas yang terukur sepanjang waktu dari setiap proyek *Six Sigma*. Misal PDAM, membuat batasan-batasan atau kejelasan yang berhubungan dengan tujuan perbaikan kualitas air dengan cara menyediakan dan mendistribusikan air bersih yang layak, dan memenuhi standar kesehatan untuk dikonsumsi pengguna jasa PDAM.

Hal lainnya yang harus didefinisikan dan ditetapkan adalah peran dan tanggung jawab orang-orang yang terlibat dalam proyek *Six Sigma*. Dalam hal ini di setiap organisasi harus dibuat *job description*, sehingga untuk setiap jenis pekerjaan yang diemban seseorang akan terurai secara jelas: apa yang harus dikerjakan, bagaimana dikerjakannya, tanggung-jawab apa yang harus diemban, dsb. Pada kenyataannya, tidak jarang suatu organisasi pemerintah masih belum memiliki kejelasan *job description* bagi pegawainya, sehingga pada akhirnya terjadi pembebanan kerja yang tidak merata, adanya pekerjaan yang tumpang tindih (*overlap*), yang mengakibatkan penyelesaian pekerjaan tidak terselesaikan sebagaimana mestinya, dan kinerja organisasi menjadi tidak optimal.

Kejelasan uraian pekerjaan saja belumlah mencukupi, kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan kebutuhan organisasi pun faktor yang penting. Oleh karena itu, mendefinisikan kebutuhan dan melaksanakan pelatihan metodologi *Six Sigma* bagi orang-orang yang terlibat dalam proyek *Six Sigma* merupakan suatu keharusan. Tujuannya agar mereka memiliki kemampuan dan keahlian dalam melaksanakan proyek *Six Sigma*. Mendefinisikan kebutuhan pelatihan secara tepat harus diperhatikan, karena kesalahan penentuan pelatihan tidak akan memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan. Tidak jarang, suatu organisasi banyak menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya, namun pada kenyataannya belum dapat meningkatkan kinerja individual dan kinerja organisasi secara signifikan. Permasalahannya, diantaranya karena organisasi kurang memperhatikan kesesuaian jenis diklat dengan kebutuhan organisasi.

Untuk selanjutnya dalam proses *define* ini, suatu organisasi harus dapat merinci sumber daya apa saja yang dibutuhkan? Sumber daya yang diantaranya meliputi: *man, money, material, machine, market*, harus secara jelas dijabarkan. Misalnya, spesifikasi atau kompetensi sumber daya manusia yang diperlukan; jumlah dan rincian anggaran yang dibutuhkan, sarana dan prasarana pendukung, hingga sasaran masyarakat yang akan dilayani. Yang tak kalah penting adalah mengantisipasi hambatan yang ada serta yang mungkin dihadapi berkaitan dengan infrastruktur dan lingkungan kerja saat penerapan proyek *Six Sigma*, sehingga perbaikan-perbaikan dapat lebih dini dilakukan.

Berikutnya, badan usaha pemerintah, seperti PDAM, harus membuat kejelasan persyaratan output dan pelayanan yang merefleksikan kebutuhan spesifik pelanggan. Misal, dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, harus dijabarkan standar minimal kualitas air yang dapat dikonsumsi oleh masyarakat pengguna secara sehat dan aman. Artinya harus dijelaskan syarat-syarat yang memenuhi kriteria sehat dan aman. Demikian pula secara kuantitas, harus ditetapkan secara akurat berapa banyak air yang harus disediakan untuk memenuhi secara layak kebutuhan para pengguna.

2. Melakukan pengukuran (*measure*)

Di dalam suatu organisasi, tidak jarang dilakukan beberapa kesalahan yang menyangkut aspek proses, *output*, dan *outcome*. Demikian pula pada organisasi pemerintah, dalam menjalankan aktivitasnya kadang melakukan beberapa kesalahan yang berulang, seperti misalnya: kesalahan dalam melakukan perencanaan terhadap kebutuhan sumber daya manusia, kesalahan dalam memprediksi apa yang diinginkan dan dibutuhkan masyarakat pengguna, dan lain sebagainya. Kesalahan-kesalahan tersebut tentunya akan berdampak pada kinerja organisasi. Contoh sederhana adalah kesalahan yang dilakukan oleh PDAM, dari beberapa sumber dapat diketahui bahwa adakalanya penagihan rekening air tidak sesuai dengan jumlah pemakaian, sehingga merugikan pelanggan. Melalui program *Six Sigma*, maka dilakukan proses pengukuran terhadap banyaknya tingkat kesalahan tersebut. Misal: berapa kali kesalahan tersebut dilakukan dalam satu periode, berapa banyak jumlah pelanggan yang mengadukan kesalahan tersebut, bagaimana dampaknya terhadap loyalitas pelanggan, dan seterusnya. Proses pengukuran ini meliputi upaya penetapan rencana pengumpulan data termasuk pengendalian instrumen pengukuran agar memperoleh data yang akurat bagi keperluan analisis.

3. Melakukan analisis (*analyze*)

Proses analisis dilakukan terhadap berbagai faktor utama yang menyebabkan terjadinya kegagalan atau kesalahan. Penyebab kesalahan tersebut dapat bersumber dari internal maupun eksternal. Dalam proses analisis ini akan diketahui bagaimana kestabilan dan kapabilitas proses dalam upaya meningkatkan kualitas dan kinerja organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan Pyzdek, proses analisis ini harus dilakukan diantaranya terhadap aspek:

- Sumber daya
Misal, kegagalan yang dialami beberapa Bank pemerintah sehingga menyebabkan dilakukannya merger pada beberapa tahun yang lalu, dianalisis dari aspek sumber daya manusianya. Apakah kegagalan diakibatkan karena top manajemen kurang profesional, SDM yang ada kurang *qualified*, atau SDM yang ada tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi. Secara rinci segala kendala yang berkaitan dengan kondisi sumber daya manusia harus diuraikan, sehingga jelas akar permasalahannya.
- Evaluasi sistem pengukuran
Evaluasi terhadap sistem pengukuran pun harus dianalisis, apakah dalam pelaksanaannya menemui kendala sehingga proses evaluasi menjadi tidak optimal.
- Rencana peningkatan proses yang berkelanjutan.
Berikutnya yang harus dianalisis adalah rencana peningkatan proses, seperti misal:, apa yang diinginkan, apa yang akan dilakukan, kapan dimulai, siapa yang akan dilibatkan, bagaimana melakukannya, dan lain sebagainya.

4. Melakukan perbaikan (*improve*)

Berbagai kesalahan dan permasalahan seringkali terjadi dan dihadapi oleh berbagai organisasi, termasuk diantaranya organisasi badan usaha pemerintah. Yang menyedihkan bila kesalahan dibiarkan berulang kembali, tanpa diupayakan mencari solusi terbaik. Dengan mengambil contoh yang sama seperti pada nomor 2 (*measure*): kesalahan dalam melakukan perencanaan terhadap kebutuhan sumber daya manusia, kesalahan dalam memprediksi apa yang diinginkan dan dibutuhkan masyarakat pengguna maka selanjutnya dicari sumber penyebabnya, apakah karena metode yang tidak tepat,

pelaksanaannya yang tidak profesional, teknologi yang tertinggal, waktu yang tidak memadai, atau faktor-faktor lain?

Dalam prakteknya, program *Six Sigma* menetapkan dan mengimplementasikan rencana tindakan perbaikan. Sebagai contoh, bila terjadi kesalahan dalam merencanakan kebutuhan sumber daya manusia, maka dilakukan tindakan perbaikan dalam hal pemilihan metode, pengumpulan data secara akurat, dan seterusnya. Melalui perbaikan-perbaikan, akar-akar penyebab permasalahan dihilangkan atau dicegah agar tidak berulang kembali.

5. Melakukan pengendalian (*control*)

Untuk dapat mengetahui tingkat deviasi atas keberlangsungan program, harus dilakukan pengawasan dan pengendalian terhadap seluruh aktivitas kegiatan, misal: bagaimana proses perencanaan sumber daya dilakukan, bagaimana proses marketing dijalankan, atau bagaimana pemberian layanan kepada publik dilakukan. Apakah semua kegiatan tersebut sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan disepakati bersama? Hal tersebut diawali dengan cara mendokumentasikan hasil peningkatan kualitas dan membandingkannya dengan standar kualitas kinerja yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.

Bila perbaikan telah dilaksanakan dan membuahkan hasil yang baik sebagaimana yang diharapkan, maka pelaksanaan kerja terbaik atau hasil perbaikan kualitas tersebut disertakan dalam prosedur kerja, disebarluaskan, dan dijadikan sebagai pedoman kerja standar bagi seluruh organisasi.

D. Penutup

Berkembang tidaknya suatu organisasi (swasta maupun pemerintah) sangat tergantung dari kinerja yang dihasilkan. Tidak jarang suatu organisasi tidak berdaya dalam memasuki kancah persaingan dan pada akhirnya harus puas pada posisi yang kurang menguntungkan. Hal yang menyebabkan keadaan tersebut, diantaranya karena kurang mampunya *top leaders* dalam mengelola dan memberdayakan berbagai sumber yang dimiliki. Yang menyedihkan lagi, acap kali seorang pemimpin tidak memiliki kemauan (*will*) untuk mengubah kondisi yang ada saat ini ke arah yang baik lagi.

Di antara berbagai konsep yang tujuannya meningkatkan kinerja organisasi, salah satunya program *Six Sigma*, hadir untuk memperbaiki kinerja organisasi secara lebih komprehensif. *Six Sigma* menawarkan program perbaikan kualitas yang terus menerus dengan berorientasi kepada kepuasan pelanggan (publik/masyarakat pengguna). Dengan memahami filosofi, menerapkan prinsip-prinsip dan tahapan dalam program *Six Sigma*, diharapkan *top leaders* dapat menghasilkan kinerja organisasi ke arah yang lebih baik lagi.

Referensi

- Gaspersz, Vincent. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi – Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, Philip. 1991. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall.
- Lako, Andreas. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: Isu, Teori, dan Solusi*. Penerbit: Amara Books.
- Pyzdek, Thomas. 2002. *The Six Sigma Handbook – Panduan Lengkap untuk Greenbelts, Blackbelts, dan Manajer pada Semua Tingkat*. Jakarta: Salemba Empat.