


SAPRUDIN, S.SOS., M.SI.
IR. JON SUARDI, M.SI.

IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN MUTU ORGANISASI



PRODUKTIVITAS
ORGANISASI

Suatu Pendekatan Kajian Total Quality Manajemen
dan Pendekatan ISO 9002

**IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN MUTU ORGANISASI (SUATU PENDEKATAN
KAJIAN TOTAL QUALITY MANAJEMEN DAN PENDEKATAN ISO 9002**

**Saprudin
Jon Suwardi**



EL-MARKAZI
publish your dream with a book

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2002 tentang Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta

Pasal 2

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak Ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ketentuan pidana

Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

**IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN MUTU ORGANISASI (SUATU PENDEKATAN
KAJIAN TOTAL QUALITY MANAJEMEN DAN PENDEKATAN ISO 9002**

@Elite Media Kreazi (Elmarkazi) 2022

Penulis :

Saprudin

Jon Suwardi

Desain Cover :

Usep Mahmud

Tata Letak :

Elite Media Kreazi (Elmarkazi)

Ukuran :

hlm, Uk: 18,2 cm x 25,7 cm

ISBN 978-623-331-281-3

Cetakan Pertama :

Maret 2022

Hak Cipta 2022 Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2022 by Elmarkazi Publisher

All Rights Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT ELMARKAZI

Anggota IKAPI

Jl.RE.Martadinata RT.26/05 No.43 Pagar Dewa,

Kota Bengkulu, Provinsi Bengkulu 38211

Website: www.elmarkazi.com dan www.elmarkazistore.com

E-mail: elmarkazipublisher@gmail.com

PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas karunia-Nya, penulis dapat menyajikan sebuah buku yang berjudul **Implementasi Pengembangan Mutu Organisasi (Suatu Pendekatan Kajian Total Quality Manajemen dan Pendekatan ISO 9002)**.

Buku ini dimaksudkan sebagai bahan pembelajaran bagi mahasiswa, birokrat dan masyarakat umum bagaimana cara membuat sebuah kebijakan, implementasi dan evaluasi kebijakan publik, khususnya di bidang pemerintahan.

Pada tulisan ini yang dimaksud dengan kebijakan publik ialah tindakan apa pun yang diambil oleh pemerintah dalam menyikapi sesuatu permasalahan yang terjadi dalam masyarakat dan pemerintahan. Implementasi kebijakan publik yang dimaksud adalah dibentuknya peraturan perundang-undangan oleh pemerintah untuk mengatasi permasalahan yang sedang berlangsung dan juga mengantisipasi permasalahan di kemudian hari.

Untuk mempermudah pemahaman terkait dengan kebijakan publik, penulis fokus pada pembentukan peraturan perundang-undangan yang dibentuk oleh pemerintah daerah, antara lain, peraturan daerah dan peraturan kepala Daerah. Kemudian proses pembentukan peraturan daerah tersebut dilengkapi dengan contoh sehingga para pembaca lebih memahami bentuk kebijakan yang dimaksud.

Penulis berharap buku ini dapat bermanfaat bagi mahasiswa sebagai insan generasi penerus bangsa dan juga bagi aparat pemerintah, khususnya di daerah yang sedang mengemban tugas dalam pemerintahan.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada rekan-rekan di **STIA Menarasiswa Bogor** yang ikut memberikan berbagai saran dan masukan dalam proses penulisan buku ini dan juga kepada Tim Redaksi Penerbit yang telah membantu proses penerbitan buku ini.

Salam

Saprudin, S.Sos., M.Si.

Ir. Jon Suwardi, M.Si.

DAFTAR ISI

PENGANTAR	1
DAFTAR ISI	v
BAB I KONSEP TENTANG MUTU.....	1
A. Karakteristik Mutu Produk	4
B. Keuntungan Mempertahankan Mutu	8
C. Perkembangan Mutu Dan Total Quality Management	9
D. Hubungan Mutu dengan Costumer.....	17
E. Kepuasan Pelanggan.....	18
F. Pihak-pihak yang Berkepentingan	21
BAB II KONSEP TENTANG STANDAR ORGANISASI INTERNASIONAL (ISO)	25
A. Pentingnya Standar	25
B. Komisi Teknik 176 (TC 176)	26
C. Evolusi Standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9000.....	27
D. Standar Nasional Indonesia (SNI)	29
E. Standar Sistem Manajemen Mutu Sejenis	31
F. Mengapa menggunakan ISO 9000?.....	36
G. Keuntungan menggunakan ISO 9000	36
H. Family ISO 9000 Series	39
I. Dari ISO 9000:1994 ke ISO 9000:2000.....	41
J. Hubungan TQM dengan ISO 9000 series.....	45
BAB III PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN MUTU	47
A. Focus pada Costumer	48
B. Kepemimpinan	50
C. Keterlibatan Personel	54
D. Pendekatan Proses	56
E. Pendekatan Sistem untuk Pengelolaan.....	61

F. Pendekatan Sistem	61
G. Peningkatan berkesinambungan	62
H. Pembuatan Keputusan Berdasarkan Fakta	63
I. Hubungan Saling Menguntungkan dengan Pemasok.....	64
BAB IV	113
INTERPRETASI KLAUSAL/MANAJEMEN TOTAL QUALITY	113
A. Sistem Manajemen Mutu	113
B. Tanggung Jawab Manajemen	130
C. Pengelolaan Sumber Daya.....	144
D. Realisasi Produk.....	151
E. Pengukuran, Analisis dan Peningkatan.....	166
BAB V	179
PENERAPAN SISTEM MANAGEMEN MUTU	179
A. Peranan Audit Sitem Manajemen Mutu.....	191
B. Jenis Audit Sistem Manajemen Mutu.....	191
C. Tujuan Audit Sistem Manajemen Mutu	194
D. Perbedaan Audit ISO 9000 : 1994 dengan ISO 9000 : 2000/2015.....	195
E. Mengelola Program Audit	195
F. Pelaksanaan Audit	199
G. Teknik Audit.....	201
H. Evaluasi Kinerja Audit	211
A. Pengertian Revolusi Industry 4.0.....	215
B. .Reformasi Birokrasi dan Strategi Menghadapi Revolusi Industri 4.0	223
BAB VIII	227
A. Pengertian Budaya.....	227
B. Pengertian Kerja	228
C. Pengertian Budaya Kerja	229
D. Inovasi Budaya Kerja.....	230
BAB IX	237

IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAJEMEN	237
A. Kemajuan Teknologi	237
B. Perubahan Pasar.....	237
C. Permasalahan Sumber Daya Manusia.....	238
D. Sikap Dan Tindakan Managerial	238
E. TAHAPAN IMPLEMENTASI TQM	249
F. UPAYA MENGHADAPI PERUBAHAN DAN KAITANNYA DENGAN PRODUKTIVITAS.....	255
DAFTAR PUSTAKA.....	277
PROFIL PENULIS	285

BAB I

KONSEP TENTANG MUTU

Peningkatan *performance* kerja sebagai capaian produktivitas dalam konteks ekonomi memandang sebagai suatu trend pada abad sekarang ini. Hal ini disebabkan berbagai perkembangan di kawasan Eropa, Asia, Amerika termasuk di Asia Tenggara (ASEAN) dengan berbagai persaingan yang demikian kompetitif sebut saja AFTA, pasar bebas, zona Ekonomi Asean dan lainnya. Selain faktor pasar global dunia dimana setiap Negara bersaing secara ketat agar dapat mencapai kemajuan yang tanpa batas ini.

Bangkitnya Jepang, Korea dan Cina di Asia sebagai Negara adidaya ekonomi, terutama munculnya revolusi mutu di Jepang. Masyarakat Amerika dan Eropa lebih menyukai produk-produk Jepang, Korea, dan Cina dan membanjirnya produk-produk Negara Asia dipasaran menyebabkan produsen Eropa dan Amerika tidak menyukainya. Dengan berbagai terobosan guna meningkatkan persaingan dengan Jepang maka terjadi ketimpangan di Amerika sehingga dengan berbagai cara mereka terpaksa untuk melawan revolusi mutu tersebut.

Dengan meningkatnya persaingan yang demikian gencar, maka semakin menyadari organisasi dan perusahaan akan pentingnya mutu. Mutu atau kualitas dipandang sebagai suatu yang bersifat netral secara perlahan berubah arah menjadi suatu yang positif. Berbagai kegiatan tentang mutu akan menyibukkan berbagai pihak untuk beberapa waktu decade di masa mendatang. Dan itu semua di mulai sejak decade tahun 1980-an, dimana banyak perusahaan organisasi bisnis berinisiatif dan mengintervensi untuk meningkatkan mutu, tetapi hanya sedikit sekali yang menjadi pemimpin, dapat bertahan atau berkompetisi, sehingga kompetisi tentang mutu semakin realistic, terbuka dalam mencapai keberhasilan bisnis.

Argumentasi dan perdebatan tentang mutu sampai sekarang belum adanya suatu kepastian tentang bagaimana mendefinisikan mutu, bagaimana mengukurnya, bagaimana keterkaitan mutu dengan laba. Banyaknya pembatasan tentang mutu tetapi tidak ada satupun yang dapat menjelaskan secara tepat apa sesungguhnya mutu itu. Sedangkan dalam arti luas mutu dapat disebutkan adalah sesuatu yang selalu disempurnakan.

Berbagai pandangan dan persepsi tentang mutu itu sendiri tidaklah sama. Dalam beberapa survey yang dilakukan ASQC (American Society for Quality Control) melakukan survey terhadap 3000 konsumen di Amerika, Jepang dan Germany kita lihat berbagai pandangan mutu dari persepsi konsumen.

Adapun perbedaaan pandangan tentang mutu sebagaimana table berikut, yaitu perbedaan pandangan yang di anut oleh Amerika Serikat, Jepang dan Jerman :

Amerika Serikat	
Kualitas ditentukan atas dasar	Keputusan pembelian ditentukan oleh
1. Nama terkenal	1. Harga
2. Rekomendasi dari mulut ke mulut	2. Kualitas
3. Pengalaman masa lalu	3. Kinerja
4. Kinerja	4. Rekomendasi dari mulut ke mulut
5. Daya Tahan	5. Nama terkenal
6. Harga	
7. Refutasi pemanufacture	

Jepang	
Kualitas ditentukan atas dasar	Keputusan pembelian ditentukan oleh
1. Nama terkenal	1. kemudahan penggunaan
2. Kinerja	2. desain dan model\kinerja
3. Daya tahan	3. harga
4. Harga	4. kualitas
	5. kinerja
	6. nama terkenal

Jerman	
Kualitas ditentukan atas dasar	Keputusan pembelian ditentukan oleh
1. harga	1. harga
2. nama terkenal	2. kualitas itu sendiri
3. penampilan	3. penampilan
4. daya tahan	4. daya tahan
5. pengalaman masa lalu	5. nama terkenal
6. kualitas itu sendiri	6. desain dan model
	7. kinerja

Kualitas suatu produk tertentu misalnya di Indonesia misalnya mutu didasarkan pada merek dan harga. Harga sendiri menjadi unsure utama dalam menentukan pembelian suatu produk. Pandangan ini dapat dilihat dari karakteristik yang menggambarkan output atau hasil dari suatu proses tanpa memperhatikan bagaimana suatu output dari prosesnya sehingga tidak mengherankan akan terjadi kesalahan dalam mempersepsi suatu produk, seperti harga tinggi akan identik dengan mutu yang tinggi.. sesungguhnya harga adalah fungsi dari cost, profit margin dan kekuatan pasar. Barang yang bermutu tinggi adalah produk atau barang yang memiliki spesifikasi tinggi, sebagaimana material nomor satu, teknologi nomor satu. Maka spesifikasi yang tinggi menyebabkan resiko yang tinggi pula atau infisiensi.

Berbagai pandangan tentang mutu, meski sulit mengukur bagaimana sesungguhnya mutu itu bermacam pendapat dan pandangan dari para ahli setidaknya dapat dijadikan pedoman atau acuan bagaimana seseorang mengukur tentang kualitas suatu barang atau produk. Pendapat tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Philip. B. Crosby

Crosby berpandangan bahwa mutu berarti kesesuaian terhadap persyaratan, seperti jam tahan air, sepatu tahan lama, atau dokter yang ahli terhadap suatu penyakit, Crosby pun mengemukakan pentingnya melibatkan setiap personal pada proses kegiatan organisasi. Pendekatan Crosby merupakan pendekatan top down.

2. W. Edwar Deming

Deming berpandangan bahwa mutu berarti suatu pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan terus menerus, seperti penerapan kaizen di Toyota, Kis untuk pelayanan kesehatan, kartu Indonesia Pintar untuk memberikan pelayanan Pendidikan. Pendekatan Deming merupakan pendekatan bottom-up

3. Josep M. Juran

Juran berpendapat bahwa mutu berarti kepuasan berarti kesesuaian dengan penggunaan seperti sepatu dirancang untuk olah raga, atau sepatu kulit dirancang untuk kekantor atau kepesta. Pendekatan ini berorientasi pada penemuan harapan konsumen

4. Ishikawa

Ishikawa berpandangan bahwa mutu berarti kepuasan pelanggan. Dimana tiap-tiap bagian merupakan bagian dari proses dalam organisasi memiliki pelanggan yang harus dilayani. Kepuasan pelanggan secara internal akan menyebabkan kepuasan pelanggan diluar organisasi.

5. Iso 9000-2000 mendefinisikan mutu sebagai derajat/tingkat yang melekat pada produk yang mencukupi persyaratan atau keinginan pelanggan.

Selanjutnya pandangan tentang derajat atau keinginan pelanggan disini adalah selalu ada progress (peningkatan) setiap waktu. Sedangkan karakteristik pada istilah tersebut adalah hal-hal yang dimiliki produk. Adapaun karakteristik tersebut dapat dilihat dari berbagai macam persepsi, yaitu :

- a. Karakteristik fisik (elektrikal, mekanikal, biological) misalnya headphone, mobil dan rumah.
- b. Karakteristik perilaku (kejujuran, kesopanan) misalnya pelayanan di rumah sakit, perbankan dan lain-lain
- c. Karakteristik sensori (harum, bau, rasa) misalnya minuman dan makanan

A. Karakteristik Mutu Produk

Produk di sini berarti barang atau jasa. Secara riil barang berbeda dengan produk. Meskipun dalam suatu produk jasa dan barang sangat sulit dilepaskan. Jelasnya, barang dan jasa dapat dibedakan dari beberapa segi, adalah sebagai berikut :

- Barang bersifat fisik, yaitu sesuatu yang dapat diraba atau disentuh, di rasa, dipegang, disimpan dan dipindah-pindahkan. Barang ada yang tahan lama dengan banyak penggunaan atau pemakaian, misalnya TV, lemari es, mobil, computer, rumah dan lain sebagainya. Ada juga barang yang biasanya habis dalam satu atau beberapa kali pemakaian, misalnya makanan, kosmetik, sabun, minuman. Barang biasanya diproduksi, kemudian dipasarkan atau di jual dan terakhir dikonsumsi.
- jasa merupakan aktivitas, manfaat, atau kepuasan yang ditawarkan kepada orang lain untuk dijual. Dengan demikian, jasa hanya dapat dikonsumsi, tetapi tidak dapat dimiliki, seperti jasa perbankan, bengkel, transportasi. Jasa biasanya dijual terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan di konsumsi secara bersamaan. Misalnya pengacara, dan jasa konsultasi. Jasa merupakan komoditas yang tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan,

misalnya kursi kereta api yang kosong, kamar hotel yang tidak dihuni, jam tertentu tanpa pasien ditempat praktek dokter. Jasa akan hilang dengan sendirinya karena tidak dapat disimpan untuk dipergunakan di waktu lain. Dengan demikian, efektivitas individu yang menyampaikan jasa merupakan unsure yang sangat strategis dan menentukan. Kunci keberhasilan dalam aktivitas bisnis jasa adalah terletak pada proses perekrutan, kompensasi, diklat dan pengembangan karir pegawainya.

Secara spesifik perbedaan kedua produk, yaitu antara barang dan jasa dapat diinventarisasi karakteristinya sebagaimana table berikut :

BARANG	JASA
1. Dapat dicapai	1. Dapat dicapai
2. Ketersediaan	2. Keakuratan
3. Penampilan/pitur	3. Kesopan-santunan
4. Tepat guna	4. Kenyamanan
5. Kebersihan	5. Kompensasi
6. Pemakian	6. Kredibilitas
7. Ketahanan	7. Ketergantungan
8. Fleksibel	8. Efisiensi
9. Maintenance	9. Efektivitas
10. Dapat diproduksi	10. Jujur
11. Tahan uji	11. Ketepatan waktu
12. Aman	12. Dapat dipercaya
13. terjamin	13. Teraminan

Perbandingan secara khusus sifat dan manfaat kedua produk barang dan jasa tampak pada table berikut :

Table 2 : sifat dan kegunaan barang

Jenis barang	kehandalan	keamanan	pemeliharaan	Penampilan/fitur	Daya tahan
Mobil	Data Mean time between failure (MTWF) atau	Penggunaan air bag struktur mobil yang kokoh, maksudnya adalah mobil tidak mudah slip atau bila terjadi benturan/tabrakan	Kemudahan mendapatkan spare part, bengkel service	Model mobil menyesuaikan dengan perkembangan jaman	Dapat atau tahan lama

	mean time to repair (MTTR)	dapat melindungi penumpangnya			
--	----------------------------	-------------------------------	--	--	--

Contoh sifat dan kegunaan produk Jasa

Table 3 : sifat dan kegunaan barang

Jenis barang	kehandalan	keamanan	pemeliharaan	Penampilan/fitur	Daya tahan
Mobil	Masalah dapat diatasi secara cepat, tepat, akurat	Tidak lama menunggu, respon dan respect terhadap permintaan	Mekanik yang handal, terpercaya, menarik dan berpengetahuan serta pengalaman yang luas	Mengenal identitas pelanggan, mengingat masalah dan preferensi pelanggan sebelumnya	Fasilitas service, ruang tunggu, seragam dan fasilitas lainnya

Sebagaimana disinggung sebelumnya bahwa mutu merupakan satu unsur persaingan yang strategis dan menentukan sejak era tahun 1980 dan sangat penting sampai saat sekarang ini. Tetapi sejak era tahun 1990-an persaingan bisnis, mutu bergerak yang semula suatu keunggulan strategis mutu menjadi satu kebutuhan. Banyak perusahaan dan penghasil suatu produk tidak dapat bersaing bahkan cenderung gulung tikar dari berbagai persaingan yang sangat serius. Disebabkan banyak perhatian meningkatkan perhatian terhadap mutu terutama 20 tahun belakangan ini sebagian perusahaan besar untuk meningkatkan persaingan dalam meningkatkan mutu agar tetap konsumen dapat menjalin kepercayaan dengan berbagai macam terobosan. Disisi lain mengenai customer, mereka berpandangan seharusnya mereka lebih layak mendapatkan produk baik barang maupun jasa yang sesuai dengan spesifikasi yang mereka inginkan.

Dalam pandangan kaizen mutu tidak hanya dihubungkan dengan produk jasa, tetapi juga cara kerja orang, cara menjalankan mesin, sistem dan prosedur dalam melaksanakan aktivitasnya, serta moral mental dan perilaku manusia. Sebagai salah contoh misalnya, seorang tukang sepatu mengenal setiap pelanggan yang datang membeli barangnya. Mereka adalah istri tetangganya, temannya dan keluarga jauhnya. Ia tidak akan menjual satu sepatu yang hak sepatunya rusak kepada mereka.

Tetapi pada produk masal seperti sekarang ini maka customer merupakan suatu yang abstrak dan personal yang memproduksi barang itu tidak dikenal dan tidak peduli siapa pelanggan mereka. Pelanggan juga tidak tahu siapa yang membuat barang tersebut. Oleh sebab itu dalam tahap ini, keadaan suatu produk tentu harus sama jika mereka memproduksinya secara masal. Kondisi seperti ini, maka mutu menjadi sesuatu yang sangat signifikan.

Standar mutu untuk jenis barang manufaktur dapat diukur dengan jumlah yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan oleh pelanggan sebagai salah contoh misalnya satu enis untuk setiap seribu. Ukuran mutu lainnya adalah pengembalian produk oleh customer, tuntutan garansi, permintaan perbaikan ataupun pengembalian (retur). Tuntutan produk jenis jasa banyak menghadapi problematik khusus yang tidak dapat diselesaikan oleh perusahaan manufaktur. Suatu ketika produk dari suatu perusahaan manufaktur gagal berfungsi atau mengecewakan customer. Maka customer tersebut biasanya akan mengembalikan (retur) tersebut atau akan meminta perusahaan pembuat produk untuk memperbaikinya. Oleh sebab itu, pada berbagai perusahaan banyak menerapkan system garansi bagi produk yang dihasilkannya. Bahkan banyak customer bereaksi dan tidak banyak ambil pusing untuk berhenti dan meninggal atau berganti ke produk yang dapat memberikan jaminan tertentu karena berbagai keluhan baik garansi, retur ataupun referensi dari perusahaan tidak ada respon dari produsen. Organisasi atau perusahaan jasa mungkin mencatat adanya penurunan dalam usahanya dan pangsa pasar tetapi kondisi seperti itu diterima setelah terjadi dan mungkin hampir tidak akan dapat diperbaikinya. Organisasi pada dasarnya ketidaktahuan tentang identitas customer yang menggunakan jasanya. Customer merasa diperlakukan buruk dan kemudian memutuskan untuk tidak menggunakan jasanya kembali, bahkan lebih bahaya akan terjadi bila customer menyampaikan ketidakpuasannya kepada orang lain dan secara berkala akan terjadi estapet informasi yang akan memperburuk suasana bisnisnya. Disebabkan alasan demikian maka perusahaan jasa memberikan garansi sebagai jaminan servis. PT TELKOM misalnya memberikan biaya ganti rugi bagi customer jika pemasangan atau keluhan melebihi batas yang ditentukan.

Garansi ini yang segera memberikan pengembalian sejumlah uang, yang bukan hanya sejumlah harga pembelian, tetapi diatas harga beli, hal ini akan memberikan keuntungan bagi perusahaan, yaitu :

1. Adanya jaminan untuk mempertahankan pelanggan atau sebaliknya akan hilang selamanya

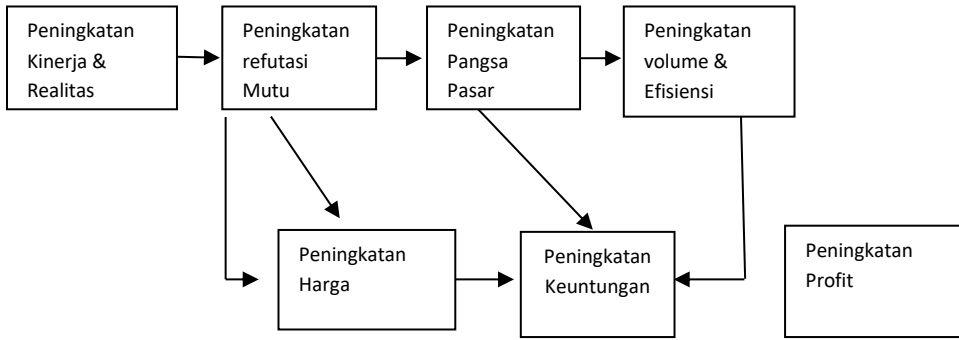
2. Perusahaan menerima masukan tentang adanya pelayanan jasa yang tidak sesuai sehingga memungkinkannya untuk mengambil inisiatif tindakan korektif.

Dan akhirnya pengetahuan akan adanya garansi servis member motivasi dan inisiatif yang kuat bagi bagi seseorang yang memberikan pelayanan kepada customer untuk menghindari kekeliruan yang akan menipu adanya permintaan garansi. Oleh sebab itu perusahaan yang memiliki program garansi akan menyertakan pemberian dan biaya servis sebagai ukuran dalam perspektif pelanggan.

B. Keuntungan Mempertahankan Mutu

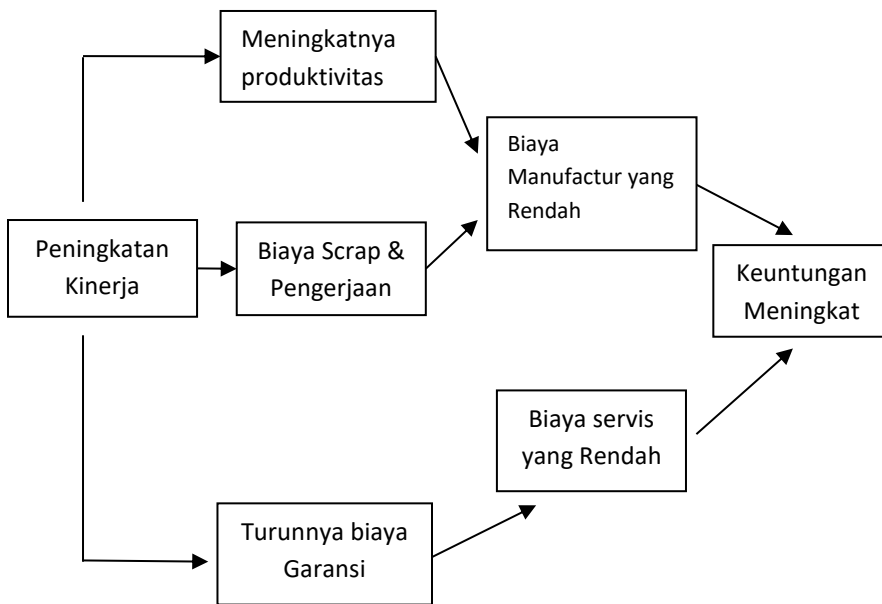
Berdasarkan hasil pengamatan dan analisa di masyarakat ataupun survey dari beberapa perusahaan termasuk organisasi atau lembaga pemerintahan yang beranggapan bahwa untuk mencapai peningkatan produk yang bermutu adalah pemborosan semata. Ini adalah keliru dan dapat dibuktikan bahwa membuat produk yang bermutu akan mendatangkan manfaat dan keuntungan bagi perusahaan ataupun jasa pemerintahan. Setidak-tidaknya ada dua keuntungan yang di dapat seperti :

Keuntungan *Market gain* (peningkatan pasar) yaitu akan terjadi peningkatan *performasi, feature* dan *realibility*. Misalnya bagi perusahaan *Headphone* akan terjadi produk yang kuat, tahan goresan, fitur yang menarik dan mudah praktis di bawa kemana saja, dapat dipergunakan *multi parfuse* sehingga dapat meningkatkan refutasi produk. Produk headphone semakin dikenal dan di akui. Dan hal ini akan terjadi peningkatan bangsa pasar baik domestic maupun internasional karena produk semakin terkenal atau permintaan produk semakin besar dan perusahaan headphone dapat meningkatkan harganya. Peningkatan harga akan menyebabkan peningkatan profit. Peningkatan harga pasar pun dapat diikuti dengan peningkatan volume produksi dan peningkatan efeisiensi produksi. Yang pada akhirnya terjadi peningkatan profit yang besar. Selain itu, peningkatan pangsa pasar juga langsung akan terjadi peningkatan keuntungan, disebabkan jaminan kepercayaan public. Secara specific tampak pada gambar 1, sebagai berikut :



Gambar 1 : Keuntungan Mutu ditinjau dari Pasar

Sedangkan keuntungan dari sisi biaya tampak pada gambar berikut



Gambar 2 : Keuntungan Mutu dari sisi Biaya

C. Perkembangan Mutu Dan Total Quality Management

Pandangan dan orietasi organisasi terhadap kualitas atau mutu telah mengalami evolusi dan perkembangan yang demikian pesat. Semula mutu suatu produk kurang bahkan tidak menapat perhatian dari para manajemen sekarang dan mungkin kedepan

akan menjadi yang pokok dan utama agar dapat berkompetitif. Berdasarkan pandangan dari para ahli konsep mutu dapat dikelompokkan ke dalam lima tahap, yaitu :

1. Era Tanpa Mutu

Era ini dimulai sebelum abad ke 18, dimana produk yang yang di buat tidak diperhatikan mutunya. Hal ini ini terjadi kurang bahkan tidak adanya pesaing dari para competitor sehingga perusahaan atau organisasi dominan memonopoli pasar.

2. *Inspection Era*

Era ini, mutu tidak hanya melekat pada produk akhir. Di mana pada proses mutu muncul karena adanya produk yang rusak atau cacat sehingga dilakukan inspeksi. Kondisi ini terjadi dan berlangsung di negara barat sekitar tahun 1800 an. Pada zaman ini para produsen mulai mendapatkan pesaing dan produksi yang digunakan adalah produksi massal. Penilaian terhadap produk berkaitan dengan mutu sangat terbatas. Manajemen puncak sama sekali tidak menaruh perhatian terhadap kualitas suatu produk, dan tanggung jawab terhadap kualitas didelegasikan ke departemen inspeksi dengan titik penekanan terletak pada hasil akhir sebelum dipasarkan ke konsumen.

3. *Statistical Quality Control Era*

Ketika terjadi penilaian terhadap produk oleh manajemen didelegasikan pada departemen inspeksi yang mengukur produk dari hasil akhir sehingga terjadi penyimpangan-penyimpangan serta sangat sulit untuk di control apakah kesalahan tersebut disebabkan karena kesalahan pada produksi atau hanya kebetulan semata sehingga informasi atau data yang diperoleh tidak dapat dijadikan dasar yang digunakan sebagai alat perbaikan terhadap produksi yang dihasilkan dan dijadikan guna mengantisipasi untuk hal yang serupa. Maka pada era statistical quality control era departemen inspeksi dilengkapi dengan alat dan metode statistik dalam mendeteksi kesalahan dan penyimpangan yang terjadi dalam atribusi produk yang dihasilkan dari suatu proses produksi. Data dan informasi penyimpangan dapat disampaikan kepada departemen produksi sebagai dasar guna perbaikan berikutnya. Perbaikan terhadap system dan prosedur yang digunakan untuk mengolah produk. Pada era ini, deteksi penyimpangan signifikan secara statistik telah dimulai oleh departemen produksi. Dengan demikian, maka kualitas produksi telah mulai dikendalikan melalui departemen produksi, tidak sekedar diinspeksi pada akhir proses produksi. Tetapi pada tahap ini, konsep kualitas masih terbatas pada atribusi yang melekat pada produk yang dan telah diproduksi

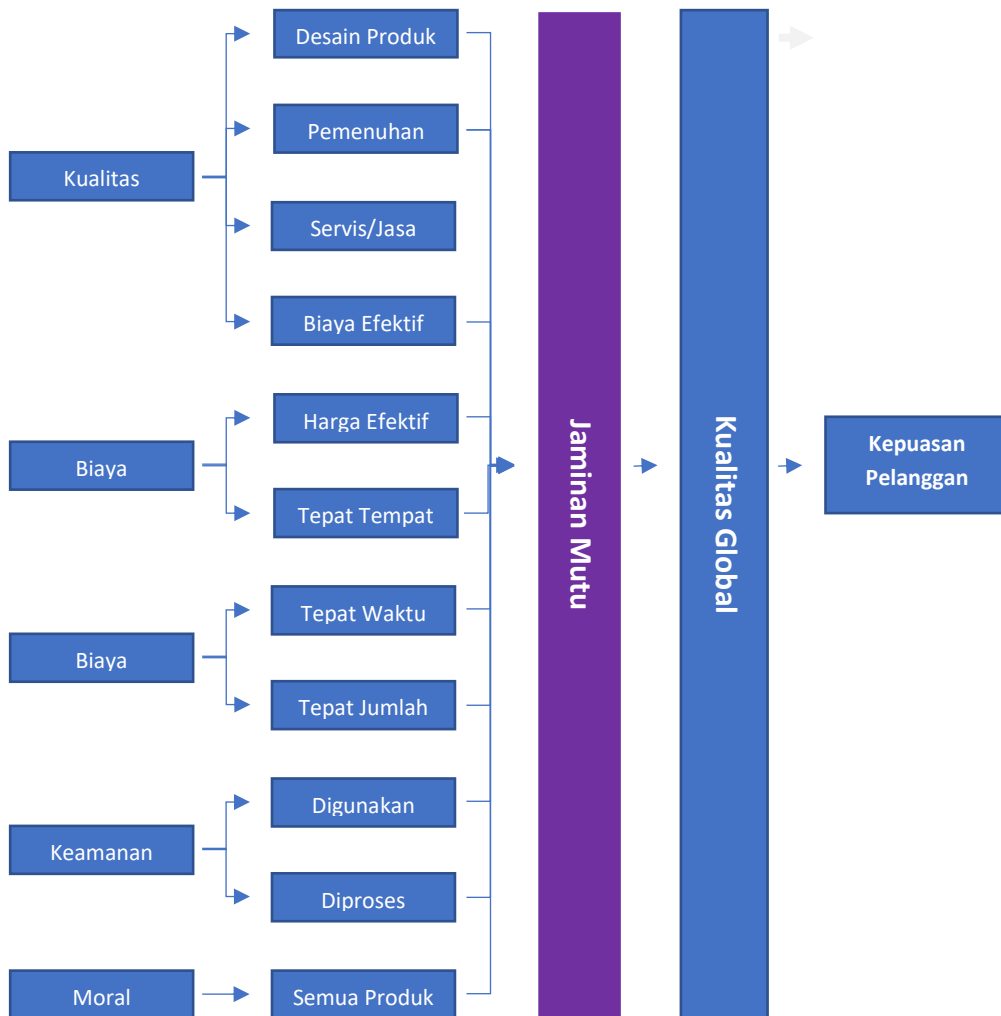
4. *Quality Assurance Era*

Dalam era ini, konsep mutu mengalami perkembangan dan perluasan. Dari konsep yang sempit (terbatas hanya pada tahap produksi) ke tahap desain dan koordinasi dengan departemen jasa (seperti bengkel) energy, perencanaan dan pengendalian produksi, serta pergudangan) keterlibatan manajemen dalam penanganan mutu produk mulai disadari pentingnya karena keterlibatan pemasok dalam penentuan kualitas suatu produk yang memerlukan koordinasi dan kebijakan manajemen. Pada era ini mulai diperkenalkan konsep tentang biaya mutu.

Berdasarkan konsep biaya mutu ini, pengeluaran akan dikurangi jika manajemen meningkatkan aktivitasnya. Pencegahan merupakan suatu hal yang lebih penting dari pada upaya perbaikan mutu terhadap penyimpangan dan kesalahan yang telah terlanjur terjadi.

Titik penekanan ada era ini bergeser ke arah desain produk, dan mulai berkembang pada tahun 1990- an yaitu dengan penggunaan ISO 9000;1994 pada organisasi atau perusahaan.

Untuk lebih jelas perkembangan perubahan pada era statistical Control tampak pada gambar sebagai berikut :



Gambar 3 : Perubahan pola mutu Quality assurance Era

1. *Strategic Quality Management /Total Quality Management/Total Quality Servie*

Pada era ini keterlibatan manajemen puncak sangat besar dan menentukan mencapai kualitas guna menempatkan perusahaan pada poisisi kompetitif. System ini dapat dapat diartikan sebagai system manajemen strategic dan interaktif yang melibatkan semua manager dan karyawan dengan menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki secara berkelanjutan proses-proses organisasi agar dapat memenuhi dan kebutuhan, keinginan dan harapan costumer.

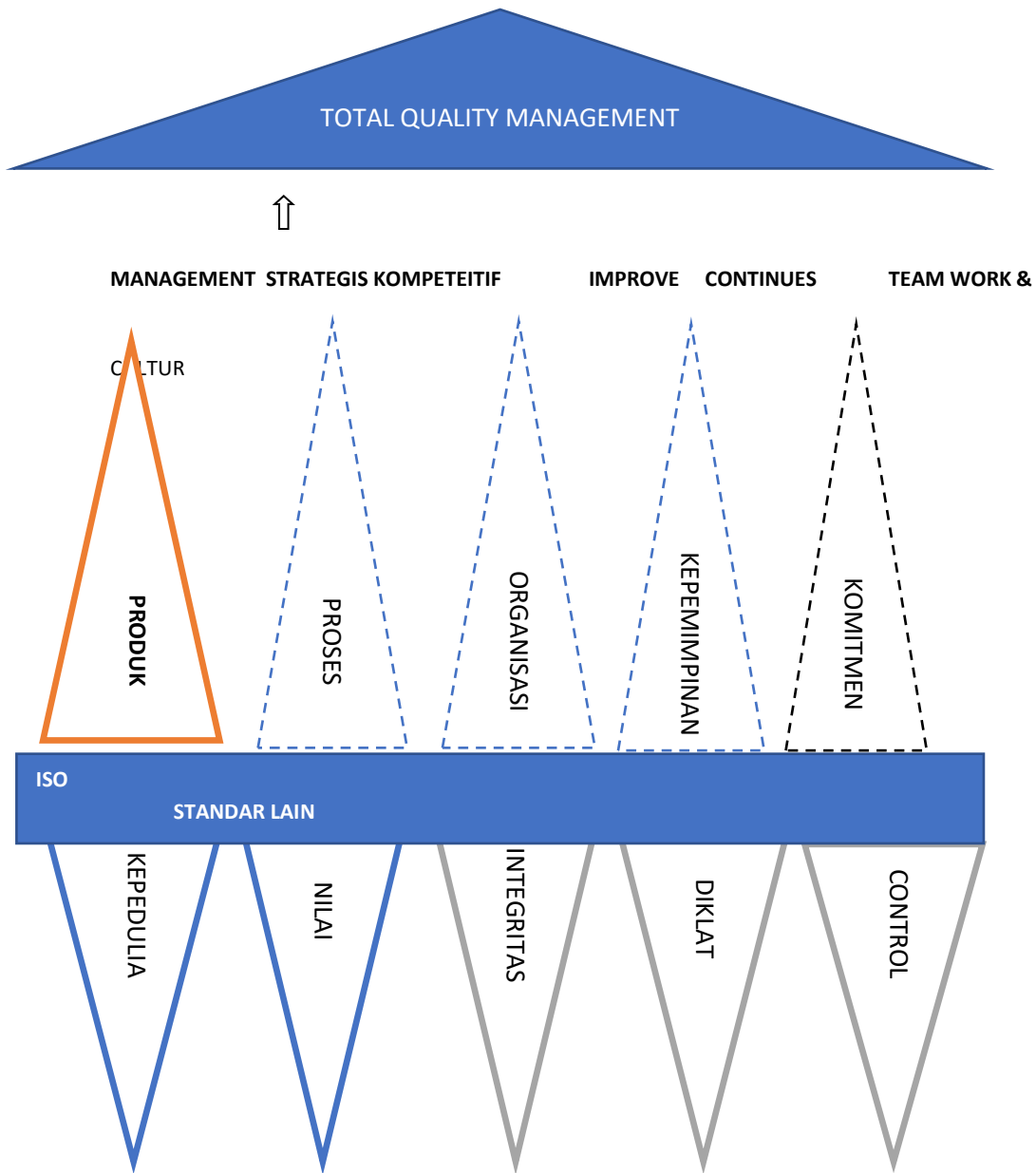
Total quality management (TQM) merupakan suatu system yang memadukan seluruh fungsi-fungsi manajemen dan proses terkait dari suatu aktivitas organisasi meliputi proses desain, perencanaan, produksi, marketing, dan pelayanan dengan ukuran keberhasilan TQM adalah kepuasan pelanggan dimana cara-cara pencapaian terutama melalui desain system dan perbaikan terus menerus.

TQM merupakan suatu pendekatan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi yang memiliki kelenturan sebuah produktivitas secara keseluruhan, dalam konteks peningkatan kualitas. Secara spesifik bahwa TQM adalah bagaimana cara mengorganisasi dan menggerakkan seluruh organisasi, departemen, aktivitas dan personal pada seluruh jenjang untuk mencapai kualitas yang diharapkan. TQM juga berhubungan dengan masalah-masalah strategis, masalah pemasaran, serta aspek human capital investment masa depan.

Secara filosofis TQM merupakan suatu pendekatan yang menggabungkan berbagai konsep keilmuan dari para ahli dan secara empiris dari berbagai pengalaman, dan pengamatan tentang perkembangan dan perubahan perusahaan dan menghasilkan produktivitas. Filosofi tersebut dapat dilihat dari gambar berikut

GAMBAR 3 : Total Quality Manajemen





GAMBAR PONDASI KALAU COCOK

Model Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia

Keterangan :

Pondasi : merupakan dasar akan nilai-nilai yang harus dimiliki oleh seluruh komponen organisasi

Lantai : menggambarkan acuan dan pedoman kerja yang mencakup standar-standar yang berlaku di perusahaan

Tiang : menggambarkan berbagai komponen/parameter pokok yang ada dalam perusahaan

Dinding : menggambarkan focus utama dari perusahaan, yaitu customer

Sedangkan persyaratan guna mencapai tujuan perusahaan dalam menerapkan TQM harus memiliki persyaratan, sebagai berikut :

- a. Telah menjadi kesepakatan bahwa setiap perusahaan yang mengimplementasikan TQM pertama-tama harus menyusun system manajemen mutu. Yaitu system yang relevan dengan semua kegiatan dan tugas yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuan (*achievement*). Artinya bukanlah quality program yang bertujuan untuk mencapai sasaran mutu tertentu atau keinginan manajemen dalam jangka waktu tertentu, tetapi system yang mampu mengintervensi dan terintegrasi dari semua jenjang dan tugas.
- b. Dengan berdasarkan hal ini, menjadi jelas bahwa manajemen mutu telah berkembang melalui tingkat pengawas dan ahli teknik dan boleh jadi telah menembus seluruh organisasi. Sebagai misal perusahaan kereta api Indonesia melaporkan keberhasilan dalam meningkatkan efisiensi dan mutu tidak hanya satu, tetapi beberapa aspek dari proses maintenance dari satu komponen kereta tetapi berbagai aspek lainnya seperti kecepatan, keamanan, ketepatan sebagai suatu organisasi TQM yang berhasil, apakah perusahaan tersebut benar-benar memenuhi persyaratan.
- c. Suatu perusahaan yang menggunakan pendekatan TQM harus mampu meningkatkan kinerja pada semua bidang. Misalnya, tidak cukup jika meningkatkan aspek yang dipusatkan suatu produk dan mengabaikan bidang pelayanan atau sebaliknya. Dalam TQM suatu perusahaan tidak dibenarkan atau terjadi pembiaran "satu bidang tanpa terjamah". One began is behind to began
- d. Perusahaan yang menjalankan TQM harus menyadari bahwa proses perbaikan yang terus menerus, continue dan bukan program peningkatan mutu dalam jangka waktu tertentu. Proses ini menjadi absurd jika perusahaan berusaha memelihara status TQM melalui program dengan tanggal sasaran tertentu, kecuali mengakui telah menerapkan sebuah program yang komprehensif yang menitikberatkan pada setiap masalah yang dihadapi sekarang atau masa akan datang. Harus dimengerti bahwa pemenuhan sasaran tertentu hanyalah sebuah langkah menuju TQM sebab tidak ada satupun program atau sasaran yang dapat dicapai dalam kerangka waktu tertentu.

Uraian di atas hanyalah sebuah pedoman, tidak ada peraturan atau model yang baku, ketat, ataupun cepat untuk dipergunakan oleh perusahaan dalam melaksanakan TQM, meskipun persyaratan dasar harus ada. TQM adalah suatu pendekatan dinamis, fleksibel disebabkan setiap perusahaan mempunyai culture, lingkungan dan permasalahan yang berbeda sehingga dapat diselesaikan secara berbeda pula. Meskipun demikian, semua perusahaan harus mempunyai kesamaan dan pemahaman yang sama dari seluruh komponen terutama pada kualitas Sumber Daya Manusia. Misalnya Keinginan akan mutu yang dibatasi oleh obsesi dengan rician kegiatan yang detail pada semua fungsional organisasi> “TradeMark”

Pandangan berbeda yang disebutkan oleh Suardi Rudi (2003 : 12), yang menyatakan tentang pendekatan TQM sebagai suatu filosofis, yaitu :

- a. Menyusun lingkungan TQM dengan membuat kerangka pernyataan visi dan misi perusahaan dan menentukan prinsip-prinsip TQM seperti focus pada pelanggan, komitmen mutu keterlambatan dan disiplin pegawai
- b. Menyusun hubungan pemasok/costumer/manajemen
- c. Menerapkan system manajemen untuk semua proses pada seluruh siklus hidup, produk, termasuk riset lapangan/pasar, keterlibatan produk, pembelian manufaktur, pengujian dan inspeksi, pemakaian dan transportasi, pelayanan pada pelanggan dan lain sebagainya.
- d. Menyusun system manajemen secara terus menerus
- e. Meninjau dan mengevaluasi serta mengubah siklus perbaikan secara kontinyu.

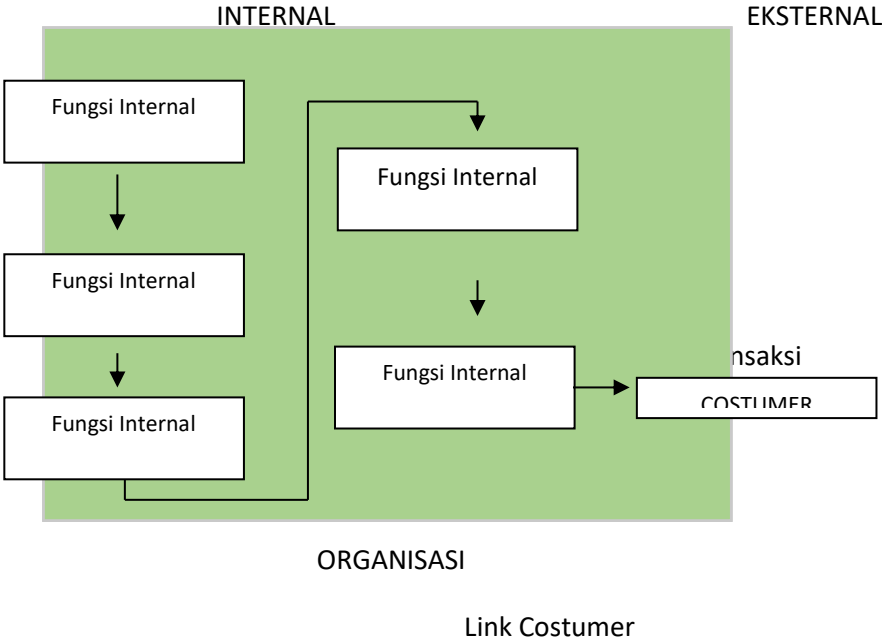
D. Hubungan Mutu dengan Costumer

Pandangan tentang pelanggan selalu dikelompokkan sebagai seorang pembeli produk oleh perusahaan, sesungguhnya pemakai produk adalah salah satu dari pelanggan yang dimiliki oleh organisasi. Beberapa decade, Kaoru Ishikawa secara tanpa sengaja bertemu dengan masalah ini yang pada saat itu Ishikawa bekerja sebagai konsultan pada Nippon Stell. Ketika ia sedang mengadakan penelitian beberapa goresan pada permukaan lempengan baja tertentu, ia mengusulkan kepada para insinyur yang bertugas pada proses khusus itu supaya kelompoknya mempelajari kembali masalah itu dengan insinyur pada proses berikutnya, kemudian insinyur itu menjawab, “apakah anda menyuruh kami memeriksa masalah itu dengan musuh kami? “. Atas pertanyaan itu Ishikawa menjawab, “anda tidak boleh menganggap mereka sebagai musuh. Anda harus menanggapi proses berikutnya sebagai pelanggan anda. Anda harus mengunjungi pelanggan anda setiap hari untuk memastikan bahwa mereka puas dengan produk ini”. “Bagaimana saya dapat melakukan hal itu ?bila saya datang ke bengkel, mereka akan beranggapan bahwa saya datang untuk memata-matai mereka.”.

Ilustrasi di atas memberikan motivasi pada Ishikawa yang semboyannya yang sangat terkenal sekarang ini, “Proses berikutnya adalah pelanggan”. Konsep inilah yang menyebabkan istilah pelanggan internal. Konsep ini menyebutkan bahwa pelanggan bukan saja orang yang berada di suatu pasar atau Mall saja yang membeli barang, tetapi juga pegawai pada proses berikutnya yang menerima hasil pekerjaan mereka. Pelanggan, insinyur desain adalah insinyur produksi. Oleh sebab itu, insinyur desain dapat memperhatikan kebutuhan pegawai produksi ketika mereka membuat produk baru dan memperhitungkan kemampuan proses dari peralatan dan material yang tersedia. Demikian juga pelanggan Tata usaha, mereka adalah penerima barang sesuai dengan keluaran kertas kerjanya. Bila orang bekerja pada proses berikutnya adalah pelanggan, yang ketika produk atau jasa cacat akan diteruskan maka pegawai pada proses berikutnya akan mengalami kesalahan. Dampaknya, suatu masalah akan ditemukan bukan oleh pegawai yang menciptakannya, tetapi oleh pegawai berikutnya, termasuk pelanggan bagian akhir. Seluruh konsep ini didasarkan pada dalil bahwa kepastian mutu untuk setiap pelanggan pada setiap tahapan untuk menjamin mutu barang jadi. Secara definitive, pelanggan internal dapat didefinisikan sebagai individu atau unit penerima hasil suatu proses dalam system organisasi yang sama. Sedangkan pihak yang menyediakan atau memberikan hasil disebut pemasok internal.

Total Quality Managemen mengisyaratkan kepuasan pegawai yang tercermin dari kualitas pelayanan internal. Kualitas pelayanan internal ini tercermin dalam lingkungan kerja yang kondusif (lewat pendelegasian, pemberdayaan, saling percaya, kerjasama

team, komunikasi yang efektif).Dan lain-lain serta penerapan total human reward. Hal ini akan mendorong tumbuhnya loyalitas, dedikasi dan confidence pegawai pada organisasi, selanjutnya tumbuhnya loyalitas pegawai akan menghasilkan peningkatan produktivitas. Peningkatan produktivitas akan mendorong penciptaan nilai pelayanan eksternal, yang pada akhirnya akan menentukan kepuasan pelanggan eksternal. Kepuasan secara internal dan eksternal yang saling mendukung yang mendorong tercapainya produktivitas seperti tampak pada gambar berikut :



Gambar 4 : Jaringan Fungsi Peningkatan Produktivitas kepuasan Costumer

E. Kepuasan Pelanggan

Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh organisasi atau perusahaan agar dapat memuaskan keinginan dan kepuasan pelanggan. Tingkat kepuasan dan keinginan pelanggan akan memberikan *rate and return* se berapa baik organisasi atau perusahaan dalam menjalankan usahanya. Pentingnya mengenal dan memahami kepuasan pelanggan bukanlah suatu yang dibesar-besarkan. Hasil riset di Amerika Serikat tahun 1995 menunjukkan bahwa sekedar memenuhi keinginan dan kepuasan pelanggan tidaklah cukup untuk mendapatkan loyalitas, retensi , atau probalitas yang tinggi. Hanya jika pelanggan dinilai pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman yang melakukan pembelian yang memuaskan, barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang. Kepuasan sendiri merupakan fungsi dari kinerja

dan capaian. Jika kinerja dibawah capaian, pelanggan tidaklah puas. Tetapi jika kinerja mencapai yang diharapkan, pelanggan puas. Dan jika kinerja melebihi capaian yang diharapkan, maka pelanggan amat puas. Saat ini hanya organisasi mulai focus pada kepuasan tinggi sebab bila pelanggan yang merasa puas, maka pelanggan biasa akan cepat berubah pikiran bila menemukan penawaran yang lebih baik. Mereka yang amat puas lebih sukar untuk mengubah pilihannya. Kepuasan yang tinggi menciptakan kedekatan emosional terhadap merek, bukan preferensi rasional.

Menarik pelanggan baru yang harus diperhatikan adalah, ketika menarik pelanggan baru kemungkinan akan menghabiskan biaya yang lebih besar dari pada memelihara dan mempertahankan pelanggan yang ada. Diperlukan usaha yang serius untuk menarik pelanggan baru agar lebih puas dan beralih kepada produk yang di tawarkan. Biaya untuk menarik pelanggan baru ini dapat mencapai biaya 10 kali lipat dibandingkan dengan mempertahankan dan memelihara pelanggan yang ada. Suatu penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang melaksanakan usahanya dapat meningkatkan laba lebih dari 20 % sampai dengan 80 % dengan mengurangi peralihan pelanggannya sekitar 5 %. Kiat untuk mempertahankan dan memperkuat kesetiaan pelanggan, yaitu dengan mendirikan rintangan beralih yang tinggi. Para pelanggan enggan untuk beralih kepada pemasok lainnya apabila melibatkan biaya modal yang tinggi, biaya missing (pencarian) tinggi, kehilangan potongan harga, dan lain-lain tetapi pendekatan yang lebih baik adalah dengan memberikan kepuasan tinggi kepada pelanggan sebab hal ini akan mempersulit pesaing untuk meruntuhkan rintangan beralih dengan hanya menawarkan harga yang lebih rendah atau peransang lain untuk beralih.

Oleh sebab itu, adanya peringkat dari pelanggan merupakan umpan balik yang sangat menguntungkan bagi banyak perusahaan. Tetapi jangan terlalu yakin dengan program kerja yang dilakukan disebabkan kondisi tertentu. Beberapa perusahaan melakukan survei kepada pelanggan yang nampak mudah dilakukan tetapi pada faktanya mereka mengalami kesulitan, oleh sebab itu diperlukan keahlian dan kompetensi tertentu selain pengalaman dilapangan. Berbagai teknik survei dilakukan dengan biaya Relatif berbeda, sehingga tingkat respon maupun temuan yang dihasilkan berbeda pula. Survei tentang kepuasan pelanggan saat ini menjadi salah satu bidang usaha yang paling aktif bagi perusahaan riset pasar. Di Indonesia sendiri telah banyak melakukan riset seperti disebutkan diatas dengan rata pengasilan di atas 200 juta dan pertumbuhan tahunan sebesar 20 %.

Beberapa teknik dan cara yang dilakukan untuk meriset tentang kepuasan pelanggan, seperti berikut ini :

a. System keluhan dan Saran

Suatu perusahaan yang berfokus pada pelanggan akan mempermudah pelanggannya dengan memberikan saran dan keluhan. Banyak rumah sakit, bank, hotel yang menyediakan formulir tamu untuk melaporkan hal-hal yang mereka sukai dan tidak disukai. rumah sakit menyediakan kotak saran di lobby, menyediakan kartu komentar untuk pasien yang akan keluar, dengan cara memperkejakan staf khusus untuk menangani keluhan pasien. Banyak juga perusahaan yang berfokus pada kepuasan pelanggan dengan membuat hotlines pelanggan dengan nomor telepon gratis guna memaksimalkan kemudahan yang diharapkan pelanggan dalam menyampaikan saran atau keluhan. System informasi ini banyak menyediakan gagasan yang baik bagi perusahaan-perusahaan ini dan memungkinkan setiap pelanggan bertindak lebih cepat dalam menyelesaikan masalah. Metode ini banyak ditetapkan oleh P & G, General Elektrik dan Whirpool.

b. Survei Kepuasan Pelanggan

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa bila para pelanggan tidak puas dengan satu dari tiga pembelian, kurang dari 5 % pelanggan tidak puas dengan pelayanan. Kebanyakan pelanggan akan membeli lebih sedikit atau pindah ke pasok lain daripada mengajukan keluhan. Oleh karena itu banyak perusahaan bisnis yang tidak menggunakan system keluhan sebagai ukuran ketidakpuasan pelanggan. Perusahaan yang reaktif dan respon akan melakukan survei berkala. Perusahaan akan mengirim daftar kuesioner atau menelpon pelanggan terakhir sebagai sampling acak dan mengajukan pertanyaan apakah pelanggan sangat puas, cukup puas atau tidakpuas dengan multi aspek kinerja perusahaan. Serta perusahaan juga meminta pendapat pembeli tentang kinerja pesaing lainnya.

Selanjutnya untuk mengumpulkan informasi tentang kepuasan pelanggan, survei ini juga bermanfaat untuk mengajukan pertanyaan tambahan dengan tujuan untuk mengukur sikap dan interest pelanggan agar mau kembali kepada produknya..hal ini biasa akan mendapat respond dan tindakan lebih tinggi jika kepuasan pelanggan tinggi. Survei juga bermanfaat untuk mengukur kemungkinan atas ketersediaan pelanggan untuk menunjukkan bahwa perusahaan menghasilkan kepuasan pelanggan yang tinggi.

c. Belanja siluman

Berdasarkan survey yang dilakukan, banyak perusahaan membayar orang-orang untuk bertindak sebagai pembeli potensial untuk melaporkan temuan-temuan yang didapat dilapangan tentang kekuatan dan kelemahan yang pegawai yang dialami dalam membeli produk perusahaan dan produk pesaing. Para pembeli siluman ini bahkan dapat menyampaikan masalah tertentu untuk menguji apakah staf penjualan perusahaan menangani situasi tersebut dengan baik. Sebagai suatu ilustrasi seorang pembelanja siluman dapat mengeluh tentang makanan restoran. Untuk menguji bagaimana restoran itu menangani keluhan pelanggan. Hal ini perusahaan selain harus membayar pembelanja siluman, para managerpun terkadang harus meninggalkan kantor untuk melihat situasi penjualan perusahaan dan pesaing dimana mereka tidak dikenal dan mengalami perlakuan sendiri secara langsung perlakuan yang mereka terima. Hal lain para manager menelepon perusahaan mereka sendiri dengan berbagai pertanyaan dan keluhan untuk mengamati bagaimana penyelesaian keluhan diselesaikan.

d. Analisa Kehilangan Pelanggan

Organisasi harus menghubungi pelanggan yang beralih menjadi pelanggan perusahaan lain perlu dilakukan analisa secara mendalam akar penyebabnya. Ketika perusahaan IBM kehilangan pelanggan. Perusahaan IBM melakukan analisa mendalam guna mempelajari kegagalan. Bukan hanya penting untuk dilakukan wawancara keluar ketika pelanggan pertama kali berhenti berlangganan tetapi juga harus memperhatikan tingkat kehilangan pelanggan, dimana jika terjadi peningkatan kehilangan perusahaan itu menunjukkan gagal dalam memberikan kepuasan pelanggan.

Guna mewujudkan dan memelihara serta mempertahankan kepuasan pelanggan. Perlu terlebih dahulu mengidentifikasi pelanggannya seperti pelanggan internal atau pelanggan eksternal, pelanggan bisnis (retailer, wholesaler, distributor, dealer, agent) atau bahkan konsumen akhir, agar organisasi dapat melakukan deskripsi atau penjabaran terhadap langkah-langkah yang akan dilakukan.

F. Pihak-pihak yang Berkepentingan

Tantangan utama yang harus dihadapi perusahaan adalah bagaimana membangun dan mempertahankan eksistensi usaha dalam pasar dan lingkungan yang

demikian cepat berubah sementara perusahaan harus tetap konsisten untuk selalu berintegritas dan bersinegi tinggi.

Langkah awal bagi organisasi harus dapat mendefinisikan pihak-pihak mana yang berkepentingan terhadap perusahaan. Masing-masing pihak yang berkepentingan yang tentu memiliki kebutuhan dan tujuan yang berbeda. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi tersebut memahami dan memuaskan kebutuhan pihak yang berkepentingan, baik sekarang maupun masa mendatang. Dalam artian terdapat korelasi komparatif antara organisasi dengan pihak yang berkepentingan.

Suatu organisasi berusaha untuk memenuhi harapan minimum dari setiap pihak yang berkepentingan. Pada situasi bersamaan, organisasi dapat berusaha untuk memberikan tingkat kepuasan di atas minimum untuk masing-masing pihak yang berkepentingannya berbeda. Suatu ilustrasi organisasi berusaha menyenangkan pelanggan, bersikap ramah kepada staf dan memberikan tingkat kepuasan minimum kepada pemasok. Dalam menetapkan tingkat ini, organisasi harus berhati-hati agar tidak melanggar rasa keadilan berbagai kelompok atau pihak yang berkepentingan mengenai perlakuan yang mereka terima.

Selanjutnya berkaitan dengan kepentingan dari organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a. Pelanggan dan pemakai Akhir. Yaitu kebutuhan dan harapan pelanggan dan pengguna akhir, berhubungan dengan produk adalah, sebagai berikut :
 - Kesesuaian
 - Kepercayaan
 - Daya guna
 - Penyerahan
 - Aktivitas akhir dan realisasi
 - Harga dan biaya daur ulang
 - Keamanan produk
 - Jaminan dan pertanggungjawaban produk
 - Dampak lingkungan

Adapun guna memuaskan kebutuhan dan harapan pelanggan dan pengguna akhir, maka manajemen organisasi harus melakukan :

- Memahami kebutuhan dan harapan pelanggan termasuk pelanggan potensial
 - Mementukan karakteristik utama produk yang akan digunakan oleh pelanggan dan pemakai akhir
 - Menentukan dan estimasi tingkat kompetisi organisasi dalam pangsa pasar
 - Menentukan kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman pesaing pangsa pasar di masa depan
- b. Semua Pegawai
- Pegawai adalah pihak yang berada pada manajemen puncak sampai tingkah paling bawah. Organisasi harus menentukan kebutuhan dan harapan pegawai untuk mendaopat pengakuan keberadaannya, kepuasan kerja dan penegmbangan karir pegawai. Hal ini berguna untuk mendapatkan keterlibatan dan motivasi pegawai secara menyeluruh.
- c. Pemilik atau Investor (termasuk didalamnya pemegang saham), individu kelompok, mencakup sector public, dan pihak-pihak yang memiliki kepentingan pada organisasi/perusahaan.
- Tujuan pemilik dan pemegang saham menanamkan investasinya adalah agar kembalinya investasi, meningkatnya hasil operasional, bertambahnya pangsa pasar, serta meningkatnya keuntungan
- d. Pemasok dan Partner (rekan bisnis)
- Manajemen harus dapat mempertimbangkan potensi keuntungan dari hubungan yang telah terjalin antara pemasok dan organisasi, yang tentunya berguna bagi kedua belahpihak, seperti stabilitas dan pertumbuhan. Hubungan kerja harus didasari pada strategi bersama, pembagian pengetahuan, seperti keuntungan dan kerugian. Adapun hubungan kerja, maka organisasi harus melakukan, hal sebagai berikut :
- Menunjukan tanggung jawab terhadap jaminan kesehatan, ketentraman, dan keamanan
 - Mempertimbangkan dampak dan pengaruh yang ditimbulkan pada lingkungan, termasuk konservasi sumber daya alam dan energy
 - Mendefinisikan persyaratan hukum dan peraturan yang berlaku
 - Mendefinisikan pengaruh potensial pada social secara keseluruhan, lokasi produk, proses dan aktivitas yang dilakukan.

Guna memenuhi dan memahami kebutuhan dan keinginan pihak yang berkepentingan, maka organisasi harus :

- Mendefinisikan pihak yang berkepentingan dan memelihara tanggapannya secara seimbang
- Menterjemahkan definisi kebutuhan dan keinginan tersebut dalam berbagai persyaratan
- Mengkomunikasikan berbagai persyaratan tersebut pada organisasi
- Mengutamakan proses peningkatan untuk memastikan penambahan nilai yang didapat dari ketentuan yang berkepentingan.

Hubungan dinamis yang menghubungkan kelompok atau pihak yang berkepentingan. Menciptakan progres organisasi pada tingkat kepuasan pegawai yang tinggi akan mendorong dan memotivasi pegawai lebih produktif, inovatif dan berdaya saing dengan inovasi dan perbaikan yang berkelanjutan, mengurangi pemborosan. Sehingga capaian kepuasan pelanggan akan meningkatkan daya saing, peningkatan kinerja dan akhirnya tujuan peningkatan profit akan lebih baik. Sehingga akhirnya tercipta pertumbuhan dan laba lebih tinggi. Dan akan menghasilkan kepuasan pemegang saham yang tinggi dan kepuasan pemegang saham yang tinggi akan menciptakan pembentukan lingkungan yang lebih berkualitas untuk pegawai.

BAB II

KONSEP TENTANG STANDAR ORGANISASI INTERNASIONAL (ISO)

A. Pentingnya Standar

Adanya perbedaan standar untuk hal-hal yang sama dalam suatu negara atau obyek yang berbeda dapat mengakibatkan halangan dan gangguan dalam menjalin hubungan kerjasama dari masing-masing pihak. Sebagaimana ukuran kartu kredit, kartu non jalan tol ataupun kartu agunan tarik tunai (ATM), kartu atau isi ulang headphone, yang bila tidak ada standarisasi untuk semua negara, tentu akan kesulitan pihak-pihak yang sering bepergian antar Negara. Misalnya ukuran ketebalan 0,76 mm yang menjadi kesepakatan dunia tentu akan membantu para penggunanya dalam menghadapi kesulitan ini, begitu juga dengan ukuran kertas, satuan ukuran (kg, m, K, A, mol, cd), dan lain sebagainya. Oleh sebab itu, diperlukan standar internasional adalah cara terbaik, termudah dan terjamin keamanannya pada era globalisasi ini.

ISO (*the International Organization for Standardization*) adalah badan standar dunia yang dibentuk untuk meningkatkan kerjasama 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.

Pada saat ini, ISO adalah sebuah kerjasama internasional yang terdiri dari 130 negara yang berkedudukan di Jenewa, Swiss. Organisasi ISO ini terdiri dari lembaga standar nasional meliputi anggota Masyarakat Ekonomi Eropa dan Asosiasi Perdagangan bebas Eropa, Amerika Serikat, Jepang, Cina, Singapore, Pasar Perdagangan Bebas Asean (AFTA) dan lain-lain. ISO adalah organisasi bukan pemerintah yang didirikan pada tahun 1947. Sejak 1 Januari 2001, ISO dipimpin oleh Mr. Mario Gilberto Correpassi dari Brasil untuk jangka waktu dua tahun.

Banyak kalangan yang beranggapan bahwa ISO adalah singkatan dari kata The International standar for organization. ISO bukanlah suatu singkatan sebagaimana banyak disebutkan banyak orang. ISO adalah suatu kata yang berasal dari bahasa Yunani yang berarti "Sama" seperti istilah "ISOTHERM" yang berarti "suhu Sama", "Isometric" yang berarti "dimensi yang sama", dan Isobar yang berarti "tekanan yang sama".

Kata yang dijadikan standar merupakan cara untuk mempermudah dalam penggunaan dan agar mudah diikuti. Jika yang digunakan adalah singkatan, tentu saja setiap Negara akan berbeda singkatannya. seperti IOS Dalam bahasa Inggris, OIN dalam bahasa Perancis (organization Internationale de Normalization) atau Indonesia disingkat dengan OSI (organisasi Standar Internasional).

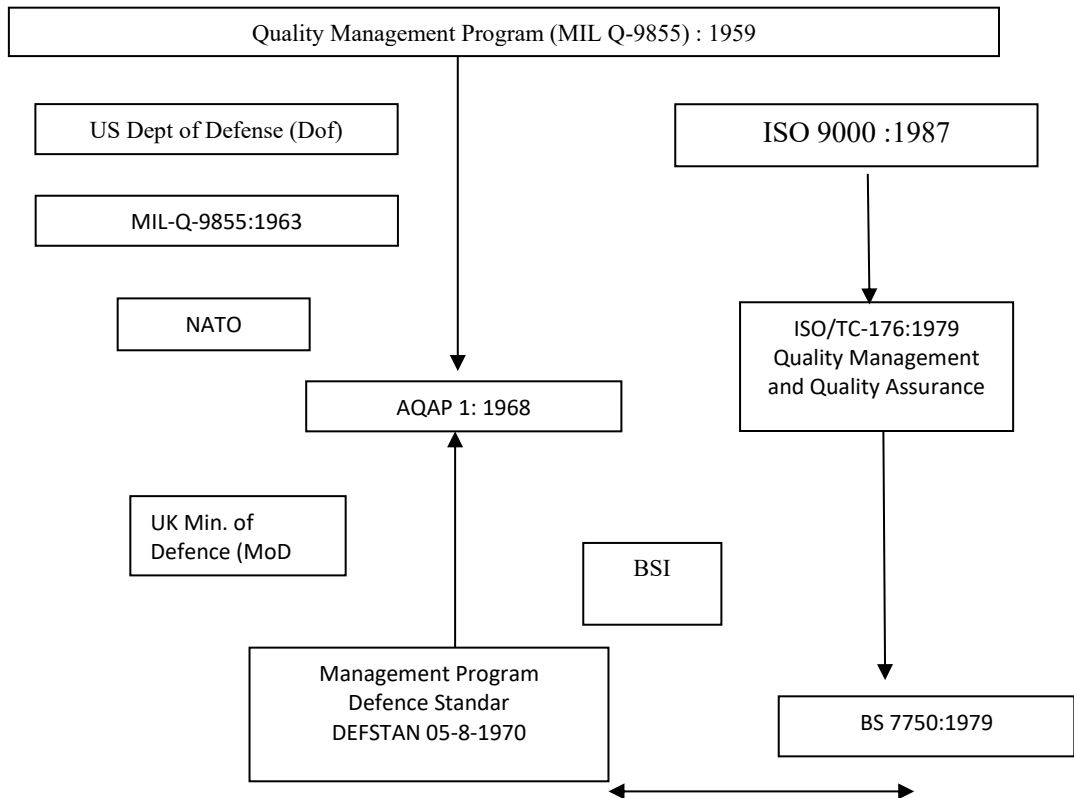
Aktivitas utama dalam pengonsepan standar ini melibatkan dan dilakukan oleh 34 negara anggota badan yang terdiri dari bagian Teknik dan Administrasi yang melayani Komisi Teknik dan Komisi Pembantu.

B. Komisi Teknik 176 (TC 176)

Standar internasional dalam pekerjaannya dilakukan melalui komite Teknik ISO. Satiap badan anggota yang berkeinginan dalam subjek yang dipilihnya dan ditetapkan. Komite ini berhak untuk mewakili pada setiap komite. Organisasi internasional, pemerintah, dan non pemerintah bekerjasama dengan ISO untuk ikut serta dalam melakukan pekerjaan ini. Konsep standar yang disetujui oleh komite teknik disebarkan ke stiap badan anggota untuk pemungutan suara. Publikasi standar internasional memerlukan persetujuan sekurang-kurangnya oleh 75 % dari badan anggota yang memberikan suara.

ISO TC 176 untuk manajemen mutu dan jaminan mutu sendiri dibentuk tahun 1979 guna mengembangkan suatu standar system manajemen mutu, kemudian dipublikasikan tahun 1987 sebagai standar seri ISO 9000. Pengalaman dalam menerapkan standar ISO 9000 series, umpan balik dan masukan baru setiap anggota badan menghasilkan tinjauan yang terus menerus terhadap ISO 9000 Series, dan dipublikasikan dari pedoman baru dalam penerapan penggunaan standar ISO 9000 Series. Adapun Evolusi Standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9000, tampak pada gambar ringkasan Sejarah ISO 9000 Series : Dari USA atau UK

Gambar : 2.1
Evolusi Standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9000



C. Evolusi Standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9000

Konsep penilaian system mutu dimulai pada masa perang Dunia II, di mana Sekutu semakin meningkatkan usahanya di tahun 1943. Angkatan bersenjata Inggris, atau lebih tepatnya bagian pengadaan militer bertanggungjawab untuk amunisi, mulai mengalami berbagai kesulitan dalam pembelian bahan peledak.

Terjaminnya mutu bahan peledak tidak dapat diketahui secara pasti sebab kecilnya kemungkinan pihak opengguna bahan peladak tersebut memberikan tanggapan secara langsung. selain daripada itu, organisasi militer yang memesan bahan peledak sering kali tidak efektif dalam mengkomunikasikan mutu yang diinginkan ke pihak yang berkepentingan. Ditambah dengan sedikitnya pabrik pembuat keperluan militer, mengakibatkan barang-barang militer di buat dipabrik pembuat barang-barang non militer dengan sejumlah pekerja yang tidak memiliki keahlian, dan persepsi yang berbeda-beda tentang apayang dimaksud dengan system mutu yang efektif.

Berdasarkan kondisi tersebut, bagaian pengadaan barang militer Inggris mengembangkan serangkaian standar yang secara umum dapat menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam menyediakan produk bermutu tinggi secara konsisten.

Pada ahir tahun 1960-an, di buat standar system mutu AQAP (Allied Quality Assurance Publicators) yang merupakan pengembangan dari standar-standar sebelumnya sebagai sistem kendali, di mana tujuan utamanya adalah mengendalikan pemasok dan pemenuhan persyaratan.

Pada awal tahun 1970-an Inggris mengembangkan lebih lanjut Seri AQAP yang disebut dengan DEFSTAN 05 Series” oleh United Kingdom Ministry of Defence, yang walaupun pada saat itu digunakan untuk kalangan militer. Tujuan DEFSTAN 05 Series dan sejumlah standar yang dikembangkan sendiri dalam perusahaan-perusahaan adalah untuk mengevaluasi pengendalian manajemen terhadap produk-produk tertentu, bukanya untuk mengevaluasi penegendalian manajemen terhadap system kendali mutu.

Pada itu juga secara bersamaan angkatan bersenjata Amerika Serikat mengembangkan MIL, STD 9858A, meskipun belum sepenuhnya puas akan pengalaman dengan pihak militer pada perang Dunia II. Setiap perusahaan belum menyadari sepenuhnya keuntungan yang idperoleh dari metode penilaian system mutu.

Pada saat itu banyak perusahaan yang secara tidak langsung bertransaksi dengan pihak militer dan tidak mengikuti ruang gerak DEFSTAN 05 Series telah mulai dan mengembangkan menggunakan standar parallel, yaitu BS 5157. Standar ini hanyalah serangkaian pedoman yang bersifat suka rela dan tidak banyak gunanya sebagai persyaratan kontrak, meskipun BS 5157 lebih baik dari standar sebelumnya.

Setelah BS 5157 , disusunlah BS 5750 bagian 1,2 dan 3 pada tahun 1979. BS 5750 sebageian besar berisi pokok-pokok utama yang terdapat dalam standar ISO 9000. Maka dengan adanya standar seri ini. System-sistem pada perusahaan tidak dipergunakan lagi. Selanjutnya system pemeriksaan ketiga merupakan karakteristik dari system ISO 9000 terus dikembangkan dan disempurnakan pada setiap perusahaan.

Pada tahun 1979, anggota ISO seperti Inggris, yang disebut British Standar Institute (BSI), menyerahkan proposal resmi kepada ISO agar dibentuk komite teknis baru guna menyiapkan standar Internasional yang berhubungan dengan teknik-teknik dan praktik penjaminan mutu. Pada saat itula dibentuk suatu komite teknis baru dengan nomor ISO/TC 176.

ISO/TC 176 menyatakan tentang ide penerapan standar manajemen mutu diseluruh dunia. Inggris dan Kanada sebagai pondasi dasar dalam pengalaman. Di Inggris, standar BS 5750 telah diterima oleh masyarakat, sementara di Kanada, serangkain standar nasional dikenal dengan sebutan CSA-Z299 dan telah digunakan secara luas.

Dapat disimpulkan bahwa hasil standar ISO/TC 176, dalam tahun 1987 seristandar ISO 9000 dipublikasikan. Seri standar system mutu ini merupakan rangkuman sebagian besar ruang lingkup standar-standar sebelumnya.

D. Standar Nasional Indonesia (SNI)

Bedasarkan keputusan Presiden Nomor 20 tahun 1984 tentang Dewan Standarisasi Nasional (DSN) yang kemudian disempurnakan dengan keputusan Presiden Nomor 7 tahun 1989, standarisasi merupakan sarana pendukung yang penting dalam pelaksanaan pengembangan Nasional, terutama dalam upaya dalam mendayagunakan secara optimal sumber daya alam dan sumber daya manusia dengan selalu memperhatikan Ilmu pengetahuan dan teknologi serta kesehatan, keamanan dan keselamatan kerja.

Dengan berdasarkan Keputusan Presiden tersebut maka ruang lingkup penerapan SNI adalah mencakup semua kegiatan pemberlakuan SNI, akreditasi, pengujian, sertifikasi, penandaan, inspeksi teknis, pengawasan dan sanksi terhadap pelanggaran.

Dengan demikian, maka penerapan SNI perlu adanya panduan/pedoman penerapan SNI yang dirumuskan dengan mempertimbangkan tahapan-tahapan atau prosedur pelaksanaan SNI menuju system Standarisasi Nasional (SSN) yang kuat.

Sedangkan peraturan Pemerintah Nomor 15 tahun 1991 tentang standar Nasional Indonesia dan Keputusan Presiden Nomor 12 tahun 1991 tentang penyusunan. Maka dalam penerapan dan pengawasan Standar Nasional Indonesia, Dewan Standarisasi Nasional (DSN) mengadopsi secara total seri ISO 9000 menjadi standar seri SNI 19-9000.

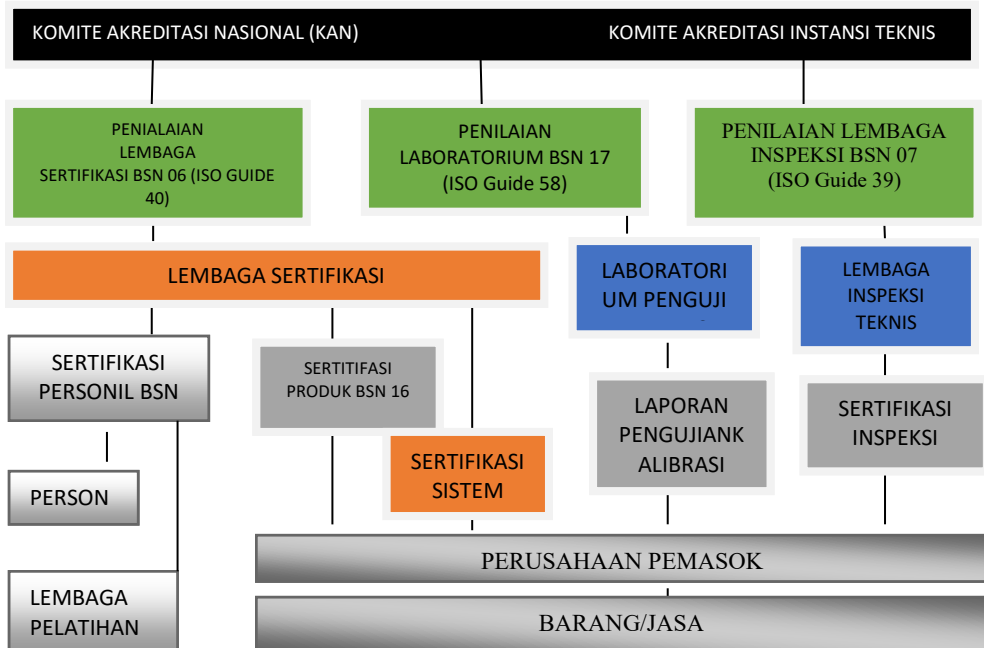
Sebagaimana disebutkan di bawah ini Negara yang mengadopsi ISO 9000, yaitu :

Negara	Jenis Standar	Negara	Jenis Standar
Australia	AS 3900	Singapore	SS ISO 9000:88
Austria	O Norm EN 2900	Inggris	BS 5750:1987
Perancis	NF-EN 29000	USA	ANSI/ASOC 090
Jerman	DIN ISO 9000	Belgia	NBNX 50
Jepang	JIS-Z 9900: 1991	Swedia	SS-ISO 9000:1989
Malaysia	MS-ISO 9000:1991	Thailand	TISI ISO 9000
Belanda	NEN-ISO 9000	Italia	UNIEN 29000:1987
Selandia Baru	NZS 9000: 1990	Yunani	ELOT EN 29000

Sedangkan struktur dan kewenangan Standar Nasional Indonesia dapat di gambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1 : struktur dan kewenangan Badan Standar Nasional Indonesia

BADAN STANDAR NASIONAL



Gambar 2.2 : Badan Standar Nasional

E. Standar Sistem Manajemen Mutu Sejenis

1. Deming Prize (Jepang)

Hadiah Deming dimulai dengan dana yang disumbangkan oleh W.Edwards Deming (Seorang ahli Statistik Amerika yang mengajarkan metodologi peningkatan kualitas di Jepang setelah perang) dari hasil pendapatan kuliahnya tentang kendali mutu yang mula-mula diadakan di Jepang dan royalti dari penjualan teks kuliahnya serta terjemahan bukunya. Saat ini, biaya hadiah deming ditanggung oleh JUSE.

Ada tiga kategori hadiah deming, yaitu hadiah yang diberikan pada individu, perusahaan, dan hadiah pabrik deming. Kriteria deming didasarkan pada adanya aktivitas yang dilaksanakan demi pengendalian mutu terpadu. Hal ini menunjukkan bahwa audit kendali mutu di Jepang secara aktual merupakan audit system manajemen secara keseluruhan.

Adapun Kriteria Deming Award yang merupakan pengendalian mutu terpadu dalam aktivitas mengaudit kendali mutu di Jepang, meliputi :

- Kebijakan perusahaan
Apakah kebijakan perusahaan untuk *total quality control*? Sasaran dan ukuran apa yang dipakai untuk merencanakan, mendesain, memproduksi, menjual, dan memastikan produk bermutu? Bagaimana hasilnya dan bagaimana hal ini diperiksa?
- Organisasi dan Administrasi
Organisasi jenis apa yang dipakai untuk melaksanakan dan mengatur pengendalian mutu statistik? Hal pokok lain yang harus dipelajari termasuk kejelasan akan wewenang dan tanggung jawab serta koordinasi antara divisi, aktivitas panitia, dan aktivitas kelompok kecil.
- Pendidikan dan Perluasan
Program pendidikan jenis apa yang diberikan secara rutin, misalnya seminar tentang *statistical Quality Control*, didalam dan diluar perusahaan? Sampai batas mana konsep dan metode *statistical quality control* dimengerti? bagaimana keefektifan program ini dikonfirmasi? Pendidikan apa yang diberikan kepada penjual dan sub-kontraktor? Bagaimana system saran dilaksanakan?
- Implementasi
Aktifitas jenis apa yang dilaksanakan untuk memastikan *total quality control* di bidang riset dan pengembangan, desain, pembelian, manufaktur, inspeksi, dan penjualan.

Misalnya, term-term berikut harus diperiksa

- Manajemen laba
 - Pengendalian biaya
 - Pengendalian pembelian dan sediaan
 - Pengendalian proses produksi
 - Manajemen fasilitas
 - Pengendalian alat
 - Administrasi Personalia
 - Hubungan karyawan
 - Program pendidikan
 - Pengembangan produk baru
 - Manajemen Riset
 - Hubungan penjual
 - Prosedur penanganan keluhan

- Pemanfaatan informasi pelanggan
- Pemastian mutu
- Jasa kepada p[elanggan
- Hubungan dengan Pelanggan

- Dampak
Dampak apa yang diakibatkan introduksi *total quality control* pada mutu produk? Dampak apa yang diakibatkannya pada jasa, penyerahan, biaya laba, keamanan, dan lingkungan? Apakah perusahaan manufaktur menjual produk bermutu tinggi? Keuntungan yang tidak terlihat apakah yang diakibatkannya?
- Untuk Hari depan
Apakah perusahaan sadar akan kekuatan dan kelemahannya saat ini? Apakah ada rencana untuk meneruskan program *total quality control*? Bagaimana hubungan rencana ini, bila ada dengan kebijakan perusahaan jangka panjang?
Karya Deming yang dimulai tahun 1951 ini telah menjadi dasar bagi banyak praktik TQM.

2. Malcolm Baldrige

Malcolm Baldrige adalah *US Secretary of State For Commerce* (Menteri Perdagangan) Tahun 1981-1987. Pada bulan Agustus 1986, Don Fuqua (anggota kongres AS) mengajukan usulan UU Bill 5321 sebagai usulan untuk membuat National Quality Word dan tanggal 20 Agustus 1987 presiden Reagan menandatangani *Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987* menjadi UU (public Law 100-107) penghargaannya dinamakan Baldrige Word

Kriteria Baldrige Word terdiri dari 7 pengukuran, masing-masing memberikan sejumlah tertentu nilai penghargaan: fokus dan kepuasan pelanggan (yang memiliki nilai tertinggi), kualitas hasil dan operasi, manajemen kualitas proses, manajemen dan pengembangan sumber daya manusia, perencanaan kualitas strategis, informasi dan analisis, dan kepemimpinan.

Penghargaan Malcolm Baldrige hanya terbuka bagi organisasi-organisasi yang berlokasi di Amerika Serikat atau bagian-bagiannya. Untuk mengajukan permohonan penghargaan ini, sebuah organisasi harus mengajukan sebuah laporan yang menjelaskan tentang pencapaian atas kriteria penghargaan sebagai bahan pertimbangan. Kemudian, dewan juri mempertimbangkan setiap laporan

dan memberikan nilai untuk setiap butir. Nilai nilai ini kemudian dijumlahkan untuk menentukan satu nilai secara keseluruhan. Perusahaan-perusahaan yang memiliki nilai tinggi dari daftar tertulis yang diserahkan, dikunjungi selama 3-4 hari oleh sebuah dewan juri untuk memastikan bahwa penjelasan-penjelasan yang diajukan akurat. Pada akhir proses penilaian, masing-masing perusahaan menerima sebuah laporan umpan balik tentang kinerja mereka.

Karena bersifat penilaian atas kinerja *Excellence*, sejak tahun 1988 ketika penghargaan ini diberikan, sangat sedikit perusahaan yang mendapatkan penghargaan ini. Beberapa perusahaan yang telah mendapatkan sertifikat MBA ini adalah Motorola, Xerox, Cadillac Motor Car, IBM, Wallace Co Inc dan Federal Express Corporation.

3. *European Quality Award*

Penghargaan ini dikembangkan tahun 1993, yang dipelopori oleh *European Foundation For Quality Manajemen dan European Organization For Quality*. Seperti Baldrige penghargaan ini diberikan kepada perusahaan-perusahaan yang telah mencapai tingkatan yang tinggi dalam kriteria tertentu : kepemimpinan, manajemen manusia, kebijakan dan strategi sumber daya, proses, kepuasan masyarakat dan pelanggan, pengaruh terhadap masyarakat dan hasil bisnis. Walaupun Eropa relatif terlambat dalam mengembangkan penghargaan mutu, ia merupakan pelopor standar mutu internasional yang kita kenal sebagai ISO 9000.

4. *The British Quality Award*

Tanda penghargaan ini dibentuk pada tahun 1984 dan ditangani oleh British Quality Association (BQA). BQA adalah sebuah asosiasi perusahaan yang sepakat untuk bertanggung jawab terhadap perbaikan mutu. Satu tanda penghargaan atau lebih dapat dikeluarkan setiap tahun. Penghargaan istimewa juga dibuat untuk para finalis yang telah mencapai perbaikan-perbaikan mutu yang sangat berarti. Penilaian dan keputusan permohonan dilakukan oleh sebuah dewan yang beranggotakan 10 orang dan berpengalaman dalam manajemen mutu praktis yang sangat luas. BQA menyatakan bahwa kriteria utama untuk menilai perlombaan adalah bukti perbaikan dalam mutu yang sangat berarti dan selalu dipertahankan setidaknya selama 4 tahun. Perbaikan ini dapat dilakukan untuk kegiatan sebagai berikut :

- Rancangan atau pembuatan produk

- Perencanaan atau penerapan suatu jasa
- Pengembangan atau penerapan suatu proses Kriteria yang akan dinilai adalah hal-hal yang berhubungan dengan:
 - Memuaskan kebutuhan pelanggan dengan biaya bersaing
 - Kinerja produk atau jasa yang telah diperbaiki
 - Inovasi teknologi untuk memperbaiki mutu produk
 - Keberhasilan perdagangan dan kegiatan dan dapat diukur
 - Motivasi dan pendidikan pegawai untuk meningkatkan mutu
 - Suatu standar mutu utama yang lebih tinggi dibandingkan standar yang ada didalam industry yang bersangkutan secara menyeluruh.

5. *The Irish Quality Award*

Tanda penghargaan ini dikelola oleh Irish Quality Organization. Badan yang berada di Republic Ireland ini mirip dengan BQA. Penghargaan ini ditunjang oleh Confederation Of Irish Industries, training employment authority, dan *Irish Congress of Trade Unions*. Tiga tanda penghargaan besar dibertikan setiap tahun untuk :

- a. Setiap perusahaan dapat mengajukan permohonan untuk mendapatkan Quality Mark. Tanda penghargaan ini diberikan atas dasar jawaban kepada daftar pertanyaan tertulis dari suatu kunjungan kelokasi. Disini, perusahaan dinilai secara efektif terhadap suatu Versi ISO 9000 yang sedikit dikembangkan. Kriteria penilaian termasuk biaya mutu, sebagai tambahan kepada ketentuan ISO 9000. Setiap kriteria diberi satu bobot setiap perusahaan yang memiliki nilai lebih tinggi dari 80% akan menerima Quality Mark. Semua perusahaan diberi tahu nilai mereka dan akan menerima laporan umpan balik.
- b. Perusahaan yang mempunyai nilai tertinggi di masing-masing sector industry atas dasar hasil keseluruhan tertinggi desektor mereka, nilai tinggi terus menerus disemua bagian, nilai tinggi luar biasa dalam beberapa bagian, penekanan pada perencanaan mutu dan perbaikan sejak pemeriksaan sebelumnya, pada setiap akhir tahun akan menerima Irish Quality Award.
- c. Satu pemenang secara keseluruhan diseleksi satu tahun sekali diambil dari para pemenang dalam semua industri.

F. Mengapa menggunakan ISO 9000?

Penerbitan besar-besaran dan pengenalan “standar ISO 9000 Series” secara umum berkaitan dengan pengadopsian ISO 9000 sebagai standar nasional oleh paling sedikit 53 negara, dan juga oleh perusahaan industri yang paling besar. ISO 9000 adalah satu-satunya standar system management mutu yang diakui dunia dan bersifat global. Disamping itu, registrasi system management mutu ISO 9000 yang telah ada di lebih dari 32 negara menunjukkan bahwa ISO 9000 merupakan standar yang bersifat umum dan dapat diterapkan untuk berbagai jenis industri dan jenis organisasi. Data yang didapatkan dari survei ISO sampai desember 1999, sudah ada 343.643 organisasi di 150 negara yang mendapatkan sertifikat ISO. Hal ini berarti terdapat peningkatan pertumbuhan sekitar 26.40% sejak akhir tahun 1998 dan juga adanya pengakuan sebagai kesesuaian standar oleh perusahaan besar yang mengutamakan mutu sebagai nilai-nilai kompetisi yang penting dalam bisnis.

G. Keuntungan menggunakan ISO 9000

Masih sedikitnya organisasi di Indonesia yang mendapatkan sertifikat ISO 9000 dibandingkan dengan negara di Asia Tenggara lainnya menunjukkan masih lemahnya kesadaran organisasi akan pentingnya ISO 9000 “apa untungnya bagi kami?” mungkin adalah suatu pertanyaan lazim yang sering dilontarkan oleh pihak management begitu di sodorkan ISO 9000 ini.

Honoris perdana industri yang mendapatkan sertifikat ISO 9000 pada bulan desember 1999 menunjukkan perubahan yang signifikan pada organisasinya. Honoris merasakan kondisi yang berat sebelum menerapkan ISO, seperti tugas dan wewenang, terutama antar personel dalam satu departemen yang kurang jelas yang sering tumpang tindih, tidak adanya kriteria penilaian hasil kerja yang telah dilakukan tiap personel, kurang dilakukannya tindakan pencegahan untuk permasalahan yang timbul yang disebabkan antara lain karena tindakan perbaikan yang hanya dilakukan jika terjadi masalah yang mengakibatkan terhambatnya proses produksi, juga tidak adanya standarisasi dalam penyimpanan dan penggunaan dokumen di setiap departemen. Dengan menggunakan ISO 9000, kondisi tersebut dapat diubah ke arah yang lebih baik. Dengan diakuinya system management mutunya, honoris perdana industri terus meningkat kinerja dan daya saingnya hal ini dapat dibuktikan dengan terjadinya kerjasama dengan pihak Dynaplast, SKK Indonesia, Merpati Internet Mandiri, dan Hitachi Customer Produk Indonesia. Untuk jangka panjang, honoris melakukan perundingan dengan pihak Philips Customer Electronics untuk memproduksi portable CD Player, Portable Radio Tape Player, dan mini VCD system.

Secara Praktis, mempertahankan pasar yang ada merupakan hal yang dapat dirasakan langsung oleh organisasi yang bersangkutan. System manajemen mutu akan memberikan jaminan bagi pelanggan bahwa perusahaan mempunyai tanggung jawab tentang mutu dan mampu menyediakan produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Standar hanya menentukan apa yang harus diawasi. Sejalan dengan hal itu, sebuah perusahaan yang memahami mengapa mereka memperkenalkan system manajemen mutu dapat menerapkan suatu system fleksibel yang cocok bagi mereka sendiri dan menyadari manfaat serta keefektifan yang dihasilkan oleh sistem. Perusahaan yang menjalankan sistem manajemen yang efektif mendapatkan manfaatnya, yang merupakan suatu hasil yang bias dipisahkan dari implementasi ISO 9000, tetapi sulit untuk diukur, antara lain :

- Membuat sistem kerja dalam suatu perusahaan menjadi standar kerja yang terdokumentasi
- Dengan adanya ISO 9000, ada jaminan bahwa perusahaan itu mempunyai sistem manajemen mutu dan produk yang dihasilkan sesuai keinginan pelanggan
- Dapat berfungsi sebagai standar kerja untuk melatih karyawan yang baru
- Menjamin bahwa proses yang dilaksanakan sesuai dengan sistem manajemen mutu yang ditetapkan
- Semangat pegawai ditingkatkan karena mereka merasa adanya kejelasan kerja sehingga mereka bekerja dengan efisien
- Adanya kejelasan hubungan antara bagian yang terlibat dalam melaksanakan suatu pekerjaan
- Kepercayaan manajemen yang sangat tinggi
- Dapat mengarahkan karyawan agar berwawasan mutu dalam memenuhi permintaan pelanggan, baik internal maupun eksternal
- Dapat menstandarisasi berbagai kebijakan dan prosedur operasi yang berlaku diseluruh organisasi
- Menetapkan suatu dasar yang kokoh dalam membangun sikap dan keinginan bagi setiap kemajuan atau peningkatan

Sifat-sifat ini akan memberikan keuntungan yang mudah diukur, seperti:

- Pengambilan keputusan oleh pihak manajemen yang berwenang yang kemudian disebar luaskan
- Biaya-biaya operasional yang berkurang sebagai akibat pemborosan yang dihilangkan, seperti jumlah proses pengerjaan ulang yang dikurangi

sehingga efisiensi ditingkatkan sebagai suatu hasil dari penghapusan ketidak sesuaian

- Adanya aturan kerja akan mengurangi corrective exction
- Mengurangi biaya yang diperlukan untuk proses produksi
- Mengurangi jumlah keluhan pelanggan karena produk yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka.

Hasil survei yang dilakukan terhadap perusahaan setidaknya menunjukkan manfaat dan keuntungan seperti yang disebutkan diatas. Seperti yang dilakukan di Inggris, para internasional dan salford university business service ltd., melakukan pengumpulan data 115 perusahaan besar di Inggris (49% diantaranya berupa perusahaan jasa) yang menjawab “ya” atas pertanyaa yang diajukan hasilnya kemudian disimpulkan sebagai berikut

PRESENTASE	YA
Kontrol Pengelolaan Meningkatkan	83%
Kepuasan Pelanggan Meningkatkan	82%
Kelompok Kerja Termotivasi	61%
Peningkatan Peluang Untuk Menyelesaikan Pekerjaan	62%
Produktivitas Dan Efisiensi Meningkatkan	60%
Produk Gagal Dikurangi	60%
Peningkatan Efektifitas Pemasaran	52%
Pengurangan Biaya	50%
Peningkatan Tangsa Pasar	49%

Hasil yang sama didapatkan dengan melakukan survei terhadap para manager senior di Inggris yang membawahi 1-25 dengan jumlah karyawan lebih daei 500 karyawan, kesimpulannya sebagai berikut :

PRESENTASE	YA
Kontrol pengelolaan Kepuasan pelanggan meningkat	86%

Peningkatan customer service	73%
Peningkatan Produktivitas dan efisiensi	69%
Pengurangan produk gagal	53%
Peningkatan motivasi kerja	50%

Sedangkan analisis verifikasi data, dengan berdasarkan pada lama waktu, menunjukkan keuntungan sebagai mana table berikut:

Keuntungan	Usia Verifikasi 12 bulan	Usia Verifikasi 5 Tahun lebih
Peningkatan produktivitas dan efisiensi	63 %	79 %
Peningkatan produk gagal	46 %	75 %
Peningkatan pangsa pasar	51 %	71 % 61 %
Peningkatan biaya	35 %	

Selanjutnya hasil survei yang dilakukan oleh Irwin seorang Profesional di bidang Publising dan Dun & Bradsteel Informasi Services, terhadap 1880 perusahaan dengan variasi penjualan antara \$ 11 juta sampai dengan \$ 1 Miliar, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. perolehan keuntungan eksternal 84,4% perusahaan menjawab katagori “ya” dan 46,9 % menyatakan bahwa keuntungan terbesar terletak pada persepsi pasar yang yakin dengan peningkatan mutu, serta 21, 2 % menyatakan bahwa ISO 9000 dapat memberikan keuntungan yang bersaing.
2. Perolehan keuntungan internal 95, 2 % perusahaan menjawab “ya” dan keuntungan terbesar adalah dokumentasi yang lebih baik yaitu 50,3 % serta kepedulian karyawan bahwa mutu sebagai keuntungan yang paling penting yaitu 26,2 %.

H. Family ISO 9000 Series

ISO 9000 memiliki standard,dan laporan teknis yang terangkum dalam dan dinamai ISO 9000 series, terdiri dari :

- ❖ ISO 9000:2000. Dasar dan kosakata Sistem Manajemen Mutu. Dibuat sebagai langkah awal untuk memahami standard dan definisi istilah-istilah dasar yang digunakan dalam ISO 9000:2000 family yang dibutuhkan untuk membantu memahami ketika digunakan.
- ❖ ISO 9000: 2000. Persyaratan Manajemen Mutu
- ❖ ISO 9000:2000. Pedoman untuk kinerja peningkatan sistem manajemen Mutu
- ❖ ISO 19011. Pedoman audit Sistem Manajemen mutu dan lingkungan Memberikan pedoman untuk memverifikasi kemampuan sistem dalam mencapai sasaran mutu. Standar ini dapat digunakan untuk audit internal ataupun mengaudit pemasok.
- ❖ ISO 10005:1995, manajemen mutu-Pedoman untuk Rencana mutu menyediakan pedoman untuk membantu dalam persiapan, tinjauan, penerimaan, dan revisi rencana mutu.
- ❖ ISO 10006:1997, Manajemen mutu-Pedoman mutu dalam Manajemen proyek
- ❖ ISO 10007:1995, Manajemen mutu- Pedoman untuk susunan Manajemen.
- ❖ ISO/DIS 10012, Persyaratan Jaminan Mutu untuk Pengukuran Peralatan
- ❖ ISO 10013: 1995, Pedoman untuk Mengembangkan manual mutu memberikan pedoman dalam mengembangkan dan memelihara manual mutu.
- ❖ ISO 10014: 1998, Pedoman untuk pengelolaan ekonomi Mutu Memberikan pedoman bagaimana mencapai keuntungan ekonomi dari penerapan manajemen mutu.
- ❖ ISO 10015:1999, Manajemen Mutu-Pedoman Pelatihan. Memberikan pedoman dalam pengembangan, penerapan pemeliharaan, dan peningkatan strategi dan sistem pelatihan yang mempengaruhi mutu produk.

Pedoman-pedoman tersebut dapat digunakan/dikombinasikan dalam membantu organisasi dalam mencapainya, seperti sebuah perusahaan pembuat mesin cuci yang ingin menciptakan budaya peningkatan berkesinambungan dan pengendalian efektif di bidang produksi. Untuk itu, manajemen secara nyata meningkatkan pengembangan proses di perusahaan dengan menggunakan ISO 9004 dan menggunakan ISO 9001: 2000 sebagai sertifikat dalam hal komersial dan sebagai

pedoman dalam mengembangkan rencana manajemen proyek ISO 10006 : 1997. Sebuah perusahaan kimia yang dipersyaratkan harus mempunyai sertifikat ISO 9001: 2000 oleh pelanggan utamanya, juga menggunakan ISO 9000:2000 dan ISO 9004:2000 sebagai dasar strategi manajemen yang komprehensif. ISO 9001:2000 digunakan untuk meninjau proses bisnis mereka yang berhubungan dengan semua elemen. Industri kimia tersebut juga menggunakan ISO 10013:1999 sebagai pedoman dalam dokumentasi mutu pada divisi produksi dan untuk pedoman dalam melakukan pelatihan pada karyawannya, organisasi tersebut menggunakan ISO 10015: 1999. Begitu juga pada sebuah perusahaan yang menggunakan ISO 9001: 2000 agar mendapatkan pengesahan dari badan sertifikasi kemudian menggunakan ISO 9004:2000 sebagai pedoman dalam memantau peningkatan sistem manajemen mutunya.

I. Dari ISO 9000:1994 ke ISO 9000:2000

Standar internasional seri ISO 9000 adalah salah satu standar yang paling banyak digunakan dan terkenal. Sejak diterbitkan pada tahun 1987 sampai sekarang, standar ini sudah dua kali mengalami perubahan, yaitu pada tahun 1994 dan tahun 2000

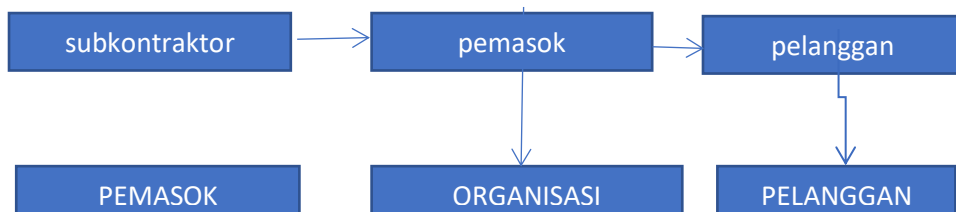
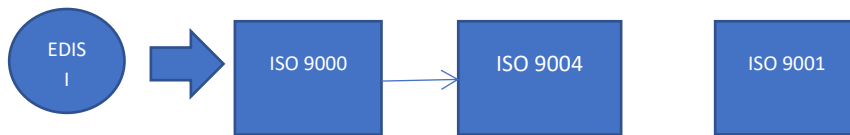
Proses revisi oleh TC 176:

- kuartal IV 1997 – Working draft I
- Kuartal I 1998 – Working draft II
- Kuartal II 1998 – Working draft III
- Kuartal III 1998 – committee draft 1
- Kuartal I 1999 – Committee draft 2
- Kuartal IV 1999 – Draft internasional standar(disk)
- Kuartal III 2000 – Publikasi Final disk
- Kuartal IV 2000 – Publikasi standar internasional

Perubahan signifikan antara tahun 1987 dengan 1994 adalah pada penunjukkan *manajemen representatif* jika pada tahun 1987 manajemen representatif boleh dipegang dari luar organisasi maka edisi 1994 *manajemen representatif* harus dipegang oleh internal organisasi, juga terutama menyangkut kata-kata yang membuat prancu standar ; penambahan klausul yang dipersyaratkan pada ISO 9002 dan ISO 9003 ; penyeragaman penomoran pada ISO 9001, ISO 9002, dan ISO 9003; dan penambahan beberapa definisi serta perluasan persyaratan pada beberapa klausul.

Pedoman Pemulihan dari
penggunaan standar

Pedoman Penerapan Sistem
Manajemen Mutu



Perubahan Terminologi

Edisi ISO 9001 dan ISO 9004 yang sekarang ini telah dikembangkan sebagai sebuah pasangan standar sistem manajemen mutu yang di didesain untuk saling melengkapi satu samalain, namun bias juga digunakan secara terpisah. Walaupun ISO 9001:2000 dan ISO 9004:2000 memiliki ruang lingkup yang berbeda, mereka memiliki struktur yang sama dalam rangka membantu organisasi sebagai pasangan yang bersesuaian. ISO 9001 menetapkan berbagai persyaratan untuk sistem manajemen mutu yang dapat digunakan untuk penggunaan internal organisasi, sertifikasi, atau tujuan kontrak. Hal tersebut difokuskan untuk mengefektifkan sistem manajemen mutu dalam memenuhi persyaratan pelanggan. ISO 9004 sendiri memberikan petunjuk ruang lingkup tujuan sistem manajemen mutu yang lebih luas dibandingkan dengan ISO 9001, terutama untuk peningkatan kinerja yang berkesenabungan, efisiensi, dan ke efektifan organisasi secara keseluruhan. ISO 9004 dianjurkan agar digunakan sebagai petunjuk bagi pimpinan puncak manajemen organisasi. Namun, ISO 9004 tidak dimaksudkan untuk mendapatkan sertifikat atau tujuan kontrak.

Sebagaimana kita ketahui, bahwa penerbitan kembali refisi dari standar ISO 9000 seri ini telah menunjukkan perubahan-perubahan. Salahsatu perubahan yang cukup besar dari refisi ini adalah penggabungan ISO 9001, ISO 9002, dan ISO 9003 menjadi ISO 9001 saja. Sedangkan persyaratan ISO 9001 yang semula berjumlah 20, kemudian menciut jadi 4 saja, yaitu : a. tanggung jawab manajemen, b. manajemen sumber daya, c. manajemen proses, dan d. pengukuran analisis peningkatan. Hal lain yang berubah adalah pemberdayaan ISO 9004 sebagai petunjuk pelaksanaan. Dibandingkan dengan versi 1994, ISO 9001 versi 2000 ini mengalami banyak sekali perubahan yang sangat signifikan, diantaranya adalah struktur yang berdasarkan pola *plan-do-check-act (PDCA)*, pendekatan proses, penekanan pada pelanggan dan peningkatan berkesinambungan (*Continual Improvement*). Disamping perubahan-perubahan tersebut, terdapat satu lagi perubahan yang sangat penting, yakni penekanan pada peranan yang bertanggung jawab manajemen puncak terhadap sistem mutu. Pada intinya, ISO 9001 : 2000 sangat mempengaruhi prinsip-prinsip yang dikenal dengan 8 prinsip manajemen mutu, yang akan dijelaskan pada bagian berikutnya. ISO 9001:2000 ini sendiri menampilkan bentuk dan Bahasa lebih mudah dipahami dan digunakan jika dibandingkan dengan pendahulunya, ISO 9001:1987 dan ISO 9001:1994. Kabar baik lainnya adalah standar baru ini juga mempertimbangkan *Small Bussines Document* moment refisi ISO 9000 seri ini adalah sangat tepat ditengah-tengah ketidak puasan banyak organisasi atas keterbatasan standar yang mengakomodasi tuntutan teknis dari industry-industri yang spesifik. Keterbatasan ini pula yang membuat beberapa industry ingin menerakan standar ISO 9000 ini sebagai sistem manajemen mutunya dengan membuat beberapa varian-varian baru: diantaranya QS 9000 (Automotiv) dan AS 9000 (Airrospase). Edidisi baru ini juga menguatamkn pencapaian kebutuhan dan kepuasan dari *interested partiecedisi* 2000 ini

Pada ISO 9000 seri versi 1994 hanya berisi sedikit sekali persyaratan untuk manajemen. Pertama, manajemen harus menetapkan kebijakan mutu dan sasarannya, termasuk megkomunikasikannya keseluruh lapisan karyawan dalam organisasi. Praktik yang biasa dilakukan adalah kebijakan mutu dasn sasarannya dimasukkan dalam pigura, kemudian digantung pada dinding ditempat-tempat strategis dalam organisasi, hal ini dilakukan dalam rangka komunikasi. Aplikasi persyaratn organisasi dilakukan melalui struktur organisasi dan penetapan wakil manajemen (*manajemen refresentativ*) yang kemudian bertanggung jawab atas pengembangan, penerapan, dan pemeliharaan sistem mutu. Persyaratan terakhir adalah setiap dua samapai empat kali dalam satu tahun, jajaran manajemen duduk bersama untuk menunjuau sistem mutunya.

Terdapat dimensi baru dari tanggung jawab manajemen dalam ISO 9001:2000, dari peran minim yang hanya terbatas pada pemeliharaan sistem berkembang menjadi

peningkatan berkesinambungan atas efektifitas sistem manajemen mutu (bukan lagi sistem mutu).

Judul ISO 9001 sendiri telah direvisi dalam edisi baru uni dan tidak lagi mencakup istilah “jaminan mutu”. Hal ini mencerminkan fakta persyaratan sistem manajemen mutu telah ditentukan dengan edisi ISO 9001 ini, sebagai tambahan untuk jaminan mutu produk, yang juga bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Secara umum, isi dari ISO 9001 : 2000 menunjukkan pendekatan model *total quality management* dan memasukan kriteria penilaian Malcolm Baldrige. Boleh dikatakan bahwa standar ini merombak total apa yang ada di ISO 9001:1994. Untuk itu, organisasi perlu menganalisis sampai sejauh mana keaktifan dan keterlibatan dalam manajemen puncak dalam mempromosikan sistem mutunya sebagai bagian dari kesatuan operasional organisasi. Banyak dijumpai bahwa penerapan ISO 9000 hanya sekedar untuk mendapatkan selebar sertifikat, untuk memenuhi persyaratan pelanggan, atau sekedar ikut-ikutan *trend*. Bukannya untuk membantu organisasi dalam mencapai sasaran bisnisnya. Indikasi ini dapat dilihat dimulai dari pengembangan sistem yang hanya diserahkan kepada tim, bahkan termasuk penyusunan kebijakan mutu, manajemen puncak tugasnya hanya tanda tangan kemudian mendapatkan sertifikat. Dalam tahap pengembangan sistem, tim ISO 9000 nya membabitkan untuk mendokumentasikan semua kegiatan organisasi, sehingga dalam penerapan lebih banyak dirasakan beban administrasi daripada maknanya, sampai menjelang *surveillance audit*, Semua karyawan disibukkan dengan isi formulir ini dan membuat laporan itu.

Kepemimpinan, komitmen, dan keterlibatan aktif dari manajemen puncak adalah hal-hal pokok dalam mengembangkan, memelihara, dan meningkatkan efektifitas sistem manajemen mutu untuk mencapai, mempertahankan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Peran yang seharusnya dijalankan oleh manajemen puncak antara lain:

1. Mengembangkan visi, kebijakan dan sasaran strategis organisasi yang konsisten dengan tujuan organisasi
2. Memimpin organisasi dengan memberikan contoh sebagai panutan, hal ini bertujuan untuk mendapatkan kepercayaan anggota organisasi.
3. Mengkomunikasikan arah, nilai-nilai organisasi yang terkait dengan mutu dan sistem manajemen mutu,
4. Berpar
5. antisipasi dalam proyek peningkatan
6. Mendapatkan dan menindak lanjuti umpan balik yang terkait langsung dengan efektifitas sistem manajemen mutu

7. Mengidentifikasi proses-proses realisasi prosuk yang memberi nilai tambah pada organisasi,
8. Mengidentifikasi proses-proses pendukung yang berpengaruh kepada efektifitas proses-proses relisasi
9. Menciptakan lingkungan yang mendukung terhadap keterlibatan dan pengembangan anggota organisasi,
10. Menyediakan struktur dan sumber daya yang diperlukan, dan
11. Menetapkan produk dan metode pengukuran kinerja organisasi untuk melihat sampai sejauh mana sasaran yang direncanakan telah tercapai.

ISO 9001:2000 ini sejalan dengan ISO 14001:1996 (sistem mutu lingkungan) untuk meningkatkan kesesuaian kedua standar tersebut demi manfaat pemakainya. Standar internasional ini tidak mencakup persyaratan khusus pada sistem manajemen lain, seperti pada manajemen lingkungan, manajemen kesehatan, dan keselamatan kerja (ISO 18000), atau manajemen keuangan. Namun, standar internasional ini memungkinkan suatu organisasi untuk menyelaraskan atau mendudukan sistem manajemen mutunya sendiri dengan persyaratan sistem manajemen mutu yang tunduk pada persyaratan standar internasional ini .

J. Hubungan TQM dengan ISO 9000 series

Seperti telah dijelaskan di atas bahwa *Total Quality Management* dilakukan dengan mengembangkan sistem yang sempurna. Sistem *Total Quality Management* dapat dikembangkan dalam banyak cara diantaranya berdasarkan kebutuhan fundamental sebagaimana dirangkum dalam ISO 9004, yang merupakan bagian dari sejumlah standar yang ditetapkan oleh ISO, atau mengikuti pendekatan yang dikembangkan oleh pelopor mutu, atau bahkan mengikuti pendekatan unit yang berdasarkan pada prinsip dasar pada mutu.

ISO 9004 menyediakan pedoman untuk mengembangkan dan mengimplementasikan sistem *Total Quality Management*. dokumen itu menuturkan aspek-aspek dari sistem Management Mutu dalam hubungan dengan kebutuhan sebuah bisnis untuk mencapai mutu dengan biaya optimum, memastikan perolehan laba, memperluas saham pasar, dan memelihara daya saing jangka panjang. Sistem TQM-ISO 9004 biasanya diterapkan untuk dan berinteraksi dengan semua kegiatan yang berkaitan dengan mutu suatu prosuk atau jasa. Sistem ini mencakup semua tahap dari identifikasi awal hingga akhirnya tercapai kepuasan bagi pihak yang berkepentingan.

BAB III

PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN MUTU

Perencanaan dan membuat inovasi untuk selalu berkomitmen meningkatkan dan revisi suatu kegiatan merupakan suatu keputusan strategis dalam organisasi maupun kelembagaan. Rancangan dan penerapan system manajemen mutu dipengaruhi oleh situasi dan kondisi yang selalu cepat berubah, sasaran tertentu, hasil atau produk yang dibuat, dan ukuran serta struktur organisasi. Sepandan dengan hal itu maka delapan prinsip yang adapat diterapkan dimana manajemen mutu tidak hanya sekedar capaian keuntungan semata yang secara langsung terhadap desain system manajemen peningkatan mutu. Tetapi sesungguhnya realitas harus mampu menekan efisiensi dalam pengelolaan biaya dan timing (waktu).

System manajemen mutu yang pasti dan efektif terhadap pengelolaannya memastikan bahwa kegiatan-kegiatan usaha, bisnis, privat maupun social harus diawasi. Hal ini memungkinkan setiap individu mengetahui apa yang mereka kerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Sehingga efisiensi dan pemborosan dapat ditentukan sarasanya dan inefisiensi dan pemborosan dapat dikurangi seminimal mungkin karena setiap kegiatan ataupun tujuan tidak akan dicalai secara paripurna terutama pada inefisiensi biaya, tenaga dan waktu. Manfaat system manajemen mutu yang efektif hanya dapat direalisasikan oleh instansi atau organisasi yang mengenalinya, terikat erat dengan system manajemen mutu, menyita waktu dan kesulitan dalam menerapkan system hasil pertimbangan sempurna yang sesuai dengan kultur kerja organisasi yang dapat mencapai tujuan organisasi secara konsisten.

System manajemen mutu yang efektif dipandang oleh setiap personal dengan memperhatikan sebagai suatu pemborosan waktu dan inefisiensi tanpa manfaat yang real bagi lembaga, kecuali menjaga pihak yang berkepentingan agar tetap senang. Kondisi ini akan muncul apabila pihak manajemen memutuskan untuk menerapkan suatu system manajemen mutu tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi secara memadai. Misalnya pada perusahaan bisnis yang menerapkan system manajemen mutu karena tekanan dari para costumer agar mendapat pengesahan dari pembuat kebijakan. Hal ini dapat memberikan jaminan kepada para costumer bahwa hanya produk atau jasa yang memenuhi syarat yang akan disediakan pemasok. Bagaimanapun juga, kecuali system manajemen mutu direncanakan dengan baik dan benar, system manajemen mutu mungkin saja telah dterapkan tanpa menyadari banyak manfaat yang akan diberikan oleh suatu system

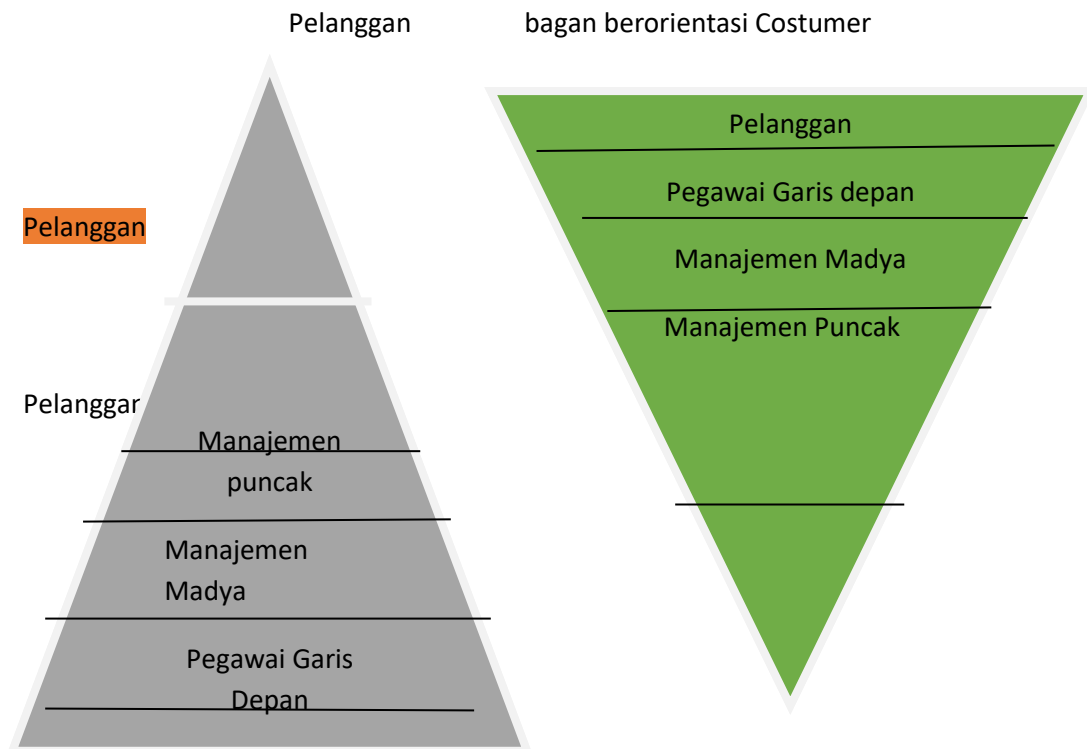
manajemen mutu yang efektif. Misalnya kasus ketika suatu lembaga bisnis yang berakhir dengan keterpurukan dan tidak dapat memajukan tujuan yang ingin dicapai.

Oleh sebab itu maka system manajemen mutu merupakan suatu system yang mampu memberikan perubahan dan perbaikan-perbaikan dengan mempergunakan prinsip-prinsip peningkatan manajemen mutu. Sehingga ketimpangan, ketidak efisienan dan pemborosan lain dapat diminimalisir sekecil mungkin. Diharapkan dengan mempergunakan pendekatan prinsip-prinsip manajemen mutu harus dapat diintegrasikan pada cause yang secara spesifik diuraikan sebagai berikut.

A. Focus pada Costumer

Costumer adalah kunci untuk mendapat return dalam mencapai tujuan ataupun keuntungan. Ketergantungan dan kelangsungan perusahaan atau organisasi dapat berakhir dengan suatu system yang sulit hal ini sangat tergantung pada bagaimana sikap dan pandangan costumer (pelanggan/public) terhadap organisasi tersebut. Oleh sebab itu, organisasi harus memahami keinginan dan kepuasan public sekarang dan masa akan datang dengan tetap memenuhi kultur dan persyaratan pelanggan dan selalu berkomitmen untuk melebihi harapan public/pelanggan.

Oleh sebab itu system manajemen mutu pada jaman modern ini paradigma dan mindsetting organisasi harus dirubah dari cara berfikir konvensional ke berfikir masa depan dengan tetap berpegang pada persyaratan dan peraturan yang ada dimana masih terdapat dan mungkin banyak yang berpandangan segala sesuatu dapat ditentukan oleh manajemen ataupun pimpinan puncak. Lebih jelas tampak pada gambar berikut :



Bagan Organisasi tradisional

Berdasarkan bagan diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pada organisasi tradisional, manajemen puncak berada di atas sementara customer berada di paling bawah. Hal ini menunjukkan kurang relevan dengan kondisi saat ini baik pada tingkat persaingan maupun pencapaian target dan tujuan yang diharapkan. Sebab berdasarkan piramida tersebut di atas menunjukkan bahwa keterpuasan hanya pada manajemen puncak. Organisasi yang memfokuskan pada customer akan menggunakan piramida terbalik, sebagaimana ditunjukkan pada bagan di atas. Dimana pegawai sebagai garis terdepan bertemu, melayani dan memuaskan customer, sementara manajemen madya akan mendorong kinerja pegawai garis depan agar customer terlayani dengan baik. Kemudian manajemen puncak mendorong kinerja manajemen madya. Sementara berdasarkan bagan tersebut customer ditambahkan disamping menunjukkan bahwa semua manajer perusahaan langsung terlibat dalam mengenal, bertemu dan melayani customer.

Keuntungan dan manfaat yang didapat dengan system tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatnya keuntungan dan mendapat pangsa pasar yang cepat dan tanggap dalam merespon secara tepat
- b. Optimalisasi sumber daya yang lebih efektif dan efisien dalam meningkatkan kepuasan costumer
- c. Meningkatnya loyalitas costumer.

Focus pada prinsip pertama ini yang lebih menekankan kepada kepuasan costumer akan mendorong kepada perubahan-perubahan :

- a. Menyelidiki dan memahami kebutuhan dan keinginan costumer
- b. Memastikan bahwa sasaran dan capaian berhubungan dengan harapan dan kebutuhan costumer
- c. Terjalannya komunikasi sesuai kebutuhan dan keinginan costumer dengan organisasi secara keseluruhan
- d. Mensinergikan pendekatan dalam memenuhi keinginan costumer dan pihak yang berkepentingan serta dapat mengambil tindakan untuk hasil yang didapatkan
- e. Memastikan terdapatnya keseimbangan antara kepuasan costumer dengan costumer dengan pihak yang berkepentingan seperti pemilik, pegawai, pemasok, investor, public dan pemerintah.

B. Kepemimpinan

Manajemen dan leadership (kepemimpinan) sering diidentikan sama padahal keduanya berbeda, meskipun keduanya saling melengkapi. Perbedaan dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan berkaitan dengan top line, “apa yang dihasilkan?” sedangkan manajemen berkaitan dengan botton line. “ Bagaimana kegiatan dapat menghasilkan dengan cara terbaik?”
- b. Kepemimpinan melaksanakan sesuatu yang tepat, manajemen melaksanakan sesuatu dengan benar
- c. Kepemimpinan menentukan apakah tangga yang disandarkan pada dinding yang tepat, manajemen berkaitan dengan efisiensi dalam pemanjatan tangga menuju keberhasilan.

- d. Kepemimpinan berkaitan dengan inovasi dan mendorong inisiatif, manajemen berkaitan dengan pengkopian dan status quo.
- e. Kepemimpinan berkaitan dengan “apa” dan “mengapa”, sedangkan manajemen berkaitan dengan “bagaimana”.
- f. Kepemimpinan berkaitan dengan kepercayaan yang berhubungan dengan manusia, sedangkan manajemen berhubungan dengan sistem, pengendalian, prosedur, kebijakan dan struktur.

Dengan demikian, kinerja pemimpin adalah harus memiliki kualifikasi guna menciptakan visi yang mengandung beban dan tanggung jawab untuk mewujudkan yang membawa pada perubahan ke arah pencapaian yang lebih baik. Kepemimpinan harus memiliki kemampuan guna mempengaruhi secara sadar dengan bersama-sama untuk mewujudkan visi organisasi. Apa yang harus dilakukan kepemimpinan adalah mampu menginspirasi orang lain dan memberdayakan orang lain dalam rangka mewujudkan visi organisasi.

Kinerja pimpinan dalam mencapai tujuan harus dapat melibatkan seluruh komponen yang secara sinergis dengan menerapkan prinsip-prinsip yang mampu mengubah kepada suatu perubahan yang lebih baik. Prinsip-prinsip kepemimpinan meliputi :

- a. Pertimbangkan semua kebutuhan pihak terkait sebagai suatu kesatuan
- b. Menciptakan visi dan misi yang jelas untuk kemajuan organisasi masa akan datang
- c. Menetapkan target, tujuan atau pencapaian kinerja yang menentang
- d. Menyediakan sumber daya dan pelatihan
- e. Kebebasan untuk bertindak dengan tanggung jawab dan akuntabilitas dan transparan
- f. Menjadi contoh dalam kejujuran, moral dan penciptakan budaya, dan adil
- g. Menghilangkan keraguan dan kekhawatiran semua pegawai.

Hal di atas penting manfaatnya agar :

- a. Pegawai akan paham dan termotivasi dalam melakukan kinerja guna mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi.
- b. Pengevaluasian, perbaikan dan penerapan kegiatan dilakukan dalam suatu kesatuan arah
- c. Miskomunikasi antar jenjang, bidang sub bidang atau departemen pada organisasi dapat dikurangi

- d. Dapat meningkatkan semangat dan partisipasi maupun peran agar pegawai dapat lebih berkontribusi guna perbaikan yang berkelanjutan.

Membangun Misi Organisasi

Banyak pendapat yang berbeda antara apakah visi atau misi dahulu padahal keduanya sejalan sebagaimana disebutkan dalam ISO 9000 : 2000. Menjelaskan sebagai berikut :

Misi setiap organisasi harus merepresentasikan :

- a. Sejarah
Setiap organisasi ataupun perusahaan memiliki tujuan, sasaran, kebijakan organisasi yang hendak dicapai
- b. Preferensi masa kini dari pemegang otoritas organisasi/perusahaan
- c. Lingkungan seperti PLN dalam misi bersedia memberikan pelayanan seluruh Indonesia
- d. Sumber Daya. Sumber daya organisasi menentukan misi mana yang mungkin dijalankan Misalnya Perusahaan Otomotif Nisan menetapkan misi jika mobil anda menginap ketika diservis di bengkel maka akan diganti
- e. Kompetensi yang membedakan. Organisasi semestinya menentukan misi pada bidang terbaik yang dapat dikerjakan. Seperti PT KAI mungkin dapat melebarkan sayapnya dengan membuat kereta sendiri, tetapi sayang tidak memanfaatkan kompetensi utamanya, yaitu menyediakan pelayanan angkutan bagi publik.

Oleh sebab itu seyogyanya organisasi dalam mengembangkan pernyataan misinya harus memiliki karakteristik :

- a. Menekankan pada sasaran-sasaran yang terbatas jumlahnya. Misalnya “kami ingin membuat produk yang berkualitas tinggi, menawarkan pelayanan terbanyak, memiliki saluran distribusi terluas, harga yang lebih terjangkau adalah menunjukkan dan menawarkan penawaran yang terlalu berlebihan, sehingga pernyataan tersebut memberikan panduan keliru dan sulit ketika manajemen mengambil keputusan

Pernyataan misi harus menekankan kebijakan dan nilai pokok yang ingin dihormati perusahaan

- b. Kebijakan mendefinisikan bagaimana perusahaan akan menghadapi pihak-pihak yang berekentingan, pegawai, pelanggan, pemasok, distributor dan

jalanan komunikasinya. Kebijakan mempersempit jarak perbedaan individu sehingga pegawai bertindak secara konsisten pada hal-hal yang sangat penting.

- c. Pernyataan misi mendefinisikan raung lingkup persaingan utama, di mana perusahaan akan beroperasi, seperti lingkup industri, produk, komponen, segmen pasar, vertikal dan geografis.

Beberapa hal yang perlu dilakukan sebelum pernyataan misi di buat meliputi :

- a. Apa usaha yang kita lakukan
Memberikan jasa konsultasi pada perusahaan-perusahaan
- b. Siapa pelanggan kita
Perusahaan-perusahaan domestik dan asing
- c. Apakah nilai bagi pelanggan
Membantu mereka dalam menerapkan sistem manajemen mutu
- d. Seperti apakah yang harus kita lakukan?
- e. Memberikan paket konsultasi sampai perusahaan-perusahaan tersebut layak mendapatkan sertifikat ISO.

a. TOYOTA

Tujuan Toyota adalah dengan bangga melayani kebutuhan masyarakat dengan menyediakan produk dan pelayanan bengkel berkualitas tinggi dengan harga yang pantas bagi pelanggan kami; dalam rangka memperoleh laba yang memadai untuk pertumbuhan perusahaan, dan dengan demikian, menyediakan peluang bagi personel dan pemegang saham kami untuk mencapai tujuan perusahaan yang wajar.

b. SAMSUNG

Menjadi “Digital-e Company” yang baik.

Samsung tumbuh menjadi perusahaan Global dengan menghadapi tantangan langsung dalam tahun-tahun ke depan, orang-orang kami yang berdedikasi akan terus menghadapi banyak tantangan dan memberikan ide-ide kreatif untuk mengembangkan produk dan layanan yang memimpin pasar. Kecerdasan mereka akan terus menjadikan SAMSUNG sebagai perusahaan Global yang menguntungkan dan bertanggung jawab.

Membangun Visi Organisasi

Dalam menetapkan visi organisasi perlu memperhatikan trend perubahan yang akan terjadi pada masa akan datang sehingga organisasi dapat mempersiapkan perubahan yang akan terjadi. Oleh sebab itu, kemampuan organisasi untuk memprediksi apa yang akan terjadi dengan perubahan itu. Suatu visi dapat dicontohkan Samsung Indonesia *“To be recognized as a world class company committed to excellent”*

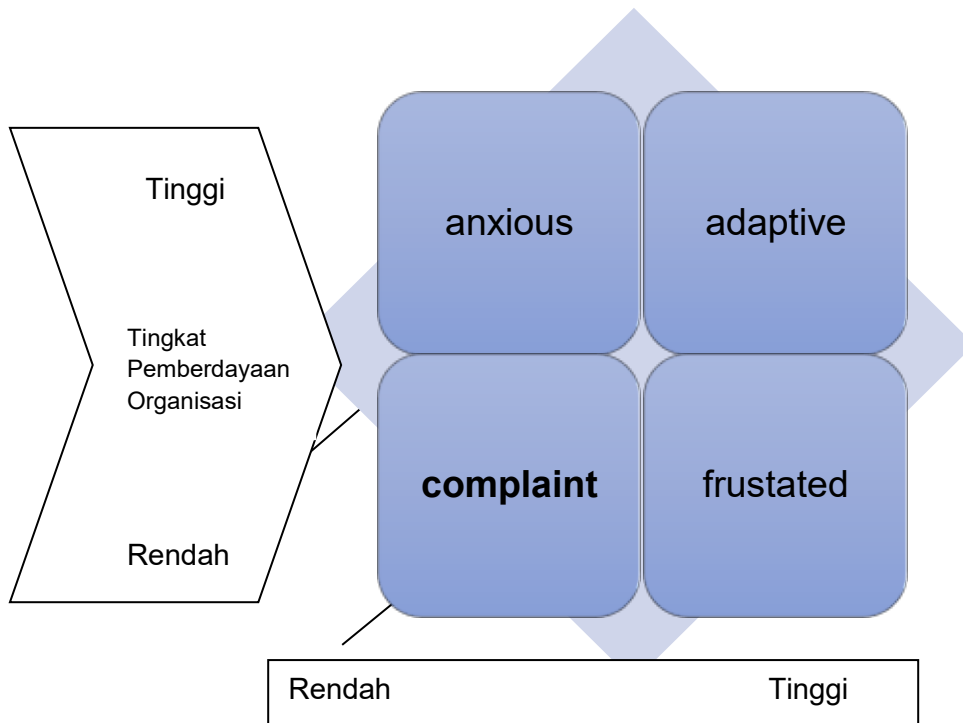
C. Keterlibatan Personel

Personel merupakan penggerak, pelaksana yang memiliki peranan yang strategis untuk mewujudkan perusahaan dalam mencapai tujuan. Hal harus mendapat perhatian serius dari manajemen. Keterlibatan personel pada setiap jenjang adalah penting yaitu dengan cara mendorong, memberdayakan dan diberikan kesempatan untuk menerapkan, merencanakan dan mengendalikan rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya ataupun teamnya. Kebebasan dan pemberian wewenang perlu dilakukan kepada pegawai. Dengan adanya keterlibatan secara menyeluruh, maka akan menumbuhkan sense of belonging (rasa memiliki) dan sense of responsibility (rasa tanggung jawab) dalam memecahkan masalah. Hal ini akan mendorong proaktif pegawai dalam melihat peluang untuk peningkatan performance, kompetensi, pengetahuan dan pengalaman. Dalam artian tidak membiarkan pegawai untuk memutuskan caranya dalam melakukan segala hal. Standar yang ketat harus dipatuhi, misalnya bagi operator komputer atau memberikan keleluasaan bagi bagian perkantoran dalam memberikan pelayanan secara administratif. Keterlibatan ini dapat dimulai dari sistem rekrutmen SDM yang tepat, menyediakan pelatihan, selanjutnya memberikan pegawai yang bersangkutan tingkat wewenang dan tanggung jawab. Sedangkan bagi manager keterlibatan personel merupakan proses untuk meningkatkan kehandalan diri personel yang bersangkutan agar dipercaya dalam membuat perencanaan dan mengendalikan kegiatan pekerjaan yang menjadi tugasnya. Sedangkan bagi organisasi, keterlibatan personel mendorong antusiasme dan rasa bangga karena merasa diperhatikan yang menjadi bagian/memiliki perusahaan yang akhirnya akan berfokus pada kreativitas, inovasi yang dapat memberikan nilai bagi pelanggan. Keterlibatan personel dalam mencapai tujuannya dipengaruhi oleh sejauhmana organisasi mengidentifikasi sistem dan prosedur yang ada. Tingkat preferensi dan kemampuan karyawan berkenaan dengan seberapa nyaman pegawai mampu dan bermotivasi dalam mengambil inisiatif dan tindakan tanpa prosedur yang ketat.

Organisasi yang dapat membuat personelnnya mengambil inisiatif dan terlibat secara aktif maka organisasi tersebut telah mencapai apa yang disebut dengan adaptif. Selain dari pada itu kondisi di mana tingkat pemberdayaan organisasi dan preferensi individual sama-sama rendah. Organisasi ini dapat dikategorikan sebagai organisasi

yang tunduk/mengalah (complaint). Tetapi pada kenyataannya dijumpai situasi yang membutuhkan kedua unsur di atas tersebut. Staf. Misal staf kabin suatu penerbangan harus adaptif dalam melayani penumpang dalam situasi tertentu, sedangkan dalam situasi yang berkaitan dengan keselamatan, mereka harus complaint.

Keterlibatan pegawai, proses dan kondisi harus dipertimbangkan. Dalam beberapa kondisi, khususnya dalam organisasi yang menekankan inisiatif individu, orang dapat menjadi cemas (anxious). Ini mungkin karena personal tidak disiapkan secara mandiri guna menghadapi situasi seperti itu, atau mungkin malah mereka tidak nyaman tanpa adanya peraturan dan prosedur yang diikuti. Demikian juga halnya dengan pegawai yang lebih suka melakukannya dengan cara sendiri dan mengambil inisiatif akan frustrasi (frustrated) bila dengan bekerja yang prosedural dan ketat. Bagi perusahaan manufacture, ada pergeseran wewenang secara bertahap dari penyeliaan dan inspektur mutu menjadi upaya memberikan keleluasaan bagi mereka yang benar-benar melakukan pekerjaan untuk melaksanakan penyeliaan dan inspeksi kualitasnya sendiri. Staf dilibatkan untuk memperbaiki kesalahan dan beralih dari pekerjaan yang hanya sekedar tugas menjadi pekerjaan sebagai tugas dan sekaligus perbaikan pekerjaan. Dengan demikian pegawai diberi tanggung jawab yang lebih besar di berbagai organisasi. Lebih jelas tampak pada gambar 3. 2. Berikut :



Tingkat Prefensi dan Kemampuan Personel Untuk dilibatkan

Gambar 3.2 :Matriks Keterlibatan Personel

D. Pendekatan Proses

Standar internasional ISO mengembangkan pemakaian pendekatan proses (*process approach*) pada masa pembuatan, penerapan, dan peningkatan sistem manajemen mutu yang efektif. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memenuhi berbagai persyaratan pelanggan.

Proses dalam ISO 9000:2000 didefinisikan sebagai:

Kumpulan aktivitas yang saling berhubungan/mempengaruhi, dimana berubahnya input (material, persyaratan, peralatan, instruksi) menjadi output (barang jasa).

Perubahan yang dimaksud pada definisi proses diatas dapat disimpulkan sebagai adanya penambahan nilai dari masukan (*input*), yang dapat digolongkan menjadi empat bentuk, seperti:

- Perubahan fisik (konstruksi, jasa kesehatan, manufaktur)
- Lokasi (penggudangan, transportasi)
- Transaksi (bank, asuransi, ritel)
- Informasi (pemrosesan data)

Berdasarkan definisi ISO itu, maka ada hal yang harus diperhatikan aktivitas pada keempat bentuk tersebut, pertama, apakah *input* memadai untuk dilanjutkan, kedua, apakah proses yang dilakukan efektif dan efisien dan adakah langkah penambahan nilai dari *input*?; dan yang ketiga, pada keluaran (*output*), yang harus diperhatikan adalah siapa pelanggan kita sehingga kita dapat memastikan apakah *output* yang dihasilkan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan. Untuk sebuah organisasi, agar berfungsi secara lebih efektif, haruslah mengidentifikasi dan mengatur aktivitas-aktivitas yang saling berhubungan. Suatu aktivitas yang menggunakan sumber daya dan dikelola dalam rangka memungkinkan perubahan *input* menjadi *output*, bias dipertimbangkan sebagai suatu proses. Seringkali *output* dari suatu proses langsung membentuk *input* untuk proses berikutnya,. Jika proses-proses yang ada dikaitkan satu sama lain, maka hal ini dinamai sistem. Sedangkan proses berdasarkan hierarkinya terdiri dari subproses dan subproses dijabarkan lagi dengan aktivitas, kemudian aktivitas akan dijabarkan lagi menjadi *task*.

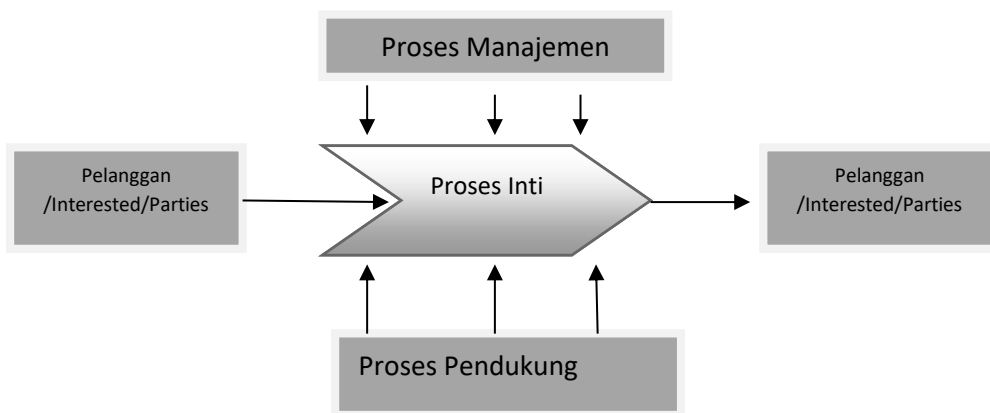
Aplikasi suatu sistem dari proses dalam suatu organisasi, beserta identifikasi dan interaksi dari proses-proses tersebut, dan pengelolaannya, bisa dikatakan sebagai "pendekatan proses". Pendekatan proses (*process approach*) menurut ISO 9000:2000 didefinisikan sebagai "*identifikasi yang sistematis dan pengelolaan proses yang digunakan organisasi dan keterangan yang mempengaruhi setiap proses*".

Dalam konteks ISO 9001:2000, pendekatan proses mensyaratkan organisasi untuk melakukan identifikasi, penerapan, dan melakukan peningkatan berkesinambungan (*continual improvement*) proses yang dibutuhkan untuk sistem manajemen mutu, dan mengelola interaksi masing-masing proses yang bertujuan untuk mencapai sasaran organisasi. Proses-proses tersebut mencakup tiga hal yang merupakan proses pemantau dan pengukur. Tiga proses tersebut secara sistematis kita jelaskan sebagai berikut.

1. Proses inti (*Realization Process*)

Proses ini berfungsi sebagai *increase in value* pada organisasi yang dimulai dari pelanggan eksternal dan kembali pada pelanggan. Proses inti memberikan kontribusi mayor pada organisasi dan mencapai kepuasan pelanggan. Dibandingkan dengan proses lainnya, proses intilah yang memiliki hubungan langsung dengan pelanggan dan mendapat efek langsung dari pelanggan. Contoh proses inti adalah desain, pengembangan, pembelian, produksi, manufaktur, perakitan, pengiriman, penginstalan, dan layanan purna jual.

Gambar 3. 3. Proses Desain Inti Pengembangan Penginstalan



2. Proses Pendukung

Sesuai dengan definisinya, proses ini berfungsi sebagai pendukung pada perusahaan, pada proses inti, dan menghasilkan data, informasi, atau mengatur administrasi yang terprosedur.

Contoh dari proses ini adalah keuangan, legal, akuntansi, manajemen pengelolaan pemasok, pengelolaan teknologi, dan pemantauan fasilitas, pelatihan, dan pemeliharaan (*maintenance*)

3. Proses Manajemen (*Management process*)

Karakteristik dari proses ini adalah untuk melakukan pengendalian dan pembuatan keputusan. Contohnya adalah perencanaan personel tinjauan manajemen, perencanaan organisasi, audit, dan perlindungan.

Langkah-langkah Penerapan Pendekatan Proses

Karena banyaknya proses yang berlangsung pada perusahaan, maka perlu dilakukan penataan proses-proses tersebut yang bertujuan agar pencapaian hasil yang diinginkan lebih efisien dengan cara mengelola sumber daya dan kegiatan.

Keuntungan dari pendekatan proses adalah pengawasan secara terus menerus yang menyediakan hubungan lebih pada masing-masing proses didalam sistemnya, begitu juga dengan kombinasi dan interaksi proses-proses tersebut. Keuntungan signifikan yang diperoleh dari penerapan prinsip ini adalah:

1. Turunya biaya dan waktu putaran yang lebih pendek karena penggunaan sumber daya yang lebih efektif;
2. hasil yang diperoleh dapat diperkirakan konsisten, dan ditingkatkan;
3. peningkatan kesempatan dapat lebih difokuskan dan diprioritaskan.

Ketika digunakan dalam suatu sistem manajemen mutu, pendekatan ini menekankan pentingnya:

- Pengertian persyaratan dan bagaimana memenuhi persyaratan tersebut;
- Kebutuhan akan pertimbangan memberikan nilai tambah terhadap proses;
- Memperoleh hasil kinerja proses dan keefektifan dari proses tersebut;
- Peningkatan yang berkesinambungan dari pendekatan proses yang berdasarkan pengukuran tujuan/sasaran.

Ketiga tujuan tersebut di atas dapat dicapai dengan cara melakukan tahapan sebagai berikut.

- a. Mendefinisikan aktivitas yang diperlukan dan diterapkan pada organisasi secara sistematis
 - Proses apa saja yang dibutuhkan pada sistem manajemen mutu?
 - Adakah proses *outsourced*?
 - Apakah *input* dan *output* dari setiap proses?
 - Apakah persyaratan dari pelanggan?
 - Siapa "pemilik" untuk setiap proses tersebut?
- b. Mendefinisikan urutan dan interaksi proses
 - Bagaimana alur proses organisasi secara garis besar?
 - Bagaimana kita menjabarkan interaksi proses ini (pemetaan proses atau *flow charts*)
 - Apa *interfaces* proses?
 - Dokumen apa yang kita butuhkan?

- c. Menentukan kriteria dan metode yang disyaratkan untuk memastikan operasi dan pengendalian proses ini agar efektif
- Apa yang menjadi karakteristik hasil proses yang ditentukan dan yang tidak menjadi dari hasil proses?
 - Apa yang menjadi kriteria untuk pemantauan, pengukuran, dan analisis?
 - Bagaimana kita memasukkan kriteria dan metode ini pada perencanaan sistem manajemen mutu dan proses realisasi produk?
 - Apa yang menjadi *economical issues* (biaya, waktu, pemborosan, dan sebagainya)?
 - Metode apa yang diperlukan untuk pengumpulan data?
- d. Memastikan tersedianya sumber daya dan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung pengoperasian dan pemantauan proses
- Sumber daya apa yang dibutuhkan untuk setiap proses?
 - Alat komunikasi apa yang digunakan?
 - Bagaimana organisasi menyediakan informasi eksternal dan internal tentang proses?
 - Bagaimana organisasi mendapatkan umpan balik?
 - Data apa yang dikumpulkan?
 - Rekaman apa saja yang harus diamankan?
- e. Mengukur, memantau, dan menganalisis proses
- Bagaimana kita kinerja proses (kapabilitas proses, kepuasan pelanggan)?
 - Pengukuran apa saja yang dibutuhkan?
 - Bagaimana cara terbaik dalam menganalisis informasi yang dikumpulkan (teknik statistik)?
 - Apa yang digambarkan dari hasil analisis ini?
- f. Menerapkan tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang direncanakan dan meningkatkan proses ini secara berkelanjutan
- Bagaimana kita meningkatkan proses ini?
 - Tindakan perbaikan/pencegahan apa saja yang dibutuhkan?
 - Tindakan perbaikan/pencegahan apa saja yang diterapkan?
 - Apakah semua itu efektif?

E. Pendekatan Sistem untuk Pengelolaan

Pendekatan sistem untuk pengelolaan baru dapat dilakukan jika pendekatan proses telah diterapkan. Dengan kata lain, pendekatan sistem untuk pengelolaan adalah kumpulan dari pendekatan proses. Pendekatan sistem ke manajemen didefinisikan sebagai pengidentifikasian, pemahaman, dan pengelolaan sistem dari proses yang saling terkait untuk pencapaian dan peningkatan sasaran perusahaan dengan efektif dan efisien.

Keuntungan yang diperoleh dari pendekatan sistem:

- a. Integrasi dan penjajaran proses akan mencapai hasil terbaik dari yang diinginkan.
- b. Kemampuan untuk memfokuskan usaha dalam proses kunci.
- c. Memberikan kepercayaan pada *interested parties*, seperti konsistensi, keefektifan, dan efisiensi organisasi.

Penggunaan prinsip-prinsip ini akan mengarah pada:

- a. Menstrukturkan sistem menuju pencapaian sasaran dengan lebih efisien dan efektif.
- b. Memahami keterkaitan proses dengan sistem.
- c. Pendekatan terstruktur yang dapat mengharmoniskan dan mengintegrasikan proses-proses.
- d. Memahami kapabilitas organisasi dan terlebih dahulu membuat sum,ber daya terbatas untuk ditindaklanjuti.
- e. Menargetkan dan mendefinisikan bagaimana aktivitas yang sesuai dengan sistem yang harus dioperasikan.
- f. Peningkatan berkelanjutan secara terus-menerus melalui pengukuran dan evaluasi.

F. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem untuk pengelolaan baru dapat dilakukan jika pendekatan proses telah diterapkan. Dengan kata lain, pendekatan sistem untuk pengelolaan adalah kumpulan dari pendekatan proses. Pendekatan sistem ke manajemen didefinisikan sebagai pengidentifikasian, pemahaman, dan pengelolaan sistem dari proses yang saling terkait untuk pencapaian dan peningkatan sasaran perusahaan dengan efektif dan efisien.

Keuntungan yang diperoleh dari pendekatan sistem:

- a. Integrasi dan penjajaran proses akan mencapai hasil terbaik dari yang diinginkan.
- b. Kemampuan untuk memfokuskan usaha dalam proses kunci.
- c. Memberikan kepercayaan pada *interested parties*, seperti konsistensi, keefektifan, dan efisiensi organisasi.

Penggunaan prinsip-prinsip ini akan mengarah pada:

- a. Menstrukturkan sistem menuju pencapaian sasaran dengan lebih efisien dan efektif.
- b. Memahami keterkaitan proses dengan sistem.
- c. Pendekatan terstruktur yang dapat mengharmoniskan dan mengintegrasikan proses-proses.
- d. Memahami kapabilitas organisasi dan terlebih dahulu membuat sumber daya terbatas untuk ditindaklanjuti.
- e. Menargetkan dan mendefinisikan bagaimana aktivitas yang sesuai dengan sistem yang harus dioperasikan.
- f. Peningkatan berkelanjutan secara terus-menerus melalui pengukuran dan evaluasi

G. Peningkatan berkesinambungan

Peningkatan berkesinambungan (*continual improvement*) harus menjadi sasaran tetap perusahaan, sesuatu yang berbeda jika dibandingkan pada ISO edisi 1994, yang didasari pada *continuous improvement* terjadi proses pendekatan yang terus-menerus dan dilakukan dengan segera setelah terjadi penyempurnaan. Hal ini akan menjadi standar tantangan untuk melakukan penyempurnaan lagi. Peningkatan yang baru dilakukan, direvisi, dan diganti untuk mencapai nilai yang baru dan lebih baik. Dengan kata lain, terjadi peningkatan yang terus-menerus yang tiada pernah berhenti. Tetapi, pada pelaksanaannya seringkali hasil peningkatan ini belum *familiar* bagi pemakaiannya sehingga ketika dilakukan peningkatan lagi akan makin menyulit. Karena itu, pada edisi baru bentuk peningkatan diganti dari *continuous* menjadi *continual*. Dengan *continual improvement*, setelah dilakukan peningkatan pertama kali, maka belum ditingkatkan terlebih dahulu dilakukan stabilitas. Bila stabilitas sudah berjalan, baru dilanjutkan dengan meningkatkan standar, misalnya, lini produksi yang diharapkan dapat menghasilkan 60 unit per jam ternyata hanya menghasilkan 45 unit per jamnya. Dihari lain menghasilkan 50 unit per jamnya. Hal ini disebabkan kondisi yang tidak stabil

pada lini produksi sehingga sulit dilakukan peningkatan produksi menjadi 65 unit per jamnya jika kita mengacu pada *continuous improvement*. Karena itu, *continual improvement* sangat penting untuk menstabilkan produk agar bisa mendekati 60 unit per jam sebelum dilakukan peningkatan. Hanya setelah suatu standar ditetapkan dan distabilkan, kita dapat melanjutkan ketinggian selanjutnya dan hal ini dilakukan terus-menerus .

Keuntungan pokok dari penerapan ini antara lain:

- a. Adanya kinerja yang menguntungkan dalam meningkatkan kapabilitas organisasi.
- b. Fleksibel dan cepat dalam merespon hubungan untuk mengubah paar atau kebutuhan dan harapan pelanggan.
- c. Mengoptimalkan biaya dan sumber data.

Penggunaan prinsip ini akan mengarah pada hal-hal sebagai berikut:

- a. Mengkaryakan pendekatan organisasi secara konsisten untuk menerapkan *continual improvement* pada kinerja organisasi.
- b. Menyediakan pelatihan dan pendidikan dalam metode maupun alat yang digunakan.
- c. Membuat *continual improvement* pada produk, dan sistem sebagai sasaran untuk setiap individu dalam organisasi.
- d. Membuat tujuan sebagai pedoman dan pengukuran untuk *track continual improvement*.
- e. Memberikan penghargaan pada *improvement*.

H. Pembuatan Keputusan Berdasarkan Fakta

Keputusan yang efektif adalah keputusan yang berdasarkan analisis data dan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan.

Langkah-langkah yang digunakan dalam menerapkan prinsip ini adalah:

- a. Melakukan pengujian serta pengumpulan data dan informasi yang berhubungan dengan sasaran;
- b. Memastikan data dan informasi yang akurat, dapat dipercaya , dan mudah diakses;

- c. Menganalisis data dan informasi dengan menggunakan metode yang benar;
- d. Memahami penggunaan teknik statistic;
- e. Membuat keputusan dan menindaklanjuti berdasarkan hasil analisis dan pengalaman.

I. Hubungan Saling Menguntungkan dengan Pemasok

Organisasi dan pemasoknya adalah saling tergantung dan merupakan hubungan yang saling menguntungkan dalam rangka meningkatkan kemampuan keduanya dalam memberikan nilai.

Langkah-langkah yang dilakukan untuk implementasi prinsip ini antara lain:

- a. Mengidentifikasi dan menyeleksi pemasok yang penting;
- b. Melibatkan pemasok dalam mengidentifikasi kebutuhan perusahaan;
- c. Melibatkan pemasok dalam proses pengembangan strategi perusahaan;
- d. Membina hubungan dengan pemasok dan memperlakukan pemasok sebagai mitra kerja;
- e. Menetapkan hubungan jangka pendek dan jangka panjang yang seimbang;
- f. Berkomunikasi dan berbagi informasi dengan pemasok;
- g. Memastikan bahwa *output* dari pemasok sesuai dengan persyaratan perusahaan;
- h. Membuat aktivitas bersama dalam pengembangan dan peningkatan;
- i. Mengilhami, menganjurkan, dan menghargai peningkatan dalam suatu prestasi oleh para pemasok.

Tabel 3.1 : Hubungan antara 8 prinsip manajemen mutu dengan ISO 9001:2000

DELAPAN PRINSIP MANAJEMEN MUTU	ISO 9001:2000
Fokus pada pelanggan	5.1 Komitmen Manajemen (a) 5.2 Mengutamakan Pelanggan 5.5.2 Wakil Manajemen (b) 5.6.2 Tinjauan Masukan (b) 5.6.3 Tinjauan Keluaran (b) 6.1 Penyediaan Sumber Daya (b) 7.2 Proses yang Berhubungan dengan Pelanggan(semua) 7.5.4 Properti Pelanggan 8.2.1 Kepuasan Pelanggan 8.3 Analisis Data (a) 8.5.1 Peningkatan Berkesinambungan 8.5.2 Tindakan Perbaikan
Kepemimpinan	5 Tanggung Jawab Manajemen (semua) 6 Pengelolaan Sumber Daya (semua) 8.4 Peningkatan (semua)
Keterlibatan Personel	5.5.1 Tanggung Jawab dan Wewenang 5.5.2 Komunikasi Internal 6.4 Lingkungan Kerja 8.5.1 Kemampuan, Kepedulian, dan Pelatihan 8.5.2 Tindakan Perbaikan 8.5.3 Tindakan Pencegahan

Pendekatan Proses	<p>4.1 Persyaratan Umum</p> <p>5.5.1 Tanggung Jawab dan Wewenang</p> <p>6.1 Penyediaan Sumber Daya (a)</p> <p>7 Realisasi Produk (semua)</p> <p>8.2.3 Pemantauan dan Pengukuran Proses</p>
Pendekatan Sistem untuk Pengelolaan	<p>4 Sistem Manajemen Mutu (semua)</p> <p>5 Tanggung Jawab Manajemen (semua)</p> <p>6 Pengelolaan Sumber Daya (a)</p> <p>7 Realisasi Produk (semua)</p> <p>8 Pemantauan, Analisis, dan Peningkatan (semua)</p>
Peningkatan Berkesinambungan	<p>4.1 Persyaratan Umum (f)</p> <p>5.1 Komitmen Manajemen</p> <p>5.3 Kebijakan Mutu (b dan e)</p> <p>5.5.3 Wakil Manajemen (b)</p> <p>5.6 Tinjauan Manajemen (semua)</p> <p>6.1 Penyediaan Sumber Daya (a)</p> <p>8.1 Umum (c)</p> <p>8.4 Peningkatan (semua)</p>
Pembuatan Keputusan Berdasarkan Fakta	<p>5.7 Tinjauan Manajemen (semua)</p> <p>8. Pengukuran, Analisis, dan Peningkatan</p>
Hubungan Saling Menguntungkan dengan Pemasok	<p>7.4 Pembelian</p>

COOOOOOOOOOOOOEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE

Sedangkan perbandingan antara ISO 9002 : 20108 dideskripsikan berikut :

Penerapan sistem manajemen mutu adalah suatu keputusan strategis bagi suatu organisasi yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan dan menyediakan dasar yang kuat untuk inisiatif pembangunan berkelanjutan. Manfaat potensial suatu organisasi yang mengimplementasikan sistem manajemen kualitas berdasarkan standar internasional adalah :

- a)** Kemampuan untuk menyediakan produk dan jasa secara konsisten yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan persyaratan hukum serta peraturan yang berlaku;
- b)** Memfasilitasi peluang untuk meningkatkan kepuasan pelanggan;
- c)** Menangani risiko dan peluang yang terkait dengan konteks dan tujuannya;
- d)** Kemampuan untuk menunjukkan kesesuaian terhadap persyaratan sistem manajemen mutu yang ditentukan.

Standar ini dapat digunakan oleh pihak internal dan eksternal.

Standar internasional bukan berarti untuk menyiratkan perlunya:

- Keseragaman dalam struktur sistem manajemen mutu yang berbeda;
- Keselarasan dokumentasi dengan struktur pasal pada Standar Internasional ini;
- Penggunaan istilah spesifik dari Standar Internasional ke dalam organisasi.

Persyaratan khusus sistem manajemen mutu dalam standar ini merupakan pelengkap untuk persyaratan produk dan jasa.

Standar Internasional ini mempergunakan pendekatan proses, yang menggabungkan siklus Plan-Do- Check-Act (PDCA) dan pemikiran berbasis risiko. Pendekatan proses menggerakkan sebuah organisasi untuk merencanakan proses-proses dan interaksinya. Siklus PDCA menggerakkan sebuah organisasi untuk memastikan bahwa proses-proses mendapat sumberdaya dan pengelolaan secara sesuai, dan peluang untuk peningkatan dapat ditentukan dan dilakukan.

Pemikiran berbasis risiko menggerakkan sebuah organisasi untuk menentukan faktor-faktor yang dapat menyebabkan proses-proses dan sistem manajemen mutu menjadi menyimpang dari hasil yang direncanakan, untuk menempatkan kontrol pencegahan untuk meminimalkan efek negatif dan memaksimalkan penggunaan peluang yang muncul (lihat kalimat A.4).

Secara konsisten memenuhi persyaratan dan menangani kebutuhan dan harapan masa depan merupakan sebuah tantangan bagi organisasi dalam sebuah lingkungan yang semakin dinamis dan kompleks. Untuk mencapai sasaran ini, organisasi dapat melakukan adopsi yang diperlukan dari berbagai bentuk peningkatan untuk melengkapi koreksi dan peningkatan terus-menerus, seperti terobosan perubahan, inovasi dan re-organisasi.

Salam Standar Internasional ini, berikut adalah bentuk-bentuk lisan yang digunakan

- “seharusnya” menunjukkan persyaratan;
- “sebaiknya” menunjukkan rekomendasi;
- “boleh” menunjukkan izin;
- “dapat” menunjukkan kemungkinan atau kemampuan.

Informasi yang ditandai sebagai "Catatan" adalah untuk pedoman dalam memahami atau klarifikasi persyaratan terkait.

0.2 Prinsip-prinsip manajemen mutu

Prinsip-prinsip manajemen mutu tersebut adalah :

- Fokus kepada pelanggan ***customer focus***
- Kepemimpinan (***leadership***)
- Keterlibatan orang (***engagement of people***);
- Pendekatan proses (***process approach***)
- Peningkatan (***improvement***)
- Pengambilan keputusan berbasis bukti (***evidence-based decision making***);
- Manajemen hubungan (***relationship management***)

0.3. Pendekatan proses

0.3.1. Umum

Standar Internasional ini mempromosikan adopsi dari sebuah pendekatan proses ketika mengembangkan, menerapkan dan meningkatkan efektifitas sebuah sistem manajemen mutu, untuk mempertinggi kepuasan pelanggan dengan memenuhi persyaratan pelanggan. Persyaratan khusus yang dianggap penting terhadap adopsi sebuah pendekatan proses termasuk dalam 4.4.

Memahami dan mengelola proses-proses yang saling berhubungan sebagai sebuah sistem yang berkontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi dalam

meraih hasil yang diinginkan. Pendekatan ini menggerakkan organisasi untuk mengontrol keterkaitan dan saling keterkaitan antar proses-proses yang ada dari sistem, sehingga kinerja keseluruhan organisasi dapat ditingkatkan.

Pendekatan proses melibatkan definisi sistematis dan pengelolaan dari proses-proses, dan interaksi antarproses, sebagaimana untuk mencapai hasil yang diinginkan yang sesuai dengan kebijakan mutu dan arah strategis organisasi. Manajemen dari proses-proses dan sistem secara keseluruhan dapat dicapai dengan menggunakan siklus PDCA (lihat 0.3.2) dengan fokus keseluruhan pada pemikiran berbasis risiko (lihat 0.3.3) yang bertujuan untuk mendapatkan keuntungan dari peluang yang ada dan mencegah hasil yang tidak diinginkan.

Penerapan dari pendekatan proses dalam sebuah sistem manajemen mutu menggerakkan:

- a) Pemahaman dan konsisten dalam memenuhi persyaratan;
- b) Pertimbangan dari proses-proses dalam hal nilai tambah;
- c) Pencapaian kinerja proses yang efektif;
- d) Peningkatan dari proses-proses berdasarkan pada evaluasi data dan informasi.

Gambar 1 memberikan gambaran skematik dari proses-proses apapun dan menunjukkan interaksi dari unsur-unsurnya. Memantau dan mengukur *check points*, yang diperlukan untuk pengendalian, merupakan hal yang khusus untuk setiap proses dan akan banyak bergantung pada risiko terkait.

Gambar 1 - gambaran skematik dari elemen-elemen dari sebuah proses tunggal

0.3.2. Siklus Plan-Do-Check-Act

Siklus PDCA dapat diaplikasikan terhadap semua proses-proses dan terhadap sistem manajemen mutu secara keseluruhan. Gambar 2 menggambarkan bagaimana pernyataan 4 sampai 10 dapat dikelompokkan dalam hubungan terhadap siklus PDCA.

Catatan : Angka di dalam kurung merujuk pada pernyataan pada Standar Internasional Gambar 2 – Representasi dari struktur Standar Internasional dalam siklus PDCA

Siklus PDCA dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut:

- Rencana: menetapkan sasaran dari sistem dan proses-prosesnya, dan sumber daya yang dibutuhkan dalam rangka untuk memberikan hasil yang sesuai dengan persyaratan pelanggan dan kebijakan organisasi, serta identifikasi dan menangani risiko dan peluang;
- Lakukan: menerapkan apa yang direncanakan;
- Periksa: memantau dan (jika sesuai) mengukur proses-proses dan menghasilkan produk dan jasa terhadap kebijakan, sasaran dan persyaratan dan aktivitas yang direncanakan, dan melaporkan hasilnya
- Tindak lanjut: mengambil tindakan untuk meningkatkan kinerja proses, yang diperlukan.

0.3.3. Pemikiran berbasis risiko

Pemikiran berbasis risiko (lihat kalimat A.4) merupakan hal yang penting untuk mencapai sistem manajemen mutu yang efektif. Konsep dari pemikiran berbasis risiko tersirat dalam standar internasional edisi sebelumnya, sebagai contoh melaksanakan tindakan pencegahan untuk menghilangkan potensi ketidaksesuaian, menganalisis setiap ketidaksesuaian yang terjadi, dan mengambil tindakan untuk mencegah terulangnya efek ketidaksesuaian.

Supaya sesuai dengan persyaratan Standar Internasional ini, suatu organisasi perlu untuk merencanakan dan melaksanakan tindakan untuk menangani risiko dan peluang. Menangani risiko dan peluang menjadikan sebuah dasar untuk meningkatkan efektivitas dari sistem manajemen mutu, mencapai hasil yang lebih baik dan mencegah dampak-dampak negatif.

Peluang dapat muncul sebagai sebuah akibat dari suatu situasi yang menguntungkan untuk mencapai hasil yang diinginkan, sebagai contoh, suatu keadaan yang memungkinkan organisasi untuk menarik pelanggan, mengembangkan produk dan layanan baru, mengurangi limbah atau meningkatkan produktivitas. Tindakan-tindakan untuk menangani peluang juga dapat mencakup pertimbangan risiko yang terkait.

Risiko adalah dampak dari ketidakpastian dan setiap ketidakpastian tersebut dapat memiliki dampak positif atau negatif. Sebuah penyimpangan positif yang timbul dari sebuah risiko dapat memberikan sebuah kesempatan, tapi tidak semua dampak positif dari risiko menghasilkan peluang.

0.4. Hubungan dengan standar-standar sistem manajemen lainnya

Standar internasional ini menerapkan kerangka kerja yang dikembangkan oleh ISO untuk meningkatkan keselarasan antar standar internasional untuk sistem manajemen (lihat kalimat A.1).

Standar Internasional ini menggerakkan sebuah organisasi untuk menggunakan pendekatan proses, menggabungkan siklus PDCA dan pemikiran berbasis risiko, untuk menyelaraskan atau menggabungkan sistem manajemen mutu dengan persyaratan-persyaratan dari standar sistem manajemen lainnya.

Standar Internasional ini berkaitan dengan ISO 9000 dan ISO 9004 sebagai berikut:

- ISO 9000 Sistem manajemen mutu — Dasar dan kosa kata yang memberikan latar belakang penting untuk pemahaman yang tepat dan pelaksanaan Standar Internasional ini;
- ISO 9004 Pengelolaan untuk sukses berkelanjutan dari suatu organisasi
- Sebuah pendekatan manajemen mutu yang memberikan panduan untuk organisasi yang memilih untuk maju melebihi persyaratan dari Standar Internasional ini.

Lampiran B menyediakan rincian Standar Internasional lainnya pada manajemen mutu dan sistem manajemen mutu yang telah dikembangkan oleh ISO/TC 176.

Standar Internasional ini tidak mencakup persyaratan khusus untuk sistem manajemen lain, seperti untuk pengelolaan lingkungan, kesehatan dan manajemen keselamatan, atau manajemen keuangan.

Standar sistem manajemen mutu sektor tertentu berdasarkan pada persyaratan Standar Internasional ini telah dikembangkan untuk sejumlah sektor. Beberapa dari standar ini menentukan persyaratan sistem manajemen mutu tambahan, sementara yang lain terbatas untuk menyediakan pedoman untuk penerapan standar ini dalam sektor tertentu. Sebuah matriks yang menunjukkan korelasi antara klausul-klausul edisi standar ini dan edisi sebelumnya (ISO 9001: 2008) dapat ditemukan pada ISO / TC 176 / SC 2 akses situs web di: www.iso.org/tc176/sc02/public.

Quality management systems – Requirements

1. Ruang lingkup

Standar Internasional ini menetapkan persyaratan untuk sebuah sistem manajemen mutu dimana organisasi:

- a. Membutuhkan untuk menunjukkan kemampuannya untuk secara konsisten menyediakan produk atau layanan yang memenuhi persyaratan pelanggan dan hukum serta peraturan yang berlaku, dan
- b. Mencapai kepuasan pelanggan yang meningkat melalui penerapan yang efektif dari sistem, termasuk proses untuk peningkatan dari sistem dan jaminan kesesuaian dengan persyaratan pelanggan dan hukum serta peraturan yang berlaku.

Semua persyaratan dari Standar Internasional ini adalah bersifat umum dan dimaksudkan untuk dapat diterapkan pada semua organisasi, terlepas dari jenis atau ukuran atau produk dan jasa yang disediakan.

CATATAN 1 Dalam Standar Internasional ini, istilah "produk" atau "Layanan" hanya berlaku untuk produk dan layanan dimaksudkan untuk, atau dibutuhkan oleh, pelanggan.

CATATAN 2 Persyaratan hukum dan peraturan dapat dinyatakan sebagai persyaratan hukum resmi.

2. Acuan normatif

Dokumen-dokumen berikut, secara keseluruhan atau sebagian, yang secara normatif dirujuk dalam dokumen ini adalah sangat diperlukan untuk penerapannya. Untuk acuan bertanggal, hanya berlaku edisi yang dikutip. Untuk acuan tidak bertanggal, berlaku edisi terbaru dari dokumen yang diatur (termasuk amandemennya). ISO 9000: 2015, Sistem manajemen mutu - Dasar-dasar dan kosakata.

3. Istilah dan definisi

Untuk tujuan dokumen ini, istilah dan definisi terdapat dalam ISO 9001:2015 berlaku.

4. Konteks Organisasi

4.1 Memahami organisasi dan konteksnya

Organisasi harus menentukan isu-isu eksternal dan internal yang relevan dengan tujuan dan arah strategis organisasi dan yang mempengaruhi kemampuannya untuk mencapai hasil yang diinginkan dari sistem manajemen mutunya.

Organisasi harus memantau dan meninjau informasi tentang isu-isu eksternal dan internal ini.

CATATAN 1 Isu dapat mencakup faktor atau kondisi positif dan negatif untuk dipertimbangkan.

CATATAN 2 Memahami konteks eksternal dapat difasilitasi dengan mempertimbangkan isu yang timbul dari hukum, teknologi, kompetitif, pasar, lingkungan budaya, sosial, dan lingkungan ekonomi, baik itu internasional, nasional, regional atau lokal.

CATATAN 1 Memahami konteks internal dapat difasilitasi dengan mempertimbangkan isu-isu yang berkaitan dengan nilai, budaya, pengetahuan dan kinerja organisasi.

4.2. Memahami kebutuhan dan harapan dari pihak-pihak yang berkepentingan.

Karena dampak atau potensi dampak pada kemampuan organisasi untuk secara konsisten menyediakan produk dan jasa yang memenuhi persyaratan pelanggan dan hukum serta peraturan yang berlaku, organisasi harus menetapkan:

- a.** Pihak-pihak yang berkepentingan yang relevan dengan sistem manajemen mutu.
- b.** Persyaratan dari pihak-pihak yang berkepentingan yang relevan dengan sistem manajemen mutu.

Organisasi harus memantau dan meninjau informasi tentang pihak-pihak yang berkepentingan dan persyaratan yang relevan dengan mereka.

4.3 Menentukan ruang lingkup sistem manajemen mutu

Organisasi harus menentukan batas-batas dan penerapan sistem manajemen mutu untuk menetapkan ruang lingkungannya.

Ketika menentukan ruang lingkup ini, organisasi harus mempertimbangkan hal-hal berikut :

- a. Masalah eksternal dan internal dimaksud dalam 4.1;
- b. Persyaratan yang relevan dengan pihak-pihak yang berkepentingan sebagaimana dimaksud dalam 4.2;
- c. Produk dan pelayanan dari organisasi.

Organisasi harus menerapkan semua persyaratan Standar Internasional ini jika berlaku dalam ruang lingkup sistem manajemen mutu yang ditentukan. Ruang lingkup sistem manajemen mutu organisasi harus tersedia dan dipelihara sebagai informasi yang didokumentasikan. Ruang lingkup harus menyatakan jenis produk dan pelayanan yang tercakup, dan memberikan pembenaran untuk setiap persyaratan Standar Internasional ini bahwa organisasi menentukan tidak berlaku terhadap ruang lingkup sistem manajemen mutunya.

Kesesuaian dengan Standar Internasional ini hanya dapat diklaim jika persyaratan yang ditentukan, tidak berlaku, apabila tidak mempengaruhi kemampuan atau tanggung jawab organisasi untuk memastikan kesesuaian produk dan pelayanan dan peningkatan kepuasan pelanggan.

4.4 Sistem manajemen mutu dan proses-prosesnya

4.4.1.

Organisasi harus menetapkan, menerapkan, memelihara dan terus menerus meningkatkan sistem manajemen mutu, termasuk proses-proses yang diperlukan dan interaksinya, sesuai dengan persyaratan dari Standar Internasional ini.

Organisasi harus menetapkan proses-proses yang diperlukan untuk sistem manajemen mutu dan penerapannya di seluruh organisasi dan harus:

- a. Menentukan input yang diperlukan dan output yang diharapkan dari proses-proses tersebut;
- b. Menentukan urutan dan interaksi dari proses-proses tersebut;
- c. Menentukan dan menerapkan kriteria dan metode (termasuk pemantauan, pengukuran dan indikator kinerja terkait) yang diperlukan untuk memastikan operasional yang efektif, dan pengendalian atas proses-proses tersebut;
- d. Menentukan sumber daya yang dibutuhkan dan memastikan ketersediaannya;
- e. Menentukan tanggung jawab dan wewenang untuk proses-proses tersebut;
- f. Menangani risiko dan peluang seperti yang ditentukan sesuai dengan persyaratan 6.1;

- g. Mengevaluasi proses-proses dan menerapkan setiap perubahan yang diperlukan untuk memastikan proses-proses tersebut mencapai hasil yang diinginkan;
- h. Meningkatkan proses-proses tersebut dan sistem manajemen mutunya.

4.4.2. Dalam hal yang diperlukan, organisasi harus :

- a. Memelihara informasi terdokumentasi untuk mendukung operasional proses-proses;
- b. Menyimpan informasi terdokumentasi untuk memiliki keyakinan bahwa proses-proses yang sedang dilakukan berjalan seperti yang direncanakan.

5. Kepemimpinan

5.1 Kepemimpinan dan komitmen

Manajemen puncak harus menunjukkan kepemimpinan dan komitmen terhadap sistem manajemen mutu dengan memperhatikan :

- a. Mengambil tanggungjawab atas efektivitas sistem manajemen mutu;
- b. Memastikan bahwa kebijakan mutu dan sasaran mutu ditetapkan dalam sistem manajemen mutu dan cocok dengan konteks dan arah strategis organisasi;
- c. Memastikan integrasi persyaratan sistem manajemen mutu ke dalam proses-proses bisnis organisasi;
- d. Mempromosikan penggunaan pendekatan proses dan pemikiran berbasis risiko;
- e. Memastikan bahwa sumber daya yang dibutuhkan untuk sistem manajemen mutu tersedia;
- f. Mengkomunikasikan pentingnya manajemen mutu yang efektif dan sesuai dengan persyaratan sistem manajemen mutu;
- g. Memastikan bahwa sistem manajemen mutu mencapai hasil yang telah diinginkan;
- h. Melibatkan, mengarahkan dan mendukung orang-orang untuk berkontribusi terhadap efektivitas sistem manajemen mutu;
- i. Mempromosikan peningkatan;
- j. Mendukung peran manajemen yang relevan lainnya untuk menunjukkan kepemimpinan mereka yang berlaku untuk bidang tanggung jawab mereka.

CATATAN Referensi untuk "bisnis" dalam standar internasional ini dapat diartikan secara luas berarti kegiatan-kegiatan yang memiliki inti terhadap tujuan keberadaan organisasi; terlepas apakah organisasi tersebut publik, swasta, untuk keuntungan atau tidak untuk keuntungan.

5.1.2 Fokus pelanggan

Manajemen puncak harus menunjukkan kepemimpinan dan komitmen terhadap fokus pelanggan dengan memastikan bahwa:

- a. Pelanggan dan hukum yang berlaku dan persyaratan peraturan yang ditentukan, dipahami dan secara konsisten dipenuhi;
- b. Risiko dan peluang yang dapat mempengaruhi kesesuaian terhadap produk dan pelayanan dan kemampuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan ditentukan dan ditangani;
- c. Fokus pada peningkatan kepuasan pelanggan dipertahankan.

5.2 Kebijakan

5.2.1 Menetapkan kebijakan mutu

Manajemen puncak harus menetapkan, mengimplementasikan dan mempertahankan kebijakan mutu yang:

- a. Sesuai dengan tujuan dan konteks organisasi serta mendukung arah strategisnya;
- b. Menyediakan kerangka kerja untuk menetapkan sasaran mutu;
- c. Termasuk sebuah komitmen untuk memenuhi persyaratan yang berlaku;
- d. Termasuk sebuah komitmen untuk peningkatan berkesinambungan dari sistem manajemen mutu.

5.2.2 Komunikasi Kebijakan mutu

Kebijakan mutu harus:

- a. Tersedia dan terpelihara sebagai informasi yang terdokumentasi;
- b. dikomunikasikan, dipahami dan diterapkan dalam organisasi;
- c. Tersedia untuk pihak berkepentingan terkait yang sesuai.

5.3 Peran Organisasi, tanggung jawab dan otoritas

Pimpinan puncak harus memastikan bahwa tanggung jawab dan wewenang untuk peran yang relevan yang ditugaskan, dikomunikasikan dan dipahami dalam organisasi.

Manajemen puncak harus menetapkan tanggung jawab dan wewenang untuk:

- a)** Memastikan bahwa sistem manajemen mutu sesuai dengan persyaratan standar internasional ini;
- b)** Memastikan bahwa proses-proses yang ada memberikan output yang diinginkan;
- c)** Pelaporan kinerja dari sistem manajemen mutu dan peluang untuk peningkatan (lihat 10.1) terutama kepada manajemen puncak
- d)** Memastikan promosi terhadap fokus pelanggan di seluruh organisasi;
- e)** Memastikan bahwa integritas sistem manajemen mutu dipelihara ketika perubahan pada sistem manajemen mutu direncanakan dan diimplementasikan.

6. Perencanaan

6.1 Tindakan untuk menangani risiko dan peluang

6.1.1

Ketika merencanakan sistem manajemen mutu, organisasi harus mempertimbangkan isu-isu dimaksud dalam 4.1 dan persyaratan sebagaimana dimaksud dalam 4.2 dan menentukan risiko dan Peluang yang perlu ditunjukkan kepada:

- a) Berikan jaminan bahwa sistem manajemen mutu dapat mencapai hasil yang diinginkan;
- b) Meningkatkan dampak yang diinginkan.
- c) Mencegah, atau mengurangi, dampak yang tidak diinginkan;
- d) Mencapai peningkatan.

6.1.2 Organisasi harus merencanakan:

- a) Tindakan untuk menangani risiko dan peluang (*Actions to address these risks and opportunities*)
- b) Cara untuk (how to)
 1. Mengintegrasikan dan menerapkan tindakan ke dalam proses-proses pada sistem manajemen mutu (lihat 4.4);
 2. Mengevaluasi efektivitas dari tindakan ini.

Tindakan yang diambil untuk menangani risiko dan peluang harus proporsional dengan dampak potensial pada kesesuaian produk dan layanan.

CATATAN 1 Pilihan untuk menangani risiko dapat meliputi: menghindari risiko, mengambil risiko dalam rangka untuk mengejar kesempatan, menghilangkan sumber risiko, mengubah kemungkinan atau konsekuensi, berbagi risiko, atau mempertahankan resiko dengan keputusan yang dinyatakan.

CATATAN 2 Peluang dapat memicu adopsi praktek baru, meluncurkan produk baru, membuka pasar baru, menangani pelanggan baru, membangun kemitraan, dengan menggunakan teknologi baru dan kemungkinan lain yang diinginkan dan kelayakan lainnya untuk menangani kebutuhan organisasi atau pelanggannya.

6.2 Sasaran mutu dan perencanaan untuk mencapainya

6.2.1 Organisasi harus menetapkan sasaran mutu pada fungsi, tingkat dan proses-proses yang dibutuhkan untuk sistem manajemen mutu. Sasaran mutu harus:

- a) Konsisten dengan kebijakan mutu;
- b) Dapat diukur;
- c) Memperhitungkan persyaratan yang berlaku;
- d) Relevan dengan kesesuaian terhadap produk dan layanan dan peningkatan kepuasan pelanggan;
- e) Dapat dipantau;
- f) Dapat dikomunikasikan;
- g) Dapat diperbarui secara tepat.

Organisasi harus memelihara informasi terdokumentasi pada sasaran mutu.

6.2.2 Ketika merencanakan bagaimana mencapai sasaran mutu, organisasi harus menetapkan:

- a) Apa yang akan dilakukan;
- b) Sumber daya apa yang diperlukan
- c) Siapa yang akan bertanggung jawab;
- d) Kapan akan selesai;
- e) Bagaimana hasilnya akan dievaluasi.

6.3 Perencanaan perubahan

Ketika organisasi menentukan kebutuhan untuk melakukan perubahan sistem manajemen mutu (lihat 4.4) perubahan harus dilakukan secara terencana. Organisasi harus mempertimbangkan:

- a) Tujuan dari perubahan dan konsekuensi potensialnya;
- b) Integritasi atas sistem manajemen mutu;
- c) Ketersediaan sumber daya;
- d) Alokasi atau realokasi dari tanggung jawab dan kewenangan.

7. Dukungan

7.1 Sumber daya

7.1.1 Umum

Organisasi harus menetapkan dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk pembentukan, implementasi, pemeliharaan dan peningkatan berkesinambungan dari sistem manajemen mutu. Organisasi harus mempertimbangkan:

- a) Kemampuan, dan kendala, sumber daya internal yang ada;
- b) Apa yang perlu diperoleh dari penyedia eksternal.

7.1.2 Orang

Organisasi seharusnya menentukan dan menyediakan orang-orang yang diperlukan untuk operasi yang efektif dari sistem manajemen mutu dan untuk operasional dan pengendalian atas proses-proses yang ada.

7.1.3 Infrastruktur

Organisasi harus menetapkan, menyediakan dan memelihara infrastruktur yang diperlukan untuk operasional proses-proses untuk mencapai kesesuaian produk dan layanan.

CATATAN Infrastruktur dapat mencakup:

- a) Bangunan dan utilitas terkait;
- b) Peralatan termasuk perangkat keras dan perangkat lunak;
- c) Transportasi;
- d) Informasi dan teknologi komunikasi.

7.1.4 Lingkungan untuk pengoperasian proses

Organisasi harus menetapkan, menyediakan dan memelihara lingkungan yang diperlukan untuk operasi proses dan untuk mencapai kesesuaian produk dan jasa.

CATATAN Lingkungan untuk operasi proses dapat mencakup fisik, sosial, psikologis, lingkungan dan faktor lainnya (seperti suhu, kelembaban, ergonomi dan kebersihan).

CATATAN lingkungan yang sesuai bisa menjadi kombinasi dari faktor-faktor manusia dan fisik, seperti:

- a) social (seperti tanpa diskriminasi, tanpa konfrontasi);
- b) psikologis (seperti pengurangan stress, pencegahan kelelahan, perlindungan emosi);
- c) psikologis (seperti suhu, panas, kelembaban, cahaya, aliran udara, kebersihan, kebisingan).

Faktor ini dapat berbeda secara substansial tergantung pada produk dan layanan yang diberikan.

7.1.5 Pemantauan dan pengukuran sumber daya

7.1.5.1 Umum

Organisasi harus menentukan dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk memastikan hasil yang valid dan dapat diandalkan ketika pemantauan atau pengukuran yang digunakan untuk memverifikasi kesesuaian antara produk dan jasa dengan persyaratan.

Organisasi harus memastikan bahwa sumber daya yang disediakan:

- a) Cocok untuk jenis tertentu dari kegiatan pemantauan dan pengukuran yang dilakukan;
- b) Dipertahankan untuk memastikan kecocokan yang berkelanjutan terhadap tujuannya.

Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi yang tepat sebagai bukti kesesuaian untuk tujuan pemantauan dan pengukuran sumber daya.

7.1.5.2 Ketelusuran Pengukuran

Ketika ketelusuran pengukuran merupakan suatu persyaratan, atau dipertimbangkan oleh organisasi sebagai bagian yang penting dalam menyediakan keyakinan terhadap validitas hasil pengukuran, maka alat ukur harus:

- a) Dikalibrasi atau diverifikasi, atau keduanya, pada selang waktu tertentu, atau sebelum digunakan, terhadap penelusuran standar pengukuran ke standar pengukuran internasional atau nasional; ketika tidak ada standar seperti itu, dasar yang dipakai untuk kalibrasi atau verifikasi harus disimpan sebagai informasi terdokumentasi;
- b) Teridentifikasi untuk menentukan status kalibrasi alat ukur;
- c) Dijaga dari penyetelan, kerusakan atau kemunduran yang akan membuat tidak validnya status kalibrasi dan hasil pengukuran berikutnya.

Organisasi harus menentukan apakah validitas hasil pengukuran sebelumnya telah berpengaruh buruk ketika alat ukur didapati tidak sesuai dengan tujuan yang diinginkan, dan seharusnya mengambil langkah yang tepat sesuai dengan yang diperlukan.

7.1.6 Pengetahuan Organisasi

Organisasi harus menentukan pengetahuan yang diperlukan untuk operasional proses-proses dan untuk mencapai kesesuaian produk dan layanan.

Pengetahuan ini harus dipelihara, dan tersedia sejauh yang diperlukan. Ketika menangani perubahan kebutuhan dan tren, organisasi harus mempertimbangkan pengetahuan saat ini dan menentukan bagaimana cara memperoleh atau mengakses terhadap pengetahuan tambahan dan terkini yang diperlukan.

CATATAN 1 Pengetahuan organisasi adalah pengetahuan spesifik terhadap organisasi; yang didapatkan melalui pengalaman. Ini adalah informasi yang digunakan dan dibagikan untuk tujuan organisasi.

CATATAN 2 Pengetahuan organisasi dapat berdasarkan:

- a) Sumber internal (misalnya aset intelektual; pengetahuan yang didapatkan melalui pengalaman; pelajaran yang didapatkan melalui kegagalan dan kesuksesan proyek; menangkap dan membagikan pengetahuan dan pengalaman yang tidak tercatat; hasil peningkatan dalam proses-proses, produk, dan layanan).
- b) Sumber eksternal (misalnya standar, akademisi, konferensi, pengumpulan pengetahuan dari pelanggan atau penyedia eksternal).

7.2 Kompetensi

Organisasi harus:

- a) Menentukan kompetensi yang diperlukan dari orang-orang yang melakukan pekerjaan di bawah kendalinya yang berdampak terhadap kinerja dan efektivitas sistem manajemen mutu;
- b) Memastikan bahwa orang-orang ini kompeten atas dasar pendidikan, pelatihan, atau pengalaman;
- c) Ketika diaplikasikan, mengambil tindakan untuk memperoleh kompetensi yang diperlukan, dan mengevaluasi efektivitas atas tindakan yang diambil;
- d) Menyimpan informasi terdokumentasi yang sesuai sebagai bukti kompetensi.

CATATAN Tindakan yang dapat dilakukan meliputi, misalnya, penyediaan pelatihan, mentoring, atau menugaskan kembali orang yang bekerja saat ini; atau mempekerjakan atau kontrak dari orang yang kompeten.

7.3 Kesadaran

Organisasi harus memastikan orang yang bekerja dibawah kendali organisasi harus menyadari:

- a) Kebijakan mutu;
- b) Sasaran mutu yang relevan;
- c) Kontribusi mereka untuk efektivitas sistem manajemen mutu, termasuk manfaat dari peningkatan kinerja mutu;
- d) Implikasi dari ketidaksesuaian dengan persyaratan sistem manajemen mutu.

7.4 Komunikasi

Organisasi harus menentukan komunikasi internal dan eksternal yang relevan dengan sistem manajemen mutu termasuk:

- a) Berkomunikasi tentang apa;
- b) Kapan berkomunikasi;
- c) Dengan siapa berkomunikasi;
- d) Bagaimana cara berkomunikasi;
- e) Siapa yang berkomunikasi.

7.5 Informasi terdokumentasi

7.5.1 Umum

Sistem manajemen mutu organisasi harus meliputi:

- a) Informasi terdokumentasi yang disyaratkan oleh Standar Internasional ini;
- b) Informasi terdokumentasi yang ditentukan oleh organisasi yang diperlukan untuk efektivitas sistem manajemen mutu.

CATATAN Luasnya informasi terdokumentasi untuk sistem manajemen mutu dapat berbeda dari satu organisasi ke yang lain karena:

- Ukuran organisasi dan jenis kegiatan, proses-proses, produk dan layanan;
- Kompleksitas proses-proses dan interaksinya;
- Kompetensi dari orang-orang.

7.5.2 Membuat dan memperbarui

Ketika membuat dan memperbarui informasi terdokumentasi organisasi harus memastikan kesesuaian:

- a) Identifikasi dan deskripsi (misalnya judul, tanggal, penulis, atau nomor referensi);
- b) Format (misalnya bahasa, versi perangkat lunak, grafis) dan media (misalnya kertas, elektronik);
- c) Tinjauan dan persetujuan untuk kesesuaian dan kecukupan.

7.5.3 Pengendalian informasi terdokumentasi

7.5.3.1 Informasi terdokumentasi diperlukan oleh sistem manajemen mutu dan Standar Internasional ini harus dikendalikan untuk memastikan:

- a) Tersedia dan cocok untuk digunakan, di mana dan kapan diperlukan;
- b) Terlindungi dengan baik (misalnya dari hilangnya kerahasiaan, penggunaan yang tidak benar, atau kehilangan integritas).

7.5.3.2 Untuk mengendalikan informasi terdokumentasi, organisasi harus mengikuti kegiatan berikut, sebagaimana berlaku:

- a) Distribusi, akses, pengambilan dan penggunaan;
- b) Penyimpanan dan perlindungan, termasuk perlindungan agar tetap terbaca;
- c) Pengendalian perubahan (misalnya kontrol versi);
- d) Retensi dan disposisi.

Informasi terdokumentasi yang berasal dari eksternal ditentukan oleh organisasi yang diperlukan, untuk perencanaan dan operasional sistem manajemen mutu harus diidentifikasi dengan sesuai, dan dikendalikan.

Informasi terdokumentasi disimpan sebagai bukti kesesuaian harus dilindungi dari perubahan yang tidak diinginkan.

CATATAN Access dapat menyiratkan keputusan mengenai izin untuk melihat informasi terdokumentasi saja, atau izin dan kewenangan untuk melihat dan mengubah informasi terdokumentasi.

8 Operasional

8.1 Perencanaan dan pengendalian operasional

Organisasi harus merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan proses-proses, (lihat 4.4) yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan dari penyediaan produk dan layanan dan untuk mengimplementasikan tindakan yang ditentukan dalam klausul 6.1, dengan cara:

- a) Menentukan persyaratan terhadap produk dan layanan;
- b) Menetapkan kriteria untuk :
 - 1. proses-proses;
 - 2. penerimaan produk dan layanan
- c) Menentukan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai kesesuaian produk dan persyaratan pelayanan;
- d) Menerapkan kendali atas proses-proses yang sesuai dengan kriteria;

- e) Menentukan, memelihara, menyimpan informasi terdokumentasi sejauh yang diperlukan:
 - 1. Untuk memiliki keyakinan bahwa proses-proses telah dilakukan seperti yang direncanakan
 - 2. Untuk menunjukkan kesesuaian atas produk dan layanan yang sesuai dengan persyaratan

Output dari perencanaan ini harus sesuai dengan operasional organisasi. Organisasi harus mengendalikan perubahan yang direncanakan dan meninjau konsekuensi dari perubahan yang tidak diinginkan, mengambil tindakan untuk mengurangi efek samping, sesuai dengan yang dibutuhkan.

Organisasi harus memastikan bahwa proses *outsourcing* dikendalikan (lihat 8.4).

8.2 Persyaratan untuk produk dan layanan

8.2.1 Komunikasi pelanggan

Komunikasi dengan pelanggan harus termasuk:

- a) Menyediakan informasi yang berkaitan dengan produk dan layanan;
- b) Menangani permintaan, kontrak atau pesanan, termasuk perubahannya;
- c) Memperoleh umpan balik pelanggan terkait dengan produk dan layanan, termasuk keluhan pelanggan;
- d) Menangani atau mengendalikan barang milik pelanggan;
- e) Membuat persyaratan khusus untuk tindakan kontingensi, jika relevan.

8.2.2 Penentuan persyaratan untuk produk dan layanan

Organisasi harus menetapkan, menerapkan dan memelihara proses-proses untuk menentukan persyaratan untuk produk dan layanan yang akan ditawarkan kepada pelanggan potensial.

Ketika menentukan persyaratan untuk produk dan layanan yang ditawarkan kepada pelanggan, organisasi harus memastikan bahwa:

- a) persyaratan untuk produk dan layanan telah didefinisikan, termasuk :
 - o persyaratan hukum dan peraturan yang berlaku;
 - o hal-hal yang dianggap perlu oleh organisasi.
- b) Organisasi dapat memenuhi klaim terhadap produk dan layanan yang ditawarkan.

8.2.3. Tinjauan persyaratan yang berkaitan dengan produk dan layanan

8.2.3.1 Organisasi harus memastikan bahwa memiliki kemampuan untuk memenuhi persyaratan untuk produk dan layanan yang akan ditawarkan kepada pelanggan. Organisasi harus melakukan tinjauan sebelum berkomitmen untuk memasok produk dan layanan kepada pelanggan, meliputi:

- a) Persyaratan yang ditentukan oleh pelanggan, termasuk persyaratan untuk pengiriman dan kegiatan pasca pengiriman;
- b) Persyaratan yang tidak dinyatakan oleh pelanggan, tetapi yang diperlukan untuk penggunaan tertentu atau dimaksudkan, ketika dapat diketahui;
- c) Persyaratan khusus oleh organisasi;
- d) Persyaratan hukum dan peraturan yang berlaku untuk produk dan layanan;
- e) Kontrak atau pesanan yang berbeda dari yang dinyatakan sebelumnya.

Organisasi harus memastikan bahwa kontrak atau pesanan yang berbeda dari yang ditentukan sebelumnya sudah diselesaikan.

Kebutuhan pelanggan harus dikonfirmasi oleh organisasi sebelum diterima, ketika pelanggan tidak memberikan pernyataan terdokumentasi dari persyaratan mereka.

CATATAN Dalam beberapa situasi, seperti penjualan melalui internet, tinjauan resmi tidak praktis untuk setiap pesanan. Sebaliknya, tinjauan dapat mencakup informasi produk yang relevan, seperti katalog.

8.2.3.2. Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi, sebagaimana berlaku:

- a. atas hasil tinjauan;
- b. atas persyaratan baru untuk produk dan layanan.

8.2.4 Perubahan persyaratan untuk produk dan layanan

Organisasi harus memastikan informasi terdokumentasi yang relevan telah diubah, dan bahwa orang-orang yang relevan sadar akan persyaratan yang diubah, ketika persyaratan untuk produk dan layanan diubah.

8.3 Desain dan pengembangan produk dan layanan

8.3.1 Umum

Organisasi harus menentukan, menerapkan dan memelihara sebuah desain dan pengembangan proses yang tepat untuk memastikan penyediaan berikutnya atas produk dan layanan.

8.3.2 Perencanaan desain dan pengembangan

Dalam menentukan tahap dan pengendalian untuk desain dan pengembangan, organisasi harus mempertimbangkan:

- a. Sifat, durasi dan kompleksitas kegiatan desain dan pengembangan;
- b. Tahapan proses yang dibutuhkan, termasuk tinjauan desain dan pengembangan yang berlaku;
- c. Desain dan pengembangan yang memerlukan kegiatan verifikasi dan validasi;
- d. Tanggung jawab dan wewenang yang terlibat dalam proses desain dan pengembangan;
- e. Sumber daya internal dan eksternal yang dibutuhkan untuk desain dan pengembangan produk dan layanan;
- f. Kebutuhan untuk pengendalian tatap muka antar individu dalam proses desain dan pengembangan;
- g. Kebutuhan untuk keterlibatan pelanggan dan pengguna dalam proses desain dan pengembangan;
- h. Persyaratan untuk penyediaan produk dan layanan berikutnya;
- i. Tingkat pengendalian yang diharapkan untuk proses desain dan pengembangan dari pelanggan dan pihak berkepentingan;
- j. informasi terdokumentasi yang diperlukan untuk menunjukkan bahwa persyaratan desain dan pengembangan telah dipenuhi.

8.3.3 Desain dan pengembangan Input

Organisasi harus menetapkan persyaratan penting untuk produk dan layanan jenis tertentu untuk didesain dan dikembangkan. Organisasi harus mempertimbangkan:

- 1) Persyaratan fungsional dan kinerja;
- 2) Informasi yang diperoleh dari kegiatan desain dan pengembangan serupa sebelumnya;
- 3) Persyaratan hukum dan peraturan;
- 4) Standar atau kode praktek bahwa organisasi telah berkomitmen untuk menerapkan;

Input harus memadai untuk keperluan desain dan pengembangan, lengkap, dan jelas. Konflik input desain dan pengembangan harus diselesaikan. Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi pada input desain dan pengembangan.

8.3.4 Pengendalian desain dan pengembangan

Organisasi harus menerapkan kendali pada proses desain dan pengembangan untuk memastikan bahwa:

- a) Hasil yang ingin dicapai didefinisikan dengan jelas;
- b) Tinjauan dilaksanakan untuk mengevaluasi kemampuan hasil dari desain dan pengembangan memenuhi persyaratan;
- c) Aktivitas verifikasi dilaksanakan untuk memastikan bahwa output desain dan pengembangan memenuhi persyaratan inputnya;
- d) Kegiatan validasi dilaksanakan untuk memastikan hasil dari produk dan jasa memenuhi persyaratan untuk aplikasi yang ditentukan atau penggunaan yang dimaksudkan;
- e) Setiap tindakan yang diperlukan diambil atas masalah yang timbul selama tinjauan, atau kegiatan verifikasi dan validasi;
- f) Informasi terdokumentasi dari kegiatan ini disimpan.

CATATAN Tinjauan desain dan pengembangan, verifikasi dan validasi memiliki tujuan yang berbeda. Semua itu bisa dilakukan secara terpisah atau dalam suatu kombinasi, sebagaimana kecocokan terhadap produk dan layanan organisasi.

8.3.5 Output desain dan pengembangan

Organisasi harus memastikan bahwa output desain dan pengembangan:

- a. Memenuhi persyaratan input;
- b. Memadai untuk proses-proses selanjutnya untuk penyediaan produk dan layanan;
- c. Menyertakan atau memantau referensi dan persyaratan pengukuran, yang sesuai dengan kriteria penerimaan;
- d. Menyatakan karakteristik produk dan layanan yang penting bagi tujuan yang dimaksud, dan ketentuan yang aman dan tepat.

Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi pada output desain dan pengembangan.

8.3.6 Perubahan desain dan pengembangan

Organisasi harus mengidentifikasi, meninjau, mengendalikan perubahan yang dibuat selama atau setelah desain dan pengembangan produk dan layanan, sejauh diperlukan untuk memastikan bahwa tidak ada dampak buruk atas kesesuaian dengan persyaratan.

Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi pada:

- a. perubahan desain dan pengembangan; (desain and development change)
- b. hasil tinjauan; (***b) the results of reviews***)
- c. otorisasi atas perubahan; (***c) the authorization of the changes***)
- d. tindakan yang diambil untuk mencegah dampak buruk. (***d) the actions taken to prevent adverse impacts***).

8.4 Pengendalian produk dan layanan eksternal yang disediakan

8.4.1 Umum

Organisasi harus memastikan bahwa proses-proses eksternal yang disediakan, produk, dan layanan sesuai dengan persyaratan.

Organisasi harus menentukan kendali yang diterapkan terhadap pihak penyedia eksternal untuk proses-proses, produk dan layanan, ketika:

- a. Produk dan layanan yang disediakan oleh penyedia eksternal dimaksudkan untuk dimasukkan ke dalam produk dan layanan organisasi sendiri;
- b. Produk dan layanan yang disediakan secara langsung kepada pelanggan oleh penyedia eksternal atas nama organisasi;
- c. Suatu proses, atau bagian dari suatu proses, yang disediakan oleh penyedia eksternal sebagai hasil dari sebuah keputusan oleh organisasi.

Organisasi harus menetapkan dan menerapkan kriteria untuk evaluasi, seleksi, pemantauan kinerja dan evaluasi ulang penyedia eksternal, berdasarkan kemampuan mereka untuk menyediakan proses-proses atau produk dan layanan yang sesuai dengan persyaratan. Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi dan setiap aktivitas yang diperlukan yang timbul dari evaluasi.

8.4.2 Jenis dan tingkat pengendalian

Organisasi harus memastikan proses-proses yang disediakan oleh pihak eksternal, produk, dan layanan tidak mempengaruhi kemampuan organisasi untuk secara konsisten memberikan produk dan layanan yang sesuai kepada pelanggan.

Organisasi harus:

- a. Memastikan bahwa proses eksternal yang disediakan tetap dalam kendali sistem manajemen mutu;
- b. Mendefinisikan baik kendali yang dimaksudkan untuk diterapkan kepada pihak penyedia eksternal maupun untuk diterapkan pada output yang dihasilkan;
- c. Mempertimbangkan:
 1. Dampak potensial dari proses-proses yang disediakan oleh pihak eksternal, produk dan layanan terhadap kemampuan organisasi untuk secara konsisten memenuhi persyaratan pelanggan dan hukum dan peraturan yang berlaku;
 2. Efektivitas pengendalian yang diterapkan oleh penyedia eksternal;
- d. Menentukan verifikasi, atau kegiatan lainnya, yang diperlukan untuk memastikan bahwa proses-proses eksternal yang disediakan, produk dan layanan memenuhi persyaratan.

8.4.3 Informasi untuk penyedia eksternal

Organisasi harus memastikan kecukupan persyaratan sebelum dikomunikasikan dengan penyedia eksternal.

Organisasi harus berkomunikasi dengan penyedia eksternal atas persyaratan untuk:

- a. Proses-proses, produk dan layanan yang akan diberikan;
- b. Persetujuan untuk:
 1. produk dan layanan;
 2. metode, proses-proses atau peralatan;
 3. pelepasan atas produk dan layanan;
- c. Kompetensi, termasuk kualifikasi terhadap orang yang diperlukan;
- d. Interaksi para penyedia eksternal dengan organisasi;
- e. Pengendalian dan pemantauan kinerja penyedia eksternal untuk diterapkan oleh organisasi;
- f. Kegiatan verifikasi atau validasi bahwa organisasi, atau pelanggan, bermaksud untuk melakukannya di tempat penyedia eksternal.

8.5 Produksi dan penyediaan layanan (*Production and service provision*)

8.5.1 Pengendalian produksi dan penyediaan layanan

Organisasi harus menerapkan produksi dan penyediaan layanan dalam keadaan terkendali.

Kondisi terkendali harus mencakup, sebagaimana berlaku:

- a) Tersedianya informasi terdokumentasi yang mendefinisikan:
 1. karakteristik produk dan layanan;
 2. hasil yang ingin dicapai.
- b) Ketersediaan dan penggunaan atas pemantauan yang sesuai dan pengukuran sumber daya;
- c) Penerapan atas aktivitas pemantauan dan pengukuran pada tahap yang sesuai untuk memverifikasi bahwa kriteria untuk pengendalian proses-proses atau output, dan kriteria penerimaan untuk produk dan layanan, telah terpenuhi;
- d) Penggunaan infrastruktur dan lingkungan yang sesuai untuk operasional proses-proses yang ada;
- e) Penunjukan orang yang kompeten, termasuk kualifikasi yang dibutuhkan;
- f) Validasi dan validasi ulang secara periodik, atas kemampuan untuk mencapai hasil yang direncanakan dari proses-proses dan penyediaan layanan, dimana output yang dihasilkan tidak dapat diverifikasi oleh pemantauan atau pengukuran;
- g) Penerapan tindakan untuk mencegah kesalahan manusia;
- h) Penerapan aktivitas pengeluaran, pengiriman, dan aktivitas pasca pengiriman.

8.5.2 Identifikasi dan Penelusuran

Organisasi harus menggunakan cara-cara yang sesuai untuk mengidentifikasi output bila diperlukan untuk memastikan kesesuaian produk dan layanan.

Organisasi harus mengidentifikasi status output sehubungan dengan persyaratan pemantauan dan pengukuran seluruh produksi dan penyediaan layanan.

Organisasi harus mengendalikan identifikasi yang unik dari output ketika penelusuran dipersyaratkan, dan harus menyimpan informasi terdokumentasi yang diperlukan agar dapat ditelusuri.

8.5.3 Barang milik pelanggan atau penyedia eksternal

Organisasi harus berhati-hati dengan barang milik pelanggan atau penyedia eksternal ketika berada di bawah kendali organisasi atau digunakan oleh organisasi.

Organisasi harus mengidentifikasi, memverifikasi, melindungi dan menjaga barang milik pelanggan atau milik penyedia eksternal untuk penggunaan atau penggabungan ke dalam produk dan layanan.

Ketika barang milik pelanggan atau eksternal penyedia hilang, rusak, atau ditemukan tidak sesuai untuk digunakan, organisasi harus melaporkan hal ini kepada pelanggan atau penyedia eksternal dan menyimpan informasi terdokumentasi sesuai dengan apa yang telah terjadi.

CATATAN Barang milik pelanggan atau milik penyedia eksternal dapat meliputi bahan, komponen, peralatan dan perlengkapan, tempat, kekayaan intelektual dan data pribadi.

8.5.4 Perlindungan

Organisasi harus melindungi output selama produksi dan penyediaan layanan, sejauh diperlukan untuk mempertahankan kesesuaian dengan persyaratan.

CATATAN Perlindungan dapat mencakup identifikasi, penanganan, pengendalian pencemaran, pengemasan, penyimpanan, pemindahan atau transportasi, dan perlindungan

8.5.5 Kegiatan pasca pengiriman

Organisasi harus memenuhi persyaratan untuk kegiatan pasca pengiriman terkait dengan produk dan layanan.

Dalam menentukan kegiatan pasca pengiriman yang diperlukan, organisasi harus mempertimbangkan:

- a) Persyaratan hukum dan peraturan;
- b) Potensial konsekuensi yang tidak diinginkan terkait dengan produk dan layanan;
- c) Sifat, penggunaan dan jangka waktu yang dimaksud atas produk dan layanan;
- d) Persyaratan pelanggan;
- e) Umpan balik pelanggan.

CATATAN Kegiatan pasca pengiriman dapat mencakup tindakan di bawah ketentuan garansi, kewajiban kontrak seperti jasa pemeliharaan, dan layanan tambahan seperti daur ulang atau pembuangan akhir.

8.5.6 Kendali atas perubahan

Organisasi harus meninjau dan mengendalikan perubahan untuk penyediaan produksi atau layanan sejauh yang diperlukan untuk memastikan kesesuaian yang berkesinambungan dengan persyaratan.

Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi yang menggambarkan hasil dari tinjauan perubahan, orang yang memberikan otorisasi terhadap perubahan, dan setiap tindakan yang diperlukan yang timbul karena tinjauan.

8.6 Pelepasan atas produk dan layanan

Organisasi harus menerapkan pengaturan perencanaan, pada tahap yang sesuai, untuk memastikan bahwa produk dan layanan telah memenuhi persyaratan.

Pelepasan produk dan layanan kepada pelanggan harus tidak dilanjutkan sampai pengaturan terencana telah diselesaikan dengan memuaskan, kecuali dinyatakan setuju oleh otoritas yang relevan dan, sebagaimana berlaku, oleh pelanggan.

Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi pada produk dan layanan yang dilepas. Informasi terdokumentasi harus meliputi:

- a) bukti kesesuaian dengan kriteria penerimaan;
- b) ketertelusuran terhadap orang yang memberikan otorisasi untuk dilepas.

8.7 Kendali atas output yang tidak sesuai

8.7.1 Organisasi harus memastikan *output* yang tidak sesuai dengan persyaratan diidentifikasi dan dikendalikan untuk mencegah penggunaan atau pengiriman yang tidak disengaja.

Organisasi harus mengambil tindakan yang tepat berdasarkan sifat ketidaksesuaian dan dampaknya terhadap kesesuaian produk dan layanan. Hal ini berlaku juga untuk produk dan layanan yang tidak sesuai yang terdeteksi setelah pengiriman produk, selama atau setelah penyediaan layanan.

Organisasi harus berurusan dengan output yang tidak sesuai dalam satu atau lebih dari cara berikut:

- a) Koreksi;
- b) Pemisahan, penahanan, pengembalian atau penangguhan penyediaan produk dan layanan;
- c) Menginformasikan kepada pelanggan;
- d) Membuat otorisasi untuk penerimaan dengan izin.

Kesesuaian dengan persyaratan harus diverifikasi ketika output yang tidak sesuai telah dikoreksi.

8.7.2 Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi yang :

- a) Menggambarkan ketidaksesuaian;
- b) Menggambarkan tindakan yang akan diambil;
- c) Menggambarkan setiap izin yang diterima;
- d) Mengidentifikasi otoritas yang membuat keputusan sehubungan dengan ketidaksesuaian.

9. Evaluasi kinerja

9.1 Pemantauan, pengukuran, analisis dan evaluasi

9.1.1 Umum

Organisasi harus menetapkan:

- a) Apa yang perlu dipantau dan diukur;
- b) Metode untuk pemantauan, pengukuran, analisis dan evaluasi yang diperlukan untuk memastikan hasil yang valid;
- c) Kapan pemantauan dan pengukuran harus dilakukan;
- d) Bila hasil dari pemantauan dan pengukuran harus dianalisa dan dievaluasi.

Organisasi harus mengevaluasi kinerja dan efektivitas sistem manajemen mutu.

Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi yang tepat sebagai bukti hasil.

9.1.2 Kepuasan pelanggan

Organisasi harus memantau persepsi para pelanggan sejauh mana kebutuhan dan harapan mereka telah terpenuhi. Organisasi harus menentukan metode untuk memperoleh, memantau, dan meninjau informasi ini.

CATATAN Contoh pemantauan persepsi pelanggan dapat meliputi survei pelanggan, umpan balik pelanggan pada produk dan layanan yang dikirim, pertemuan dengan pelanggan, analisis pangsa pasar, pujian, klaim garansi dan laporan agen.

9.1.3 Analisis dan evaluasi

Organisasi harus menganalisis dan mengevaluasi data dan informasi yang sesuai yang timbul dari pemantauan, pengukuran.

Hasil analisis harus digunakan untuk mengevaluasi:

- a) kesesuaian produk dan layanan;
- b) tingkat kepuasan pelanggan;
- c) kinerja dan efektivitas sistem manajemen mutu;
- d) apakah perencanaan telah dilaksanakan dengan efektif;
- e) efektivitas tindakan yang diambil untuk menangani risiko dan peluang;
- f) kinerja penyedia eksternal;
- g) Kebutuhan untuk peningkatan dalam sistem manajemen mutu.

CATATAN Metode analisis data dapat termasuk teknik statistik.

9.2 Audit internal

9.2.1 Organisasi harus melakukan audit internal pada selang waktu yang direncanakan untuk memberikan informasi apakah sistem manajemen mutu; sesuai dengan :

- 1) Persyaratan organisasi itu sendiri untuk sistem manajemen mutu;
- 2) Persyaratan Standar Internasional ini;
- 3) Apakah diimplementasikan dan dipelihara dengan efektif.

9.2.2 Organisasi harus:

- a) Merencanakan, menetapkan, dan memelihara program audit termasuk frekuensi, metode, tanggung jawab, persyaratan perencanaan dan pelaporan, yang harus mempertimbangkan pentingnya proses-proses yang berkaitan, perubahan yang mempengaruhi organisasi, dan hasil audit sebelumnya;
- b) Menentukan kriteria audit dan ruang lingkup untuk setiap audit;
- c) Memilih auditor dan melaksanakan audit untuk memastikan objektivitas dan ketidakberpihakan proses audit;
- d) Memastikan bahwa hasil audit dilaporkan kepada manajemen yang relevan;
- e) Melakukan koreksi yang diperlukan dan tindakan perbaikan tanpa ditunda;
- f) Menyimpan informasi terdokumentasi sebagai bukti pelaksanaan program audit dan hasil audit.

CATATAN Lihat ISO 19011 untuk panduan.

9.3 Tinjauan Manajemen

9.3.1 Umum

Manajemen puncak harus meninjau sistem manajemen mutu organisasi, pada selang waktu terencana, untuk memastikan kesesuaian, kecukupan, efektivitas, dan keselarasan dengan arah strategis organisasi.

9.3.2 Input tinjauan manajemen

Tinjauan manajemen harus direncanakan dan dilaksanakan dengan mempertimbangkan:

- a) Status tindakan dari tinjauan manajemen sebelumnya;
- b) Perubahan atas isu eksternal dan internal yang relevan dengan sistem manajemen mutu;
- c) Informasi tentang kinerja dan efektivitas sistem manajemen mutu, termasuk tren dalam:
 - 1) Kepuasan pelanggan dan umpan balik dari pihak berkepentingan;
 - 2) Sejauh mana sasaran mutu telah dipenuhi;
 - 3) kinerja proses dan kesesuaian produk dan layanan;
 - 4) Ketidakesesuaian dan tindakan perbaikan;
 - 5) Pemantauan dan pengukuran hasil;
 - 6) Hasil audit;
 - 7) Kinerja penyedia eksternal.
- d) Kecukupan sumber daya
- e) Efektivitas tindakan yang diambil untuk menangani risiko dan peluang (lihat 6.1);
- f) Peluang untuk peningkatan.

9.3.3 Output tinjauan manajemen

Output dari tinjauan manajemen harus mencakup keputusan dan tindakan yang berkaitan dengan:

- a)** Peluang untuk peningkatan;
- b)** Setiap kebutuhan perubahan pada sistem manajemen mutu,
- c)** Kebutuhan sumber daya.

Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi sebagai bukti hasil tinjauan manajemen.

10. Peningkatan

10.1 Umum

Organisasi harus menentukan dan memilih peluang untuk peningkatan dan penerapan tindakan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Hal ini harus mencakup:

- a) Meningkatkan produk dan layanan untuk memenuhi persyaratan dan juga menangani
- b) kebutuhan dan harapan yang akan datang;
- c) Memperbaiki, mencegah dan mengurangi dampak yang tidak diinginkan;
- d) Meningkatkan kinerja dan efektivitas sistem manajemen mutu.

CATATAN Contoh peningkatan dapat mencakup koreksi, tindakan perbaikan, peningkatan terus-menerus, perubahan besar, inovasi dan re-organisasi.

10.2 Ketidaksesuaian dan tindakan perbaikan

10.2.1 Ketika ketidaksesuaian terjadi, termasuk setiap keluhan yang muncul, organisasi harus:

- a) Bereaksi terhadap ketidaksesuaian dan, jika dapat dilaksanakan:
 - 1) Mengambil tindakan untuk mengendalikan dan memperbaikinya;
 - 2) Menghadapi konsekuensi yang timbul;
- b) Mengevaluasi kebutuhan tindakan untuk menghilangkan penyebab-penyebab dari ketidaksesuaian, agar hal itu tidak terulang atau terjadi di tempat lain, dengan cara:
 - 1) Meninjau dan analisis ketidaksesuaian;
 - 2) Menentukan penyebab dari ketidaksesuaian;
 - 3) Menentukan jika ketidaksesuaian serupa ada, atau berpotensi terjadi;
- c) Melaksanakan tindakan apapun yang diperlukan;
- d) Meninjau efektifitas tindakan perbaikan yang dilakukan;
- e) Melakukan *update* risiko dan peluang yang ditentukan selama perencanaan, jika diperlukan;
- f) Membuat perubahan pada sistem manajemen mutu, jika diperlukan.

Tindakan perbaikan harus sesuai dengan dampak atas ketidaksesuaian yang timbul.

10.2.2 Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi sebagai bukti:

- a. Sifat dari ketidaksesuaian dan tindakan berikutnya yang diambil;
- b. Hasil tindakan perbaikan.

10.3 Peningkatan terus-menerus

Organisasi harus terus meningkatkan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas sistem manajemen mutu.

Organisasi harus mempertimbangkan hasil dari analisis dan evaluasi dan output dari tinjauan manajemen, untuk menentukan apakah ada kebutuhan atau peluang yang harus ditangani sebagai bagian dari peningkatan terus-menerus.

Annex A (informative) LAMPIRAN A (INFORMASI)

Klarifikasi struktur, terminologi dan konsep baru
(Clarification of new structure, terminology and concepts)

A.1 Struktur dan Terminologi

Struktur klausul (yaitu urutan klausul) dan beberapa terminologi edisi Standar Internasional ini, dibandingkan dengan edisi sebelumnya (ISO 9001: 2008), telah diubah untuk meningkatkan keselarasan dengan standar sistem manajemen lainnya. Tidak ada persyaratan dalam Standar Internasional ini mengenai struktur dan terminologi untuk diterapkan pada informasi terdokumentasi pada sistem manajemen mutu organisasi.

Struktur klausul ini dimaksudkan untuk memberikan presentasi yang sesuai dengan persyaratan, daripada model untuk mendokumentasikan kebijakan, tujuan dan proses organisasi. Struktur dan isi informasi terdokumentasi yang terkait dengan sistem manajemen mutu sering menjadi lebih relevan dengan penggunaannya jika berhubungan dengan proses dioperasikan oleh organisasi dan informasi dipertahankan untuk tujuan lain.

Tidak ada persyaratan untuk istilah yang digunakan oleh suatu organisasi harus diganti dengan istilah yang digunakan dalam Standar internasional untuk menentukan persyaratan sistem manajemen mutu. Organisasi dapat memilih untuk menggunakan istilah yang sesuai dengan operasionalnya (misalnya menggunakan "catatan", "dokumentasi" atau "protokol" daripada "Informasi terdokumentasi", atau "pemasok", "mitra" atau "penjual" daripada "penyedia eksternal") . Tabel A.1 menunjukkan perbedaan utama dalam terminologi antara edisi Standar Internasional ini dan edisi sebelumnya.

Tabel A.1 — Perbedaan utama dalam terminology antara ISO 9001:2008 dan ISO 9001:2015

ISO 9001 : 2008 ISO 9001 : 2015

Produk Produk dan Layanan

Pengecualian Tidak digunakan (lihat A.6 untuk klarifikasi penerapan)

- A. Wakil Manajemen Tidak Digunakan (Tanggung jawab dan wewenang yang sama ditugaskan tetapi tidak ada persyaratan untuk perwakilan manajemen tunggal)
- B. Dokumentasi, manual mutu, prosedur terdokumentasi, catatan Informasi terdokumentasi
- C. Lingkungan kerja Lingkungan untuk proses operasional Alat pantau dan ukur Pemantauan dan pengukuran sumber daya
- D. Pembelian produk Produk dan layanan yang disediakan oleh pihak eksternal
- E. Supplier Penyedia eksternal

A.2 Produk dan layanan

ISO 9001:2008 menggunakan istilah "produk" untuk memasukkan semua kategori output. Edisi Standar Internasional ini menggunakan "produk dan layanan". "Produk dan layanan" mencakup semua kategori output (perangkat keras, layanan, perangkat lunak dan bahan olahan).

Dimasukkannya spesifik "layanan" dimaksudkan untuk menyoroti perbedaan antara produk dan layanan dalam penerapan beberapa persyaratan. Karakteristik layanan adalah bahwa setidaknya sebagian dari output diwujudkan pada tatap muka dengan pelanggan. Ini berarti, misalnya, bahwa kesesuaian dengan persyaratan belum tentu dapat dikonfirmasi sebelum pemberian layanan.

Dalam kebanyakan kasus, produk dan layanan digunakan bersama-sama. Kebanyakan output yang organisasi sediakan untuk pelanggan, atau dipasok kepada mereka oleh penyedia eksternal, mencakup produk dan layanan. Misalnya, produk berwujud atau tidak berwujud dapat memiliki beberapa layanan terkait atau layanan dapat terkait dengan beberapa produk berwujud atau tidak berwujud.

A.3 memahami kebutuhan dan harapan pihak terkait

Sub-klausul 4.2 menyatakan persyaratan bagi organisasi untuk menentukan pihak berkepentingan yang relevan dengan sistem manajemen mutu dan persyaratan bagi

pihak yang berkepentingan. Namun, 4.2 tidak berarti persyaratan sistem manajemen mutu diperpanjang di luar lingkup Standar Internasional ini.

Sebagaimana dinyatakan dalam ruang lingkup, Standar Internasional ini berlaku di mana organisasi perlu menunjukkan kemampuannya untuk secara konsisten menyediakan produk dan layanan yang memenuhi persyaratan pelanggan dan persyaratan hukum dan peraturan yang berlaku, dan bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Tidak ada persyaratan dalam Standar Internasional ini bagi organisasi untuk mempertimbangkan pihak yang berkepentingan di mana diputuskan bahwa pihak-pihak tersebut tidak relevan dengan sistem manajemen mutu. Hal ini untuk organisasi memutuskan apakah persyaratan tertentu dari pihak berkepentingan relevan dengan sistem manajemen mutu.

A.4 Pemikiran berbasis risiko

Konsep pemikiran berbasis risiko telah tersirat dalam edisi Standar Internasional sebelumnya, misalnya persyaratan untuk perencanaan, peninjauan dan perbaikan. Standar Internasional ini menetapkan persyaratan spesifik bagi organisasi untuk memahami konteksnya (lihat 4.1) dan menentukan risiko sebagai dasar untuk perencanaan (lihat 6.1). Ini merupakan penerapan dari pemikiran berbasis risiko untuk perencanaan dan pelaksanaan proses-proses sistem manajemen mutu (lihat 4.4) dan akan membantu dalam menentukan sejauh mana informasi terdokumentasi diperlukan.

Salah satu tujuan utama sistem manajemen mutu adalah untuk bertindak sebagai alat pencegahan. Sebagai konsekuensi, Standar Internasional ini tidak memiliki klausul atau sub klausul yang terpisah pada tindakan pencegahan. Konsep tindakan pencegahan diungkapkan melalui penggunaan pemikiran berbasis risiko dalam merumuskan persyaratan sistem manajemen mutu.

Pemikiran berbasis risiko yang diterapkan dalam Standar Internasional ini telah memungkinkan beberapa pengurangan persyaratan preskriptif dan menggantikannya dengan persyaratan berbasis kinerja. Terdapat fleksibilitas yang lebih besar dari pada ISO 9001: 2008 dalam persyaratan untuk proses-proses, informasi terdokumentasi dan tanggung jawab organisasi.

Meskipun 6.1 merincikan bahwa organisasi harus merencanakan tindakan untuk menangani risiko, tidak ada persyaratan untuk metode formal untuk manajemen risiko

atau sebuah dokumentasi proses manajemen risiko. Organisasi dapat memutuskan apakah mengembangkan atau tidak suatu metodologi manajemen risiko yang lebih luas daripada yang disyaratkan oleh Standar Internasional ini, misalnya melalui penerapan pedoman atau standar lainnya.

Tidak semua proses-proses dari sistem manajemen mutu mewakili tingkat risiko yang sama dalam hal kemampuan organisasi untuk memenuhi sarannya, dan dampak dari ketidakpastian yang tidak sama untuk semua organisasi.

Pada persyaratan 6.1, organisasi bertanggung jawab untuk aplikasi pemikiran berbasis risiko dan tindakan yang diperlukan untuk mengatasi risiko, termasuk apakah menyimpan atau tidak informasi terdokumentasi sebagai bukti terkait risiko.

A.5 Penerapan

Standar Internasional ini tidak mengacu pada "pengecualian" dalam kaitannya dengan penerapan persyaratan untuk sistem manajemen mutu organisasi. Namun, sebuah organisasi dapat meninjau penerapan persyaratan karena ukuran atau kompleksitas organisasi, model manajemen yang diadopsi, rentang kegiatan organisasi dan sifat dari risiko dan peluang yang ditemukan.

Persyaratan penerapan dibahas dalam 4.3, yang mendefinisikan kondisi di mana sebuah organisasi dapat memutuskan bahwa sebuah persyaratan tidak dapat diterapkan untuk proses-proses dalam ruang lingkup sistem manajemen mutu. Organisasi hanya dapat memutuskan bahwa syarat ini tidak berlaku jika keputusannya tidak akan menghasilkan kegagalan untuk mencapai kesesuaian produk dan layanan.

A.6 Informasi Terdokumentasi

Sebagai bagian dari penyelarasan dengan standar sistem manajemen lainnya, sebuah klausul umum pada "informasi terdokumentasi" telah diadopsi tanpa perubahan atau penambahan yang signifikan (lihat 7.5).

Apabila diperlukan, teks dimanapun dalam Standar Internasional ini telah diselaraskan dengan persyaratan. Sebagai konsekuensi, "informasi terdokumentasi" digunakan untuk semua persyaratan dokumen.

Pada ISO 9001: 2008 menggunakan istilah tertentu seperti "dokumen" atau "prosedur terdokumentasi", "mutu manual " atau "rencana mutu", edisi Standar

Internasional ini mendefinisikan persyaratan untuk "memelihara informasi terdokumentasi".

Pada ISO 9001: 2008 menggunakan istilah "catatan" untuk menunjukkan dokumen yang diperlukan untuk memberikan bukti kesesuaian dengan persyaratan, hal ini sekarang dinyatakan sebagai persyaratan untuk "menyimpan informasi terdokumentasi". Organisasi bertanggung jawab untuk menentukan informasi terdokumentasi apa saja yang perlu disimpan, periode waktu penyimpanan dan media yang akan digunakan untuk retensi.

Sebuah persyaratan untuk "memelihara" informasi terdokumentasi tidak mengesampingkan kemungkinan bahwa organisasi mungkin juga perlu "menyimpan" informasi terdokumentasi yang sama untuk tujuan tertentu, misalnya untuk mempertahankan versi sebelumnya.

Ketika Standar Internasional ini mengacu pada "informasi" daripada "Informasi terdokumentasi" (misalnya di 4.1: "Organisasi harus memantau dan meninjau informasi tentang isu-isu eksternal dan internal"), tidak ada persyaratan bahwa informasi ini harus terdokumentasi. Dalam situasi seperti itu, organisasi dapat memutuskan apakah perlu atau tidaknya untuk memelihara informasi terdokumentasi tersebut dengan baik.

A.7 Pengetahuan Organisasi

Pada 7.1.6, Standar Internasional ini membahas kebutuhan untuk menentukan dan mengelola pengetahuan yang dipelihara oleh organisasi, untuk memastikan proses-proses operasional dan bahwa hal itu dapat memenuhi kesesuaian produk dan layanan.

Persyaratan mengenai pengetahuan organisasi diperkenalkan untuk tujuan:

- a)** Menjaga organisasi dari hilangnya pengetahuan, misalnya
 - melalui pergantian staf;
 - kegagalan untuk menangkap dan berbagi informasi;
- b)** mendorong organisasi untuk memperoleh pengetahuan, misalnya
 - belajar dari pengalaman
 - mentoring
 - Studi banding

A.8 Kendali atas penyediaan proses, produk, dan layanan eksternal

Semua bentuk proses penyediaan eksternal, produk dan layanan yang dibahas dalam 8.4, misalnya baik melalui:

- a)** membeli dari pemasok;

- b)** pengaturan dengan perusahaan asosiasi;
- c)** proses outsourcing ke penyedia eksternal.

Outsourcing selalu memiliki karakteristik penting dari layanan, karena akan memiliki minimal satu kegiatan yang dilakukan pada tatap muka antara penyedia dan organisasi.

Kendali yang diperlukan untuk penyedia eksternal dapat bervariasi tergantung pada sifat dari proses, produk dan layanan. Organisasi dapat menerapkan pemikiran berbasis risiko untuk menentukan jenis dan tingkat pengendalian yang tepat terhadap penyedia eksternal tertentu dan secara eksternal menyediakan proses, produk dan layanan.

Lampiran B (Informasi)

Standar Internasional lainnya pada manajemen mutu dan sistem manajemen mutu yang dikembangkan oleh ISO / TC 176

Standar Internasional yang dijelaskan dalam lampiran ini telah dikembangkan oleh ISO / TC 176 untuk memberikan informasi pendukung untuk organisasi yang menerapkan standar ini, dan untuk memberikan panduan untuk organisasi yang memilih untuk kemajuan diluar persyaratan. Pedoman atau persyaratan yang terkandung dalam dokumen yang tercantum dalam lampiran ini tidak menambah, atau memodifikasi, persyaratan standar ini.

Tabel B.1 menunjukkan hubungan antara standar ini dan pasal yang relevan dari Standar Internasional ini. Lampiran ini tidak termasuk mengacu pada standar sistem manajemen mutu sektor tertentu yang dikembangkan oleh ISO / TC 176. Standar Internasional ini adalah salah satu dari tiga standar inti yang dikembangkan oleh ISO / TC 176.

- ISO 9000 sistem manajemen mutu - Dasar-dasar dan kosakata memberikan latar belakang penting untuk pemahaman dan pelaksanaan yang tepat untuk Standar Internasional ini. Prinsip-prinsip manajemen mutu dijelaskan secara rinci dalam ISO 9000 dan telah dipertimbangkan dalam pengembangan Standar Internasional ini. Prinsip-prinsip ini bukan menjadi persyaratan, tetapi membentuk dasar dari persyaratan yang ditentukan oleh standar ini. ISO 9000 juga mendefinisikan istilah, definisi dan konsep yang digunakan dalam Standar Internasional ini.
- ISO 9001 (Standar Internasional ini) menetapkan persyaratan ditujukan terutama untuk memberikan kepercayaan pada produk dan layanan

yang diberikan oleh suatu organisasi dan dengan demikian meningkatkan kepuasan pelanggan. Implementasi yang tepat juga dapat diharapkan untuk membawa manfaat organisasi lainnya, seperti peningkatan komunikasi internal, pemahaman yang lebih baik dan pengendalian proses-proses organisasi.

- ISO 9004 Pengelolaan sukses berkelanjutan dari suatu organisasi – Sebuah pendekatan manajemen mutu memberikan panduan untuk organisasi yang memilih untuk kemajuan diluar persyaratan Standar Internasional ini, untuk menangani lebih luas topik yang dapat menyebabkan peningkatan kinerja keseluruhan organisasi. ISO 9004 mencakup panduan tentang metodologi penilaian diri bagi suatu organisasi untuk dapat mengevaluasi tingkat kematangan sistem manajemen mutunya.

Standar Internasional yang diuraikan di bawah ini dapat memberikan bantuan kepada organisasi ketika mereka membangun atau mencari untuk meningkatkan sistem manajemen mutu, proses-proses atau kegiatan mereka.

— ISO 10001 Manajemen Mutu — Kepuasan pelanggan — Pedoman kode etik untuk organisasi — memberikan panduan kepada organisasi dalam menentukan bahwa ketentuan kepuasan pelanggan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Penggunaannya dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan dalam suatu organisasi dan meningkatkan pemahaman pelanggan apa yang diharapkan dari sebuah organisasi, sehingga mengurangi kemungkinan kesalahpahaman dan keluhan.

— ISO 10002 Manajemen Mutu — Kepuasan pelanggan — Pedoman penanganan keluhan dalam organisasi memberikan panduan tentang proses penanganan keluhan dengan mengakui dan menangani kebutuhan dan harapan dari pengadu dan menyelesaikan setiap pengaduan yang diterima. ISO 10002 menyediakan proses pengaduan yang terbuka, efektif dan mudah digunakan,

termasuk pelatihan orang. ISO 10002 juga memberikan panduan untuk usaha kecil.

— ISO 10003 Manajemen Mutu — Kepuasan pelanggan — Pedoman penyelesaian sengketa eksternal untuk organisasi memberikan panduan untuk penyelesaian sengketa eksternal yang efektif dan efisien untuk keluhan terkait produk. Penyelesaian sengketa memberikan ganti rugi ketika organisasi tidak memperbaiki keluhan internal. Kebanyakan keluhan dapat diselesaikan dengan sukses dalam organisasi, tanpa prosedur permusuhan.

— ISO 10004 Manajemen Mutu — Kepuasan pelanggan — Pedoman pemantauan dan pengukuran — memberikan pedoman untuk tindakan meningkatkan kepuasan pelanggan dan untuk menentukan peluang untuk perbaikan produk, proses dan atribut yang dihargai oleh pelanggan. Tindakan tersebut dapat memperkuat loyalitas pelanggan dan membantu mempertahankan pelanggan.

— ISO 10005 Sistem manajemen mutu — Pedoman rencana mutu — memberikan panduan tentang pembuatan dan penggunaan rencana mutu sebagai persyaratan yang berkaitan dengan proses, produk, proyek atau kontrak, metode dan praktek yang mendukung realisasi produk. Manfaat membangun rencana mutu meningkatkan keyakinan bahwa persyaratan akan terpenuhi, bahwa proses berada dalam kendali dan motivasi bahwa dapat memberikan kepada mereka yang terlibat.

— ISO 10.006 Sistem manajemen mutu — Pedoman manajemen mutu dalam proyek ini berlaku untuk proyek-proyek dari kecil ke besar, dari yang sederhana sampai yang kompleks, dari proyek individu untuk menjadi bagian dari portofolio proyek. ISO 10006 akan digunakan oleh orang yang mengelola proyek dan yang perlu memastikan bahwa organisasi mereka menerapkan praktek-praktek yang terkandung dalam standar ISO sistem manajemen mutu.

- ISO 10007 Sistem manajemen mutu — Pedoman manajemen konfigurasi adalah untuk membantu organisasi — menerapkan manajemen konfigurasi untuk arah teknis dan administratif selama siklus hidup suatu produk. Manajemen konfigurasi dapat digunakan untuk memenuhi identifikasi produk dan penelusuran persyaratan yang ditentukan dalam standar ini.
- ISO 10008 Manajemen Mutu — Kepuasan pelanggan — Pedoman untuk transaksi perdagangan elektronik *business-to-consumer* — memberikan panduan tentang bagaimana organisasi dapat menerapkan sistem transaksi perdagangan elektronik *business-to-consumer* (B2C ECT) yang efektif dan efisien, dan dengan demikian memberikan dasar untuk konsumen untuk memiliki peningkatan kepercayaan *B2C ECTs*, meningkatkan kemampuan organisasi untuk memuaskan konsumen dan membantu mengurangi keluhan dan perselisihan.
- ISO 10012 Sistem Manajemen Pengukuran — Persyaratan untuk proses pengukuran dan alat ukur — memberikan panduan untuk pengelolaan proses pengukuran dan konfirmasi metrologi peralatan yang digunakan untuk mendukung dan menunjukkan kepatuhan dengan persyaratan metrologi pengukuran. ISO 10012 memberikan kriteria manajemen mutu untuk sistem manajemen pengukuran untuk memastikan persyaratan metrologi terpenuhi
- ISO / TR 10013 Pedoman manajemen mutu sistem dokumentasi — menyediakan pedoman untuk pengembangan dan pemeliharaan dokumentasi yang diperlukan untuk sistem manajemen mutu. ISO / TR 10013 dapat digunakan untuk sistem manajemen dokumen selain yang dari standar sistem manajemen mutu ISO, misalnya sistem manajemen lingkungan dan sistem manajemen keselamatan.
- ISO 10014 Manajemen Mutu — Pedoman untuk mewujudkan manfaat finansial dan ekonomi ditujukan kepada manajemen puncak. Hal ini memberikan pedoman untuk mewujudkan manfaat keuangan dan ekonomi melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu. Hal ini memfasilitasi penerapan prinsip-prinsip manajemen dan pemilihan metode dan alat-alat yang memungkinkan keberhasilan berkelanjutan dari suatu organisasi.
- Manajemen Mutu ISO 10015 — Pedoman pelatihan — memberikan pedoman untuk membantu organisasi dalam menangani masalah yang berkaitan dengan pelatihan. ISO 10015 dapat diterapkan setiap kali bimbingan diperlukan untuk menafsirkan referensi untuk "pendidikan" dan "pelatihan" dalam standar ISO

sistem manajemen mutu. Setiap referensi untuk "pelatihan" mencakup semua jenis pendidikan dan pelatihan.

- ISO / TR 10017 Pedoman teknik statistik untuk ISO 9001: 2000 menjelaskan teknik statistik yang mengikuti variabilitas yang dapat diamati dalam perilaku dan hasil proses, bahkan di bawah kondisi stabilitas yang jelas. Teknik statistik memungkinkan penggunaan yang lebih baik dari data yang tersedia untuk membantu dalam pengambilan keputusan, dan dengan demikian membantu untuk terus meningkatkan kualitas produk dan proses untuk mencapai kepuasan pelanggan
- ISO 10018 Manajemen Mutu — Pedoman keterlibatan dan kompetensi orang — memberikan pedoman yang mempengaruhi keterlibatan dan kompetensi orang. Sebuah sistem manajemen mutu bergantung pada keterlibatan orang yang kompeten dan cara diperkenalkan dan diintegrasikan ke dalam organisasi. Hal ini penting untuk menentukan, mengembangkan dan mengevaluasi pengetahuan, keterampilan, perilaku dan lingkungan kerja yang diperlukan.
- ISO 10019 Pedoman untuk pemilihan konsultan sistem manajemen mutu dan penggunaan layanan — memberikan panduan untuk pemilihan konsultan sistem manajemen mutu dan penggunaan layanan mereka. Ini memberi petunjuk tentang proses untuk mengevaluasi kompetensi konsultan sistem manajemen mutu dan memberikan keyakinan bahwa kebutuhan dan harapan organisasi untuk layanan konsultan akan terpenuhi.
- ISO 19011 Pedoman sistem manajemen audit — menyediakan panduan pengelolaan program audit, pada perencanaan dan pelaksanaan sistem manajemen audit, serta pada kompetensi dan evaluasi auditor dan tim audit. ISO 19011 ini dimaksudkan berlaku untuk auditor, organisasi menerapkan sistem manajemen, dan organisasi perlu melakukan audit sistem manajemen.

Tabel B.1 — Hubungan antara Standar Internasional lainnya pada manajemen mutu dan sistem manajemen mutu dan klausul standar ini

4 5 6 7 8 9 10

ISO 9000 Semua Semua Semua Semua Semua Semua Semua

ISO 9004 Semua Semua Semua Semua Semua Semua Semua

ISO 10001 8.2.2, 8.5.1 9.1.2

ISO 10002 8.2.1, 9.1.2 10.2.1

ISO 10003 9.1.2

ISO 10004 9.1.2, 9.1.3

ISO 10005 5.3 6.1, 6.2 Semua Semua 9.1 10.2

ISO 10006 Semua Semua Semua Semua Semua Semua Semua

ISO 10007 8.5.2

ISO 10008 Semua Semua Semua Semua Semua Semua Semua

ISO 10012 7.1.5

ISO/TR 10013 7.5

ISO 10014 Semua Semua Semua Semua Semua Semua Semua

ISO 10015 7.2

ISO/TR 10017 6.1 7.1.5 9.1

ISO 10018 Semua Semua Semua Semua Semua Semua Semua

ISO 10019 8.4

ISO 19011 9.2

CATATAN : "Semua" mengindikasikan bahwa semua sub-kalimat dalam kalimat spesifik pada

standar internasional ini berkaitan dengan standar internasional yang lain

Standar

Internasional lainnya

Kalimat pada Standar Internasional

Bibliography

[1] ISO 9004, *Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach*

[2] ISO 10001, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for codes of conduct for organizations*

[3] ISO 10002, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations*

- [4] ISO 10003, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution external to organizations*
- [5] ISO 10004, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring*
- [6] ISO 10005, *Quality management systems — Guidelines for quality plans*
- [7] ISO 10006, *Quality management systems — Guidelines for quality management in projects*
- [8] ISO 10007, *Quality management systems — Guidelines for configuration management*
- [9] ISO 10008, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for business-to-consumer electronic commerce transactions*
- [10] ISO 10012, *Measurement management systems — Requirements for measurement processes and measuring equipment*
- [11] ISO/TR 10013, *Guidelines for quality management system documentation*
- [12] ISO 10014, *Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits*
- [13] ISO 10015, *Quality management — Guidelines for training*
- [14] ISO/TR 10017, *Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000*
- [15] ISO 10018, *Quality management — Guidelines on people involvement and competence*
- [16] ISO 10019, *Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services*
- [17] ISO 14001, *Environmental management systems — Requirements with guidance for use*
- [18] ISO 19011, *Guidelines for auditing management systems*
- [19] ISO 31000, *Risk management — Principles and guidelines*
- [20] ISO 37500, *Guidance on outsourcing*
- [21] ISO/IEC 90003, *Software engineering — Guidelines for the application of ISO 9001:2008 to computer software*
- [22] IEC 60300-1, *Dependability management — Part 1: Guidance for management and application*
- [23] IEC 61160, *Design review*
- [24] Quality management principles, ISO1)

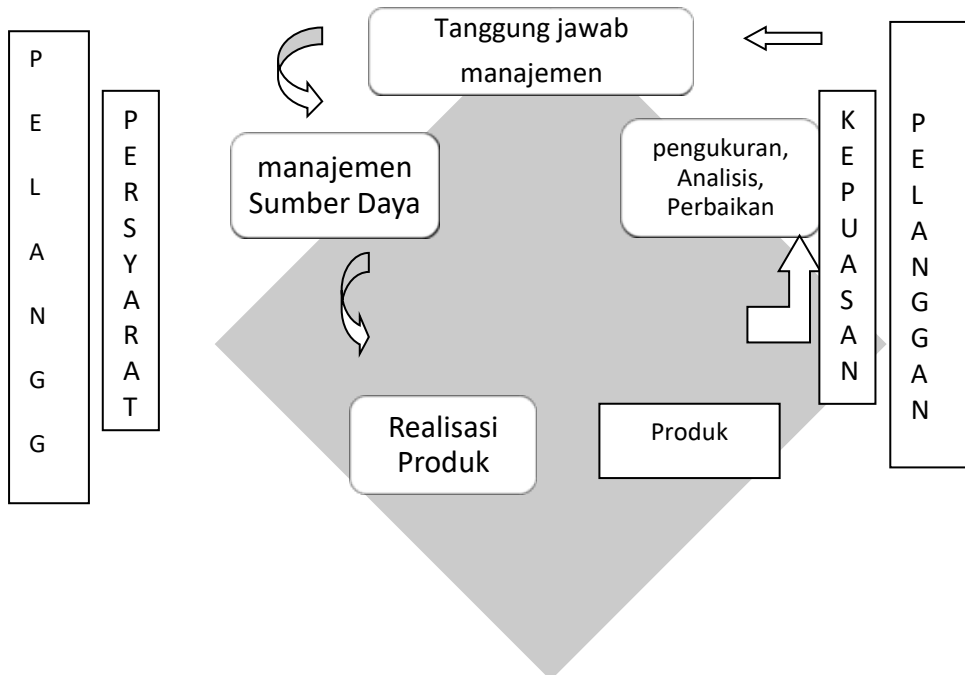
- [25] Selection and use of the ISO 9000 family of standards, ISO1)
- [26] ISO 9001 for Small Businesses — What to do, ISO1)
- [27] Integrated use of management system standards, ISO1)
- [28] www.iso.org/tc176/sc02/public
- [29] www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup

BAB IV

INTERPRETASI KLAUSAL/MANAJEMEN TOTAL QUALITY

A. Sistem Manajemen Mutu

Model system manajemen mutu berdasarkan proses dapat dilustrasikan pada gambar 4.1 , yang menggambarkan hubungan proses bahwa pelanggan memerankan peran yang sangat penting dalam menetapkan standard dan persyaratan sebagai input. Pengamatan kepuasan pelanggan menghendaki penilaian informasi yang berkaitan dengan persepsi pelanggan tentang apakah organisasi telah memenuhi persyaratan pelanggan. Penyusunan ini menggunakan metodologi yang dikenal PDCA (plan, do, check and Action) yang digunakan pada semua proses.



Gambar 4.1. Urutan Persyaratan Utama ISO 9001 : 2008

Persyaratan di atas secara garis besar dapat dideskripsikan sebagai berikut :

- Suatu organisasi, dalam mencapai tujuan, seyogyanya dimulai dari suatu *direction* (arahan) yang jelas dari manajemen puncak tentang tujuan organisasi. Hal dinyatakan dalam visi dan misi, sasaran dan tujuan organisasi secara keseluruhan
- Organisasi bisnis atau apaun namanya sangat tergantung pada customer baik internal maupun eksternal termasuk pihak-pihak yang berkepentingan (*interested Party*), seperti pemegang saham, pemerintah, social, pegawai serta lembaga social lainnya. Untuk itu organisasi harus mengetahui keinginan customer saat ini maupun masa mendatang. Manajemen puncak harus mengetahui hal ini. Dalam gambar dijelaskan dengan garis dua putus-putus yang menginformasikan keseluruhan bagian organisasi.
- Visi dan Misi sebagai perencanaan strategis memerlukan sumber daya (*man, money, market, material, metode, dan machine*) guna dapat merealisasikan persyaratan dan harapan customer. Maka dari itu perlu dan harus dipastikan adanya komitmen dan konsistensi pimpinan untuk menyediakan sumber daya tersebut. ***Yang secara spesifik peran tentang kepemimpinan akan di bahas pada bab tersendiri.***
- Sumber daya harus dimanfaatkan agar dapat menghasilkan produk/jasa yang sesuai dengan persyaratan pelanggan (*resources management*)
- Melalui perencanaan strategis dan tersedianya sumber daya, maka dapat dilaksanakan prosesrealisasi produk/jasa (*product realization*) yang mendapat masukan persyaratan (*requirement*) dari customer. Persyaratan tersebut diubah menjadi urutan-urutan proses internal organisasi yang harus dikendalikan dengan memperhatikan relevansi antar proses. Beberapa proses internal, misalnya, dengan membuat rencana mutu, prosedur mutu, instruksi kerja dan lain-lain.
- Produk/jasa yang dihasilkan akan diterima oleh customer. Pada fase ini akan terjadi proses perbandingan antara harapan pelanggan dengan produk/jasa yang diterima, yang akan menghasilkan kondisi puas atau tidak puas. Organisasi harus mengetahui kepuasan (*satisfaction*) dari pelanggannya (dalam gambar digariskan dua arah putus-putus)
- Sebagai tindak lanjut dari hasil pengukuran (*measurement*), kepuasan customer, efektivitas dan efisiensi penerapan sistem manajemen mutu, proses, dan produk/jasa perlu dilakukan analisis terhadap data tersebut. Hasil analisis data

harus ditindaklanjuti dengan suatu program peningkatan performance (*improvement Performance*)

- Program-program peningkatan capaian menuntut arahan dan tersedianya sumber daya. Hal ini berarti bahwa komitmen dan konsistensi dari pimpinan puncak untuk dapat menjalankannya. Dengan demikian, proses perbaikan secara continue terus berlanjut tanpa henti dengan tujuan akhir adalah mendapatkan profit bagi organisasi

Lebih jauh tentang unsur-unsur persyaratan manajemen mutu pada ISO 9001 : 2015 sebagaimana table 4.1 berikut

4. sistem Manajemen Mutu

4.1. persyaratan umum

4.2. persyaratan Dokumen

- 4.2.1. umum
- 4.2.2. manual Mutu
- 4.2.3. pengendalian dokumen
- 4.2.4. pengendalian dokumen.

5. Tanggung jawab Manajemen

- 5.1. komitmen manajemen
- 5.2. Mengutarakan pelanggan
- 5.3. Kebijakan mutu
- 5.4. perencanaan
 - 5.4.1. sasaran mutu
 - 5.4.2. perencanaan sistem manajemen mutu
- 2.5. Tanggung jawab, Wewenang, dan Komunikasi
 - 2.5.1. tanggung jawab dan wewenang
 - 2.5.2. Wakil Manajemen
 - 2.5.3. Komunikasi Internal.
- 2.6. Tinjauan Manajemen
 - 2.6.1. Umum
 - 2.6.2. Masukan dan Tinjauan
 - 2.6.3. Keluaran dan Tinjauan

3. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

- 3.1. Ketersediaan Sumber daya Manusia
 - 3.1.1. umum
 - 3.1.2. Kompetensi, Kepedulian, diklat
- 3.2. Infrastruktur
- 3.3. Lingkungan Kerja
- 4. Realisasi Produk
 - 4.1. perencanaan realisasi produk
 - 4.2. Proses yang Berkaitan dengan Pelanggan
 - 4.2.1. Menentukan Persyaratan yang berhubungan dengan Produk
 - 4.2.2. Tinjauan Persyaratan Yang berhubungan dengan Produk
 - 4.2.3. Komunikasi dengan Pelanggan
 - 4.3. Desain dan Pengembangan
 - 4.3.1. Perencanaan Desain dan Pengembangan
 - 4.3.2. Masukan Untuk Desain dan Pengembangan
 - 4.3.3. Keluaran dari Desain dan Pengembangan
 - 4.3.4. Tinjauan Desain dan Pengembangan
 - 4.3.5. Verifikasi Desain dan Pengembangan
 - 4.3.6. Validasi Desain dan Pengembangan
 - 4.3.7. Penegendalian Perubahan Desain dan Pengembangan
 - 4.4. Pembelian
 - 4.4.1. Proses Pembelian
 - 4.4.2. Informasi Pemeblian
 - 4.4.3. Verifikasi produk yang di beli
 - 4.5. Produksi dan Penyediaan Jasa
 - 4.5.1. Pengendalian produksi dan Penyediaan Jasa
 - 4.5.2. Validasi Proses Produksi dan Penyediaan Jasa
 - 4.5.3. Identifikasi dan Mampu Telusur
 - 4.5.4. Properti Pelanggan
 - 4.5.5. Pemeliharaan Produk
- 5. Pengukuran, Analisa, dan Peningkatan
 - 5.1. Umum
 - 5.2. Pemantauan dan Pengukuran
 - 5.2.1. Kepuasan Pelanggan
 - 5.2.2. Audit Internal
 - 5.2.3. Pemantauan dan Pengukuran Proses
 - 5.2.4. Pemantauan dan Pengukuran Produk
 - 5.3. Pengendalian Produk dan Yang Tidak Sesuai

5.4. Analisa Data

5.5. Peningkatan

5.5.1. Peningkatan Berkelanjutan

5.5.2. Tindakan Perbaikan

5.5.3. Tindakan Pencegahan

Secara rinci tentang unsur-unsur sistem manajemen mutu akan dideskripsikan sebagaimana penjelasan berikut :

1. Sistem Manajemen Mutu

4.1. Persyaratan Umum

Manajemen puncak dalam melakukan pengelolaan dan menjalankan organisasi yang dipimpinnya dapat melaksanakan pengelolaan secara sistematis dengan teknik yang dapat diterima oleh seluruh komponen organisasi yang secara sadar dan motivasi yang tinggi dalam mencapai tujuan secara keseluruhan dari organisasi yang dipimpinnya.

Kesuksesan organisasi diperoleh dengan penerapan dan pemeliharaan sistem manajemen mutu dengan melaksanakan peningkatan kinerja secara berkelanjutan organisasi secara efektif dan efisien.

Organisasi harus membuat, mendokumentasikan, menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutu dengan meningkatkan performance berkelanjutan sesuai dengan persyaratan standar global. Identifikasi dan pengelolaan proses juga harus dilakukan guna memastikan persyaratan yang sesuai telah terpenuhi.

Selanjutnya berkaitan dengan penerapan sistem manajemen mutu organisasi, maka pimpinan dapat melaksanakan hal-hal sebagai berikut

- a. Mengidentifikasi proses-proses yang dibutuhkan untuk sistem manajemen mutu dan aplikasinya dalam organisasi (sebagaipanduan dapat dipelajari pada bagian aplikasi sistem manajemen mutu)
- b. Menentukan tahapan dan interaksi proses-proses
- c. Menentukan kriteria dan metode yang diperlukan untuk memastikan bahwa baik proses operasi ataupun proses-proses ini efektif dilaksanakan.
- d. Memastikan ketersediaan sumber daya dan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan operasional dan pemantauan proses-proses kegiatan
- e. Memantau, mengukur dan menganalisis proses-proses kegiatan

- f. Mengambil tindakan yang diperlukan sebagai upaya memperoleh hasil yang telah direncanakan dan melakukan tindakan peningkatan performance secara berkelanjutan terhadap proses-proses kegiatan

Proses –proses kegiatan tersebut dapat dikelola oleh organisasi yang sesuai dengan persyaratan standar. Jika organisasi mensubkontrakan beberapa proses produk yang memiliki kesesuaian dengan standar persyaratan, organisasi dapat memastikan bahwa pengendalian proses berjalan dengan efektif. Penegndalian proses subkontrak harus dapat diidentifikasi dalam sistem manajemen mutu.

#Penerapan sistem manajemen mutu akan efektif apabila setiap bagian organisasi memahami fungsi, peran, tanggung jawab, dan keterkaitannya dengan bagian lain dalam sistem organisasi tersebut. Sebagai gambaran mengenai sistem manajemen mutu, manual mutu/pedoman mutu harus mencakup kebijakan mutu., penjelasan mengenai organisasi. Hal yang dapat dikecualikan interaksi proses, garis besar prosedur mutu, dan referensi silang panduan mutu dengan dokumen lain yang lebih detail. Secara spesifik bentuk penerapan klausal ini telah dijelaskan pada bab III, yaitu pendekatan proses tentang Prinsip-prinsip Manajemen Mutu.

4.2. Persyaratan Dokumen

4.2.1. Persyaratan umum

Dokumen system manajemen mutu mencakup, hal sebagai berikut :

- Pernyataan terdokumentasi dari kebijakan dan sasaran mutu
- Manual mutu
- Prosedur terdokumentasi yang diwajibkan oleh standar global
- Dokumen yang dibutuhkan oleh organisasi untuk, memastikan perencanaan operasi dan pengendalian proses tersebut secara efektif, dan
- Rekaman yang diwajibkan oleh standar global

Dokumentasi memungkinkan adanya komunikasi tujuan dan tujuan konsistensi tindakan. Adapun penggunaan dokumen bermanfaat bagi :

- Pencapaian kesesuaian pada persyaratan pelanggan dan perbaikan mutu.
- Penyediaan pelatihan yang sesuai
- Alat dalam penelusuran

- Prasarana pemberian bukti yang obyektif
- Menjamin keefektifan dan konsistensi dari manajemen mutu.

Hal yang harus mendapat perhatian untuk suatu organisasi adalah pembuatan dokumentasi adalah sebagai alat yang berperan penting. Dalam pengambilan keputusan selain sebagai barometer kemajuan organisasi serta sangat tergantung pada besar dan kecil organisasi, interaksi prosesnya, tingkat kerumitan produk, persyaratan pelanggan, persyaratan legal dan lain-lain. Hal ini dapat dimengerti sebab setiap kegiatan apapun pada akhir akan bermuara pada dokumen.

Adapun dokumen yang dipakai dalam manajemen mutu meliputi :

- Manual mutu, yaitu dokumen yang mencari informasi yang realibel baik kedalam
Maupun keluar system manajemen mutu dalam suatu organisasi
- Rencana mutu, yaitu dokumen yang menguraikan bagaimana manajemen mutu diterapkan pada suatu produk, proyek, atau kontrak tertentu
- Spesifikasi, yaitu dokumen yang menyatakan persyaratan mutu
- Panduan, yaitu dokumen yang memberikan informasi tentang bagaimana pelaksanaan suatu kegiatan dan proses secara obyektif yang mencakup prosedur yang terdokumentasikan, instruksi kerja dan gambar
- Rekaman, yaitu dokumen yang member informasi yang secara obyektif dari kegiatan yang dilaksanakan dan hasil yang dicapai

Dalam ISO 9001 : 2015, manajemen harus mendefinisikan dokumentasi termasuk rekaman yang relevan, penetapan dan juga kebutuhan dalam mendukung keefektifan dan efisiensi proses kegiatan organisasi. Selanjutnya prosedur yang harus ditetapkan, didokumentasikan, diaplikasikan dan dirawat disebut dengan prosedur terdokumentasikan. Dokumen ini terdiri dari bentuk atau jenis mediaum apapun seperti : kertas, magnetic, photo dan lain-lain.

Bila dibandingkan dengan ISO sebelumnya yang mengharuskan semua klausul didokumentasikan, sehingga dalam prakteknya pekerjaan system manajemen mutu penekanannya kurang efektif dalam penerapannya. Maka dalam versi ISO 9001 : 2015 lebih sederhana, mencakup klausul dokumentasi sebagai berikut :

- a. Penegendalian dokumen
- b. pengendalian rekaman
- c. audit internal
- d. pengendalian produk yang tidak sesuai

- e. tindakan perbaikan
- f. tindakan pencegahan.

Selanjutnya guna memberikan kepuasan terhadap kebutuhan dan keinginan customer maka pihak manajemen perlu mempertimbangkan hal-hal di bawah ini :

- a. persyaratan kontraktual dari pelanggan dan pihak yang berkepentingan
- b. Standar Internasional, nasional, regional dan sektoral industry yang mendukung
- c. Persyaratan dan peraturan yang berlaku
- d. Keputusan organisasi
- e. Sumber informasi eksternal yang relevan dengan pengembangan kemampuan organisasi
- f. Informasi tentang kebutuhan dan harapan customer serta pihak yang berkepentingan lainnya.

4.2.2. Manual Mutu

Organisasi harus membuat dan memelihara manual mutu yang berisikan hal-hal berikut :

- a. Lingkup dari system manajemen mutu, termasuk rincian dan pembenaran dari hal-hal yang boleh dikecualikan
- b. Prosedur terdokumentasikan yang ditetapkan dalam system manajemen mutu
- c. Penjelasan dari interaksi untuk setiap proses system manajemen mutu.

Manual mutu merupakan pedoman utama bagi organisasi dan tidak harus menjadi dokumen tersendiri. Manual mutu adalah suatu dokumen yang digunakan oleh organisasi untuk :

- Mendokumentasikan kebijakan dan sasaran mutu sebagai bukti dari komitmen pimpinan puncak
- Mengkomunikasikan kebijakan dan sasaran mutu kepada seluruh komponen pegawai organisasi
- Melakukan pemasaran, pada umumnya diberikan kepada pelanggan sebagai komitmen organisasi terhadap mutu
- Menggambarkan apa yang menjadi kebijakan organisasi untuk memenuhi setiap persyaratan unsure ISO 9001 : 2015 jika diterapkan pada organisasi.
- Menggambarkan hubungan dengan prosedur system mutu yang terdokumentasikan
- Memberikan gambaran kepada pembaca bahwa perusahaan telah memiliki kebijakan dalam mengelola organisasi untuk mencapai tujuan yang telah

ditentukan. Manual mutu hanya merupakan rangkuman kebijakan organisasi untuk mencapai kebijakan dan sasaran mutu.

Suatu manual mutu dapat berbeda formatnya dari satu organisasi ke organisasi lain tergantung ruang lingkup kegiatan, besar dan kecilnya organisasi. Bagi organisasi kecil satu manual mutu mungkin hanya standard dan prosedur yang dipersyaratkan. Sedangkan bagi organisasi yang besar mungkin juga memerlukan manual tingkatan global, nasional atau regional juga hirarkhi dokumen yang lebih kompleks

Pendekatan Untuk Penulisan Manual Mutu

Seharusnya dalam suatu manual mutu harus menggambarkan cakupan sebagai berikut :

- Manual mutu dibuat berdasarkan proses atau bagian, departemen atau berdasarkan persyaratan ISO
- Kebijakan umum (visi, misi, kebijakan, tujuan mutu) menggambarkan kebijakan dan sasaran mutu organisasi yang ditanda tangani oleh pimpinan puncak
- Susunan organisasi, tanggung jawab, kewenangan menggambarkan bagan struktur organisasi, tanggung jawab untuk personal kunci (seperti manajemen, personal yang melaksanakan verifikasi dan kegiatan yang mempengaruhi tujuan mutu produk atau jasa termasuk manajemen representative.
- Garis besar proses bisnis dan profil perusahaan menggambarkan gambaran singkat mengenai organisasi, lokasi, produk/jasa, oran badan/g /perusahaan yang menjadi costumer dan bagan alur proses secara makro (jika ada)
- Lingkup system manajemen mutu mencakup justifikasi untuk beberapa pengecualian. Oleh karena ISO 9001 : 2015 adalah penggabungan, ISO : 9001 :1994, ISO 9002 : 1994, ISO 9003 : 1994, ISO : 9001 : 2008,, maka bagi perusahaan yang dulunya termasuk dalam katagori IS) 9001 : 2008 ini. Pengecualiaan ini harus ditentukan dan hanya di batasi klausul 7.
- Deskripsi interaksi proses yang mencakup dalam system manajemen mutu :
 - a. Definisi mutu
 - b. Daftar peosedur mutu
 - c. Susunan dokumen, yaitu :
 - Halaman muka, termasuk nomor dokumen, status revisi/terbitan, nomor copy dan pengesahan
 - Daftar isi

- Riwayat perubahan menggambarkan bagian dokumen yang mengalami perubahan dari manual mutu
- System pengendalian dari manual mutu
- Profil perusahaan yang mendeskripsikan secara singkat mengenai organisasi
- Kebijakan dan sasaran mutu
- Struktur organisasi, tanggung jawab dan wewenang
- Kebijakan organisasi untuk seluruh unsure system mutu.

Selanjutnya berkenaan dengan pengembangan manual mutu dapat disebutkan hal-hal sebagai berikut :

- Penentuan personel yang bertanggung jawab dalam pengembangan manual mutu (biasanya management representative dengan masukan dari steering committee)
- Penentuan visi dan misi organisasi
- Penentuan sasaran dan kebijakan mutu
- Penentuan struktur organisasi
- Pengumpulan job description dan pembuatan iktisar dari job description
- Pembuatan kebijakan untuk persyaratan sistem manajemen mutu ISOP 9001
- Hal-hal perkecualian yang dimasukkan
- Penentuan kesesuaian antara manual mutu dengan prosedur

Selanjutnya ketika pembuatan mutu selesai di buat maka personel penanggung jawab harus memperhatikan sebagaimana disebutkan di bawah ini :

- Apakah manual mutu telah disahkan
- Apakah format manual mutu telah seragam dan telah di buat sistem revisi
- Apakah terdapat kebijakan dan sasaran mutu pada manual mutu dan apakah telah disahkan
- Apakah ada struktur organisasi yang disahkan dan juga tanggung jawab dan wewenangnya dengan personelnnya.
- Apakah telah ada outline sistem untuk klausal
- Apakah uraian mengenai klausal telah menjelaskan referensi dengan prosedur yang terkait
- Apakah hal-hal yang bersifat kekecualian telah didefinisikan dengan jelas

4.2.3. Pengendalian Dokumen

Organisasi harus menetapkan dan memelihara prosedur terdokumentasi tentang pengendalian seluruh dokumen dan material yang berhubungan dengan persyaratan sistem manajemen mutu yang harus dikendalikan

Suatu prosedur yang terdokumentasikan harus menetapkan dengan menentukan kebutuhan pengendalian untuk :

- a. Persetujuan terhadap kecukupan dokumen sebelum diterbitkan
- b. meninjau dan memperbaharui jika diperlukan dengan menyetujui uraian dokumen
- c. memastikan bahwa perubahan dan status revisi dokumen terkini dapat diidentifikasi
- d. memastikan bahwa versi relevan dengan dokumen yang berlaku dan tersedia ditempat pemakainnya
- e. memastikan bahwa dokumen tersebut sah dan mudah diidentifikasi
- f. memastikan dokumen asli eksternal teridentifikasi dan terkedali dalam distribusinya.
- g. Mencegah dokumen yang telah ada digunakan baik secara sengaja ataupun tidak sengaja.

Oleh sebab itu dokumen yang tidak berlaku harus teridentifikasi.

Sistem manajemen mutu harus memiliki dokumentasi yang cukup pada dasarnya dapat diikuti dan diperlihatkan kesesuaiannya dengan persyaratan yang ada dan efektif pelaksanaannya, termasuk didalamnya adalah dokumen pemasok. Dokumen tersebut harus dapat ditelusuri dan diidentifikasi, oleh sebab itu harus ada jaminan bahwa personel yang berkepentingan memegang dokumen. Satu hal sangat penting adalah daftar induk dokumentasi yang harus di buat, dan memuat identifikasi berkaitan dengan revisi dokumen. Dokumen yang telah sesuai harus disiapkan untuk mencapai penerapan yang efektif dari sistem manajemen mutu. Dokumen menjadi efektif bila informasi yang baru dan benar tersedia pada waktu dan tempat ketika dibutuhkan. Secara umum tuntutan atas pengendalian dokumen dari luar sma dengan persyaratan versi 2015.

Selanjutnya pekerjaan yang berhubungan dengan pengendalian dokumen meliputi :

- Menetapkan prosedur pengendalian dokumen
- Mengidentifikasi tanggung jawab dan wewenang
- Menentukan pengendalian baik secara centralistic maupun desentralisasi
- Menjelaskan dokumen yang dikendalikan (manual, prosedur, instruksi kerja, perintah dan lain-lain)

- Mengidentifikasi wewenang untuk meninjau ulang dan pengesahan berbagai jenis dokumen yang berbeda (misalnya sebagai aturan

umum, tingkatan/jenjang dokumen, jabatan/level pengesahan guna penanda tangan yang lebih tinggi)

- Menjelaskan sistem pengendalian perubahan dan penanganan / pengarsipan dokumen yang kedaluarsa/penghapusan
- Memelihara daftar induk dari perbaikan yang terbaru.
- Membuat laporan tentang pengendalian dokumen baik secara berkala atau jenjang

Guna memudahkan sistem pengendalian, maka cara yang dapat diterapkan sistem penomoran dokumen, seperti contoh di bawah ini :

- Manual mutu (MM) dapat mengikuti sistem :
ABC-MM-XX
ABC : Nama Perusahaan
MM : Manual Mutu
XX : 2 digit nomor seri
- Prosedur Mutu (PM) dapat mengikuti sistem seperti :
ABC-PM-DD (DDDD-XX)
ABC : Nama Perusahaan
PM : Prosedur Mutu
DD (DDDD) : Singkatan dari Nama departemen/sub departemen/fungsional
XX : 2 digit nomor seri prosedur
- Standar Prosedur Operasional (SPO) atau Instruksi Kerja (IK) dapat mengikuti penomoran berikut :
ABC-SPO/IK-DDD(DDDD)-XX
ABC : Nama Perusahaan
SPO/IK : Standar Prosedur Operasional/Instruksi Kerja
DDD/DDDD : Singkatan nama departemen/sub departemen/fungsional
XX : 2 digit nomor serio dari SPO/IK
- Dokumen-dokumen pendukung seperti catatan mut/check list/data dapat mengikuti penomoran berikut :
DDD(DDDD)-XX
DDD(DDDD) : Singkatan dari departemen/su departemen/fungsional

XXX

: 3 digit nomor seri dari dokumen

Selanjutnya berkaitan dengan pengendalian dokumen, dapat dilihat pada table berikut :

1. table kewenangan dan tanggung jawab pengendalian dokumen

No	Jenis Kewenangan/ Tanggung Jawab	Jenis Dokumen				
		Manual Mutu	Prosedur Mutu	Instruksi Kerja	Appendiks	Form
1	Penyusun/pembuat (baru/revisi)	MR	- Kabag - PPD	Kasuba/ yang Setingkat	- Kabag - PPD	Kasubag/ yang setingkn
2	Peninjau (Baru/revisi)	Wakil GM	MR	-	-	-
3	Yang menyetujui	General Manager (GM)	GM	Kabag	MR	Kabag
4	Yang menyetujui per Ke luar	- Wakil GM - MR	- GM - MR	- Wakil GM - MR	- Wakil GM - MR	- Wakil G - MR
5	Penanggung jawab Distribusi Penarikan	- MR - PPD	- Kabag - MR - PPD	- Kabag - MR - PPD	- Kabag - MR - PPD	- Kabag - MR - PPD
6	Diberi kuasa, Memegang salinan	Sesuai Daftar Induk Pendistribusian	Sesuai Daftar Induk Pendistribusian	Sesuai Daftar Induk Pendistribusian	Sesuai Daftar Induk Pendistribusian	Pengguna
7	Penegndalian Back U Soft Copy	- MR - PPD	- MR - PPD	- MR - PPD	- MR - PPD	Kasubag Akutansi

2. Contoh Formulir Daftar Pendistribusian Dokumen

NO	JABATAN PENERIMA	STATUS DOKUMEN	NOMOR SALINAN

CATATAN :

- Satatus dokumen diisi TERKENDALI atau TIDAK TERKENDALI
- Nomor Salinan diisi INDUK atau Nomor Salinan ke Berapa

3. Contoh Formulir Bukti Penerimaan Dokumen

PT (persero) XXX

Bukti Penerimaan Dokumen

Pada Hari ini :

Hari/tanggal :

Bertempat di :

Alamat :

Telah dilaksanakan Penyerahan dan Penerimaan Dokumen, berupa dokumen :"

.....

.....

.....

.....

Untuk diserahkan Kepada

Demikian untuk dipergunakan sebagai Penerimaan Dokumen (terkendali atau tidak terkendali

Tanggal Tanggal

Disreahkan oleh Diterima oleh,

.....

.....

Catatan :

PT (Persero) XXX

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama :

.....

Alamat :

.....

Menyatakan bahwa telah menerima dokumen
.....*)
.....**) sebagai dokumen yang terkendali, dan tidak

Akan menyalin atau menggandakan atau menyerahkan kepada pihak ketiga.

.....,

Penerima

NIK.

Catatan *) Diisi jenis dokumen (MM,PM,PK)

**) Diisi Nomor Dokumen

5. Contoh Formulir Permohonan Permintaan Perubahan Dokumen

PT (Persero) xxx

PERMOHONAN PERMINTAAN PERUBAHAN DOKUMEN

Bersama ini kami sampaikan usulan perubahan dokumen :

Jenis dokumen : MM/PM/PK/Form *)

Nomor dokumen :

Revisi ke :

Usulan perubahan : (terlampir)

Tanggal : Tanggal :

Disetujui

di buat oleh :

.....

.....

*) Coret yang tidak perlu

PT (Persero) xxx

BUKTI PENARIKAN DOKUMEN

Pada hari ini,

Telah dilakukan Penarikan Dokumen, berupa :

.....
.....
.....
.....
.....

Dari Dinas/Bagian/Unit :

.....

Tanggal

Tanggal :

Diserahkan oleh,

Diterima oleh

4.2.4 Pengendalian Dokumen

Rekaman mutu mungkin merupakan satu-satunya bukti, bahwa penerimaan prosedur mutu harus diterapkan pada produk atau jasa. Oleh sebab itu, sistem manajemen mutu mengharuskan adanya rekaman. Rekaman biasanya digunakan untuk laporan penilaian, data pengujian, pengesahan laporan, laporan audit, laporan pengkajian terhadap bahan, data, kalibrasi, laporan biaya mutu dan lain sebagainya. Rekaman di buta seyogya harus dipelihara untuk kepentingan bukti, kesesuaian terhadap persyaratan yang efektif dari sistem manajemen mutu. Rekaman mutu harus mengandung bukti pengujian baik langsung ataupun tidak langsung, apakah produk atau jasa memenuhi persyaratan teknis serta peraturan yang berlaku. Rekaman juga harus dalam keadaan syah, mudah diidentifikasi, ditemukan. Prosedur terdokumentasikan harus di buat untuk menentukan sistem pengendalian yang diperlukan untuk kepentingan indentifikasi, proses penggudangan, proteksi, penyimpanan, penentuan waktu penggunaan dan penyimpanan/arsip serta pemusnahan berdasarkan jangka waktu penyimpanan rekaman mututersebut.

Jika tidak ada rekaman mutu, maka hal ini memberikan petunjuk bahwa sistem manajemen mutu pemasok harus di perbaiki. Standar rincian rekaman apa saja yang harus disimpan, dan tersedia pada saat dibutuhkan oleh assessor atau siapa saja yang membutuhkan. Rekaman ini dapat berbentuk apa saja seperti perangkat keras maupun media elektronik.

Rekaman yang diwajibkan oleh Standar ini di bawah ini :

Klausal	Rekaman yang Dipersyaratkan
5.6.1	Tinjauan manajemen
6.2.2 (a)	Pendidikan, pelatihan, keahlian dan pengalaman
7.1 (d)	Bukti bahwa proses realisasi dan produk yang dihasilkan telah memenuhi persyaratan
7.2.2	Hasil tinjauan persyaratan yang berkaitan dengan produk dan tindakan yang timbul dari tinjauan itu
7.3.2	Masukan desain dan pengembangan

7.3.4	Hasil tinjauan desain dan pengembangan serta tindakan yang diperlukan
7.3.5	Hasil verifikasi desain dan pengembangan serta tindakan yang diperlukan
7.3.6	Hasil validasi desain dan pengembangan serta tindakan yang diperlukan
7.3.7	Hasil tinjauan perubahan dan pengembangan serta tindakan yang diambil
7.4.1	Hasil evaluasi pemasok dan tindakan yang timbul dari evaluasi
7.5.2 (d)	Yang dipersyaratkan oleh organisasi untuk menunjukkan validasi proses, di mana menghasilkan output yang tidak dapat diverifikasi oleh pemantauan dan pengukuran yang berurutan
7.5.3	Identifikasi khas produk jika mampu untuk ditelusuri dipersyaratkan
7.5.4	Proferti pelanggan hilang, rusak atau tidak layak dipakai
7.6 (d)	Bila tidak ada standar nasional/internasional yang dapat digunakan untuk kalibrasi atau verifikasi pengukuran peralatan.
7.6	Validasi hasil pengukuran sebelumnya bila peralatan yang ditemukan tidak memenuhi persyaratan
7.6	Hasil kalibrasi dan verifikasi alat ukur
8.2.2	Hasil audit internal
8.2.4	Bukti kesesuaian produk dengan kriteria penerimaan dan identifikasi pihak yang berwenang untuk melepaskan produk
8.3	Sifat ketidaksesuaian produk dan apapun tindakan berikutnya, mencakup konsesi yang di ambil
8.5.2	Hasil tindakan perbaikan
8.5.3	Hasil tindakan pencegahan

B. Tanggung Jawab Manajemen

5.1. Komitmen Manajemen

Sebagaimana telah disinggung pada bab 2, bahwa komitmen manajemen merupakan persyaratan baru pada edisi ini. Melalui [eran kepemimpinan dan tindakan manajemen puncak dapat menciptakan lingkungan tempat personal melibatkan

sepenuhnya dalam sistem manajemen mutu yang dijalankan secara efektif dan efisien. Prinsip manajemen mutu dapat dipergunakan oleh manajemen puncak sebagai landasan dari peran kepemimpinannya. Peran pemimpin puncak dalam mencapai tujuannya dapat melakukan perannya, meliputi :

- a. Menetapkan dan memelihara kebijakan dan sasaran mutu organisasi
- b. Mempromosikan kebijakan dan sasaran mutu ke seluruh organisasi untk meningkatkan keasaran, sikap, motivasi dan keterlibatannya.
- c. Memastikan bahwa persyaratan costumer difokuskan pada seluruh organisasi
- d. Memastikan bahwa proses telah sesuai dengan persyaratan pelanggan dan pihak yang berkepentingan lainnya
- e. Memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan tersedia
- f. Memastikan bahwa sistem manajemen mutu yang efektif dan efisien telah diterapkan dan dipelihara dalam mencapai tujuan dan sasaran mutu
- g. Meninjau secara periodic sistem manajemen mutu yang dilaksanakan
- h. Memutuskan tindakan yang berkaitan dengan kebijakan dan sasaran mutu
- i. Memutuskan tindakan bagi perbaikan manajemen mutu secara berkelanjutan

Komitemn manajemen dapat dilakukan dengan cara mempresentasikan sasaran dan kebijakan mutu organisasi yang baru ataupun telah berjalan.

5.2. mengutamakan Costumer

Manajemen puncak harus memastikan bahwa persyaratan pelanggan telah ditentukan dan dipenuhi untuk mencapai kepuasan pelanggan (lihat 67.2.1 dan 8.2.1).

5.3. Kebijakan Mutu

Persyaratan umum kebijakan mutu meliputi komitmen yang secara kotinyu selalu meningkatkan keefektifan dalam sistem manajemen mutu. Dengan selalu menekankan pada manajemen puncak, maka manajemen puncak harus memastikan bahwa kebijakan peningkatan mutu, yaitu dengan cara :

- a. sesuai dengan tujuan organisasi

- b. selalu berkomitmen sesuai dengan persyaratan, melakukan perbaikan secara terus menerus dalam manajemen mutu.
- c. Menyediakan kerangka guna menetapkan dan memonitoring manajemen mutu
- d. Dikomunikasikan dan dipahami oleh seluruh komponen organisasi
- e. Melakukan evaluasi berkelanjutan

Kebijakan Mutu

“Maksud dan arahan secara menyeluruh suatu organisasi tentang mutu, seperti yang dinyatakan secara resmi oleh manajemen puncak”.

Berhubungan dengan peningkatan manajemen mutu, manajemen puncak harus dapat memastikan bahwa kebijakan mutunya secara konsisten dengan kebijakan bisnis organisasi secara keseluruhan. Dalam membuat kebijakan mutu, manajemen puncak seyogyanya mempertimbangkan bahwa kebijakan manajemen mutu tersebut :

- Ditetapkan secara formal dan terdokumentasikan
- Sesuai dengan tujuan organisasi, harapan, keinginan dan kepuasan pelanggan
- Mudah dimengerti
- Mencakup tujuan dan maksud yang luas
- Memperhatikan hal-hal yang dibutuhkan oleh pihak yang berkepentingan
- Memperhatikan tingkat kebutuhan sumber daya
- Memperhatikan kontribusi pemasok dan rekanan

Penentuan standar manajemen mutu internasional ini merupakan dasar bagi penetapan kebijakan mutu. Agar dapat dicapai kebijakan mutu organisasi maka harus dirumuskan dan diskomunikasikan secara efektif dengan memperhatikan hal-hal berikut :

- Konsisten dengan visi dan misi organisasi.
- Membuat sasaran mutu dan dapat dipahami oleh organisasi secara keseluruhan
- Memperhatikan komitmen manajemen puncak terhadap mutu dan kondisi sumber daya.
- Mensosialisasikan komitmen mutu pada semua level organisasi dengan peran kepemimpinan yang jelas oleh manajemen puncak
- Komitmen dan konsisten untuk meningkatkan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan

Contoh Kebijakan Mutu

Contoh 1

“Komitmen kami untuk selalu memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan standar mutu dan konsisten memenuhi persyaratan sesuai dengan peraturan kepada seluruh pelanggan”

Contoh 2

“kebijakan kami pabrikan dan memproduksi pipa PVC sesuai dengan persyaratan kontrak, jaminan keamanan dan konsep kebutuhan customer dengan pelayanan terdepan, persyaratan sistem prosedur yang bebas kesalahan”.

Contoh 3

“Kebijakan perusahaan kami adalah menghasilkan produk unggulan dan pengiriman tepat waktu dengan kualitas produk tinggi, harga bersaing sesuai dengan persyaratan pelanggan. Tujuan kami adalah pabrikan produk yang bebas kesalahan (trauble Fee) yang memenuhi spesifikasi pelanggan”

5.4. Perencanaan

5.4.1. sasaran Mutu

Pencapaian sasaran mutu berkaitan dengan kebijakan dan komitmen untuk selalu meningkatkan mutu secara efektif dan efisien. Sasaran mutu merupakan hal-hal yang dibutuhkan untuk memenuhi persyaratan produk. Edisi ini ISO ini terdapat perubahan, dimana sasaran mutu harus dapat diukur. Dimana manajemen puncak harus memastikan bahwa sasaran mutu termasuk yang sangat diperlukan untuk memenuhi persyaratan produk (lihat 7.1.a), ditetapkan pada fungsi dan tingkat yang relevan dengan organisasi. Sasaran mutu harus terukur dan konsisten dengan kebijakan mutu.

Sasaran organisasi manajemen harus mempertimbangkan kebutuhan organisasi sekarang, dan masa akan datang serta produk atau jasa yang disediakan selain mempertimbangkan output dari tinjauan manajemen, produk yang dihasilkan sekarang dan proses kinerja guna memenuhi kepuasan pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya secara obyektif.. selanjutnya penetapan sasaran mutu menetapkan kriteria berikut :

- Specific (spesifik/khusus)
- Measurable (terukur)
- Achievable (dapat dicapai)
- Realistic (realistic/wajar)
- Time Frame (berjangka waktu)

Contoh sasaran mutu

Contoh 1 :

sasaran mutu perusahaan kami adalah

- a. meminimalisir keluhan pelanggan dari 10 menjadi 3 hari per bulannya
- b. Meminimalisir produk gagal dari 6 menjadi 4 ton sampai akhir bulan desember 2017

Contoh 2.

Untuk mewujudkan sasaran perusahaan kami tahun 2017, seluruh karyawan PT ZERA harus :

- a. Menaikan tingkat keberhasilan produk A hingga 90 % pada akhir tahun 2017
- b. Meminimalisir produk yang dikembalikan pelanggan hingga dari 1,5 % dari seluruh penjualan per bulannya.

Contoh 3

Sasaran mutu hotel kami adalah :

- a. meminimalisir keluhan tamu hingga 20 % pada akhir tahun 2017
- b. Meminimalisir makanan dan minuman yang gagal hingga kurang dari 7 % dari total konsumsi per bulannya.

4.4.2. Perencanaan sistem manajemen mutu

Secara umum, klausul ini memiliki kemiripan dengan klausul 4.2.3 edisi 2015, tetapi pada edisi ini ditambahkan penekanan pada perencanaan guna mencapai sasaran lebih baik.

“manajemen puncak harus memastikan bahwa

- a. Rencana sistem manajemen mutu yang dijalankan dalam rangka memenuhi persyaratan yang diberikan dalam 4.1, begitu juga dengan sasaran mutu.
- b. Keterpaduan sistem manajemen mutu dipelihara bila ada perubahan pada sistem manajemen mutu yang telah direncanakan dan diterapkan.

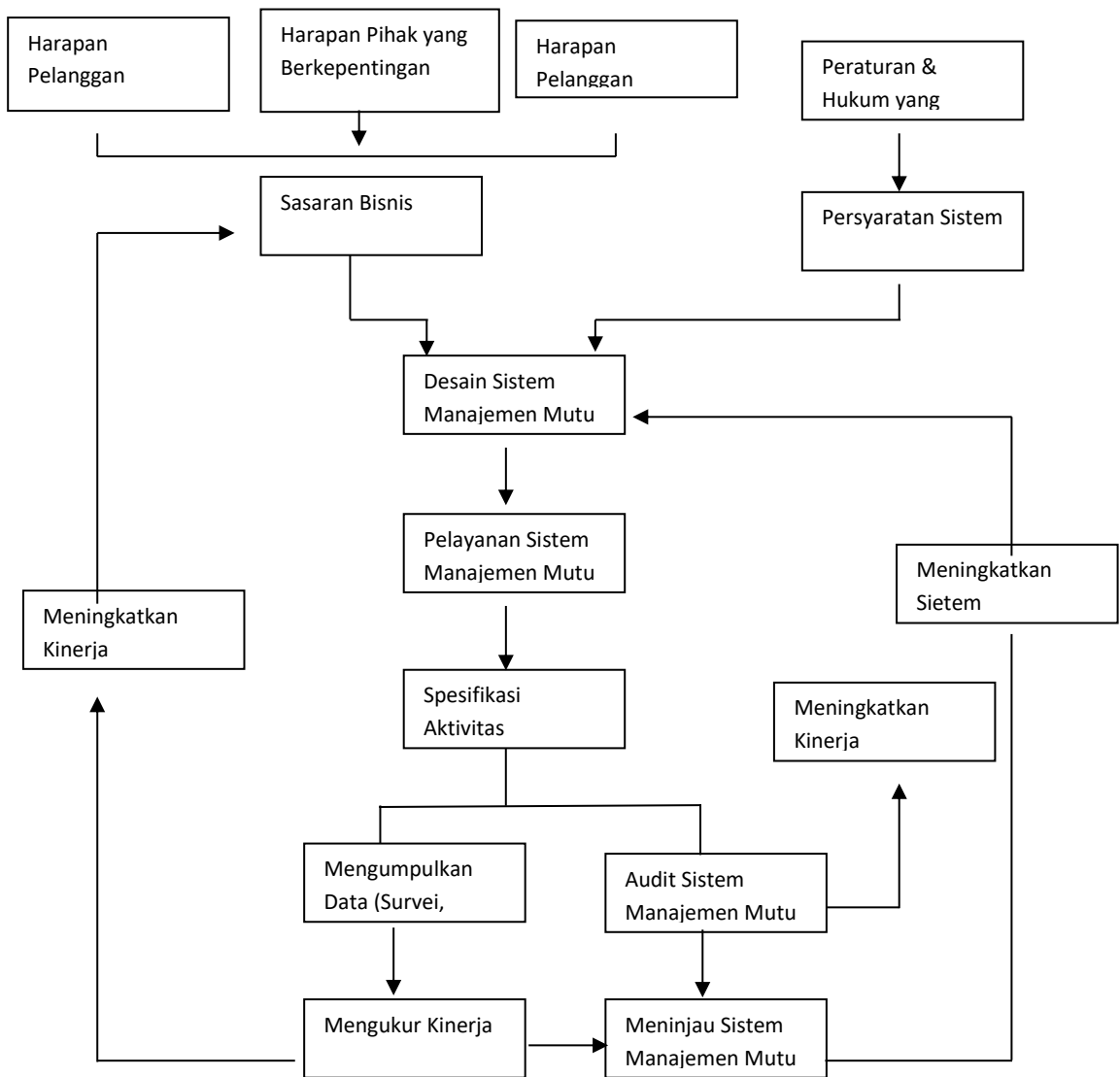
Klausul ini berkaitan dengan sasaran sebelumnya guna mengidentifikasi operasi, dan pengendalian proses, penyediaan sumber daya, pengukuran dan monitoring proses, serta pencapaian hasil dan peningkatan kontinyu. Fakta-fakta komitmen manajemen puncak yang dibutuhkan harus tersedia. Persyaratan klausul ini sama dengan persyaratan pada klausul 4.2.3 edisi 2015, kecuali pada keharusan

mengenai kepastian kesesuaian prosedur desain, proses produksi, instalasi, pelayanan, inspeksi dan pengujian serta dokumentasi yang sesuai.

Manajemen harus menerapkan perencanaan mutu untuk aktivitas dan sumber daya yang dibutuhkan untuk memuyaskan kebijakan, sasaran, dan persyaratan mutu, perencanaan mutu meliputi :

- Tanggung jawab untuk memenuhi persyaratan mutu, sosialisasi aturan keselamatan kerja yang secara potensial dapat meminimalisir resiko terhadap personal, pelanggan dan lingkungan
- Direvisi secara rutin untuk merepleksikan perubahan terhadap sasaran mutu.

Gambar : 4. 2. Contoh Bagan Alir Perencanaan Sistem Manajemen Mutu



5.5. tanggung Jawab, wewenang dan Komunikasi

5.5.1. tanggung Jawab dan Wewenang

Manajemen puncak harus memastikan bahwa tanggung jawab dan wewenang ditetapkan dan dikomunikasikan.

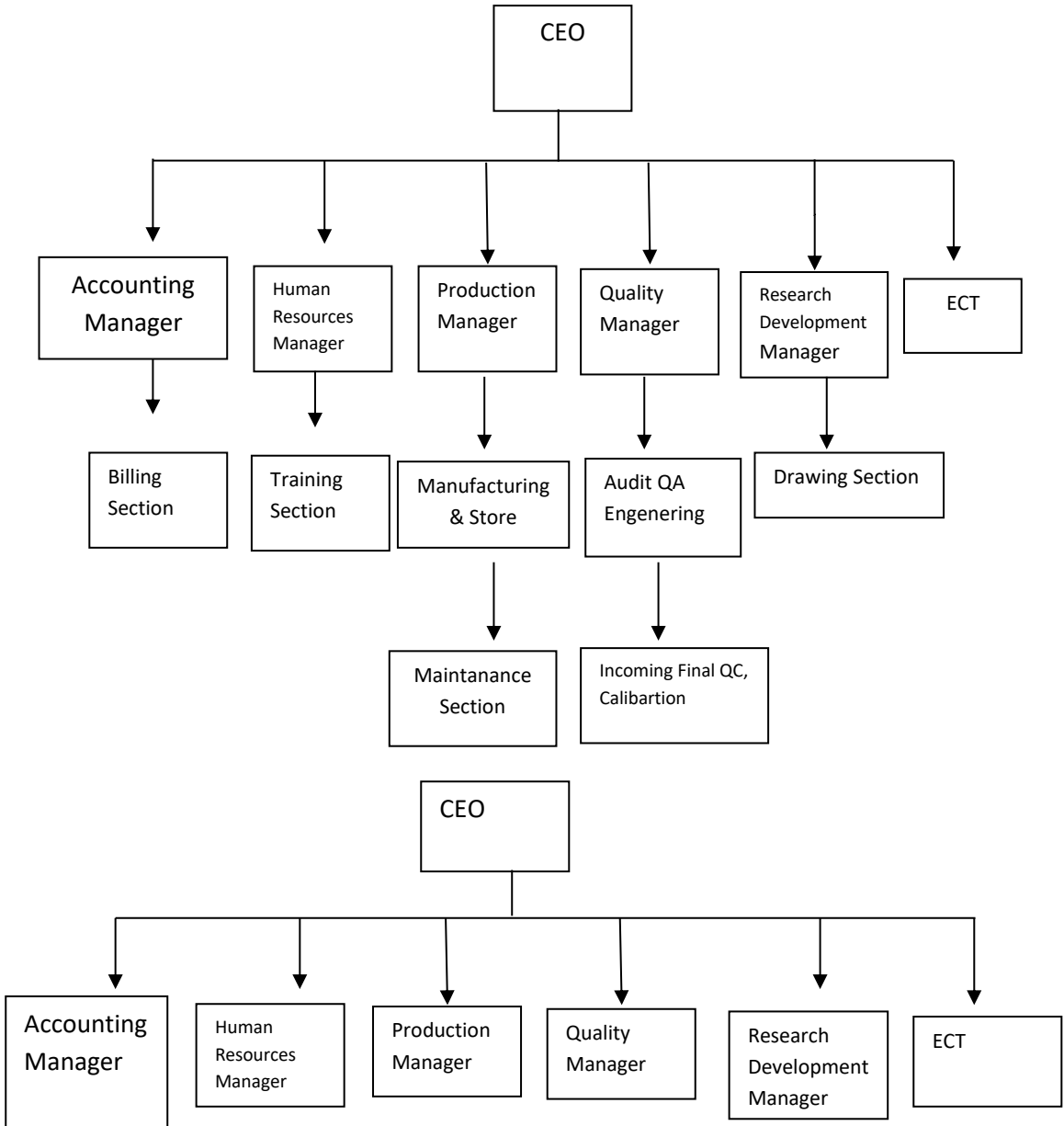
Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan manajemen sistem mutu harus ditetapkan pada keseluruhan struktur organisasi. Etika, wewenang dan tanggung jawab dan hubungan antar fungsi harus ditetapkan guna memfasilitasi manajemen mutu yang efektif dan efisien serta membangun komunikasi pada semua level dan jenjang secara obyektif khususnya berkaitan dengan pemenuhan dan pencapaian kebijakan dan sasaran mutu organisasi. Seluruh personel dalam organisasi wajib ikut berkontribusi dalam peningkatan mutu, tujuan dan sikap positif, penciptaan budaya kerja terhadap kontinuitas organisasi. Seluruh pegawai diberi tanggung jawab dan wewenang yang jelas untuk meningkatkan kinerja secara efektif dan efisien.

Bentuk organisasi harus dijelaskan secara manual mutu dalam dua acara yaitu :

- a. Dijabarkan dalam struktur organisasi (organizational chart) yang jelas dan menunjukkan perbedaan antara bagian yang satu dengan yang lainnya dalam tanggung jawab mutu
- b. Dijabarkan wewenang dan tanggung jawab personel kunci dalam organisasi. Dalam konsep sistem manajemen mutu, setiap personal bertanggung jawab atau terlibat dalam pencapaian mutu.

Contoh Model Tipikal “Organizational chart” sebagai berikut :

Gambar 4.3 : Model Tipikal "Organizational chart"



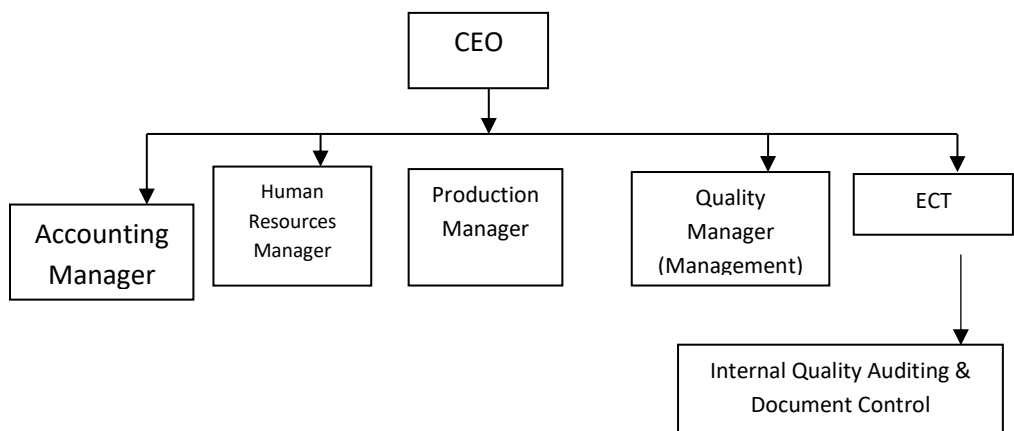
Struktur tersebut di atas tidak dilengkapi dengan perincian mengenai fungsi khusus dari bagian atau seksi. Untuk melengkapinya dapat dilihat pada gambar berikut di bawah ini

Gambar 4.4. :Model Tipikal "Organizational chart"

Untuk menerapkan standar ISO 9001, terdapat beberapa fungsi biasanya tidak ada dalam struktur organisasi atau departemen. Fungsi tersebut adalah control dokumen, internal quality audit, dan wakil manajemen.

Bagi organisasi yang sedang menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 membuat struktur organisasi seperti berikut :

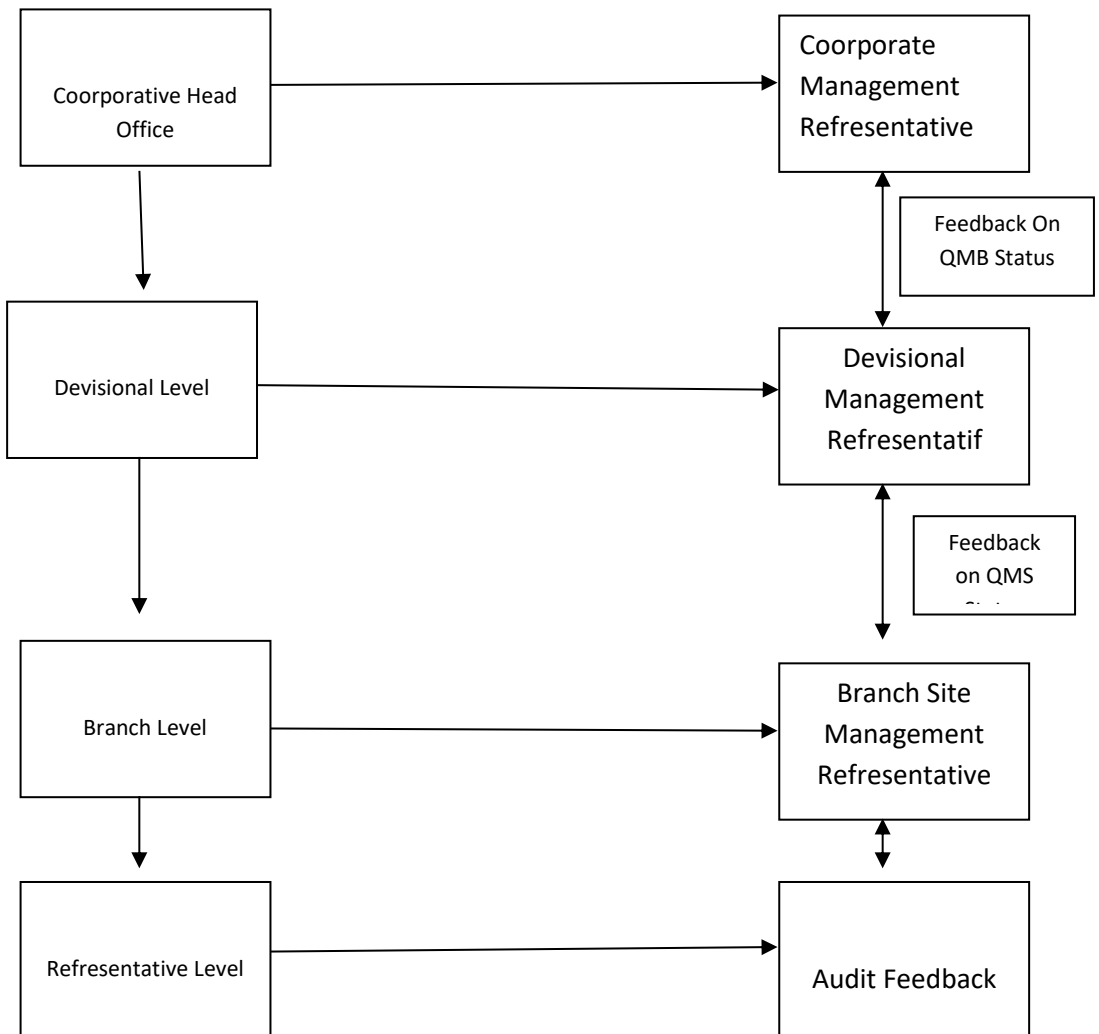
Gambar 4.5 : Model Tipikal “Organizational chart”



Dalam menerapkan standar ISO 9001, organisasi harus meneliti secara mendalam mengenai struktur organisasi yang telah ada sebelum melaksanakan perubahan atau penambahan disebabkan suatu yang penting yaitu struktur organisasi yang di buat harus mendukung sistem manajemen mutu di organisasi yang sesuai dengan kebijakan mutu dan sasaran mutu diterapkan secara efektif dan efisien.

Selanjutnya bagi perusahaan yang mempunyai banyak cabang dapat menerapkan sturktur organisasi sebagai berikut :

Gambar 4.6 :Model Tipikal “Organizational chart”



5.5.2. Wakil Manajemen

Terdapat perubahan signifikan dari sistem mutu menjadi sistem manajemen mutu. Adapun perubahan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

Manajemen puncak harus menetapkan anggota manajemen yang lepas tanggung jawab lain, yang memiliki tanggung jawab dan wewenang diantaranya :

- a. Memastikan semua proses yang dibutuhkan untuk sistem manajemen mutu dibuat, diaplikasikan dan dipelihara

- b. Melaporkan kepada manajemen puncak tentang performance sistem manajemen mutu dan kebutuhan apapun untuk meningkatkan tujuan organisasi
- c. Memastikan promosi kepedulian persyaratan pelanggan keseluruhan organisasi.

Dalam klausal ini menjelaskan bahwa organisasi menunjuk salah seorang manajemennya sebagai duta/wakil (manajemen representatif untuk melakukan koordinasi kegiatan mutu dan peningkatan kesadaran dari tiap orang terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan serta pihak yang berkepentingan lainnya. Personal diberi wewenang dan tanggung jawab untuk menjamin proses sistem manajemen mutu dan persyaratan standar dilaksanakan secara benar, obyektif serta membuat laporan bagaimana kinerjanya kepada manajemen puncak untuk di analisa dan dipergunakan sebagai dasar peningkatan sistem manajemen mutu. Tanggung jawab wakil manajemen dapat meliputi sebagai mediator dengan pihak luar terhadap masalah yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu. Biasanya wakil manajemen adalah seorang senior atau direktur. Tetapi sebaiknya manajemen adalah orang yang memiliki komitmen terhadap sistem mutu, memiliki waktu yang cukup untuk melaksanakan manajemen mutu. Bagi perusahaan besar wakil manajemen akan ditunjuk secara penuh tanggung jawab yang di elaborasi dengan tugas-tugas yang lain.

5.5.3. Komunikasi Internal

Manajemen puncak harus memastikan bahwa proses dikomunikasikan yang sesuai ditetapkan dalam organisasi dan bahwa komunikasi terjadi dan berjalan secara efektif dan efisien dalam sistem manajemen mutu.

Komunikasi merupakan suatu hal yang sangat penting. Hampir dapat dipastikan semua kegiatan organisasi baik internal maupun eksternal akan selalu berhadapan dengan komunikasi, bagaimana tujuan organisasi dapat di capai bila tidak ada komunikasi. Banyak organisasi yang mengalami problematik dalam komunikasi. Dalam sistem manajemen mutu organisasi harus mendefinisikan dan menerapkan proses yang efektif dan efisien dalam komunikasi terutama untuk hal-hal seperti kebijakan mutu, persyaratan, sasaran dan prestasi kinerja. Komunikasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi dan mencapai

semua tingkatan organisasi. Saluran komunikasi dapat didelegasikan kepada middle management. Konsekuensi terhadap komunikasi yang kurang memadai akan berdampak negative terhadap kinerja mutu organisasi dan harus dievaluasi oleh manajemen untuk di ambil tindakan untuk perbaikan dan mencegah hal-hal yang tidakdiinginkan. Selanjutnya manajemen juga harus dapat mengkomunikasikan pencapaian kinerja sasaran mutu, mengkomunikasikan dan mengevaluasi pencapaian sasaran mutu dan kepuasan pelanggan. Secara umum komunikasi dapat di artikan sebagai proses transper informasi atau mssage kepada komunikan (penerima). Kompleks dan sederhana atau formal dan non formal komunikasi sangat tergantung pada massage yang disampaikan kepada penerima .adapun media komunikasi dapat berbentuk diskusi antar staf, jurnal organisasi, survei, audio visual (e-mail, website) notice board, coffee morning, atau briefing dan lain sebagainya.

5.6. Tinjauan Manajemen

5.6.1. Umum

Manajemen puncak harus meninjau sistem manajemen mutu organisasi per periode untuk menjamin dan memastikan kesesuaian, kecukupan dan keefektifan dan keefisienan secara berkelanjutan. Tinjauan ini harus memastikan peluang danperbaikan serta perubahan kebutuhan sistem manajemen mutu .

Rekaman dari tinjauan mutu harus dipelihara (lihat 4.2.4).

5.6.2. masukan dan Tinjauan

- a. Hasil audit
- b. Umpan balik dari konsumen
- c. Kinerja proses dan produk yang sesuai
- d. Status dari tindakan pencegahan dan perbaikan
- e. Tindakan tindak lanjut dari tinjauan manajemen sebelumnya
- f. Perubahan yang dapat mempengaruhi sistem manajemen mutu
- g. Rekomendasi dan untuk peningkatan

5.6.3. keluaran dari tinjauan

Keluaran dari tinjauan manajemen harus meliputi keputusan dan tindakan apapun yang berkaitan dengan :

- a. Perbaikan yang efektif dari sistem manajemen mutu dan prosesnya
 - b. Perbaikan produk yang sesuai dengan keinginan dan harapan pelanggan
 - c. Sumber daya yang dibutuhkan
- apa yang harus dilakukan oleh organisasi dalam sistem manajemen mutu adalah mengkaji ulang pada selang waktu tertentu oleh manajemen. Untuk itu maka manajemen puncak harus mengembangkan aktivitas tinjauan manajemen sebagai alat untuk memastikan bahwa sistem manajemen mutu yang dilakukan efektif dan efisien. Efisiensi dari sistem manajemen mutu harus dievaluasi. Value inilah yang dapat menjadi nilai tambah dari tinjauan manajemen, manajemen puncak perlu mengendalikan kinerja proses realisasi dan pendukungnya dengan melakukan tinjauan sistematis dengan berdasarkan pada sistem manajemen mutu. Tinggi rendah tingkat tinjauan sangat ditentukan oleh kebutuhan organisasi dan bila memungkinkan dalam manual mutunya. Selang waktu dilakukan pengkajian ulang mutu ini. Hasilnya dari tinjauan harus dicatat dan didokumentasikan serta ditindak lanjuti. Risalah rapat harus disimpan dan di rawat sebagai media komunikasi dan keputusan pada masa akan datang. Team manajemen tinjauan biasanya dari manajemen puncak, wakil manajemen dan manajer yang terkait. Adapun agenda di komunikasikan meliputi :
 - struktur organisasi, sumber daya
 - hasil audit mutu internal/eksternal
 - kebijakan , sasaran, dan sistem manajemen mutu organisasi
 - produk yang tidak sesuai
 - tindakan perbaikan dan pencegahan
 - keluhan pelanggan
 - kebutuhan untuk peningkatan
 - perencanaan mutu : *business plan, marketing survey*
 - kinerja dari proses operasional harian
 - pengukuran pemenuhan terhadap kebutuhan dan harapan dari pihak terkait lainnya.

- Evaluasi pasar, mencakup kinerja *competitor*
 - Hasil dari kegiatan benchmarking
 - Kinerja pemasok
 - Tindak lanjut dari tinjauan manajemen sebelumnya
 - Perubahan kondisi dari asumsi awal, teknologi baru, hasil penelitian dan pengembangan, perubahan konsep mutu, perubahan kondisi keuangan, social, lingkungan dan perubahan peraturan perundangan
 - Masalah-masalah yang lain menyangkut mutu.
- Keluaran tinjauan manajemen dapat digunakan manajemen puncak sebagai masukan peningkatan. Manajemen puncak dapat menggunakan tinjauan ini sebagai alat yang obyektif dalam mengidentifikasi yang efektif dan efisien mencapai kinerja yang diharapkan dari manajemen mutu organisasi

C. Pengelolaan Sumber Daya

6.1. Keterseediaan Sumber Daya

Organisasi harus menentukan dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan:

- a. Menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutu dan terus-menerus mengembangkan keefektifan
- b. Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara memenuhi persyaratan pelanggan.

Organisasi harus menetapkan dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan guna menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutu dalam waktu periode tertentu. Hal ini juga mencakup sumber daya yangh digunakan untuk menjalankan dan meningkatkan sistem manajemen mutu, kepuasan pelanggan dan pihak yang berkepentingabn l;ainnya . untuk itu, organisasi harus membuat dan menerapkan rencana pengembangan sumber daya berdasarkan visinya pada masa yang akan datang, Hal ini juga dapat berupa peningkatan komitmen dan peningkatan keterlibatan karyawan dan pemasok sebagai bagian dari strategi perusahaan. Sumber daya yang penting dan esensial untuk penerapan dan pencapaian kebijakan dan sasaran haruslah ditetapkan dan disediakan oleh perusahaan. Pertimbangan juga perlu dilakukan dalam

penggunaan sumber daya yang efisien dan sementara dalam jangka waktu tertentu. Perlu juga dipertimbangkan mengenai penggunaan sumber daya yang tidak dapat diperbaharui dan dampak sumber daya terhadap lingkungan. Perencanaan sumberdaya haruslah mempertimbangkan secara baik pengelolaan dan pengembangan organisasi perusahaan maupun untuk organisasi proyek sumber daya ini dapat terdiri dari karyawan, lingkungan kerja, informasi pemasok dan rekanan, sumber daya alam, dan sumber daya keuangan terminology yang nyata walaupun sumber daya yang tidak nyata, seperti pengetahuan, juga harus dipertimbangkan. Perencanaan terhadap sumber daya dimasa yang akan datang haruslah menjadi bagian dari tujuan manajemen.

6.2. Sumber Daya Manusia

Manajemen harus memastikan bahwa kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan pegoprasian organisasi yang efektif. Organisasi dituntut untuk memastikan bahwa siapapun yang memiliki tanggung jawab sebagaimana ditetapkan dalam sistem manajemen mutu adalah kompeten sesuai dengan pendidikan, pelatihan, keahlian, dan pengalaman. Untuk itu pihak manajemen dapat dipertimbangkan hasil analisis kebutuhan sekarang dan juga kompetensi yang diharapkan sebagai perbandingan pada kompetensi yang siap eksis pada organisasi. Pertimbangan yang dapat digunakan untuk kopetensi yang siap eksis pada organisasi. Pertimbangan yang dapat digunakan untuk kompetensi ini antara lain :

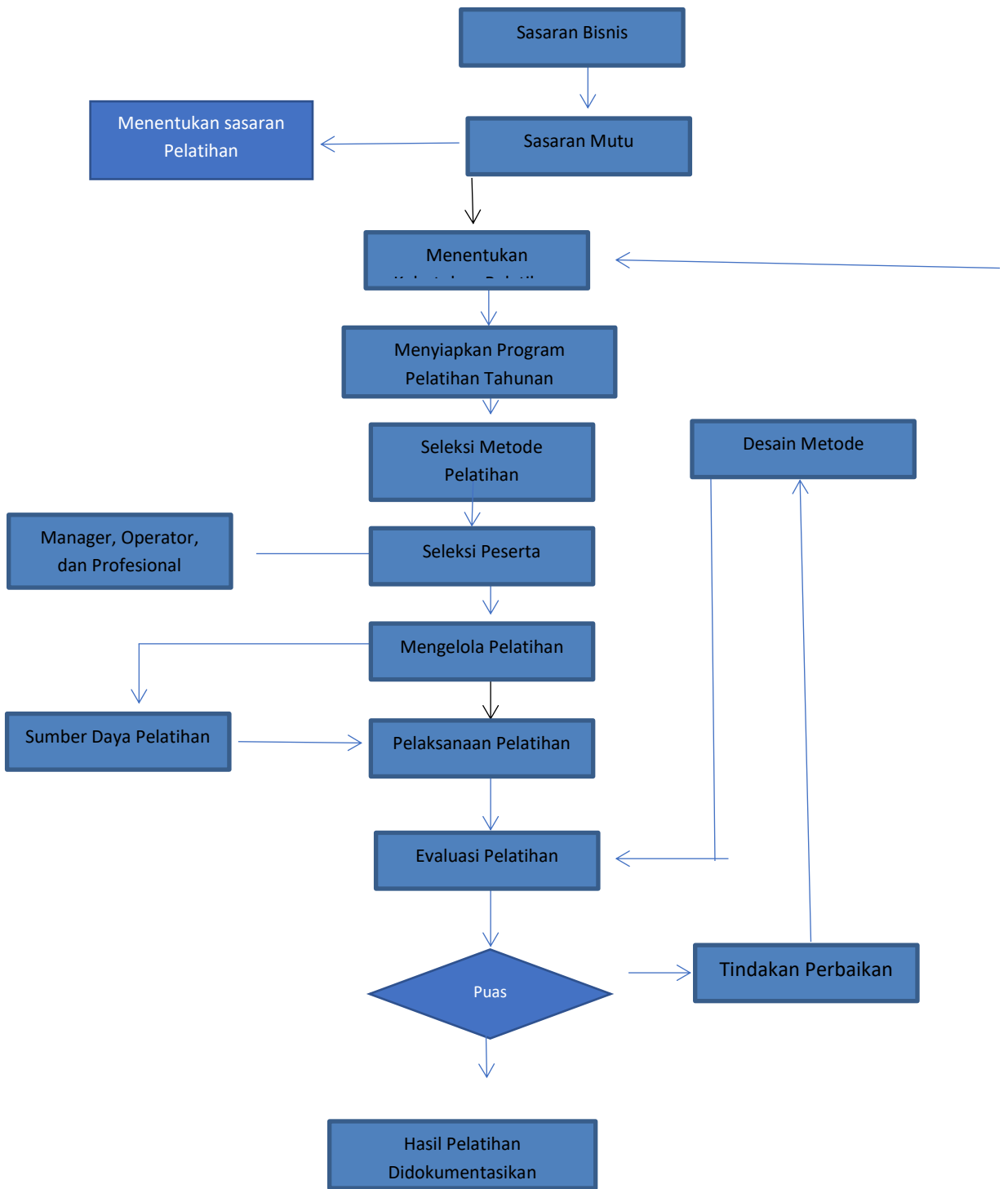
- Permintaan yang dihubungkan dengan rencana strategi, sasaran, dan operasionalnya, seperti persyaratan terhadap suatu pekerjaan dan jabatan,
- Perubahan yang dilakukan pada proses organisasi, peralatan dan perlengkapan yang digunakan,
- Evaluasi hasil kompetensi individu personel dengan kinerja aktivitas yang akan didefinisikan,
- Persyaratan hukum, peraturan, dan standar.

Kompetensi ini tentunya tidak terlepas dari proses rekrutmen, kualifikasi, dan pelatihan. Karena itu, kebutuhan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan perlu ditentukan. Jika kompetensi yang diperoleh belum

memadai, maka perlu dilakukan pelatihan. Pelatihan merupakan aktivitas kunci untuk memaksimalkan potensi sumber daya manusianya dan keberhasilan dalam memaksimalkan potensi sumber daya manusianya dan keberhasilan dalam menerapkan sistem manajemen mutu. Pelatihan untuk karyawan merupakan sesuatu yang penting, karena anggapan pemborosan perlu dihilangkan. Sebuah perusahaan yang dikompeten akan mempertimbangkan pelatihan sebagai investasi bagi organisasi dan merupakan kekayaan yang berguna bagi perusahaan itu sendiri. Pelatihan karyawan juga sangat dibutuhkan bagi mutu dalam rangka meningkatkan kemampuan karyawan untuk bidang yang sesuai dan meningkatkan kepedulian mereka terhadap mutu.

Pelatihan tidak boleh untung-untungan. Oleh karena itu, organisasi harus mempunyai kebijakan pelatihan bagi staf pada semua tingkatan. Banyak organisasi yang memiliki jumlah minimum waktu pelatihan yang harus dilaksanakan sebagai sarana untuk menjalankan kebijakan tersebut. Organisasi harus menata keahlian dan pengetahuan yang diperlukan oleh karyawan untuk mendapatkan kegiatan yang dapat mempengaruhi mutu dan dapat dipenuhi oleh pelatihan. Sebagai bukti, rekaman pelatihan perlu dipelihara. Sebagaimana tampak pada alur Perencanaan Pelatihan, berikut :

Bagan 4.1 : Alur perencanaan Pelatihan



Tidak

Ya

Untuk mendukung sasaran organisasi secara keseluruhan dan pengembangan kemampuan karyawan, dalam perencanaan pelatihan harus mempertimbangkan:

- Pengalaman karyawan
- Pengetahuan
- Keahlian dalam memimpin dan manajemen
- Penyelesaian masalah
- Kemampuan komunikasi
- Kultur dan budaya
- Kreativitas dan inovasi

Pelatihan harus mencakup semua fungsi manajemen, termasuk pemasaran, desain, pembelian, produksi, pemeliharaan, instalasi, dan penyajian jasa. Oleh karena itu, dalam menyusun suatu perencanaan pelatihan, perlu mencakup hal-hal seperti:

- Sasaran pelatihan
- Program dan metode yang digunakan
- Sumber daya yang dibutuhkan
- Identifikasi kebutuhan pendukung internal
- Pengukuran keefektifan dan dampak yang diperoleh organisasi

Perhatian khusus juga harus diberikan, terutama terhadap pemberdayaan karyawan. Memfasilitasi keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan motivasi melalui pengakuan dan penghargaan atas kinerja yang baik. Penggunaan sistem informasi untuk memfasilitasi komunikasi dan saran serta terdapat dari karyawan.

Karyawan dalam perusahaan harus dirangsang untuk menyadari pentingnya mencapai sasaran yang tanggung jawab mereka. Semua karyawan harus diberikan tanggung jawab dan aturan main yang jelas karena hal ini terkait dengan identifikasi kompetensi masing-masing karyawan.

6.3. Infrastruktur

Organisasi harus menetapkan, menyediakan dan memelihara infrastruktur yang dibutuhkan untuk mencapai kesesuaian terhadap persyaratan produk. Infrastruktur meliputi :

- a. Gedung, ruang kerja, dan peralatan penunjang
- b. Peralatan yang dipakai dalam proses (perangkat lunak dan perangkat keras)
- c. Sarana pendukung (seperti transportasi, komunikasi)

6.4. Lingkungan kerja

Organisasi harus menentukan dan mengelola lingkungan kerja yang dibutuhkan untuk mencapai kesesuaian terhadap persyaratan produk.

Manajemen harus menetapkan infrastruktur yang dibutuhkan untuk realisasi produk pada saat melakukan pertimbangan kebutuhan dan harapan pelanggan. Infrastruktur mencakup sumber daya, seperti tanah, tempat kerja, peralatan dan perlengkapannya jasa pendukung, informasi dan teknologi komunikasi, serta fasilitas transpor. Dalam menetapkan infrastruktur ini, dapat menggunakan langkah-langkah sebagai berikut.

- Ketentuan infrastruktur, didefinisikan dalam istilah seperti sasaran, fungsi kinerja, kemampuan, biaya keamanan dan pembaharuan
- Pengembangan dan penerapan metode pemeliharaan yang berfungsi untuk memastikan keberlangsungan infrastruktur dalam memenuhi kebutuhan organisasi. Dalam menggunakan metode ini, perlunjug dipertimbangkan tipe dan frekuensi pemeliharaan serta verifikasi operasional setiap elemen infrastruktur tersebut yang didasari pada tingkat kekritisan dan pemakaiannya.

- Mengevaluasi infrastruktur dengan kebutuhan dan harapan pelanggan dan pihak yang berkepentingan lainnya.
- Mempertimbangkan isu lingkungan yang dihubungkan dengan infrastruktur, seperti konservasi, polusi, sampah dan daur ulang

Fenomena alamiah yang tidak dapat dikendalikan dapat memberikan pengaruh sangat kuat terhadap infrastruktur, seperti gempa bumi, banjir, longsor, letusan gunung berapi. Perencanaan infrastruktur sebaiknya mempertimbangkan juga identifikasi dan pengurangan terhadap kemungkinan resiko yang muncul serta strategi untuk menjaga kepentingan lainnya (*interested parties*).

Klausal 6.4 memberikan penekanan pada proses pembuatan produk, apakah prosesnya dapat mengganggu bentuk fisik atau tidak hal ini dapat dilihat dari data frekuensi down time dan loss time. Proses ini memerlukan pemantauan secara terus menerus agar dapat berjalan dengan baik. Pencapaian kinerja proses harus dapat dibuktikan bahwa produk yang dihasilkan memenuhi standar persyaratan yang telah ditentukan seperti kualifikasi SDM dan peralatan.

Untuk memenuhi kriteria ini, maka pihak manajemen harus memastikan lingkungan kerja memberikan pengaruh positif pada SDM, seperti motivasi dan kepuasan kerja (*satisfactory works*) dalam mencapai performance organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif dan memadai merupakan kombinasi factor *phycisical needs*.

D. Realisasi Produk

Permissible Exclusion

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, ketika organisasi mengabaikan persyaratan sistem manajemen mutu (ISO 9001 : 2015 karena tidak memenuhi kriteria tertentu akan tetapi pengecualian yang ditetapkan tidak mempengaruhi kemampuan dan tanggung jawab organisasi dalam menyediakan produk guna memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan yang berlaku. Kekecualian ini mencakup situasi, sebagai berikut :

- Jika organisasi memenuhi persyaratan klausul 4.2.2 (a), (manual mutu) untuk menyediakan justifikasi pengecualian pada persyaratan 7 yang sesuai.
- Jika organisasi memutuskan tidak menerapkan persyaratan klausul 7 dengan dasar hanya pada justifikasi bahwa hal ini tidak ada persyaratan dari ISO :9001 : 2008, 9001 : 2000 dan tidak tercakup dalam sistem manajemen mutu sebelumnya.
- Jika persyaratan dalam klausul 7 boleh ada kekecualian sebab organisasi tidak dipersyaratkan oleh badan hukum, meskipun hal ini mempengaruhi kemampuan organisasi dalam memenuhi persyaratan pelanggan.

Adapun kekecualian 7 dalam realisasi produk yang paling banyak kekecualian adalah :

- Desain pengembangan (7.3)
Ketika organisasi tidak memiliki tanggung jawab dalam menyediakan desain dan pengembangan produk
- Identifikasi dan mampu telusur (7.5.3)
Klausul ini boleh dikecualikan jika tidak terdapat kesesuaian persyaratan mampu telusur produk
- Proferti pelanggan (7.5.4)
Bila organisasi tidak menggunakan proferti pelanggan dalam produknya

- Pengendalian pemantauan dan pengukuran (7.6)

Jika organisasi tidak memerlukan pemantauan dan pengukuran alat untuk menyediakan fakta-fakta kesesuaian produk. Diantara lainnya, klausul ini dapat menjadi studi kasus untuk beberapa organisasi jasa.

Untuk lebih jelas dapat diberikan beberapa contoh sebagai berikut :

- 1) Bank X menyediakan berbagai jasa perbankan pada costumernya, tetapi memilih penerapan sistem manajemen mutunya hanya dengan jasa online internet. Bank X tersebut menerapkan semua persyaratan ISO 9001 : 20078) untuk merealisasikan jasa internet-Banking tanpa ada pengecualiaan. Semula bank bank X mengecualikan klausa 7.5.4 untuk sistem manajemen mutunya. Tetapi kemudian terealisasi bahwa costumer melakukan penyediaan informasi personal yang penting dalam mencapai kepercayaan. Bila disetujui hal ini dalam jasanya,. Dan ini termasuk proferti costumer.
- 2) Pengacara BB dan rekan kerjanya menerapkan sistem manajemen mutu yang didasari oleh ISO 9001 : 2015. Sistemnya mencakup desain dan pengembangan baru, dengan perencanaan internasional Tax, seperti perubahan desain jasa yang ada BB juga mendesain dan mengembangkan jasa yang memenuhi persyaratan yang sesuai. Penegndalian pembelian mencakup seleksi computer yang dilakukan oleh subkontrak. Pengecualian hanya pada klusal 7.6 (pengendalian pemantauan dan pengukuran alat) sebab orgnisasi tidak menggunkan alat ukur dan pantau dalam mengadakan proses relisasi
- 3) Perusahaan elektronik WWN memproduksi perakitan tiga produk yaitu telepon genggam, pager dan computer. Manajemen puncak memutuskan untuk menerapkan sistem manajemen mutu yang dasari ISO 9001 : 2015. Perusahaan WWN hanya memiliki satu orang costumer untuk tel;epon gebnggamnya, dan costumer tersebut mempersyaratkan semua pemasok menggunakan ISO 9001 : 2015. Costumer telepon genggam melakukan desain produk, organisasi memutuskan penerapan telepon sistem manajemen mutu yang semula difokuskan pada telepon genggam dan untuk produk lainnya ditetapkan pada waktu akan datang. Maka WWN elektonik mengecualikan persyaratan klausul 7.3 (desain dan pengembangan) WWN elektronik mempertimbangkan spesifikasi desain sebagai produk pasokan pelanggan dan pengendalinnya di atuir dalam klausul 7.5.4 (proferti peklanggan). Pengecualiaan persyaratan desain dan pengembangan dijelaskan dan ditetapkan dalam manual mutu.
- 4) COE CV adalah perusahaan pembuat motor bajak sawah. Penelusuran bagian komponen produk bukan persyaratan ideal organisasi. Untuk tipe motor ini yang khusus, satu dari pelanggannya mempersyaratkan penelusuran yang menyeluruh

untuk produk tersebut. Untuk hal khusus ini COE CV menerapkan persyaratan subklausal 7.53 (identifikasi dan Mampu telusur).

7.1 perencanaan Realisasi Produk

Organisasi harus merencanakan dan mengembangkan proses yang dibutuhkan untuk realisasi produk. Perencanaan dan realisasi produk ini harus konsisten dengan persyaratan proses lainnya dari sistem manajemen mutu (lihat 4.1)

Dalam merencanakan realisasi produk, organisasi harus menetapkan hal-hal berikut (jika sesuai) :

- a. Sasaran dan persyaratan mutu bagi produk
- b. Kebutuhan untuk menetapkan proses, dokumentasi, dan penyediaan sumber daya untuk produk
- c. Mengikutsertakan verifikasi, validasi, pemantauan, inspeksi, dan kegiatan pengujian yang khas untuk produk dan kriteria untuk penerimaan produk
- d. Dokumen dibutuhkan untuk memberikan bukti bahwa proses realisasi menghasilkan produk memenuhi persyaratan (lihat 4.2.4)

Keluaran dari perencanaan ini harus dalam bentuk yang sesuai dengan metode kegiatan organisasi,

Catatan 1 : suatu dokumen yang menentukan proses sistem manajemen mutu (termasuk proses realisasi) dan sumber daya yang dipakai pada suatu produk, proyek atau kontrak tertentu dapat dinamakan rencana mutu.

Catatan 2 : organisasi adapat juga menggunakan persyaratan yang diberikan pada 7.3. untuk mengembangkan proses realisasi

Organisasi yang dalam hal manajemen [uncak, harus memastikan pengoperasian proses realisasi yang efektif. Proses pendukung berfungsi sebagai jejaring kerja proses organisasi yang memiliki kemampuan dalam mencapai kepuasan pelanggan. Ketika hasil realisasi produk memberikan nilai tambah dalam organisasi, maka proses pendukung juga diperlukan dan memberikan nilai tambah untuk organisasi. Proses adalah aktivitas yang saling berhubungan, dimana masing-masing aktivitas tersebut memiliki masukan dan keluaran. Manajemen harus mendefinisikan hal-hal yang dipersyaratkan keluaran proses dan untuk mencapai efektivitas secara keseluruhan manajemen harus menentukan keperluan yang dipersyaratkan masukan dan

aktivitas. Interelasi proses dapat sangat kompleks, kadang-kadang suatu keluaran proses dapat menjadi masukan untuk banyak proses.

Organisasi harus mengidentifikasi proses yang diperlukan untuk produk realisasi dengan mempertimbangkan proses pendukung yang berhubungan. Bentuknya dapat berupa langkah proses, alur, kebutuhan pelatihan, peralatan, metode, informasi, material, pengendalian keluaran, dan sumber daya lainnya.

Perencanaan realisasi produk harus mencakup :

- Persyaratan masukan/keluaran, seperti spesifikasi dan sumber daya
- Aktivitas yang berhubungan dengan proses
- Verifikasi, validasi proses dan produk
- Analisis proses
- Tindakan koreksi dan perbaikan serta pencegahan

Selain dari pada itu organisasi dapat melakukan tinjauan untuk memastikan bahwa proses konsisten dengan perencanaan.

7.2 proses yang berhubungan dengan Pelanggan

7.2.1. menentukan Persyaratan yang berhubungan dengan produk

Organisasi harus menetapkan :

- a. Persyaratan yang telah ditentukan konsumen, meliputi persyaratan untuk penyerahan dan aktivitas pada pasca pengiriman
- b. Persyaratan yang tidak ditentukan oleh konsumen, tetapi dibutuhkan pada penggunaan, bila diketahui
- c. Persyaratan dari undang-undang dan peraturan yang berhubungan dengan produk
- d. Organisasi harus menentukan persyaratan lainnya.

7.2.2. tinjauan persyaratan yang berhubungan dengan produk

Organisasi harus meninjau persyaratan yang berhubungan dengan produk. Tinjauan ini harus dilakukan sebelum organisasi memberi janji untuk menyalurkan produk ke pelanggan (penyerahan penawaran, persetujuan kontrak atau pesanan, persetujuan perubahan/order serta memastikan bahwa :

- a. Persyaratan produk telah didefinisikan

- b. Persyaratan kontrak/order yang berbeda dari pernyataan yang sebelumnya dinyatakan, diselesaikan, dan
- c. Organisasi memiliki kemampuan untuk memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.

Rekaman dari hasil tinjauan dan tindakan yang timbul harus dipelihara lihat (4.2.4)

Bila pelanggan tidak memberikan persyaratan tertulis tentang persyaratan, persyaratan pelanggan harus ditegaskan oleh organisasi sebelum [elanggan terima.

Bila persyaratan produk diubah, organisasi harus memastikan bahwa dokumentasi yang relevan di ubah. Organisasi harus memastikan bahwa personel yang relevan disadarkan akan persyaratan yang di ubah itu.

Catatan

Dalam beberapa situasi, sepeerti penjualan melalui internet, tinjauan resmi tidak praktis lagi bagi tiap pesanan. Sebagai pengganti, tinjauan dapat meliputi informasi produ yang relevan seperti katalog atau bahan iklan.

7.2.3 komunikasi dengan pelanggan

Organisasi harus menentukan dan menetapkan peraturan yang efektif untuk berkomunikasi dengan konsumen yang berhubungan dengan :

- a. Informasi produk
- b. Pertanyaan, penangan kontrak/order yang diambil, termasuk perubahan dan
- c. Umpan balik konsumen, juga keluhan pelanggan.

Bidang pemasaran merupakanujung tombak bagi suatu organisasi. Oleh sebab itu dibutuhkan keahlian dalam memprediksi pasar. Personel pemasaran merupakan corong oganisasi dalam memasarkan produk. Oleh sebab itu harus ditentukan kebutuhan produk apa juga ketentuan pasarnya. Dari sini akan menentukan tingkat produk yang di buat. Mutu produk tetap bersaing selama organisasi dapat memelihara dan menjaga kemampuannya baik produknya maupun manajemennya seyogy nya perusahaan menerapkan sistem manajemen mutu meskipun belum dipersyaratkan pelanggan. Meskipun bagian pemasaran tidak berhubungan langsung dengan pencapaian mutu produk. Personal pemasaran merupakan salah satu unsur yang termasuk dalam tinjauan manajemn, perencanaan sistem manajemen mutu dan kebijakan mutu. Sesuai dengan tanggung jawa dan wewenangnya, bagian pemasaran akan melakukan hubungan dengan pelanggan berhubungan dengan kesepakatan permintaan produk. Permintaan pelanggan harus diverifikasi atau ditinjau untuk

memastikan pemenuhan persyaratan pelanggan yang disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Permintaan ini dapat berbentuk mulai dari sangat sederhana sampai pada yang sangat detail/rinci, seperti kontrak melalui tender. Tetapi yang jelas organisasi harus melakukan peninjauan terlebih dahulu untuk memastikan kemampuannya dalam memenuhi permintaan atau penawaran pelanggan. Disini koordinasi antar bagian perlu diterapkan. Factor terpenting dalam peninjauan adalah memahami keinginan pelanggan (baik melalui tender, kontrak, amupun order) di mulai dari kontrak atau order tersebut dan juga termasuk bentuk penyerahan produk atau barang.

Peninjauan kontrak atau order dapat digambarkan dalam tiga langkah, yaitu :

- a. Peninjauan kontrak. Mungkin pada proses tender, atau pada tahap pemasukan order dan tahap selanjutnya sebelum order atau kontrak diterima.
- b. Perjanjian antara pemasok dan pelanggan bahwa :
 - o Semua persyaratan telah terdefinisi secara lengkap
 - o Persyaratan dapat dipahami dan dimengerti
 - o Pemasok mempunyai kemampuan untuk memenuhi persyaratan khusus
- c. penyelesaian setiap perbedaan dengan pelanggan.

Jika ada perubahan kontrak, perusahaan harus melakukan pengkajian terhadap kontrak oleh fungsi yang melakukan pengkajian terhadap kontrak semula. Perusahaan juga harus memiliki metode untuk mengkomunikasikan perubahan tersebut kepada bagian yang terkait.

Catatan yang menunjukkan kegiatan peninjauan kontrak/permintaan telah harus disimpan dan dipelihara. Jika tinjauan kontrak berkaitan dengan bagian lain dalam suatu organisasi, catatan evaluasi kontrak, risalah rapat dan semua catatan negosiasi kontrak dengan pelanggan merupakan catatan tinjauan kontrak. Menjadi bahan dalam memenuhi produk ya

Selain itu, komunikasi dengan pelanggan harus dilakukan untuk menjadi bahan acuan dalam memenuhi produk yang diminta. Hal ini dapat dilakukan dengan cara penyebaran brosur-brosur. Hal inilah fungsi pemasaran untuk memberikan data-data produk secara ringkas, jelas, ringkas, tepat dan efektif. Termasuk disini memberikan informasi pemantauan dan sistem umpan balik yang berkelanjutan dengan pelanggan yang berguna sebagai bahan analisis dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan. Informasi dari pelanggan sangat berguna untuk menentukan sifat dan pengembangan produk. Oleh sebab itu organisasi harus mengelola sistem komunikasi dengan pelanggan secara profesional

7.3. Desain dan Pengembangan

7.3.1. perencanaan desain dan pengembangan

Organisasi harus merencanakan dan pengendalian desain dan pengembangan produk. Dengan cara melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Tahapan desain dan pengembangan
- b. Tinjauan, verifikasi dan validasi yang sesuai untuk tiap tahapan desain dan pengembangan produk, dan
- c. Tanggung jawab dan wewenang dari desain dan pengembangan produk
Organisasi harus mengelola pertemuan dari berbagai kelompok yang melakukan desain dan pengembangan untuk memastikan efektifitas komunikasi dan kejelasan wewenang dan tanggung jawab telah berjalan

7.3.2. masukan untuk desain dan pengembangan produk

Masukan berhubungan dengan persyaratan produk harus ditentukan dan rekaman harus disimpan (lihat 4.2.4) pada proses masukan ini mencakup :

- a. Persyaratan fungsional dan kinerja
- b. Persyaratan undang-undang dan peraturan yang berlaku
- c. Jika berlaku, informasi yang diperoleh dan desain yang sejenis dengan yang lain, dan
- d. Persyaratan lainnya mungkin berguna untuk desain dan pengembangan

Keseluruhan masukan ini harus ditinjau agar lengkap. Persyaratan harus lengkap, jelas dan tidak ada konflik pada setiap bagiannya.

7.3.3. keluaran dari desain dan pengembangan

Keluaran harus tercantum dalam suatu bentuk atau model untuk verifikasi terhadap masukan desain dan pengembangan harus disetujui sebelum dikeluarkan. Keluaran desain dan pengembangan mencakup :

- a. Memenuhi persyaratan masukan untuk desain dan pengembangan
- b. Mencantumkan informasi yang tepat untuk pembelian, produksi dan penyediaan jasa
- c. Berisi referensi dari kriteria penerimaan produk, dan
- d. Karakteristik yang tersedia dari produk yang diperlukan untuk keamanan dan ketepatan pemakaian.

7.3.4. tinjauan desain dan pengembangan

Pada tahap yang sesuai, harus dilakukan tinjauan sistematis pada perancangan dan pengembangan sesuai dengan peraturan yang berlaku (lihat 7.3.1)

- a. Untuk mengevaluasi kemampuan hasil desain dan pengembangan guna memenuhi persyaratan
- b. Untuk mengidentifikasi berbagai masalah dan mengusulkan tindakan yang diperlukan.

Peserta yang ikut dalam melakukan tinjauan harus mewakili bagian yang brekepentingan dengan desain pengembangan dengan desain dan pengembangan. Rekaman dari hasil verifikasi dan tindakan yang diperlukan harus dipelihara (lihat 4.2.4)

7.3.5. verifikasi desain dan pengembangan

Verifikasi harus menunjukkan kesesuaian dengan rencana yang telah disusun. Lihat 7.3.1 guna memastikan bahwa keluaran desain dan pengembangan itu telah memenuhi persyaratan masukan desain pengembangan. Rekaman dari hasil harus diverifikasi dan tindakan yang diperlukan harus dipelihara (lihat 4.2.4)

7.3.6. validasi desain dan pengembangan

Validasi dari desain dan pengembangan harus menunjukkan kesesuaian dengan rencana yang telah disusun (lihat 7.3.1) guna memastikan bahwa hasil dari produk tersebut mampu dalam memenuhi persyaratan pada penerapan dan penggunaan yang ditetapkan, bila diketahui. Jika dapat dilakukan, validasi harus selesai sebelum penyerahan dan penerapan produk. Rekaman dari hasil validasi dari berbagai tindakan yang diperlukan harus dipelihara (lihat 4.2.4).

7.3.7. Pengendalian dan perubahan desain dan pengembangan

Perubahan desain dan pengembangan harus dapat ditentukan dan rekamannya dipelihara. Perubahan harus ditinjau, diverifikasi dan divalidasi, jika sesuai akan disahkan sebelum diterapkan. Tinjauan perubahan desain dan pengembangan harus mencakup pengaruh perubahan dari bagian-bagian dan produk yang telah disahkan. Rekaman hasil tinjauan perubahan dan beberapa tindakan yang diperlukan harus dipelihara (lihat 4.2.4)

Manajemen puncak harus memastikan bahan kebutuhan proses desain dan pengembangan. Selanjutnya dalam membuat desain dan pengembangan maka organisasi tidak hanya memperhitungkan kinerja dasar dan fungsinya, tetapi seluruh faktor yang memebrikan dampak dalam memenuhi kinerja produk dan prosesnya, seperti misalnya mempertimbangkan life cycle, kemanan, dan kesehatan, kegunaan, kehandalan, kenyamanan, lingkungan, pembuangan dari produk, dan resiko yang ditentukan. Selanjutnya item-item yang perlu dimasukkan dalam perencanaan dan pengembangan desain, meliputi :

- Jadwal pekerjaan yang berurutan dan paralel
- Identifikasi, ruang lingkup, dan sasaran
- Batas waktu, frekuensi, serta dasar dari verifikasi serta pengabsahan desain
- Evaluasi darikeselamatan dan kinerja produk yang akan didesain
- Metode pengukuran dan pengujian produk, serta kriteria produk yang diterima
- Penugasan pegawai yang memiliki kompetensi, tanggung jawab guna perencanaan desain
- Menyediakan sumber daya dan sarana yang diperlukan
- Menyediakan saluran dan masukan dari berbagai sumber atau bagian lainnya yang terkait.

Adapun fungsi-fungsi organisasi yang mempunyai dampak dalam proses desain dapat disebutkan, sebagai berikut :

- Penelitian dan pengembangan
- Pemasaran
- Pembelian
- Jaminan mutu dan manajemen mutu
- Teknik
- Teknologi material
- Kelompok pelayanan
- Fasilitas manajemen
- Gudang
- Sistem informasi
- Operasional

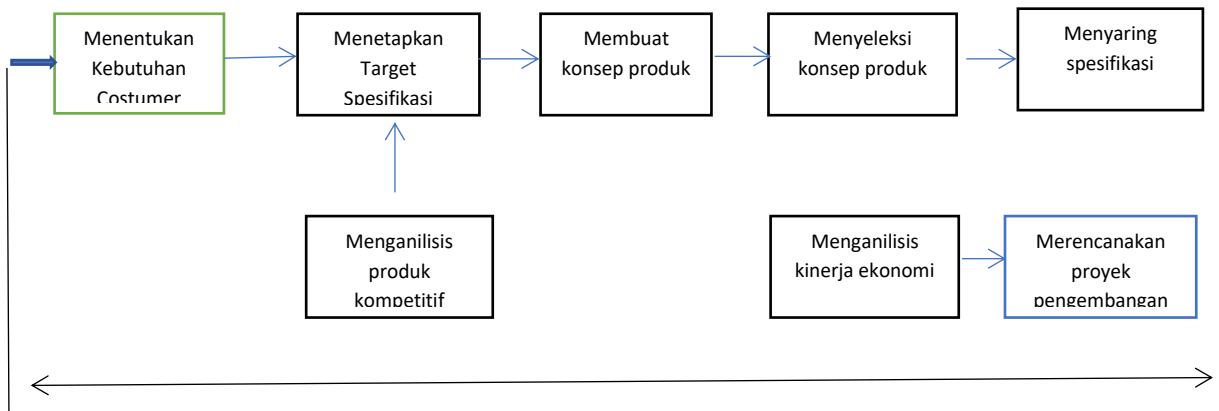
Guna dan agar efektif kelompok kerja baik dalam maupun luar organisasi, organisasi harus menetapkan :

- Informasi yang diterima dan didistribusikan

- Identifikasi dari penyaluran informasi
- Tujuan dan penyaluran informasi
- Identifikasi mekanisme transmisi
- Catatan dokumentasi transmisi

Lebih jelas tentang desain dan pengembangan metode pengembangan desain nampak pada gambar berikut :

Gambar 4.6. Model Metode Pengembangan Desain



Organisasi harus mendefinisikan masukan proses yang mempengaruhi desain dan pengembangan produk. Masukan untuk kebutuhan desain mungkin diterima langsung dari pelanggan luar, seperti kebutuhan dan harapan mereka, kontribusi pemasok, perubahan persyaratan peraturan dan undang-undang yang berlaku, kode industri atau sumber internal seperti bagian pemasaran, sasaran dan kebijakan mutu, kebutuhan dan harapan personel organisasi, pengembangan teknologi, rekaman data. Sebelum menerima suatu desain, departemen desain perlu meninjau kembali permintaan desain yang rinci secara memadai dan lengkap guna memungkinkan mereka mengetahui apa yang diharapkan dari proses desain. Keluaran pun harus mencakup informasi yang dapat digunakan dalam memverifikasi dan validasi desain. Keluaran dari suatu proses desain terdiri atas pembuatan gambar dan spesifikasi yang ditunjang dengan hal-hal berikut :

- Spesifikasi produk
- Spesifikasi produk
- Spesifikasi material
- Spesifikasi pengujian

- Persyaratan pelatihan
- Persyaratan pembelian
- Rekaman kualifikasi pengujian
- Informasi pengguna dan
- Data yang menunjukkan perbandingan masukan proses dan keluaran suatu proses

Oleh sebab itu keluaran harus memastikan bahwa desain pengembangan :

- Menunjukkan bahwa rancangan itu sesuai dengan permintaan masukan
- Memenuhi atau sesuai dengan kebutuhan masukan. Hal ini mungkin dikerjakan apabila kebutuhan masukan dirinci ketentuannya secara lengkap dan cukup
- Mengandung instruksi-instruksi untuk memenuhi untuk menentukan bagaimana kesesuaian produk atau jasa dapat diteliti kebenarannya selama produksi
- Memenuhi semua syarat berdasarkan peraturan. Proses desain harus dapat memastikan bahwa seluruh syarat menurut ketentuan diperhatikan, tidak hanya yang ditentukan sebagai bagian kebutuhan masukan semata.
- Memenuhi standar keselamatan yang dibutuhkan. Departemen desain harus memadai seluruh bagian yang sangat rawan dalam hal ini keselamatan sehingga mereka dapat dipantau dengan hati-hati selama proses produksi.

Sebagaimana disebutkan di atas bahwa pengkajian desain adalah penting pada setiap tahapan kegiatan. Untuk mencapai obyektivitas, maka pengkajian harus melibatkan semua fungsi yang terkait. misal waktu dan frekuensi adalah suatu hal yang harus diputuskan hal ini penting karena menyangkut kompleksitas dan biaya produksi atau jasa yang didesain. Dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- Apakah desain mencakup semua persyaratan produk atau jasa, proses atau pelayanan
- Apakah desain produk atau jasa sesuai dengan kemampuan proses
- Apakah faktor keselamatan dipertimbangkan
- Apakah desain memenuhi persyaratan fungsional maupun operasinya
- Apakah material dan atau fasilitas sesuai telah dipilih
- Apakah material dan komponen sesuai dengan pelayan
- Apakah hasil uji prototipe dipertimbangkan
- Apakah asumsi yang diambil pada saat proses pengabsahan desain

Hasil tinjauan desain biasa berupa cetak biru, cek list, atau bentuk lainnya. Ini harus diverifikasi guna memastikan seluruh persyaratan telah tercakup pada desain itu.

Verifikasi desain harus direncanakan, diimplementasikan dan hasil yang diperoleh harus didokumentasikan sebagai dokumen proses desain. Sementara metode yang secara umum digunakan tergantung pada lingkungan kerjanya. Yaitu :

- Berpedoman selalu pada peninjauan desain ulang
- Menerapkan berbagai hitungan pengawasan
- Membandingkan desain baru dengan desain lama, tetapi belum teruji
- Mengevaluasi dengan produk yang sama
- Melakukan berbagai pengujian.

Berbagai metode dapat digunakan metode mana yang paling cocok. Terkecuali suatu rancangan di uji sebelum diluncurkan untuk diproduksi (tampak biaya-biaya perbaikan yang berarti waktu akan terbuang dan akan timbul selama proses produksi)

Apabila waktu verifikasi desain diperoleh hasil yang memenuhi persyaratan, validasi desain harus dilakukan guna memastikan bahwa produk sesuai dengan kebutuhan pemakai atas persyaratan yang ditentukan.

7.4 Pembelian

7.4.1. Proses Pembelian

Organisasi harus memastikan bahwa produk yang dibeli sesuai dengan persyaratan pembelian. Tipe dan tingkat pengendalian yang diterapkan kepada pemasok dan produk yang dibeli harus terikat pada efek produk yang dibeli dalam realisasi produk berikutnya atau produk akhir.

Organisasi harus mengevaluasi dan menyeleksi dalam kemampuannya untuk memasok produk yang sesuai dengan yang ditentukan organisasi. Kriteria yang digunakan untuk seleksi, evaluasi dan evaluasi ulang harus di buat. Rekaman dari hasil evaluasi dan berbagai tindakan yang diperlukan harus dipeihara (lihat 4.2.4)

7.2.4. Informasi Pembelian

Hal- hal yang berkaitan dengan informasi pembelian meliputi :

- Persyaratan untuk pengesahan produk, proses dan peralatan
- Persyaratan untuk kualifikasi personal
- Persyaratan manajemen mutu
- Persyaratan kecukupan pembelian dan dikomunikasikan dalam kelompok

Guna memenuhi keinginan dan kepuasan pelanggan adalah menjamin seluruh barang atau jasa yang dibeli sesuai dengan persyaratan yang di pesyaratkan yang ditetapkan meliputi bahan baku, barang setengah jadi, jasa purna jual pemeliharaan dan lain-lain. Banyak perusahaan pembelian yang tergantung dari pemasok dari luar sehingga memiliki dampak yang kritis terhadap mutu. Mutu keluaran dari proses, produk atau jasa berawal dari mutu masukan proses, yaitu mutu produk atau jasa yang dipasok ke dalam proses. Oleh sebab itu perusahaan harus menilai dan memilih pemasok atas dasar kemampuan memenuhi persyaratan sistem manajemen mutu dengan melakukan :

- Tinjauan atas dasar kinerja pemasok sebelum menyediakan produk, proses produk dan jasa yang sama
- Evaluasi standar manajemen mutu yang dimiliki pemasok misalnya dapat dilakukan oleh perusahaan yang terakreditasi
- Melakukan sendiri evaluasi atas dasar sistem manajemen mutu pemasok
- Penawaran dari pemasok yang meliputi mutu, biaya, dan ketepatan keakuratan penyerahan.

Meskipun kriteria untuk memilih pemasok bervariasi dari suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya, tetapi faktor utama seperti penyerahan tepat waktu, harga dan kesinambungan memasok, tetap menjadi tolak ukur yang menjadi pegangan bagi perusahaan. Selain dari pada itu organisasi harus merumuskan persyaratan yang diinginkan pemasok untuk menjamin proses, mutu dan produk atau jasa yang dibeli dengan memberikan informasi dasar yang jelas dan obyektif pada kontrak seperti melakukan pengujian terhadap produk atau jasa tersebut yaitu dengan cara menggunakan referensi informasi teknis yang tersedia berupa standar nasional maupun internasional, metode pengujian dan lain-lain.

7.5. produksi dan penyediaan jasa

7.5.1. pengendalian produksi dan jasa

Organisasi harus merencanakan dan melaksanakan produksi dan penyediaan jasa di bawah kondisi yang dikendalikan. Kondisi yang dikendalikan. Kondisi yang dikendalikan harus memasukan (jika sesuai) :

- Penyediaan informasi yang menggambarkan karakteristik produk
- Menyediakan instruksi kerja, jika diperlukan
- Penggunaan peralatan yang sesuai
- Penyediaan dan sarana pemantauan dan pengukuran

- Penerapan pemantauan dan pengukuran
- Penerapan kegiatan pelepasan, penyerahan dan kegiatan pasca penyerahan

7.5.2. validasi proses produksi dan penyediaan jasa

Organisasi harus memvalidasi berbagai proses produksi dan penyediaan jasa di mana keluaran yang dihasilkan tidak dapat diverifikasi oleh pemantauan atau pengukuran yang sistematis. Ini melencakup berbagai proses, di mana kekurangan menjadi nyata jika produk dalam penggunaan atau jasa telah diserahkan. Validasi harus menunjukkan kemampuan proses guna mencapai hasil yang telah direncanakan. Adapun hal yang mencakup proses ini meliputi :

- Kriteria yang telah ditetapkan untuk tinjauan dan persetujuan proses
- Persetujuan peralatan dan kualifikasi personal
- Penggunaan metode dan prosedur tertentu
- Persyaratan rekaman (lihat 4.2.40)
- Validasi ulang

7.5.3. identifikasi dan Mampu Telusuridentifikasi merupakan acuan yang bersumber dari gambar, spesifikasi, naskah, atau dokumen, yang dapat berupa nomor permintaan, nomor telepon, alphabet, warna ataupun label dalam penelusuran produk atau jasa. Organisasi harus menetapkan proses identifikasi pada setiap produk, sub-produk, komponen dan bahan baku pada setiap proses. Hal ini membantu untuk menghindari duplikasi atau mungkin terpasang salah. Jika dilakukan sesuai ketentuan diharapkan akan menekan biaya dan waktu.

7.5.4 Proferti Pelanggan

Organisasi saat ini harus ekstra hati-hati dengan proferti pelanggan dalam pengendalian dan pemakaian oleh suatu organisasi. Organisasi harus menandai dan memverifikasi, melindungi dan menjaga proferti pelanggan yang disediakan atau dipakai dalam produk. Jika proferti pelanggan hilang, rusak dan ditemukan tidak layak pakai. Hal ini harus dilaporkan pada pelanggan atau rekanannya dipelihara (lihat 4.2.4).

Yang termasuk proferti milik pelanggan antara lain :

- Komponen yang pemasok
- Produk yang dipasok untu perbaikan dan pemeliharaan
- Material pelanggan yang ditangani oleh operasi pelayanan, seperti storage
- Proferti intelektual pelanggan, mencakup spesifikasi, gambar dan informasi

Adapun hal-hal yang harus memenuhi persyaratan klausul ini, adalah :

- Melakukan inspeksi untuk barang atau jasa yang dipasok oleh pelanggan
- Menangani produk milik pelanggan yang berada di perusahaan dan digunakan oleh perusahaan.
- Membuat identifikasi yang jelas, menyimpan dan memelihara produk yang dipasok pelanggan
- Membuat laporan kepada pelanggan tentang kehilangan, kerusakan atau kejadian lain yang menyebabkan produk atau jasa tidak dapat digunakan
- Memelihara rekaman hasil kegiatan

7.5.5. Pemeliharaan Produk atau Jasa

Organisasi harus dapat menjamin kesesuaian produk sejak proses sampai pada pengiriman atau penyerahan, yang mencakup identifikasi, penanganan, pemaketan, penyimpanan dan perawatan dan pengawetan yang juga diberlakukan bagi bagian-bagian produk. Selain itu juga diperlukan metode penanganan guna mencegah kerusakan atau penurunan kualitas produk atau jasa, pemeriksaan berkala, kemasan yang baik, rincian price list, catalog dan lain-lain. Adapun faktor-faktor yang harus dipertimbangkan meliputi :

- Sarana transportasi atau sarana yang sesuai dengan jenis produk
- Penanganan produk yang sangat peka, elektronik atau data dalam perangkat lunak
- Perawatan dan pemeliharaan tersebut
- Identifikasi seperti label, tanda tertentu, dan warna
- Cara penyimpanan berdasarkan FIFO (first in time first out) atau dikategorikan fast moving dan slow moving atau berdasarkan masa berlakunya atau dengan cara memisahkan tempat penyediaan sarana khusus, seperti kelembaban dan temperatur dan lain-lain.

7.6. Pengendalian Pemantauan dan Pengukuran Alat

Penerapan pengukuran dan pemantauan merupakan proses yang efektif dan efisien mencakup metode dan alat untuk verifikasi, validasi produk dan proses.. proses pengukuran dan pemantauan harus memiliki ketepatan dan keakuratan serta kesesuaian terhadap standar. Hal ini berarti bahwa status metode dan alat tersebut teridentifikasi untuk penendalian peralatan yang digunakan untuk pemeriksaan, pengukuran dan pengujian bertujuan untuk menjamin konsisten kemampuan peralatan dalam memverifikasi sebelum diserahkan ke tahap sebelumnya. Adapun peralatan yang harus dikalibrasikan atau dikendalikan meliputi :

- Peralatan untuk pengujian perangkat keras
- Peralatan yang digunakan untuk mengukur desain data
- Peralatan produksi yang pengujiannya memverifikasi karakteristik produk dan proses
- Perangkat lunak

Sedangkan hal-hal yang dapat digunakan dalam memenuhi persyaratan klausul ini meliputi :

- Mengidentifikasi peralatan yang perlu dikalibrasi, yaitu semua peralatan pengujian dan inspeksi yang mempengaruhi mutu produk. Peralatan tersebut harus dikalibrasi terhadap peralatan standar yang telah disertifikasi dan dapat dirunut ke standar yang telah di akui baik nasional maupun internasional.
- Mengkalibrasi dan memelihara peralatan inspeksi, pengukuran dan pengujian, termasuk perangkat luna apabila itu digunakan
- Menentukan pengukuran dan ketelitian yang diperlukan serta memelihara peralatan pemeriksaan dan pengujian yang sesuai
- Memelihara daftar induk dari seluruh peralatan pengukuran yang berisi nama alat, tempat penggunaan alat, nomor identifikasi alat, status kalibrasi, frekuensi dan lain-lain
- Jika melakukan kalibrasi sendiri, maka harus ditetapkan metode kalibrasi dan frekuensi kalibrasi untuk seluruh peralatan pengukuran dan pengujian
- Mengidentifikasi seluruh peralatan dan status kalibrasi, misalnya menggunakan label atau tag
- Memastikan bahwa semua kondisi lingkungan sesuai atau memadai untuk melakukan kalibrasi penyimpanan peralatan-peralatan tersebut
- Memelihara catatan kalibrasi.

E. Pengukuran, Anaisis dan Peningkatan

8.1. Umum

Analisis , pengukuran, pemantauan dan pengembangan bagi organisasi haru direncanakan sebagai suatu proses manajemen mutu. Hal penting untuk :

- a. Memperhatikan kesesuaian produk
- b. Memastikan kesesuaian sistem manajemen mutu
- c. Melakukan peningkatan berkelanjutan yang efektif terhadap sistem manajemen mutu

Hal ini dapat dilaksanakan tergantung menggunakan metode yang ditetapkan termasuk teknik statistik dan tingkat penggunaannya.

Setiap organisasi bertujuan agar kegiatan dapat dicapai secara efektif dan efisien terutama untuk kondisi pasar yang selalu berubah. Dua perusahaan bersaing dengan tingkat efektivitas yang mungkin sama tetapi laba yang berbeda, tergantung biaya operasionalnya. Perusahaan yang sangat efisien tetapi tidak efektif akan mati lebih dahulu di pasar.

Mengukur kinerja organisasi merupakan kunci mencapai efektivitas dan efisiensi. Bila organisasi tidak melakukan pengukuran, organisasi tersebut juga tidak melakukan pengelolaan. Matrix efektivitas dan efisiensi menunjukkan hasil yang diharapkan dari kinerja organisasi jika di ukur dalam efektivitas dan efisiensi.

Gambar 4 : .7. Matrik efisiensi dan efektivitas

EFEKTIVITAS	Tinggi	Bertahan	Berkembang
	Rendah	Mati secara Perlahan	Mati dengan Cepat
EFISIENSI	Rendah		
	Tinggi		

Pengukuran kinerja harus memberikan dasar mengenai apa yang seharusnya terjadi dengan organisasi dan memberikan sarana untuk memusatkan usaha pada faktor atau bidang tertentu yang harus diperbaiki efektivitas, efisiensi dan adaptibilitasnya. Sasaran merupakan unsur sangat penting untuk dijadikan acuan dalam membuat keputusan sehingga keputusan yang dihasilkan berlandaskan pada fakta, data dan kebenaran.

Organisasi dituntut untuk memastikan bahwa pengukuran, pengumpulan dan validasi data menunjukkan kinerja organisasi. Hal mencakup tinjauan yang valid, tujuan pengukuran dan kepentingan penggunaan data untuk memastikan adanya nilai tambah bagi organisasi.

Salah satu alat yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu pengukuran teknik statistik dimana meliputi hal-hal sebagai berikut :

- Pengukuran dan evaluasi produk
- Kemampuan proses
- Kepuasan pelanggan
- Pencapaian sasaran sistem manajemen mutu
- Pencapaian peningkatan kinerja yang berkelanjutan

Dalam melakukan pengukuran, analisis dan peningkatan, dapat dilakukan langkah berikut :

- Data pengukuran harus di ubah menjadi informasi
- Pengukuran, analisis, peningkatan produk dan prosesnya perlu digunakan dalam menerapkan sasaran yang tepat
- Metode pengukuran perlu secara periodik ditinjau dan data yang ada diverifikasi supaya tetap akurat dan lengkap
- Pengukuran kepuasan pelanggan perlu dipertimbangkan sebagai suatu yang vital guna mengevaluasi kinerja organisasi
- Pengukuran dan informasi yang dihasilkan adalah sesuatu hal yang esensi dan perlu digunakan sebagai dasar peningkatan kinerja. Oleh karenanya informasi harus mutakhir dan tujuannya harus terdefinisikan dengan benar, jelas dan obyektif.
- Hasil analisis pengukuran ini dipergunakan sebagai alat komunikasi informasi oleh karenanya perlu diterapkan
- Efektivitas dan efisiensi komunikasi dengan pelanggan perlu di ukur untuk menentukan informasi yang jelas.
- Penggunaan teknik statistik yang tepat dapat membantu dalam memahami proses verifikasi pengukuran.

8.2. pemantauan dan Pengukuran

8.2.1. Kepuasan Pelanggan

Organisasi harus menetapkan dan menggunakan sumber informasi kepuasan pelanggan dan kooperatif terhadap pelanggan guna memenuhi kepuasan pelanggan dan mengantisipasi pemenuhan kebutuhan selanjutnya. Pengukuran dan pemantauan kepuasan pelanggan didasari oleh tinjauan informasi. Perencanaan bagi organisasi penting untuk menerima keluhan dan pendapat pelanggan. Perencanaan disini bahwa organisasi menggunakan metode pengumpulan data termasuk sumber informasinya yang dapat berbentuk apa saja apakah tulisan, lisan baik sumber internal maupun eksternal serta proses penyelesaian secara efektif dan efisien dalam mengumpulkan dan menganalisis. Organisasi harus menggunakan pengukuran kepuasan pelanggan sebagai alat dalam melakukan penawaran, permintaan, pemantauan umpan balik. Proses ini harus mempertimbangkan kesesuaian dengan persyaratan, pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan seperti harga dan pengiriman produk. Adapun model atau contoh informasi yang erkaitan dengan pelanggan, yaitu :

- Survei pelanggan, dapat berupa kuesioner, wawancara, observasi
- Persyaratan pelanggan dan informasi kontrak
- Umpan balik atas aspek produk termasuk keluhan pelanggan
- Kebutuhan pasar
- Data jasa pengantaran
- Informasi tentang kompetitor
- Analisa data
- Laporan dari organisasi pelanggan seperti YLKI
- Laporan dalam media masa dan media komunikasi lainnya
- Studi sektor industri

8.2.2. Audit Internal

Organisasi harus menjadwalkan lingkup perencanaan audit internal untuk menentukan apakah sistem manajemen mutu telah :

- a. Sesuai untuk perencanaan yang disusun (lihat 7.1), pada persyaratan standar internasional ini dan persyaratan sistem manajemen mutu yang ditetapkan organisasi.
- b. Diterapkan dan dipelihara secara efektif.

Program ausit harus direncanakan dengan pertimbangan status pertimbangan, proses yang penting dan wilayah atau area yang diaudit, termasuk hasil audit yang telah lalu.kriteria, lingkup, frekuensi dan metode audit harus ditentukan. Seleksi auditor dan

pelaksanaan audit harus memastikan sasaran dan kejujuran dari proses audit. Auditor tidak boleh mengaudit pekerjaan sendiri.

Tanggung jawab dan persyaratan untuk perencanaan dan implementasi audit serta laporan hasil dan pemeliharaan rekaman (lihat 4.2.4) harus ditentukan dalam prosedur yang terdokumentasi.

Manajmen yang bertanggung jawab untuk daerah yang diaudit harus memastikan tindakan yang dilakukan tanpa ditunda untuk menghilangkan deteksi ketidak sesuaian dan penyebabnya. Tindakan yang ditindaklanjuti harus memasukan verifikasi tindakan yang dilakukan dan laporan hasil verifikasi (lihat 8.5.2)

Organisasi harus menetapkan proses audit internal yang efektif dan efisien guna memastikan kekuatan dan kelemahan sistem manajemen mutu. Audit internal ini berguna untuk memastikan konsistensi dari suatu penerapan sistem manajemen mutu yang telah ditetapkan. Seyogyanya perencanaan yang dibuat harus mencerminkan sejauhmana efektivitas penerapan dan pemeliharaan yang dilakukan.

Untuk melaksanakan mengaudit mutu internal ini mewajibkan perusahaan untuk memilih, melatih dan menentukan kualifikasi auditor internal dan harus dilakukan secara berkesinambungan. Sedangkan secara kuantitas yang dibutuhkan auditor internal tergantung pada :

- a. Ukuran dan ruang lingkup aktivitas bisnis perusahaan
- b. Jumlah sumber daya manusia yang dimiliki
- c. Jenis usaha kegiatan perusahaan (perorangan atau group)

Jika memungkinkan sebaiknya auditor berasal dari semua bagian atau fungsi yang ada dalam organisasi, dengan maksud semua bagian dan fungsi dilibatkan dalam audit mutu internal. Auditor internal juga dapat dipilih dari jenjang yang berbeda dalam struktur organisasi perusahaan, mulai dari manajemen senior hingga karyawan. Pemilihan ini dimaksudkan agar terjadi penyebaran tanggung jawab serta penyebaran filosofi "quality is everyone`s.

Selanjutnya yang berkaitan dengan audit yang harus dipertimbangan terutama yang menjadi subyek audit internal meliputi :

- Efektivitas penerapan proses
- Kapabilitas proses
- Efektivitas penggunaan teknis statistic
- Penggunaan teknologi informasi

- Efektivitas penggunaan sumber daya
- Hasil kinerja proses dan produk
- Akurasi pengukuran kinerja
- Aktivitas peningkatan (progress)
- Hubungan dengan pelanggan.

Pelaksanaan audit seyogyanya harus dimulai dari penetapan rencana audit mutu internal tahunan setelah prosedur audit mutu internal didokumentasikan dan disetujui. Adapun factor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam pembuatan jadwal audit adalah status dan kepentingan dari aktivitas yang di audit. Oleh sebab itu pelaksanaan audit secara periodic dan terencana, audit sistem secara keseluruhan, biasanya dilakukan sekali sebelum proses sertifikasi, adanya perubahan sistem serta masalah mutu. Sedangkan program yang menjamin program tahunan yang dibuat berada dalam lingkup yang sesuai meliputi :

- Struktur organisasi
- Ruang lingkup aktivitas usaha
- Lingkup proses atau produ
- Ukuran fisik dan lokasi berbagai tempat
- Persyaratan pelanggan dan peraturan yang mempengaruhi sistem
- Kebijakan organisasi pada audit mutu internal
- Ketersediaan auditor internal yang berpengalaman dan memiliki kompetensi yang ditentukan

Untuk perusahaan kecil, audit dapat dijadwalkan menurut klausal-klausal ISO, sedangkan perusahaan menengah dapat menjadwalkan audit berdasarkan departemen atau fungsi. Perusahaan besar dapat memilih untuk menjadwalkan berdasarkan bidang atau bagian, lini produk, proses atau lokasi. Rencana audit harus di buat secara memadai untuk menjamin hasil audit yang representatif dari sistem yang diwakilinya. Bagi aktivitas yang kritis dalam bisnis perusahaan, produk, proses dapat diaudit dengan frekuensi yang lebih tinggi dari yang lain.

Audit mutu internal dari sistem secara keseluruhan dapat dilakukan sepanjang tahun sebagai salah satu cara untuk mengoptimalkan keberadaan internal auditor untuk memperbaiki dan menjaga kemampuan dalam teknik mengaudit. Dipihak lain, hal ini akan mengingatkan semua pekerja guna memelihara sistem secara kontinyu.

Pedoman dalam menetapkan dan melaksanakan audit mutu internal dapat menggunakan ISO 9001:2000 memadukan ketiga standar ISO 9001, 9002, dan 9003

Catatan : Lihat ISO 19011

8.2.3. Pemantauan dan Pengukuran Proses

Organisasi harus menerapkan metode sesuai untuk pemantauan dan, bilamana sesuai, pengukuran dari proses-proses SMM. Metode ini harus mendemonstrasikan kemampuan proses untuk mencapai hasil yang direncanakan. Bila hasil yang direncanakan tidak tercapai, pembetulan / perbaikan dan tindakan perbaikan harus diambil, sebagaimana sesuai, untuk memastikan kesesuaian produk .

Catatan : Ketika menetapkan metode yang sesuai , disarankan bahwa organisasi mempertimbangkan tipe dan jangkauan dari pemantauan dan pengukuran yang sesuai untuk tiap proses-prosesnya terkait dengan dampaknya terhadap kesesuaian , terhadap persyaratan produk dan terhadap keefektipan dari sistem manajemen mutu.

8.2.4. Pemantauan dan pengukuran produk

Organisasi harus memantau dan mengukur karakteristik produk untuk memeriksa bahwa persyaratan produk telah dipenuhi. Ini harus dilakukan pada tahap-tahap yang sesuai dari proses realisasi produk sejalan dengan pengaturan yang direncanakan (lihat 7.1) . Bukti dari kesesuaian terhadap kriteria keberterimaan harus dipelihara.

Catatan harus mengindikasikan karyawan yang berwenang untuk pelepasan produk untuk pengiriman ke pelanggan (lihat 4.2.4)

Pelulusan produk dan penyampaian pelayanan / jasa tidak boleh dilakukan sampai pengaturan yang direncanakan (lihat 7.1) telah dipenuhi dengan memuaskan, kecuali bila disetujui oleh pihak yang berwenang dan, bilamana sesuai, oleh pelanggan..

8.3. Pengendalian Produk yang Tidak Sesuai.

Organisasi harus memastikan bahwa produk yang tidak sesuai terhadap persyaratan diidentifikasi dan dikendalikan untuk mencegah pemakaian atau pengiriman yang

tidak diharapkan. Prosedur terdokumentasi harus ditetapkan untuk menetapkan kendala dan penanggung jawab terkait dan kewenangan untuk penyelesaian produk yang tidak sesuai.

Organisasi harus menangani produk yang tidak sesuai dengan satu atau lebih cara-cara berikut ini:

- a. dengan mengambil tindakan untuk menghilangkan ketidaksesuaian yang diketahui,
- b. dengan mengotorisasi penggunaannya, meluluskan atau menerima dibawah konsesnsi oleh yang berwenang dan, bilamana sesuai, oleh pelanggan,
- c. dengan mengambil tindakan untuk mencegah / menghalangi pemakaian sebagaimana dimaksud pada awalnya,
- d. dengan mengambil tindakan yang sesuai terhadap dampak atau potensi dampak terhadap ketidaksesuaian dideteksi setelah pengiriman atau penggunaan dimulai.

Bila produk tidak sesuai diperbaiki, produk harus tetap diverifikasi ulang untuk mendemonstrasikan kesesuaian terhadap persyaratan.

Bila produk tidak sesuai diketahui setelah pengiriman atau penggunaan dimulai, organisasi harus mengambil tindakan yang sesuai dengan akibat, akibat potensial, dari ketidaksesuaian.

8.4. Analisis data

Organisasi harus menentukan, mengumpulkan dan menganalisis data yang sesuai untuk mendemonstrasikan kesesuaian dan SMM dapat dilakukan. Ini harus meliputi data yang dihasilkan dari pemantauan dan pengukuran dan dari sumber lain yang relevan.

Analisis data harus menyediakan informasi yang berhubungan dengan :

- a. kepuasan pelanggan (lihat 8.2.1)
- b. kesesuaian terhadap persyaratan produk (lihat 7.2.1)
- c. karakteristik dan kecenderungan proses dan produk termasuk kemungkinan untuk tindakan pencegahan (lihat 8.2.1 dan 8.2.4) dan
- d. pemasok (lihat 7.4)

8.5. Penyempurnaan

8.5.1. Penyempurnaan Berkelanjutan

Organisasi harus berkelanjutan menyempurnakan efektifitas SMM melalui penggunaan kebijakan mutu, sasaran mutu, hasil audit, analisis data, tindakan perbaikan dan pencegahan dan penelaahan manajemen.

8.5.2. Tindakan Perbaikan

Organisasi harus mengambil tindakan untuk menghilangkan penyebab-penyebab ketidaksesuaian dalam rangka pencegahan kejadian. Tindakan perbaikan harus sesuai terhadap dampak ketidaksesuaian yang ditemui.

Prosedur terdokumentasi harus ditetapkan untuk mengidentifikasi persyaratan untuk :

- a) menelaah ketidaksesuaian (termasuk keluhan pelanggan)
- b) menentukan penyebab ketidaksesuaian,
- c) mengevaluasi kebutuhan tindakan untuk memastikan bahwa ketidaksesuaian tidak berulang,
- d) menentukan dan menerapkan tindakan yang perlu,
- e) catatan hasil tindakan yang diambil (lihat 4.2.4), dan
- f) menelaah keefektipan tindakan perbaikan yang diambil.

8.5.3. Tindakan Pencegahan.

Organisasi harus menentukan tindakan untuk menghilangkan penyebab-penyebab dari ketidaksesuaian potensial dalam rangka pencegahan timbulnya kejadian. Tindakan Pencegahan harus sesuai dengan akibat dari masalah potensial.

Prosedur terdokumentasi harus ditetapkan untuk mendefinisikan persyaratan untuk :

- a) menentukan ketidaksesuaian potensial dan penyebabnya.
- b) Mengevaluasi kebutuhan tindakan untuk mencegah timbulnya ketidaksesuaian
- c) Menentukan dan menerapkan tindakan yang perlu
- d) Mencatat hasil tindakan yang diambil (lihat 4.2.4) dan
- e) Menelaah keefektifan tindakan pencegahan yang diambil

Klausal ini memberikan informasi tentang bagaimana keefektifan sistem manajemen mutu, hal ini berguna untuk meningkatkan sistem mutu secara keseluruhan. Proses perbaikan merupakan tolak ukur kemauan dan komitmen organisasi terhadap manajemen sistem mutu. Tindakan dan pencegahan permasalahan harus sesuai dengan tingkat permasalahan yang dihadapi..penyebab ketyidak sesuaian harus

diidentifikasi guna memastikan tindakan koreksi dan perbaikan agar tidak terjadi pengulangan dalam permasalahan yang sama. Adapun penyebabnya dapat berbentuk :

- Kegagalan, kesalahan fungsi, maupun ketidaksesuaian data atau dokumen yang masuk, proses, infrastuktur, peralatan, dan fasilitas di mana produk diproses, disimpan, atau di tangani, termasuk pula semua peralatan dan sistemnya.
- Tidak layak atau tidak adanya prosedur atau persyaratan sistemnya.
- Layak atau tidak adanya prosedur atau persyaratan sistem manajemen mutu.
- Pengendalian proses yang tidak layak
- Lemahnya penyusunan jadwal kerja
- Kurangnya pelatihan.
- Tidak layaknya kondisi kerja
- Tidak layaknya sumber daya, baik SDM maupun material
- Bervariasinya proses

Persyaratan standar mewajibkan prosedur terdokumentasi bagi klausul ini, yang tidak mencakup prosedur yang dilaksanakan, tetapi juga perubahan yang dilakukan. Hasil dari tindakan perbaikan dan pencegahan ini harus direkam. Kondisi yang dihasilkan dari berbagai sebab yang disebutkan di atas dapat dikemukakan dengan menganalisis sumber pokok, yaitu :

- Rekaman pengujian inspeksi
- Audit internal maupun eksternal
- Laporan ketidaksesuaian
- Observasi selama pemantauan
- Peraturan dan kebijakan
- Permasalahan pemasok
- Tujuan manajemen
- Umpan balik pelanggan
- Keluhan pelanggan

Hal yang harus diketahui adalah tindakan dalam rangka menghilangkan penyebab ketidaksesuaian tidak selamanya diperlukan untuk setiap permasalahan. Tetapi analisis secara berkala dari ketidaksesuaian harus dipertimbangkan untuk melihat perbaikan yang didokumentasikan harus mencakup hal-hal sebagai berikut :

- Penanganan yang efektif mengenai keluhan pelanggan dan laporan ketidaksesuaian lainnya

- Penyelidikan untuk menentukan apakah ketidaksesuaian yang ditemukan adalah masalah yang terisolasi dari yang lainnya atau masalah yang telah berulang terjadi
- Analisis atas keseluruhan p[enyebab ketidaksesuaian dan catatan hasil penyeldikan
- Tindakan perbaikan yang diambil untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian
- Tindakan perbaikan yang diambil untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian
- Verifikasio atas tindakan perbaikan untuk guna menjam,in bahwa tindakan perbaikan telah dilakukan dengan efektif, jika diperlukan, harus ada prosedur untuk menyampaikan masalah ketingkat manajemen yang lebih tinggi untuk memberikan jaminan bahwa tindakan diselesaikan tepat waktu.

Sedangkan tindakan pencegahan dapat dikelompokan menjadi 2 jenis, yaitu :

- a. Tindakan pencegahan yang dilakukan agar ketidaksesuaian yang terjadi tidak terulang
- b. Tindakan pensegahan dilakukan agar jangan terjadi ketidaksesuaian.

Selanjutnya kegiatan perbaikan dan pencegahan dapat dilakukan langkah-langkah sebagai berikurt

- Menunjuk personel yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan, merekam, dan memantau koreksi tindakan yang berkaitan dengan seluruh aspek sistem manajemen mutu. Analisis dan penerapan dapat meliputi seperti desain, pembelian,, rekayasa dan proses
- Masalah penting yang harus dievaluasi dalam kaitan dengan dampak terhadap aspek biaya proses, biaya mutu, kinerja, ketergantungan, keselamatan dan kepuasan pelanggan
- P[engaruh terpenting adalah kemampuan proses harus diselesaikan agar dapat memenuhi persyaratan yang berlaku. Hubungan causal harus dicari, termasuk hal-hal yang mungkin terjadi berhubungan dengan masalah. Hasil penyeldikan harus direkam.
- Hal yang berkaitan dengan mutu, akar penyebab harus dicari terlebih dahulu sebelum merencanakan tindakan perbaikan seringkali akar masalahj tidak mendasar sehingga analisis harus dilakukan secara hati-hati, khususnya analisis spesifikasi produk yang berkaitan dengan proses, operasi,, rekaman mutu, laporan jasa, dan keluhan pelanggan. Adapun penggunaan metode statistic sangat berguna dalam analisis ini. Peru pertimbangan untuk membuat daftar ketidaksesuaian untukmembantu mengidentifikasi masalah-masalah yang

disebabkan oleh sumber umum, yang berlawanan dengan kondisi yang sifatnya khusus. Langkah selanjutnya adalah menghilangkan penyebab masalah. Identifikasi sebab terjadinya masalah yang dapat menimbulkan perubahan proses produksi, pengemasan atau pengepakan, jasa pemindahan atau penyimpanan, spesifikasi produk, dan atau penyesempurnaan sistem manajemen mutu.

- Pengendalian yang cukup terhadap proses dan prosedur harus diterapkan untuk mencegah timbulnya masalah. Jika tindakan perbaikan diterapkan, maka harus ada pemantauan untuk menjamin kebenaran hasilnya.
- Perubahan permanen yang dihasilkan dari adanya tindakan perbaikan harus direkam.

BAB V

PENERAPAN SISTEM MANAGEMEN MUTU

Makin maraknya perusahaan yang menggunakan sistem manajemen mutu setidaknya ikut memicu suatu perusahaan untuk menerapkan hal yang serupa. Penerapan sistem manajemen mutu ini tidak ada bedanya dengan melakukan perubahan yang berorientasi kedepan. Karena dengan menerapkan sistem manajemen mutu, setidaknya merupakan langkah awal ke arah sana. Sebuah perusahaan yang menerapkan sistem manajemen mutu hendaknya memperhatikan lingkup perusahaannya. Karena acuan yang ada dalam standar hanya menyangkut hal-hal yang bersifat umum saja, dan aplikasinya sangat tergantung pada:

- Besar kecilnya suatu perusahaan
- Kerumitan dan hubungan masing-masing proses dan bagaimana memetakannya. Setiap perusahaan memiliki perbedaan proses yang ada dalam perusahaannya, walaupun produksi yang sama, apalagi bagi perusahaan yang bergerak dalam bidang yang berbeda, seperti perusahaan manufaktur dan jasa.
- Kecanggihan proses yang ada di perusahaan. Teknologi yang digunakan dapat menjadi perbedaan dalam bentuk perencanaan dan penerapan sistem manajemen mutu

Secara umum, acuan pada standar internasional sama dan dapat di jadikan patokan pada perusahaan. Sebuah perusahaan dapat saja menerapkan sendiri sistem manajemen mutu yang ada atau dengan menggunakan bantuan konsultan karena pada dasarnya menerapkan sistem manajemen mutu sama sederhananya dengan:

- Mengetahui persyaratan standar sistem manajemen mutu ISO 9001 yang merupakan persyaratan minimum yang dimiliki oleh perusahaan
- Mengerti kemampuan perusahaan dan prosesnya
- Memiliki komitmen dari semua sumber daya yang ada
- Merencanakan bentuk sistem manajemen mutu yang diterapkan
- Mempelajari secara seksama guna melakukan peningkatan secara terus menerus

Jenis-Jenis Penggunaan ISO 9000

Berdasarkan bentuk penerapan sistem manajemen mutu, perusahaan yang ada sekarang dapat kita bagi dalam tiga kelompok besar, yaitu:

1. Kelompok pengguna

Terbagi atas dua kelompok, yaitu

- a) Organisasi yang telah menggunakan ISO edisi 1994, tanpa memperhatikan apakah mereka telah mendapat sertifikasi atau belum. Sedangkan mereka yang dalam proses penerapan edisi 1994, kelompok ini disebut pengguna transisi/*intermediate*.

Organisasi yang telah disertifikasi pada edisi 1994 perlu menghubungi badan sertifikasi mereka untuk mendiskusikan waktu sertifikasi ulang untuk memperbarui sertifikatnya. Walaupun penerapan sistem manajemen mutu berdasarkan edisi 1994 dapat diteruskan sampai masa berlakunya habis, namun disarankan agar organisasi melakukan tinjauan terhadap persyaratan-persyaratan spesifik yang dapat diaplikasikan kedalam bisnis organisasi dan sampai sejauh mana sistem manajemen mutu organisasi saat ini telah memenuhi persyaratan baru tersebut. Untuk mempermudah perubahan dari edisi 1994 ke 2000, perusahaan perlu mengidentifikasi hal-hal sebagai berikut.

- Pelatihan internal audit yang difokuskan pada perusahaan standar baru dan standar yang lama.
- Kepedulian manajemen yang memfokuskan pada keuntungan bisnis sebagai hasil pendekatan baru dalam standar baru, struktur standar baru, dan peran proaktif manajemen puncak.
- Program kepedulian personel, untuk mendorong keterlebitan dan pemahaman total.
- Pemohonan pengelolaan proses.

Jika semua persyaratan edisi 2000 tidak dapat diterapkan pada organisasi, maka perlu dipahami secara jelas konsep dan kriteria untuk justifikasi beberapa pengecualian yang diperlukan.

- b) Penggunaan industry sector schemes, didasari pada edisi 1994 dan schemes award.
- Kelompok pertama adalah mereka yang menggunakan program sistem manajemen mutu berdasarkan edisi 1994 yang mencakup adanya penambahan persyaratan pada sistem manajemen mutu. Kelompok ini dapat disertifikasikan atau diakreditasi dibawah pedoman industry sector scheme.

- Kelompok kedua didefinisikan sebagai pengguna *business excellence model*

2. Kelompok transisi/intermediate

Mereka yang berada dalam proses penerapan ISO edisi 1994 dan belum mencapai penerapan yang memenuhi persyaratan standar. Ini mencakup pengguna sektor industry dan schemes award. Kelompok ini juga termasuk bagi mereka yang memulai menerapkan sistem manajemen mutu edisi 2000.

Kelompok pengguna ini dapat memilih untuk meraih sertifikasi, atau baru dalam tahap perencanaan atau tidak bermaksud untuk disertifikasi.

Jika kelompok ini bermaksud untuk meraih sertifikat, yang perlu diperhatikan adalah sebaiknya mengembangkan sistemnya dengan persyaratan ISO 9001:2000 organisasi tidak perlu membuang struktur 1994 nya, karena sebagian dari persyaratan sistemnya dapat digunakan dalam memenuhi persyaratan ISO 9001:2000 kelompok ini perlu berkonsultasi dengan badan konsulta/sertifikasi dalam rangka memastikan kondisi organisasi.

3. Kelompok baru

Terdiri atas tiga kelompok yaitu:

- a) Mereka yang mulai menggunakan ISO 9001 untuk pertama kali
- b) Mereka yang mulai menggunakan ISO edisi 1994 untuk pertama kali
- c) Kelompok yang berpotensi untuk menggunakan ISO

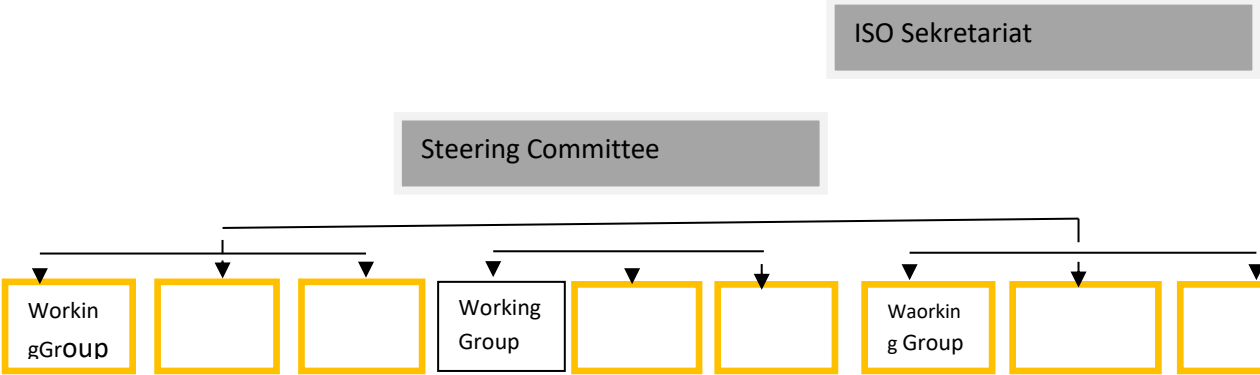
Bila kelompok ini mempertimbangkan untuk menerapkan edisi 1994 hal yang harus diketahui adalah bahwa mereka juga akan dievaluasi sasaran sistem manajemen mutunya dengan edisi 2000. Karena itu, seyoginya memulai menerapkan standar baru, setidaknya lebih efektif dan efisien.

Struktur organisasi untuk proyek ISO

Menerapkan sistem manajemen mutu bukanlah sesuatu hal yang akan didapat dalam sekejap, namun merupakan hasil usaha semua pihak yang ada di perusahaan. Persyaratan utama dalam menerapkan sistem manajemen mutu adalah adanya komitmen dari manajemen puncak. Sudah menjadi hal yang membudaya bagi bangsa kita bahwa yang dipimpin akan mencotok sang pemimpin, sesuai dengan pepatah “guru kencing berdiri murid kencing berlari”. Oleh karena itu, manajemen puncak haruslah secara nyata menjelaskan komitmen dan menjelaskan sasaran yang ingin diraih perusahaan. Komitmen dan sasarannya ini harus diikuti dengan menciptakan struktur personel untuk merencanakan dan mengawasi penerapannya. Hal ini dapat dilakukan dengan menunjuk sang wakil manajemen yang berfungsi sebagai penghubung antara

manajemen perusahaan dan badan sertifikasi serta memastikan bahwa sistem manajemen mutu diterapkan dengan semestinya selanjutnya, dibentuk tim ISO yang nantiya berfungsi sebagai perancang yang bertugas untuk menentukan tujuan penerapan. Menyetujui rencana mengevaluasi laporan, dan memutuskan perubahan yang di perlukan. Kemudian, dibentuklah tim pelaksana. Tim pelaksana ini harus mengerti betul bagian proses tempatnya pekerja. Mereka inilah nantiya yang akan melaksanakan kebijakan ysng dibuat tim perancang. Mereka yang menjadikan sistem manajemen mutu berjalan. Bagan tim ISO ini dapat di tampilan sebagai berikut.

GAMBAR . 5.1. Struktur Proyek ISO.



Management representative (MR)

Perna dan fungsi dari tim ISO ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Bertanggung jawab akan implementasi dan tinjauan yang efektif dari sistem mutu yang di dokumentasikan.
2. Merencanakan dan memantau program audit mutu internal
3. Mengidentifikasi dan mengelola program-program untuk perbaikan sistem mutu
4. Menentukan apakah kebijaksanaan dan praktik yang diajukan telah memenuhi persyaratan ISO 9000, apakah sesuai dengan jasa yang ditawarkan, apakah diterapkan dengan benar dan apakah ketidak sesuaian telah diperbaiki.
5. Melaporkan kepada kepala perusahaan status dari penerapan sistem manajemen mutu
6. Menyusun manual mutu yang di sahkan oleh kepala perusahaan

ISO Sekretariat

1. Mengontrol dokumen:
 - Baru diterbitkan,
 - Perubahan,
 - Distribusi,
 - Penomoran
2. Memelihara dokumen, seperti:
 - *Master document list*,
 - Catatan mutu
 - *Audit report*
 - *Minutes meeting* selama penerapan sistem mutu
3. Mengkordinasi jadwal *steering committee meeting* .
4. Memformulasikan/menstandarkan manual, prosedur, *form*, dan lain-lain.
5. Mengkordinasikan pelaksanaan pelatihan yang berkaitan dengan penerapan ISO 9000
6. Memonitor penerapan ISO 9000 dan melaporkannya ke MR
7. Sebagai penghubung antara perusahaan dengan konsultan.

Steering committee

1. Memberikan pengarahan kepada working group dalam pengembangan sistem mutu yang dibutuhkan pada bagian dan / atau fungsi dibawahnya
2. Mengkordinasikan sistem mutu yang akan dikembangkan dengan bagian dan /atau fungsi dibawahnya dengan bagian dan / atau fungsi yang terkait
3. Bersama dengan wakil manajemen (MR) dan manajemen puncak mengembangkan manual mutu, kebijakan mutu perusahaan, dan sasaran mutu yang ingin dicapai oleh perusahaan
4. Pada tahap implementasi, memberikan masukan dan mengobservasi secara langsung tentang efektifitas sistem mutu yang telah dibangun.

Working group

1. Merupakan bagian (grup) untuk menyelesaikan/menerapkan satu atau lebih prosedur/intruksi kerja sesuai dengan menetapkan pada waktu *steering committee meeting*
2. Menyiapkan prosedur/intruksi kerja untuk masing-masing grup sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan

3. Membantu mengawasi pelaksanaan penerapan prosedur/intruksi kerja dilungkungan/areanya
4. Memberikan masukan (sehubungan dengan sistem mutu) kepada tim *steering committee*

Tahapan Penerapan Sistem Manajemen Mutu

Untuk organisasi yang sedang dalam proses penerapan atau bermaksud menerapkan sebuah sistem manajemen mutu, perlu mempertimbangkan hal-hak sebagai berikut.

- Mengidentifikasi proses yang diperlukan untuk menerapkan sistem manajemen sistem mutu yang efektif
- Memahami interaksi masing-masing proses
- Dokumentasi yang diperlukan untuk menjamin bahwa operasi dan pengendalian berjalan efektif

Berdasarkan fungsi kerja di atas maka secara garis besar diatas ada tiga bagian yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam menerapkan sistem manajemen mutu yaitu:

1. Tahap perancangan

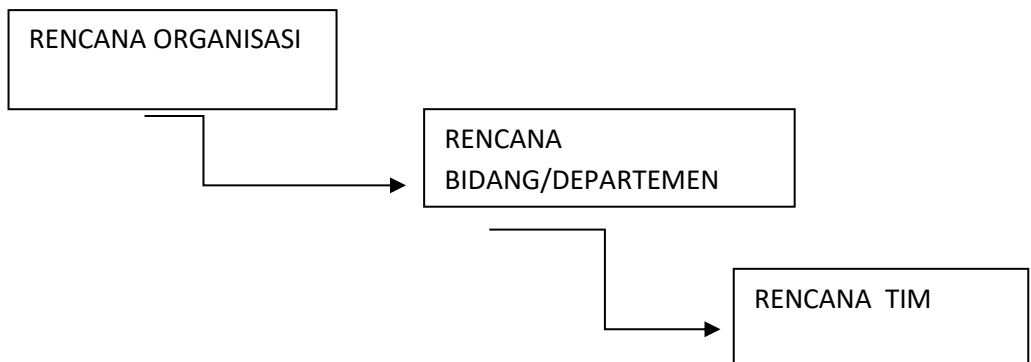
- Mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai

Sebagai langkah awal dalam menerapkan sistem manajemen mutu' organisasi terlebih dahulu menetapkan tujuannya agar dapat direncanakan langkah-langkah yang dilakukan. Tujuan yang ingin dicapai untuk setiap jenis perusahaan dapat berbeda-beda, tergantung orientasi yang ingin diraih, apakah perusahaan itu ingin lebih di efisien atau lebih profitable. Jika hal ini yang di jadikan tujuan, maka langkah-langkah yang dapat dilakukan antara lain memenuhi kekuasaan pelanggan dengan cara memproduksi barang secara konsisten sesuai dengan permintaan pelanggan, meningkatkan dan memelihara pangsa pasar, eningkatkan moral dan komunikasi dalam organisasi mengurangi biaya dan resiko, serta meningkatkan kepercayaan dalam sistem produksi. Boleh jadi rencana dimaksudkan untuk mencapai registrasi standar nasional, internasional atau industri. Semua itu dapat dijabarkan dalam bentuk sebuah visi dan misi. Visi dan misi ini harus dijelaskan pada semua personel yang ada diperusahaan.

- Mengidentifikasi hal-hal lain yang diharapkan

Sesudah menetapkan tujuan utama dan harapan lainnya, terutama harapan dari pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan, organisasi perlu membentuk sebuah tim sebagai mediator dalam mengkomunikasikan serta menjabarkan visi dan misi. Dengan begitu, karyawan dapat dengan mudah menemukan bagaimana sistem ini membantu mereka dalam pekerjaan. Sedikit atau beberapa sesi dengan kelompok kecil (seperti bagan elemen rencana) ini akan lebih efektif daripada dilakukan hanya oleh manajemen puncak. Dengan bagan elemen rencana ini, dapat dipastikan bahwa semua rencana pada level organisasi dikerjakan bersama .

Gambar : 52 . Bagan Alur Elemen Rencana



- Memperoleh informasi tentang ISO 9000 family
Ini berguna untuk memberi panduan yang menyeluruh dan integrasi dalam merancang sistem manajemen mutu dan nantinya berguna sebagai alat pengendali dalam menerapkan.
Karyawan tidak memerlukan pelatihan dalam memilih standar sistem.
Mereka memerlukan pelatihan bagaimana memahami sistem manajemen mutu.
- Pemetaan proses

Sering kali proses-proses yang ada dalam organisasi berdiri sendiri. Versi baru dalam melakukan pendekatan proses mengharuskan setiap proses yang ada saling berhubungan, yang nantinya berguna untuk mengetahui kinerja dari masing-masing proses jenis, sehingga tercapai suatu sistem yang efektif. Dengan melakukan pemetaan proses perusahaan akan tahu mana proses yang berfungsi sebagai proses realisasi, pendukung,

atau proses manajemen. Pemetaan proses harus mencakup semua proses yang ada diperusahaan.

- Menerapkan ISO 9000 family dalam sistem manajemen mutu organisasi bisa saja menggunakan beberapa pedoman dalam ISO 9000 series. Hal ini tergantung bagaimana tujuan organisasi dan sejauh mana pemahaman organisasi terhadap persyaratan yang diwajibkan isi dapat diterapkan misalnya jika perusahaan ini mendapatkan sertifikat maka dapat digunakan ISO 9001:2000 sebagai saran.
- Menentukan gap antara sistem organisasi yang ada dengan persyaratan ISO 9000 : 2000.

Sebagaimana kita ketahui bahwa tujuan standar ISO 9000 adalah menciptakan sistem manajemen mutu yang sesuai dengan standar. Maka yang perlu dilakukan adalah membandingkan sistem manajemen mutu sekarang yang ada. Hal penting untuk mengetahui tingkat persyaratan yang terpenuhi. Penilaian sistem organisasi yang ada dapat dilakukan sendiri atau dilakukan secara eksternal seperti konsultan. Hal ini tergantung pada kemampuan organisasi dan keuangan yang tersedia. Konsultan akademisi atau badan tersertifikasi yang melakukan penilaian sistem organisasi yang dapat memberikan “pandangan” mandiri yang berguna dan bertindak sebagai fasilitator untuk program sistem manajemen mutu. Jika yang melakukan adalah pihak internal perusahaan maka team penilaian harus yang berkompeten dan mengerti kondisi, permasalahan dan seluk beluk sistem manajemen mutu, yang dapat memberikan antisipasi guna mencapai tujuan perusahaan sekarang dan masa akandatang

- Mengidentifikasi proses yang dibutuhkan untuk memasok produk ke pelanggan

Dalam melaksanakan proses-proses yang diperlukan dalam rangka memasok produk, perusahaan yang harus melihat persyaratan 7 ISO 9001 : 2000. Hal dilakukan untuk menentukan apakah sistem manajemen mutu dapat dipublikasikan atau tidak. Hal ini penting sebab jangan sampai salah mengecualikan klausul-klausul.

2. Tahap Pelaksanaan

- a. Mengidentifikasi tindakan yang Diperlukan

Ketika perusahaan telah mendapatkan gambaran secara komprehensif tentang perbandingan sistem yang ada dengan sistem yang dipersyaratkan, maka supaya lengkap, rencana harus diarahkan dengan cara mengidentifikasi tindakan yang dilakukan untuk memenuhi persyaratan standar nasional maupun internasional. Hal dapat dilakukan dengan mengalokasikan sumber daya untuk meningkatkan kemampuan, menempatkan penanggung jawab, dan membuat schedule lengkap untuk tindakan yang akan dilakukan. Pada umumnya perusahaan yang telah menerapkan pengendalian mutu terpadu tidak sulit untuk menerapkan manajemen mutu baik ISO 9000 : 2000 sampai dengan ISO 9001: 2015. Rencana ini harus lengkap, teliti dan sesuai dengan kondisi yang ada di perusahaan/organisasi. Rencana ini harus segera dikaji dan disetujui oleh ketua team dan mendapat masukan dalam rencana yang akan dijalankan. Beberapa contoh langkah yang dapat diterapkan adalah sebagai berikut :

1. Prosedur yang perlu di buat
 2. Tujuan sistem
 3. Bagian ISO 9001 : 2015 sesuai dengan organisasi
 4. Personel dan team yang bertanggung jawab
 5. Persetujuan yang diperlukan
 6. Pelatihan yang diperlukan
 7. Sumber daya yang diperlukan
 8. Perkiraan atau estimasi waktu penyelesaian
- b. Mengimplementasikan Rencana

Ketika semua langkah dan prosedur di atas telah selesai direncanakan dan organisasi telah mempunyai gambaran yang jelas bagaimana sistem manajemen mutu di organisasinya saat ini dibandingkan dengan standar ISO 9001 : 2015, yang telah dilakukan sekarang adalah menerapkan rancangan tersebut. Pada tahapan ini manajemen memberikan perhatian atas hasil-hasilnya untuk memastikan bahwa semua unsur sistem manajemen mutu logis dan efektif. Monitoring atau pemantauan yang efektif akan membuat penerapan sistem manajemen mutu berhasil atau tidak berhasil. Hal ini merupakan suatu ukuran tentang satuan ukuran dana atau bahan acuan sertifikasi. Maka dari itu penerapan manajemen mutu berhasil atau tidak berhasilnya tergantung pada komitmen dan tanggungjawab yang harus dilakukan dari seluruh aktivitas sebagaimana yang idisyaratkan oleh standar. Oleh karenanya maka manajemen puncak harus memberikan perhatian khusus pada:

1. Kelemahan dan kekurangan efektifitas dalam penerapan sistem manajemen mutu.
2. Tindakan yang sulit, tidak efektif atau mungkin tidak dilaksanakan

3. Tahap Penilaian

1. Melakukan penilaian internal

Audit merupakan dasar dalam menilai sejauh mana sistem manajemen mutu yang dilaksanakan efektif dan sesuai dengan persyaratan standar. Audit disini dapat berbentuk audit mutu internal atau audit yang dilakukan oleh pihak eksternal. Seperti konsultan. Jika yang melakukan adalah pihak internal organisasi. Pastikan semua persyaratan ISO 9001 terakomodasi dan terpenuhi. Untuk lebih jelasnya akan dijelaskan pada bab berikutnya.

2. Apakah telah terjadi kesesuaian antara sistem yang dijalankan dengan standar yang diisyaratkan. Organisasi dapat memutuskan untuk mengundang badan sertifikasi guna melakukan penilaian akhir. Dari hasil audit badan sertifikasi ini akan diperoleh pengakuan bahwa sistem manajemen mutu telah sesuai dengan standard an akan diberikan sertifikat sebagai bentuk pengakuannya. Setelah itu organisasi akan menggunakan ISO 2001 : 2015 untuk meningkatkan sistem manajemen mutunya. Akan tetapi, apabila hasil audit internal atau audit badan sertifikasi menunjukkan belum adanya kesesuaian, maka organisasi harus memperbaiki dan meningkatkan standar sistem manajemen mutu kembali

Selanjutnya guna pemahaman tentang sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2015 dapat digambarkan proses-proses pada gambar 4. 3.

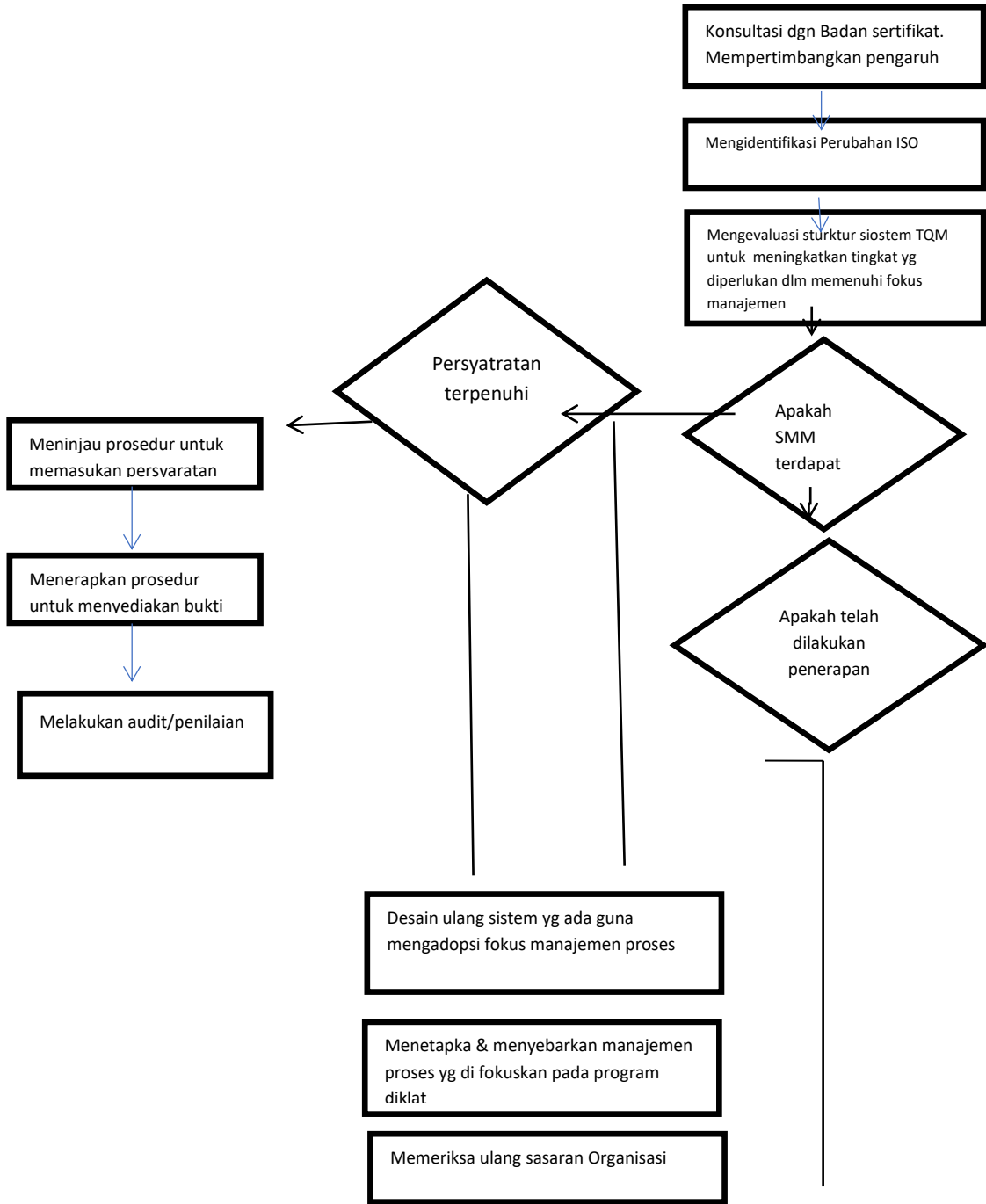
Hambatan Dalam Menerapkan Sistem Manajemen Mutu

Dalam merancang dan menerapkan sistem manajemen mutu kurang efektif, terutama untuk culture bangsa Indonesia yang kurang peduli akan pentingnya penerapan sistem manajemen mutu. Oleh sebab itu dalam penerapan sistem manajemen mutu, peran aktif manajemen puncak harus benar-benar dirasakan

sampai pada level bawah. Hal ini sering menjadi penghambat dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2015, meliputi :

1. Kurang komitmen
2. Kurang sumber daya
3. Kurang partisipasi
4. Kurang waktu
5. Kurang pemahaman
6. Kurang supervise
7. Pembatasan secara eksternal

Gambar 5.3. Proses Sistem Manajemen Mutu



BAB VI

AUDIT DAN SERTIFIKASI MANAJEMEN MUTU

A. Peranan Audit Sistem Manajemen Mutu

Untuk memastikan Jenis Audit Sistem Manajemen Mutu yang efektif dan efisien, maka penilaian harus secara obyektif dan berkelanjutan perlu dilakukan. Dengan melakukan penilaian ini, organisasi akan mengetahui kondisi sekarang ini. Audit yang obyektif akan memberikan jaminan bahwa Jenis Audit Sistem Manajemen Mutu diterapkan dan dipelihara sesuai dengan kebijakan, sasaran, tujuan, dan rencana yang telah ditetapkan. Selanjutnya hasil audit ini dijadikan bahan, media ataupun alat dalam melakukan tindakan korektif, pencegahan yang mengarah pada peningkatan kinerja. Oleh sebab itu, standar internasional menekankan pentingnya audit sebagai alat monitoring dan verifikasi. Audit juga sangat berperan sebagai aktivitas yang essential, sebagaimana sertifikasi eksternal dan evaluasi pemasok.

B. Jenis Audit Sistem Manajemen Mutu

Pelaksanaan system audit biasa adalah untuk menentukan tingkat kesesuaian aktivitas organisasi terhadap standar system mutu yang telah ditentukan serta tingkat efektivitas dari suatu pelaksanaan system tersebut.

Adapun jenis-jenis prosedur system mutu berdasarkan pihak yang melaksanakannya adalah sebagai berikut :

- a. Audit tingkat pihak pertama (Audit Mutu Internal) adalah suatu audit organisasi guna menentukan tingkat efektivitas dari suatu aktivitas penerapan system mutu yang digunakan. Adapun tujuannya adalah untuk memonitoring dalam penerapan system mutu yang digunakan manajemen sebagai alat untuk perbaikan. Dengan sasaran adalah :
 1. memenuhi persyaratan standar system mutu yang diterapkan apakah telah sesuai atau belum sesuai.

2. memonitor perkembangan dan penerapan system mutu (pada tahapan permulaan)
 3. mengetahui secara dini ketidaksesuaian dan melakukan koreksi dalam rangka persiapan audit eksternal (vendor)
 4. memonitor pemeliharaan dan efektivitas system mutu (setelah penerapan)
 5. Mengumpulkan dan memecahkan persoalan mutu.
- b. Audit pihak Kedua (Audit Eksternal : adalah suatu kegiatan oleh Auditor perusahaan yang mewakilinya terhadap subkontrak/pemasok/vendor, dengan tujuan melakukan penilaian terhadap vendor baru. Sedangkan sasarannya adalah
1. Menentukan kualifikasi vendor
 2. Mendorong vendor agar meningkatkan system mutu tersebut
 3. Memenuhi persyaratan pelanggan untuk melakukan audit terhadap perubahan vendor
 4. Menjadi mediator guna memecahkan mutu yang berkaitan dengan vendor.
- c. Audit Pihak Ketiga (Audit Eksternal dan Independen), adalah audit yang dilakukan oleh badan sertifikasi yang independen atau badan registrasi, dengan tujuan untuk menilai kesesuaian system organisasi dengan standar system yang dipersyaratkan oleh pelanggan/costumer, adapun sasarannya adalah :
1. Mengurangi audit yang berulang-ulang (pengganti audit oleh pihak kedua)
 2. Meristrasi/sertifikasi system mutu
 3. Mengetahui kesiapan untu audit sertifikasi
 4. Memilih jenis audit berdasarkan kedalam audit (isinya diketik kemudian). Sedangkan audit secara mendalam meliputi a) audit Sistem, b). audit kesesuaian, dan c). audit produk.

Secara spesifik ketiga audit tersebut dapat dijelaskan sebagaiberikut :

a. Audit Sistem

Audit system ini bertujuan untuk menentukan apakah organisasi telah memiliki system dalam melakukan operasinya. Pada umumnya audit system dilakukan dengan cara membandingkan system yang ada dengan persyaratan standar tertentu guna

mencocokkan kesesuaian. Audit system ini belum melihat penerapan dilapangan. Atau sering disebut system audit dokumentasi atau istilah lain yang sering dipergunakan adalah adequacy audit. Pada umumnya audit dilakukan dengan membandingkan dokumen mutu pelanggan dengan persyaratan standar.

Adapun fungsi manajemen yang diaudit meliputi :

- Kebijakan perusahaan/organisasi
- Sasaran perusahaan
- Program
- Rencana prosedur dan
- Komitmen

Selanjutnya berkaitan dengan yang harus ada dan dipersiapkan pada saat audit adalah :

- Kontrak pelanggan
- Spesifikasi yang berasal dari perusahaan ataupun pelanggan
- Spesifikasi berasal dari peraturan dan standar
- Standar nasional, industry dan organisasi
- Prosedur operasional perusahaan dan manual mutu

Beberapa contoh yang berkaitan waktu audit adalah :

1. Apakah telah ada kebijakan mutu, sasaran mutu, dan struktur organisasi
2. Apakah telah ada system pengendalian desain ?
3. Apakah telah ada system untuk mengevaluasi vendor

b. Audit Kesesuaian (*educuacy*)

Jenis audit ini lebih dalam daripada audit system. Audit ini dilakukan untuk melihat prosedur, instruksi kerja, dan implementasinya. Sebab dokumen ini adalah alat yang penting pada audit ini, maka perlu dilakukan langkah-langkah, sebagai berikut :

1. Ketersediaan dokumen pada personel yang memang membutuhkan
2. Kelengkapan prosedur pada orang menggunakannya
3. Kecukupan atau keterwakilan untuk dipergunakan dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.

Jenis audit inilah yang paling banyak digunakan dalam pelaksanaan audit mutu internal. Audit ini akan dilaksanakan secara periodic dan terprogram pada organisasi

sehingga sangat memungkinkan untuk melihat keefektivan dan keefesiensian sistem mutu di organisasi secara obyektif dan dapat dipertanggungjawabkan.

Audit ini juga tidak hanya melihat apakah prosedur yang diimplementasikan secara efektif, tetapi juga untuk melihat apakah pelaksanaan aktivitas yang sesungguhnya tercakup pada dokumen atau tidak.

c. Audit Produk

Jenis audit produk digunakan untuk menentukan apakah produk sesuai dengan spesifikasi. Dengan kata lain, audit menentukan tingkat pencapaian kepuasan customer. Audit produk umumnya digunakan untuk mengukur keefektifan sistem mutu dengan melaksanakan pemeriksaan produk sebagai hasil dari suatu proses. Adapun tahapan yang dapat dilakukan adalah :

1. Setelah produk diperiksa dan dinyatakan telah memenuhi persyaratan
2. Setelah pengecekan dan pengemasan, sebelum dikirim ke pelanggan
3. Setelah diterima oleh distributor
4. Setelah diterima pelanggan
5. Umpan balik dari bagian customer service atau hasil survey lapangan

C. Tujuan Audit Sistem Manajemen Mutu

Tujuan Audit Sistem Manajemen Mutu adalah untuk mengukur sampai sejauh mana tingkat keberhasilan yang diperoleh oleh perusahaan baik itu dari proses perencanaan, implementasi dan evaluasi tentang efektivitas dan efisiensi dengan mempergunakan sumber daya finansial, perlengkapan, SDM dan lainnya, termasuk ukuran standar yang ditetapkan baik itu internal maupun eksternal. Secara umum dapat dideskripsikan sebagai berikut :

- a. Untuk internal
 - Melihat dan mengidentifikasi kekurangan sistem manajemen mutu
 - Mengevaluasi kekurangan selanjutnya manajemen melakukan korektif
 - Menilai kesiapan untuk audit eksternal (pihak kedua atau pihak ketiga)
 - Mendorong pemeliharaan dan perbaikan dari pelaksanaan sistem manajemen mutu
- b. Untuk Eksternal
 - Memenuhi persyaratan standar sistem manajemen mutu
 - Memenuhi persyaratan badan sertifikasi

- Memenuhi persyaratan pelanggan (khusus dalam kontrak)
- Memenuhi undang-undang/badan pemerintahan (jaringan seluler telepon)

D. Perbedaan Audit ISO 9000 : 1994 dengan ISO 9000 : 2000/2015

Berkaitan dengan revisi pada system manajemen mutu yang kita kenal sekarang ini, maka system audit pun mengalami perubahan dan revisi sebagai berikut :

1. Edisi 1994

Auditor hanya membandingkan checklist dengan prosedur-prosedur mutu untuk semua aktivitas bisnis termasuk dalam lingkup system

2. Edisi 2000

Organisasi tidak dipersyaratkan untuk memiliki prosedur terdokumentasikan untuk menetapkan aktivitas kegiatan. Tetapi, setiap proses yang ada harus diidentifikasi, ditetapkan, dan didokumentasikan, tetapi tidak harus dalam bentuk suatu prosedur. Artinya auditor harus membuat pendekatan baru untuk mengaudit system seperti itu.

Seorang auditor diharapkan mampu mengidentifikasi dan mengaudit organisasi realisasi dan proses pendukung. Maka dari itu setiap personal harus dapat menggunakan pemetaan proses, flow diagram begitu juga dengan prosedur-prosedur yang ada untuk mengaudit system manajemen mutu baru.

Selanjutnya selain mengaudit untuk kesesuaian dengan prosedur-prosedur yang ada, auditor diwajibkan untuk mempertimbangkan delapan prinsip dalam manajemen mutu dan merumuskan keefektifan serta efisiensi proses-proses dalam manajemen mutu organisasi.

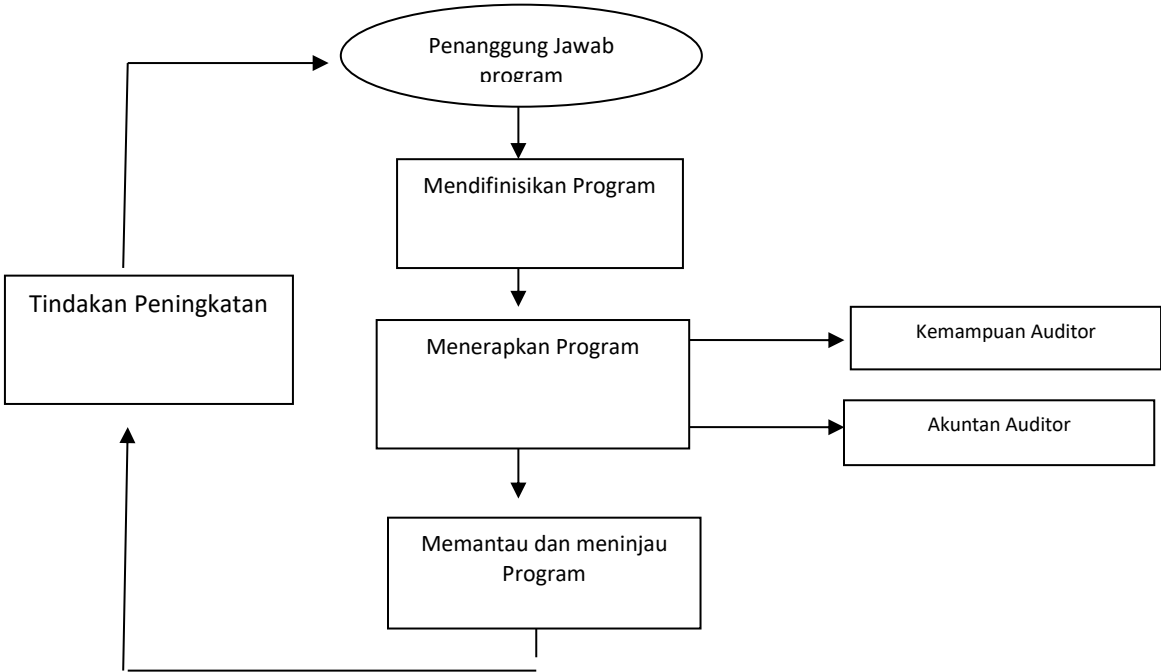
Untuk memahami fungsi pengukuran dalam mendukung pendekatan berdasarkan fakta dan data dalam memfokuskan suatu problematic dan memastikan proses peningkatan berkesinambungan, auditor pun diharuskan membuat penilaian atau keputusan tentang apakah target dapat dipenuhi serta apakah kebijakan kekebijakan mutu dapat dicapai oleh organisasi

E. Mengelola Program Audit

Untuk menerapkan suatu audit mutu yang efektif maka setiap organisasi harus menyiapkan suatu program audit. Dengan adanya program audit ini, organisasi dapat terbantu dalam menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk memfasilitasi pengelolaan audit yang lengkap. Program audit ini tergantung pada sasaran, ukuran, sifat dan tingkat kompleksitas organisasi yang diaudit. Dengan demikian audit dapat dilakukan dengan satu program audit saja atau lebih. Program audit dapat juga mencakup berbagai audit yang dikombinasikan. Mislanya dengan menggabungkan audit ISO 9001 : 2000 dengan ISO 14000. Organisasi juga dapat membuat lebih dari satu program audit, yang dalam hal ini disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Adapun cakupan program audit mencakup :

1. Sasaran dan harapan program audit
2. Tanggungjawab, sumber daya, dan prosedur
3. Pemastian program audit yang diterapkan
4. Pemantauan dan peninjauan program audit
5. Pemastian dokumen audit yang sesuai dipelihara.

Penerapan program perencanaan audit efektif dalam mekaskanakan rancangan, capaian sasaran dapat digambarkan pada gambar 6. 1 berikut :



Gambar 6.1 : Pengelolaan Program Audit

Selanjutnya sasaran dalam bagan di atas dibaut didasarkan pertimbangan :

1. Prioritas manajemen
2. Tujuan komersial
3. Persyaratan system manajemen mutu
4. Persyaratan legal
5. Evaluasi pemasok
6. Persyaratan pelanggan
7. Potensi resiko

sifat, ukuran dan kompleksitas program audit berbeda tergantung jenjang atau tingkatan biasa dipengaruhi oleh :

- ruang lingkup, sasaran, durasi, dan frekuensi masing-masing yang di audit
- ukuran, sifat dan kompleksitas, kesamaan, dan lokasi aktivitas yang diselenggarakan
- persyaratan standar, legal, dan kontraktual
- kebijakan, prosedur, dan kriteria audit
- keputusan untuk disertifikasi
- hasil audit sebelumnya atau tinjauan program audit yang lalu
- permasalahan bahasa, kultur dan lingkungan social
- perubahan yang signifikan pada area aktivitas dan fungsi organisasi.

Peranan dan tanggung jawab manajemen dalam mengelola program audit sebaiknya diberikan pada personel yang memahami prinsip audit, memiliki ompetensi dalam mengaudit, serta mampu mengaplikasikan perlengkapan audit. Personil ini juga harus memahami teknik dan bisnis yang relevan dengan aktivitas yang di audit. Pemahaman personel tentang audit ini sangat penting, sehingga diharapkan berdasarkan tanggungjawabnya kedepan akan mampu :

1. mengidentifikasi menerapkan, memeilhara dan meningkatkan program audit
2. mengidentifikasi dan menyediakan sumber daya program audit. Dalam mengidentifikasi sumber daya program audit, pertimbangan sebaiknya didasakan pada :
 - sumber daya keuangan yang diperlukan untuk program audit
 - peralatan dan metode audit
 - tersedianya auditor dan teknisi yang ahli
 - proses untuk mencapai dan memelihara kemampuan auditor dan meningkatkan kinerja auditor
 - kemampuan auditor untuk mencapai sasaran program audit

- waktu perjalanan, dan keperluan lainnya dalam mengaudit

Pada program audit ini, prosedur sebaiknya juga ditetapkan seperti yang dicontohkan pada halaman berikut.

1. Perencanaan dan penjadwalan audit
2. Jaminan kompetensi auditor
3. Seleksi team audit yang sesuai

Adapun berkaitan dengan menyeleksi team, hal di bawah ini dapat dijadikan dasar, yaitu :

- Memahami standar system manajemen mutu ISO 9001 : 2015
 - Memahami masalah sector industry atau sub bidang lainnya yang akan di audit
 - Berpengalaman dalam mengaudit system manajemen mutu atau telah terlatih atau diklat dalam melakukan audit.
4. Memimpin audit
 5. Menindaklanjuti kinerja audit

Penerapan program audit sebaiknya mencakup, hal-hal sebagai berikut :

- Pendokumentasian program audit dan pendistribusian dokumentasinya pada pihak yang berkepentingan
- Pengkoordinasian dan penjadwalan audit serta aktivitas program audit lainnya
- Penetapan dan pemeliharaan proses untuk melakukan evaluasi awal auditor dan secara berkelanjutan mengevaluasi keperluan pelatihan dan pengembangan kemampuan auditor
- Menyusun dan merumuskan Team audit yang ditunjuk
- Ketersediaan sumber daya yang dipersyaratkan untuk menjadi team audit
- Kepastian pelaksanaan audit sesuai dengan program audit
- Kepastian pengendalian rekaman dokumentasi aktivitas audit
- Kepastian tinjauan dari persetujuan laporan audit serta pendistribusian laporan tersebut pada pihak yang berkepentingan
- Kepastian laporan yang akan ditindak lanjuti

Kegiatan perekaman yang harus dijaga seyogya perlu dipelihara untuk menunjukkan operasional program audit telah dijalankan, mencakup :

- Hasil tinjauan program audit
- Rekaman audit, seperti : rencana, laporan audit, laporan ketidaksesuaian, laporan tindakan pencegahan dan korektif
- Rekaman personel yang melakukan audit, seperti evaluasi kinerja, seleksi team, dan pendidikan pelatihan.

Pelaksanaan program audit ini perlu dipantau dan ditinjau untuk memastikan bahwa capaian sasaran yang diharapkan telah tercapai. Hal ini penting untuk digunakan dalam mengevaluasi sejauhmana efektivitas program serta mengidentifikasi peluang dan harapan peningkatannya. Pemantauan yang dilaksanakan dapat menggunakan indicator perbaikan seperti :

- Kemampuan team audit dalam mencapai sasaran audit
- Kesesuaian program audit dengan jadwal/schedule
- Umpan balik yang diperoleh dari auditee dan auditor
- Waktu yang dibutuhkan dalam melakukan tindakan perbaikan.

Keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan penijauan program audit adalah maka perlu dipertimbangkan aspek-aspek sebagai berikut :

1. Hasil dan kegiatan suatu pemantauan
2. Kesesuaian dengan prosedur
3. Perkembangan kebutuhan dan harapan dari pihak yang berkepentingan baik internal maupun eksternal
4. Dokumen audit
5. Komitmen dari semua pihak khususnya internal organisasi

F. Pelaksanaan Audit

Pada prinsipnya pelaksanaan suatu kegiatan dalam program audit dapat beregang atau berpedoman pada :

- a. Rapat Pembukaan

Rapat pembukaan (opening meeting) suatu rapat pertemuan yang dilaksanakan sebelum pelaksanaan audit. Pertemuan ini dihadiri oleh team auditor dan seluruh pihak yang terkait dalam pelaksanaan audit. Kehadiran kepala departemen, bidang, sub bidang yang diaudit merupakan salah satu komitmen dalam membangun dan meningkatkan mutu menuju perubahan yang lebih baik.

Adapun tujuan dari pertemuan ini, adalah :

1. memberikan penjelasan tentang tujuan dari pelaksanaan audit,
2. memberikan penjelasan teknik dan metode yang digunakan dalam pelaksanaan audit
3. mewujudkan komitmen dan konsistensi pelaksanaan audit agar didapat hasil yang optimal guna memperbaiki peningkatan mutu.

Selanjutnya pimpinan auditor bertindak sebagai pemimpin pertemuan memberikan penjelasan mengenai :

- Team audit dan tanggungjawab setiap anggota team
- Tujuan dari pertemuan
- Ruang lingkup audit
- Tujuan audit
- Metode yang digunakan dalam pelaksanaan audit
- Jadwal
- Jawaban atas semua pertanyaan yang muncul dari pihak auditee

Kemudian berkaitan dengan pelaksanaan rapat berlangsung, baik pimpinan auditor maupun para auditor harus :

- Berbicara yang dapat meyakinkan seluruh peserta pertemuan
 - Mendengarkan auditee dengan sikap dan perhatian sungguh-sungguh
 - Menjaga sikap dan tindakan yang baik
 - Dapat mengendalikan situasi
 - Membuat notula dengan obyektif atas terjadinya keputusan yang dihasilkan dari pertemuan tersebut
- b. Penggunaan Daftar Periksa

Daftar periksa (checklist) yang telah disiapkan oleh team audit, pada saat pelaksanaan audit harus digunakan secara efektif. Tujuan penggunaan daftar periksa ini adalah untuk memantau pelaksanaan audit agar sesuai dengan rencana audit yang telah di buat. Apabila pelaksanaan audit pada satu bagian telah dilaksanakan semua aspek yang terdapat dalam daftar periksa, maka auditor segera melaksanakan audit pada bagian lainnya (sesuai dengan jadwal audit) meskipun masih ada waktu tersisa. Apabila waktu tidak mencukupi untuk melaksanakan semua aspek audit yang terdapat dalam daftar periksa, maka auditor harus memutuskan apakah audit yang dilaksanakan masih dalam ruang lingkup audit atau tidak. Maka dalam hal ini auditor dituntut untuk mengatur waktu serta kedalaman audit yang dilaksanakan.

Daftar periksa merupakan pedoman dan acuan bagi auditor untuk melaksanakan audit sesuai dengan yang direncanakan. Adapun manfaat dalam pelaksanaan, diantaranya :

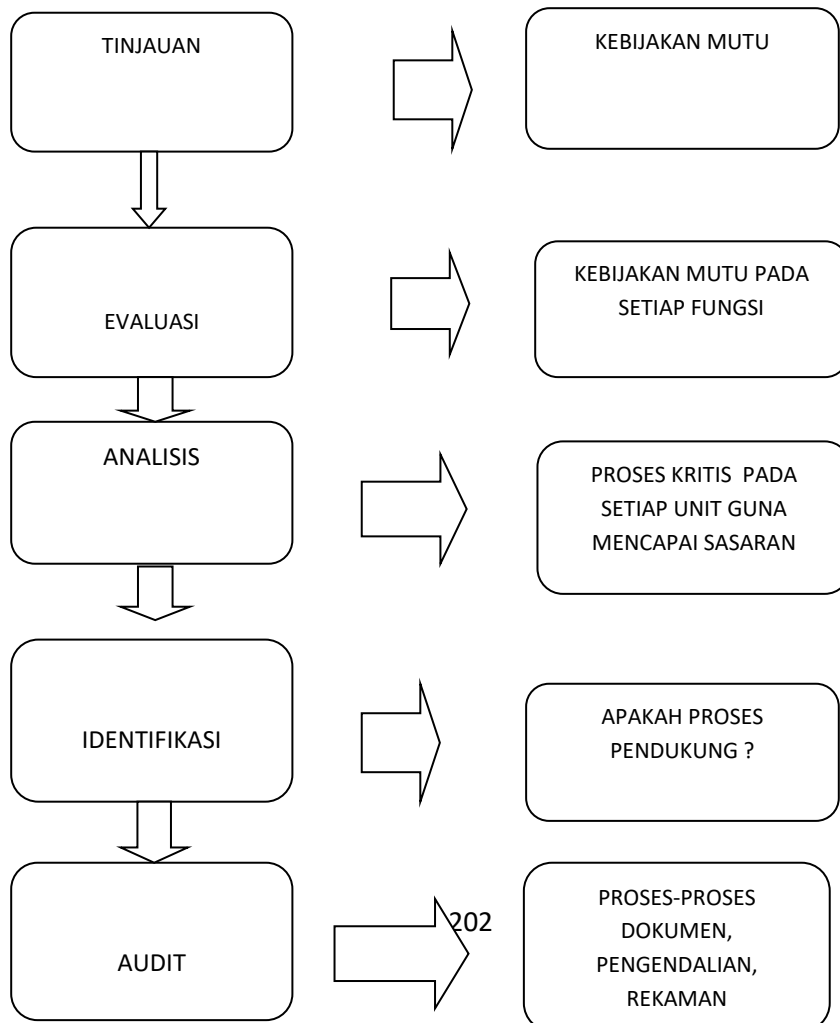
- Dapat mengatur dan mengendalikan waktu pelaksanaan audit
- Dapat mengatur dan mengendalikan ruang lingkup atau batasan audit sesuai dengan rencana dan jadwal yang telah dibuat;
- Dapat memberikan panduan dalam menelusuri dokumen referensi yang dibutuhkan
- Sebagai instrument atau alat bantu dalam penyusunan audit yang dilaksanakan.

G. Teknik Audit

1. Mengidentifikasi proses

- a. Berdasarkan standar mutu internasional, organisasi diharuskan untuk menyediakan suatu system manual mutu yang berisikan, diantaranya penjelasan interaksi dari proses-proses yang ada dalam system manajemen mutu. Hal inilah yang menjadi langkah awal dari suatu proses audit

- b. System manajemen mutu harus mencakup rencana strategis yang berisikan kebijakan mutu dan pembauatan sasaran mutu yang terukur
- c. Dari sini akan mengalir proses kritis yang harus diidentifikasi, di buat dan didokumentasikan, dan lain-lain serta direncanakan dalam rangka mencapai sasaran dalam merelisasikan produk, sebagai bantuan yang nantinya akan ada beberapa proses detail untuk mendukung proses kritis.
- d. Focus audit adalah menggabungkan/masukan elemen-elemen pendekatan proses dan delapan prinsip manajemen mutu yang dianggap penting dalam mencapai sasaran. Hal ini harus dihubungkan klausal dalam standar (jika ada).
- e. Auditor harus bekerja sesuai dengan langkah dan prosedur seperti tampak pada gambar 6 : 3, berikut untuk memahami prosedur dalam organisasi dan juga memahami bagaimana clausal-clausal tersebut ditetapkan untuk proses-proses tersebut (apakah sesuai)



Gambar 6 : 3 prosedur identifikasi pelaksanaan audit mutu organisasi

2. Mengaudit Sistem manajemen Mutu

1. Dalam pelaksanaan audit, auditor harus melaksanakan hal sebagai berikut :
 - Meninjau kebijakan mutu
 - Mengevaluasi sasaran mutu pada setiap level dan fungsi
 - Menganalisis proses kritis (dapat berupa aktivitas-aktivitas, proses-proses dan ukuran yang dianggap penting dalam mencapai sasaran)
 - Mengidentifikasi proses-proses pendukung yang dianggap perlu atau sesuai
 - Memfokuskan proses audit terhadap organisasi, bidang atau bagian, proses pemeriksaan, rekaman, serta produk atau services
 - Mempertimbangkan keefektifan dan efisiensi proses tersebut
2. Untuk hal-hal di atas maka auditor harus :
 - Memahami masalah-masalah pokok dalam organisasi atau bagian dan sub bagian
 - Memfokuskan pada proses-proses kritis
 - Mengaudit peningkatan usaha/bisnis
3. Sedangkan untuk hal yang dianggap vital dan kritis auditor harus dapat mengidentifikasinya. Untuk kepentingan tersebut maka auditor juga harus dapat :
 - Memetakan flow charts
 - Checklist yang berdasarkan dokumen persyaratan ISO 9001 : 2015
 - Mengembangkan check list yang berdasarkan dokumen dan prosedur

3. Mengumpulkan dan memverifikasi informasi

1. Informasi yang diperoleh selama pelaksanaan audit harus dapat dipertanggungjawabkan oleh auditor dan dapat dipertimangkan sebagai temuan dan evaluasi audit.
2. Informasi dapat diperoleh dari berbagai sumber, misalnya :
 - 1) Klarifikasi. Teknik ini dibutuhkan untuk memperoleh kejelasan atas pernyataan-pernyataan yang kurang dimengerti, dan biasanya terdapat dalam dokumen mutu auditee
 - 2) Wawancara. Dalam wawancara/interview sebaiknya mempergunakan metode what, where, who, when, why dan how yang sering dikenal dengan istilah 5 W dan 1 H
 - 3) Observasi. Melakukan observasi langsung dilapangan terhadap berbagai aktivitas yang ada dilingkungan obyek yang diteliti. Sebagai contoh :
 - Kesesuaian penyimpanan dan identifikasi dari raw material dan produk jadi
 - Pelaksanaan pemeriksaan dan pengujian
 - Penggunaan instruksi kerja oleh para personal/operator dan lain sebagainya

Adapun teknik-teknik yang dilakukan dalam observasi meliputi:

- Penelusuran ke belakang : teknik ini dilaksanakan setelah output dihasilkan dan dilakukan penelusuran ke belakang sampai ke permulaan proses
 - Inspeksi ulang : Auditor memilih jenis produk yang telah diterima dan meminta salah seorang inspeksi untuk memeriksa atau menguji ulang salah satu dari karakteristik produk atau jasa. Tujuannya adalah untuk melihat apakah prosedur pengujian dan pemeriksaan telah sesuai atau memadai dan apakah inspeksi cukup terlatih dalam melaksanakan tugasnya
- 3). Verifikasi. Teknik lain yang digunakan dalam pelaksanaan audit adalah verifikasi terhadap catatan-catatan mutu yang telah lalu untuk melihat pemeliharaan system mutu pada organisasi.

4). Pengambilan sample secara acak. Guna memperoleh data atas bukti obyektif, teknik yang dilakukan oleh auditor dapat mengambil beberapa sampel yang dapat mewakili kondisi sebenarnya

5). Dokumen-dokumen seperti :

- Kebijakan
- Sasaran
- Rencana
- Prosedur
- Instruksi
- Spesifikasi
- Gambar

6). Dokumen atau sejenis berkas

- Dokumen inspeksi
- Minutes meeting
- Dokumen complaint pelanggan
- Komunikasi yang relevan dari pihak-pihak yang berkepentingan eksternal
- Rekaman audit
- Program pemantauan
- Hasil pengukuran

3. Dalam mengumpulkan informasi diharuskan agar dapat dipertimbangkan interaksi antar fungsi, aktivitas dan proses

4. Bukti-bukti harus diidentifikasi, didokumentasikan dan direkam.

4. Temuan Audit

Guna mengaudit organisasi dengan mempergunakan ISO 9001 : 2015 secara efektif, auditor seyogyanya harus memahami cara memantau dan mengukur informasi sedemikian rupa sehingga informasi dapat diketahui sampai sejauhmana audit ini dapat berkontribusi terhadap peningkatan kerkelanjutan

untuk menjamin mutu organisasi. Selain itu auditor juga harus dapat mengevaluasi kegunaan dan pemanfaatan alat-alat pengukuran pada saat audit dilaksanakan. Dengan demikian, akan diperoleh keyakinan bahwa organisasi tersebut dapat mendemonstrasikan proses peningkatan mutu berkelanjutan dalam system manajemen mutu.

Bukti audit harus dievaluasi terhadap audit kriteria untuk menentukan temuan audit. Temuan audit dapat menunjukkan kesesuaian atau tidak kesesuaian dengan persyaratan. Temuan audit bisa juga dibuat dalam bentuk jenjang atau tingkatan sesuai dengan rencana audit. Bukti obyektif ini dibutuhkan sebagai bukti penerapan dari system manajemen mutu yang ada. Beberapa bukti obyektif yang dapat dipergunakan adalah sebagai berikut :

- Catatan, misalnya risalah tinjauan manajemen, catatan pengendalian mutu, lembaran pengambilan proses, dan lain-lain
- Prosedur, petunjuk kerja, spesifikasi produk, standar teknis, dan lain-lain
- Kondisi fisik peralatan, mesin,, area penyimpanan, atau komponen produk barang/jasa
- Jawaban atau tanggapan dari auditee pada waktu audit
- Hasil observasi auditor pada beberapa area atau aktivitas yang diaudit.

Bukti-bukti ini harus dicatat dalam kolom “hasil audit” yang merupakan bagian dari checklist yang telah dipersiapkan. Catatan ini juga dapat digunakan dalam membuat laporan hasil audit. Dan catatan ini harus dilampirkan pada laporan yang diserahkan kepada auditee.

Pertemuan ini dilaksanakan setelah audit selesai dilaksanakan. Pada pertemuan ini, team audit menyampaikan hasil-hasil temuan audit didukung oleh bukti-bukti obyektif yang ada. Pertemuan ini dipimpin oleh pimpinan auditor.

5. Pertemuan Team Audit

Setelah selesai pelaksanaan audit, team harus melakukan pertemuan untuk membicarakan semua hasil kegiatan misalnya observasi dan menentukan apakah ada dari hasil kegiatan yang dikategorikan ketidaksesuaian berdasarkan kriteria yang telah ditentukan pada prosedur audit mutu internal. Semua ketidaksesuaian harus didukung oleh bukti yang akurat dan dilaporkan dengan mempergunakan kata-kata/kalimat yang jelas, benar. Pimpinan auditor mengumpulkan semua laporan ketidaksesuaian dan memeriksanya untuk memutuskan bahwa temuan tersebut didukung oleh bukti-bukti yang benar. Jika memungkinkan, pembuatan laporan di buat pada saat pertemuan.

6. Rapat Penutupan

Pada rapat penutupan (closing meeting), pimpinan auditor melaksanakan hal-hal sebagai berikut :

- Mengucapkan terima kasih kepada auditee atas fasilitas, bantuan dan kerjasama yang telah diberikan selama audit dilaksanakan
 - Menjelaskan bahwa audit yang telah dilaksanakan tidak meliputi seluruh aspek sehingga ketidaksesuaian yang ditemukan hanya merupakan bagian yang terdapat pada sampel yang diambil secara acak. Bukan tidak mungkin terdapat ketidaksesuaian yang tidak terlihat.
 - Menjelaskan hasil temuan audit
 - Jika terdapat ketidaksesuaian, mengkonfirmasi kepada auditee dan meminta auditee untuk melengkapinya dengan rencana tindakan koreksi (action Correction) yang akan diambil dan target penyelesaiannya
 - Menyimpulkan hasil audit (merekomendasikan/tidakdirekomendasikan)
 - Membuka forum Tanya jawab
 - Menjelaskan hal yang ditanyakan oleh auditee
 - Menutup pertemuan
- ## **7. Pelaporan Audit**

Persiapan pelaporan audit

Pada pertemuan auditor, team audit dapat berembuk dan menyiapkan laporan audit. Adapun laporan audit mencakup :

- Ruang lingkup dan sasaran audit
- Jadwal audit
- Anggota team audit
- Auditee
- Identifikasi dokumen rujukan terhadap audit yang dilaksanakan
- Ketidaksesuaian
- Kesimpulan/keputusan audit.

Distribusi laporan Audit

Sebagai pedoman, anggota di bawah ini yang berada dalam suatu organisasi harus menerima salinan (copy) laporan audit :

- Chief executive
- Anggota team tinjauan manajemen
- Coordinator program audit mutu internal
- Team audit dan auditee
- Personel yang bertanggungjawab untuk menindak lanjuti tindakan perbaikan (improvement)

Ketidaksesuaian

Ketidaksesuaian adalah suatu aktivitas yang dilaksanakan yang kurang bahkan tidak memenuhi persyaratan yang diisyaratkan atau ditentukan

- Dalam suatu audit, ketidaksesuaian dapat disebabkan oleh faktor-faktor, diantaranya:
 - System dokumen yang tidak memadai terhadap persyaratan system mutu yang ada atau yang menggambarkan pelaksanaan system sebenarnya
 - Pelaksanaan atau penerapannya tidak memenuhi system dokumen yang dipersyaratkan dengan system yang ada.

- Ketidaksesuaian yang ditemukan selama audit harus berdasarkan fakta dan data yang ada, tidak boleh didasarkan pada pendapat pribadi auditor (Subyektif) semua ketidaksesuaian harus dinilai :
 - Klausul ISO 9001 : 2015
 - Suatu ketidaksesuaian dengan penerapan klausul standar ISO yang ada. Suatu ketidaksesuaian didalam penerapannya dapat dinilai terhadap kebijakan organisasi, kontrak penjualan, instruksi kerja, standar produk/hasil, dan kebijakan pemerintah

Ketidaksesuaian yang ditemukan selama audit dapat dikategorikan dalam “Mayor” atau “Minor” guna menilai konsisten dan komitmen atas masalah yang penting dalam system.

Ketidaksesuaian Mayor merupakan ketidaksesuaian yang berpotensi menghasilkan dampak yang serius terhadap pencapaian mutu atau efektivitas system mutu. Dibawah ini terdapat contoh yang berkaitan dengan ketidaksesuaian Mayor adalah sebagai berikut :

- Tidak adanya pemeriksaan penerimaan/pengujian bagian-bagian sub-kontrak
- Tidak adanya pengendalian terhadap proses khusus
- Tidak adanya metode yang baik untuk komponen elektostatik
- Tidak melaksanakan internal quality sesuai dengan dokumen
- Kegagalan melaksanakan pengujian terhadap produk yang ditetapkan konsumen di dalam kontrak perjanjian
- Tidak adanya ruang penyimpanan atau gudang yang terjamin dan metode penanganan yang tidak aman untuk bahan kimia atau ketentuan pemerintah yang dipersyaratkan.

Sedangkan ketidaksesuaian Minor.

- adalah ketidaksesuaian akan disebut minor apabila tidak memiliki dampak yang serius terhadap mutu atau system mutu (human Error)
- Kesalahan atau ketidaksesuaian pada dokumen yang sebenarnya atau terhadap persyaratan standar yang ada
- Penyimpanan dalam penerapan terhadap bagian dari prosedur atau instruksi kerja.

8. Mendokumentasikan Ketidaksesuaian

Auditor bertanggungjawab untuk mengidentifikasi berbagai ketidaksesuaian dan mendokumentasikan formulir “Laporan Ketidaksesuaian” (LK) atau “Permintaan Tindakan Perbaikan” (PTP)

Ketepatan dan kebenaran laporan ketidaksesuaian atau permintaan tindakan akan menghindari perselisihan atau konflik di antara auditor dan auditee ketika meminta tindakan perbaikan. Bila diperlukan ketidaksesuaian tersebut dapat ditelusuri untuk diperiksa kebenarannya.

9. Tindakan Perbaikan

Tindakan perbaikan adalah tindakan yang dilakukan oleh pihak yang diaudit (auditee) untuk memperbaiki ketidaksesuaian yang ditemukan pada waktu audit. Setiap tindakan yang diambil seharusnya berupa tindakan pencegahan agar masalah yang sama tidak terulang. Tindakan perbaikan merupakan bagian dari proses peningkatan yang berkelanjutan dari suatu system mutu organisasi.

Tindakan perbaikan merupakan bagian audit setelah ketidaksesuaian dari system teridentifikasi pada waktu audit. Tindakan perbaikan di buat oleh auditee setelah auditor menemukan ketidaksesuaian tersebut.

Selanjutnya berkaitan wewenang dan tanggungjawab tindakan perbaikan (PTP) dapat disebutkan sebagai berikut

1. Team Audit

- Mengidentifikasi ketidaksesuaian yang ditemukan dalam PTP atau LK
- Menjelaskan ketidaksesuaian yang ditemukan kepada auditee
- Meminta persetujuan dari auditee mengenai batas waktu pelaksanaan perbaikan atas ketidaksesuaian
- Melaksanakan control dan monitoring penerbitan dan pengembalian PTP atau LK

2. Audit

- Pemahaman dengan jelas mengenai ketidaksesuaian yang ditemukan oleh auditor

- Melakukan penilaian akan dampak tingkat ketidaksesuaian, dan menyiapkan sumber daya guna melakukan perbaikan dalam memenuhi batas waktu penyelesaian tindakan perbaikan.
- Melaksanakan tindakan perbaikan dan mendokumentasikan (tulisan) dalam PTP atau LK
- Mengembailikan PTP atau LK kepada auditor guna ditindaklanjuti.

H. Evaluasi Kinerja Audit

Evaluasi dilaksanakan secara periodic terhadap :

1. Kinerja audior

2. Program Audit

3. prosedur Audit

Evaluasi Terhadap Kinerja Auditor

- Melakukan pengkajian terhadap dokumen kerja dan laporan audit. Dokumen kerja dan laporan audit untuk menilai kemampuan auditor dalam memelihara sikap yang obyektif, menentukan ketidaksesuaian. Auditor harus diinformasikan mengenai kinerjanya dan perbaikan yang diperlukan untuk yang bersangkutan.
- Masalah dengan auditee
Beberapa auditor mungkin memiliki masalah dengan auditor. Apabila hal ini terjadi, auditor memerlukan pelatihan, bimbingan maupun counseling

Evaluasi program Audit

- Pengembalian modal
Hasil yang nyata dapat diukur dengan adanya penurunan biaya disebabkan adanya tindakan perbaikan terhadap temuan auditor. Hasil yang tidak nyata dapat dilihat dari kekuatan produk dengan persyaratan pelanggan maupun dengan peraturan pemerintah sehingga tidak ditemukan ketidaksesuaian yang serius pada waktu pelaksanaan audit
- Kecenderungan Operasional

Dari hasil audit dapat dihitung prosentase ketidaksesuaian terhadap elemen system prosedur. Jika ada kecenderungan menaik, maka diperlukan perbaikan system operasi.

Evaluasi Prosedur Audit

Evaluasi prosedur audit dilakukan dengan memeriksa dokumentasi dan menganalisis kesesuaian pada waktu pelaksanaan kegiatan dilapangan.

A. Proses Sertifikasi

Sertifikasi merupakan bentuk pengakuan dari pihak independent terhadap performance suatu organisasi yang telah menerapkan system manajemen mutu yang dipersyaratkan. Adanya sertifikasi akan memberikan bukti bahwa standar benar-benar diterapkan sehingga dapat mengurangi audit pihak kedua yang sering banyak menyita wktu dari organisasi yang bersangkutan. Dengan sertifikasi, perusahaan dapat melebarkan pangsa pasar atau aktivitas dan program lain. Tetapi satu hal yang perlu mendapat perhatian utama adalah bahwa sertifikasi bukanlah tujuan akhir, sebab tidak sedikit perusahaan atau organisasi yang mengejar sertifikasi karena dipersyaratkan oleh costumer tanpa melaksanakan peningkatan performance sistemnya.

Pihak yang memberikan sertifikasi adal badan sertifikasi yang telah mendapatkan akreditasi bahwa yang bersangkutan layak memberikan sertifikat .oleh sebab itu banyaknya badan sertifikasi, maka dalam menentukan pilihan harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Pengalaman badan sertifikasi yang bersangkutan. Hal ini penting untuk mengetahui sejauhmana kemampuan dan pengetahuan badan sertifikasi tersebut. Apakah pernah perusahaan itu mengaudit organisasi sejenis?. Selain itu perlu mempelajari asesornya.
- 2) Pangsa pasar. Pilihlah badan sertifikasi yang memiliki confidence, akuntabilitas dan jaminan dan jaringan yang luas, baik nasional maupun global
- 3) Bentuk prosedur dan proses yang dianut lembaga sertifikasi yang bersangkutan
- 4) Biaya. Setiap badan sertifikasi memiliki biaya beragam. Oleh sebab itu, perlu dilakukan perbandingan biaya dengan bada sertifikasi lainnya.

Setelah menentukan badan sertifikasi, organisasi dapat mengajukan permohonan resmi dari suatu organisasi untuk memperoleh sertifikasi. Permohonan ini dilampiri dengan dokumentasi system manajemen mutu yang ada dan umumnya badan sertifikasi akan menilai dokumentasi dokumentasi tersebut, setelah dipandang sesuai,

maka berikutnya akan dijadwalkan penilaian di perusahaan. Tetapi jika belum, dapat direkomendasikan agar meningkatkan system manajemen mutunya. Setelah tahap ini sesuai, maka badan sertifikasi akan melaksanakan pre-assessment. Pada tahap ini, organisasi akan diberikan kesempatan guna memperbaiki temuan-temuannya. Kemudian baru dilakukan penilaian utama (main Assessment). Hasil dari main assessment inilah yang akan menentukan apakah organisasi itu layak mendapatkan sertifikasi atau tidak. Bagi perusahaan yang mendapatkan sertifikasi, satu hal yang harus mendapat perhatian adalah bahwa sertifikasi yang diperoleh akan terus dinilai secara berkala, yaitu dua kali setahun. Hal ini dilakukan dalam jangka waktu tiga tahun sesuai dengan jangka waktu berlakunya sertifikasi.

BAB VII

REVOLUSI INDUSTRI.4.0

Revolusi industri 4.0 merupakan fase keempat dari perjalanan sejarah revolusi industri yang dimulai pada abad ke -18. Menurut Prof Schwab, dunia mengalami empat revolusi industri. Revolusi industri 1.0 ditandai dengan penemuan mesin uap untuk mendukung mesin produksi, kereta api dan kapal layar. Berbagai peralatan kerja yang semula bergantung pada tenaga manusia dan hewan kemudian digantikan dengan tenaga mesin uap. Ditemukannya energi listrik dan konsep pembagian tenaga kerja untuk menghasilkan produksi dalam jumlah besar pada awal abad 19 telah menandai lahirnya revolusi industri 2.0. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat pada awal abad 20 telah melahirkan teknologi informasi dan proses produksi yang dikendalikan secara otomatis. Mesin industri tidak lagi dikendalikan oleh tenaga manusia tetapi menggunakan sistem otomatisasi berbasis komputer. Dampaknya, biaya produksi menjadi semakin murah. Teknologi informasi juga semakin maju diantaranya teknologi kamera yang terintegrasi dengan mobile phone dan semakin berkembangnya industri kreatif.

Revolusi industri mengalami puncaknya saat ini dengan lahirnya teknologi digital yang berdampak masif terhadap hidup manusia di seluruh dunia. Revolusi industri terkini atau generasi keempat mendorong sistem otomatisasi di dalam semua proses aktivitas. Teknologi internet yang semakin masif tidak hanya menghubungkan jutaan manusia di seluruh dunia tetapi juga telah menjadi basis bagi transaksi perdagangan dan transportasi secara online. Munculnya bisnis transportasi online seperti Gojek, Uber dan Grab menunjukkan integrasi aktivitas manusia dengan teknologi informasi dan ekonomi menjadi semakin meningkat.

A. Pengertian Revolusi Industry 4.0

Revolusi industry 4.0 Industri 4.0 adalah industri yang menggabungkan teknologi otomatisasi dengan teknologi cyber. Ini merupakan tren otomatisasi dan pertukaran data dalam teknologi manufaktur. Ini termasuk sistem cyber-fisik, Internet of Things (IoT), komputasi awan dan komputasi kognitif.

Revolusi Industri 4.0 berciri kreativitas, leadership (kepemimpinan) dan entrepreneurship (kewirausahaan) yang mendobrak "mindset" cara bekerja revolusi industri sebelumnya. Dengan berciri efisiensi dalam komunikasi dan transportasi serta mengarahkan masyarakat untuk memecahkan masalah dengan sistem "one stop shopping" atau "one stop solution" diperlukan atmosfer dunia usaha

yang lepas dari lilitan dan hambatan birokrasi dan itu tidak hanya soal cara bekerja tapi juga mentalitas pegawai dan tenaga kerjanya. Dan pada gilirannya output revolusi ini banyak mendatangkan keuntungan dan kesejahteraan seperti harga barang murah serta kesehatan terjamin bukan malah menambah beban ekonomi masyarakat dan memperbanyak pengangguran.

Manfaat dan tantangan platform digital di era revolusi industry 4.0

Seperti yang kita tahu bahwa saat ini kita tengah berada di era Revolusi Industri Ke-4 (Industry 4.0). Dimana era ini diwarnai oleh kecerdasan buatan (artificial intelligence), era super komputer, rekayasa genetika, teknologi nano, mobil otomatis, inovasi, dan perubahan yang terjadi dalam kecepatan eksponensial yang akan mengakibatkan dampak terhadap ekonomi, industri, pemerintahan dan politik.

Berikut ini 3 manfaat platform digital di Era Revolusi Industri 4.0 :

1. Inovasi

Munculnya model-model bisnis baru tidak lepas dari kemampuan para inovator untuk merancang strategi lewat platform digital. Di Indonesia sendiri, inovasi digital yang terjadi tidak hanya di dunia ritel, tapi juga di bidang pendidikan, katering, kesehatan, bahkan di dunia hukum. Semakin banyak orang yang berpartisipasi, maka akan timbul persaingan sehat yang berdasarkan inovasi, sehingga memberikan nilai tambah bagi masyarakat.

2. Inklusivitas

Lewat platform digital, segala macam layanan dapat dengan mudah menjangkau banyak orang di berbagai daerah. Hasilnya, terjadi inklusivitas yang menguntungkan orang-orang yang bertempat tinggal jauh dari daerah metropolitan, sehingga mereka turut menikmati layanan digital.

3. Efisiensi

Tentu dengan berkembangnya inovasi platform digital, otomatis akan ada efisiensi, baik dari segi manufaktur maupun pemasaran. Hal ini tentunya memerlukan kecerdasan dari pebisnis untuk mengoptimalkan strategi mereka di dunia digital.

Berikut ini tantangan platform digital di Era Revolusi Industri 4.0 :

1. Masalah Kendali

Ekonomi digital yang mengendalikan masyarakat pastinya mempengaruhi perilaku publik yang tadinya masyarakat belanja ke toko ritel, saat ini mulai beralih ke belanja online. Aspek sosial dan kultural seperti ini juga perlu mendapatkan perhatian dari pihak seperti pemerintah maupun masyarakat agar toko ritel tidak banyak yang berguguran satu persatu.

2. Ketidaksetaraan

Di antara semua hal positif, kehilangan pekerjaan karena digantikan robot atau semua pekerjaan saat ini bisa dikerjakan oleh sebuah sistem adalah momok yang paling mengerikan. Otomatisasi yang disebabkan Revolusi Digital 4.0 perlu disikapi dengan serius agar masyarakat dapat menyiapkan skill untuk ke depannya sehingga angka pengangguran di Indonesia bisa ditekan.

3. Kompetisi

Kompetisi yang tidak sehat patut diwaspadai. Contoh, bila ada satu platform yang melakukan monopoli, dikhawatirkan akan tidak adanya check and balance. Bila satu platform terlalu mendominasi, maka pengguna tidak dapat melakukan pilihan layanan yang paling cocok untuk mereka. Sebagai tambahan, guna menghadapi revolusi industry 4.0, sektor industri nasional perlu banyak pembenahan terutama dalam aspek teknologi. Sebab penguasaan teknologi menjadi kunci utama untuk menentukan daya saing Indonesia di era industry 4.0.

Dan dalam menghadapi industry 4.0 ini, Indonesia juga perlu meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) nya. Sebab jika tidak ditingkatkan, maka industri Indonesia akan semakin tertinggal dari negara-negara lainnya. Jika tidak melakukan peningkatan kemampuan dan daya saing di sektor (industri) prioritas, bukan saja tidak akan mampu mencapai aspirasi, namun akan digilas oleh negara negara lain yang lebih siap di pasar global maupun domestik.

C. langkah Indonesia menghadapi Industri 4.0

Pemerintah telah menetapkan 10 langkah prioritas nasional dalam upaya mengimplementasikan peta jalan Making Indonesia 4.0. Dari strategi tersebut, diyakini dapat mempercepat pengembangan industri manufaktur nasional agar lebih berdaya saing global di tengah era digital saat ini. "Revolusi industri keempat tidak bisa kita hindari. Untuk menghadapinya, sudah ada roadmap yang terintegrasi sehingga dalam

mengembangkan industri manufaktur kita ke depan punya arah yang jelas. Ada sepuluh langkah menghadapi 4.0 yaitu :

v pertama adalah perbaikan alur aliran barang dan material. Upaya ini akan memperkuat produksi lokal pada sektor hulu dan menengah melalui peningkatan kapasitas dan percepatan adopsi teknologi.

v Langkah kedua, mendesain ulang zona industri. Dari beberapa zona industri yang telah dibangun di penjuru negeri, Indonesia akan mengoptimalkan kebijakan zona-zona industri tersebut dengan menyelaraskan peta jalan sektor-sektor industri yang menjadi fokus dalam Making Indonesia 4.0.

v Ketiga, mengakomodasi standar-standar keberlanjutan. Indonesia melihat tantangan keberlanjutan sebagai peluang untuk membangun kemampuan industri nasional, seperti yang berbasis teknologi bersih, tenaga listrik, biokimia, dan energi terbarukan.

v Keempat, memberdayakan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Hampir 70 persen, pelaku usaha Indonesia berada di sektor UMKM.

v kelima, yaitu membangun infrastruktur digital nasional. Indonesia akan melakukan percepatan pembangunan infrastruktur digital, termasuk internet dengan kecepatan tinggi dan meningkatkan kemampuan digital melalui kerja sama antara pemerintah dengan publik dan swasta untuk dapat berinvestasi di teknologi digital seperti cloud, data center, security management dan infrastruktur broadband.

v Keenam, menarik minat investasi asing. Hal ini dapat mendorong transfer teknologi ke perusahaan lokal.

v Ketujuh, peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Menurut Menperin, SDM adalah hal yang penting untuk mencapai kesuksesan pelaksanaan Making Indonesia 4.0.

v Kedelapan, pembangunan ekosistem inovasi. Pemerintah akan mengembangkan cetak biru pusat inovasi nasional, mempersiapkan percontohan pusat inovasi dan mengoptimalkan regulasi terkait, termasuk di antaranya yaitu perlindungan hak atas kekayaan intelektual dan insentif fiskal untuk mempercepat kolaborasi lintas sektor diantara pelaku usaha swasta atau BUMN dengan universitas.

v kesepuluh adalah harmonisasi aturan dan kebijakan. Indonesia berkomitmen melakukan harmonisasi aturan dan kebijakan untuk mendukung daya saing industri dan memastikan koordinasi pembuat kebijakan yang erat antara kementerian dan lembaga terkait dengan

pemerintah daerah.

D. Keterampilan Untuk Hadapi Revolusi Industri 4.0

ada beberapa keahlian yang dibutuhkan agar dapat sukses dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang terus berubah. Terdapat 4 keahlian utama yang dibutuhkan untuk menghadapi industri 4.0.

v Pertama, kita harus memiliki keterampilan informasi, media, dan teknologi. Dengan istilah lain, kita harus melek teknologi. Yang dimaksud dengan keterampilan informasi, media, dan teknologi meliputi literasi media, keaksaraan visual, literasi multikultural, kesadaran global, dan literasi teknologi.

v Kedua, keterampilan belajar dan berinovasi yang meliputi kreativitas dan keingintahuan, pemecah masalah (problem solving), dan pengambil resiko.

v Ketiga, terampil dalam hidup dan belajar seperti memiliki jiwa kepemimpinan dan bertanggung jawab, memiliki nilai etis dan moral, produktivitas dan akuntabilitas, fleksibilitas dan adaptasi, sosial dan lintas budaya, inisiatif dan mengarahkan diri.

v Keempat, memiliki kemampuan dalam berkomunikasi yang efektif seperti mampu bekerja dalam tim dan berkolaborasi, memiliki tanggung jawab pribadi dan sosial, dalam berkomunikasi harus interaktif, memiliki orientasi nasional dan global.

Revolusi industri 4.0 merupakan fenomena yang mengkoloborasikan teknologi siber dan teknologi otomatisasi. Revolusi industri 4.0 dikenal juga dengan istilah "cyber physical system". Konsep penerapannya berpusat pada otomatisasi, di bantu teknologi informasi dalam proses pengaplikasiannya, keterlibatan tenaga manusia dalam prosesnya dapat berkurang. Dengan demikian, efektifitasnya dan efisisinsi pada suatu lingkungan kerja dengan sendirinya bertambah

Dalam dunia industri hal ini berdampak signifikan pada kualitas kerja dan biaya produksi. Namun sesungguhnya tidak hanya industri, seluruh lapisan masyarakat juga bisa mendapatkan manfaat umum dari sistem ini. Dalam Revolusi Industri 4.0 setidaknya ada lima teknologi yang menjadi pilar utama dalam mengembangkan sebuah industri siap digital, yaitu internet of things. Big Data, Artificial intelligence, Cloud Computing dan Addtive manufacturing.

1. Internet of Things (IoT)

IoT merupakan sistem yang menggunakan perangkat komputasi, mekanis, dan mesin digital dalam satu keterhubungan (interrelated connection) untuk menjalankan

fungsinya melalui komunikasi data pada jaringan internet tanpa memerlukan interaksi antar manusia dan komputer. Sistem IoT mengintegrasikan empat komponen yaitu : perangkat sensor, konektivitas , pemrosesan data, dan antar muka pengguna. Contoh aplikasi IoT di Indonesia :

- Gowes (IoT untuk bike sharing)
- Efishery (IoT pemberi pakan ikan otomatis)
- Qlue (IoT untuk smart city)
- Hara (IoT untuk pangan dan pertanian)

2. Big Data

Big Data adalah istilah yang menggambarkan volume besar data, baik terstruktur maupun tidak terstruktur, Namun bukan jumlah data yang penting melainkan apa yang dilakukan organisasi terhadap data. Big Data Indonesia antra lain :

- ◆ Sonar Platform
- ◆ Paques Platform
- ◆ Warung Data
- ◆ Databot

3. Artificial Intelligency

AI merupakan sebuah teknologi komputer atau mesin yang memiliki kecedasan layaknya manusia diatur sesuai ke inginan manusia, AI bekerja dengan mempelajari data yang diterima secara berkesinambungan, Semakin banyak data yang diterima dan di analisis. Semakin baik pula AI dalam membuat prediksi. Aplikasi chatbot dan pengenalan wajah (face recognition) merupakan salah satu contoh penerapan AI.

4. Cloud Computing

Komputasi awan (cloud computing) adalah teknologi yang menjadikan internet sebagai pusat pengelolaan data dan aplikasi, dimana pengguna komputer dibrikan hak akses (login) menggunakan cloud untuk dapat mengkonfigurasi peladen virtual, ada tiga jenis model layanan dari komputasi awan yaitu :

- Cloud Platform as a Service (SaaS) layanan untuk menggunakan aplikasi yang telah disediakan oleh infrastruktur awan

- Cloud Platform as a Service (Paas) layanan untuk menggunakan platform yang telah disediakan, sehingga pengembang hanya fokus pada pengembangan aplikasi
 - Infrastructure as a Service (IaaS) layanan untuk menggunakan infrastruktur yang telah disediakan dimana konsumen dapat memproses, menyimpan, berjarangan, dan memakai sumber daya komputasi lain yang diperlukan oleh aplikasi Produk - produk cloud computing di Indonesia.
- A. K - Cloud
 - B. CloudKilat
 - C. Dewaweb
 - D. ID CloudHost
 - E. FreeCloud

5. Addictive Manufacturing

Addictive manufacturing merupakan terobosan baru di industri manufacture, dengan memanfaatkan mesin pencetak 3D atau sering dikenal dengan istilah 3D printing. Gambar desain digital yang telah dibuat di wujudkan menjadi benda nyata dengan ukuran dan bentuk yang sama dengan desain sebenarnya atau dengan skala tertentu. Teknologi additive manufacturing mampu memproduksi lebih banyak desain dan memproduksi barang yang tidak di buat dengan teknologi manufacture tradisional.

Dengan dimulainya revolusi industri ketiga di abad dua puluh ini, Indonesia tertuntut untuk mengikuti perkembangan industri dunia, sehingga efek negatif yang ditimbulkan dengan adanya revolusi industri saat itu juga berdampak pada industri-industri di Indonesia. Peningkatan efisiensi dan produktivitas dari setiap departemen pada industri tersebut menjadi tolak ukur yang signifikan untuk memperkuat alasan diterapkannya industri 3.0 ini. Meskipun dalam realitanya Indonesia mengalami keterlambatan dalam revolusi ini, efek peningkatan efisiensi dan produktivitas yang dirasakan industri-industri besar sangat signifikan, yaitu penurunan biaya produksi.

Ketatnya persaingan dunia industri era ini membuat pengelola industri berpikir keras untuk menciptakan strategi yang tepat dalam menghadapi situasi yang ada. Perlu adanya strategi transformasi agar tidak terjebak dalam industrial dan manpowers shock. Menteri ketenagakerjaan, dalam siaran pers (10/3/2018) mengatakan bahwa jika lambat mengantisipasi hal tersebut maka Indonesia akan tertinggal oleh negara-negara lain (M. Hanif Dhakiri dalam Detik Finance). Oleh karena itu, salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh pengelola industri adalah meningkatkan

produktivitas tanpa mengurangi kualitas produk yang dihasilkan. Dalam upaya peningkatan produktivitas, perusahaan melakukan beberapa hal sesuai kebijakan perusahaan terkait. Seperti halnya dengan PT Yamaha Indonesia, perusahaan ini memiliki kebijakan tersendiri sehingga untuk berkompetisi di perindustrian dunia, Yamaha Indonesia selalu mempunyai target produktivitas dan/atau efisiensi dimana setiap periodenya semakin meningkat diiringi dengan peningkatan jumlah output. Salah satu hal yang dilakukan oleh perusahaan ini untuk mencapai produktivitasnya adalah dengan kaizen atau perbaikan berkesinambungan secara terus menerus. Perbaikan ini tidak hanya memperbaiki alat dan mesin produksi, tetapi juga alur produksinya. Pemilihan mesin yang tepat termasuk salah satu upaya perusahaan dalam pelaksanaan kaizen ini.

Dengan tepatnya mesin yang digunakan, dapat meningkatkan jumlah output dimana waktu pengerjaannya semakin singkat dan mengurangi pengerjaan ulang akibat kurang baiknya proses tersebut. Pada Departemen Painting bagian Buffing Small UP dan UP Part menjadi salah satu objek kaizen dari Yamaha Indonesia. Proses buffing merupakan proses pengilapan part dan merupakan proses pembuatan part bagian akhir sebelum dikirimkan ke departemen perakitan (assembly). Buffing Small UP merupakan bagian akhir dalam produksi part penyusun piano dan hal ini berpengaruh pada perakitan piano. Jika part yang dibutuhkan belum lengkap, maka departemen perakitan (assembly) tidak dapat memproses part-part yang sudah terkumpul menjadi satu piano utuh. Oleh karena itu, semua keterlambatan part dari proses sebelum buffing ini harus dapat dipercepat pada saat proses buffing. Untuk mempercepat 3 proses buffing tersebut, maka dibutuhkan mesin yang tepat agar hasil dari proses buffing ini baik tanpa repair. Supplier bagian Buffing Small UP adalah bagian Sanding Small UP. Terdapat 150 part yang dikirimkan dari Sanding Small UP ke Buffing Small UP setiap jamnya. Tanpa adanya peringatan part prioritas, area pertama masuknya part dari Sanding Small UP, bagian Buffing Small UP akan memproses semua part yang diterima. Hal tersebut dapat mengakibatkan ketidak-tepatan pengiriman barang yang dibutuhkan oleh bagian perakitan. Sehingga kekurangan part untuk merakit suatu piano utuh tidak terpenuhi dan dapat membuat penumpukan part di bagian perakitan. Kekurangan part tersebut divisualisasikan dengan adanya minus part di setiap bulannya. Part minus ini yang seharusnya menjadi part prioritas untuk dikerjakan pada bagian Buffing Small UP. Proses awal pada bagian Buffing Small UP ini memiliki enam mesin untuk memotong serat sanding pada permukaan dan samping dari seluruh part yang masuk bagian ini, yaitu Mesin Level Buff Manual, Auto Level Buff 1, Auto Level Buff 2, Edge Buff, Small Buff, dan Ryoto Kasar. Dari keenam mesin ini, terlihat terjadi ketidak-seimbangan beban kerja pada setiap mesin. Dengan adanya ketidak-seimbangan beban kerja mesin, maka proses pada buffing awal pada bagian Buffing Small UP kurang efisien.

B. Reformasi Birokrasi dan Strategi Menghadapi Revolusi Industri 4.0

Dunia hari ini sedang mengalami perubahan besar, yaitu Revolusi Industri 4.0. Dalam evolusi Industri 4.0 merupakan perubahan mekanisme produksi barang dan jasa yang ditandai dengan sejumlah ciri, yaitu penggunaan internet of things (IoT), big data, otomasi, robotika, komputasi awan, hingga kecerdasan buatan (artificial intelligence). Perubahan ini dirasakan tidak hanya sektor swasta, tetapi juga oleh organisasi pemerintah. Selain berbagai peluang yang ditawarkan, era Revolusi Industri 4.0 menimbulkan berbagai persoalan publik baru yang harus dihadapi, seperti polemik transportasi daring, ancaman e-commerce terhadap toko / ritel konvensional, kejahatan siber dan sebagainya. Oleh karena itu organisasi pemerintah harus melakukan reformasi besar untuk dapat berhasil melaksanakan tugas dan fungsinya di era Revolusi Industri 4.0 ini.

Reformasi birokrasi 4.0 merupakan gagasan strategis yang dapat diterapkan organisasi pemerintah untuk menghadapi Revolusi Industri 4.0. Reformasi Birokrasi 4.0 mencakup tiga aspek utama yaitu :

- Kolaborasi
- Inovasi
- Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi

Reformasi birokrasi 4.0 ini merupakan kelanjutan dari gagasan reformasi birokrasi yang sudah berjalan saat ini. Dengan tambahan dimensi kolaborasi, inovasi dan pemanfaatan TIK. Maka pemerintah diharapkan dapat menerima manfaat maksimal dari Revolusi Industri 4.0, sementara di sisi lain mampu meminimalisir dampak negatif yang ditimbulkan dari Revolusi Industri 4.0.

1. Kolaborasi

Collaborative governance merupakan salah satu yang dapat dilakukan pemerintah untuk menghadapi era RI 4.0. Kolaborasi antara instansi pemerintah dengan berbagai pihak memungkinkan untuk menutupi celah kekurangan, mengantisipasi perubahan yang cepat dan dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya (Cahyono, 2018) dari sudut pandang pemerintah sebagai aktor utama, collaborative governance dapat dikampanye sebagai cara memerintah dimana satu atau beberapa instansi pemerintah melibatkan stakeholder diluar lembaga pemerintah dalam pengambilan keputusan

bersama yang bersifat formal, berorientasi konsensus, deliberatif dan bertujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik (Ansell & Gash, 2007).

Penerapan Collaborative governance dapat memberikan ruang partisipasi dalam perumusan kebijakan, meminimalkan konflik dan menguatkan modal sosial antar stakeholder dan menyediakan ide dan sumber daya yang bervariasi untuk menyelesaikan masalah (Kim, 2015). Fenomena internet of things dalam Revolusi Industri 4.0 menyediakan peluang besar yang mendukung dan memudahkan kolaborasi. Walau demikian, terdapat banyak tantangan yang harus diantisipasi pemerintah untuk mewujudkan kolaborasi yang efektif. Tantangan tersebut diantaranya adalah persoalan tidak seimbang kekuasaan antara para aktor, sumber daya, yang peluang yang tidak terdistribusi dengan baik, dan pola komunikasi tidak efektif (Kim, 2015)

2. Inovasi

Strategi berikut yang dapat dilakukan pemerintah di era Revolusi 4.0. adalah melakukan inovasi dalam berbagai bidang tugasnya. Inovasi pada dasarnya merupakan implementasi dari ide - ide baru . Dalam konstek sektor publik inovasi adalah pelaksanaan ide ide baru dan baik untuk menghasilkan dampak perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan, kebijakan publik dan pelayanan publik. Inovasi memiliki empat tahapan yaitu :

- ❖ Pencarian ide (generation of ideas)
- ❖ Pemilihan ide (selection of ideas)
- ❖ Pelaksanaan ide baru tersebut (implementation Of new ideas)
- ❖ Desiminisasi ide baru tersebut (dissemination of new pratice) (sorensen & Torfing, 2011)

Dewasa ini Inovasi di instansi pemerintah di Indonesia sudah diterapkan, sudah banyak instansi pemerintah pusat dan daerah yang memiliki Inovasi di berbagai bidang tugas dan fungsinya. terutama dalam pemberian pelayanan publik kepada masyarakat, Hal ini merupakan modal yang baik untuk dapat menghadapi Revolusi Industri 4.0 . Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya beberapa faktor yang dapat mendukung pelaksanaan inovasintukan keberlanjutan inovasi yaitu pemimpin yang visioner, kepemimpinan yang terbuka, pemangku kepentingan yang kolaratif, dan partisipasi masyarakat , Selain itu isu lain yang perlu diperhatikan dalam penerepan inovasi disektor publik adalah keberlanjutan inovasi. Terkait dengan isu tersebut, beberapa faktor yang berpengaruh dalam menentukan kberlanjutan inovasi di instansi

pemerintah adalah adanya budaya untuk memberikan umpan balik (feedback) akuntabilitas dan pembelajaran yang berkelanjutan,

3. Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi

Teknologi informasi dan Komunikasi merupakan ciri utama dari Revolusi Industri 4.0. dengan demikian, teknologi ini pun harus diterapkan di organisasi pemerintah dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya . Penerapan konsep e - government di instansi pemerintah telah dimulai sejak tahun 2001. Dan sampai saat ini organisasi pemerintah di Indonesia, baik ditingkat pusat maupun daerah berlomba - lomba untuk dapat memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) di organisasinya. Walaupun demikian tingkat pemanfaatan survey yang dilakukan PBB pada tahun 2016, peringkat pengembangan e - government (E-government development rank) Indonesia ada peringkat 116. Peringkat Indonesia jauh tertinggal dibawah Thailand, Philipina, Malaysia dan Singapore.

Selain itu peringkat pengembangan e- government indonesia berfluktuasi dari tahun ketahun, data ini menunjukkan pemefatan TIK di level organisasi pemerintah masih harus terus ditingkatkan, Menurut Penelitian yang dilakukan di tingkat instansi pemerintah pusat, ada dua dimensi dalam pengelolaan TIK yang perlu diperhatikan yaitu dimensi perencanaan dan dimensi infrstruktur. Instansi Pemerintah Puast masih belum memiliki perencanaan pengembangan e - government yang memadai. Terkait dengan Infrastruktur hasil penelitian menyebutkan bahwa pemerintah daerah belum memiliki kepemimpinan yang kuat, rencana induk yang jelas,dan kesiapan secara sistematis dalam mengarahkan pembentukan sistem e- government yang standar (Oetomo, 2016) Tantangan - tantangan ini harus dihadapi pemerintah untuk mengoptimalkan penggunaan TIK di era Revolusi Industri 4.0 .

Ketiga dimensi diatas pada dasarnya sudah dilaksanakan oleh instasi pemerintah di tingkat Pusat dan Daerah, Walaupun demikian komprehensif dan masih harus ditingkatkan hasil penelitian juga menunjukkan banyak tantangan yang harus dihadapi untuk dapat mengimplementasikan ketiga strategi tersebut , Namun dimensi tersebut harus dilakukan agar pemerintah mampu menghadapi perubahan besar yang terjadi saat ini.

BAB VIII

INOVASI DAN BUDAYA KERJA

A. Pengertian Budaya

Secara harafiah pengertian budaya (culture) berasal dari kata latin Colera, yang berarti mengerjakan tanah , mengolah, memelihara ladang (Soerjanto Poespowardoyo , 1993) namun pengertian yang semula agararis ini lebih lanjut diterapkan pada hal - hal yang bersifat rohani (Langeveld , 19da93). Sedangkan Ashley Montagu dan Cristoper Dawson (1993) mengartikan kebudayaan sebagai **way of life**, yaitu cara hidup tertentu yang memancarkan identitas tertentu pula dari suatu bangsa.

The American Herritage Dictionary (dalam Kotter dan Heskett, 1992) mendefinisikan “ kebudayaan “ secara lebih formal. “ sebagai suatu keseluruhan dari pola perilaku yang dikirimkam melalui kehidupan sosial, seni , agama, kelembagaan, segala hasil kerja dan pemikiran manusia dari suatu kelompok manusia, Menurut Koentjaraningrat budaya adalah “ keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar , selanjutnya dinyatakan bahwa, kebudayaan memiliki tiga wujud yaitu :

1. Wujud kebudayaan sebagai suatu kompleksitas dari ide - ide, gagasan, ni-lai , norma - norma , peraturan dan sebagai-nya.
2. Wujud kebudayaan sebagai suatu kompleksitas aktivitasa kelakuan berpola dari manusia dalam masyarakat.
3. Wujud kebudayaan sebagai benda - benda hasil karya manusia.

Wujud pertama adalah wiudjud idiil darai kebudayaan yang sifat abstrak, tak dapat diraba atau di foto. Lokasinya ada ddalam pikiran dari warga masyarakat dimana kebudayaan yang bersangkutan hidup. Kebudayaan idiil ini berfungsi sebagai adat istiadat yang mengatur, mengendalikan dan memberi arah kepada perilaku dan perbuatan manusia dalam masyarakat. Dalam fungsi ini kebudayaan idiil terdiri dari beberapa lapisan. Lapisan pertama yaitu yang paling “abstarak” (misalnya sistem nilai budaya), Lapisan kedua yang lebih “konkret “ yaitu norma - norma dan sistem hukum, sedangkan Lapisan ketiga berupa peraturan - peraturan khusus mengenai berbagai aktifitas sehari - hari dalam kehidupan organisasi. Seperti aturan sopan santun, Para sarjana yang mengarap dan mefokuskan dalam wujud pertama antara lain para sarjana ilmu kesusasteraan.

Wujud kedua dari kebudayaan atau disebut sistem sosial, terdiri dari aktivitas manusia yang berinteraksi, berhubungan, bergaul berdasarkan pola tata laku tertentu, wujud kedua ini lebih konkret karena terjadi di sekeliling kita sehari-hari, bisa diamati, difoto dan didokumentasikan, Para sarjana ilmu-ilmu sosiologi, antropologi dan psikologi serta ilmu-ilmu sosiologi lainnya yang tergolong dalam "behavioral sciences"

Wujud ketiga dari kebudayaan disebut kebudayaan fisik, dan merupakan wujud kebudayaan yang paling konkret misalnya: candi-candi, pabrik-pabrik, bangunan kantor dan sebagainya, Para sarjana seperti ahli arkeologi yang mengungkap wujud kebudayaan ketiga ini. Dalam kenyataan kehidupan sehari-hari, ketiga wujud kebudayaan tersebut, tidak terpisah satu sama lain, dan bahkan saling mengisi dan saling berkait secara erat. Kemudian pada bagian lain, menurut Koentjaraningrat kebudayaan dirumuskan sebagai "Keseluruhan gagasan dan karya manusia, yang harus dibiasakan dengan belajar beserta keseluruhan dari hasil budi dan karyanya itu"

B. Pengertian Kerja

Dalam literatur budaya organisasi dapat juga disebut basic assumption tentang sesuatu, dalam hal ini kerja, Kata kerja dapat didentifikasikan berbagai pernyataan sebagai berikut:

- Kerja adalah hukuman, Manusia sebenarnya hidup bahagia tanpa kerja di Taman Firdaus, tetapi karena ia jatuh kedalam dosa, maka ia dihukum untuk bisa hidup sebentar manusia harus bekerja banting tulang cari-makan, salah satu bentuk hukuman adalah kerja paksa.
- Kerja adalah beban bagi orang malas, kerja adalah beban juga bagi kaum budak atau pekerja yang berada dalam posisi lemah.
- Kerja adalah kewajiban dalam sistem birokrasi atau sistem kontraktual, kerja adalah kewajiban, guna memenuhi perintah atau membayar hutang
- Kerja adalah kesenangan, kerja sebagai kesenangan seakan hobi atau sport hal ini ada kaitannya dengan leisure sampai pada Sumber Daya Manusia yang workaholic,
- Kerja adalah aktualisasi diri kerja disini dikaitkan dengan peran, cita-cita atau ambisi bagi seseorang yang menganut anggaran dasar ini, lebih baik jadi kepala ayam ketimbang ekor sapi.
- Kerja adalah pengabdian kepada sesama, kerja dengan tulus tanpa pamrih.

C. Pengertian Budaya Kerja

Berpijak dari nilai - nilai yang dimiliki oleh bangsa atau masyarakat Indonesia kebudayaan diolah sedemikian rupa, sehingga menjadi nilai - nilai baru yang menjadi sikap dan perilaku manajemen dalam menghadapi tantangan baru, Budaya Kerja itu tidak akan muncul begitu saja akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh - sungguh melalui suatu proses yang terkendali dengan melibatkan semua Sumber Daya Manusia dalam seperangkat sistem alat - alat dan teknik pendukung. Budaya kerja merupakan kawah chandradikmuka untuk merubah cara kerja lama menjadi cara kerja baru yang akan berorientasi untuk memuaskan pelanggan atau masyarakat.

Kualitas atau mutu suatu produk (jasa atau barang) cara kerja SDM harus dapat diukur dan merupakan kesepakatan bersama, Pengukuran kualitas antara lain dari aspek persyaratan, bentuk , warna , estetika , ketahanan, performa atau kinerja, waktu jaminan, pelayanan dan lain - lain. Kembali pada dasar kualitas yang bersumber pada kualitas SDM yang bermutu tinggi, dapat dipastikan akan dapat bekerja dengan baik dan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi, karena semua orang terlibat dalam proses kerja dan mereka sudah tahu apa yang seharusnya dikerjakan dengan bahasa yang sama.

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai - nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita - cita pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Budaya Kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan suatu produk yang berkualitas peren dalam arti optimal, ekonomi dan memuaskan.

Dalam Seminar KOPPRI Daerah Istimewa Yogyakarta November 1992 berkesimpulan bahwa :

- ✧ Budaya Kerja adalah salah satu komponen kualitas manusia yang sangat melekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolok ukur dasar dalam pembangunan.
- ✧ Budaya Kerja dapat ikut menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kesinambungan kehidupan bangsa.
- ✧ Budaya Kerja sangat erat kaitannya dengan nilai - nilai yang dimilikinya, terutama falsafah bangsa yang mampu mendorong prestasi kerja setinggi - tingginya.

Program Budaya Kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai - nilai lama menjadi nilai - nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak hentinya - hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan. Warna Budaya Kerja adalah produktivitas yang berupa perilaku kerja yang tercermin antara lain : kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab , motivasi , manfaat , manfaat , kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsive, mandiri, makin lebih baik.

D. Inovasi Budaya Kerja

Terhitung sejak tahun 2013 Lembaga Administrasi Negara menerbitkan peraturan tentang Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) di seluruh tingkatan yang kemudian lebih dikenal dengan sebutan Diklatpim Pola Baru. Diklatpim Pola Baru adalah sebuah inovasi besar dalam sektor pemerintahan di Indonesia khususnya terkait manajemen Sumber Daya Manusia aparaturnya untuk melakukan sebuah inovasi budaya kerja dalam tugas pokok dan fungsi sebagai pengambil kebijakan. Diklatpim Pola Baru adalah sebuah leverage strategis untuk mencapai inovasi disektor publik di pemerintahan agar fungsinya sebagai pegungkit inovasi tidak terperangkap dalam rutinitas penyelenggaraan diklat. Tanpa inovasi yang terus menerus maka Diklat pim Pola Baru maka Diklatpim Pola Baru sangat boleh jadi tidak akan berumur panjang dan akan kembali menjadi business as usual yang hanya dikejar untuk memenuhi syarat jabatan belaka.

Terlahir sebagai salah satu tugas negara pelayanan terhadap publik secara prima selalu menjadi dambaan dantunutan masyarakat. Penyelenggaraan layanan publik merupakan upaya memenuhi kebutuhan masyarakat guna meningkatkan taraf kehidupan masyarakat . Pelayanan berkualitas hanya dapat terwujud jika penyelenggara pelayanan menerapkan azas prinsip dan standar pelayanan publik dengan baik. Saat ini persepsi dan kepuasan masyarakat terhadap layanan publik masih rendah. Kondisi ini mengidentifikasikan dua hal. Pertama penyelenggaraan pelayanan belum dilaksanakan secara prima sesuai standar pelayanan publik. Kedua persepsi dan standar kepuasan masyarakat terhadap layanan publik terus meningkat dari waktu ke waktu.

Agar dapat memenuhi tuntutan akan penyelenggaraan publik secara prima, pradigma mengabdikan untuk melayani yang terbaik untuk masyarakat haruslah dijalankan secara benar oleh aparatur pemerintah disamping itu sistem pelayanan yang dibangun harus mampu mengakomodir berbagai peluang dan dinamika masyarakat. Penyakit Birokrasi menjadi momok bagi masyarakat dalam mengakses pelayanan publik .

Masyarakat sebagai pihak yang membutuhkan layanan seringkali dalam posisi yang lemah dihadapan penyelenggara layanan. Ketidak pastian waktu, prosedur, biaya pelayanan menjadi kondisi yang sering dialami masyarakat, Bahkan terkadang masyarakat dihadapi pada pilihan sulit, pelayanan gratis dengan prosedur berbelit - belit atau memilih proses cepet namun perlu tambahan biaya ekstra sebagai uang peliicin. Meskipun reformasi birokrasi telah dicanangkan pemerintah sejak akhir tahun 2006, hingga saat ini data membuktikan bahwa pelayanan publik yang diselenggarakan pemerintah masih belu memuaskan. Tahun 2012 lalu Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) merilis hasil survei integritas sektor publik terhadap 498 unit layanan yang tersebar 20 instansi pusat, lima instansi vertikal dan 60 pemerintah daerah. Hasilnya cukup mengecewakan.

Pemerintah sebagai pihak penyelenggara layanan publik tidak dapat hanya hanya berdiam diri tanpa berbenah terhadap penyelenggaraan publik yang ada. Inovasi Budaya Kerja terhadap pelayanan publik kita telah memiliki Undang - Undang No.25 tentang Pelayanan Publik Kepmenpan No. 63 /KEP/M.PAN/7/2003 sebagai landasan panduan penyelenggaraan pelayanan publik. Kedua peraturan ini juga membuka ruang bagi inovasi dan kreatifitas dalam memberikan pelayanan publik agar lebih efektif dan efisien. Pelayanan publik yang masih buruk dan sarat dengan penyakit birokrasi harus terus diperbaiki, Sementara pelayanan yang sudah baik harus terus ditingkatkan dan dijalankan secara konsisten seiring dinamika masyarakat. Harapan masyarakat terhadap layanan publik berkualitas adalah sebuah hal yang wajar dan harus diwujudkan.

Sedangkan Inovasi adalah merupakan suatu kreasi , pengembangan dan implementasi suatu produk, proses ataupun layanan baru dengan tujuan meningkatkan efisiensi , efektifitas ataupun keunggulan bersaing , Theresia amabile dari Harvard Businees School juga memberikan pendapat mengenai pengertian inovasi yang cukup singkat yaitu sukses mengimplementasikan ide - ide kreatif. Berikut beberapa pengertian istilah - istilah yang muncul dari definisi diatas :

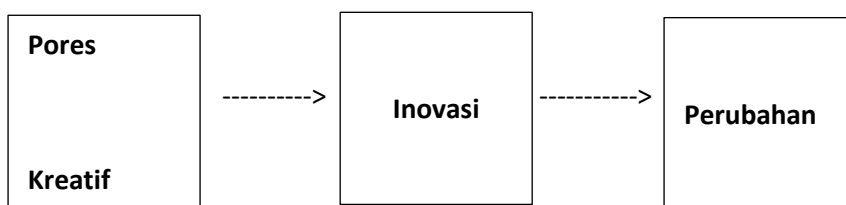
- ❖ Kreatifitas adalah kemampuan mewujudkan suatu ide
- ❖ Inovasi adalah penerepapan praktis dari ide kreatif
- ❖ Berfikir kreatif adalah suatu bakat yang dibawa sejak lahir dan sekumpulan ketrampilan yang dapat dipelajari dikembangkan dan digunakan untuk memecahkan masalah sehari - hari.

Orang kreatif avitas dalah orang yang tidak menghambat kreativitas bawaan mereka dan yang memfokuskan mereka dan mefokuskan kemampuan mereka dalam

berbagai aspek kehidupan. Kreativitas dan inovasi adalah dua hal yang berhubungan, dimana keduanya merupakan sebuah proses berurutan. Menurut Carol Kinsey Goman, Ph.D, dalam bukunya Creativity in Business menyebutkan :

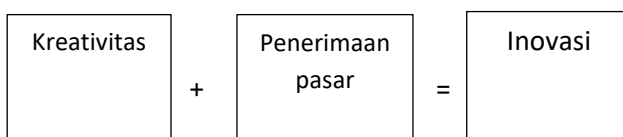
- **Creativity : Bringin into existennce an idea that is new to you**
- **Innovation : The practial application of creative ideas**

Penjelasan diatas jelas menyebutkan bahwa inovasi adalah proses kelanjutan dari kreativitas, lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut:



Gambar 1. Proses perubahan

Dalam bagan diatas jelas terlihat bahwa kelanjutan proses dari kreativitas, Kreativitas adalah ide dasar dan Inovasi mewujudkan ide itu menjadi sebuah produk yang dapat diakui lingkungan, Mengapa harus diakui ? Dalam Inovasi pengakuan menjadi penting karena dengan adanya pengakuan bearti membuktikan bahwa implementasi ide kreatif benar - benar memiliki nilai fungsi dan nilai guna. Apabila sebuah produk tidak memiliki fungsi maka belum dapat dikatakan sebuah inovasi.Ciputra (Presentasi Ciputra University, 2012). memberikan model Inovasi adalah sebagai berikut :



Gambar 2. Terjadinya Inovasi

Seserang yang kreatif memiliki ciri - ciri sebagai berikut (Departemen Pendidkan Nasional)

1. Cendrung melihat suatu persoalan sebagai tantangan untuk menunjukan kemampuan diri

2. Cenderung memikirkan alternatif solusi / tindakan yang tidak dilakukan orang - orang pada umumnya atau bukan sesuatu yang sudah biasa dilakukan
3. Tidak takut mencoba hal - hal yang baru
4. Tidak takut dicemoohkan oleh orang lain karena berbeda dari kebiasaanya
5. Tidak cepat puas terhadap hasil yang diperoleh
6. Toleran terhadap kegagalan dan frustrasi
7. Memikirkan apa yang mungkin dapat dilakukan atau dikerjakan dari suatu kondisi keadaan atau benda
8. Melakukan berbagai cara yang mungkin dilakukan dengan tetap berdasar pada integritas, kejujuran, menjunjung sistem nilai dan bertujuan positif.

Intinya untuk dapatberfikir kreatif, harus mampu berfikir diluar kebiasaan / rutinitas yang sering disebut dengan istilah berfikir “ OUT OF THE BOX “

A. Faktor - faktor yang mempengaruhi perkembangan kreatifitas

Kreativitas adalah potensi yang dimiliki setiap orang, sehingga kreativitas sebenarnya dapat diasah dan dimanfaatkan. Dalam proses mengasah kreativitas atau melatih pola pikir kreatif (Endang Supardi) harus melalui 4 (empat) proses perkembangan yaitu :

- 1) Latar Belakang Atau Akumulasi Pengetahuan, Kreasi yang baik biasanya didahului oleh penyelidikan dan pengumpulan informasi, Hal ini meliputi membaca, berbicara dengan orang lain, menghadiri pertemuan profesional dan penyerapan informasi sehubungan dengan masalah yang tengah digekuti. Sebagai tambahan dapat juga menerjuni lahan yang berbeda dengan masalah kita karena hal ini dapat memperluas wawasan dan sudut pandang yang berbeda - beda.
- 2) Proses Inkubasi, Dalam tahap ini seseorang tidak selalu harus terus menerus memikirkan masalah yang tengah dihadapinya, tetapi ia dapat sambil melakukan kegiatan lain yang biasanya, yang sama sekali tidak ada hubungannya dengan masalah akan tetapi ada waktu - waktu tertentu dimana ia harus menyempatkan diri memikirkan masalah ini untuk pemecahanya.
- 3) Melahirkan Ide, Ide atau solusi yang selama ini dicari - cari mulai ditemukan. Terkadang ide muncul pada saat yang tidak ada hubungannya dengan masalah yang ada. Ia bisa muncul tiba - tiba, Di sini ia harus dapat dengan cepat dan tanggap

menangkap dan memformulasikan baik ide maupun pemecahan masalah lanjutan dari ide tersebut.

- 4) Evaluasi dan Implementasi, Tahap ini merupakan tersulit dalam tahapan - tahapan proses kreativitas karena tahap ini seseorang harus lebih serius, disiplin, dan benar - benar berkonsentrasi. Pemikir yang kreatif seperti misalnya wirausaha yang sukses dapat mengidentifikasi ide - ide yang mungkin dapat dikerjakan dan memiliki kemampuan untuk melaksanakannya. Lebih penting lagi ia tidak menyerah begitu saja bila menghadapi hambatan. Bahkan biasanya ia baru akan berhasil mengembangkan ide - ide setelah beberapa kali mencoba. Hal penting lain dalam tahapan ini adalah di mana wirausaha mencoba - coba kembali ide - ide sampai menemukan bentuk akhirnya karena ide yang muncul pada tahap ketiga (C), tadi biasanya dalam bentuk yang tidak sempurna Jadi masih perlu dimodifikasi dan di uji untuk mendapatkan bentuk yang baku dan matang ide tersebut.

B. Pola Pikir Kreatif

Pola pikir adalah pola dominan yang menjadi acuan utama seseorang untuk bertindak, Selanjutnya dikatakan bahwa pola pikir adalah pola yang menetap dalam pikiran bawah sadar seseorang. Pikiran bawah sadar ini adalah gudang penyimpanan seluruh informasi. Pengalaman - pengalaman masa kecil tersimpan permanen dalam “ Gudang “ ini. Pola pikir kreatif dapat dijabarkan dalam 2 bentuk yaitu pola penemuan dan bukan penemuan.

- 1) . Penemuan (dari sesuatu yang belum ada ----> kesalahan, perbaikan, Perubahan
 - Kesalahan . Suatu saat anda memiliki ide kemudian anda lakukan atau anda coba ide tersebut, ternyata gagal. Perbaiki ide tersebut sampai berhasil jadilah ide baru. Belajar dari kesalahan, Kesalahan bisa menghasilkan ide baru yang lebih baik , Tanyakanlah terhadap ide lama anda yang gagal apa pelajaran dari ide tersebut bisa dilakukan lagi dengan cara baru.
 - Perbaiki, Jangan berfikir bahwa kreatif itu hanya membuat hal - hal yang baru justru salah, karena manusia tidak pernah membuat hal yang baru, Hanya Tuhan yang bisa Manusia hanya bisa menemukan apa yang belum ditemukan oleh orang lain. Manusia hanya bisa mengubah atau menggabungkan hal - hal perbaikan terus tiap kesalahan yang terjadi pada ide kreatif anda, atau bila tidak memungkinkan, memanfaatkan yang sudah ada, sekali lagi bukan menciptakan hal yang baru. Jadi jika anda ingin kreatif anda bisa memulai dengan barang yang ada di depan anda, perbaikan apa yang bisa anda lakukan terhadap barang tersebut.

- Perubahan, Jangan Terpaku pada ide lama bagaimanapun suksesnya ide anda pada waktu yang lalu, belum tentu akan berhasil lagi pada saat ini. Evaluasi lagi tidak masalah mengeliminasi ide anda sendiri yang sukses untuk mendapatkan ide baru harus menggangganya sendiri jika ide anda tersebut sudah tidak relevan.
2. Bukan Penemuan, (dari sesuatu yang sudah ada) ----> Amati, Tiru, Modifikasi. Pola ini banyak dilakukan saat ini inovasi - inovasi baru juga banyak diawali dari ide - ide kreatif dengan pola yang dikenal istilah ATM .
- Amati, Individu yang kreatif tidak harus di tandai dengan penemuan sebuah produk tetapi juga bisa melakukan perubahan terhadap suatu produk yang sudah ada, Hal ini biasanya dimulai dari tahap mengamati suatu produk yang akan dijadikan objek kreativitas.
 - Tiru , setelah pengamatan terhadap objek yang menjadi fokus kreativitas maka akan dilakukan peniruan, Peniruan ini memiliki nilai positif, dimana sudah tidak melakukan proses try and error sebab objeknya sudah ada (bukan produk baru)
 - Modifikasi, Tahap ini mulai memainkan kreativitas dimana produk yang sudah ada ini dilakukan modifikasi secukupnya, sehingga menghasilkan produk yang memiliki nilai tambah dan nilai kormesil.
 - Inovasi tidak baru (completely new), baik dari segi fisik, maupun fitur yang melengkapinya, Inovasi dapat terjadi karena sebuah proses yang dikenal dengan nama re - invention. Proses re - invention ini bukan merupakan proses penemuan inovasi secara orisinal, namun lebih bersifat kosmetik atau dikenal dengan pseudo -innovation. Dalam sebuah pelayanan publik proses re - invention juga dimungkinkan untuk dilakukan dengan maksud agar pelayanan publik akan lebih mudah diterima oleh masyarakat lokal. Salah satu contoh yang paling mudah diamati dalam hasil sebuah proses re- invention dalam hasil sebuah proses re - invention ini adalah pengembangan situs yahoo yang memperkenalkan berbagai layanan dalam bahasa lokal (yahoo dot com, yahoo dot com dot id, dot co dot jp) yang ada prinsipnya adalah sama.



BAB IX

IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAJEMEN

A. Kemajuan Teknologi

Era globalisasi yang salah satunya ditandai reformasi kemajuan teknologi banyak perusahaan manufacture dan jasa yang menggunakan dan mengoptimalkan teknologi sebagai alat yang dapat meningkatkan kinerja , produktivitas dan daya saingnya seperti di beberapa negara Amerika, Eropa dan Asia perusahaan manufacture melakukan otomatisasi operasinya dengan menerapkan teknologi robotik, CNC (computerized numerical control) dan CAD (computer-aided design) sementara perusahaan jasa juga menerapkan otomoatisasi kegiatan kantor dengan menggunakan sistem komputer.

B. Perubahan Pasar

Faktor yang sangat kuat pengaruhnya dalam perubahan pasar adalah perubahan preferensi konsumen. Semakin hari konsumen semakin “terdidik”. Para konsumen semakin paham akan segala sesuatu yang berhubungan dengan kebutuhan dan cara pemenuhan kebutuhan. Konsumen sekarang banyak menuntut perubahan kualitas barang dan jasa yang terbaik dengan harga yang layak (reasonable)

Lahirnya ekonomi global dan era liberalisasi perdagangan juga telah mendorong setiap perusahaan untuk mengubah paradigma dalam bisnis. Kondisi persaingan yang semakin kompetitif. Jika mereka tidak dapat bersaing maka akan terasingkan, terpinggirkan bahkan berujung pada gulung tikar.

Periode resesi ekonomi juga merupakan penyebab kekuatan eksternal yang mendorong perusahaan melakukan perubahan. Resesi menyebabkan setiap perusahaan harus mampu menekan biaya, meningkatkan produksi dan mungkin harus mendesain ulang pekerjaannya.

3. Tekanan Sosial dan Politik

Kekuatan keempat ini disebabkan oleh peristiwa sosial dan politik. Nilai-nilai perilaku dapat mempengaruhi kebutuhan, prioritas dan motivasi pegawai. Oleh sebab itu para manager harus dapat menyesuaikan gaya dan penedekatan manajerialnya agar dapat sesuai dengan perubahan nilai yang di anut karyawannya. Kondisi politik juga dapat menciptakan perubahan mendasar. Adanya politik uang dalam proses dan

pelaksanaan pemilihan kepala daerah, (provinsi, Kabupaten maupun Kota tahun 2018) sebagai pesta politik ajang dalam pemilihan Prseden 2019 secara umum dapat mempengaruhi perekonomian. Meskipun sulit untuk memprediksi perubahan-perubahan dalam kekuatan politik, umumnya organisasi yang telah mapan dapat menggunakan jasa konsultan dan lobby-lobby yantu mendeteksi dan merespon perubahan sosial dan politik.

C. Permasalahan Sumber Daya Manusia

Selain perubahan yang didorong oleh kekuatan eksternal, kebutuhan perubahan pun juga dapat didorong oleh kekuatan internal dengan persepsi karyawan atas perlakuan terhadap mereka dalam melaksanakan pekerjaannya dan dalam kesesuaian antara kebutuhan dan keinginan individual dan organisasional

D. Sikap Dan Tindakan Managerial

Konflik interpersonal. Perilaku dan tindakan pimpinan yang tidak sesuai, sistem penghargaan yang tidak memadai, serta adanya reorganisasi struktural merupakan faktor yang mendorong diperlukannya perubahan yang berkaitan dengan perilaku dan tindakan/keputusan managerial.

Total Quality Manajemen (TQM) sebagai suatu konsep modern yang berupaya merespon terhadap cara-cara yang efektif dan efisien terhadap setiap perubahan baik yang didorong oleh kekuatan internal maupun eksternal organisasi. TQM juga menjawab tantangan secara manajemen tradisional yang telah mapan. Penedkatan manajemen tradisional yang menekankan tujuan perusahaan pada usaha memaksimalkan laba atau memaksimal kemakmuran para pemilik. Sedangkan TQM lebih berfokus pada tujuan perusahaan yang dapat melayani pelanggan dengan emamsok barang dan jasa yang memiliki kualitas tinggi.

Kehadiran TQM sebagai paradigma baru mendorong komitmen jangka panjang dan perubahan total atas sistem manajemen tradisional. Pentingnya perubahan total disebabkan cara menjalankan bisnis TQM berbeda sekali dengan cara tradisional dalam menjalankan kegiatannya. Perbedaan pokok terletak pada karakteristik yang meliputi unsur-unsur TQM, yaitu :

- 1.fokus pada pelanggan
- 2.obsesi terhadap Kualitas

3. Pendekatan Ilmiah
4. Komitmen jangka panjang
5. Kerja sama Tim (Teamwork)
6. Perbaikan secara Berkesinambungan
7. Pendidikan dan Pelatihan
8. Kebebasan yang Terkendali
9. Kesatuan Tujuan
10. Adanya keterlibatan dan Pemberdayaan Pegawai

Faktor-faktor penghambat dalam menerapkan

Masih terdapat sejumlah kalangan yang berpandangan bahwa dalam melaksanakan inovasi sebagai obat penyembuh, obat ajaib yang cepat menyembuhkan, maka usaha tersebut telah gagal sejak awal. Suatu sistem pendekatan yang komprehensif yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen konvensional, komitmen jangka panjang, kesatuan arah, dan pelatihan khusus.

Dalam implementasinya beberapa hambatan yang sering muncul dan kesalahan yang dilakukan, adalah :

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen. Inisiatif perbaikan berkualitas secara berkesinambungan seharusnya dimulai dari pihak manajemen di mana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggungjawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain (misal ke pakar atau ahli yang di gaji) maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.
2. Kerjasama Team Guna menunjang dan menumbuhkan semangat kerja sama dalam tim. Minimal dua hal yang harus diperhatikan. Pertama baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Kedua organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila dua hal tersebut tidak dilakukan maka akan timbul masalah bukan memecahkan masalah.
3. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis. Beberapa pendekatan seperti Crosby, Deming, Juran dan lainnya. Yang menggunakan pendekatan dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan. Padahal tidak ada satupun pendekatan yang disarankan. Artinya situasional yang menyesuaikan dengan program-program kualitas yang cocok yang mendorong organisasi menyesuaikan dalam mencapai tujuannya.
4. Proses penyebarluasan (deployment) Terdapat suatu organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara berbarengan mengembangkan rencana

untuk menyatukan dalam suatu elemen organisasi, misalnya operasi, pemasaran, dan lain-lain) seyogyanya pengembangan inisiatif tersebut melibatkan para manajer, serikat, pemasok, bidang produksi dan lainnya sebab usaha itu meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan, ketrampilan, pendidikan dan kesadaran.

5. Harapan yang berlebihan dan tidak realistis Jika hanya mengirimkan pegawai untuk mengikuti suatu pelatihan untuk beberapa hari, bukan berarti telah membentuk ketrampilan mereka. Masih dibutuhkan waktu untuk mendidik, memahami dan membuat para pegawai sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan cukup waktu pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru. Bahkan seringkali perubahan tersebut memakan waktu yang cukup lama untuk sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing organisasi.

6. Empowerment yang bersifat primatur Banyak organisasi dan manajemen yang kurang memahami pemberdayaan pegawai. Mereka beranggapan bahwa pegawai telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam suatu aktivitas, maka pegawai tersebut akan menjadi self-direct dan memberikan hasil-hasil positif. Seringkali praktek, karyawan, tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu kegiatan diselesaikan. Oleh sebab itu sesungguhnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga salah dalam melakukan sesuatu.

Selanjut hambatan lain berkaitan dengan aktivitas pelaksanaan kelembagaan baik kelembagaan pemerintahan maupun swasta masih terdapat kelemahan, sebagaimana secara empiris ditemukan dilapangan yang pada proses implementasi Balanced ScoreCard akan menghambat rencana-rencana strategis kelembagaan diantaranya :

1. Vision Barrier (hambatan Visi). Tidak banyak orang dalam organisasi yang memahami strategi organisasi. Hanya 5 % pegawai yang memahami dan terkait dengan strategi kelembagaan.
2. People Barrier (hambatan personal), setiap individu memiliki tujuan tetapi tidak berkaitan dengan strategi organisasi. Hanya 25 % pegawai yang terkait dengan strategi organisasi.
3. Resource barrier (hambatan sumber daya). Banyak waktu, dana dan energy yang tidak dialokasikan terhadap hal-hal penting dalam organisasi. 60 % anggaran lembaga tidak berkaitan dengan strategi organisasi.
4. Management barrier (hambatan Manajemen). Manajemen terlalu banyak waktu dihabiskan untuk pembuatan keputusan dan berfokus untuk jangka pendek. 86 %

para manajemen organisasi kurang dari satu jam dalam sebulan untuk mendiskusikan strategi organisasi mereka.

Dengan demikian manajemen organisasi, pengetahuan, pengalaman, *skill* dan system yang memungkinkan pegawai dan manajemen belajar dan berkembang secara kontinyu dalam perspektif *learning and growt*, untuk terus aktif, kreatif dan inovatif serta produktif dalam membangun kapasitas strategis yang lebih efektif dan efisien dalam perspektif *internalbusiness process*, agar mampu membangun nilai spesifik ke pasar dalam perspektif customer dan pada akhirnya secara terus menerus meningkatnya performance.

Salah satu kunci sukses agar dapat bersaing secara global adalah kemampuan memenuhi atau melampaui standar-standar yang berlaku. Sehingga diperlukan standar-standar yang sama pula. Dengan cara ini maka apa yang dianggap sebagai suatu produk berkualitas di suatu lembaga akan diterima oleh lembaga lainnya.

PERSYARATAN IMPLEMENTASI TQM

Guna melakukan suatu perubahan tidaklah mudah sebagaimana membalikan telapak tangan, terutama bila menyakut perubahan yang mendasar dan menyeluruh. Pada umumnya setiap perubahan terdapat yang pro dan kontra. Sikap yang pro mungkin sangat mengharap perubahan untuk konsistensi kesinambungan tetapi sikap yang kontra suatu situasi yang umum. Oleh sebab itu beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melakukan perubahan, yaitu :

- a. Perubahan sulit berhasil bila manajemen puncak tidak menginformasika proses perubahan secara berkesinambungan kepada para pegawainya.
- b. Persepsi pegawai atau interpretasinya terhadap perubahan sangat mempengaruhi penolakan terhadap perubahan. Pegawai cenderung akan mendukung perubahan bila mereka merasa bahwa manfaat perubahan akan lebih besar daripada biaya yang ditimbulkan (khusus Peronal Cost)

Untu mengatasi masalah di atas, maka seorang manager diharapkan dapat memberikan informasi sebanyak mungkin terhadap perubahan kepada para pegawainya. Menyampaikan alasan dan dasar pemikiran perlu dilakukannya perubahan. Mengadakan pertemuan tertentu dengan para pegawai guna membahas perubahan dan pengarnya terhadap mereka.

Beberapa persyaratan untuk melaksanakan TQM yang meliputi kmitmen dari manajemen puncak, adanya steering cimmittee dari seluruh bagian organisasi,

perencanaan dan publikasi serta pembentukan infrastruktur yang dapat mendukung penyebarluasan dan perbaikan berkesinambungan.

1. komitmen dari Manajemen Puncak

Komitmen yang dibutuhkan tidak hanya mencakup sumber daya yang diperlukan, tetapi juga waktu yang digunakan. Manajemen puncak setidaknya harus meluankan waktu seperti waktunya guna usaha-usaha pelaksanaan TQM. Pelaksanaan tersebut tidak hanya didelegasikan kepada pihak lain. Pentingnya keterlibatan langsung dari manajemen puncak bertujuan untuk memimpin dan menunjukkan keseriusan bahwa TQM sangat penting bagi organisasi selain itu pelaksanaan TQM merupakan *Learning Experience*.

2. komitmen atas sumber Daya yang Dibutuhkan

Pelaksanaan TQM tidaklah harus mahal. Meskipun segala sesuatu membutuhkan biaya. Biaya yang dibutuhkan sebagian besar digunakan untuk pelatihan sampai pada biaya konsultan. Dana ini ketika dibutuhkan harus selalu tersedia sayangnya sulit sekali memprediksi tingkat dan waktu pengembalian (*payback*). Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sehingga sulit diketahui dengan pasti misalnya apakah X rupiah yang diinvestasikan akan berkontribusi Y rupiah dalam laba kinerja.

3. *Organization - Wide Steering Committee*

Apapun istilahnya atau nama yang digunakan, yang pasti harus diketuai oleh orang yang menduduki posisi puncak dalam struktur organisasi dan anggotanya terdiri dari bawahan langsungnya. Misalnya kelompok ini diketuai oleh presiden direktur sedangkan anggotanya adalah para wakil presiden direktur.

Selanjutnya fungsi kelompok ini adalah menentukan cara implementasi TQM dan kemudian melankan kontrol pelaksanaannya. Pada tahap awal proses perubahan TQM, perlu dibentuk tim fungsional *silang (cross-functional team)* menetapkan tujuan tim tersebut, dan memantau hasil yang dicapai.

Steering committee dibentuk sebagai suatu tim, bukan hanya sebagai staf. Steering Committee menetapkan visi dan sasaran organisasi, membentuk tim-tim untuk mencapai sasaran tersebut, memantau progress (kemajuan), dan memberikan penghargaan atas prestasi tim-tim tersebut. Keterlibatan manajemen sangat dibutuhkan agar terdapat kesatuan arah, komando dan tujuan yang dicapai.

4. Perencanaan dan Publikasi

Setelah diperoleh komitmen dari manajemen puncak dan telah terbentuk steering committee, maka langkah berikutnya adalah membuat perencanaan dan publikasi. Steering committee harus dapat mengembangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Pernyataan visi organisasi (corporate vision statement)
Visi adalah pernyataan suatu pandangan atau gambaran yang bersifat jangka panjang. Visi organisasi harus ada sebab menentukan arah organisasi dalam mencapai tujuan.
2. Sasaran dan tujuan umum. Sasaran dan tujuan harus sesuai dengan pernyataan visi. Sasaran dan tujuan disusun berdasarkan tingkatan atau departemen guna membentuk tujuan pendukung (supporting objectives) masing-masing
3. Rencana implementasi TQM. Yang diarahkan oleh visi, sasaran dan tujuan organisasi
4. Program dan penghargaan serta pengakuan prestasi
5. Pendekatan publisitas. Seluruh personel perlu mengetahui apa yang sedang terjadi sepanjang waktu. Oleh sebab itu seluruh personel harus mengetahui dan harus tahu tentang seluruh informasi organisasi. Dengan demikian mereka dapat memahami dan mendukung setiap kebijakan dan keputusan manajemen.

5. infrastruktur yang Mendukung Penyebarluasan dan Perbaikan Berkesinambungan

Untuk mendukung seluruh kegiatan yang berkaitan dengan visi, sasaran, tujuan, program pengakuan dan penghargaan atas prestasi dan komunikasi harus diketahui oleh bagian organisasi. Selain itu infrastruktur lain yang dibutuhkan adalah :

- Prosedur. Yaitu prosedur yang mendukung peningkatan budaya kualitas TQM, dan perbaikan berkelanjutan harus diubah
- Organisasi. Struktur organisasi tradisional bersifat hirarkhis dan fungsional harus di ubah yang bersifat cross fungsional berdasarkan proyek tertentu. Proyek yang berorientasi pada produk ataupun pelanggan tertentu.

Keseluruhan sebagaimana di atas disebutkan merupakan tugas awal yang harus dilakukan dalam mengimplementasikan TQ. Selain itu terdapat beberapa tugas lain yang harus dilakukan meliputi :

- Melatih steering committee
 - Empat belas point Deming dan Deming's Seven Deadly Diseases
 - Tujuh Alat Utama dan Alat-alat tambahan
 - Pembentukan Tim

- identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi
 - Kemampuan statistik
 - Pengumpulan data dan analisis data
- Identifikasi faktor pendukung Potensial TQM
 - Bidang atau departemen apa yang paling mungkin mendukung TQM ?
 - Siapa atau bidang atau departemen mana yang akan menolak TQM ?
- Identifikasi pelanggan eksternal dan internal
 - Siapa pelanggan akhir organisasi ?
 - Siapa pelanggan internal dari berbagai bidang atau departemen ?
 - Siapa pelanggan dari setiap pegawai individual ?
- Menyusun cara dan strategi untuk menentukan kepuasan pelanggan (internal atau eksternal)
 - Membentuk patok duga (benchmarking) untuk dijadikan dasar dalam mengukur perbaikan atau kemajuan.

PERANAN MANAJEMEN DALAM IMPLEMENTASI TQM

Peranan pemimpin sangat menentukan keberhasilan dalam TQM. Seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan. Dengan tongkat yang dipegang melalui sikap, tindakan, kebijakan dan keputusan suatu kegiatan dapat optimal mencapai sasaran, tujuan dan visi, misi organisasi, meskipun agak sulit menentukan siapa yang akan memimpin.

Salah satu tujuan dari kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah untuk memperbaiki kinerja sumber daya manusia dan mesin untuk memperbaiki kualitas meningkatkan produktivitas serta secara simultan dapat mendorong kemampuan kerja pegawai. Dengan demikian jika seorang menguasai atau mengepalai suatu kelompok, orang tersebut pasti disebut sang pemimpin. Dari sudut pandang ini, maka setiap penyelia, manager, direktur, wakil direktur, wakil presiden, presiden dan CEO mesti disebut sang pemimpin. Tidak semua pemimpin tersebut merupakan pemimpin yang efektif. Bahkan cenderung malah bukan pemimpin yang baik. Beberapa hal yang membedakan antara pemimpin yang baik dan pemimpin yang tidak baik, yaitu :

1. pemimpin lebih banyak menggunakan pendekatan pull (menarik) daripada push (mendorong). Seorang pemimpin yang baik akan selalu terlibat secara nyata dalam usahanya melaksanakan kepemimpinannya.
2. Pemimpin tahu arah tujuannya

Pemimpin merupakan visioner organisasi dan cara-cara untuk untuk mencapai visi tersebut. Mereka menunjukkan arah dan pemebri pedoman untuk mencapai tujuan secara jelas unrtuk mencapai achivement jangka panjang

3. pemimpin harus berani dan dapat dipercaya

Pemimpin harus berani mengambil resiko dalam menghadapi dan mengatasi segala macam hambatan dan rintangan yang muncul. Bahkan tujuan jangka pendek pun dikorbankan bila memang enghambat tercapainya visi organisasi. Pemimpin juga harus dapat dipercaya baik ucapan, tindakan dan sikap serta perilaku, bila tidak ia akan dianggap sebagai pemimpin yang tidak baik.

4. Peranan terpenting dari seorang pemimpin setelah terbentuknya visi dan cara pencapaiannya adalah membantu para bawahan untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan rasa bangga. Peranan seorang pemimpin bukanlah mendikte bawahan, tetapi memberikan kemudahan (facilitate) kepada mereka. Mereka diberi pelatihan agar dapat terlibat dalam proses organisasi dengan kemampuan maksimal yang dimiliki.

TQM merupakan transformasi nilai budaya yang mendorong definisi ulang terhadap peranan manajemen. Hal disebabkan TQM merupakan paradigma managerial baru. Paradigma managerial sendiri mengandung pengertian cara berpikir, dan bertindak dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Pihak manajemen harus dapat mengubah dirinya terlebih dahulu baik aspek nilai, keyakinan, asumsi, maupun cara mereka menjalankan roda organisasi. Peranan merupakan tanggungjawab, perilaku atau prestasi kinerja yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus. Selain melaksanakan kepemimpinannya. Pemimpin juga diharapkan dapat memotivasi dan mengarahkan para bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen puncak pun harus bertanggung jawab dalam mengatasi setiap penolakan terhadap perubahan kearah manajemen baru TQM.

Berdasarkan uraian tersebut perlu disampaikan juga bahwa dalam peranan kepemimpinan. Maka kepemimpinan puncak harus melakukan strategi berdasarkan situasi dan jenis penolakan yang di hadapi :

- Pendidikan dan Komunikasi

Strategi ini digunakan jika informasi yang tersedia sangat kurang atau tidak akurat. Keuntungan strategi ini adalah bahwa jika seorang pegawai telah diyakinkan, maka ia akan selalu membantu implementasi perubahan ke arah TQM. Adapun kelemahannya adalah strategi ini membutuhkan waktu relatif lama.

- Partisipasi dan keterlibatan
- Kondisi ini sesuai bila manajemen puncak sebagai inisiator tidak memiliki semua informasi yang dibutuhkan guna mendesain perubahan. Sementara pihak lain (baik manajemen madya maupun pegawai) memiliki kecenderungan besar akan menolak perubahan. Keunggulan strategi ini bahwa setiap orang yang berpartisipasi akan memiliki komitmen yang besar untuk mengimplementasikan perubahan TQM. Selain itu juga setiap informasi yang mereka miliki dapat diintegrasikan kedalam rencana perubahan. Sedangkan kelemahan strategi ini akan banyak membuang waktu bila perubahan yang dirancang ternyata tidak sesuai.
- Fasilitasi dan dukungan
Strategi ini diterapkan bila orang menolak perubahan disebabkan masalah-masalah penyesuaian
- Negosiasi dan Kesepakatan
Strategi ini cocok diterapkan bila terdapat kemungkinan posisi atau kedudukan seseorang atau kelompok terancam dengan adanya perubahan yang direncanakan
- Manipulasi dan co-optation
Strategi ini dapat diterapkan bila strategi lainnya tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan. Strategi ini merupakan strategi yang menjadi solusi terhadap masalah penolakan yang relatif cepat dan murah. Akan tetapi suatu saat mungkin akan timbul masalah bila pegawai merasa dimanifulasi.
- Paksaan secara eksplisit dan implisit
Strategi ini sesuai dengan kondisi di mana faktor kecepatan merupakan pertimbangan utama dan inisiator perubahan memiliki kekuasaan yang besar. Strategi ini dapat memberikan hasil dalam waktu relatif singkat dan dapat mengatasi segala macam penolakan. Akan tetapi strategi ini sangat riskan, disebabkan kebencian yang mendalam terhadap sang inisiator perubahan.

Sedangkan pada tataran manager madya tidaklah berwenang untuk memprekarsai perubahan budaya yang dibutuhkan dalam implementasi TQM. Manager madya harus menagani berbagai fasilitas, peralatan, dan proses yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Manager madya tidak berwenang menyusun visi organisasi, atau membentuk program penghargaan prestasi dan publikasi. Itulah sebabnya dukungan dari keterlibatan manager puncak sangat penting guna suksesnya implementasi TQM. Sebab manager puncak memiliki kewewngan dalam pengambilan keputusan yang sangat penting dan strategis. Namun demikian bukan berarti manager madya maupun pegawai operasional tidak memainkan peranan penting. Bahkan sebaliknya, merekalah yang akan memainkan porsi terbesar dalam implementasi TQM dalam aktivitas perusahaan dalam aktivitas hariannya.

Dari hasil pengamatan dan analisis lapangan berbagai organisasi baik organisasi pemerintah maupun privat dalam menerapkan TQM, diketahui bahwa level manajemen madya yang paling banyak menimbulkan hambatan bagi tercapainya kinerja TQM. Beberapa penyebab mengapa TQM susah diterima atau didukung oleh manager madya daripada oleh manager puncak maupun pegawai langsung (operator). Yaitu :

- Banyak para manager madya yang telah cukup senior, merasa bahwa karir telah mentok dan tidak dapat berkembang lagi. Mereka memandang perubahan yang ditimbulkan TQM sebagai ancaman terhadap mempertahankan status quo
- Para manager madya menduduki posisi saat ini telah melalui masa kerja yang cukup lama di level operasional. Ia merasa lebih menguasai pekerjaan bawahannya daripada para bawahannya itu sendiri. Sesungguhnya situasi yang dihadapi saat ini telah berbeda dengan kondisi masa lalu. salah satu dasar TQM yaitu bahwa ahli dalam suatu pekerjaan adalah orang yang melakukannya sehari-hari, bukan orang yang telah lama atau beberapa tahun yang lalu melakukannya.
- Para manager madya berekeyakinan bahwa dengan hanya melakukan apa yang diwajibkan, tanpa banyak inovasi dan menaati segala peraturan organisasi, maka karir dan promosi akan lancar
- Para manager madya sebagai suatu kelompok, cenderung belajarnya lebih sedikit dibandingkan para manager puncak. Seringkali mereka ketinggalan informasi mengenai setiap perubahan yang ada dalam dunia industri.

Penagamatan lain, banyak pula manager madya yang berpandangan luas dan jauh kedepan. Mereka memainkan peranan yang serupa dengan manager puncak. Peranannya adalah pada aspek kepemimpinan kecuali penetapan visi, tujuan umum dan komitmen pada sumber daya yang merupakan wewenang manager puncak. Manager madya harus membantu bawahannya agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik, lebih mudah dan dengan kepuasan yang semakin meningkat. manager madya juga harus membantu, mengajarkan, memberikan dorongan, menghargai dan yang paling penting mendengarkan bawahannya. Ia juga membentuk rasa saling percaya agar tim mereka dapat berhasil.

Para manager madya pun sering berfungsi sebagai pemimpin proyek, yang berusaha untuk menemukan cara baru untuk melaksanakan suatu yang baru guna dilaksanakan. Keberhasilan dalam melaksanakan kepemimpinannya akan sangat mendukung implementasi TQM secara keseluruhan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kesuksesan implementasi TQM sangat tergantung pada peran serta, partisipasi dan dukungan semua komponen perusahaan mulai dari manager puncak, hingga seluruh pegawai.

PENDEKATAN IMPLEMENTASI YANG HARUS DIHINDARI

Dalam implementasi TQM, tidak ada satu cara atau rumus yang universal yang dapat menghasilkan suatu tujuan pada suatu organisasi. Setiap organisasi harus mengadaptasi ide-ide, dan teknik-teknik yang sesuai dengan situasi suatu organisasi. Caranya adalah dengan mempelajari kelemahan, kekurangan dan kekuatan untuk dapat memaksimalkan peluang sebab tidak kesuksesan tanpa kelemahan, atau kekurangan. Justru dari kelemahan dan kekurangan itulah akan didapat kesuksesan tinggal bagaimana organisasi memanfaatkan kelemahan dan kekurangan menjadi kekuatan dan peluang yang dioptimalkan., pendekatan yang terstruktur yang memanfaatkan kekuatan, budaya, situasi bisnis, dan keterlibatan setiap pribadi. Oleh sebab itu implementasi TQM dapat berjalan dengan baik dengan cara mempelajari setiap informasi yang tersedia baik yang telah berhasil maupun yang gagal baik secara internal maupun organisasi eksternal, kemudian perusahaan mengadaptasi pendekatan yang paling sesuai dan dapat memberikan hasil yang lebih baik.

Beberapa hal yang dapat dilakukan organisasi untuk menghindari implementasi TQM, yaitu :

- Jangan melatih pegawai secara serempak atau sekaligus
Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada sebagian besar pegawai pada tahap awal implementasi TQM bukanlah pendekatan yang benar. Dengan pertimbangan pertama, hal itu memerlukan pembiayaan sangat besar, kedua sebagian besar pegawai yang dilatih akan melupakan apa yang telah mereka pelajari sebelum sempat diterapkan, ketiga sebagian besar pegawai yang telah didiklat mungkin tidak memerlukan diklat. Pendekatan yang lebih baik adalah memberikan diklat hanya kepada kelompok kecil bagi mereka yang membutuhkannya atau pendekatan Just-in Time.
- Jangan cepat-cepat menerapkan TQM dengan melibatkan banyak personel dalam suatu tim..
- Taichi Ohno menerapkan gugus kendali mutu di Toyota secara bertahap. Ia mulai dengan pembentukan tim proses produksi. Ia berpendapat bahwa tim-tim kecil dengan ketrampilan yang dibutuhkan dalam proses yang lebih luas akan lebih efisien daripada operator individual dalam pabrik produksi massa. Selain proses perakitan normal, Ohno juga menugaskan kelompok kecil tersebut untuk melakukan pemeriksaan kualitas dan memelihara mesin secara rutin. Ia juga mengalokasikan waktu bagi tim tersebut untuk mendiskusikan pekerjaan mereka dan mengembangkan cara untuk memperbaiki proses mereka. Usaha ini merupakan titik awal dari Kaizen

- Implementasi TQM tidak boleh didelegasikan
Selain harus memiliki komitmen utuh terhadap TQM, manajemen juga harus terlibat langsung secara personal dan aktif dalam implementasi TQM sehari-hari. Ia tidak boleh mendelagasikan implementasi TQM kepada pihak lain. Tanpa adanya keterlibatan dari manajemen dan stafnyya maka penerapan TQM akan sulit dicapai.
- Jangan memulai implementasi bila manajemen belum benar-benar siap
Agar dapat menerapkan suatu sistem baru seperti TQM, manajemen harus benar-benar memahami segala sesuatu mengenai TQM sebelum mencobanya. Bila hal ini tidak dipenuhi, maka upaya yang dilakukan akan sia-sia.

E. TAHAPAN IMPLEMENTASI TQM

Impelentasi TQM bukanlah suatu pendekatan yang semua ujug jadi dalam waktu sekejap tetapi membutuhkan proses dan komitmen seluruh sumber daya yang dilakukan secara sistematis. Beberapa pakar memberikan tif yang mungkin dapat memberi acuan dan pedoman dalam mengimplementasikan TQM muali dati tahap awal sampai sukses sebagai organisasi yang berkualitas unggul. Sebagaimana disebutkan olehw George dan weimerskirch (1994 : 259-269) yang dikutip fandy Tjiptono, yaitu :

1. Komitmen manajemen senior terhadap perubahan
2. Penilaian sistem organisasi, baik internal maupun eksternal
3. Pelembagaan fokus cotumer
4. Pelembagaan TQM dalam perencanaan strategik, keterlibatan personal, manajemen proses dan sistem pengukuran
5. Penyesuaian dan perluasan tujuan manajemen guna memenuhi dan melampaui harapan pelanggan
6. Perbaikan atau penyempurnaan sistem

Sedangak Goetsch dan Davis (1994 : 584-589) menyebutkan secara lebih rinci dan sistematis terhadap tahapan TQM kedalam tiga kelompok, yaitu :

1. Tahap Persiapan

Tahap ini terdiri dari 10 langkah ang diberi label A sampai dengan J seperti tampak pada gambar berikut tabel 8.2 : 10 langkah persiapan dalam implementasi TQM, yaitu :

TAHAPAN

KEADAAN AWAL	IMPLEMENTASI SEBAGAIAN	AKTIVITAS EKSTENSHIP	HASIL-HASIL NYATA	TERBAIK DALAM INDUSTRI
--------------	------------------------	----------------------	-------------------	------------------------

KARAKTERISTIK

<ul style="list-style-type: none"> • Baru sedikit pengetahuan tentang konsep TQM • Hanya sedikit pendukung TQM 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan semakin berkembang • Usaha-usaha sistematis di mulai • Telah ada rencana implementasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Setiap orang telah memahami konsep TQM • Pendekatan yang telah digunakan diintegrasikan • Mulai memperoleh hasil-hasil nyata 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrasi sangat baik • Proses-proses teruji dan efektif • TQM telah menjadi budaya organisasi secara keseluruhan 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrasi Total • Praktik yang terbaik • Budaya kualitas
<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada rencana 	<ul style="list-style-type: none"> • Mulai ada kesuksesan dalam berbagai aspek 	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi telah berubah 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil-hasil baik telah tercapai dan berkelanjutan 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil-hasil unggul dan berkembang
<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada budaya kualitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi mengalami perubahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment dan deployment bersifat ekstensif 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasi terorganisasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil-hasil unggul dan berkembang
<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada hasil nyata 	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen senior mulai memberi support 	<ul style="list-style-type: none"> • Berfokus pada perbaikan berkesinambungan 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasi berhasil menjadi pemimpin pasar 	<ul style="list-style-type: none"> • Secara berkelanjutan melakukan penyempurnaan
<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen komando dan terkendali 				

Waktu	1-2 tahun	1-2 tahun	1-2 tahun	1-2 tahun	1-2 tahun
--------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Sumber : JW (1993) *TQM and Management Marketing New York : Mc.Graw-Hill, Inc*

Langkah A : membentuk Total Quality Steering Cmomitee

Eksekuti puncak menunjuk staf terdekat untuk menjadi anggota Steering Cmomitee. Yang terdiri dari ketua. Bila serikat pekerja (SPSI) dilibatkan, pejabat senior SPSI perlu disertakan dalam keanggotaan Steering Cmomitee

Langkah B membentuk Tim

Steering Committee perlu mengadakan suatu sesi pembentukan tim sebelum memulai kegiatan TQM. Biasanya langkah ini membutuhkan konsultan dari luar perusahaan. Ada baiknya bila sesi ini dilakukan diluar lingkungan kerja organisasi agar dapat memperoleh suasana baru.

Langkah C. Peltihan TQM

Steering Committee membutuhkan pelatihan yang berkaitan dengan filosofi, teknik dan alat-alat TQM sebelum memulai aktivitas. Biasa pelatihan mendatangkan konsultan dari luar organisasi' pelatihan ini harus diteruskan dalam jangka panjang melalui pengembangan diri dan mengikuti seminar-seminar yang relevan.

Langkah D menyusun Pernyataan Visi dan Prinsip sebagai Pedoman

Penyusunan visi ini biasa para eksekutif puncak. Umum eksekuti puncak memprakarsai diskusi dengan memperhatikan pula visi dan prinsip-prinsip anggota *Steering Committee* tujuannya adalah agar dapat menghasilkan dokumen yang singkat dan bermakna yang mencerminkan harapan dan aspirasi organisasi.

Langkah E. Menyusun Tujuan Umum

Steering Committee Menyusun tujuan umum organisasi berdasarkan pernyataan visi yang telah ditetapkan. Tujuan ini sendiri terdiri atas tujuan strategis dan taktis

Langkah F. Komunikasi dan Publikasi

Eksekutif puncak dan *Steering Committee*

perlu mengkomunikasikan setiap informasi mengenai A-C. Setiap orang dalam organisasi memahami Visi, Prinsip-prinsip sebagai pedoman, tujuan, dan TQM. Mereka juga perlu memahami alasan dan dasar diterapkannya TQM

Langkah G. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

Steering Committee harus secara obyektif mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Informasi ini bermanfaat sebagai pedoman dalam melaksanakan pendekatan terbaik dalam mengimplementasikan TQM. Serta pendekatan ini juga berguna untuk menyoroti kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki.

Langkah H. Estimasi sikap personal

Langkah ini dapat dilaksanakan bersamaan dengan langkah G atau setelahnya. *Steering Committee* harus mencoba mengidentifikasi orang-orang kunci yang mungkin menjadi pendukung TQM dan mungkin mereka menolak TQM. Hal ini bermanfaat dalam pemilihan proyek awal dan anggota-anggota tim.

Langkah J. Mengukur Kepuasan Pelanggan

Langkah ini dilakukan bersamaan dengan langkah G atau setelahnya. *Steering Committee* perlu berusaha mendapatkan feedback obyektif dari para pelanggan guna menentukan tingkat kepuasan mereka. Pemilihan pelanggan yang disurvei sebaiknya dipilih secara random. Informasi yang didapat sangat bermanfaat dalam menilai efektivitas kerja TQM dari sisi pelanggan.

2. Tahap Perencanaan

Langkah K. merencanakan Pendekatan Implementasi, kemudian Menggunakan Siklus Plan/Do/Cek/Adjust. Tahap ini dimulai dengan bersamasamaan dengan tahap G atau setelahnya. Pada langkah ini *Steering Committee* merencanakan implementasi TQM. Langkah ini bersifat kontinyu karena pada saat proyek berlangsung, informasi-informasi feedback akan dikembalikan pada langkah ini guna melaksanakan perbaikan-perbaikan, penyesuaian dan lain sebagainya. Selain daripada itu. Langkah ini akan berguna dalam menyusun proyek dan tim baru. Dalam langkah ini juga tidak hanya tahap implementasi saja tetapi selama proses tersebut ada -dasar TQM dan alat-alat yang sesuai dengan proyek yang ditangani Langkah L. Identifikasi Proyek.

Steering Committee bertanggung jawab untuk memilih proyek awal TQM, yang berdasarkan pada kekuatan dan kelemahan organisasi, personil yang terlibat, visi,

tujuan dan kemungkinan suksesnya. Proyek awal harus berhasil agar dapat memberikan dasar pengalaman positif untuk beralih ke tantangan berikutnya yang jauh lebih berat. Harus terbuka bagi saran-sara, masukan-masukan dan kritik-kritik dari berbagai sumber.

Langkah M. Komposisi Tim

Setelah proyek-proyek terpilih, *Steering Committee* membentuk komposisi tim-tim yang akan mengimplementasikan TQM. Sebagian besar tim bersifat fungsional silang (cross functional) yang terdiri dari wakil-wakil dari berbagai departemen/bidang atau disiplin ilmu sesuai dengan proyek yang ditangani.

Langkah N. Pelatihan Tim

Sebelum tim yang baru terbentuk melaksanakan tugasnya, mereka terlebih dahulu dilatih. Pelatihan memberikan dasar-dasar TQM dan alat-alat yang sesuai dengan proyek yang ditangani.

3. Tahap Pelaksanaan

Langkah penggiatan Tim

Steering Committee memberikan bimbingan kepada setiap tim dan mengaktifkan mereka. Masing-masing tim mengerjakan proyek-proyeknya dengan menggunakan teknik-teknik TQM yang telah mereka pelajari. Mereka menggunakan siklus plan/do/check/adjust sebagai model proses TQM

Langkah Q ; Feed back kepada *Steering Committee*

Pada langkah ini, tim proyek memeberikan informasi umpan balik kepada *Steering Committee*

Mengenai kemajuan dan hasil-hasil yang telah dicapai. Umpan balik tersebut akan digunakan *Steering Committee* untuk menentukan apakah perlu dilakukan penyesuaian atau perubahan. Setiap perubahan yang diharpkan disampaikan kepada tim proyek yang akan melaksanakan instruksi-instruksi baru. Biak tim maupun *Steering Committee* menggunakan plan/do/check/adjust.

Langkah R. Umpan balik dari pelanggan

Tim proyek khusus disebarkan untuk mengumpulkan informasi feed back dari pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal perlu dilaksanakan setiap tahun. Data yang diperoleh berikut data lainnya mengenai kepuasan pelanggan (hasil penjualan, data garansi, masukan pelayanan pelanggan, data kunjungan dan lain-lain) dikumpulkan dan diproses secara kontinyu.

Kepuasan pelanggan terhadap suatu proses juga perlu terus dipantau. Hal ini dapat dilaksanakan oleh tim proyek yang ditugaskan menjalankan proses yang bersangkutan. Setiap informasi ini dipublikasikan kepada *Steering Committee* secara reguler

Langkah S. Feedback dari pegawai

Tim proyek khusus lainnya secara periodik memantau sikap dan kepuasan pegawai. Hal ini dapat dijalankan dengan mengadakan survei formal setiap bulan. *Steering Committee* dan manager lainnya perlu berhubungan dekat dengan pegawai sehingga dapat diperoleh informasi yang akurat mengenai sikap, tindakan dan kepuasan mereka. Informasi ini juga dibutuhkan oleh steering committee untuk mengevaluasi kemajuan yang diperoleh dan menentukan tindakan atau keputusan perbaikan yang dibutuhkan

Langkah T. Memodifikasi Infrastruktur

Feedback yang diperoleh dari langkah Q, R dan S (dari tim proyek, pelanggan, dan pegawai) akan dijadikan dasar oleh steering committee guna melakukan perubahan yang diperlukan dalam infrastruktur organisasi. Misalnya pada prosedur dan proses, struktur organisasi, program pengakuan dan penghargaan prestasi dan lain-lain.

F. UPAYA MENGHADAPI PERUBAHAN DAN KAITANNYA DENGAN PRODUKTIVITAS

Titik tolak mengenai pembahasan tentang kiat menghadapi perubahan dan kaitannya dengan produktivitas kerja ialah bahwa senang atau tidak senang, siap atau tidak siap, setiap organisasi dihadapkan kepada tuntutan agar melakukan perubahan dalam berbagai aspek kehidupannya. Organisasi yang tidak mau berubah sesungguhnya sudah “membunyikan sendiri lonceng kematiannya”. Tuntutan untuk berubah dapat bersumber dari dalam organisasi sendiri, akan tetapi lebih banyak datang dari luar organisasi. Telah dimaklumi bahwa faktor-faktor internal pada umumnya relatif lebih mudah dikendalikan oleh manajemen sedangkan faktor eksternal dapat dikatakan lebih sulit atau bahkan tidak mungkin dikendalikan. Akan tetapi meskipun tidak dapat dikendalikan, perubahan yang diperkirakan akan terjadi harus dapat diantisipasi dan siap-siap mengambil langkah untuk ‘menampung dampaknya. Bahkan apabila mungkin dampak tersebut diubah menjadi peluang bagi organisasi dalam upayanya mencapai tujuan dan berbagai sasarnya termasuk tujuan dan sasaran pribadi anggotanya.

Berbagai sub-topik yang kiranya relevan untuk dibahas menyangkut :

- (a) Pentingnya untuk mengenali berbagai faktor yang menuntut organisasi melakukan perubahan,
- (b) Mengelola perubahan secara terencana,
- (c) Faktor-faktor penyebab mengapa terjadi penolakan atas perubahan, kiat mengatasi penolakan perubahan dan
- (d) Pengembangan organisasi.

1. Faktor-faktor Pemicu Perubahan

Meskipun sulit mengidentifikasi berbagai faktor yang menjadi pemicu terjadinya perubahan, namun kiranya perkembangan yang terjadi, pengalaman berbagai organisasi, pengamatan para teoritis dan hasil pemikiran para pakar terutama para *futureologist* memungkinkan generalisasi dengan tingkat akurasi yang cukup tinggi. Berdasarkan pendekatan di muka, faktor-faktor yang diakui secara umum sebagai pemicu perubahan ialah : *a)* Konfigurasi Tenaga Kerja, *b)* Terobosan di Bidang Teknologi, *c)* Ketidakpastian di Bidang Ekonomi, *d)* Persaingan yang Makin Ketat, *e)* Gejala-gejala Sosial, *f)* Pergeseran Nilai-nilai Moral dan Etik, *g)* Situasi Politik Dunia.

a. Konfigurasi Tenaga Kerja

Secara tradisional, di berbagai masyarakat terdapat persepsi bahwa kaum pria lah yang paling bertanggung jawab untuk berperan mencari nafkah bagi keluarganya. Akan tetapi pandangan tradisional ini sudah berubah dan orang sudah berbicara tentang diversifikasi ketenagakerjaan dan 'dominasi' kaum pria tampaknya makin berkurang untuk mengatakan tidak hilang sama sekali. Kenyataan menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

1. Karena akses kepada dunia pendidikan termasuk pendidikan tertier sekalipun semakin terbuka dan mudah untuk semua golongan masyarakat tanpa membedakan gender dan latar belakang sosial seseorang, maka tidak sedikit kaum wanita yang bersenjatakan pengetahuan dan keterampilan yang diperolehnya melalui pendidikan dan latihan, memasuki lapangan pekerjaan. Bahkan tidak sedikit diantaranya menjadi wanita karier dengan memilih tidak menjadi isteri atau menunda pernikahannya agar kesempatan meniti karier dapat dimanfaatkan lebih dahulu. Dan kenyataan menunjukkan wanita memperoleh kepercayaan menduduki jabatan manajerial, kepemimpinan puncak dan menekuni bidang profesi seperti politik, bisnis, bidang dunia pendidikan dan lain sebagainya.
2. Pengamatan menunjukkan bahwa tidak sedikit wanita yang sudah menikah 'terpaksa' mencari dan menekuni lapangan pekerjaan tertentu untuk menambah

penghasilan keluarga, misalnya, penghasilan suami yang terbatas dan tidak memungkinkan keluarga yang bersangkutan memenuhi berbagai kebutuhannya. Contoh konkret adalah isteri para pegawai negeri di Negara-negara Dunia Ketiga yang pada umumnya berpenghasilan rendah.

3. Dalam situasi tingkat pengangguran tinggi, misalnya karena situasi perekonomian yang tidak menguntungkan yang berakibat pada sulitnya mencari pekerjaan dan sering terjadi pemutusan hubungan kerja, para istri tidak mustahil mencari nafkah utama bagi keluarga.
4. Karena berbagai alasan, terjadinya berbagai pergeseran sosial tentang kesakralan lembaga pernikahan, banyak wanita muda menjadi ibu tanpa suami (*single parent*) dan karena mereka harus menghidupi anaknya, lalu terpaksa mencari lapangan pekerjaan; padahal sering terbukti bahwa sebenarnya mereka tidak siap untuk bekerja karena tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan pengguna tenaga kerja.
5. Meskipun semua negara mempunyai undang-undang mengenai perlindungan anak dengan melarang mereka bekerja, kenyataan menunjukkan bahwa di seluruh dunia ratusan juta anak-anak bekerja untuk menambah penghasilan keluarga. Terdapat dua sisi dari situasi yang tidak menggembirakan ini, di satu sisi, banyak perusahaan yang 'senang' memperkerjakan anak-anak karena berbagai pertimbangan, seperti upah yang rendah, dapat dipaksa mentaati peraturan perusahaan, tidak 'memberontak' meskipun mendapat perlakuan yang tidak manusiawi dan lain sebagainya. Kesemuanya karena keinginan usahawan yang bersangkutan memperoleh keuntungan yang besar. Di sisi lain, banyak orang tua miskin atau kurang mampu yang mendorong atau bahkan memaksa anak-anaknya untuk 'mencari duit' sedini mungkin, agar keluarga yang bersangkutan dapat meningkatkan taraf hidup keluarga. Yang menjadi tantangan bagi manajemen ialah keanekaragaman tenaga kerja itu membawa serta 'komplikasi', antara lain budaya karyawan yang semakin beraneka ragam dan kemungkinan menurunnya mutu hasil pekerjaan karena rendahnya keterampilan para karyawan. Meskipun pada tingkat manajerial dan profesional tantangannya bukan pada rendah mutu hasil pekerjaan, melainkan sulitnya memperoleh tenaga kerja yang handal dan profesional.

b. Terobosan di Bidang Teknologi

Berkat perkembangan ilmu pengetahuan yang pesat, berbagai terobosan di bidang teknologi yang menyentuh semua segi kehidupan, termasuk kehidupan berorganisasi. Revolusi yang terjadi di bidang teknologi transportasi, komunikasi dan informasi, mempunyai dampak yang kuat yang harus diperhitungkan. Bahkan

sesungguhnya, begi semua jenis organisasi, pilihannya bukan lagi antara memanfaatkan atau tidak memanfaatkan berbagai terobosan tersebut, melainkan memilih opsi yang paling mendukung organisasi mencapai tujuannya. Itulah yang dimaksud dengan teknologi tepat guna. Benar adanya, bahwa teknologi tepat guna mendukung peningkatan efisiensi, efektivitas dan produktivitas organisasi. Misalnya penggunaan robot dalam kegiatan perakitan telah terbukti manfaatnya yang sangat besar. Otomatisasi kegiatan perkantoran dapat menghemat biaya operasional dan meningkatkan mutu hasil pekerjaan.

Akan tetapi, adanya pandangan yang mengatakan bahwa pemanfaatan teknologi sering berakibat pada 'perlakuan manusia yang tidak manusiawi', tidak boleh dipandang remeh. Semua bentuk pemanfaatan teknologi pasti berakibat pada berkurangnya sumber daya manusia yang diperlukan. Misalnya, data penelitian menunjukkan bahwa di negara maju banyak memanfaatkan terobosan teknologikal, pada pertengahan abad ini jumlah tenaga kerja baru yang paling banyak direkrut adalah menyelenggarakan berbagai kegiatan perkantoran. Dewasa ini jumlah kelompok inilah yang paling kecil. Karena itu, sambil meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas organisasi, perubahan di bidang teknologi menuntut para manajer untuk memikirkan dan mengambil langkah-langkah untuk memanfaatkan sumber daya manusia yang tugas pekerjaannya diambil alih 'produk teknologi', antara lain dengan memberikan kepada mereka keterampilan baru melalui pelatihan. Tegasnya, pemanfaatan kemajuan di bidang teknologi jangan sampai menempatkan sumber daya manusia pada posisi yang marginal.

c. Ketidakpastian di Bidang Ekonomi

Semua orang mengetahui bahwa pada penghujung abad ini terjadi gejala ekonomi di berbagai bagian dunia yang bahkan dikategorikannsebagai krisis ekonomi dan moneter. Berbagai Negara Asia, Amerika Latin bahkan Rusia, mengalami krisis tersebut. Gejala di pasar modal, suku bunga yang tinggi, tingkat inflasi yang sering tidak terkendali. Semuanya itu terjadi pada waktu globalisasi ekonomi sedang 'mendunia', yang berarti gejala yang terjadi di suatu negara bagian dunia pasti berpengaruh pada bagian-bagian lain.

Demikian gawatnya krisis ekonomi dan moneter yang terjadi, sehingga tidak sedikit negara yang peringkatnya 'turun; misalnya dari kategori 'negara industri baru' menjadi 'negara miskin', terutama bila diukur dari jumlah anggota masyarakat yang hidup di bawah garis kemiskinan yang bertambah dengan drastis. Seolah-olah hasil pembangunan di bidang ekonomi yang pernah dicapai dianulir oleh gejala tersebut dan hasilnya sudah tampak di berbagai negara. Implikasinya terhadap manajemen bisnis tentunya banyak, seperti menurunnya minat investor asing menanamkan

modalnya di negara-negara krisis, kegiatan ekspor-impor yang merosot, pemutusan hubungan kerja dalam jumlah besar, yang bagaimanapun harus dapat dihadapi meskipun adakalanya manajemen perusahaan secara mikro tidak dapat berbuat banyak.

d. Persaingan yang Makin Ketat

Dalam era globalisasi ekonomi sekarang ini, persaingan merupakan salah satu pemicu perubahan yang harus diperhitungkan. Sering orang mengatakan, bahwa dalam dunia yang sudah merupakan suatu 'desa global' (*global village*), persaingan datang dari 'seberang jalan' yang dalam era pra-globalisasi ekonomi sebenarnya berarti 'belahan bumi lain'. Persaingan yang menonjol ialah, antara perusahaan-perusahaan nasional dengan perusahaan-perusahaan multinasional. Seperti dimaklumi, perusahaan-perusahaan mempunyai ciri-ciri antara lain :

1. Penguasaan teknologi canggih dengan berbagai upaya untuk tetap mendominasi agar pangsa pasar tidak beralih ke perusahaan lain.
2. Modal kerja yang sangat besar.
3. Manajemen yang sangat profesional.
4. Penghasilan yang jumlahnya bahkan adakalanya melebihi anggaran belanja negara di mana mereka bergerak.
5. Produk yang sangat beragam.
6. Jumlah karyawan yang besar dan berasal dari berbagai negara.
7. Beroperasi di seluruh dunia, seolah-olah batas negara tidak ada artinya lagi.
8. Penguasaan pangsa pasar yang menunjukkan dominasinya di bidang industri dan perdagangan.

Sebaliknya, perusahaan-perusahaan nasional di negara-negara sedang membangun kecuali beberapa konglomerat yang besar, tidak memiliki ciri-ciri tersebut di atas meskipun mereka telah berusaha keras untuk mengejar ketinggalannya. Dalam kondisi demikianlah persaingan terjadi. Dalam konteks demikian pulalah masalah-masalah penggabungan (*merger*), pengambilalihan perusahaan (*acquisitions*) baik yang bersahabat maupun tidak (*hostile acquisitions*) dan tumbuh suburnya perusahaan wara laba (*franchises*), harus dilihat karena dimaksudkan sebagai wahana untuk meningkatkan kemampuan bersaing dari berbagai perusahaan. Untuk itu, berbagai perusahaan nasional hendaknya tidak puas dengan mengandalkan keunggulan komparatifnya (*comparative advantages*) seperti terlihat pada tenaga kerja yang murah dan kekayaan alam yang melimpah, tetapi harus bekerja dengan orientasi keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) yang pada umumnya dapat diraih dengan peningkatan mutu produk terutama yang bersaing di pasaran regional dan internasional dengan harga bersaing pula. Kiatnya terletak pada kemampuan rekayasa produk dan proses produksi sehingga perusahaan menghasilkan produk dalam jumlah kecil tetapi

bermutu tinggi dengan biaya rendah, seolah-olah menggunakan pendekatan produksi massa (*mass production*).

Di samping itu penguasaan teknologi tinggi untuk diaplikasikan pada seluruh proses dan sistem produksi dan peningkatan keandalan para manajer selaku utama pengambilan keputusan.

e. Gejala-gejala Sosial

Terjadinya pergeseran dalam pola kehidupan sosial yang dipicu oleh tiga faktor utama, yaitu meningkatnya taraf pendidikan masyarakat, penundaan masa menikah di kalangan generasi muda dan lunturnya pandangan tentang kesakralan lembaga pernikahan.

Meningkatnya Taraf Pendidikan. Seperti dimaklumi, tingkat pendidikan masyarakat sering digunakan sebagai salah satu tolok ukur kemajuan suatu bangsa. Misalnya, jika pendidikan rata-rata para warga masyarakat adalah baru pada tingkat pendidikan dasar, maka masyarakat bersangkutan disebut sebagai *masyarakat terbelakang*; jika tingkat pendidikan rata-rata masyarakat berada pada lulusan sekolah menengah pertama, maka masyarakat demikian dipandang sebagai *masyarakat yang sedang membangun* dan apabila pendidikan rata-rata sudah berada pada tingkat lanjutan atas, maka masyarakat seperti itu disebut *masyarakat maju*.

Salah satu implikasi analisis seperti itu adalah bahwa makin tinggi tingkat pendidikan rata-rata warga masyarakat, makin banyak masyarakat memasuki jenjang pendidikan tinggi dan makin banyak yang menyelesaikan pendidikan tertier. Dengan kata lain, orientasi pemenuhan kebutuhan beralih dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif. Itulah sebabnya gejala sosial ini dikatakan sebagai tantangan yang memicu perubahan dalam cara mengelola organisasi.

Penundaan Masa Menikah. Gejala sosial lain yang jelas tampak ialah kecenderungan generasi muda yang menunda masa pernikahan mereka. Bukanlah merupakan hal yang aneh apabila generasi muda menikah setelah mereka menikah di usia tiga puluhan tahun. Salah satu alasannya, ialah lamanya waktu yang mereka gunakan menimba ilmu dan kemudian mencari pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, bakat dan minat mereka.

Di samping itu kenyataan menunjukkan bahwa diantara mereka yang sudah menikah pun, tidak sedikit dari keluarga baru itu yang menunda kehadiran anak-anaknya yang jumlahnya pun cenderung dibatasi. Mereka bukan hanya bertolak dari alasan karena adanya program keluarga berencana di berbagai negara melainkan juga karena mereka mengetahui, bahwa beban untuk membesarkan, mendidik dan membina anak-anak bukanlah suatu tanggung jawab yang ringan.

Pergeseran Nilai tentang Kesakralan Lembaga Pernikahan. Data-data penelitian menunjukkan, bahwa presentase pernikahan yang langgeng menurun karena tingkat perceraian yang makin meningkat. Di Amerika Serikat misalnya, satu dari dua pernikahan berakhir dengan perceraian. Dengan tingkat yang berbeda-beda, gejala serupa terjadi di lingkungan banyak masyarakat. Menurut penulis, salah satu faktor penyebabnya ialah, terjadinya pergeseran persepsi tentang kesakralan lembaga pernikahan di samping faktor-faktor lain seperti karena suami istri sama-sama bekerja sehingga kekurangan waktu dalam membina kehidupan keluarga yang harmonis, kemampuan menghadapi tekanan hidup, ketidaksiapan melakukan penyesuaian kepribadian dua insan dan lain-lain. Faktor-faktor demikian pasti mempunyai dampak dalam kehidupan kekarayaan. Itulah salah satu sebab, mengapa manajemen menggunakan kiat menyediakan tenaga konselor yang dimaksudkan untuk membantu para anggota organisasi menyelesaikan masalah-masalah pribadi yang dihadapi. Hal ini disadari, bahwa berbagai masalah pribadi yang dihadapi pasti mempunyai dampak terhadap kinerja seseorang, termasuk produktivitas kerjanya.

f. Pergeseran Nilai-nilai Moral dan Etika

Tidak sedikit praktek-praktek manajemen yang mencerminkan terjadinya pergeseran untuk tidak mengatakan kemerosotan dalam nilai-nilai moral dan etika yang dianut. Persaingan yang tidak sehat, kaburnya pandangan tentang yang baik dan buruk, pandangan tujuan untuk menghalalkan segala cara dan berbagai tindakan lain yang jika dicermati akan tampak sebagai ketidaktaatan kepada norma-norma moral dan etika dan sering orang mengaitkan situasi itu dengan pandangan tentang 'pentingnya kenikmatan duniawi' seperti hedonisme dan dan tidak memberikan pandangan yang cukup terhadap aspek kehidupan yang sifatnya spiritual atau kehidupan di akhirat. Salah satu dalih yang sering membenarkan pandangan demikian ialah bahwa 'semua orang melakukannya' seolah-olah sesuatu tindakan yang sebenarnya salah dari sudut moral dan etika menjadi tindakan yang benar karena merupakan praktek yang sudah biasa dilakukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

g. Situasi Politik Dunia

Meskipun benar perang dingin telah berakhir dengan ditandainya bubarnya Uni Sovyet dengan runtuhnya pemerintahan yang berhaluan komunis kecuali Republik rakyat Cina, Korea Utara dan Kuba. Belum bisa dikatakan bahwa dunia sudah betul-betul aman. Para pakar militer mengatakan, bahwa kemungkinan timbulnya perang dunia ketiga sangat kecil, namun keinginan berbagai negara untuk menerapkan bahkan memperluas hegemoni akan terus berlanjut. Demikian pula dengan perang lokal yang

diperkirakan akan terus terjadi antara lain dengan selalu munculnya despot yang ingin terus berkuasa dan memerintah secara otoriter, nasionalisme dan sempit, lahirnya gerakan separatisme dan karena keinginan kelompok-kelompok fundamentalis di masyarakat yang ingin mengubah bentuk negara tempat mereka hidup. Faktor-faktor demikian pasti berpengaruh terhadap berbagai aspek kehidupan berorganisasi khususnya kehidupan berusaha, antara lain dalam bentuk ketidakpastian politik karena merupakan kenyataan bahwa ketidakpastian di satu bidang kehidupan akan berpengaruh pada segi-segi kehidupan lainnya.

2. Manajemen Perubahan Secara Terencana

Jika di depan telah ditekankan pentingnya sikap antisipatif proaktif dari pihak manajemen dalam menghadapi perubahan, pada dasarnya yang dimaksud, ialah kecermatan mengamati kecenderungan-kecenderungan yang terjadi baik internal maupun eksternal. Dengan demikian, diharapkan terjadi dua hal. *Pertama ialah*, agar manajemen tidak dihadapkan pada situasi dadakan. *Kedua ialah*, agar manajemen dapat mengambil ancap-ancang sedemikian rupa sehingga dampak perubahan dapat diperhitungkan sebelumnya dan yang terpenting adalah manajemen turut menentukan arah perubahan yang terjadi, sepanjang faktor-faktor yang berpengaruh dapat dikendalikan.

Dua Tipe Pendekatan Mengelola Perubahan. Tuntutan berbagai perubahan yang diperkirakan akan terjadi dapat didekati dengan *dua tipe pendekatan*; tergantung persepsi manajemen tentang hakikat perubahan tersebut. Jika diperkirakan perubahan akan terjadi secara perlahan dan hanya menyangkut satu segi kehidupan organisasional, perubahan demikian disebut dengan 'perubahan orde pertama' (*first order change*), pendekatan linier dan kontinudalam pengelolaannya akan memadai dalam pengertian tuntutan perubahan tersebut dapat dipenuhi. Akan tetapi bila perubahan menyangkut segi kehidupan organisasi atau bersifat turbulen, perubahan demikian disebut 'orde perubahan kedua (*second order change*), yang memerlukan pendekatan multidimensi dan radikal. Dengan kata lain pendekatan pertama bersifat 'evolusioner'. Pendekatan mana yang akan digunakan juga ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam arti tersedianya keahlian para agen pengubah' dan tingkat kecenderungan menerima atau menolak perubahan. Artinya manajemen perubahan secara terencana perlu didahului oleh analisis tentang kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, kelemahan yang mungkin terdapat dalam diri organisasi, kemampuan memanfaatkan peluang yang timbul karena terjadinya perubahan dan kemampuan menghadapi berbagai ancaman yang biasanya menyertai perubahan.

3. Kecenderungan Menolak Perubahan

Ada pemeo yang mengatakan bahwa, *manusia cenderung menolak perubahan jika persepsinya mengatakan bahwa perubahan itu tidak 'gemerincing di kantongnya'*. Terjemahannya ialah manusia akan cenderung menolak perubahan jika ia berpendapat bahwa situasi baru yang diakibatkan oleh perubahan tersebut tidak akan menguntungkannya; apalagi jika diperkirakan bahkan akan merugikannya. Karena itu sangat penting bagi manajemen untuk menguasai berbagai kiat agar kecenderungan itu melemah dan dapat dihilangkan sama sekali. Kecenderungan menolak perubahan bisa terjadi pada tingkat individual, pada tingkat kelompok maupun organisasi.

Kecenderungan Menolak Perubahan pada Tingkat Individu. Penolakan perubahan pada tingkat ini dapat terjadi karena berbagai faktor antara lain sebagai berikut :

- a. *Tuntutan kuat untuk mengubah kebiasaan-kebiasaan seseorang.* Setiap individu mempunyai kebiasaan-kebiasaan tertentu dalam hidupnya, yang bervariasi seperti kebiasaan pola makan, kebiasaan tidur, kebiasaan istirahat, kebiasaan berinteraksi dengan orang lain dan lain sebagainya. Ternyata mengubah kebiasaan bukanlah perkara yang mudah. Semakin banyak jenis kebiasaan yang harus diubahnya berarti semakin kuat kecenderungan untuk menolak perubahan tersebut.
- b. *Persepsi seseorang tentang 'rasa amannya'.* Jika akan terjadi perubahan, seseorang akan segera bertanya, pada mulanya pada diri sendiri kemudian orang lain, seperti para pengambil keputusan tentang perubahan, apakah dengan perubahan itu 'keamanannya' akan terjamin atau tidak. Dan yang dimaksud bukanlah keamanan fisik melainkan 'keamanan pekerjaan', seperti apakah terjadi restrukturisasi, dan jika 'ya' apakah kedudukan jabatan seseorang akan tetap atau tidak. Jawabannya terhadap pertanyaan tersebut diperlukan karena situasi baru nanti tidak hanya menyangkut pola karier yang bersangkutan tetapi tentunya menyangkut penghasilan yang pada gilirannya berarti menyangkut kesejahteraan para anggota keluarganya.
- c. *Keterkaitan pada hal-hal yang 'asing'.* Siapapun akan mengakui bahwa manusia umumnya menyenangi keberadaan di 'medan yang telah dikenalnya'. Dengan kata lain, lebih suka berada pada '*terra firma*' ketimbang pada '*terra incognita*'. Misalnya seorang mahasiswa yang brilian sekalipun, jika kemudian memperoleh kesempatan melanjutkan studinya ke luar negeri akan bertanya, apakah dia akan berhasil nanti 'di negeri orang', karena harus menghadapi 'medan yang asing' baginya; termasuk musim, pakaian, makanan, bahasa, budaya dan kebiasaan-kebiasaan lainnya. Meskipun secara akademis, dia yakin bahwa materi perkuliahan dan segala tugas yang berkaitan dengan itu akan dapat diselesaikannya dengan baik.

d. *Pemrosesan informasi secara selektif.* Umumnya manusia membentuk persepsi tertentu berdasarkan seleksi yang dilakukannya terhadap informasi yang dihadapinya dan cenderung menggunakan informasi tertentu dan mengabaikan informasi lain. Persepsi terbentuk pada gilirannya akan mempengaruhi perilakunya yang berarti menjurus pada kemauan dan kesediannya melakukan penyesuaian tertentu dan menolak melakukan penyesuaian lain.

Penting bagi manajemen untuk mengetahui faktor-faktor mana yang kuat yang bersifat kritikal dan faktor-faktor mana yang lemah. Pengenalan demikian akan memungkinkan manajemen memilih dan menggunakan kiat tertentu untuk mengatasi kecenderungan penolakan tersebut.

Kecenderungan Penolakan Perubahan pada Tingkat Kelompok. Telah simaklumi bahwa setiap organisasi selalu terbentuk dua jenis kelompok yaitu : kelompok formal, dan kelompok informal.

Kelompok formal dibentuk berdasarkan penempatan dan penugasan yang mengarah kepada tumbuhnya norma-norma kelompok, 'budaya' kelompok dan kohesi kelompok. Berbagai kelompok cenderung menentang perubahan jika para anggota kelompok memperkirakan bahwa perubahan merupakan ancaman terhadap eksistensi kelompok yang bersangkutan. Para ahli menyebutnya sebagai 'inersia kelompok'. Di samping itu, berbagai kelompok formal juga akan cenderung menolak perubahan jika kemahiran dan keterampilan mereka dianggap tidak relevan lagi atau menjadi kadaluwarsa. Contohnya adalah kemahiran dan keterampilan tenaga spesialis yang menjadi anggota kelompok yang bekerja di Departemen Pemrosesan Data secara Elektronik. Seperti diketahui pada tahap awal 'era komputerisasi' dalam organisasi terdapat tenaga-tenaga pengolah data yang spesifik seperti tenaga *programmer*, *computer operators* dan sebagainya yang bertugas menciptakan suatu pangkalan data (*data base*) dengan suatu computer besar (*main frame*) sebagai alat utamanya. Akan tetapi dengan adanya komputer mikro atau mini seperti *laptop*, banyak organisasi melakukan desentralisasi pengolahan datanya yang berarti departemen pengolah data komputer tersebut tidak diperlukan lagi. Mudah dipahami bila para tenaga spesialis menolak rencana penghapusan departemen mereka. Bukan hanya kohesi kelompok terancam akan tetapi juga kemahiran dan keterampilan mereka tidak diperlukan lagi. Dan dimaklumi pula mendampingi kelompok formal dalam organisasi terbentuk berbagai kelompok informal yang merupakan 'kelompok persahabatan' yang didasarkan pada kesamaan pengalaman, bakat, minat dan hobi. Berbagai kelompok informal itu cenderung menolak perubahan karena dipandang mengancam terhadap eksistensi dan kohesi mereka.

Kecenderungan Menolak Perubahan pada Tingkat Organisasi. Tidak mustahil bahwa organisasi secara keseluruhan pun menolak perubahan yang diwujudkan oleh manajemen puncak. Pada tingkat organisasi dikenal dengan istilah “inersia organisasional”. Tiga faktor penyebab utamanya yaitu, *pertama* jika lingkup perubahan terbatas. Jika manajemen hanya mengubah satu komponen dan tidak yang lain, komponen yang akan diubah itu mempertanyakan apakah hanya komponen itulah yang diubah. Padahal seperti dimaklumi, ‘ketidakberesan’ pada satu komponen sebagai sub-sistem akan berpengaruh terhadap komponen yang lain. Artinya perubahan itu bersifat menyeluruh. Yang *kedua*, ialah berbagai komponen dalam organisasi akan cenderung menolak perubahan itu jika berakibat terusiknya hubungan kekuasaan dalam organisasi. Misalnya, jika manajemen puncak melakukan restrukturisasi, mengganti struktur organisasi yang birokratis dan piramidal dengan struktur yang lebih datar. Mudah untuk menduga bahwa kelompok manajemen rendah dan menengah akan cenderung menolaknya karena mereka memperkirakan bahwa pola kekuasaan akan berubah dan mustahil kekuasaan mereka akan berkurang atau bahkan ‘lenyap’ sama sekali. Yang *ketiga*, penolakan akan cenderung timbul jika para manajer berpandangan bahwa perubahan akan merupakan ancaman terhadap perolehan dana dan daya termasuk sumber daya manusia, yang selama ini telah dinikmatinya. Meskipun benar bahwa penolakan itu adakalanya didasarkan itikad baik, dalam arti kemauan untuk menjamin keberhasilan komponen organisasi yang dipimpinnya, akan tetapi itikad tersebut sering dikalahkan oleh persepsi bahwa karena komponen yang dipimpinnya itu memainkan peranan yang krusial dalam meraih keberhasilan, maka penolakan akan mengemuka.

4. Kiat Mengatasi Kecenderungan Penolakan Perubahan

Dalam mengelola perubahan secara terencana, manajemen puncak mutlak memahami berbagai kiat yang digunakan. Enam jenis kiat yang ‘tersedia’ untuk digunakan ialah : *a)* pendidikan dan komunikasi, *b)* partisipasi, *c)* pemberian dukungan, *d)* negosiasi, *e)* manipulasi dan kooptasi, *f)* paksaan.

a. Pendidikan dan Komunikasi

Yang dimaksud dengan pendidikan di sini ialah pemberian informasi yang selengkap mungkin kepada semua pihak dalam organisasi terutama yang akan segera dan langsung terkena dampak perubahan tentang perubahan yang terjadi serta alasan kuat dan rasional mengapa perubahan perlu dilakukan. Kiatnya ialah, dengan menyelenggarakan komunikasi yang transparan dan terbuka, baik melalui kegiatan tatap muka, informasi tertulis, diskusi, paparan dan laporan situasi yang dihadapi oleh

organisasi. Hanya saja perlu dicatat, bahwa kiat ini akan efektif jika alasan utama terjadinya penolakan adalah, penyampaian informasi yang tidak lengkap dan komunikasi yang tidak lancar antara manajemen dengan anggota organisasi.

b. Partisipasi

Kiranya sudah umum diterima, bahwa suatu 'aksioma'dalam kehidupan berorganisasi ialah jika seseorang atau sekelompok orang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan termasuk pengambilan keputusan tentang perubahan yang akan direalisasikan dalam organisasi orang atau kelompok orang tersebut tidak lagi menolaknya dan bersedia membuat komitmen agar keputusan yang diambil berhasil dalam pelaksanaannya. Asumsi mendasar di sini ialah, bahwa mereka yang diajak berpartisipasi memang memiliki kemampuan untuk memberikan kontribusi melalui pengetahuan, keterampilan dan pengalamannya kepada pengambil keputusan yang bermutu tinggi. Selain itu, manajemen harus menyadari kelemahan kiat ini, yaitu melibatkan banyak orang. Dalam hal kompromi, diperlukan untuk mempengaruhi mutu keputusan dan memerlukan pula waktu yang cukup lama.

c. Pemberian Dukungan

Kiat lain yang dapat digunakan oleh manajemen puncak untuk mengurangi kecenderungan menolak perubahan ialah dengan menempuh berbagai kebijaksanaan. Dimaksudkan untuk mempermudah terjadinya perubahan dan memberikan dukungan kepada para karyawan yang diperkirakan akan menghadapi kesulitan dalam situasi baru yang dihadapinya. Tekniknya berupa konseling, terapi, pelatihan atau cara-cara lain yang mempermudah mereka melakukan penyesuaian yang diperlukan. Yang amat penting ialah agar manajemen jangan sampai menjanjikan dukungan tertentu yang diketahuinya tidak mungkin dipenuhinya, karena terlalu mahal.

d. Negoisasi

Melakukan negoisasi dengan 'orang-orang kuat tertentu' dengan menjanjikan mereka 'imbalan' jika perubahan yang dilakukan membuahkan hasil yang diharapkan adalah kiat yang dapat digunakan meskipun dari segi etika penggunaan kiat ini dapat dipertanyakan. Yang jelas ialah, bahwa dalam negoisasi terjadi tawar menawar. Berarti, bahwa kiat ini ditujukan terutama kepada orang atau pihak yang posisi tawarnya paling kuat dan dianggap dapat mempengaruhi orang lain agar perubahan itu dapat diterima. Masalahnya adalah negoiasi selalu 'give and take' dengan demikian harus jelas yang akan diberikan oleh "orang kuat ' tersebut serta apa yang akan diterimanya sebagai imbalan terhadap apa yang diberikannya itu.

e. Manipulasi dan Kooptasi

Sesungguhnya kiat inipun berkaitan dengan norma-norma dan etika yang mengandung dua aspek, yaitu manipulasi informasi dan kooptasi. Manipulasi informasi menyangkut nilai-nilai etika karena kiat ini dapat berarti memberikan gambaran yang berlebihan tentang keuntungan yang akan diperoleh kalau perubahan terjadi atau tidak menyampaikan informasi yang tidak diinginkan oleh manajemen untuk diketahui oleh para bawahannya atau penyebaran desas-desus tentang apa yang dilakukan manajemen jika para karyawan menolak, misalnya, pabrik milik perusahaan akan ditutup. Sedangkan yang dimaksud dengan *kooptasi* ialah membujuk orang yang berpengaruh 'masuk ke dalam kubu pendukung perubahan', para pengikutnya dalam kelompok akan mengikuti jejaknya. Jelas kiat ini mirip dengan kiat negosiasi. Perbedaannya terletak pada pemberian 'balas jasa'.

f. Paksaan

Tidak sedikit orang yang beranggapan bahwa penggunaan kiat paksaan dapat dibenarkan asal saja pertimbangannya benar-benar didasarkan atas kepentingan organisasi bukan kepentingan orang-orang tertentu di dalamnya. Artinya, jika dalam diri kelompok manajemen puncak terdapat keyakinan bahwa satu-satunya jalan untuk meningkatkan daya saing organisasi mempertahankan eksistensinya dan menjadi satu-satunya pilihan agar organisasi mampu tumbuh dan berkembang dengan mewujudkan perubahan. Manajemen tidak perlu ragu-ragu menggunakan kiat ini. Berbagai cara yang dapat digunakan antara lain ialah ancaman akan dipindahkan ke posisi 'tidak enak', penundaan promosi, penundaan kenaikan gaji dan ketidakpastian manajemen memberikan surat rekomendasi kepada para karyawan yang hendak berhenti dan pindah ke organisasi lain. Dalam kaitan ini penting untuk ditekankan, bahwa kiat mana yang akan digunakan, sangat bergantung pula budaya yang dianut dan berlaku dalam organisasi.

5. Berbagai Pendekatan dalam Manajemen Perubahan

Pada dasarnya manajemen perubahan adalah 'urusan' manajemen puncak dalam suatu organisasi. Tetapi operasionalnya biasanya diserahkan kepada kelompok yang berperan selaku 'agen pengubah' (*change agents*) yang dapat berasal dari dalam organisasi sendiri, maupun direkrut dari luar, misalnya dengan menggunakan jasa-jasa konsultan yang memiliki teknik-teknik mewujudkan perubahan. Mungkin idealnya dapat dikatakan para agen pengubah itu seyogianya berasal dari dalam organisasi sendiri. Dengan kata lain, manajemen puncak menggunakan konsultan internal. Alasannya ialah, karena para konsultan internal terdapat berbagai keunggulan mereka seperti :

- a) Tidak memerlukan orientasi lagi karena mereka sudah mengenal organisasi.

- b) Cara bekerja mereka lebih cepat karena akses mereka kepada informasi dari berbagai sumber lebih terbuka.
- c) Biaya yang dikeluarkan oleh organisasi untuk kepentingan pengumpulan dana, analisis dan penyusunan laporan kepada manajemen puncak lebih rendah, karena mereka sudah menerima imbalan tetap dalam organisasi. Akan tetapi pemanfaatan tenaga konsultan ini bukan tanpa kelemahan, misalnya seperti :
 - (a) Membawa modal pengetahuan yang mendalam tentang teknik-teknik mewujudkan perubahan.
 - (b) Cara bekerja yang profesional berkat pengalamannya menangani kegiatan sejenis di organisasi lain dan
 - (c) Objektivitas dalam pemberian rekomendasi lebih terjamin, karena tidak ada 'pertentangan kepentingan'.
 Sedangkan berbagai *kelemahannya* antara lain :
 - (a) Perlu orientasi untuk mengenal organisasi,
 - (b) Akses kepada berbagai sumber data dan informasi belum tentu terbuka,
 - (c) Memakan waktu lebih lama ketimbang penggunaan konsultan internal,
 - (d) Biaya yang tidak sedikit.

Apakah manajemen puncak menggunakan tenaga konsultan internal atau eksternal, yang mendasar dan perlu disepakati sejak awal ialah, bahwa tugas pokok para konsultan ialah *memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh manajemen, dilihat dari kaca mata manajemen dan bukan menurut persepsi konsultan yang bersangkutan.*

a. Titik Tolak Berpikir Para Agen Pengubah

Sebelum menjalankan tugasnya, para konsultan seyogianya berangkat dari pandangan bahwa, keberhasilan mereka tergantung kepada *tiga hal*, yaitu yang *pertama*, ialah apakah mereka dapat meyakinkan para anggota organisasi baik secara individual atau kelompok , bahwa keberadaan mereka bukanlah tindakan yang merugikan para anggota organisasi tersebut. Dengan kata lain meluluhkan kecenderungan anggota organisasi untuk menolak perubahan. *Kedua*, mempersiapkan iklim sedemikian rupa sehingga anggota organisasi mau 'digiring' ke dalam situasi dan kondisi baru, apabila manajemen puncak kelak melaksanakan rekomendasi mereka. *Ketiga*, mempersiapkan mental para anggota organisasi untuk turut serta menciptakan suasana yang stabil dalam organisasi. Dapat dilakukan dengan mencari dan memantapkan kekuatan pendorong ke arah perubahan yang efektif dan menghilangkan atau paling sedikit memperlemah kekuatan penghalang.

b. Langkah-langkah yang Lumrah Diambil Para Agen Pengubah

Keseluruhan langkah yang biasanya diambil oleh para agen pengubah berkisar pada riset aksi (*action research*), yaitu proses perubahan yang didasarkan pada pengumpulan data secara sistematis dan atas dasar analisis data yang dikumpulkan memilih tindakan perubahan yang direkomendasikan kepada manajemen puncak. Suatu program aksi seperti itu biasanya terdiri dari *lima langkah* yaitu diagnosis, analisis, umpan balik, tindak lanjut dan evaluasi.

Diagnosis. terlepas dari siapa konsultan yang digunakan selaku agen pengubah, konsultan tersebut memulai kegiatannya dengan mengumpulkan informasi dari para anggota organisasi tentang berbagai masalah, hal-hal yang meresahkan mereka dan pandangan mereka tentang perubahan apa yang mereka rasakan perlu diwujudkan dalam organisasi. Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dapat beragam seperti wawancara, pengiriman kuesioner, penelitian dokumentasi yang relevan dan dengan mengadakan diskusi secara informal. Teknik apapun yang digunakan, yang penting ialah suasana keterbukaan, sehingga para responden tidak segan-segan atau takut memberikan informasi yang diperlukan oleh konsultan.

Analisis Data. Berbagai data yang dikumpulkan pada tahap diagnosis, dianalisis sedemikian rupa sehingga menunjukkan berbagai hal, seperti

- a) Permasalahan apa yang tampaknya menjadi perhatian utama para anggota organisasi dan
- b) Apakah terdapat pola dalam timbulnya permasalahan tersebut.

Suatu analisis yang tepat akan menghasilkan suatu sintesis tentang perhatian utama, berbagai wilayah permasalahan dan tindak lanjut yang mungkin diambil. Dengan kata lain dengan diambil analisis yang tepat penyakit organisasi akan ditemukan dan dengan demikian 'terapinya' pun dapat diusulkan kepada manajemen puncak 'terapi' yang dimaksud dapat berarti mengubah struktur organisasi, mengganti teknologi yang diterapkan, mengubah lingkungan fisik tempat bekerja, mengganti prosedur kerja dan mengubah perilaku manusia dalam organisasi dengan menekankan pentingnya para anggota organisasi bekerja secara tim dan mengurangi hasrat untuk menampilkan kehebatan sendiri secara individual'.

Umpan Balik. 'terapi' dimaksud disampaikan kepada manajemen puncak untuk dikaji. Jika manajemen puncak menyetujuinya, hal itu pula disampaikan kepada berbagai pihak lain dalam organisasi, terutama mereka yang terlibat dalam menindaklanjuti rekomendasi agen pengubah tersebut. Jika manajemen puncak menolak rekomendasi tersebut, maka agen pengubah harus melakukan diagnosis dan analisis lagi sampai 'terapi' yang direkomendasikan dapat diterima oleh manajemen.

Tindak Lanjut. Langkah ini berarti menggunakan ‘terapi’ tertentu yang disarankan oleh konsultan. Langkah ini sangat penting karena perubahan yang diwujudkan dapat membuahkan hal-hal yang diinginkan sangat tergantung pada efektif tidaknya langkah ini diambil. Untuk menjamin terjadinya tindak lanjut yang efektif, manajemen puncak harus terbuka dan nyata memberikan dukungannya. Di samping itu berbagai pihak yang terlibat harus dengan ikhlas dan sungguh-sungguh mengimplementasikan saran-saran para konsultan.

Evaluasi. Berbeda dengan anggapan umum yang terbentuk, yang menyatakan bahwa tugas para agen sudah berakhir ketika menyusun dan menyampaikan laporan akhir kepada manajemen puncak. Namun seharusnya tidak terjadi ialah, bahwa agen pengubah masih harus terlibat dalam proses penilaian, apakah ‘terapi’ yang disarankan itu efektif atau tidak, antara lain dengan memantau langkah-langkah tindak lanjut yang diambil beserta hasil-hasilnya. Dalam melakukan evaluasi, dua hal yang sangat penting perlu mendapat perhatian, diantaranya :

- (a) Apakah dalam suasana yang telah berubah itu cara kerja inovatif didorong agar bertumbuh subur atau tidak, dan
- (b) Apakah organisasi menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) atau tidak.

Kedua hal tersebut di atas merupakan tolok ukur dalam menciptakan iklim baru organisasi. Iklim baru itu pulalah yang merupakan salah satu faktor pendorong bagi anggota organisasi untuk mau dan mampu meningkatkan produktivitas kerjanya.

6. Pentingnya Pengembangan Organisasi

Perubahan yang harus terjadi dalam suatu organisasi antara lain bahwa manajemen puncak harus menentukan langkah-langkah konkret dalam pengembangan organisasi, tanpa bantuan agen pengubah jika mungkin dan dengan bantuan para agen pengubah pula nilai diperlukan. Langkah-langkah ini penting untuk mewujudkan organisasi yang dinamis dalam arti mampu mempertahankan eksistensinya, mampu bersaing, mampu meraih keuntungan yang wajar, mampu bertumbuh dan berkembang.

Teori pengembangan organisasi menekankan *dua hal* yaitu pentingnya *mempertahankan nilai-nilai* pengembangan organisasi dan *bentuk-bentuk intervensi* yang tepat dilakukan.

a. Nilai-nilai Pengembangan organisasi

Teknik apapun yang digunakan dalam melakukan pengembangan organisasi dan sasaran apapun yang ingin dicapai dalam arti, kemampuan apa yang hendak ditingkatkan. Nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi ialah, *a)* pengakuan atas harkat dan

martabat manusia, *b*) penciptaan dan pemeliharaan iklim dan saling mendukung, *c*) pembagian kekuasaan secara merata dan adil, *d*) pemupukan kesediaan menghadapi masalah dan *e*) partisipasi.

Pengakuan Atas Harkat dan Martabat Manusia. Pengembangan organisasi harus berangkat dari pandangan yang sangat mendasar yaitu bahwa sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategis yang mungkin dimiliki oleh suatu organisasi. Perlu ditekankan lagi bahwa pandangan demikian tidak sama sekali meremehkan pentingnya sumber daya yang lain termasuk dana. Berarti bahwa pengembangan organisasi harus bercirikan demokrasi dan pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi. Perwujudannya dapat berupa perlakuan yang manusiawi di tempat pekerjaan, karena berkarya dewasa ini bukanlah sekedar mencari nafkah melainkan sebagai wahana untuk mengangkat derajat manusia ke tingkat yang lebih tinggi sesuai dengan hakikat makhluk termulia yang diciptakan oleh Tuhan Yang Maha pengasih dan Maha Penyayang.

Iklim Saling Mempercayai dan Saling Mendukung. Dewasa ini para pakar menekankan bahwa produktivitas kerja suatu organisasi di masa depan tidak lagi terutama diukur dengan melihat kemampuan individual dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, melainkan dengan menyoroti kemauan dan kerelaan bekerja secara tim. Peranan individual tidak lagi dilihat dari sudut pandang tugas pekerjaannya sebagai perorangan, akan tetapi dalam menyelenggarakan fungsi bersama. Dalam industri penerbangan misalnya, para karyawan tidak lagi bekerja berkotak-kotak, dalam arti memproduksi badan pesawat, produksi ekor pesawat dan sebagainya. Yang terjadi ialah bahwa secara bersama-sama bekerja secara tim yang melibatkan berbagai keahlian mulai dari rancang bangun, rekayasa dan perakitan hingga pesawat selesai dibuat dan siap untuk diuji coba diterbangkan.

Bekerja dalam tim antara lain membutuhkan terciptanya iklim saling mempercayai dan saling mendukung karena dengan demikian prinsip sinergi dan simbiosis dapat diterapkan dengan baik. Berarti pengembangan organisasi tetap harus berangkat dari pendekatan sistematis.

Pembagian Kekuasaan Secara Adil dan Merata. Ketika membahas tentang aspek kelembagaan dan kaitannya dengan produktivitas, telah ditekankan bahwa, tipe dan struktur organisasi yang tepat digunakan ialah memberdayakan anggota organisasi, antara lain dengan memberikan peranan penting kepada mereka dalam proses pengambilan keputusan, bukan hanya menyangkut diri mereka sendiri dan kelompoknya, akan tetapi menyangkut organisasi sebagai keseluruhan. Itulah salah satu

sebab mengapa dewasa ini semakin nyaring terdengar tuntutan agar struktur organisasi yang birokratik dan piramidal diganti dengan struktur lain, seperti struktur yang lebih datar, karena dengan demikian kekuasaan tidak lagi berada dalam sekelompok orang tertentu saja, seperti manajemen puncak, melainkan menjadi milik semua orang dalam jajaran organisasi. Hal ini sangat penting, karena seperti dimaklumi, organisasi modern saat ini dan di masa yang akan datang, dituntut untuk mengubah orientasinya, dari orientasi kekuasaan menjadi orientasi pelayanan. Bahwa akan selalu terdapat gradasi dalam pemilikan kekuasaan diakui sebagai kenyataan hidup berorganisasi. Akan tetapi berdasarkan klasifikasi jabatan yang rasional, analisis pekerjaan dan uraian tugas, pengakuan atas kekuasaan setiap orang dalam organisasi merupakan tuntutan yang tidak boleh dihindari meskipun tidak perlu ditonjolkan, terutama dalam berinteraksi dengan para pelanggan organisasi.

Kesediaan Menghadapi Masalah. Istilah yang adakalanya digunakan untuk menggambarkan nilai ini ialah 'konfrontasi'. Sepintas istilah tersebut seolah-olah tidak tepat karena dapat dipandang berkonotasi dengan 'sikap bermusuhan'. Paling sedikit dalam kehidupan politik konotasi itu sering timbul. Akan tetapi sebagai nilai pengembangan organisasi, yang dimaksud dengan konfrontasi ialah kesediaan menghadapi masalah dan memecahkan masalah yang dianggap paling efektif. Nilai sangat penting untuk dipegang teguh karena baik individu, kelompok maupun organisasi akan selalu dihadapkan pada berbagai masalah, mulai dari yang relatif sederhana sampai rumit. Bahkan dapat dikatakan bahwa hanya 'organisme' yang sudah matilah yang tidak akan menghadapi masalah.

Analogi yang sering digunakan ialah hendaknya jangan tampil sikap 'burung unta' yang konon jika menghadapi masalah menaruh kepalanya di suatu lubang dan karena tidak lagi melihat apa-apa di luar lubang itu, dianggapnya tidak ada masalah. Analogi lain ialah jangan kiranya 'menyapukan debu ke dalam karpet' dan karena debu itu tidak tampak lagi, seolah-olah debu itu sudah tidak ada lagi. Yang diperlukan ialah bahwa jika suatu waktu masalah tidak terpecahkan, upaya mencari pemecahan masalah yang menghasilkan penyelesaian yang lebih efektif justru harus terus dicari dan diterapkan.

Partisipasi. Kiranya tidak lagi membosankan apabila kesekian kalinya ditekankan lagi pentingnya partisipasi dalam berbagai proses manajemen dalam organisasi, termasuk dalam melaksanakan pengembangannya. Ide pokoknya ialah, jika seseorang diajak berpartisipasi dalam menentukan arah dan bentuk upaya pencapaian tujuan organisasi, para partisipan yang dilibatkan akan bersedia memberikan sumbangsinya yang paling maksimal dan tidak akan 'menjegal' pelaksanaan keputusan yang ia ikut

menentukannya. Dari sudut pandang inilah pembuatan komitmen dan loyalitas harus dilihat.

b. Berbagai Bentuk Intervensi dalam Pengembangan Organisasi

Nilai-nilai yang telah diidentifikasi akan di muka akan terpelihara dengan sendirinya. Diperlukan upaya sadar untuk menciptakan dan memeliharanya, antara lain dengan mengupayakan berbagai bentuk intervensi yang tepat seperti pelatihan kepekaan (*sensitivity training*), pemanfaatan umpan balik dari survey, konsultasi, pengembangan tim, dan pemanfaatan hubungan antar kelompok.

Pelatihan Kepekaan. Iklim saling mempercayai dan saling mendukung memerlukan empati dari semua pihak yang terlibat. Yang dimaksud dengan empati ialah kemampuan untuk 'menempatkan diri pada posisi orang lain' dan melihat permasalahan dari 'kaca mata' pihak lain salah satu teknik untuk menumbuhkan empati ialah dengan menyelenggarakan pelatihan kepekaan. Latihan demikian merupakan wahana diskusi, tukar menukar pendapat dan penyamaan persepsi, sehingga terwujud satu sikap yang sama dalam menghadapi kehidupan bersama dalam suatu organisasi dan tercipta suasana saling menghargai dalam hal terjadinya perbedaan pendapat yang sangat tajam sekalipun. Sikap mau menang sendiri dan merasa benar sendiri dapat dihilangkan dengan menggunakan intervensi ini.

Umpan Balik Hasil Survei. Telah ditekankan di muka, bahwa mengelola perubahan yang diikuti oleh pengembangan organisasi memerlukan pelaksanaan survei untuk mengumpulkan informasi yang relevan, kemudian dianalisis. Tidak usah merasa heran bila ada pandangan positif dan negative yang terungkap melalui survei. Temuan itu harus diumpanbalikan kepada semua pihak yang terlibat, yang setelah didiskusikan bermuara pada adanya pandangan yang sama dan langkah seragam untuk digunakan dalam menjalankan roda organisasi; dalam hal ini guna mewujudkan perubahan.

Konsultasi. Harus diakui bahwa proses interaksi dengan orang lain, antara suatu kelompok dengan kelompok lain dan antara berbagai komponen organisasi, tidak akan selalu berjalan mulus. Para agen pengubah harus mampu menjelaskan, proses bagaimana yang seharusnya terjadi. Apa faktor-faktor penyebab tidak lancarnya proses interaksi dan apa yang dapat menghilangkan penghambat yang dihadapi. Kiat yang menonjol dalam kaitan ini ialah berlangsungnya komunikasi tanpa distorsi, terbuka, dan

transparan tanpa ada pihak yang ‘alergi’ terhadap kritikan yang datang dari pihak lain, dengan catatan kritikan yang diberikan dengan itikad yang baik dan bersifat membangun. Dalam dunia diplomasi terdapat pemeo yang mengatakan, bahwa ‘selama lawan anda masih dapat diajak bicara, anda belum akan mengeluarkan senjata dari kantong’. Itulah yang dimaksud dengan konsultasi, agar tercipta situasi ‘menang-menang’ (*win-win situation*).

Pengembangan Tim. Kenyataan kehidupan organisasional yang modern menunjukkan bahwa selalu terjadi interaksi, interdependensi dan inter-relasi antara satu tim dengan tim yang lain. Karena itu sekali lagi, harus dihindari cara berpikir dan bertindak yang berkotak-kotak serta lebih mengutamakan kesatuan persepsi, kesatuan gerak dan kesatuan langkah. Pembentukan sikap itulah yang menjadi sasaran pengembangan tim yang dapat diaplikasikan ke berbagai bentuk tim, seperti kelompok formal, tim proyek, tim mandiri dan satuan tugas. Alasan yang sangat mendasar untuk menekankan bentuk intervensi ini ialah, betapun tingginya dedikasi, loyalitas, kemahiran dan kemampuan suatu tim, tidak ada lagi tugas pekerjaan tim yang dapat diselesaikan sendiri tanpa bekerja sama dengan tim-tim lain

Pengembangan Antar Kelompok. Yang dimaksud dengan intervensi ini adalah upaya sistematis dalam pengembangan organisasi yang dimaksudkan untuk mengubah sikap, pandangan stereotip dan persepsi suatu kelompok tentang kelompok yang lain. Misalnya kelompok perekayasa mungkin mempunyai pandangan yang bersifat stereotip mengenai para akuntan, pendiam dan konservatif misalnya atau dianggap mengenai para manajer sumber daya manusia dalam organisasi yang dianggap sebagai orang-orang yang ‘liberal’, yang ingin membuat orang lain betah bekerja dalam organisasi tanpa memperhitungkan biaya yang harus dipikul oleh organisasi. Demikian seterusnya.

Tentunya banyak ragam teknik yang digunakan untuk memperbaiki hubungan dan interaksi antara kelompok. Teknik apaun yang digunakan, yang menjadi sasaran pokoknya ialah pemecahan masalah, dalam arti, mencari dan menemukan persamaan-persamaan antar kelompok perbedaan-perbedaan yang timbul dan faktor-faktor penyebabnya, menyimak persepsi kelompok lain tentang kelompok tertentu dan lain sebagainya. Dengan menggunakan persamaan sebagai modal, diskusi dilakukan untuk menghilangkan perbedaan yang ada, sumber persepsi yang tepat teridentifikasi; dengan demikian, konflik yang mungkin timbul antar kelompok dapat diselesaikan. Singkatnya integrasi kelompok dapat diwujudkan, yang pada gilirannya akan membuahkinerja yang makin memuaskan; bukan hanya dilihat dari sudut pandang organisasi, tetapi juga dari ‘kaca mata’ para anggota kelompok yang bersangkutan.

Integrasi seperti itu akan mendorong para anggota kelompok untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, karena mereka yakin bahwa dengan demikian kepentingan pribadinya akan terjamin dan terpuaskan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, J.E. (1997), *Public Policy Making*, New York : Holt, Rine –Hart, and Witson Inc.
- Balesco, James. A. (1994), *Searing to Excellence, Learning to let Employee Lead, Flight of Buffalo*.
- Bernadin, H.J. dan Russel J.EA. (1993). *Human Resource Management*. Singapore : McGraw Hill, Inc.
- Blaxter Loraine, Hughes Christine and Tight Malcolm, *How To Research*, Open Universty Press, buckingham-Phidelphia, 1996
- Bratakusumah, Supriady, Solihin, Dadang, (2001). *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Castetter, William B. (1992). *The Human Resource Fungtion in Educational Administration*. New Jersey. Prentice Hall. Inc.
- Certo, Samuel. C. *Modern Management*. New Jersey: rentice-Hall International, Inc.
- Cohen Jacob ; *Statistical Power Analiysis For Behavior Science*, Second Edition; Lawrance Erlbaum Associate; Publishers, London 1988.
- Conover, w.j, *Practical Non Parametric Statistic*, John Wiley & Son, New York, 1980.
- Cook Thomas D, *Qualitative and Quantitative Methods Instrumen Evaluation Research*, Sage Publication, Beverly Hills, 1979
- Covey, Stephen R., (1997). *7 Kebiasaan Manusia Yang Sangat Efektif (The Seven Habbits Of Highly Effective People)*. Jakarta. Binarupa Aksara.

Creswell, J.W (1994). *Research Design, Qualitative and Quantitative Approach*. California – London-New Delhi: Sage Publication , Inc.

Dally, Dadang. (2010). *Balanced ScoreCard, Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosda.

Dwiyanto, A.1994. *Proses Kebijakan Publik*. Fisipol – UGM, Yogyakarta.

Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Index

Departemen Dalam Negeri. (1974), *Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999, tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*. Jakarta: Depdagri.

Departemen Dalam Negeri. (2004). *Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah*. Jakarta: 2004

Departemen Dalam Negeri. (2000). *Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta, Depdagri.

Departemen Dalam Negeri. (2002 b). *Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta, Depdagri.

Departemen Dalam Negeri. (2002, *Surat Edaran Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 893.3/268/sj. Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan*. Jakarta. Depdagri.

Departemen Pendidikan Nasional. Pusat Pendidikan dan Pelatihan. (2007). *Prinsip-Prinsip Manajemen Pelatihan*. Jakarta: Depdiknas.

- Dessler Gary. (1997). *Human Resource Management*. 8th Edition. CaliforniaPrentice Hall International. Inc.
- Dharma, A. (1992). *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia* Jakarta : Erlangga.
- Devis. Gordon. B. (1999). *Sistem Informasi Manajemen*, Alih Bahasa. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Dick Walter, Carey Lou. Carey James O. (2005). *The Systematic Design of Instruction* Boston The United State America.
- Edward IV, George. (2006). *Implementing Public Policy*: Congressional uarterly Press, Washington.
- Esterberg, Kristin G; *Quantitative Methods in Social Research*, McGRaw Hill New York, 2002.
- Fidler, Brian. (1997), *Strategic Management For School Development*. California, Paul Chapman Publising.
- Flippo, Edwin. B. (1984) *Personnel Management*, Six Edition. Singapore : McGraw-Hill.
- Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, (1996), *Perilaku, Struktur, Proses Organisasi*, alih Bahasa Jilid 1 dan 2 Andrian Nunuk, Jakarta, Binarupa Aksara.
- Himpunan Peraturan Perundang-Undangan,(2004) *Pegawai Negeri Sipil (PNS)*. Bandung : Fokusmedia.
- Handoko, Hani T. Dan Irianto Yusuf. (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Asmara Book.
- Hasibuan, Malayu, (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Jalal. Fasli, Supriadi Dedi. (2001), *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta Adicita.

- Jones, Charles. O, (1984) *An Introduction to the Study of Public Policy*. California: Cole Publishing Company.
- Komaruddin. (1993). *Manajemen Kantor Teori dan Praktek*. Bandung. Trigenda Karya.
- Lembaga Administrasi Negara. (2004), *Keputusan Lembaga Administrasi Negara No. 1 tahun 2004 : Tentang Pedoman Seleksi Calon Peserta Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat I, II, III, dan IV*. Jakarta. LAN.
- Makmun, Abin Syamsuddin. (2000). *Analisis Posisi Sistem Pendidikan dalam Analisis Stakeholder Pembangunan Pendidikan Nasional*. Jakarta. Biro Perencanaan Departemen Pendidikan Nasional.
- Makmun, Abin Syamsuddin. (2000). *Perencanaan Pendidikan Makro dan Mikro*. Jakarta. Depdiknas. Biro Perencanaan Sekretariat Jendral.
- McShane. Steven L,Von Glinow, Marry Ann. (1976), *Organizational Behavior*. United State America: McGraw-Hill.
- Moenir, H.A.S. 2006. *Manajemen Pelay anan Umum di Indonesia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Moenir, H.A.S. 2006. *Manajemen Pelay anan Umum di Indonesia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Mulyasana, Dedy, (2011), *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Bandung. Rosda.
- Naraman.V.K, Nath Raghu. (1986), *Organization Theory. A Strategic Approach*. Irwin.
- Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I, LAN RI. (2006), *Analisis Kebutuhan Diklat Di Daerah*, Bandung.

- Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I, LAN RI . (2008). *Diklat Aparatur. Menuju Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur*, Bandung: P2PkP1 LAN RI.
- Rivai, Veithzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Murai Kencana.
- Rowe Alan. J, Dickel, Karl. E. (1989). *Strategic Management A. Methodological Approach*. California: Addition-Wesley Publishing Company.
- Schuler Randal, S.Jackson Susan E. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*, Alih Bahasa. Jakarta. Erlangga.
- Sedarmayanti. (2004). *Membangun Sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance (kepemrintahan Yang Baik)*, Bandung. Mandar Maju.
- Sergio, Thomas J/Burlingame Martin, Educational Governance And Administrtion, Printice-Hall, Inc. Englewood Cliffs New Jersey, 1987
- Siagian, Sondang, P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta. Reineka Cipta.
- Siagian, Sondang, P. (2003). *Filsafat Administrasi*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Sinungan, Muchdarsyah. (2000). *Produktivitas Apa Dan Bagaimana*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Soleh, Chabib (2011). *Menilai Kinerja Pemerintah Daerah*. Bandung. Fokusmedia.
- Sudjana, (1982). *Metoda Statistika*. Bandung. Tarsito.
- Sudjana, Nana. Ibrahim, (2009). *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung. Sinar Baru Algensindo.

Sugiyono, (2011). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung. Alfabeta.

Sugiyono, (2011). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Sutarto. (2001). *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta. Gajah Mada University Press.

Sutermeister, Robert A. (1976). *People and Productivity*. New York. McGraw-Hill Book Company.

Susan Stainback; William Stainback; *Understanding & Conducting Qualitative Research*; Kendal/Hunt Publishing Company; Dubuque, Iowa; 1988.

Sutrisno Edy. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.

Toha, Miftah (1988). *Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Organisasi*. Jakarta. CV. Rajawali.

Timpe Dale, (2002). *A. Seri Manajemen Sumber Daya Manusia..* Jakarta: PT GramediaAsri Media.

Tjiptono Fandy, Diana Anastasia. (2003). *Total Quality Management*. Yogyakarta : Andi.

ISO 9004, *Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach*

ISO 10001, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for codes of conduct for organizations*

ISO 10002, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations*

ISO 10003, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution external to organizations*

ISO 10004, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring*

ISO 10005, *Quality management systems — Guidelines for quality plans*

ISO 10006, *Quality management systems — Guidelines for quality management in projects*

ISO 10007, *Quality management systems — Guidelines for configuration management*

ISO 10008, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for business-to-consumer electronic commerce transactions*

ISO 10012, *Measurement management systems — Requirements for measurement processes and measuring equipment*

ISO/TR 10013, *Guidelines for quality management system documentation*

ISO 10014, *Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits*

ISO 10015, *Quality management — Guidelines for training*

ISO/TR 10017, *Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000*

ISO 10018, *Quality management — Guidelines on people involvement and competence*

ISO 10019, *Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services*

ISO 14001, *Environmental management systems — Requirements with guidance for use*


ISO 19011, *Guidelines for auditing management systems*

ISO 31000, *Risk management — Principles and guidelines*

ISO 37500, *Guidance on outsourcing*

ISO/IEC 90003, *Software engineering — Guidelines for the application of ISO 9001:2008 to computer software*

PROFIL PENULIS



SAPRUDIN, lahir di Bogor pada tanggal 6 April 1980, menyelesaikan pendidikan SMA lulus pada tahun 1998, kemudian melanjutkan pendidikan Sarjana dengan Program Studi Ilmu Administrasi Negara lulus tahun 2004, lulus Program S2 Magister Ilmu Administrasi pada Tahun 2009. Pendidikan keterampilan dan Pelatihan yang pernah diikuti diantaranya Pendidikan Karakter bagi Dosen Perguruan Tinggi di Lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Tahun 2012, Training of Trainer (ToT) Sosialisasi Pancasila, Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Bhineka Tunggal Ika, diselenggarakan oleh Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia (MPR-RI) Tahun 2014, Pelatihan Kepemimpinan diselenggarakan oleh Direktorat Pembinaan Kelembagaan Perguruan Tinggi, Direktorat Jenderal Kelembagaan, Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Pendidikan Tinggi, Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Tahun 2015, Bintek Tata Kelola PTS di Lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Tahun 2015, Bintek Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) PTS di Lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Tahun 2016. Mengawali karir pekerjaan sebagai tenaga pendidik pada tahun 2006, selanjutnya diberikan kepercayaan untuk menjadi dosen tetap pada STIA Menarasiswa. Pada tahun 2011 diangkat menjadi Ketua Program Studi S1-Ilmu Administrasi Negara di STIA Menarasiswa, dan pada tahun 2015 hingga sekarang menjadi Wakil Ketua 1 Bidang Akademik di STIA Menarasiswa. Berperan aktif dalam asosiasi profesi yang diikuti diantaranya sebagai Anggota Asosiasi Dosen Indonesia (ADI), sebagai Anggota Indonesian Association for Public Administration (IAPA).



JON SUARDI, Widyaiswara Ahli Madya di BPKSDM Pemerintah Kota Bogor, Lahir di Padang pada tanggal 6 September 1963, menyelesaikan pendidikan Jenjang Sarjana Strata-1 dengan Program Studi Sosial Ekonomi Pertanian, melanjutkan pendidikan Program Pascasarjana Magister Sains Program Studi Ilmu Administrasi, lulus pada tahun 2017. Beberapa pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti meliputi Pelatihan UKM di Bogor tahun 2006, Diklat Calon Widyaiswara Pk2PPk1 di Bogor kerjasama dengan LAN Jakarta tahun 2005, Pendidikan dan Pelatihan Metode dan Teknik Pembelajaran Efektif PKP2A1 LAN Bandung tahun 2009, TOF Metode Pembelajaran Team (Learning Team) LAN-RI Bandung tahun 2014, Pendidikan dan Pelatihan, Training of Facilitator PIM 2,3,4, LAN Bandung tahun 2014, Peningkatan Kinerja Aparatur PNS Kabupaten Bandung, Pengembangan Profesionalisme dan Kinerja Pegawai Kota Bogor, Organisasi profesi yang pernah diikuti meliputi Ikatan Widyaiswara Propinsi Jawa Barat 3-periode.



0823-7733-8990



www.elmarkazi.com
www.elmarkazistore.com



@penerbitelmarkazi

ISBN 978-623-331-281-3



9 786233 312813



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202235139, 9 Juni 2022

Pencipta

Nama : **Saprudin, S.Sos., M.Si. dan Ir. Jon Suwardi, M.Si.**

Alamat : Perumahan Babakan Sukamantri RT. 005/007 Pasirkuda Kec. Kota Bogor Barat, Bogor, JAWA BARAT, 16119

Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Saprudin, S.Sos., M.Si. dan Ir. Jon Suwardi, M.Si.**

Alamat : Perumahan Babakan Sukamantri RT. 005/007 Pasirkuda Kec. Kota Bogor Barat, Bogor, JAWA BARAT, 16119

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**

Judul Ciptaan : **IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN MUTU ORGANISASI (SUATU PENDEKATAN KAJIAN TOTAL QUALITY MANAJEMEN DAN PENDEKATAN ISO 9002)**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 9 Juni 2022, di Bogor

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000350750

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia
Direktur Jenderal Kekayaan Intelektual
u.b.
Direktur Hak Cipta dan Desain-Industri

Anggoro Dasananto
NIP.196412081991031002

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.