



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Evaluasi

Evaluasi adalah proses mengumpulkan informasi mengenai objek evaluasi dan menilai objek evaluasi dengan membandingkannya dengan standar evaluasi, hasilnya berupa informasi mengenai objek evaluasi yang kemudian digunakan untuk mengambil keputusan mengenai objek evaluasi. (Wirawan:2009).

Pengukuran atau penilaian kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan apa yang diperlukan perusahaan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian (Mangkunegara:2005).

Menurut Yunanda (2009) pengertian istilah evaluasi merupakan kegiatan yang direncanakan untuk menentukan keadaan suatu objek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan patokan untuk kesimpulan.

Dapat disimpulkan bahwa evaluasi merupakan alat untuk melakukan pengukuran atau penilaian kinerja atau aktivitas kerja pada suatu perusahaan atau organisasi. Evaluasi merupakan suatu kegiatan yang sudah dilakukan perencanaanya dan harus memiliki objek dengan menggunakan instrumen dan hasil perbandingan yang nantinya akan dipakai untuk melakukan kesimpulan.

2.1 Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan alat yang digunakan oleh instansi pemerintahan atau organisasi tertentu untuk menilai kinerja para aparatur yang lamban. Evaluasi kinerja untuk memotivasi para aparatur untuk meningkatkan kinerjanya, pemberian konseling membantu para aparatur untuk mencegah kinerja yang terlalu lamban sehingga sebelum di adakan evaluasi kinerja para pemimpin sudah lebih dulu menjalankan konseling untuk mengadakan perbaikan pada waktu mendatang. Evaluasi kinerja merupakan alat motivasi bagi para aparatur untuk menaikan standar kerja mereka, selain sebagai alat untuk memotivasi, evaluasi kinerja juga untuk mengukur tujuan kerja serta memberdayakan para aparatur (Wirawan:2009).

Menurut Wirawan (2009) fungsi evaluasi kinerja adalah sebagai berikut :

Memberikan balikan kepada aparatur ternilai mengenai kinerjanya. Ketika merekrut pegawai (ternilai), aparatur harus melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya sesuai dengan uraian tugas, prosedur operasi, dan memenuhi standar kinerja.

Alat promosi dan demosi. Hampir disemua sistem evaluasi kinerja, hasil evaluasi digunakan untuk mengambil keputusan memberikan promosi kepada aparatur ternilai yang kinerjanya memenuhi ketentuan pemberian promosi. Promosi dapat berupa kenaikan gaji, pemberian bonus atau komisi, kenaikan pangkat atau menduduki jabatan tertentu. Sebaliknya, jika kinerja aparatur ternilai tidak memenuhi standar atau buruk, instansi menggunakan hasilnya sebagai dasar

untuk memberikan demosi berupa penurunan gaji, pangkat atau jabatan aparatur ternilai.

Alat memotivasi ternilai. Kinerja ternilai yang memenuhi standar, sangat baik, atau superior, evaluasi kinerja merupakan alat untuk memotivasi kinerja aparatur. Hasil evaluasi dapat digunakan instansi untuk memotivasi aparatur agar mempertahankan kinerja yang superior dan meningkatkan kinerja baik atau sedang.

Penentuan dan pengukuaran tujuan kinerja. Sistem evaluasi kinerja yang menggunakan prinsip manajemen by objectives, evaluasi kinerja dimulai dengan menentukan tujuan atau sasaran kerja aparatur ternilai pada awal tahun.

Konseling kinerja buruk. Evaluasi kinerja, tidak semua aparatur mampu memenuhi standar kinerjanya atau kinerjanya buruk. Hal itu mungkin karena ia menghadapi masalah pribadi atau ia tidak berupaya menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal. Bagi aparatur seperti ini penilai akan memberikan konseling mengenai penyebab rendahnya kinerja ternilai dan mengupayakan peningkatan kinerja ditahun 39 mendatang. Konseling dapat dilakukan sebelum evaluasi kinerja jika atasan dapat mengetahui kelambanan aparatur.

Pemberdayaan aparatur. Evaluasi kinerja merupakan alat untuk memberdayakan aparatur agar mampu menaiki tangga atau jenjang karier. Evaluasi kinerja menentukan apakah kinerja aparatur dapat dipergunakan sebagai ukuran untuk meningkatkan kariernya.

2.2 Pengertian SOP

Setiap perusahaan bagaimanapun bentuk dan apapun jenisnya, membutuhkan sebuah panduan untuk menjalankan tugas dan fungsi setiap elemen atau unit perusahaan. *Standar Prosedur Operasional* (SPO) adalah sistem yang disusun untuk memudahkan, merapihkan dan menertibkan pekerjaan. Sistem ini berisi urutan proses melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir. *Standard Operating Procedure* (SOP) merupakan panduan yang digunakan untuk memastikan kegiatan operasional organisasi atau perusahaan berjalan dengan lancar” (Sailendra, 2015)“. *Standard Operating Procedure* (SOP) adalah satu set instruksi tertulis yang digunakan untuk kegiatan rutin atau aktivitas yang berulang kali dilakukan oleh sebuah organisasi (Hartatik, 2014). *Standard Operating Procedure* (SOP) adalah suatu perangkat lunak pengatur, yang mengatur tahapan suatu proses kerja atau prosedur kerja tertentu” (Budihardjo, 2014).

2.3 Manfaat dan Tujuan SOP

Tujuan dan Manfaat *Standar Prosedur Operasional* (SPO) Pada dasarnya, tujuan utama dari penyusunan SPO adalah untuk mempermudah setiap proses kerja dan meminimalisir adanya kesalahan di dalam proses pengerjaannya. SPO dibuat untuk menjadikan setiap pekerjaan bisa bekerja dengan efektif dan efisien. Sedangkan manfaatnya SPO bisa mempengaruhi bertahan atau tidaknya sebuah perusahaan. Berikut tujuan dan manfaat adanya SPO bagi perusahaan (Sailendra, 2015).

Tujuan dengan adanya SOP adalah :

- a. Menjaga konsistensi kerja setiap petugas, pegawai, tim dan semua unit kerja.
- b. Memperjelas alur tugas, wewenang serta tanggung jawab setiap unit kerja.
- c. Memudahkan proses pemberian tugas serta tanggung jawab kepada pegawai yang menjalankannya.
- d. Memudahkan proses pengontrolan setiap proses kerja.
- e. Memudahkan proses pemahaman staf secara sistematis dan general.
- f. Memudahkan dan mengetahui terjadinya kegagalan, ketidakefisiensian proses kerja, serta kemungkinan-kemungkinan terjadinya penyalahgunaan kewenangan pegawai.
- g. Menghindari kesalahan-kesalahan proses kerja.
- h. Menghindari kesalahan, keraguan, duplikasi dan inefisiensi.
- i. Melindungi organisasi atau unit kerja dari berbagai bentuk kesalahan administrasi.
- j. Memberikan keterangan tentang dokumen-dokumen yang dibutuhkan dalam suatu proses kerja, dan
- k. Menghemat waktu dalam program training, karena Standar Prosedur Operasional (SPO) tersusun secara sistematis.

Berikut merupakan manfaat dari SOP :

- a. Menjaga konsistensi dalam menjalankan suatu prosedur kerja.
- b. Menjadi salah satu alat training dan juga alat ukur kinerja karyawan.
- c. Mengetahui peran dan posisi masing-masing di internal perusahaan.
- d. Meminimalisir kesalahan dalam melakukan pekerjaan.

- e. Sarana mengendalikan dan mengantisipasi apabila terdapat suatu perubahan sistem.
- f. Membantu dalam melakukan evaluasi terhadap setiap proses operasional perusahaan.
- g. Memberikan efisiensi waktu, karena semua proses kerja sudah terstruktur dalam sebuah dokumen tertulis.
- h. Sarana untuk mengomunikasikan pelaksanaan suatu pekerjaan.
- i. Sebagai suatu acuan dalam melakukan penilaian terhadap proses layanan.
- j. Memudahkan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sebagai konsumen dilihat dari sisi kesederhanaan pelayanan.
- k. Pegawai menjadi lebih mandiri dan tidak tergantung pada intervensi manajemen.
- l. Mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin dilakukan pegawai dalam melaksanakan tugas.
- m. Menjadi alat komunikasi antara pelaksana dan pengawas dan menjadikan pekerjaan diselesaikan secara konsisten
- n. Para karyawan akan lebih percaya diri dalam bekerja dan tahu apa yang harus dikerjakan.
- o. Karyawan akan memberikan pelayanan dengan sungguh-sungguh, terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.
- p. Dapat digunakan sebagai daftar yang digunakan secara berkala oleh pengawas ketika diadakan audit.
- q. Mengurangi beban kerja dan dapat meningkatkan comparability, credibility dan defensibility.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan SPO dalam setiap unit kerja di perusahaan memiliki peran strategis yang sangat unggul. Ini karena akan menyebabkan peningkatan efisiensi pada setiap proses kerja dalam setiap unit kerja perusahaan.

2.4 ISO

International Organization for Standardization, atau lebih dikenal sebagai ISO, adalah salah satu standar internasional dalam sebuah sistem manajemen untuk pengukuran mutu organisasi. Mereka memegang peranan penting dalam mengukur bagaimana kredibilitas perusahaan yang ingin bersaing secara global dan juga adalah salah satu cara untuk meningkatkan sistem manajemen mutunya (Fersiliaanggi:2014)

ISO (Organisasi Internasional untuk Standarisasi) adalah organisasi terbesar di dunia pengembangan dan penerbit dari Internasional Standar, jaringan lembaga standar nasional dari 157 negara dengan Pusat Sekretariat di Jenewa, Swiss. (www.iso.org, 17 Januari 2017, Pukul 12:35)

Untuk mendapatkan sertifikasi ISO, maka setiap perusahaan harus mengikuti standar ISO. Standar ISO yang harus diikuti sebagai berikut (Fersiliaanggi:2014) :

- a. Melakukan pengembangan, manufaktur dan pasokan produk dan layanan yang lebih efisien, aman dan bersih.
- b. Memfasilitasi perdagangan antar negara dan menjadikannya adil.
- c. Menyediakan teknis dasar untuk kesehatan, keselamatan dan lingkungan perundang-undangan dan kesesuaian penilaian.

- d. Berbagi kemajuan teknologi dan praktek manajemen yang baik.
- e. Menyebarluaskan inovasi.
- f. Menjaga konsumen dan pengguna pada umumnya, produk dan layanan.
- g. Membuat lebih sederhana dengan menyediakan solusi untuk suatu masalah.

2.5 ISO 9001

ISO 9001 adalah standart internasional yang diakui untuk sertifikasi sistem manajemen mutu. ISO 9001 menyediakan kerangka kerja bagi perusahaan dan seperangkat prinsip-prinsip dasar dengan pendekatan manajemen secara nyata dalam aktivitas rutin perusahaan. Dengan tujuan, menciptakan konsistensi dalam mencapai kepuasan pelanggan (Djarmiko dan Junaedi, 2011).

Dalam buku karangan Agus Syukur (2010) manfaat penerapan ISO 9001 antara lain:

- a. Membuat sistem kerja menjadi standar yang terdokumentasi sehingga memudahkan pelaksanaan pekerjaan.
- b. Ada jaminan bahwa perusahaan mempunyai SMM (Sistem Manajemen Mutu) dan produk yang dihasilkan sesuai dengan keinginan pelanggan.
- c. Dapat berfungsi sebagai standard kerja untuk melatih karyawan baru
- d. Menjamin bahwa proses yang dilaksanakan sesuai dengan SMM yang ditetapkan.
- e. Meningkatkan semangat pegawai karena merasa adanya kejelasan kerja sehingga menjadi lebih efisien.

- f. Adanya kejelasan hubungan tanggung jawab dan wewenang antara bagian yang terlibat dalam melaksanakan pekerjaan.
- g. Dapat mengarahkan karyawan agar berwawasan mutu dalam memenuhi permintaan pelanggan (internal dan eksternal).
- h. Meningkatkan konsistensi kualitas kerja.
- i. Membiasakan bertindak berdasarkan data.
- j. Memungkinkan pemantauan pencapaian mutu yang lebih ketat.

Berikut merupakan klausul-klausul yang ada pada ISO 9001:2008 :

Table2 1. Klausul dan Indikator

Klausul	Indikator
Klausul 1	Pengantar
Klausul 2	Pengantar
Klausul 3	Pengantar
Klausul 4 Sistem Manajemen Mutu	• Persyaratan Dokumentasi • Pedoman Mutu • Pengendalian Dokumen • Pengendalian rekaman
Klausul 5 Tanggung Jawab Management	• Komitmen Manajemen • Fokus pada Pelanggan • Kebijakan Mutu • Perencanaan • Tinjauan Manajemen
Klausul 6 Pengelolaan Sumber Daya	• Penyediaan Sumber Daya • Sumber Daya Manusia • Prasarana • Lingkungan Kerja
Klausul 7 Realisasi Produk	• Perencanaan Realisasi Produk • Proses yang Terkait Dengan Pelanggan • Desain dan Pengembangan • Pembelian • Produksi dan Penyediaan Jasa • Pengendalian Peralatan Pemantauan dan Pengukuran
Klausul 8 Pengukuran, Analisis dan Perbaikan	• Pemantauan dan Pengukuran • Pengendalian Produk yang Tidak Sesuai • Analisa Data • Perbaikan

Dapat disimpulkan bahwa ISO 9001 merupakan standar internasional dalam sertifikasi manajemen mutu yang diakui secara internasional. ISO 9001 memiliki banyak manfaat dalam melakukan kualitas manajemen mutu. Maka dari itu penting bagi kantor pemerintahan untuk memiliki ISO 9001 tersebut.

2.6 Sejarah ISO 9001

ISO 9001 series sendiri yang dikenal dengan sistem manajemen mutu, pertama kali dipublikasikan tahun 1987. Namun, tidak spesifik pada suatu industri, produk, atau jasa yang khusus, sehingga pada tahun 1994 standar ini direvisi. Dalam versi 1994, standar dikembangkan untuk menolong perusahaan agar secara efektif dapat mendokumentasikan elemen-elemen sistem mutu yang diterapkan. Kemudian, standar ini direvisi kembali pada 15 Desember 2000 dan direvisi terakhir pada tahun 2008. Keluarga standar sistem manajemen mutu ISO 9001 di antaranya adalah sebagai berikut(www.iso.org, 28 Februari 2017, Pukul 16:00):

Table 2. Jenis ISO dan Penjelasan

ISO	Penjelasan
IWA 1	Sistem Manajemen Mutu-Penuntun untuk proses peningkatan dalam organisasi jasa kesehatan.
IWA 2	Sistem Manajemen-Penuntun untuk penerapan ISO 9001:2000 dalam pendidikan.
ISO 9001:2005	Sistem Manajemen Mutu-Dasar-dasar dan kosa kata.

ISO 9001	Sistem Manajemen Mutu-Persyaratan.
ISO 9004	Sistem Manajemen Mutu-Penuntun untuk peningkatan kerja
ISO/TS 16949	Sistem Manajemen Mutu-Persyaratan khusus untuk penerapan ISO 9001, untuk organisasi produsen otomotif dan bagian yang relevan dengan otomotif.
ISO 19011	Penuntun untuk audit sistem manajemen mutu dan/atau sistem manajemen lingkungan.

2.7 Manfaat Penerapan Standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001

Manfaat penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 adalah sebagai berikut (Djarmiko dan Junaedi, 2011):

1. Meningkatkan daya saing produk yang dihasilkan sehubungan dengan perdagangan bebas yang tidak mengenal batas wilayah. Hanya produk yang mempunyai daya saing tinggilah yang diterima di pasar.
2. Dengan banyaknya persaingan di pasar bebas, maka konsumen akan memilih produk dengan mutu baik dan konsisten. Apabila perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan konsumen akan produk yang bermutu, maka lambat laun perusahaan akan mengalami kebangkrutan karena perusahaan tidak dapat menjual produknya. Dengan demikian, pola konsumen pada masa mendatang akan cenderung memilih produsen yang mempunyai sertifikasi standar mutu (ISO).

3. Penerapan ISO akan meningkatkan produktivitas, efisiensi, efektivitas operasional, dan mengurangi biaya yang ditimbulkan barang cacat (*reject*) atau barang bermutu rendah dan limbah.
4. Penerapan ISO membuat sistem kerja dalam suatu perusahaan mejadi standar kerja yang terdokumentasi. Dengan demikian, perusahaan mempunyai aturan kerja yang baik sehingga memudahkan dalam pengendalian.
5. Penerapan ISO dapat meningkatkan semangat dan moral karyawan karena adanya kejelasan tugas dan wewenang (*job description*) serta hubungan antar bagian yang terkait. Dengan begitu, karyawan dapat bekerja dengan efisien dan efektif.
6. Nilai kompetisi dan image perusahaan semakin meningkat dengan sertifikasi ISO.
7. Penerapan ISO menjamin proses yang dilaksanakan sesuai dengan sistem manajemen mutu yang ditetapkan.
8. Penerapan ISO memudahkan Top Management mencapai target karena sudah dipersiapkan target dan rencana pencapaiannya.

2.8 Sistem Manajemen Mutu

Menurut ISO 9001:2008, sistem manajemen mutu adalah sistem pengelolaan yang memuat garis besar kebijakan dan prosedur yang diperlukan sebagai panduan pelaksanaan berbagai proses yang bertujuan untuk meningkatkan mutu dan kinerja *personil*/organisasi sebagaimana yang dipersyaratkan oleh pelanggan.

Menurut Djatmiko dan Jumaedi (2011), sistem manajemen mutu adalah suatu aktivitas yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang diharapkan berkenaan dengan mutu.

Sistem manajemen mutu merupakan suatu aktivitas yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang diharapkan berkenaan dengan mutu (Djarmiko & Jumaedi:2011).

Terdapat 8 prinsip dalam penerapan sistem manajemen mutu, antara lain (Djarmiko & Jumaedi:2011) :

1. Prinsip 1 (Organisasi yang Berfokus pada Pelanggan)

Organisasi tergantung pada pelanggannya. Oleh karena itulah organisasi harus mengerti keinginan pelanggan, baik untuk saat ini maupun masa yang akan datang.

2. Prinsip 2 (Kepemimpinan)

Pemimpin menetapkan satu tujuan dan arah organisasi. Mereka harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal di mana karyawan dapat terlibat secara penuh dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Prinsip 3 (Keterlibatan Karyawan)

Karyawan pada semua tingkatan merupakan unsur dari suatu organisasi. Keterlibatan mereka senantiasa memberikan sumbangan bagi kepentingan perusahaan.

4. Prinsip 4 (Pendekatan Proses)

Suatu hasil yang diinginkan akan dicapai secara lebih efisien jika sumber daya dan aktivitas yang saling berkaitan diatur sebagai suatu proses.

5. Prinsip 5 (Pendekatan Sistem pada Manajemen)

Jika proses-proses yang saling berkaitan dapat diidentifikasi dan diatur sebagai suatu sistem maka tujuan dan sasaran dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien.

6. Prinsip 6 (Pendekatan yang Berkesinambungan)

Pendekatan yang berkesinambungan harus menjadi suatu tujuan permanen dari suatu organisasi.

7. Prinsip 7 (Pendekatan Faktual untuk Mengambil Keputusan)

Keputusan efektif berasal dari data dan informasi yang dianalisa dengan baik.

8. Prinsip 8 (Hubungan Pelanggan yang Bermanfaat bagi Kedua Belah Pihak)

Hubungan antara suatu organisasi dan para pemasoknya adalah saling ketergantungan. Hubungan saling ketergantungan ini menghasilkan nilai lebih bagi keduanya.

2.9 ISO 9001-2008

Menurut Djatmiko dan Jumaedi (2011), ISO 9001 adalah standar internasional yang diakui untuk sertifikasi sistem manajemen mutu. ISO 9001 menyediakan kerangka kerja bagi perusahaan dan seperangkat prinsip-prinsip dasar dengan pendekatan manajemen secara nyata dalam aktivitas rutin

perusahaan. Tujuannya, menciptakan konsistensi untuk mencapai kepuasan pelanggan.

ISO 9001:2008 merupakan standar internasional yang disusun oleh *International Organization for Standardization* (ISO). ISO didirikan di Genewa (Swiss) pada tahun 1946, dan merupakan *Federasi Internasional* dari badan-badan standarisasi nasional di seluruh dunia (Lebih dari 157 Negara Anggota). Produk-produk IOS yang terkenal:

- ISO 9000 : Sistem Manajemen Mutu.
- ISO 14000 : Sistem Manajemen Lingkungan.
- ISO TS 17025 : Sistem Pengujian & Kalibrasi Laboratorium.
- ISO TS 16949 : Sistem Manajemen Mutu Industri Otomotif.

2.10 Persyaratan ISO 9001:2008

Untuk mendapatkan sertifikat ISO perusahaan harus memiliki beberapa syarat yang sudah ditetapkan oleh BSN (Badan Standarisasi Nasional). Berikut merupakan persyaratan dari ISO 9001:2008 yang harus dimiliki oleh perusahaan:

Table2 3. Persyaratan ISO 9001:2008

Pendahuluan
1. Umum
Penggunaan suatu sistem manajemen mutu merupakan suatu keputusan strategis dari suatu organisasi rancangan dan penerapan sistem manajemen mutu organisasi dipengaruhi oleh : a. Lingkungan organisasi, perubahan-perubahan dalam lingkungan tersebut, dan resiko-resiko terkait dengan lingkungan tersebut. b. Kebutuhan yang bervariasi. c. Sasaran-sasaran tertentu.

- d. Produk-produk yang diberikan.
- e. Proses-proses yang diterapkan.
- f. Ukuran dan struktur organisasi.

Standar Internasional ini tidak bermaksud untuk menyeragamkan struktur sistem manajemen mutu atau menyeragamkan dokumentasi. Persyaratan-persyaratan sistem manajemen mutu yang ditetapkan dalam Standar Internasional ini adalah melengkapi persyaratan-persyaratan produk. Informasi yang ditandai sebagai **‘Catatan’** adalah panduan dalam memahami atau klarifikasi persyaratan yang terkait. Standar Internasional ini dapat digunakan oleh pihak internal maupun eksternal, seperti badan sertifikasi, untuk menilai kemampuan organisasi memenuhi persyaratan pelanggan dan persyaratan perundangan yang terkait dengan produk dan persyaratan-persyaratan organisasi itu sendiri. Prinsip-prinsip manajemen mutu yang disebutkan dalam ISO 9000 dan ISO 9004 telah digunakan dengan berbagai pertimbangan selama pengembangan Standar Internasional ini

2. Pendekatan Proses

Standar Internasional ini mempromosikan penggunaan suatu pendekatan proses saat mengembangkan, menerapkan dan meningkatkan efektifitas suatu sistem manajemen mutu, untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memenuhi persyaratan pelanggan. Agar organisasi berfungsi dengan efektif, organisasi harus menetapkan dan mengelola beberapa aktivitas-aktifitas yang saling terkait. Suatu aktifitas atau sekumpulan aktifitas yang menggunakan sumber daya dan mengelolanya agar mampu merubah masukan-masukan menjadi keluaran-keluaran, dapat dipertimbangkan sebagai suatu proses. Seringkali keluaran dari suatu proses secara langsung merupakan masukan untuk proses berikutnya.

Penerapan suatu sistem dari proses-proses di dalam suatu organisasi, bersama dengan identifikasi dan interaksi proses- proses tersebut dan pengelolaannya untuk menghasilkan suatu hasil yang diinginkan, dapat dirujuk sebagai suatu “pendekatan proses”.

Keuntungan pendekatan proses adalah pengendalian yang terus menerus yang memastikan kelangsungan antara proses-proses individu di dalam sistem proses-proses, termasuk juga kombinasi dan interaksinya.

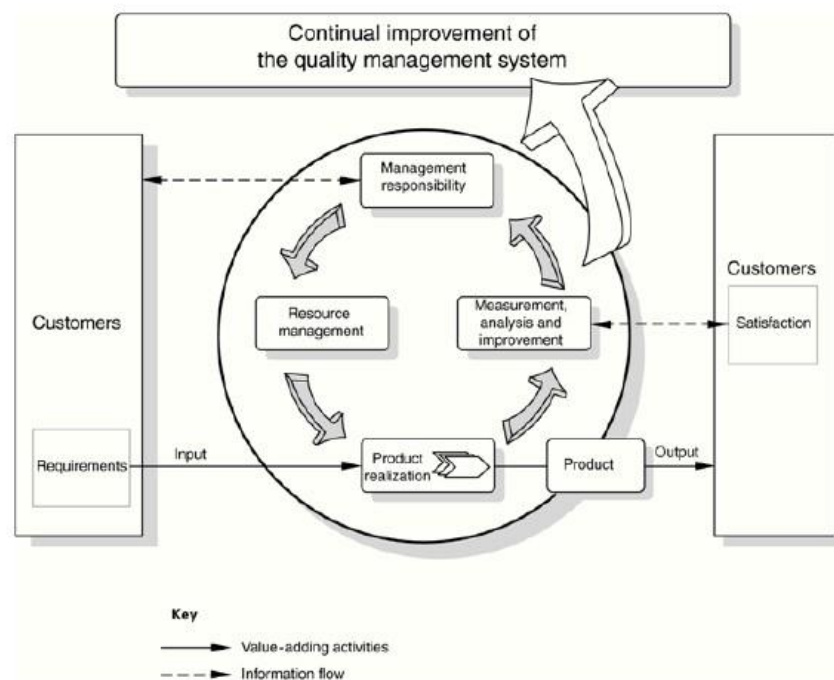
Saat digunakan di dalam sistem manajemen mutu, pendekatan tersebut menekankan pentingnya:

- a) Memahami dan memenuhi persyaratan-persyaratan,
- b) Kebutuhan untuk mempertimbangkan proses-proses yang memberikan nilai tambah,
- c) Mendapatkan hasil-hasil kinerja proses dan efektivitas, dan
- d) Peningkatan secara berkelanjutan proses-proses berdasarkan pada pengukuran tujuan.

Model suatu sistem manajemen mutu ditunjukkan dalam Gambar 2.2 yang menggambarkan hubungan-hubungan yang dijelaskan mulai dari Klausur 4 sampai 8. Gambaran ini memperlihatkan bahwa pelanggan memainkan peran yang signifikan dalam menetapkan persyaratan-persyaratan sebagai masukan. Pemantauan kepuasan pelanggan mensyaratkan adanya evaluasi informasi terkait dengan persepsi pelanggan. Model yang ditunjukkan dalam Gambar 2.2 mencakup seluruh persyaratan Standar Internasional ini, tetapi tidak menunjukkan tingkat detail dari proses-proses.

Catatan Sebagai tambahan, metodologi yang dikenal sebagai “*Plan-Do-Check-Act*” (PDCA) dapat diterapkan pada semua proses. PDCA dapat dijelaskan secara umum sebagai berikut:

- a. *Plan* (Rencana): menetapkan sasaran dan proses yang diperlukan untuk memberikan hasil-hasil sesuai dengan persyaratan-persyaratan pelanggan dan kebijakan-kebijakan organisasi.
- b. *Do* (Lakukan): menerapkan proses-proses.
- c. *Check* (Periksa): memantau dan mengukur proses-proses dan produk dibandingkan dengan kebijakan-kebijakan, sasaran-sasaran dan persyaratan-persyaratan untuk produk dan melaporkan hasilnya.
- d. *Act* (Tindakan): mengambil tindakan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kinerja proses.



Gambar 2.1 Model Sistem Manajemen Mutu Berdasarkan Proses

3. Hubungan dengan ISO 9004

ISO 9001 dan ISO 9004 adalah sistem manajemen mutu yang dapat dirancang untuk saling melengkapi, juga dapat digunakan secara terpisah. ISO 9001 menetapkan persyaratan untuk suatu sistem manajemen mutu yang dapat digunakan untuk penerapan internal oleh organisasi, atau untuk sertifikasi, atau untuk tujuan kontraktual. Persyaratan ini mempunyai fokus pada keefektifan sistem manajemen mutu untuk memenuhi persyaratan-persyaratan pelanggan.

Saat Standar Internasional ini diterbitkan, ISO 9004 sedang dalam perubahan. Edisi perubahan ISO 9004 akan memberikan panduan untuk manajemen untuk mencapai sukses yang mendukung organisasi dalam kondisi yang kompleks, banyak permintaan dan bahkan perubahan, lingkungan. ISO 9004 memberikan fokus yang lebih luas dalam manajemen mutu dibandingkan dengan ISO 9001; standar ini menekankan kebutuhan dan harapan seluruh pemangku kepentingan dan kepuasannya, dengan kinerja organisasi yang sistematis dan peningkatan secara berkelanjutan. Namun, standar ini tidak ditujukan untuk

sertifikasi, peraturan atau kontraktual.

4. Kesesuaian dengan sistem manajemen lainnya

Selama pengembangan Standar Internasional ini, beberapa pertimbangan diberikan untuk penyediaan ISO 14001:2004 untuk meningkatkan kesesuaian bagi kedua standar manfaat bagi komunitas pengguna. Standar Internasional ini tidak termasuk persyaratan- persyaratan tertentu untuk sistem manajemen lainnya, seperti halnya pengelolaan lingkungan, sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja, manajemen keuangan atau manajemen risiko. Namun demikian, Standar Internasional ini memungkinkan organisasi untuk menyeleraskan atau mengintegrasikan sistem manajemen mutunya dengan persyaratan- persyaratan sistem manajemen terkait. Hal ini dimungkinkan bagi sebuah organisasi untuk mengadopsi sistem manajemen yang ada saat ini agar membuat suatu sistem manajemen mutu yang memenuhi persyaratan-persyaratan Standar Internasional ini.

2.11 Klausul ISO 9001:2008

Setelah syarat ISO 9001:2008 sudah disiapkan, maka perusahaan juga harus mengikuti tahapan yang sudah dibuat oleh BSN yaitu mengikuti klausul-klausul yang sudah ditetapkan oleh BSN sebagai acuan kelengkapan data yang dibutuhkan. Berikut klausul-klausul yang harus diterapkan :

Table2 4. Klausul ISO 9001:2008

Klausul
1. Ruang Lingkup
1.1 Umum
1.2 Penerapan
2. Rujukan Normatif
3. Istilah dan Definisi

Klausul
4. Sistem Manajemen Mutu
4.1 Persyaratan Umum
4.2 Persyaratan Dokumentasi
4.2.1 Umum
4.2.2 Pedoman Mutu
4.2.3 Pengendalian Dokumen
4.2.4 Pengendalian Catatan
5. Tanggung Jawab Manajemen
5.1 Komitmen Manajemen
5.2 Fokus Pelanggan
5.3 Kebijakan Mutu
5.4 Perencanaan
5.4.1 Sasaran Mutu
5.4.2 Perencanaan Sistem Manajemen Mutu
5.5 Tanggung Jawab, Wewenang dan Komunikasi
5.5.1 Tanggung Jawab dan Wewenang
5.5.2 Wakil Manajemen
5.5.3 Komunikasi Internal
5.6 Tinjauan Manajemen
5.6.1 Umum
5.6.2 Masukan Tinjauan
5.6.3 Keluaran Tinjauan
6. Manajemen Sumber Daya Manusia
6.1 Penyediaan Sumber Daya

Klausul
6.2 Sumber Daya Manusia
6.2.1 Umum
6.2.2 Kompetensi, Pelatihan dan Kepedulian
6.3 Infrastruktur
6.4 Lingkungan Kerja
7. Realisasi Produk
7.1 Perencanaan Realisasi Produk
7.2 Proses yang Berhubungan dengan Pelanggan
7.2.1 Penetapan Persyaratan yang Berhubungan dengan Produk
7.2.2 Tinjauan Persyaratan
7.2.2 Komunikasi Pelanggan
7.3 Rancangan dan Pengembangan
7.3.1 Perencanaan Rancangan dan Pengembangan Organisasi
7.3.2 Masukan Rancangan dan Pengembangan
7.3.3 Keluaran Rancangan dan Pengembangan
7.3.4 Tinjauan Rancangan dan Pengembangan
7.3.5 Verifikasi Rancangan dan Pengembangan
7.3.6 Validasi Rancangan dan Pengembangan
7.3.7 Perubahan Rancangan dan Pengembangan
7.4 Pembelian
7.4.1 Proses Pembelian
7.4.2 Informasi pembelian
7.4.5 Verifikasi Produk yang Dibeli

Klausul	
7.5	Produksi dan Penyediaan Jasa
7.5.1	Pengendalian Produksi dan Penyediaan Jasa Organisasi
7.5.2	Validasi Proses-proses Produksi dan Penyediaan Jasa
7.5.3	Identifikasi dan Mampu Telusur
7.5.4	Barang Milik Pelanggan
7.5.5	Pemeliharaan Produk
7.6	Pengendalian Alat Pemantauan dan Pengukuran
8.	Pengukuran, Analisis dan Peningkatan
8.1	Umum
8.2	Pemantauan dan Pengukuran
8.2.2	Kepuasan Pelanggan
8.2.2	Audit Internal
8.2.3	Pemantauan dan Pengukuran Proses
8.2.4	Pemantauan dan Pengukuran Produk
8.3	Pengendalian Ketidaksesuaian Produk
8.4	Analisis Data
8.5	Peningkatan
8.5.1	Peningkatan Berkelanjutan
8.5.2	Tindakan korektif
8.5.3	Tindakan Preventif

2.12 Model Maturity

Menurut Wardani (2014) Maturity model merupakan sebuah model untuk mengontrol kematangan proses-proses dari Teknologi menggunakan Framework Cobit dengan informasi dengan menggunakan metode penilaian

Table2 5. Maturity Model

Sumber : ISACA,2012

Maturity Model Level	Penjelasan
Level 0 – No Existent	Perusahaan sama sekali tidak menyadari bahwa ada suatu masalah yang harus ditangani
Level 1 Initial	Perusahaan memiliki bukti bahwa telah menyadari adanya masalah dan perlu ditangani
Level 2 Repeatable But Intutive	Perusahaan dalam tahap proses berkembang dengan prosedur yang seharusnya diikuti untuk menangani masalah tersebut
Level 3 Define Process	Perusahaan telah melakukan standarisasi, dokumen dan pelatihan
Level 4 Managed and Measurable	Perusahaan telah melakukan pengawasan dan mengikuti prosedur yang ada untuk mendapatkan proses tindakan dalam mengatasi masalah.
Level 5 Optimised	Perusahaan berada pada level yang baik dan dapat melakukan tindakan lanjut untuk dapat menjadi lebih baik.

2.13 Penelitian ISO Terdahulu

Dalam melakukan penelitian penulis memiliki beberapa referensi penelitian terdahulu, ada beberapa sub yang diadopsi dari penelitian terdahulu. Untuk menyelesaikan skripsi penulis mengadopsi metode dari penelitian terdahulu sebagai metode penelitian skripsi. Metode yang di ambil adalah ISO 9001 dengan objek yang berbeda dengan penelitian terdahulu. Penulis mengambil objek kantor pemerintahan yaitu PUSDATIN Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Berikut merupakan beberapa penelitian yang sudah dilakukan:

Table2 6. Penelitian Terdahulu

1	Nama	Vasileios Ismyrlis and Odysseas Moschidis (2013)
	Judul	<i>The effects of ISO 9001 certification on the performance of Greek companies A multidimensional statistical analysis</i>
	Metodologi	ISO 9001
	Hasil	Peningkatan sistem mutu, kepuasan pelanggan, citra perusahaan dan keuntungan pangsa pasar

	Kesimpulan	Perusahaan mengalami peningkatan dalam hal kinerja perusahaan mereka
2	Nama	S. Karthi and S.R. Devadasan (2011)
	Judul	<i>Integration of Lean Six-Sigma with ISO 9001:2008 standard</i>
	Metodologi	ISO 9001-2008
	Hasil	Terungkap bahwa tingkat praktis yang tinggi yang disesuaikan di perusahaan khususnya, kemampuan model ini dalam memfasilitasi suatu organisasi
	Kesimpulan	Dengan penerapan <i>lean six sigma</i> membutuhkan sedikit waktu dan sumber daya yang dibutuhkan personil manajemen dari suatu perusahaan.
3	Nama	Made Arya Wira Santosa, I.A Rai Widhiawati, Gede Astawa Diputra (2013)
	Judul	PENERAPAN STANDAR SISTEM MANAJEMEN MUTU (ISO) 9001:2008 PADA KONTRAKTOR PT. TUNAS JAYA SANUR (Studi kasus : Proyek Pembangunan Apartment & Shopping Arcade Sea Sentosa Hotel)
	Metodologi	ISO 9001-2008
	Hasil	Hasil penilaian termasuk kategori Baik Sekali (81% Skor 100%)
	Kesimpulan	Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 adalah faktor tenaga kerja (SDM), metode atau prosedur kerja, material, dan form atau dokumen tidak mencapai 100%.
4	Nama	Noerlina , Devi Gunawan (2012)
	Judul	EVALUASI DAN PENGEMBANGAN PROSEDUR BERBASIS ISO 9001:2008 PADA PT. PUSPA PHARMA
	Metodologi	ISO 9001-2008
	Hasil	Sistem manajemen mutu dan sebagian besar prosedur telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan SOP perusahaan
	Kesimpulan	Perlu melakukan evaluasi dan memperbaiki SOP dan pengendalian internal kepatuhan yang dilakukan perusahaan belum memadai
4	Nama	Septantya Chandra Pamungkas dan Prof. Dr. Armanu Thoyib, S.E., M.Sc
	Judul	PENGARUH PENERAPAN ISO 9001:2008 TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH PEMERINTAHAN KOTA MALANG
	Metodologi	ISO 9001:2008
	Hasil	Secara parsial SDM, Infrastruktur kerja dan

		lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesa pertama dapat dinyatakan diterima
	Kesimpulan	Sistem manajemen mutu berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Malang



UMN