

BAB 2

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 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, p.3)

2.1.2 Kinerja

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika kinerja yang padanannya dalam bentuk bahasa inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. (Wirawan, 2009, p.5)

2.1.3 Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja yaitu sebagai proses penilaian, proses mengumpulkan informasi mengenai kinerja yang dinilai, yang didokumentasikan secara formal untuk membantu pengambilan keputusan manajemen.

Fungsi evaluasi kinerja adalah :

- Alat memotivasi. Hasil evaluasi dapat digunakan oleh organisasi untuk memotivasi karyawan agar mempertahankan dan meningkatkan kinerja.

- Alat manajemen kinerja organisasi. Jika kinerja setiap pegawai memenuhi harapan organisasi, maka kemungkinan kinerja organisasi juga tinggi.
- Menentukan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia.

2.1.4 Sistem Manajemen Kualitas

Definisi dari standar ISO 9000 untuk sistem manajemen kualitas (QMS atau *Quality Management System*) adalah struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur-prosedur, proses-proses dan sumber-sumber daya untuk penerapan manajemen kualitas. Kualitas dapat didefinisikan melalui lima pendekatan utama :

- Suatu kondisi ideal menuju keunggulan (*Transcedent Quality*).
- Suatu atribut produk yang memenuhi kualitas (*Product-based Quality*).
- Kesesuaian atau ketepatan dalam penggunaan produk barang atau jasa (*User-based Quality*).
- Kesesuaian terhadap persyaratan-persyaratan standar (*Manufacturing-based Quality*).
- Derajat keunggulan pada tingkat harga yang kompetitif (*Value-based Quality*).

Sistem manajemen kualitas berfokus pada konsistensi dari proses kerja. Sistem manajemen kualitas berlandaskan pada pencegahan kesalahan sehingga bersifat proaktif, bukan pada deteksi kesalahan yang bersifat reaktif. Sistem manajemen kualitas merupakan suatu *closed loop system* yang mencakup deteksi, umpan balik dan koreksi.

2.1.4.1 Langkah-Langkah Penerapan QSM

Terdapat beberapa langkah untuk menerapkan suatu sistem manajemen kualitas (QSM):

- Memutuskan untuk mengadopsi suatu standar sistem manajemen kualitas yang akan diterapkan.
- Standar-standar sistem manajemen kualitas itu dipilih berdasarkan dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- Menetapkan suatu komitmen pada tingkat pemimpin senior dari organisasi (*Top Management Commitment*).
- Kebijakan kualitas organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu deklarasi bertandatangan yang dikeluarkan oleh pemimpin-pemimpin organisasi yang menyatakan komitmen organisasi terhadap suatu sistem manajemen kualitas (QSM) tertentu.
- Menetapkan suatu kelompok kerja atau komite pengarah yang terdiri dari manajer-manajer senior.
- Semua manajer senior harus berpartisipasi aktif dan paham secara benar tentang persyaratan-persyaratan standar dari sistem manajemen kualitas itu.
- Menugaskan wakil manajemen (*Management Representative*).
Peranan dari wakil manajemen adalah menjamin bahwa sistem manajemen kualitas yang didokumentasikan itu secara teknik adalah benar dan sesuai dengan persyaratan standar dari sistem manajemen kualitas yang dipilih itu.
- Menetapkan tujuan-tujuan kualitas dan implementasi sistem.
Tidak ada metode baku atau tunggal dari implementasi sistem manajemen kualitas dalam organisasi.
- Meninjau ulang sistem manajemen kualitas yang sekarang.
Perlu dilakukan suatu audit sistem atau penilaian terhadap sistem manajemen kualitas yang ada.

2.1.4.2 Mendefinisikan Struktur Organisasi dan Tanggung Jawab

Deskripsi pekerjaan harus:

- Disusun berdasarkan fungsi bukan individual.
- Merupakan dokumen umum apabila terdapat sejumlah personel memiliki fungsi yang sama.
- Mengidentifikasi individual dan persyaratan kualifikasi untuk mereka serta harus dipastikan bahwa mereka memahami dan menyetujui terhadap wewenang dan tanggung jawab yang didefinisikan itu.
- Menciptakan Kesadaran kualitas (*quality awareness*) pada semua tingkat dalam organisasi.
- Mengembangkan peninjauan ulang dari sistem manajemen kualitas dalam manual (buku panduan) kualitas.
- Menyepakati bahwa fungsi-fungsi dan aktivitas dikendalikan oleh prosedur-prosedur.
- Mendokumentasikan aktivitas terperinci dalam prosedur operasional atau prosedur terperinci.
- Memperkenalkan dokumentasi.
Distribusi dari dokumen harus disebarakan kepada semua area di mana prosedur-prosedur itu akan diterapkan dan memastikan bahwa manajer-manajer akan bertanggung jawab dalam program implementasi prosedur-prosedur itu.
- Menetapkan partisipasi karyawan dan pelatihan dalam sistem.
- Meninjau ulang dan melakukan audit sistem manajemen kualitas.

2.1.5 ISO

ISO adalah organisasi non-pemerintah yang merupakan jembatan antara sektor publik dan swasta. Di satu sisi, banyak dari para anggota lembaga merupakan bagian dari struktur pemerintah negara mereka atau mereka yang diamanatkan oleh pemerintah.

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. (*ON-LINE*, <http://www.iso.org/>, 21 Februari 2009)

2.1.5.1 Pendirian ISO

ISO lahir dari kesatuan dari dua organisasi yaitu ISA (*International Federation of Standardization Nation Aition*), didirikan di New York pada tahun 1926 dan UNSCC (PBB Standar Komite Koordinasi), didirikan pada tahun 1944.

Pada bulan Oktober tahun 1946, perwakilan dari 25 negara mengadakan pertemuan di Institut *Civil Engineer* di London. Mereka memutuskan untuk membuat sebuah organisasi internasional baru untuk memfasilitasi koordinasi internasional dan perpaduan dari standar industri. ISO mulai beroperasi secara resmi pada tanggal 23 Februari 1947. (*ON-LINE*, <http://www.iso.org/>, 21 Februari 2009)

2.1.5.2 Standar ISO

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

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

2.1.6 ISO 9000

ISO 9000 mewakili konsensus pada praktek manajemen kualitas yang baik. Terdiri dari standar dan pedoman yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu terkait dan mendukung standar. Sejak pertama kali dikeluarkan standar-standar ISO 9000 pada tahun 1987, ISO/TC 176 menetapkan siklus peninjauan ulang setiap lima tahun guna menjamin bahwa standar-standar ISO 9000 akan menjadi *up to date* dan relevan untuk organisasi. (*ON-LINE*), <http://www.iso.org/>, 21 Februari 2009)

Banyak sekali perusahaan manufaktur di seluruh dunia telah menerapkan ISO 9000, standar sistem manajemen mutu. *British Standards Institutions* (BSI) menciptakan ISO 9000 dengan membuat model standar yang lebih awal dengan judul BS 5750. Tujuan utama standar tersebut adalah untuk menyediakan suatu standar tunggal yang bisa digunakan oleh pembeli untuk menilai pemasoknya.

ISO 9000, standar manajemen mutu adalah langkah yang melampaui penerimaan standar semata atau protokol yang diharmonisasikan. ISO 9000 bukan hanya sekedar metode penilaian kejujuran, mutu, akurasi dan kompetensi bisnis, sebuah perusahaan yang diterima secara universal untuk memenuhi spesifikasi tertentu yang mendasari operasinya.

Penilaian tersebut adalah tanda pertama bahwa perusahaan dapat beroperasi secara komersial di dalam kondisi yang diterima secara universal dan sesuai dengan sekumpulan standar yang disepakati. ISO 9000 telah mengarah ke suatu proses yang

melalui pihak ketiga melalui sertifikasi yang melibatkan audit dari para inspektur badan sertifikasi yang terakreditasi.

Hal yang paling luar biasa mengenai ISO 9000 dalam industri jasa adalah bahwa standar tersebut memecahkan mitos bahwa mutu jasa sifatnya kualitatif bukan kuantitatif, artinya penilaian bermutu atau tidaknya suatu jasa tergantung pada nilai rasa dan pertimbangan mengenai yang baik dan tidak baik. Dengan adanya standar ISO 9000 ini, baik dalam proses produksi maupun penyampaian dapat memberikan angka penilaian atau mengaturnya melalui daftar periksa.

Dari sudut pandang manajemen, ISO 9000 berarti tidak lebih dari mengidentifikasi langkah-langkah penting untuk memastikan bahwa hasil akhir dari produk atau jasa memenuhi spesifikasi baik untuk komponen yang dibeli, proses, hasil akhir dan langkah-langkah kunci yang didefinisikan dan dikontrol secara ketat yang dapat mempengaruhi mutu produk atau jasa akhir. Mutu dalam ISO 9000 berarti kesesuaian ketetapan atau tujuan.

Terdapat tiga tingkatan dokumentasi yang dibutuhkan dalam ISO 9000 dan ketiganya sering disebut sebagai tingkat 1, Tingkat 2 dan Tingkat 3, yaitu :

- o Tingkat paling atas adalah Manual Mutu.
- o Tingkat kedua merupakan hasil susunan dokumen spesifik yang diperlukan untuk mengendalikan masalah-masalah mendasar dalam hal mutu.

Contohnya meliputi : Rencana mutu, pengukuran dan pengesanan rutin, catatan inspeksi dan tes, spesifikasi pelanggan, kinerja pelanggan, spesifikasi pelanggan atau penjual, prosedur pemrosesan pesanan penjualan.

- o Tingkat ketiga dan terendah tersusun dari prosedur operasi standar (*Standar Operating Procedure*) yang dikenal sebagai SOP.

SOP dapat bervariasi, bisa berupa dokumen kontrol pada tingkat kedua atau instruksi sederhana di lantai kerja atau tingkat kasir sebagai bagian dari prosedur lengkap di dalam kantor-kantor tersebut. (Rothery, 2000, P.79)

2.1.6.1 Manfaat Penerapan ISO 9000

1. Aspek Konsistensi Pelaksanaan dan Mampu Telusur.
 - Memberikan pendekatan praktis yang sistematis untuk manajemen mutu.
 - Memastikan konsistensi operasi untuk memelihara mutu produk atau jasa.
 - Menetapkan kerangka kerja untuk proses peningkatan mutu lebih lanjut dengan membakukan proses guna memastikan konsistensi dan mampu telusur serta meningkatkan hubungan antar fungsi yang mempengaruhi mutu.
2. Aspek Pengendalian Pencegahan.
 - Menentukan secara jelas tanggung jawab dan wewenang dari personil kunci yang mempengaruhi mutu.
 - Mendokumentasikan prosedur secara baik dalam rangka menjalankan operasi dan proses bisnis penyedia jasa atau manufaktur.
 - Menerapkan sistem dokumentasi yang efektif melalui mekanisme dari audit mutu internal dan tinjauan manajemen yang berkesinambungan.
3. Aspek Perkembangan dan Pertumbuhan Perusahaan.
 - Dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui sistematika dan pendekatan yang terorganisir pada pemastian mutu.
 - Dapat meningkatkan citra dan daya saing perusahaan.
 - Dapat meningkatkan produktivitas dan mutu produk atau jasa dengan memenuhi persyaratan pembeli melalui kerja sama dan komunikasi yang lebih

baik, penguatan pengendalian bisnis dan proses teknis, penurunan pemborosan karena mutu kerja yang buruk.

- Dapat memberikan pelatihan yang sistematis kepada staf melalui prosedur dan instruksi yang baik.

(Dorothea, 1999, P.47)

2.1.7 Macam-Macam Sistem

- **ISO 9001**

ISO 9001 dapat membuat suatu badan usaha meningkatkan produk, proses, kualitas layanan, dapat meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan, dapat mengakibatkan meningkatkan produktivitas, mengurangi limbah, memberikan keuntungan kompetitif dan memberikan demonstrasi yang jelas dari komitmen terhadap kualitas.

Dengan ini maka memungkinkan suatu badan usaha untuk bekerja sama dengan berbagai organisasi. Salah satu kekuatan utama ISO 9001:2000 adalah cakupannya lebih luas untuk semua jenis organisasi, karena proses berfokus pada kepuasan pelanggan.

- **ISO 14001**

Standar perusahaan yang membantu untuk mengidentifikasi, memprioritaskan dan mengelola risiko lingkungan dan sebagai bagian dari praktek bisnis biasa. ISO 14001 dapat menunjukkan ke publik bahwa suatu badan usaha tersebut komitmen dengan lingkungan dan membantu memastikan performa dikelola dan ditingkatkan.

- **OHSAS 18001**

Standar yang menyediakan pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi bahaya dan salah satu yang menghilangkan bahaya atau mengurangi resiko.

OHSAS 18001 dapat berkontribusi ke lingkungan kerja yang sehat dan membantu mengurangi kecelakaan, karyawan sakit dan kehilangan waktu. OHSAS 18001 dapat membantu meningkatkan dukungan staf dan semangat menawarkan potensi, penurunan kewajiban klaim dan premi asuransi yang lebih rendah. Suatu badan usaha bisa mendapatkan keuntungan dari peningkatan kredibilitas oleh OHSAS, ini memungkinkan untuk bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan di mana sertifikasi untuk OHSAS 18001 merupakan syarat kontrak.

2.1.8 ISO 9001:2000

ISO 9001: 2000 adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen kualitas, ISO 9001: 2000 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen kualitas yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang atau jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. (Gazpers, 2001, P.01)

ISO 9001: 2000 bukan merupakan standar produk, karena tidak menyatakan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh produk (barang atau jasa). ISO 9001: 2000 hanya merupakan standar sistem manajemen kualitas. ISO 9001:2000 tidak menetapkan persyaratan untuk barang atau layanan dibeli atau diserahkan kepada pelanggan, yang menentukan adalah pelanggan sendiri atas kebutuhan dan harapan untuk produk atau jasa tersebut.

Persyaratan-persyaratan dan rekomendasi dalam ISO 9001:2000 diterapkan pada manajemen organisasi yang memasok produk, sehingga akan mempengaruhi bagaimana produk itu didesain, diproduksi, ditawarkan, dirakit dan lain-lain.

ISO 9001:2000 merupakan standar internasional yang memberikan persyaratan untuk sebuah organisasi Sistem Manajemen Mutu (QMS). Ini adalah bagian dari sebuah

keluarga dengan standar yang dipublikasikan oleh Organisasi Internasional untuk Standardisasi (ISO), secara kolektif sering disebut sebagai "ISO 9000 *series*". Tujuan ISO 9001:2000 adalah untuk menyediakan satu set persyaratan yang secara efektif dilaksanakan.

2.1.8.1 Manfaat Penerapan Sistem Manajemen Kualitas ISO 9001: 2000

Manfaat dari penerapan ISO 9001:2000 telah diperoleh banyak perusahaan. Beberapa manfaat dapat dicatat sebagai berikut :

- Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan kualitas yang terorganisasi dan sistematis. Proses dokumentasi dalam ISO 9001:2000 menunjukkan bahwa kebijakan, prosedur dan instruksi yang berkaitan dengan kualitas telah direncanakan dengan baik.
- Perusahaan yang telah bersertifikat ISO 9001:2000 diijinkan untuk mengiklankan pada media masa bahwa sistem manajemen kualitas dari perusahaan itu telah diakui secara internasional. Hal ini berarti meningkatkan *image* perusahaan serta daya saing dalam memasuki pasar global.
- *Audit system* manajemen kualitas dari perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001: 2000 dilakukan secara periodik oleh *register* dari lembaga registrasi, sehingga pelanggan tidak perlu melakukan audit sistem kualitas. Hal ini akan menghemat biaya dan mengurangi duplikasi audit sistem kualitas pelanggan.
- Perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 secara otomatis terdaftar pada lembaga registrasi, sehingga apabila pelanggan potensial ingin mencari pemasok bersertifikat ISO 9001:2000, akan menghubungi lembaga registrasi.

- Meningkatkan kualitas dan produktivitas dari manajemen melalui kerjasama dan komunikasi yang lebih baik, sistem pengendalian yang konsisten, serta pengurangan dan pencegahan pemborosan karena operasi internal menjadi lebih baik.
- Meningkatkan kesadaran kualitas dalam perusahaan.
- Memberikan pelatihan secara sistematis kepada seluruh karyawan dan manajer organisasi melalui prosedur-prosedur dan instruksi-instruksi yang terdefinisi secara baik.
- Terjadi perubahan positif dalam hal kultur kualitas dari anggota organisasi, karena manajemen dan karyawan terdorong untuk mempertahankan sertifikat ISO 9001:2000 yang umumnya berlaku selama tiga tahun.

(Gazpers, 2001, P.17)

2.1.8.2 Langkah-Langkah Memperoleh ISO 9001:2000

Organisasi yang ingin menerapkan sistem manajemen kualitas untuk memperoleh sertifikat ISO 9001:2000, dapat mengikuti langkah-langkah berikut :

- Memperoleh komitmen dari manajemen puncak. Membentuk komite pengarah (*steering committee*) atau koordinator ISO.
- Mempelajari persyaratan-persyaratan standar dari system manajemen kualitas ISO 9001:2000.
- Melakukan pelatihan (*training*) terhadap semua anggota organisasi itu.
- Memulai peninjauan ulang manajemen (*management review*).
- Identifikasi kebijakan kualitas, prosedur-prosedur dan instruksi-instruksi yang dibutuhkan yang dituangkan dalam dokumen-dokumen tertulis.
- Implementasi sistem manajemen kualitas ISO 9001:2000 itu.

- Memulai audit sistem manajemen kualitas perusahaan.
- Memilih *register*.
- Registrasi.

(Gazpers, 2001, P.18)

2.1.8.3 Prinsip-Prinsip Manajemen Kualitas Berdasarkan ISO 9001:2000

ISO 9001:2000 disusun berdasarkan pada delapan prinsip manajemen kualitas. Prinsip-prinsip ini dapat digunakan oleh manajemen senior sebagai suatu kerangka kerja (*framework*) yang membimbing organisasi menuju peningkatan kerja.

Prinsip-prinsip ini diturunkan dari pengalaman kolektif dan pengetahuan dari ahli-ahli internasional yang berpartisipasi dalam Komite Teknik ISO/TC 176, yang bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mempertahankan standar-standar ISO 9000. Delapan prinsip manajemen kualitas yang menjadi landasan penyusunan ISO 9001:2000 itu adalah:

- Prinsip 1 : Fokus Pelanggan

Manfaat:

1. Meningkatkan penerimaan dan pangsa pasar yang diperoleh melalui tanggapan-tanggapan yang cepat dan fleksibel terhadap kesempatan pasar.
2. Meningkatkan efektivitas penggunaan sumber-sumber daya organisasi menuju peningkatan kepuasan pelanggan.
3. Meningkatkan loyalitas pelanggan yang akan memimpin pada percepatan perkembangan bisnis melalui pengulangan transaksi-transaksi.

Penerapan ini akan membawa organisasi menuju:

1. Pencarian kembali dan pemahaman kebutuhan serta ekspektasi pelanggan.
2. Jaminan bahwa tujuan-tujuan organisasi terkait langsung dengan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.
3. Penciptaan komunikasi tentang kebutuhan dan ekspektasi pelanggan ke seluruh anggota organisasi.
4. Pengukuran kepuasan pelanggan dan tindakan-tindakan pada hasil-hasil.
5. Pengelolaan sistematis berkaitan dengan hubungan pelanggan.
6. Jaminan suatu pendekatan berimbang antara memuaskan pelanggan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan (seperti pemilik, karyawan, pemasok, lembaga keuangan, masyarakat lokal dan masyarakat secara keseluruhan).

o Prinsip 2 : Kepemimpinan

Manfaat:

1. Orang-orang akan memahami dan termotivasi menuju sasaran dan tujuan organisasi.
2. Aktivitas-aktivitas akan dievaluasi, disesuaikan dan diterapkan dalam satu kesatuan cara.
3. Meminimumkan kesalahan komunikasi diantara tingkat-tingkat dalam organisasi.

Penerapan ini akan membawa organisasi menuju:

1. Pertimbangan kebutuhan dari semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), termasuk pelanggan, pemilik, karyawan, pemasok, lembaga keuangan, masyarakat lokal dan masyarakat secara keseluruhan.
2. Penetapan suatu visi yang jelas dari organisasi untuk masa mendatang.

3. Penetapan sasaran dan target yang menantang.
4. Penciptaan dan pemeliharaan nilai-nilai bersama, keadilan dan etika pada semua tingkat dalam organisasi.
5. Penciptaan kepercayaan dan menghilangkan ketakutan.
6. Penyiapan orang-orang dengan sumber-sumber daya yang diperlukan, pelatihan dan kebebasan bertindak dengan tanggung jawab dan akuntabilitas.

o Prinsip 3: Keterlibatan Orang

Manfaat:

1. Orang-orang dalam organisasi menjadi termotivasi, memberikan komitmen dan terlibat.
2. Menumbuhkembangkan inovasi dan kreativitas dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.
3. Orang-orang menjadi bertanggung jawab terhadap kinerja mereka.
4. Orang-orang menjadi giat berpartisipasi dalam peningkatan terus-menerus.

Penerapan ini akan membawa organisasi menuju:

1. Orang-orang akan memahami tentang pentingnya kontribusi dan peranan mereka dalam organisasi.
2. Orang-orang akan mampu mengidentifikasi kendala-kendala yang menghambat kinerja mereka.
3. Orang-orang akan bertanggung jawab terhadap masalah yang dihadapi beserta solusi terhadap masalah itu.
4. Orang-orang akan mampu mengevaluasi kinerja mereka dibandingkan terhadap sasaran dan tujuan pribadi.

5. Orang-orang akan secara aktif mencari kesempatan-kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman mereka.
6. Orang-orang akan secara bebas menyumbangkan pengetahuan dan pengalaman mereka.
7. Orang-orang akan secara terbuka mendiskusikan masalah-masalah dan isu-isu yang berkembang.

o Prinsip 4: Pendekatan Proses

Manfaat:

1. Biaya menjadi lebih rendah dan waktu siklus (*cycle times*) jadi lebih pendek, melalui efektivitas penggunaan sumber-sumber daya.
2. Hasil-hasil menjadi meningkat, konsisten dan dapat diperkirakan (*Predictable*).
3. Kesempatan peningkatan menjadi prioritas dan terfokus.

Penerapan ini akan membawa organisasi menuju:

1. Pendefinisian secara sistematis dari aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.
2. Penetapan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas untuk mengelola aktivitas-aktivitas pokok.
3. Kemampuan menganalisis dan mengukur kapabilitas dari aktivitas-aktivitas pokok.
4. Pengidentifikasian keterkaitan dari aktivitas-aktivitas pokok dalam dan di antara fungsi-fungsi organisasi.

5. Kemampuan memfokuskan faktor-faktor seperti sumber-sumber daya, metode-metode dan material yang akan meningkatkan aktivitas-aktivitas pokok dari organisasi.
6. Kemampuan mengevaluasi resiko, konsekuensi dan dampak dari aktivitas-aktivitas pokok pada pelanggan, pemasok dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

o Prinsip 5 : Pendekatan Sistem terhadap Manajemen

Manfaat:

1. Integrasi dan kesesuaian dari proses-proses yang akan paling baik mencapai hasil-hasil yang diinginkan.
2. Kemampuan memfokuskan usaha-usaha pada proses kunci.
3. Memberikan kepercayaan kepada pihak yang berkepentingan terhadap konsistensi, efektivitas dan efisiensi dari organisasi.

Penerapan ini akan membawa organisasi menuju:

1. Strukturisasi suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif dan efisien, pemahaman saling ketergantungan di antara proses-proses dari sistem.
2. Pendekatan terstruktur yang mengharmonisasikan dan mengintegrasikan proses-proses.
3. Pemahaman yang lebih baik tentang peranan dan tanggung jawab yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan bersama dan oleh karena itu akan mengurangi hambatan-hambatan antar-fungsi dalam organisasi.
4. Pemahaman kemampuan organisasi dan penetapan kendala-kendala dari sumber-sumber daya sebelum bertindak.

5. Kemampuan menentukan target dan mendefinisikan bagaimana aktivitas-aktivitas spesifik dalam sistem harus beroperasi.
6. Peningkatan terus-menerus dari sistem melalui pengukuran dan evaluasi.

o Prinsip 6 : Peningkatan Terus-menerus

Manfaat:

1. Meningkatkan keunggulan kinerja melalui peningkatan kemampuan organisasi.
2. Kesesuaian dari aktivitas-aktivitas peningkatan pada semua tingkat terhadap tujuan strategik organisasi.
3. Fleksibilitas bereaksi secara cepat terhadap kesempatan-kesempatan yang ada.

Penerapan ini akan membawa organisasi menuju:

1. Penggunaan pendekatan lingkup-organisasi (*Organization-Wide Approach*) yang konsisten terhadap peningkatan terus-menerus dari kinerja organisasi.
2. Pemberian pelatihan kepada orang-orang tentang metode dan alat-alat peningkatan terus-menerus.
3. Menjadikan peningkatan terus-menerus dari produk, proses-proses dan sistem, merupakan tujuan utama dari setiap individu dalam organisasi.
4. Penetapan sasaran, ukuran-ukuran yang terkait dengan peningkatan terus-menerus.
5. Pengakuan dan penghargaan terhadap peningkatan-peningkatan.

- Prinsip 7 : Pendekatan Faktual dalam Pembuatan keputusan

Keputusan yang efektif adalah yang berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah sehingga masalah-masalah kualitas dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Keputusan manajemen seyogyanya ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas implementasi sistem manajemen kualitas.

Manfaat:

1. Keputusan-keputusan berdasarkan informasi yang akurat.
2. Meningkatkan kemampuan untuk menunjukkan efektivitas dari keputusan melalui referensi terhadap catatan-catatan faktual.
3. Meningkatkan kemampuan untuk meninjau-ulang serta mengubah opini dan keputusan-keputusan.

Penerapan ini akan membawa organisasi menuju:

1. Jaminan bahwa data dan informasi adalah akurat dan dapat diandalkan.
2. Membuat data menjadi mudah diperoleh bagi mereka yang membutuhkannya.
3. Menganalisis data dan informasi menggunakan metode-metode yang sah.
4. Keseimbangan dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan berdasarkan pada analisis faktual, pengalaman dan intuisi.

- Prinsip 8 : Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan

Suatu organisasi dan pemasoknya adalah saling tergantung dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah.

Manfaat:

1. Meningkatkan kemampuan untuk menciptakan nilai bagi kedua belah pihak.
2. Meningkatkan fleksibilitas dan kecepatan bersama untuk menanggapi perubahan pasar atau kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.
3. Mengoptimalkan biaya dan penggunaan sumber-sumber daya.

Penerapan ini akan membawa organisasi menuju:

1. Penetapan hubungan yang menyeimbangkan hasil-hasil jangka pendek dengan pertimbangan-pertimbangan jangka panjang.
2. Pengumpulan dari keahlian dan sumber-sumber daya dengan mitra bisnis.
3. Mengidentifikasi dan memilih pemasok-pemasok utama yang dapat diandalkan.
4. Menciptakan komunikasi yang jelas dan terbuka.
5. Membagi informasi dan rencana-rencana mendatang.
6. Menentukan pengembangan bersama dan aktivitas-aktivitas peningkatan terus-menerus.
7. Meningkatkan inspirasi, pengakuan dan penghargaan terhadap peningkatan dan pencapaian oleh pemasok.

Apabila kedelapan prinsip manajemen kualitas yang merupakan filosofi dasar dari Sistem Manajemen Kualitas ISO 9001:2000 itu diterapkan secara taat asas dan benar, maka berbagai manfaat bersama akan diperoleh, antara lain:

1. Pelanggan dan pengguna produk akan menerima produk-produk yang sesuai dengan kebutuhan, tersedia apabila dibutuhkan dan dapat diandalkan dalam pemanfaatannya.

2. Orang-orang dalam organisasi akan memperoleh manfaat melalui peningkatan kondisi kerja, kepuasan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, semangat kerja dan jaminan kestabilan dalam bekerja.
3. Pemilik dan investor akan memperoleh manfaat melalui peningkatan *Return on Investment* (ROI), hasil-hasil operasional, pangsa pasar dan keuntungan.
4. Pemasok dan mitra bisnis akan memperoleh manfaat melalui peningkatan kestabilan, pertumbuhan, kemitraan dan pemahaman bersama.
5. Masyarakat akan memperoleh manfaat melalui : Pemenuhan persyaratan-persyaratan hukum dan peraturan, peningkatan kesehatan dan keselamatan, penurunan dampak lingkungan dan peningkatan keamanan.

(Gazpers, 2001, P.34)

2.1.9 LLOYD'S REGISTER QUALITY ASSURANCE (LRQA)

Tantangan ke depan dalam dunia yang tidak pernah tidak berubah sangat penting untuk selalu tetap kompetitif. Perubahan yang cepat dan bahkan dinamis organisasi dapat sulit untuk tetap maju. LRQA telah mengembangkan pendekatan baru untuk menilai sistem manajemen yang sangat penting untuk memenuhi tujuan, meningkatkan daya saing dan pengendalian risiko. LRQA membantu memberikan jaminan bahwa sistem manajemen yang dirancang mampu meningkatkan perusahaan Anda.

LRQA berdiri secara independen mengingat adanya potensi konflik kepentingan dan memastikan agar adil, dengan itu sebagai bagian dari komitmennya bagian pengelola LRQA meminta dewan penasihat independen agar panitia teknis bertindak sebagai komite keadilan. Mengidentifikasi LRQA secara rutin dan analisis kemungkinan konflik kepentingan yang timbul dari hubungan dan penyampaian dari penilaian, verifikasi dan sertifikasi layanan. Keadilan di mana ancaman yang dikenal dengan ketentuan untuk menghilangkan

atau meminimalkan ancaman seperti yang didokumentasikan bersama-sama dengan data menunjukkan pada mereka terjadi efektivitas.

Perubahan terasa cepat dalam dunia usaha yang tidak bisa bergerak, ada yang pernah meningkat tetapi perlu berkembang. Berpindah dari memberikan petunjuk untuk memenuhi standar kepatuhan yang sempit, menjadi sistem yang dirancang untuk memastikan komitmen terhadap organisasi. Hal ini memerlukan lebih luas, lebih dalam dan lebih cerdas dengan sistem fleksibilitas dalam aplikasinya.

Dengan ketidakpastian global rantai pasokan dan permintaan legislatif, organisasi dari semua ukuran perlu untuk dapat mengelola risiko. Akibatnya, sistem manajemen pusat dengan cara modern berhasil mengelola organisasi itu sendiri. Tantangan yang dihadapi sistem manajemen profesional adalah merancang sistem yang memenuhi kebutuhan tersebut, dan untuk melakukannya mereka harus mampu berbicara bahasa bisnis dan sistem.

LRQA menawarkan berbagai macam sistem manajemen pelayanan, termasuk untuk menilai mutu ISO 9001, ISO 14001 untuk Lingkungan dan Kesehatan dan Keselamatan untuk OHSAS 18001. LRQA juga menyediakan layanan untuk sektor-skema spesifik seperti otomotif dan makanan. LRQA juga dapat memberikan penilaian yang menggunakan klien sendiri dan persyaratan standar terutama dalam rantai pasokan.

LRQA akan mengunjungi suatu badan usaha sebelum LRQA dapat merekomendasikan persetujuan. Sebelum kunjungan, LRQA akan membuat perjanjian tentang :

- Tanggal dan waktu mulai dan berakhir kunjungan.
- Tim penilai.
- Bagian dari bisnis apa yang akan dikunjungi LRQA

- LRQA akan melaksanakan dan melaporkan setiap kunjungan dalam bahasa nasional, kecuali jika ada permintaan menggunakan bahasa lain.

(<http://www.lr.org/Industries/LRQA/Services/Certification/>, 18 Februari 2009)

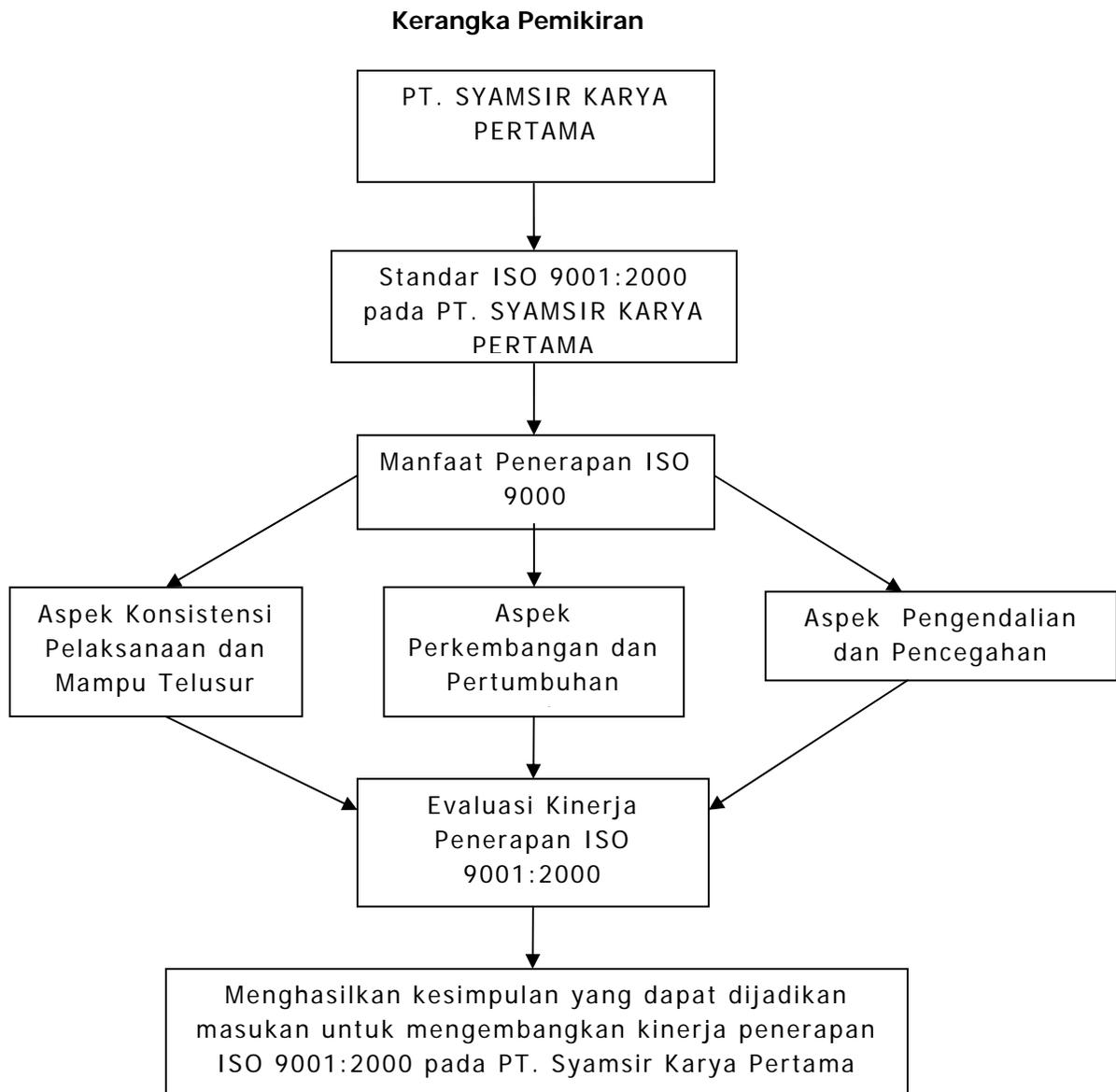
2.1.9.1 Tujuan LRQA

Tujuan LRQA adalah untuk membantu suatu badan usaha memastikan bahwa badan usaha tersebut memiliki kemampuan untuk melayani, meningkatkan reputasi, membuat percaya pada kemampuannya, membantu untuk membenarkan klaim dan membedakan diri.

Melihat manfaat nyata dari nilai sistem manajemen dapat memberikan keuntungan finansial atau perbaikan kinerja efektivitas dan efisiensi mengembangkan kemampuan untuk mengelola berbagai macam resiko non keuangan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dari landasan teori yang dikemukakan di atas dan melihat permasalahan yang akan dipecahkan, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran