

© 2005 Zakiyah  
Makalah Pribadi  
Pengantar ke Falsafah Sains (PPs 702)  
Sekolah Pasca Sarjana S3  
Institut Pertanian Bogor  
Desember 2004

Posted 3 Januariy 2005

Dosen :  
Prof. Dr. Ir. Rudy C. Tarumingkeng (Penanggung jawab)  
Prof. Dr. Ir. Zahrial Coto  
Dr. Ir. Hardjanto, MS

## **PERTUMBUHAN BERKELANJUTAN DENGAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9000 : UPAYA PENINGKATAN DAYA SAING INDUSTRI**

Oleh :

**Zakiyah**

P062040151/PSL

e-mail : zakiyah102002@yahoo.com

### **I. Latar Belakang**

Sebagai anggota Organisasi Perdagangan Dunia atau *World Trade Organization* (WTO), Indonesia harus tunduk dengan ketentuan GATT untuk menerima pemberlakuan perdagangan bebas, demikian halnya dalam AFTA dan APEC. Hal ini berarti bahwa Indonesia harus siap berhadapan dengan beberapa konsekuensi perdagangan global seperti masuknya modal asing dan keterampilan teknik, adanya percepatan inovasi produk dan diversifikasi pemasaran, kompetisi di pasar domestik yang semakin tinggi dan ketat, serta terbukanya peluang perusahaan untuk *go international*. Dengan demikian, industri Indonesia perlu memiliki daya saing yang tinggi untuk menghadapi perubahan lingkungan atau persaingan dalam bidang produk dan jasa (*services*).

Namun sejenak kita dihentakkan dengan laporan *World Economic Forum* (WEF), bahwa daya saing industri Indonesia tahun 2003 mencapai posisi terendah di antara negara ASEAN, yaitu berada pada posisi ke-72 dari sisi makro atau *Growth Competitiveness Index* (CGI) dan posisi ke-60 dari sisi mikro atau *Business Competitiveness Index* (BCI). Walaupun tahun 2004, daya saing Indonesia sedikit

lebih baik menjadi ke-69 dari 104 negara yang direview, tetapi masih tertinggal dengan oleh anggota ASEAN lainnya seperti Singapura, Malaysia dan Thailand.

Melihat rendahnya daya saing industri, maka Indonesia perlu melakukan pengkajian secara konseptual atas persoalan yang mendasar dalam sistem industri saat ini. Pola industri tukang jahit - berproduksi berdasarkan pesanan, ketergantungan pada *natural resource – based* yang melimpah, ketersediaan upah buruh yang rendah, ataupun iklim usaha berbiaya ekonomi tinggi, saatnya ditinjau kembali dalam era ini. Program pembenahan internal dengan penyempurnaan sistem untuk mencegah kebocoran dan ketidakefisienan seperti penciptaan stabilitas ekonomi, politik dan sosial, manajemen perizinan, dan lain-lain; program peningkatan kemampuan penguasaan teknologi untuk mendukung pengembangan industri dan inovasi produk; dan komitmen manajemen dunia usaha/industri terhadap re-engineering manajemen dan peningkatan mutu produk sesuai standar, semuanya merupakan program yang perlu dilakukan.

Tulisan ini mencoba untuk melihat aspek komitmen dunia usaha/industri dalam upaya peningkatan daya saing. Mengingat sektor industri menempati peran langsung dalam peningkatan daya saing dan produktivitas. Zulkieflimansyah menyatakan (<http://www.republika.co.id>), staf pengajar Fakultas Ekonomi UI, bahwa :

“Sumber utama peningkatan daya saing adalah peningkatan produktivitas di sektor industri. Industrilah yang sesungguhnya punya kaitan langsung dalam menciptakan pekerjaan, menambah penghasilan pekerja, dan berperan penting dalam mengatasi kemiskinan. Dengan demikian, ekonomi yang berdaya saing adalah ekonomi yang mampu memacu tingkat produktivitas di sektor industri dan kemudian secara terus menerus melahirkan dari rahimnya perusahaan-perusahaan kelas dunia, yang tidak hanya mampu menahan gempuran pesaing-pesaing asing di pasar domestik tetapi juga mampu melakukan penetrasi dan memenangkan persaingan di pasar-pasar internasional”.

Berdasarkan hal di atas penulis hanya akan memfokuskan model sistem manajemen mutu ISO 9000 yang ditawarkan oleh *International Organization for Standardization* (ISO) sebagai salah satu alternatif yang dapat diacu oleh top manajemen dunia usaha/industri dalam upaya melakukan re-engineering manajemen menuju peningkatan produktivitas dan efektivitas usaha berdaya saing. Beberapa alasan yang mendasari antara lain adalah Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 : (1) bersifat generik sehingga dapat diterapkan oleh berbagai jenis dan tipe organisasi yang ingin membangun keunggulan dan perbaikan kinerja; (2) selalu ditinjau untuk disesuaikan dengan perkembangan ilmu dan teknologi serta perkembangan lainnya; (3) dapat mendorong

top manajemen untuk melihat dan mengoptimalkan pasar; dan (4) Standar international ini sebagai salah satu tool pengakuan eksternal dengan pelaksanaan penilaian kesesuaian (*standards and conformity assessment*). Diharapkan dengan tulisan ini dapat memberikan masukan bagi yang berkepentingan.

## II. Pemahaman tentang Mutu

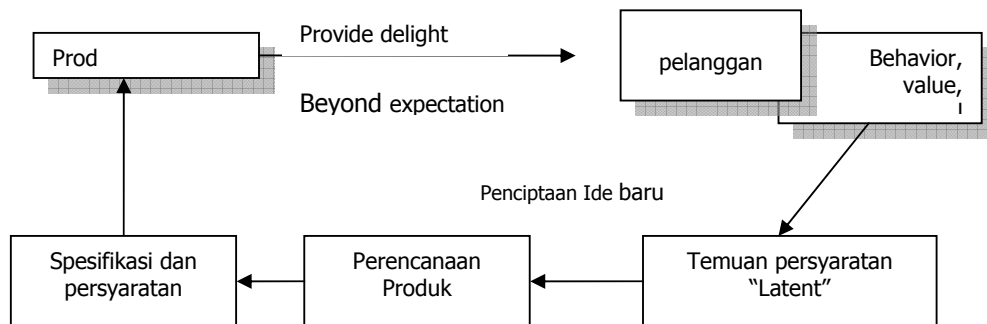
### 2.1 Apa itu Mutu ?

Pengertian mutu terus berkembang dari masa ke masa. Awalnya konsep mutu hanya memfokuskan pada kesesuaian dengan persyaratan. Hal ini dapat kita lihat dari definisi mutu yang disampaikan oleh Josep M. Juran yaitu “mutu sebagai kecocokan untuk pemakaian (*fitness for use*)”. Sementara W. Edwards Deming menyatakan perlunya perbaikan dan pengukuran mutu secara terus menerus untuk mengeleminasi variasi, dengan menggunakan alat-alat statistik. Strategi Deming ini bersifat *bottom-up* dimana karyawan harus terlibat dalam memecahkan persoalan.

Dalam perjalanannya konsep mutu berkembang ke arah kepuasan pelanggan. Organisasi dalam menyediakan produk atau jasa harus sesuai persyaratan yang diekspresikan oleh pelanggan. Lebih lanjut konsep mutu meminta organisasi agar mampu menangkap persyaratan *latent* pelanggan. Organisasi perlu terus menerus menciptakan ide baru atau inovasi untuk memenuhi persyaratan tersebut. Definisi Mutu sebagai berikut :

*“Quality : Customer delight with unexpected new quality achieved by identifying and meeting customers’ latent requirements”.*

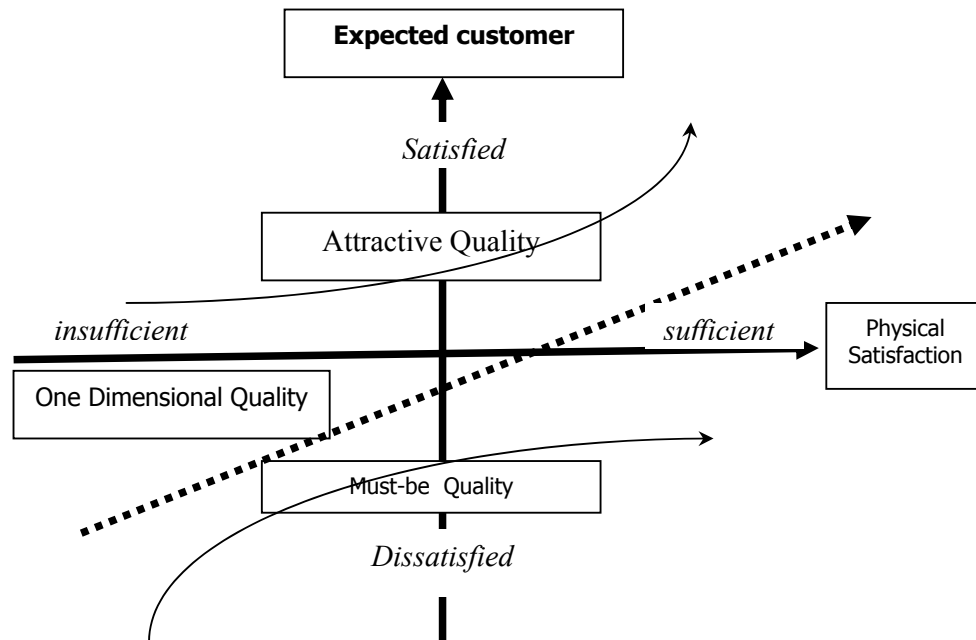
Konsep mutu diilustrasikan dalam bagan berikut :



**Gambar 1 : Ilustrasi Ide Mutu Saat ini**

Sumber : N.Kano, June 1998

Prof. Dr. Noriaki Kano, *Departement of Management Science Faculty of Engineering Science University of Tokyo*, menyatakan bahwa ada 2 elemen yang harus diperhatikan untuk memenuhi persyaratan pelanggan yaitu *Attractive Quality* dan *Must-Be Quality* yang kemudian dikenal dengan **Kano Methodology**. *Attractive Quality* terkait dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan akan puas bila menerima produk/jasa sesuai dengan tingkat yang diharapkan. Sebaliknya pelanggan tidak puas bila menerima produk/jasa di bawah tingkat yang diharapkan. Sedangkan *Must-Be Quality* adalah pelanggan merasa sangat tidak puas bila memperoleh produk/jasa di bawah tingkat yang diharapkan, tetapi dapat menerimanya jika itu menjadi suatu keharusan. Metodologi Kano dapat dilihat pada gambar-2 berikut.



**Gambar 2 : Attractive Quality and Must-be Quality**

Sumber : N. Kano, June 1998

Adapun karakteristik produk inheren dalam memenuhi persyaratan - kebutuhan atau harapan yang dinyatakan. Karakteristik dari produk atau jasa perlu ditetapkan dan pencapaiannya dikontrol, ditingkatkan, dikelola dan didemonstrasikan. Fandy Tjiptono dalam bukunya “Prinsip-prinsip Total Quality Service”, mengemukakan 3 (tiga) karakteristik fungsional dalam istilah mutu yaitu :

1. *Quality characteristic* : karakteristik output dari suatu proses yang penting bagi pelanggan. Pemahaman mengenai pelanggan sangat diperlukan untuk karakteristik ini.
2. *Key quality characteristic*: karakteristik mutu paling penting. Karakteristik ini memerlukan definisi secara operasional dengan mengkombinasikan pemahaman pelanggan dengan pemahaman proses.
3. *Key process variables*: pengendalian variabel kunci dari komponen proses yang memiliki hubungan sebab akibat cukup besar dengan karakteristik kunci dari mutu untuk mencegah/ mengurangi terjadinya variasi.

## 2.2 Parameter dan Dimensi mutu

Dari definisi mutu di atas terlihat tidaklah cukup bila kita memproduksi suatu produk hanya dengan memenuhi spesifikasi atau memberikan jasa yang memenuhi persyaratan manajemen, karena mutu didukung oleh 3 parameter penting yaitu mutu desain (*quality of design*), mutu kesesuaian (*quality of conformance*), dan mutu penggunaan (*quality of use*).

- *Quality of design* : desain mencerminkan suatu produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Semua karakteristik yang penting sebaiknya didesain ke dalam produk atau jasa.
- *Quality of conformance* : Produk/jasa yang diberikan memenuhi persyaratan/standar desain.
- *Quality of use* : pemakai terus menerus merasa aman menggunakan produk/jasa yang diberikan.

Sedangkan 3 dimensi mutu yang perlu diperhatikan adalah :

- Dimensi mutu bisnis (*The business quality dimension*) : bahwa bisnis memberi pelayanan kepada masyarakat. Pelanggan tidak hanya tertarik dengan mutu produk/jasa, tetapi juga pada keputusan organisasi terhadap tingkat mutu produk, kepedulian terhadap lingkungan, kesehatan dan lain-lain.
- Dimensi mutu produk (*The product quality dimension*): bahwa produk atau jasa yang diberikan harus memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan.

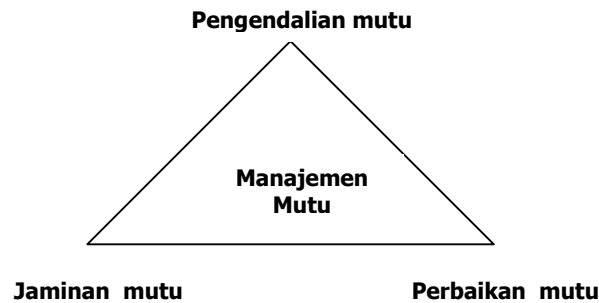
- Dimensi mutu organisai ( *The organization quality dimension* ) : Organisasi perlu memaksimalkan efisiensi dan efektivitasnya, mengurangi limbah, dan memiliki hubungan yang baik dengan manusia. Perusahaan yang tidak efisien dalam beroperasi atau tidak memenuhi harapan pegawainya umumnya mengalami *failure cost* yang besar dan kehilangan orang-orang terbaiknya. Hal ini secara langsung akan mempengaruhi semua aspek mutu.

### 2.3 Mempertahankan dan Meningkatkan Mutu

Shozo Saito (1988) mengatakan bahwa terdapat dua aspek yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain agar mutu dapat dicapai, dipertahankan dan ditingkatkan, yaitu :

1. Aspek pencegahan ketidaksesuaian dan tindakan koreksi (*Aspect for preventing non conformities and Corrective action*) yang terkait dengan manajemen mutu dan jaminan mutu atau sistem mutu.
2. *Aspect for producing attractive quality* adalah aktivitas yang terkait dengan upaya peningkatan mutu (*quality improvement*) dengan cara melakukan riset pasar, melakukan riset dan pengembangan teknologi tertentu seperti *fraction process*, produk baru, kehandalan produk dan sebagainya.

David Hoyle (2000) dalam bukunya menyatakan ada beberapa metode yang terkait untuk mencapai, mempertahankan dan meningkatkan mutu yaitu pengendalian mutu, perbaikan mutu dan jaminan mutu yang kemudian secara kolektif disebut Manajemen Mutu. Trilogi ini diilustrasikan dalam gambar 3. Teknik-teknik seperti perencanaan mutu, biaya mutu, *Just-in-time*, dan pengendalian proses statistic merupakan semua elemen metode trilogi ini. Manajemen mutu bertujuan untuk mengeliminasi kegagalan baik dalam konsep maupun dalam realitas produk, jasa atau proses. Jika produk, jasa dan proses didesain dengan tepat maka *ultimate goal* tercapai. Jika terjadi *failure* berarti produk, jasa dan proses telah gagal untuk memenuhi fungsinya dan juga gagal memenuhi keinginan pelanggan. Semua tool dan teknik yang digunakan dalam manajemen mutu bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kita untuk memberikan yang terbaik.



**Gambar 3 : Manajemen Mutu**

Sumber :, David Hoyle (2000), hal. 28.

Lebih lanjut David Hoyle menyatakan bahwa pengendalian mutu (*quality control*) berkaitan dengan upaya mencegah perubahan yang tidak diinginkan dalam mutu produk atau jasa yang sedang diberikan. *Quality control* ini bisa diterapkan sebelum produksi, saat proses produksi, dan atau pada output organisasi dengan mengukur kinerja mutu organisasi secara menyeluruh. Sementara, perbaikan mutu (*quality improvement*) merupakan suatu proses untuk mereduksi *spread of variation* sehingga semua produk memenuhi atau melebihi standar yang disepakati. Sedangkan jaminan mutu (*quality assurance*) merupakan tindakan yang terencana dan sistematis untuk memberikan tingkat kepercayaan bahwa suatu entiti akan memenuhi persyaratan mutu. Ketiga kegiatan ini tidak dapat dipisahkan satu sama lain untuk pencapaian, pemeliharaan dan peningkatan mutu produk/jasa.

Bagaimana mutu dilihat dari dari perspektif sistem manajemen. ISO menjabarkan dalam Standar Sistem Manajemen Mutu seri ISO 9000.

### **III. Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 Seri**

#### **3.1 Sistem Manajemen Mutu seri ISO 9000 : 2000**

Sistem Manajemen Mutu seri ISO 9000 merupakan kelompok standar sistem mutu yang sangat populer di dunia yang dikeluarkan oleh International Organization for Standardization (ISO) yang berkedudukan di Geneva, Switzerland. Seri Standar ini dikembangkan untuk membantu organisasi, dari semua jenis dan ukuran, untuk menerapkan dan mengoperasikan sistem manajemen mutu yang efektif. ISO 9000: 2000 adalah versi terakhir yang terdiri dari 3 dokumen terkait, yang masing-masing

memiliki fungsi berbeda ( telah diadopsi menjadi Standar Nasional Indonesia SNI 19-9000 pada tahun 2001), terdiri dari :

- ISO 9000/SNI19-9000 : Sistem Manajemen Mutu – Dasar-dasar dan Kosakata .  
Standar ini menguraikan dasar-dasar sistem manajemen mutu dan merincikan istilah bagi sistem manajemen mutu.
- ISO 9001/SNI 19-9001 : Sistem Manajemen Mutu – Persyaratan.  
Standar ISO 9001 merinci persyaratan dalam sistem manajemen mutu, bila organisasi perlu menunjukkan kemampuannya dalam menyediakan produk yang memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan yang berlaku serta meningkatkan kepuasan pelanggan.
- ISO 9004/SNI 19-9004 : Sistem Manajemen Mutu – Panduan untuk Perbaikan Kinerja  
Standar ISO 9004 menyediakan panduan yang mempertimbangkan baik keefektifan maupun efisiensi sistem manajemen mutu. Sasaran standar ini adalah perbaikan kinerja organisasi dan kepuasan pelanggan dan pihak berkepentingan lainnya.

Dari ketiga dokumen tersebut, standar yang dijadikan dasar untuk keperluan sertifikasi hanya ISO 9001/SNI 19-9001. Model ini mengarahkan komitmen manajemen untuk selalu memuaskan pelanggannya. Sedangkan bagi manajemen yang ingin lebih meningkatkan perbaikan kinerja organisasinya dan memberikan kepuasan tidak hanya kepada pelanggan tapi juga kepada pihak berkepentingan lainnya, maka dapat menggunakan ISO 9004/SNI 19-9004. Perusahaan dapat menerapkan salah satu dari standar ISO 9001 dan ISO 9004 atau keduanya.

### **3.1.1 Prinsip manajemen mutu**

Untuk memimpin dan mengoperasikan organisasi dengan berhasil, perlu mengarahkan dan mengendalikannya secara sistematis dan transparan. Keberhasilan organisasi dapat dicapai melalui penerapkn sistem manajemen yang didesain untuk selalu memperbaiki kinerja dan menanggapi kebutuhan pelanggan/semua stakeholder.

Berkaitan dengan kebutuhan pelanggan, Hermawan Kertajaya (2003) menyatakan bahwa :



“ketika pasar keluar dari monopoli karena adanya pesaing yang masuk, maka pelanggan tidak hanya mempunyai kebutuhan (*wants*) dan keinginan (*needs*) tetapi mereka sudah membangun harapan (*expectation*) dalam benak mereka. Keinginan dan harapan pelanggan bersifat dinamis atau berubah dari waktu ke waktu. Secara umum dapat dipostulatkan bahwa pelanggan yang memiliki tingkat sosisifikasi yang tinggi akan mempunyai keinginan yang semakin spesifik dan harapan yang semakin tinggi. Dengan demikian tingkat permintaan pelanggan merupakan faktor yang menyebabkan perubahan kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan”.

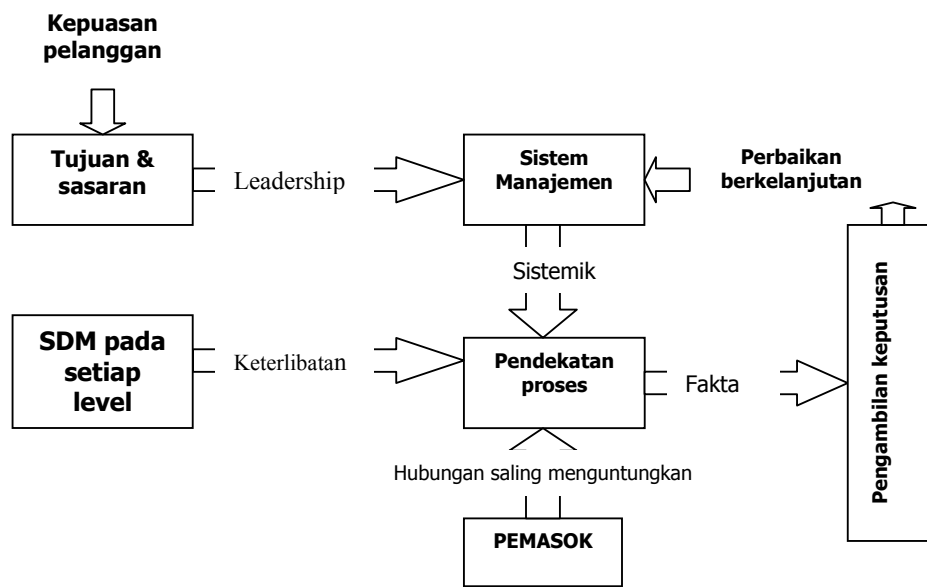
Dengan demikian tingkat kedewasaan/pemikiran pelanggan akan mempengaruhi permintaannya, apakah pelanggan telah *enlightened*, *informationalized*, dan *empowered* atau mungkin belum?. Ke-3 dimensi ini perlu diperhatikan untuk menanggapi permintaan pelanggan/stakeholder. Seorang *Enlightened Customer* adalah pelanggan yang memiliki pandangan / visi ke depan, lebih rasional serta sanggup mempengaruhi pelanggan lain. *Informationalized Customer* adalah pelanggan yang mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi pilihan-pilihan yang ada, hal ini terkait mudah dan cepatnya pelanggan memperoleh informasi. *Empowered Customer* adalah kemampuan pelanggan untuk merealisasikan apa yang menjadi keputusannya. Dimensi ini dominan dalam penentuan permintaan pelanggan terutama dalam persaingan yang ketat. Kajian profil pelanggan dan dampak dari kekuatan perubahan terhadap pelanggan ini menghasilkan pengetahuan *new value proposition* dan *new value requirements*..

Berkaitan hal di atas, delapan prinsip manajemen mutu dapat dipakai oleh pimpinan puncak untuk memimpin organisasi ke arah perbaikan kinerja yaitu :

- a) *Fokus pada pelanggan*: Organisasi bergantung pada pelanggannya, karenanya harus memahami kebutuhan kini dan mendatang dari pelanggannya, memenuhi dan berusaha melebihi harapan pelanggan.
- b) *Kepemimpinan* : Pemimpin menetapkan kesetujuan tujuan dan arah organisasi. Mereka hendaknya menciptakan dan memelihara lingkungan internal tempat orang dapat melibatkan dirinya secara penuh dalam pencapaian sasaran organisasi.
- c) *Pelibatan orang*: Orang pada semua tingkatan adalah inti sebuah organisasi dan pelibatan penuh mereka memungkinkan kemampuannya dipakai untuk manfaat organisasi.
- d) *Pendekatan proses* : Hasil yang dikehendaki tercapai lebih efisien bila kegiatan dan sumber daya terkait dikelola sebagai suatu proses.

- e) *Pendekatan sistem pada manajemen*: Mengidentifikasi, memahami dan mengelola proses yang saling terkait sebagai sistem memberi sumbangan untuk keefektifan dan efisiensi organisasi dalam mencapai sasaannya.
- f) *Perbaikan berkesinambungan* : Perbaikan berkesinambungan organisasi secara menyeluruh hendaknya dijadikan sasaran tetap dari organisasi.
- g) *Pendekatan fakta pada pengambilan keputusan*: Keputusan yang efektif didasarkan pada analisis data dan informasi.
- h) *Hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok*: Sebuah organisasi dan pemasoknya saling bergantung dan suatu hubungan yang saling menguntungkan meningkatkan kemampuan keduanya untuk menciptakan nilai.

Iman Soedarwo (2003), Kepala Badan Standardisasi Nasional (BSN), mengambarkan keterkaitan 8 prinsip manajemen mutu tersebut sebagai berikut:



**Gambar 4 : Keterkaitan 8 Prinsip Manajemen Mutu**  
 Sumber : Iman Soedarwo (2003)

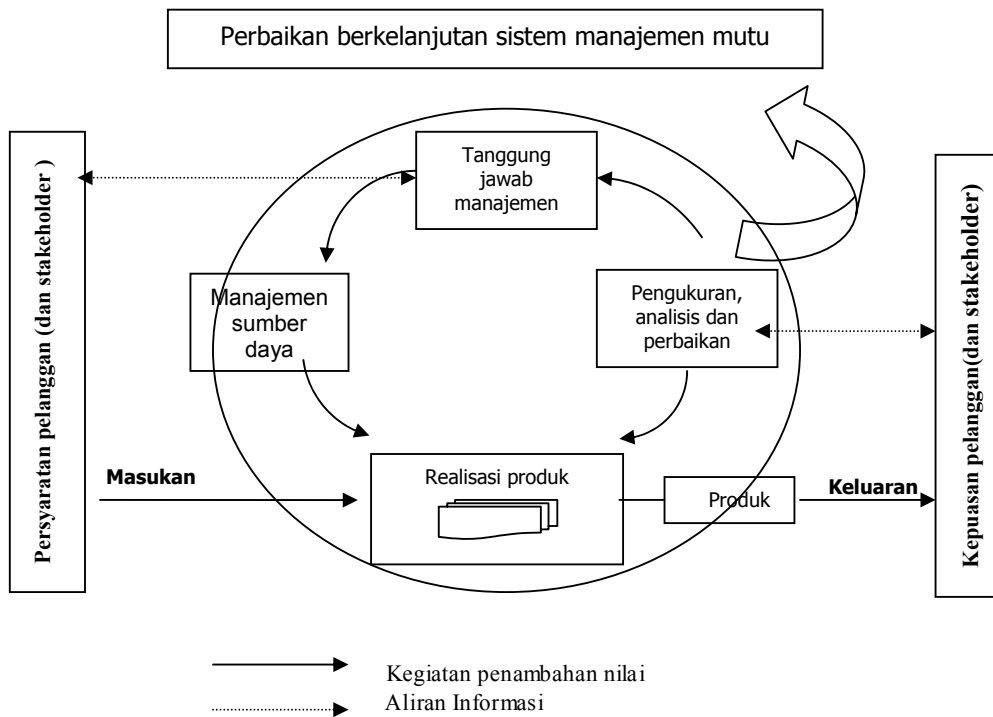
Gambar 4 di atas memperlihatkan bahwa kepuasan pelanggan merupakan salah satu input penting bagi top manajemen dalam penetapan tujuan dan sasaran organisasi, kemudian organisai mendesain sistem manajemennya. Sebagai panduan bagi manajemen dan semua personel untuk menjalankan organisasi, maka penyusunan sistem manajemen harus secara sistematis. Dengan kemampuan *leadership*-nya, top

manajemen menggerakkan dan memotivasi personal di semua tingkatan untuk terlibat dalam semua aktivitas dan proses organisasi. Kolaborasi dengan pemasok juga harus dilakukan dengan spirit saling menguntungkan untuk mencapai goal yang ditetapkan. Semua aktivitas ini dilakukan berlandaskan pendekatan proses (metodologi PDCA). Apapun Keputusan/tindakan yang diambil harus atas dasar data/rekaman/informasi yang tersedia. Lebih lanjut organisasi perlu melakukan perbaikan berkelanjutan selaras dengan perkembangan teknologi atau perubahan lingkungan termasuk peninjauan terhadap tujuan /sasaran yang ditetapkan sebelumnya.

### **3.1.2 Model Sistem Manajemen Mutu berdasarkan proses**

Untuk menerapkan dan memperbaiki keefektifan sistem manajemen mutu serta meningkatkan kepuasan pelanggan/stakeholder, suatu organisasi harus mengadopsi pendekatan proses. Organisasi diminta untuk mengetahui dan mengelola aktivitas yang dilakukan serta interaksinya satu sama lain. Suatu aktivitas yang menggunakan sumberdaya dan dikelola untuk memungkinkan transformasi input menjadi output dapat dianggap sebagai proses. Output suatu proses seringkali merupakan input untuk proses lainnya. Hubungan antar proses secara individual yang ada dalam sistem proses, maupun kombinasi dan interaksi diantara proses perlu dikendalikan terus menerus. Model Sistem Manajemen Mutu berdasarkan Proses ini dapat dilihat pada gambar -5.

Gambar-5 di bawah memperlihatkan bahwa aliran informasi dari pelanggan/stakeholder memegang peran berarti dalam menetapkan persyaratan sebagai masukan/input. Pemantauan kepuasan pelanggan/stakeholder menghendaki evaluasi informasi berkaitan dengan persepsi pelanggan tentang apakah organisasi telah memenuhi persyaratan pelanggan/stakeholder. Proses-proses apa yang dibutuhkan dalam rangka penambahan nilai tambah, termasuk hasil kinerja proses dan keefektifannya. Juga terlihat bahwa perbaikan berkesinambungan dari proses dilakukan berdasarkan pengukuran yang objektif.



Catatan : Pernyataan dalam kurung tidak berlaku pada SNI 19- 9001(ISO 9001)

**Gambar 5 : Model Sistem Manajemen Mutu berdasarkan Proses**

Sumber : SNI 19-9000.

### 3.1.3 Dokumentasi Mutu

Dokumentasi memungkinkan terjadinya komunikasi tentang maksud dan konsistensi tindakan. Pemakaiannya memberi sumbangan pada pencapaian kesesuaian dengan persyaratan pelanggan/stakeholder dan perbaikan mutu, penyediaan pelatihan yang sesuai, keterulangan dan ketertelusuran, pemberian bukti objektif, dan evaluasi keefektifan dan kestabilan dari sistem manajemen mutu. Pembentukan dokumen ini bukanlah sasaran akhir tetapi merupakan kegiatan pertambahan nilai.

Adapun jenis dokumen yang dipakai dalam sistem manajemen mutu adalah :

- Panduan mutu : dokumen yang memuat informasi konsisten baik internal maupun eksternal tentang sistem manajemen mutu organisasi.
- Rencana mutu : Dokumen yang menguraikan bagaimana sistem manajemen mutu diterapkan pada suatu produk, proyek atau kontrak tertentu.

- Spesifikasi : Dokumen yang menyatakan persyaratan.
- Panduan : Dokumen yang menyatakan rekomendasi dan saran.
- Prosedur, Instruksi Kerja, Gambar : Dokumen yang memberi informasi tentang bagaimana melaksanakan kegiatan dan proses secara konsisten.
- Rekaman : Dokumen yang memberi bukti objektif dari kegiatan yang dilakukan atau hasil yang dicapai .

Dalam Dokumentasi ini, organisasi yang menentukan sejauh mana dokumentasi tersebut diperlukan termasuk media yang dipakai. Beberapa faktor yang mempengaruhi cakupan dokumentasi adalah jenis dan besar organisasi, kerumitan dan interaksi prosesnya, kerumitan produk, persyaratan pelanggan, persyaratan peraturan yang berlaku, dan kemampuan personel.

Dokumentasi ini bersifat dinamis, artinya top manajemen perlu melakukan evaluasi berkala secara sistematis tentang kesesuaian, kecukupan, keefektifan, dan efisiensi sistem manajemen mutu sebagai bentuk tanggapan pada kebutuhan dan harapan yang berubah, perubahan ilmu dan teknologi, sosial budaya dsb.

### **3.2 Sistem manajemen Mutu untuk Pertumbuhan Berkelanjutan**

Bermula dari Workshop Quality Award bulan Oktober 2001 di Birmingham, *Japanese Workshop on a new QMS model* Oktober 2002 di Acapulco, *SC2/N643-645 JIS/TRs for comment* (Oktober 2003), *SC2 Workshop "An important source document to revision of ISO 9004:2000"* bulan Oktober 2003 di Bucharest, *SC2/N690 revised/TR Q005* (Nov. 2004) , menunjukkan adanya keinginan yang besar dari dunia usaha untuk melebihi penerapan ISO 9001 menuju ISO 9004; dan adanya keinginan menjadikan Model Sistem Manajemen Mutu ( QMS Model) lebih berdaya saing seperti halnya Deming Prize, Malcolm Baldrige National Quality Award. Dan adanya kebutuhan panduan QMS, swa-asesmen dan teknik pendukung.

Berdasarkan hal di atas disusun suatu "New Quality Management System (QMS) Model" untuk ISO 9004 yang diketuai oleh Dr. Yoshinori Iizuka. Bila model QMS dalam ISO 9004:2000 merupakan suatu model perbaikan berkelanjutan yang didasarkan pada informasi internal dan pelanggan, maka dalam usulan a *New QMS Model ISO 9004* (ditargetkan tahun 2008) adalah suatu "model pertumbuhan

berkelanjutan” yang dilandasi pada pembelajaran dan inovasi (*Sustainable growth based on learning and innovation*) “. Adapun konsep kunci dan fitur dalam Model pertumbuhan berkelanjutan adalah sebagai berikut:

**Konsep kunci :**

- Melakukan respon atau adaptasi terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis dan meningkatkan kinerja total secara efektif dan efisien.
- Berfokus pada nilai /value atas seluruh output organisasi termasuk produk/jasanya.

**Fitur :**

- *Learning and innovation* :
  - Organisasi selalu melakukan pembelajaran (*learning organization*) terhadap informasi eksternal termasuk lingkungan bisnis, dan melakukan inovasi untuk menciptakan peluang bisnis
  - Utilisasi kompetensi dan pengetahuan individual ke dalam organisasi.
- Inovasi :
  - Inovasi kemampuan dan konstitusi organisasi (*innovation of the organization's competitiveness and constitution*)
  - Review kerangka sistem manajemen mutu (QMS) organisasi untuk mencapai strategi bisnis, mengerti apa yang menjadi kekuatan organisasi - Profile organisasi
- Sumberdaya intelektual
  - informasi, pengetahuan dan teknologi sebagai sumberdaya intelektual untuk pertumbuhan berkelanjutan.
- Terdiri dari 12 prinsip manajemen mutu

### **3.2.1 Dua belas Prinsip Manajemen Mutu**

Delapan prinsip manajemen mutu ISO 9004:2000 dirasakan tidak cukup bertahan (*survive*) dalam *unstable business environment*, membutuhkan proses-proses inovasi dalam tubuh organisasi. Perubahan yang bersifat diskontinu dan tidak berada dalam pola (*pattern*) tertentu menyebabkan orang berfikir terbalik (*upside-down thinking*). Selain itu sekecil apapun perubahan akan mempengaruhi cara kerja dan hidup

manusia. Bagi dunia industri/usaha bahkan pemikir, politisi, dan negarawan tidak cukup hanya berbicara visi tapi bagaimana mampu melihat peluang perubahan masa depan.

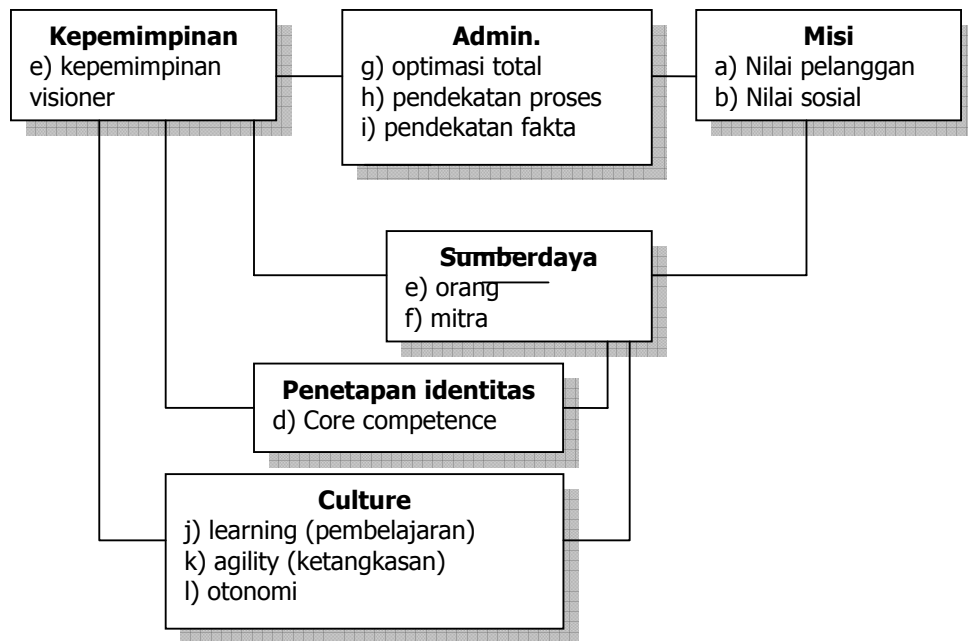
Hermawan Kartajaya dalam Konsep marketing Plus 2000 menyatakan 3 komponen yang mempengaruhi situasi persaingan adalah *Customer*, *Competitor*, dan *Change Driver*.

- *Customer* mengkaitkan bagaimana organisasi harus sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya yang bersifat dinamis atau berubah sesuai perkembangan zaman. Keinginan dan harapan pelanggan akan tercermin dalam tiga aspek pelanggan yaitu *enlighthened*, *informationalized*, dan *empowered*.
- *Competitor* (pesaing) berkaitan dengan 3 dimensi pesaing yaitu umum, agresivitas dan kemampuan. Dimensi umum menggambarkan jumlah pesaing yang berada dalam industri dan produk substitusi, dan pesaing potensial masa datang. Semakin banyak pesaing semakin banyak pilihan bagi konsumen, untuk itu perlu dilakukan analisis jumlah pesaing organisasi. Dimensi agresivitas (daya serang) adalah seberapa jauh pesaing menerapkan strategi secara kreatif dan efektif. Dimensi ini berkaitan dengan upaya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang bersumber pada harga, mutu, waktu, praktek bisnis (*know how*) dan *strong hold*.
- *Change driven* (faktor-faktor Pengendali), faktor ini perlu mendapat perhatian pada era globalisasi dan perdagangan bebas, karena perkembangan perusahaan tidak hanya dikendalikan oleh tim manajemen, tetapi juga variabel *change driver*. Tiga dimensi *change driver* yaitu teknologi, ekonomi dan market/sosial. Teknologi memiliki peran penting dalam perubahan permintaan pasar, dapat mengubah struktur industri, menciptakan industri baru, dan sangat mempengaruhi daya saing (*competitive advantage*) sebuah perusahaan. Dimensi ekonomi berkaitan dengan sistem perekonomian yang mempengaruhi situasi persaingan para pemain industri. Sedangkan dimensi market/sosial merupakan bagian dari perubahan ekonomi yang mempengaruhi ukuran pasar bertambah.

New Model QMS – Sustainable Growth yang disusun oleh tim khusus ISO TC 176/SC 2 mengembangkan dua belas (12) prinsip sistem manajemen yang dapat dipakai oleh top manajemen untuk memimpin organisasi ke arah pertumbuhan berkelanjutan. Adapun ke-12 prinsip tersebut adalah :

(1) Penciptaan nilai customer (*creating customer value*), (2) Fokus pada nilai sosial (*focus on social value*), (3) Kepemimpinan visioner (*visionary leadership*), (4). Pemahaman kompetensi inti (*understanding core competence*), (5). Pelibatan orang (*involvement of people*), (6). Kolaborasi dengan para mitra (*Collaboration with partners*), (7). Optimasi menyeluruh (*total optimization*), (8). Pendekatan proses (*process approach*), (9). Pendekatan fakta (*factual approach*), (10). Pembelajaran organisasi dan personel (*organizational and personal leaning*), (11). Ketangkasan (*agility*), dan (12) Otonomi (*autonomy*).

Keterkaitan ke-12 prinsip tersebut digambarkan sebagai berikut :



Gambar 6: Keterkaitan 12 Prinsip Manajemen Mutu

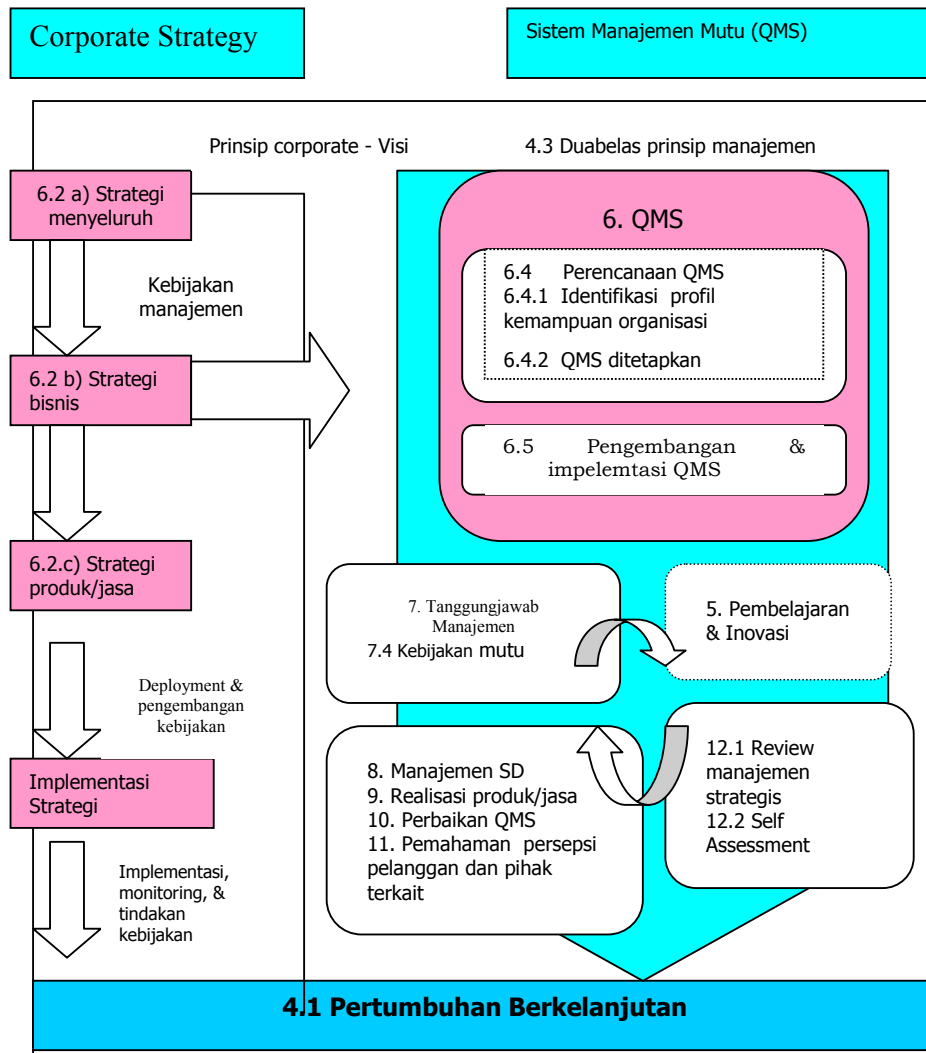
Sumber : Revised JIS/TR O 0005

### 3.2.2 Dokumentasi dan Model Sistem Manajemen Mutu - Pertumbuhan Berkelanjutan

Sistem Manajemen Mutu untuk Pertumbuhan Berkelanjutan memadukan keterkaitan strategi manajemen (prinsip corporate dan visi) dan sistem manajemen



mutu – QMS (12 prinsip manajemen mutu) yang semuanya diarahkan menuju pertumbuhan berkelanjutan (lihat gambar 7 ). Corporate strategi dan sistem manajemen mutu ini bersifat dinamis. Penetapan strategis bisnis, organisasi perlu menganalisis lingkungan bisnis dan memahami kekuatan apa yang sebaiknya dimiliki. Berdasarkan strategi bisnis, dibuat perencanaan QMS dengan identifikasi profil kemampuan organisasi dan elemen penting QMS.. Selanjutnya dilaksanakan pengembangan dan implementasi QMS.



Gambar 7 : **Kegiatan yang terkait dalam penetapan sistem manajemen mutu (QMS)**

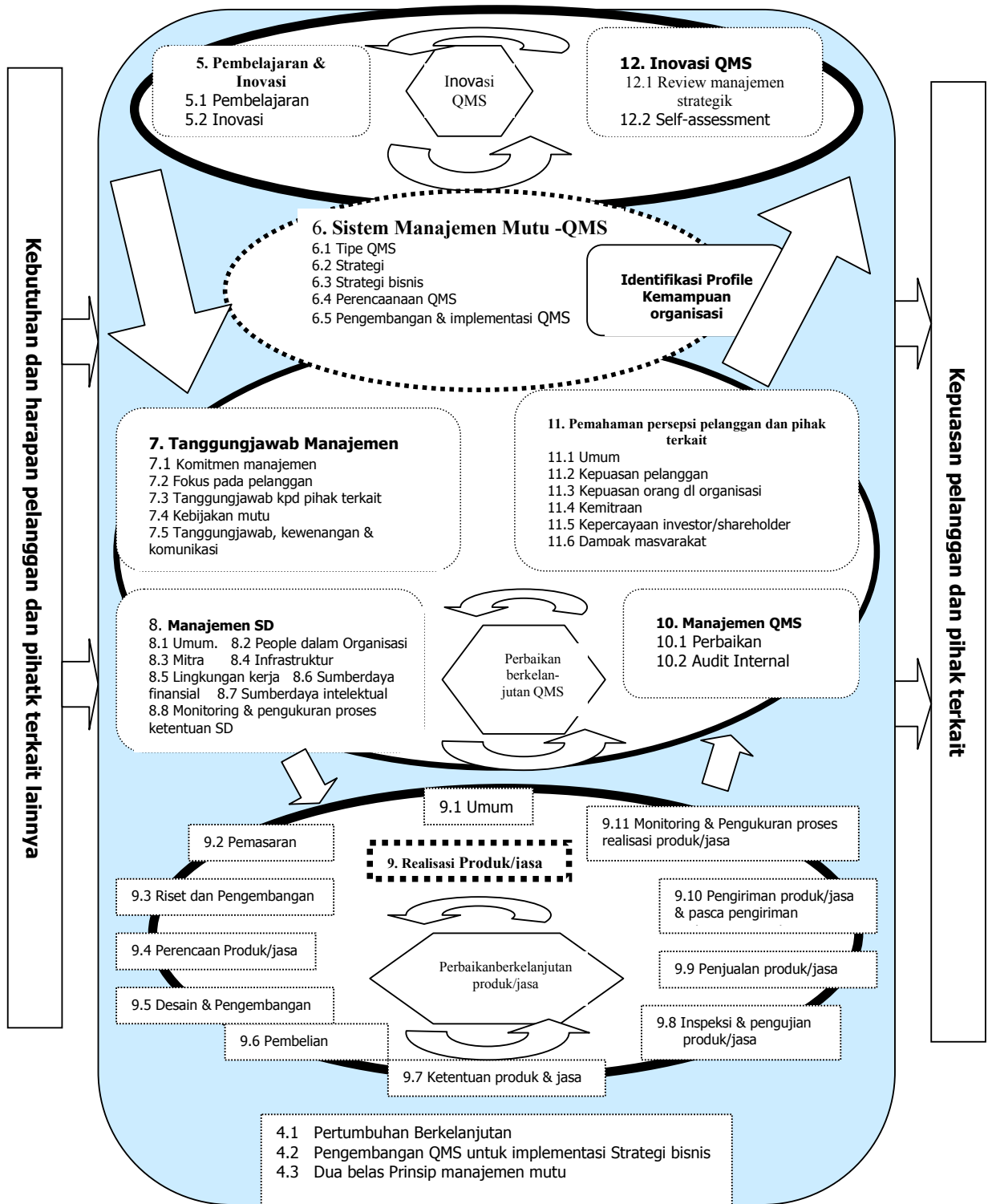
Sumber : Revised JIS/TR Q 0005

Selain itu dari strategi bisnis diturunkan strategi produk/jasa untuk menyediakan *excellent quality of product/service*. Manajemen bertanggungjawab untuk melihat kemampuan SD yang dimiliki untuk merealisasikan produk sesuai harapan pelanggan. Hal penting selain melakukan pengendalian, review manajemen strategis dan swa-asesmen, organisasi harus melakukan kegiatan “pembelajaran dan inovasi” yang diarahkan untuk meningkatkan *organization’s brand value* dan keuntungan finansial. Adapun Model Sistem Manajemen Mutu untuk Pertumbuhan Berkelanjutan yang diusulkan terdiri dari 3 lapisan (3 - layers) sebagaimana dapat dilihat pada gambar-8 .

- Layer-1 : Manajemen melakukan inovasi sistem manajemen mutu (Inovation of QMS) melalui *learning and inovation* maupun hasil *self-assessment, internal audit, management review, strategic management review* ) .
- Layer-2 terkait dengan perbaikan sistem manajemen mutu ( *improvement of quality management system*). Manajemen perlu memahami semua persepsi stakeholder-nya terkait dengan kepuasan pelanggan, kepuasan pegawai, kolaborasi dengan mitra, kepercayaan inverstor dan shareholder, dan dampak sosial.
- Layer-3 : berhubungan dengan realisasi dan perbaikan berkelanjutan produk/jasa. Untuk mencapai sasaran *an excellent quality of products/services*, perlu difokuskan bagaimana sistem produksi yang efektif dan efisien. Aktivitas/pemanfaatan riset pemasaran, riset dan pengembangan produk/jasa harus dipertimbangkan sebelum mendesain dan mengembangkan produk/jasa.

Organisasi juga diminta untuk melakukan identifikasi Profil Kemampuan Organisasi, dengan memperhatikan produk/jasa dalam domain bisnis yang relevan; nilai pelanggan (customer values) – dalam arti aspek aspek yang diapresiasi pelanggan; kemampuan yang dibutuhkan seperti kemampuan yang berkaitan dengan teknologi, manajemen, orang, peralatan, finansial, teknologi informasi dan pengetahuan untuk memberikan nilai kepada pelanggan; kekuatan dan kelemahan organisasi terkait dengan *competitive advantage factors, business economics atau business success factors*.

Kemudian ke-3 layer tersebut menjadi satu kesatuan yang dinamis dan berkesinambungan menggerakkan roda organisasi untuk memberikan kepuasan pelanggan dan pihak terkait dan sekaligus memberikan brand value dan keuntungan finansial menuju pertumbuhan berkelanjutan .



**Gambar 8 : Model Sistem Manajemen Mutu berdasarkan pendekatan Pertumbuhan Berkelanjutan**

Sumber : Revises JIS/TR Q 0005

#### 4. Penutup

Uraian di atas memperlihatkan bahwa upaya peningkatan daya saing industri Indonesia memerlukan dukungan dari berbagai pihak terkait. Penyempurnaan sistem terkait industri dan investasi agar lebih efisien dan transparan, peningkatan kemampuan penguasaan teknologi untuk mendukung pengembangan industri dan inovasi produk; dan peran dunia usaha/industri.

Peran industri menempati posisi langsung dalam peningkatan daya saing dan produktivitas. Dengan demikian komitmen manajemen untuk *re-engineering* manajemen dan peningkatan mutu produk sesuai standar sebaiknya mendapat prioritas utama dalam persaingan yang ketat dan perubahan yang bersifat diskontinu saat ini.

Sistem manajemen mutu seri ISO 9000 yang ditawarkan oleh *International Organization for Standardization* (ISO) dapat dijadikan sebagai salah satu acuan dan keputusan strategis oleh dunia usaha untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasinya secara sistematis dan transparan. Penerapan Model Sistem Manajemen Mutu versi 2000 (berlaku saat ini) dengan 8 prinsip manajemen mutunya dapat mendorong dunia usaha untuk selalu melakukan *continual improvement* secara dinamis. Lebih lanjut ISO sedang menggodok penyempurnaan Model Sistem Manajemen Mutu untuk Pertumbuhan Berkelanjutan dengan 12 prinsip manajemen mutunya (sistem ini diharapkan dapat ditetapkan tahun 2008) sehingga lebih dapat menjawab perkembangan dan perubahan yang begitu cepat.

*New QMS Model for Sustainable Growth* memacu organisasi untuk memberikan produk/jasa, output organisasi atau sumber keuntungan yang lebih baik dari pesaingnya; dalam penyediaan produk/jasa selalu mendengarkan suara pelanggan dan memahami perubahan lingkungan bisnis dan perubahan nilai dan social; organisasi diminta untuk melakukan *self-awareness* atas kompetensi inti, kemampuan kompetitif organisasi dan mutu organisasi. Selain itu Sumberdaya manusia merupakan suatu aset sumberdaya organisasi.

Dengan demikian penerapan sistem manajemen mutu ini dapat mendukung dunia usaha untuk bertahan dalam lingkungan bisnis dan mendorong pertumbuhan berkelanjutan organisasi yang berdaya saing.

## DAFTAR PUSTAKA

- [BSN] Badan Standardisasi Nasional, 2001, *Sistem Manajemn Mutu – Dasar - dasar dan Kosakata*, Jakarta : BSN; (SNI 19-9000-2001)
- [BSN] Badan Standardisasi Nasional, 2001, *Sistem Manajemen Mutu – Persyaratan*, Jakarta : BSN; (SNI 19-9001-2001)
- [BSN] Badan Standardisasi Nasional, 2001, *Sistem Manajemn Mutu – Panduan untuk Perbaikan Kinerja*, Jakarta : BSN; (SNI 19-9004-2001)
- Chandra, Gregorius, 2001, *Pemasaran Global*, Yogyakarta : Andi Yogyakarta.
- Freeman, R.Edward, 1995, *Manajemen Strategik – Pendekatan terhadap Pihak-pihak Berkepentingan*, Terj. Rochmulyati Hamzah, Jakarta : PPM
- Gaspersz, Vincent, 2002, *Manajemen Bisnis Total dalam Era Globalisasi*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Gitlon, Hoear S, Shelly J. Gitlow, 1994, *Total Quality Management in Action – Combines Deming’s Philosophy and Japanese Management Ssytems*, USA: Prentice-Hall, Inc.
- Hoyle, David, 2000, *Automotive Quality Systems Handbook*, Boston : Butterworth-Heinemann.
- [ISO/TC176] International Organization for Standardization/Technical Committee 176, 2004: *Quality management systems – Guidelines for Sustainable Growth*, Geneva : ISO; (JIS/TR Q 0005:2005)
- Keegan, Warren J., 1996, *Manajemen Pemasaran Global* , Alexander Sindoro (penerjemah), Bob Widayahartono (penyunting), Jakarta : Simon & Schuster (Asia) Pte.Ltd
- Kaneko Noriharu, 1998, *TQC in Service Industries*, presented in Implementation of Total Quality Control and Standardization Activities II, August 26, 1998, Tokyo : JICA.
- Kano, Noriaki, editor, 1996, *Guide to TQM in Service Industries*, Tokyo : Asian Productivity Organization.
- Kartajaya, Hermawan, dkk., 2002, *MarkPlus on Strategy*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, Philip et.al., 2003, *Rethinking Marketing Sustainable Market-ing Enterprise di Asia*, Jakarta : Pearson Education Asia Pte.Ltd. dan PT. Prenhallindo

- Lessem, Ronnie, 1989, *Global Management Principles*, UK : Prentice Hall International
- Nayatani, Yoshinobu et.al., 1994, *The Seven New QC Tools – Practical application for Managers*, Japan : 3A Corporation.
- Pearch, Clyde and Jill Kitka, - , *ISO 9000:2000 – The New International Standard for Quality*, dalam [http:// www.eaglegroupsusa.com/pubart/pe9000.htm](http://www.eaglegroupsusa.com/pubart/pe9000.htm), dikunjungi 24 Desember 2004.
- Saito, Shozo, 1998, *Interpretation of ISO 9002 – Quality System Implementation Guide*, Presented in Implementation of Total Quality Control and Standardization Activities II Course, 23 June - 3 September 1998, Tokyo: JICA.
- Simamora, Bilson, 2001, *ReMarketing for Business Recovery*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sudarwo, Iman, (2003), *Sistem Manajemen Mutu (SNI 19-9000-2001)*, dipresentasikan dalam Pertemuan Tim ISO 9000 BSN, 17 Pebruari 2003, Jakarta : BSN
- Tjiptono, Fandy, 2001, *Prinsip-prinsip Total Quality Service*, Yogyakarta : Andi Yogyakarta.
- Umeda, Masao, 1993, *Seven Key Factors for Success on TQM*, Japan : Japanese Standards Association.
- Zakiah, 1998, *Making the National Accreditation Body More Attractive By Approach of Quality System - ISO 9001*, Presented in Implementation of Total Quality Control and Standardization Activities II Course, August 29, 1998, Tokyo: JICA.
- Zakiah dan Mangasa Ritonga, 1999, *Unjuk Kerja Manajer dalam Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu Menyongsong Masa Depan Perusahaan*, Jurnal Standardisasi, Vol.1/1999, Jakarta : BSN.
- \_\_\_\_\_, 2004, *Tantangan untuk Memperbaiki Keterpurukan Industri Nasional – Daya Saing, Isu Strategis Tahun 2004*, dalam [http:// www. Pikiran-rakyat.com/cetak/0102/06/0605.htm](http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/0102/06/0605.htm), dikunjungi 24 Desember 2004.
- \_\_\_\_\_, 2004, *Daya Saing Indonesia Terendah di Asia Tenggara*, dalam [http:// www.tempointeraktif.com/hg/ekbis/2004/02/09/brk,20040209-21,id.html](http://www.tempointeraktif.com/hg/ekbis/2004/02/09/brk,20040209-21,id.html), dikunjungi 24 Desember 2004.
- \_\_\_\_\_, 2004, *Daya Saing Indonesia di Urutan Ke-69*, dalam [http:// www.tempointeraktif.com/hg/ekbis/2004/10/14/brk,20041014-41,id.html](http://www.tempointeraktif.com/hg/ekbis/2004/10/14/brk,20041014-41,id.html), dikunjungi 24 Desember 2004.

- \_\_\_\_\_, 2004, *Bio Teknologi Tingkatkan Daya Saing Produk*, dalam <http://www.jaknews.com/2004/ekbis/des/03122004-1100jak04.htm>, dikunjungi 24 Desember 2004.
- \_\_\_\_\_, 2004, *Lagi Pengusaha Minta Keseriusan Pemerintah*, dalam <http://www.kompas.com/kompas-cetak/0412/02/UTAMA/1413696.htm>, dikunjungi 24 Desember 2004.
- \_\_\_\_\_, 2004, *Presiden Baru dan Ekonomi*, dalam [http://www.republika.co.id/ASP/kolom\\_detail.asp?id=174195&kat\\_id=16](http://www.republika.co.id/ASP/kolom_detail.asp?id=174195&kat_id=16), dikunjungi 24 Desember 2004.
- \_\_\_\_\_, 2004, *Perbaikan Iklim Investasi*, dalam <http://www.wartaekonomi.com/detail.asp?aid=3671&cid=24>, dikunjungi 24 Desember 2004.