

STUDI PENERAPAN ISO 9001 PADA LAYANAN ADMINISTRASI DI PERGURUAN TINGGI XYZ

Study On Implementation of ISO 9001 in Higher Education XYZ on Administration Services

Rahmat Nurcahyo¹, Sik Sumaedi²

¹ Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia, Kampus UI Depok

² Pusat Penelitian Sistem Mutu dan Teknologi Pengujian – LIPI

Kawasan Puspiptek Gedung 410, Serpong, Tangerang 15310

e-mail: rahmat@eng.ui.ac.id, sik_s_01@yahoo.com

Diajukan: 30 September 2010, Dinilai: 13 Oktober 2010, Diterima: 9 September 2011

Abstrak

Penerapan SNI ISO 9001 : 2008 telah merambah sektor pendidikan, termasuk Perguruan Tinggi. Salah satu fenomena unik dalam penerapan SNI ISO 9001 : 2008 pada Perguruan Tinggi adalah pemilihan jasa administrasi sebagai lingkup sertifikasinya. Penelitian ini bertujuan untuk memaparkan motif Perguruan Tinggi menerapkan SNI ISO 9001 : 2008 pada lingkup jasa administrasi, memaparkan rancangan sistem manajemen mutu Perguruan Tinggi untuk menerapkan ISO 9001 pada lingkup jasa administrasi, serta mengkaji hubungan antara motif penerapan dan rancangan system manajemen mutu SNI ISO 9001 : 2008 pada lingkup jasa administrasi dengan konteks sebuah Perguruan Tinggi swasta. Metode penelitian yang digunakan adalah *Participatory Action Research* pada Perguruan Tinggi XYZ yang berlokasi di Banten. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa motif PT XYZ dalam menerapkan SNI ISO 9001 : 2008 pada lingkup administrasi adalah motif eksternal sementara rancangan sistem manajemen mutunya bersifat minimalis untuk memenuhi persyaratan SNI ISO 9001 : 2008 saja. Lebih lanjut, tulisan ini akan menjelaskan hasil kajian hubungan antara motif dan rancangan sistem manajemen mutu.

Kata kunci: Sistem Manajemen Mutu, SNI ISO 9001 : 2008, Perguruan Tinggi XYZ

Abstract

The implementation of SNI ISO 9001 : 2008 has spread to education sector including higher education. One unique phenomenon in ISO 9001 implementation at higher education is the decision to choose administration service as their certification scope. This research aims to describe the higher education motives in implementing SNI ISO 9001 : 2008 at administration service, to describe the SNI ISO 9001 : 2008 quality management system's design at administration service, and to discuss the relationship between the motives and the SNI ISO 9001 : 2008 design using a private higher education context. The research methodology is using Participatory Action Research at XYZ University that located at Banten. The research results show that the PT XYZ's motive is external driven and the quality management system's design is minimalist in order to fulfill the SNI ISO 9001:2008 requirements. Furthermore, this paper will explain the result regarding the relationship between the motive and quality management system's design.

Keywords: Quality Management System, SNI ISO 9001 : 2008, Higher Education

1. PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi (PT) memegang peranan penting dalam mencetak mutu sumber daya manusia suatu bangsa. Menyadari hal tersebut, pemerintah senantiasa berusaha meningkatkan performa PT agar dapat menghasilkan jasa pendidikan yang unggul dan melahirkan lulusan dengan mutu yang baik. Salah satu upaya yang dilakukan adalah mendorong adopsi standar ISO 9001 ke dalam proses-proses PT.

ISO 9001 adalah standar internasional tentang sistem manajemen mutu (SMM). Standar tersebut diterbitkan pertama kali pada tahun 1987 dan direvisi pada tahun 1994, 2000

dan 2008 (Souza Poza dkk, 2009). ISO 9001 memiliki 8 prinsip utama yaitu (Lam, 2002).

- Fokus pada pelanggan
- Kepemimpinan
- Keterlibatan Personel
- Pendekatan Proses
- Pendekatan Sistem untuk Pengelolaan
- Perbaikan Terus Menerus
- Pendekatan Pengambilan Keputusan Berdasarkan Fakta
- Hubungan Saling Menguntungkan dengan Pemasok

Penerapan ISO 9001 pada PT dapat memberikan beberapa manfaat yaitu (Karapetrovic, 2001):

- Dokumentasi SMM ISO 9001 akan membuat proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dan penelitian berlangsung nyaman, terarah, dan dapat diterima.
- Dokumentasi juga meningkatkan pengertian antar fakultas dan staf dan dapat digunakan untuk melatih staf baru.
- Operasional PT lebih efisien, masalah mutu dapat diidentifikasi, diperbaiki, dan dicegah, dan kegiatan "improvement" dapat dilakukan secara sistematis.
- Audit mutu internal memungkinkan setiap fakultas dan staf untuk mengemukakan dan memecahkan persoalan-persoalan yang ada, baik yang timbul dari sisi pandang fakultas terhadap departemen maupun dalam aspek pengelolaan yang dilakukan fakultas. Di sisi lain, siswa dan pihak terkait lainnya dapat memanfaatkan proses formal yang ada untuk memberikan tanggapan terhadap proses pelayanan yang berjalan.
- SMM memberikan penjabaran yang jelas terhadap hak dan kewajiban siswa, fakultas, maupun staf.
- Audit yang dilakukan oleh badan sertifikasi independen menghadirkan perspektif eksternal yang lebih objektif. Hal ini membuka peluang adanya peningkatan mutu. Beberapa hal yang mungkin diidentifikasi dalam proses audit eksternal yaitu kekuatan, kelemahan, dan beberapa potensi "improvement" yang belum dijalankan.
- Kemudahan dalam proses pemasaran dan akreditasi.

Sertifikasi ISO 9001 dapat dilakukan pada keseluruhan organisasi atau pada bidang tertentu saja. Organisasi yang memiliki *range* produk yang luas biasanya akan memulai sertifikasi dengan *pilot* departemen sebelum secara keseluruhan dilakukan sertifikasi (Van den Berghe, 1997).

PT termasuk organisasi yang memiliki *range* produk yang luas. Van den Berghe (1997) mengungkapkan bahwa produk bagi institusi pendidikan sebagai berikut:

"The education and training services offered by the organization, including associated products, tools, and services"

Berdasarkan pandangan tersebut, dapat digambarkan bahwa produk PT adalah sebagai berikut:

- Jasa Akademik: kurikulum, silabus perkuliahan, diktat/bahan ajar, evaluasi pengajaran/ujian, bimbingan, dan praktikum.
- Jasa Administrasi: administrasi umum, administrasi akademis, dan administrasi keuangan.
- Jasa Ekstra kurikuler: Program olah raga, kesenian, pengembangan karier dll.
- Jasa Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat: Ide/Konsep penelitian, teori dan pengetahuan baru

Salah satu fenomena yang terjadi dalam penerapan ISO 9001 pada PT adalah adanya sertifikasi ISO 9001 secara parsial dengan pilihan lingkup sertifikasi jasa administrasi. Fenomena tersebut cukup menarik untuk dikaji mengingat *core business* PT berada pada jasa akademik yang berarti lingkup tersebut seharusnya terlebih dahulu disertifikasi sebelum lingkup-lingkup lainnya, termasuk lingkup jasa administrasi.

PT XYZ adalah sebuah perguruan tinggi swasta di Banten. PT XYZ berfokus pada bidang pendidikan manajemen dan sistem informatika. Secara struktur organisasi membawahi dua institusi pendidikan yaitu Sekolah Tinggi dan Akademi. PT XYZ bermaksud untuk menerapkan ISO 9001 untuk jasa administrasinya. Dalam kaitan tersebut, fenomena penerapan ISO 9001 pada layanan administrasi akan dipelajari pada PT XYZ.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui motif PT menerapkan ISO 9001 pada lingkup jasa administrasi, mengetahui rancangan sistem manajemen mutu PT untuk menerapkan ISO 9001 pada lingkup jasa administrasi, serta mengetahui hubungan antara motif penerapan dan rancangan system manajemen mutu ISO 9001 pada lingkup jasa administrasi dengan konteks sebuah PT swasta.

2. ISO 9001 PADA PERGURUAN TINGGI

ISO 9001 adalah standar internasional tentang SMM dimana sebuah organisasi (ISO 9001, 2008)

- membutuhkan untuk memperlihatkan kemampuannya secara konsisten untuk memenuhi persyaratan *customer*, peraturan dan perundang-undangan
- bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui aplikasi sistem yang efektif, termasuk proses untuk perbaikan terus menerus system dan jaminan kesesuaian persyaratan *customer*, peraturan, dan perundang-undangan.

Standar tersebut bersifat generik dan dapat diterapkan pada semua organisasi, terlepas dari tipe, ukuran, dan produk yang diberikannya (ISO 9001, 2008). Dalam kaitan tersebut, ISO 9001 dapat pula diterapkan oleh PT sebagai kerangka sistem manajemen mutunya.

Upaya penerapan ISO 9001 pada PT dapat dilihat sebagai sebuah langkah untuk memberikan tata kelola yang baik, meraih praktek pendidikan "*excellent*", meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memberikan respon yang lebih baik pada kebutuhan industri (Beaver, 1994; Deshield et al., 2005; Eriksen, 1995; Ho & Wearn, 1995; Othman & Abdullah, 2007). Van den Berghe (1997) menyebutkan beberapa motif utama organisasi pendidikan menerapkan ISO 9001 yaitu:

- Promosi bahwa organisasi memiliki *image* bermutu tinggi, visibilitas yang tinggi, dan kredibilitas
- Respon pada faktor eksternal
- Mengembangkan sistem jaminan mutu secara keseluruhan
- Peningkatan pada beberapa kegiatan organisasi yang spesifik

Adopsi SMM bagi sebuah PT haruslah sebuah keputusan strategis pimpinan PT. Hal ini disebabkan rancangan dan penerapan SMM organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu (ISO 9001, 2008)

- a. lingkungan organisasi, perubahan pada lingkungan tersebut, dan risiko terkait dengan lingkungan tersebut.
- b. kebutuhan-kebutuhan organisasi
- c. sasaran-sasaran organisasi
- d. produk yang diberikan
- e. proses yang dikerjakan
- f. struktur dan ukuran organisasi

Dalam konteks PT, ISO telah mengeluarkan standar interpretasi ISO 9001 yang dapat digunakan untuk merancang sistem manajemen mutu sebuah PT yaitu IWA 2. IWA 2 merinci bagaimana aplikasi persyaratan-persyaratan ISO 9001 dalam konteks sebuah organisasi pendidikan. Meskipun demikian, apabila dikaitkan dengan lingkup layanan PT, standar tersebut lebih terfokus pada layanan akademik sehingga kurang sesuai untuk PT

yang ingin menerapkan ISO 9001 pada layanan administrasi saja.

3. METODOLOGI

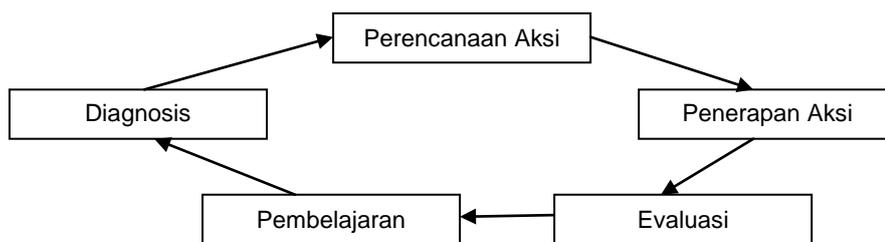
3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Participatory Action Research* (PAR). PAR merupakan paradigma baru dalam dunia penelitian yang menekankan pentingnya keterlibatan (kolaborasi) seluruh pihak (Wadsworth, 1998). PAR berfokus pada bagaimana pihak-pihak yang terlibat dalam penelitian berkeinginan mempelajari "sesuatu" dan menerapkan apa yang telah dipelajarinya. PAR dijalankan dalam latar alamiah dan bertujuan untuk memecahkan masalah (O'Brien, 1998). Temuan penelitian akan direfleksikan setelah proses PAR dijalankan.

Penelitian ini menggunakan PAR dengan beberapa pertimbangan antara lain:

- Fenomena yang dihadapi oleh penelitian ini bersifat aplikatif dengan solusi yang harus dapat diterapkan. Di sisi lain, objek kajian masih berada dalam tahap awal penerapan. PAR berbasis pendekatan kolaborasi dan terfokus pada pembelajaran pihak-pihak yang terlibat sehingga dapat sesuai dengan fenomena seperti itu (Sankaran, 2001).
- Pendekatan PAR bersifat fleksibel sehingga memungkinkan peneliti melakukan adaptasi dan perubahan pada model penelitian (Sankaran, 2001).
- PAR akan memberikan gambaran fenomena dan masalah yang lebih jelas mengingat peneliti harus terlibat (berkolaborasi) dengan objek yang ditelitinya dan turut serta merumuskan aksi-aksi yang harus dilakukan oleh objek.
- PAR menekankan perlunya penerapan "jawaban pertanyaan penelitian" sehingga hasil-hasil penelitian tidak bersifat teoritis saja tetapi juga memiliki implikasi manajerial.

Tahapan penelitian ini mengikuti tahapan penelitian PAR yang diungkapkan oleh Susman (1983, dalam O'Brien, 2001) seperti terlihat pada gambar 1.



Gambar 1 Tahapan Penelitian PAR

Pada tahap diagnosis, dilakukan identifikasi masalah dan kebutuhan yang dihadapi oleh PT XYZ untuk menerapkan ISO 9001. Dalam hal ini adalah identifikasi motivasi penerapan ISO 9001 dan kesesuaian sistem PT XYZ dengan persyaratan ISO 9001. Pada tahap perencanaan aksi bertujuan untuk merumuskan alternatif aksi untuk dilakukan dalam memecahkan masalah. Dalam hal ini dilakukan perumusan perancangan sistem manajemen mutu ISO 9001 yang mampu mengatasi ketidaksesuaian yang ada. Tahap penerapan aksi bertujuan untuk menerapkan alternatif solusi yang dipilih. Dalam hal ini dilakukan penerapan sistem yang telah dirancang. Peneliti bersama-sama dengan pihak-pihak PT XYZ melakukan perbaikan apabila terdapat sistem yang tidak konsisten ataupun tidak berjalan. Tahap Evaluasi bertujuan untuk mengevaluasi konsekuensi atas aksi yang telah dilakukan. Pada penelitian ini, tahap evaluasi, dilakukan evaluasi perbandingan kesesuaian antara sistem PT XYZ sebelum dan sesudah diberikan aksi. Adapun metode evaluasi yang dilakukan adalah registrasi sistem pada lembaga sertifikasi ISO 9001. Tahap terakhir adalah tahap pembelajaran. Pada tahap ini peneliti akan merefleksikan apa yang terjadi pada PT XYZ untuk menjawab tujuan-tujuan penelitian yang diajukan.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, diskusi partisipatif, observasi maupun studi dokumen PT XYZ. Wawancara dilakukan terhadap Direktur/Rektor dan Kepala-Kepala Bidang yang ada pada PT XYZ. Diskusi partisipatif dilakukan dengan Kepala-kepala Bidang maupun tim yang dibentuk oleh PT XYZ untuk menerapkan ISO 9001.

Kegiatan wawancara dilakukan pada tahap diagnosis, perencanaan aksi, maupun penerapan aksi. Diskusi partisipatif dilakukan pada tahap perencanaan aksi. Observasi dilakukan pada tahap penerapan aksi dan evaluasi. Sementara studi dokumen dilakukan pada tahap diagnosis dan perencanaan aksi.

Untuk menjawab pertanyaan penelitian, data yang dikumpulkan terdiri atas dua jenis data. Data pertama adalah data motif penerapan ISO 9001 pada layanan administrasi. Dalam konteks ini, motif penerapan ISO 9001 merupakan faktor-faktor yang mendorong PT XYZ untuk menerapkan ISO 9001 pada layanan administrasinya. Data yang kedua adalah data rancangan sistem manajemen mutu. Rancangan sistem manajemen mutu yang dikumpulkan yang meliputi:

- Struktur proses sistem
- Struktur sistem dokumentasi
- Struktur organisasi
- Sistem untuk mendorong lahirnya komitmen manajemen, partisipasi personel, dan perbaikan berkelanjutan

4. HASIL DAN DISKUSI

4.1 Motif Perguruan Tinggi dalam Menerapkan ISO 9001 pada Jasa Administrasi

Motif PT XYZ menerapkan ISO 9001 ditujukan untuk kepentingan meningkatkan citra PT serta untuk kepentingan pemasaran. Kondisi ini didukung pula oleh cara PT XYZ dalam memilih badan sertifikasi. PT XYZ memilih badan sertifikasi yang dikenal bonafid dan terbukti mampu membantu PT swasta lainnya untuk meningkatkan penjualannya. Dengan demikian, motivasi PT XYZ dalam menerapkan ISO 9001 dapat dikategorikan sebagai motivasi eksternal. Menurut Sampaio dkk (2008), motivasi eksternal berkaitan dengan isu-isu promosi dan pemasaran, tekanan pelanggan serta peningkatan pangsa pasar.

Pemilihan lingkup jasa administrasi sebagai lingkup yang disertifikasi oleh PT XYZ berdasarkan pertimbangan biaya dan kebutuhan sumber daya manusia. Dari sisi biaya, apabila penerapan dilakukan pada jasa akademik akan memerlukan biaya bimbingan konsultasi yang lebih tinggi mengingat jasa akademik pada PT XYZ terdiri atas Sekolah Tinggi dan Akademi sementara untuk jasa administrasi terpusat pada satu kantor. Dari sisi SDM yang dilibatkan juga

akan lebih besar karena mencakup Sekolah Tinggi dan Akademi. Oleh karena itu, pihak-pihak yang terlibat dalam sertifikasi ISO 9001 PT XYZ menganggap akan lebih mudah menerapkan ISO 9001 pada jasa administrasi ketimbang jasa akademik.

Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bahwa pemilihan lingkup sertifikasi lebih didasari kepentingan PT XYZ untuk memperoleh sertifikat ISO 9001 dengan cara yang lebih mudah dan pengorbanan biaya maupun sumber daya manusia yang lebih sedikit ketimbang peningkatan mutu. Perolehan sertifikat ISO 9001 yang cepat akan semakin baik bagi kepentingan pemasaran PT XYZ. Hal ini disebabkan alat-alat promosi PT XYZ seperti brosur, spanduk, dan *flyer* dapat dipasangi logo sertifikasi ISO 9001 yang menunjukkan citra berkelas internasional. Dengan demikian dapat dipahami bahwa pemilihan lingkup jasa administrasi menjadi lebih rasional bagi PT XYZ ketimbang lingkup jasa akademik yang merupakan *core business*-nya.

4.2 Rancangan ISO 9001 pada Jasa Administrasi Perguruan Tinggi

Sesuai dengan metode PAR, proses perancangan ISO 9001 pada jasa administrasi PT XYZ mengikuti siklus yang disebutkan oleh Susman (1983, dalam O'brien, 2001). Dalam konteks tersebut, PT XYZ berhasil melalui proses diagnosis hingga evaluasi dengan hasil tersertifikasi ISO 9001. Meskipun demikian, pada tahap perencanaan dan penerapan aksi, terdapat kendala berupa kurangnya partisipasi dan komitmen personel untuk mengerjakan tugas-tugas sesuai jadwal yang telah disepakati sebelumnya. Kondisi ini membuat rancangan ISO 9001 yang dipilih dalam tahapan tersebut adalah rancangan yang bersifat minimalis. Rancangan minimalis berarti rancangan sistem manajemen mutu yang dibuat sekedar untuk memenuhi persyaratan minimal yang diminta oleh standar agar dapat tersertifikasi ISO 9001. Berikut ini adalah rancangan ISO 9001 pada jasa administrasi PT XYZ.

Struktur Proses SMM.

Proses-proses SMM yang terdapat pada PT XYZ dapat dikelompokkan menjadi tiga proses yaitu proses inti, proses pendukung, dan proses manajemen. Proses inti adalah proses layanan administrasi PT XYZ yang berhubungan dengan mahasiswa/peserta kursus dan realisasi kebutuhannya mengingat pelanggan utama PT XYZ adalah mahasiswa. Proses inti antara lain proses administrasi penerimaan mahasiswa baru, proses registrasi perkuliahan, proses

administrasi perkuliahan, skripsi, ujian dan yudisium, proses administrasi pembayaran, dan proses cuti. Proses Pendukung adalah proses yang diperlukan untuk mendukung proses inti tersebut, termasuk di dalamnya proses untuk memenuhi persyaratan pelanggan internal seperti Kepala Program Studi atau Dosen. Proses pendukung diantaranya proses rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi karyawan, proses administrasi terkait jabatan fungsional dan kepangkatan dosen, proses pemeliharaan peralatan, proses pemeliharaan fasilitas IT, proses promosi, proses pengendalian dokumen dan rekaman. Sementara proses manajemen merupakan proses yang menjadi tanggung jawab utama pimpinan untuk menjalankannya. Proses ini antara lain proses audit internal, tindakan perbaikan, tindakan pencegahan, pengendalian ketidaksesuaian, proses perencanaan mutu dan proses tinjauan manajemen.

Selain proses manajemen, perancangan proses yang ada pada prinsipnya merupakan pemetaan mekanisme proses yang telah dijalankan sebelumnya oleh PT XYZ. Kondisi ini membuat tidak ada perubahan dari aspek performa proses. Hal ini tidak bertentangan dengan ISO 9001, mengingat persyaratan ISO 9001 "hanya" meminta adanya identifikasi dan penetapan proses sistem manajemen mutu (ISO 9001, 2008). Adapun *content* proses dapat diatur secara bebas oleh organisasi.

Struktur Dokumentasi.

Struktur dokumentasi SMM yang berlaku di PT XYZ, terdiri dari 3 tingkat (level), yaitu:

- Tingkat I - Manual Mutu

Menjabarkan keseluruhan garis besar sistem mutu dan menjadi basis referensi permanen untuk penerapan, pemeliharaan dan peningkatan Sistem Mutu

- Tingkat II - Prosedur

Menjabarkan aktivitas utama yang sesuai dengan setiap bagian dari Manual Mutu. Prosedur juga mencakup tanggung jawab individu atau hubungan antar fungsional untuk menjamin dan mengendalikan mutu di PT XYZ. Prosedur-prosedur ini harus diterapkan dalam pelaksanaan setiap kegiatan yang berhubungan dengan Sistem Mutu.

- Tingkat III - Instruksi Kerja

Menjelaskan setiap langkah kerja atau tugas tertentu secara rinci. Instruksi Kerja dapat juga dilengkapi dengan dokumentasi formulir dan catatan mutu.

Dalam konteks dokumen, selain pedoman mutu dan enam prosedur wajib yang dipersyaratkan ISO 9001 (audit internal, tindakan perbaikan, tindakan pencegahan, pengendalian ketidaksesuaian jasa, pengendalian dokumen, dan pengendalian rekaman), pada prinsipnya lebih menekankan pada penyeragaman format penulisan ketimbang menyimpan mekanisme baku yang telah diuji cobakan.

Struktur Organisasi ISO 9001:2008.

Tim ISO terdiri atas seorang *Management Representative* (MR), dua orang *Document Control* (DC), dan Tim Audit Internal. tanggung jawab, fungsi, dan wewenang MR mengikuti ketentuan yang dipaparkan dalam standar ISO 9001:2008 klausul 5.5.2. Terkait dengan DC, posisi ini sebenarnya tidak dipersyaratkan oleh standar ISO 9001:2008. Hanya saja untuk memastikan bahwa semua proses pengendalian dokumen dan rekaman yang bersifat lebih teknis dan klerikal berjalan lancar, akan lebih efektif apabila MR dibantu oleh DC. DC memastikan proses pembuatan, pengusulan, perubahan, persetujuan, identifikasi, penyimpanan dan pemusnahan dokumen sesuai dengan prosedur pengendalian dokumen dan prosedur pengendalian rekaman. Dalam hal ini, DC bertanggung jawab dan melapor kepada MR.

Tim Audit Internal terdiri atas MR, DC dan personel yang merupakan perwakilan dari tiap fungsi yang ada pada obyek penelitian. MR bertugas menyusun jadwal audit, tim bertugas melakukan kegiatan audit internal sesuai dengan prosedur audit internal. Pada saat tidak terjadi audit internal, tim audit internal kembali menjalankan tugasnya masing-masing.

Komitmen Pimpinan Puncak dan Partisipasi Personel.

Dasar penggerak sertifikasi ISO 9001 berasal dari pimpinan puncak. Oleh karena itu, komitmen pimpinan puncak pada PT XYZ untuk sertifikasi ISO 9001:2008 cukup tinggi. Hal ini bisa dilihat dengan pengawasan yang kuat pada saat proses pengembangan proyek. Pimpinan puncak melakukan rapat secara rutin untuk meminta laporan MR dan menindaklanjuti permasalahan-permasalahan yang ada. Hal ini membuat penerapan SMM menjadi lebih mudah.

Untuk mewujudkan partisipasi personel dilakukan pendekatan *top down* dan *bottom up*. Pendekatan *top down* dilakukan melalui monitoring dan supervisi yang dilakukan oleh pimpinan puncak. Sementara pendekatan *bottom up*, diawali dengan pelatihan pemahaman ISO 9001:2008 untuk memberikan

awareness akan pentingnya SMM tersebut bagi organisasi. Setelah itu, dibentuk Tim ISO yang merupakan perwakilan tiap fungsi yang ada. Tim ISO dibentuk agar mampu mendorong semangat personel organisasi secara keseluruhan dan menjembatani komunikasi antara MR dengan personel-personel organisasi yang lain.

Perbaikan Berkesinambungan.

PT XYZ melakukan kegiatan perbaikan secara berkesinambungan terhadap SMM sesuai persyaratan minimal ISO 9001. Untuk menjamin peningkatan yang berkesinambungan tersebut, setiap saat, SMM dapat direview dan dapat diperbaiki. Untuk memfasilitasi hal tersebut dikembangkan tiga prosedur yaitu prosedur pengendalian ketidaksesuaian, prosedur tindakan perbaikan dan prosedur tindakan pencegahan. Ketiga prosedur tersebut diimplementasikan secara simultan dalam operasi harian agar perbaikan berkesinambungan dapat membudaya.

Selain itu, dilakukan secara terprogram kegiatan audit mutu internal dan rapat tinjauan manajemen. Kedua kegiatan dilakukan sekurang-kurangnya dua kali dalam satu tahun. Kegiatan audit mutu internal bertujuan menguji apakah penerapan sistem mutu sesuai dengan rencananya dan apakah sistem mutu yang diterapkan dapat secara efektif digunakan untuk mencapai sasaran mutu. Audit mutu internal dilakukan oleh Tim Audit internal yang dibentuk oleh MR.

Rapat tinjauan manajemen ditujukan untuk melihat dan memastikan keefektifan dan kesesuaian sistem manajemen mutu oleh Pimpinan Puncak. Agenda yang dibahas dalam rapat tersebut antara lain:

- a. Presentasi MR dan DC mengenai:
 - Tindak lanjut dari tinjauan manajemen sebelumnya;
 - Hasil pelaksanaan audit mutu internal sistem manajemen mutu;
 - Status dari tindakan perbaikan dan pencegahan;
 - Kebijakan mutu;
- b. Presentasi masing-masing divisi/bagian mengenai:
 - Pencapaian sasaran mutu;
 - Umpan balik dari pelanggan (keluhan);
 - Kinerja proses operasi dan kesesuaian pelayanan;
- c. Rekomendasi untuk perbaikan penerapan sistem manajemen mutu;

- d. Rekomendasi untuk perbaikan sistem pelayanan;
- e. Kebutuhan sumber daya.

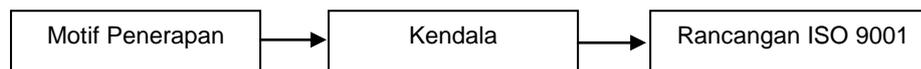
4.3 Hubungan Motif dan Rancangan ISO 9001 Pada Jasa Administrasi PT XYZ

Motif organisasi dalam menerapkan ISO 9001 dapat dikategorikan menjadi motivasi eksternal dan motivasi internal. Motivasi internal berkaitan dengan keinginan organisasi untuk mencapai perbaikan sementara motivasi eksternal berhubungan dengan isu-isu promosi dan pemasaran, tekanan pelanggan serta peningkatan pangsa pasar (Sampaio dkk, 2008). Menurut ISO 9001 (2008), adopsi dan rancangan sistem manajemen mutu harus mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan organisasi. Dalam kaitan tersebut, dapat dipahami motif penerapan dapat diduga mempengaruhi bagaimana sebuah PT merancang sistem mutu berbasis ISO 9001-nya.

Dalam konteks PT XYZ, dapat dilihat bahwa motivasi organisasi yang bersifat *eksternal driven* mendorong kurangnya partisipasi dan komitmen personel dalam

merancang ISO 9001. Di sisi lain, keterlibatan manajemen puncak lebih berorientasi pada pencapaian sertifikasi ketimbang rancangan sistem manajemen mutu itu sendiri. Hal ini mengakibatkan, rancangan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001 yang diterapkan oleh PT XYZ bersifat minimalis dan “hanya” untuk memenuhi keperluan sertifikasi.

Berdasarkan kondisi tersebut, maka dapat dirumuskan pola hubungan antara motif penerapan ISO 9001 seperti terlihat dalam gambar 2. Pada gambar 2, dapat dilihat bahwa motif penerapan akan mempengaruhi kendala-kendala yang timbul dalam proses perancangan. Dua kendala utama dalam proses perancangan ISO 9001 adalah keterlibatan manajemen dan partisipasi personel (Sampaio dkk, 2008). Pada organisasi bermotif eksternal, dua kendala ini cenderung lebih terlihat. Kendala-kendala yang timbul akan mendorong bagaimana rancangan sebuah sistem manajemen mutu. Dalam konteks tersebut, kurangnya keterlibatan manajemen dan partisipasi personel akan membuat rancangan sistem menjadi minimalis.



Gambar 2 Hubungan antara Motif dan Rancangan ISO 9001

Temuan ini selaras dengan temuan yang diperoleh oleh Prayogo dan Sohal (2006) dimana kedua peneliti tersebut menyimpulkan bahwa penerapan ISO 9001 yang terlalu didorong faktor eksternal, tetapi tidak didukung oleh komitmen dan keterlibatan manajemen puncak serta proses SMM yang cenderung berdiri sendiri dan tidak terintegrasi pada operasi keseharian akan mengarahkan organisasi untuk menerapkan persyaratan ISO 9001 secara minimalis. Selain itu, temuan penelitian ini juga mendukung kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Williams (2004) dimana ia mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi kesuksesan penerapan ISO 9001 adalah komitmen manajemen sedangkan komitmen manajemen akan dipengaruhi oleh motivasi dalam menerapkan ISO 9001.

5. KESIMPULAN

Sesuai dengan tujuan penelitian, kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

- Motivasi PT XYZ dalam menerapkan ISO 9001 pada jasa administrasi bersifat

motivasi eksternal. Dalam kaitan tersebut, pemilihan jasa tersebut sebagai lingkup sertifikasi disebabkan kepentingan PT XYZ untuk memperoleh sertifikat ISO 9001 dengan cara yang lebih mudah dan pengorbanan biaya maupun sumber daya manusia yang lebih sedikit.

- Rancangan ISO 9001 pada jasa administrasi PT XYZ bersifat minimalis. Dalam konteks proses, terdiri atas tiga proses yaitu proses inti, proses pendukung, dan proses manajemen dimana perancangan pada konteks tersebut lebih mengarah pada pemetaan proses yang sudah dilakukan ketimbang memperbaiki. Dalam konteks dokumentasi, terdiri atas tiga level dokumen yaitu pedoman mutu, prosedur, dan instruksi kerja. Dokumentasi lebih bersifat penyeragaman penulisan atas mekanisme-mekanisme yang telah ada sebelumnya. Struktur organisasi terdiri atas MR, DC, dan tim audit internal. Sistem perbaikan berkelanjutan sesuai dengan persyaratan minimal ISO 9001 terdiri atas pembuatan prosedur pengendalian ketidaksesuaian, prosedur tindakan

perbaikan, prosedur tindakan pencegahan, kegiatan audit mutu internal dan rapat tinjauan manajemen.

- Hubungan antara motif penerapan dan rancangan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001 dapat digambarkan dalam gambar 2. Motif penerapan akan mempengaruhi kendala-kendala yang timbul dalam proses perancangan. Kendala-kendala yang timbul akan mendorong bagaimana rancangan sebuah sistem manajemen mutu.

DAFTAR PUSTAKA

- ISO 9001 : (2008). *International Standard, Quality Management Systems Requirements*
- Karapetrovic, S. (2001). "ISO 9000 Quality System Development For Engineering School: Why and How Should We Do It?", International Conference on Engineering Education, August 6 – 10, Oslo, Norway
- Lam, Steve Y.W. (2002). "Role of Surveyors under ISO 9000 in the Construction Industry", *Journal of Surveying Engineering*, Vol. 128, No. 4, November 1.
- O'Brien, R. (2001). "Um exame da abordagem metodológica da pesquisa ação [An Overview of the Methodological Approach of Action Research]". In Roberto Richardson (Ed.), "Teoria e Prática da Pesquisa Ação [Theory and Practice of Action Research]". João Pessoa, Brazil: Universidade Federal da Paraíba. (English version)
- Othman, R & Abdullah, Melisa Ng Lee Yen. (2007). "ISO Standard's Implementation At Private Colleges: Academics and Non Academics' Perspectives". The 1st International Conference on Educational Reform, November 9-11, Mahasarakham University. Thailand
- Prayogo, D & Amrik, Sohal. (2006). "The implementation of ISO 9000 in Australian Organizations: a comparison between 1994 and 2000 version", Report on a Study Conducted by Australian Supply Chain Management Research Unit, Monash university, and supported by JAZ-ANZ.
- Sampaio, P, Saraiva, and Rodriguez. (2009). "ISO 9001 Certification Research: Questions, Answers and Approaches". International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 26 No. 1, Hal. 38-58.
- Sankaran, S. (2001), "Methodology for an Organisational Action Research Thesis", Action Research International, Paper 6
- Souza-Poza, Andres et all (2009), "Implementing a Functional ISO 9001 Quality Management System in Small and Medium-Sized Enterprises", International Journal of Engineering (IJE), Vol. 3 No.3
- Van den Berghe, Wouter (1997), "Application of ISO 9000 Standards to Education and Training Interpretation and Guidelines in Europe Perspective", Thesaloniki: CEDEFOP
- Wadsworth, Yoland (1998), "What is Participatory Action Research?", Action Research International, Paper 2
- Williams, Joseph A (2004), "The Impact of Motivating Factors on Implementation of ISO 9001: 2000 Registration Process", Management Research News, Volume 27 Number 1/2, Hal. 74-84