

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang landasan teori yang diuraikan secara ringkas dan nantinya digunakan sebagai pendukung saat pelaksanaan penelitian.

2.1 PENELITIAN TERDAHULU

Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan ISO 9001:

1. Arfan Bakhtiar dan Bambang Purwanggono dalam jurnal yang berjudul “Analisis Implementasi Sistem Manajemen Kualitas ISO 9001:2000 Dengan Menggunakan *Gap Analysis Tools*”. Persyaratan dokumen Sistem Mutu ISO 9001:2000 proses sertifikasi telah dibuat PT. PLN (Persero) PIKITRING Jawa, Bali & Nusa Tenggara Perencanaan. Untuk mengidentifikasi kesenjangan antara penerapan sistem manajemen mutu perusahaan dokumen-dokumen ini digunakan alat analisis kesenjangan. Setelah celah di perusahaan itu diketahui, maka dapat digunakan untuk meningkatkan standar dan sistem manajemen kualitas juga meningkatkan efektivitas keseluruhan dari sistem manajemen mutu di PT. PLN (Persero) PIKITRING Jawa, Bali & Nusa Tenggara Perencanaan. Dari hasil penilaian yang dilakukan telah ditemukan bahwa PT. PLN (Persero) PIKITRING Jawa, Bali & Nusa Tenggara Perencanaan memiliki nilai rata-rata di atas 75% sehingga dapat dikatakan telah siap untuk menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 dan memenuhi persyaratan untuk sertifikasi ISO 9001: 2000.
2. Made Arya Wira Santosa, I.A. Rai Widhiawati dan Gede Astawa Diputra dalam jurnal yang berjudul “Penerapan Standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Pada Kontraktor PT. Tunas Jaya Sanur”. Permasalahan yang diangkat adalah bagaimana penerapan standar mutu ISO 9001:2008 dan faktor-faktor apa yang menjadi kendala dalam penerapan standar mutu yang mempengaruhi nilai penerapan ISO 9001:2008 pada proyek pembangunan Apartment & Shopping Arcade Sea Sentosa Hotel. Dalam pelaksanaan proyek konstruksi tersebut, maka dilakukan wawancara dengan personil yang terkait dalam pelaksanaan proyek konstruksi dan observasi pada pelaksanaan konstruksi tersebut. Penilaian penerapan standar mutu ISO 9001:2008 (klausul 4 sampai dengan klausul 8) ini didapat dengan metode skor audit dan skala pengukuran variabel menggunakan Skala Likert. Dari hasil analisis data penerapan standar mutu ISO 9001:2008 pada

proyek pembangunan Apartment & Shopping Arcade Sea Sentosa Hotel didapat persentase rata-rata penilaian penerapan klausul 4 sampai dengan klausul 8 sebesar 85,69% termasuk kategori sangat baik ($81\% \leq \text{Skor} \leq 100\%$). Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam penerapan ISO 9001:2008 adalah faktor tenaga kerja (SDM), metode atau prosedur kerja, dan material atau form atau dokumen.

3. Mieke Rosalina Soegiono, Muhammad Rosiawan dan Yenny Sari dalam jurnal yang berjudul “Perancangan dan Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di PT. Welling Jaya Sejati Industrial, Gresik”. PT. Welling Jaya Sejati Industrial ingin mencoba menerapkan standar sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 guna memiliki manajemen mutu kualitas yang baik dalam upaya optimalisasi fungsi organisasi. Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan dengan metode *scanning gap*, didapat hasil bahwa perusahaan belum memiliki sistem dokumentasi manajemen mutu yang optimal sehingga perlu dilakukan perancangan sistem manajemen mutu secara keseluruhan. Sasaran mutu yang dimiliki perusahaan belum lengkap sehingga dilakukan perombakan ulang sasaran mutu di tiap prosedur yang dirancang, dengan demikian proses peninjauan sasaran mutu akan lebih detail. Berdasarkan hasil pembagian kuesioner pada 28 anggota perusahaan didapatkan bahwa perancangan sistem manajemen mutu berdasarkan ISO 9001:2008 mengalami dampak positif bagi perusahaan.
4. S.X. Zeng, P. Tian dan C.M Tan dalam jurnal yang berjudul “*Overcoming Barriers to Sustainable Implementation of the ISO 9001 System*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kendala dalam implementasi ISO 9001 di Cina dan bagaimana cara untuk menanggulangnya. Jurnal ini menggunakan kuesioner untuk mengetahui faktor kendala yang dialami perusahaan bersertifikat ISO 9001. Kuesiner diberikan kepada manajemen representatif senior dari 500 perusahaan di Cina yang terdaftar dalam *China National Accreditation Board for Certifiers* (CNAB). Namun hanya 156 kuesioner yang kembali. Dari jumlah tersebut, 41% menerapkan ISO 9001 dengan serius dan 52% asal-asalan. Didapatkan hasil ada 6 pengelompokan kendala untuk implementasi ISO 9001 dan 5 kendala dalam efektivitas audit. Penelitian ini memberikan saran pada pemerintah untuk memperkuat pengawasan dan kontrol untuk meningkatkan efektivitas audit ISO 9001.

5. Sabah M. Al-Najjar dan Maha K. Jawad dalam jurnal yang berjudul “*ISO 9001 Implementation Barriers and Misconceptions: An Empirical Study*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kendala dan kesalahpahaman dalam penerapan ISO 9001 pada perusahaan manufaktur dan jasa di Iraq. Metode penelitian menggunakan penyebaran kuesiner kepada 50 direktur perusahaan jasa dan manufaktur. Namun hanya 42 kuesioner yang diisi. Hasil penelitian menunjukkan ada 9 kendala dalam penerapan ISO 9001 dan 10 kesalahpahaman tentang ISO 9001.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini

Pengarang	Objek Penelitian	Tujuan	Metode	Hasil
Arfan Bakhtiar, dkk 2009	PT. PLN (Persero) PIKITRING Jawa, Bali & Nusa Tenggara Perencanaan	Mengetahui tingkat penerapan dan perbaikan yang diperlukan	<i>Gap analysis tools</i>	Memenuhi persyaratan untuk sertifikasi ISO 9001, usulan perbaikan
Made Arya, dkk 2013	PT. Tunas Jaya Sanur pada proyek pembangunan Apartment & Shopping Arcade Sea Sentosa Hotel	Mengetahui tingkat penerapan dan faktor kendala	Kuesioner	Tingkat penerapan baik, faktor kendala teridentifikasi
Mieke Rosalina, dkk 2013	PT. Welling Jaya Sejati Industrial, Gresik	Mengetahui tingkat penerapan dan melakukan perbaikan	<i>Scanning gap</i> , kuesioner	Perusahaan belum memiliki sistem manajemen mutu yang optimal sehingga perlu dilakukan perancangan sitem manajemen mutu secara keseluruhan
Zeng, dkk 2007	156 perusahaan Cina	Mengetahui kendala dalam penerapan ISO 9001 dan cara untuk mengatasinya	Kuesioner	Kendala dalam penerapan standar ISO 9001 dan saran perbaikan
Al-Najjar, dkk 2011	42 perusahaan jasa dan manufaktur di Iraq	Mengetahui kendala dan kesalahpahaman dalam penerapan ISO 9001	Kuesioner	Faktor penting yang mengganggu penerpan ISO 9001
Penelitian ini	PT. Sahabat Rubber Industries, Malang	Mengetahui tingkat penerapan, faktor kendala dan melakukan perbaikan	<i>Gap analysis tools</i>	Tingkat penerapan, identifikasi faktor kendala, saran perbaikan

2.2 MANAJEMEN MUTU

Mutu adalah keseluruhan gabungan karakteristik produk dan jasa dari pemasaran, rekayasa, pembikinan dan pemeliharaan yang membuat produk dan jasa yang digunakan memenuhi harapan-harapan pelanggan (Feigenbaum, 1989). Manajemen mutu merupakan aktivitas dari keseluruhan fungsi manajemen yang menetapkan kebijakan mutu, tujuan dan tanggung jawab perusahaan, serta melaksanakannya dengan cara seperti perencanaan mutu, pengendalian mutu, pemastian mutu, dan peningkatan mutu di dalam sistem mutu (Prihantoro, 2012). Manajemen mutu sangat memerlukan figur pemimpin yang mampu memotivasi agar seluruh anggota dalam organisasi dapat memberikan kontribusi semaksimal mungkin. Hal tersebut dapat dibangkitkan melalui pemahaman dan penjiwaan secara sadar bahwa mutu suatu produk atau jasa tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan, tetapi menjadi tanggung jawab seluruh anggota dalam organisasi. Manajemen kualitas (*Quality Management*) atau manajemen kualitas terpadu (*Total Quality Management*) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan kinerja secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gaspersz, 2006).

Terdapat beberapa karakteristik umum dari manajemen kualitas antara lain:

- Sistem manajemen kualitas mencakup suatu lingkup yang luas dari aktivitas-aktivitas dalam organisasi modern. Kualitas dapat didefinisikan melalui lima pendekatan utama: (1) *transcendent quality*, yaitu suatu kondisi ideal menuju keunggulan, (2) *product-based quality*, yaitu suatu atribut produk yang memenuhi kualitas, (3) *user-based quality*, yaitu kesesuaian atau ketepatan dalam penggunaan produk (barang dan/atau jasa), (4) *manufacturing-based quality*, yaitu kesesuaian terhadap persyaratan-persyaratan standar, dan (5) *value-based quality*, yaitu derajat keunggulan pada tingkat harga yang kompetitif.
- Sistem manajemen kualitas berfokus pada konsistensi dari proses kerja. Hal ini sering mencakup beberapa tingkat dokumentasi terhadap standar kerja.
- Sistem manajemen kualitas berlandaskan pada pencegahan terhadap kesalahan-kesalahan yang akan timbul.

Pengelolaan mutu dapat dijalankan melalui Total Quality Management (TQM), yang sesungguhnya merupakan payung dari segala sistem manajemen mutu yang ada, karena TQM mencakup segala aspek kegiatan yang harus dikelola dengan benar agar mutu hasil kerjanya memuaskan.

2.2.1 Prinsip Manajemen Mutu

Agar berhasil dalam memimpin dan mengoperasikan sebuah organisasi perlu untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi tersebut dengan cara sistematis dan transparan. Keberhasilan dapat dicapai melalui implementasi dan pemeliharaan sistem manajemen yang didesain untuk selalu memperbaiki kinerja sambil menanggapi kebutuhan semua pihak berkepentingan. Pengelolaan organisasi mencakup manajemen mutu diantara disiplin manajemen lainnya. Delapan prinsip manajemen mutu yang dapat dipakai oleh pimpinan puncak untuk memimpin organisasi ke arah perbaikan kinerja (BSN, 2007):

1. Fokus pada pelanggan
Organisasi bergantung pada pelanggannya sehingga hendaknya memahami kebutuhan pelanggan saat ini dan mendatang, serta memenuhi dan berusaha melebihi harapan pelanggan.
2. Kepemimpinan
Pimpinan menetapkan kesatuan tujuan dan arah organisasi. Mereka hendaknya menciptakan dan memelihara lingkungan internal dimana orang dapat melibatkan dirinya secara penuh dalam pencapaian sasaran organisasi.
3. Keterlibatan orang
Orang pada semua tingkatan adalah inti sebuah organisasi dan keterlibatan penuh mereka memungkinkan kemampuannya dipakai untuk manfaat organisasi.
4. Pendekatan proses
Hasil yang dikehendaki tercapai lebih efisien bila kegiatan dan sumber daya terkait dikelola sebagai suatu proses.
5. Pendekatan sistem pada manajemen
Mengidentifikasi, memahami dan mengelola proses yang saling terkait sebagai suatu sistem, memberi sumbangan untuk efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai sasarannya
6. Perbaikan berkesinambungan
Perbaikan berkesinambungan organisasi secara menyeluruh hendaknya dijadikan sasaran tetap dari organisasi.
7. Pendekatan fakta pada pengambilan keputusan
Keputusan yang efektif didasarkan pada analisis data dan informasi.

8. Hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok
Sebuah organisasi dan pemasok saling tergantung dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan keduanya untuk menciptakan nilai.

2.2.2 Persyaratan Sistem Manajemen Mutu dan Persyaratan Bagi Produk

Kelompok ISO 9000 membedakan antara persyaratan sistem manajemen mutu dan persyaratan produk. Persyaratan sistem manajemen mutu dirincikan dalam ISO 9001. Persyaratan sistem manajemen mutu bersifat *general* dan berlaku bagi organisasi dalam industri atau sektor ekonomi manapun dan tidak bergantung pada kategori produk yang ditawarkan. ISO 9001 tidak menetapkan persyaratan produk.

Persyaratan produk dapat dirinci oleh pelanggan atau oleh organisasi sebagai antisipasi persyaratan pelanggan atau regulasi. Persyaratan produk dan dalam beberapa hal proses terkait dapat dituangkan misalnya dalam spesifikasi teknik, standar produk, standar proses, perjanjian kontrak dan persyaratan regulasi.

2.3 SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001

ISO 9001 adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen kualitas. ISO 9001 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen kualitas, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang dan/atau jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan (Gaspersz, 2005). Persyaratan-persyaratan yang ditetapkan ini dapat merupakan kebutuhan spesifik dari pelanggan, dimana organisasi yang dikontrak itu bertanggung jawab untuk menjamin kualitas produk-produk tertentu, atau merupakan kebutuhan dari pasar tertentu, sebagaimana ditentukan oleh organisasi. ISO 9001 bukan merupakan standar produk, karena tidak menyatakan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh produk (barang dan/atau jasa) (Gaspersz, 2005). Tidak ada kriteria penerimaan produk dalam ISO 9001, sehingga kita tidak dapat menginspeksi suatu produk terhadap standar-standar produk. ISO 9001 hanya merupakan standar sistem manajemen kualitas. Persyaratan-persyaratan dan rekomendasi dalam ISO 9001 diterapkan pada manajemen organisasi yang memasok produk, sehingga akan mempengaruhi bagaimana produk itu didesain, diproduksi, dirakit, ditawarkan, dan lain-lain.

2.3.1 Sejarah ISO

ISO berasal dari bahasa Yunani ISOS yang artinya sama. Sedangkan ISO 9001 merupakan standar internasional yang mengatur sistem manajemen mutu (*Quality Management System*). ISO 9001:2008 merupakan hasil revisi ISO 9001:2000 yang dilakukan pada 2008. Organisasi pengelola standar internasional ini adalah International Organization for Standardization yang berkantor pusat di Genewa, Swiss. Organisasi ini didirikan pada 23 Februari 1947 dan saat ini beranggotakan lebih dari 147 negara. *The International Organization for Standardization (ISO) Technical Committee (TC) 176* bertanggung jawab untuk standar-standar sistem manajemen kualitas ISO 9000 (Gaspersz, 2005). 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.

ISO 9000:1994 memiliki 3 versi, yaitu versi 9001 tentang *design*, 9002 tentang proses produksi, dan 9003 tentang *services*. Versi ISO 9000:1994 sebenarnya lebih fokus pada proses *manufacturing*, sehingga jarang dipakai pada industri kecil (karena banyak prosedur dan dokumen yang harus dipenuhi). Berdasarkan kendala ini, akhirnya lahirlah revisi ISO 9001:2000 yang merupakan penggabungan dari ISO 9001, 9002, dan 9003 versi 1994. ISO 9001:2000 lebih berorientasi pada proses bisnis sehingga dalam implementasinya dapat diterapkan oleh semua jenis dan skala industri. Dengan demikian setiap organisasi yang ingin menerapkan ISO 9001:2000 harus memetakan proses bisnisnya terlebih dahulu dan menjadikannya bagian utama dalam *quality manual* perusahaan. Dalam ISO 9001:2000 perusahaan wajib menerapkan 6 prosedur yang harus terdokumentasi yaitu (Rangkuti, 2013):

- a. Prosedur pengendalian dokumen
- b. Prosedur pengendalian catatan
- c. Prosedur pengendalian *non conforming product*
- d. Internal audit
- e. Tindakan perbaikan
- f. Tindakan preventif

Selanjutnya lahir versi ISO 9001:2008, sebagai bentuk penyempurnaan terhadap ISO 9001:2000. Perbedaan antara ISO 9001:2000 dan ISO 9001:2008 adalah pada efektivitas proses yang dilakukan pada organisasi tersebut (Rangkuti, 2013). Untuk itu ISO 9001:2008 lebih berfokus pada efektivitas proses perbaikan secara terus-menerus

untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan mengadopsi prinsip manajemen PDCA (*Plan-Do-Check-Action*).

2.3.2 Manfaat Penerapan ISO 9001:2008

Manfaat dari penerapan ISO 9001 telah diperoleh banyak perusahaan diantaranya sebagai berikut (Gaspersz, 2006):

- Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan kualitas yang terorganisasi dan sistematis.
- Perusahaan yang telah bersertifikat ISO 9001 diijinkan untuk mengiklankan kepada media massa.
- Meningkatkan kualitas dan produktivitas dari manajemen melalui kerjasama dan komunikasi yang lebih baik.
- Meningkatkan kesadaran kualitas dalam perusahaan.

2.3.3 Langkah Untuk Memperoleh Sertifikat ISO 9001

Perusahaan / instansi yang ingin memperoleh sertifikat ISO 9001 harus mengikuti langkah-langkah sebagai berikut (Gaspersz, 2006):

1. Memperoleh komitmen dari manajemen puncak
2. Membentuk komite pengarah atau koordinator ISO 9001
3. Mempelajari sistem kualitas ISO 9001
4. Melakukan pelatihan terhadap semua staf organisasi
5. Memulai *management review*
6. Identifikasi kebijakan dan prosedur
7. Implementasi sistem kualitas ISO 9001
8. Audit kualitas internal perusahaan
9. Memilih register
10. Registrasi

2.3.4 Klausul ISO 9001:2008

ISO 9001:2008 terdiri dari 8 klausul sebagai berikut (BSN, 2008):

1. Klausul 1. Ruang Lingkup

Klausul ini menekankan sebuah organisasi untuk memenuhi kepuasan pelanggan, termasuk proses koreksi sistem secara berkesinambungan dan jaminan kesesuaian

terhadap persyaratan pelanggan. Dalam klausul ini juga diperbolehkan adanya pengecualian persyaratan yang tidak diterapkan namun terbatas hanya pada klausul 7.

2. Klausul 2. Referensi Normatif

Klausul ini memuat dokumen yang menjadi acuan yang harus dipersiapkan oleh organisasi.

3. Klausul 3. Istilah dan Definisi

Klausul ini menyatakan bahwa istilah dan definisi-definisi yang diberikan dalam ISO 9001:2008 ada dalam ISO 9000.

1. Klausul 4. Sistem Manajemen Mutu

Persyaratan umum dalam menjalankan organisasi perlu dilakukan pengelolaan yang sistematis dan melakukan perbaikan secara berkesinambungan. Pengelolaan dokumen menjadi hal penting dalam klausul ini.

5. Klausul 5. Tanggung Jawab Manajemen.

Klausul ini menekankan pada komitmen manajemen puncak (*top management commitment*). Manajemen puncak harus merencanakan, menetapkan dan menjaga sasaran mutu agar persyaratan pelanggan dapat dipenuhi.

6. Klausul 6. Manajemen Sumber Daya

Organisasi harus menetapkan sumber daya yang diperlukan sesuai kebutuhan realisasi produk serta meningkatkan efektivitasnya secara terus-menerus dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

7. Klausul 7. Realisasi Produk

Organisasi harus menetapkan proses yang sistematis bahwa proses realisasi produk berada di bawah pengendalian, agar memenuhi persyaratan produk. Kepuasan pelanggan juga perlu dijaga dengan melakukan komunikasi dengan pelanggan.

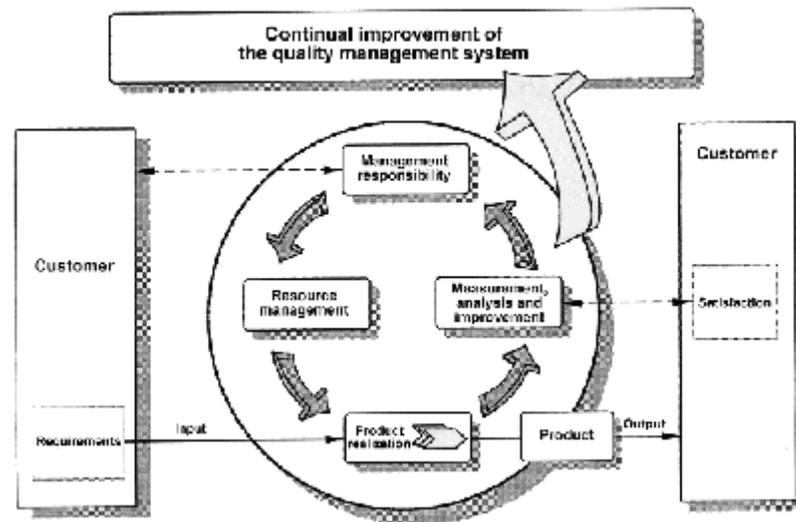
8. Klausul 8. Pengukuran, Analisis dan Peningkatan

Organisasi harus menetapkan rencana-rencana dan menerapkan proses-proses pengukuran, pemantauan, analisis dan peningkatan yang diperlukan agar menjamin kesesuaian dari produk. Tindakan pencegahan diperlukan jika ada hal yang bisa menyebabkan penurunan kualitas produk dan kepuasan pelanggan.

2.3.5 Kendala Dalam Penerapan ISO 9001

Inti dari penerapan ISO 9001 adalah perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*) sehingga dalam penerapannya setiap organisasi dituntut untuk

melakukan perbaikan-perbaikan di semua lini secara bertahap sesuai dengan konsep PDCA (*Plan – Do – Check – Action*). Pendekatan proses dalam sistem manajemen mutu tersebut selalu berorientasi pada upaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Menurut Rangkuti (2013) penerapan prinsip PDCA (*Plan – Do – Check – Action*), maksudnya adalah dalam setiap proses harus menggunakan perencanaan yang jelas dan matang, implementasinya terukur dan terjadwal, evaluasi menggunakan analisis data yang *up to date* dan akurat, tindakan perbaikan yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi, serta selalu mengadakan pengawasan atau *monitoring*, sehingga dapat menyelesaikan masalah secara tuntas.



Gambar 2.1 Model sistem manajemen mutu berdasarkan proses
Sumber: BSN, 2008

Terkadang, perencanaan matang yang sudah disusun dari awal malah hancur di tengah jalan karena ternyata pelaksanaannya tidak semudah yang direncanakan. Menurut Umam (2013) ada banyak faktor yang dapat menyebabkan penerapan ISO 9001 tidak berjalan mulus. Diantara faktor yang paling dominan adalah:

1. Kurang Komitmen Dari *Top* Manajemen

Komitmen dari manajemen puncak menjadi salah satu alasan terbanyak kenapa penerapan ISO 9001 tidak berjalan mulus, tidak berjalan sama sekali atau hanya perolehan sertifikat belaka yang tidak diikuti oleh penerapan nyata di lapangan. Ini terjadi karena dari awal manajemen puncak tidak mendorong tim perusahaannya untuk benar-benar menerapkan ISO 9001. Manajemen puncak hanya ingin memperoleh sertifikat tanpa perbaikan sistem manajemen perusahaan. Jika penerapan ISO 9001 benar-benar dipromosikan oleh manajemen puncak, ditekankan kegunaannya, dan

dipromosikan manfaatnya, maka orang-orang yang ada di level pelaksana akan menjalankan sistem manajemen mutu secara konsisten.

2. Tidak Ada Keterlibatan Dari Karyawan

Tidak jarang ada organisasi yang komitmen manajemen puncaknya baik tetapi tidak diimbangi oleh komitmen bawahannya. Ini bisa terjadi karena beberapa faktor seperti tidak adanya penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) bagi karyawan. Sehingga mereka merasa tidak ada bedanya antara yang berkomitmen dalam menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 dengan yang tidak melaksanakan. Harus diakui bahwa penerapan ISO 9001 akan mengubah sedikit banyak cara kerja para karyawan. Harus ada komunikasi yang efektif dan imbalan yang setimpal sebagai bonus untuk perbaikan yang sudah dilakukan. Faktor kedua adalah kurangnya komitmen dari karyawan itu sendiri. Ada beberapa karyawan yang anti perubahan. Dalam arti, tidak ingin mengubah cara kerja lamanya yang kurang efektif menjadi cara kerja baru yang lebih efektif. Biasanya kasus ini terjadi pada karyawan senior yang telah bekerja sangat lama di perusahaan tersebut. Solusinya, karyawan yang seperti ini harus diajak diskusi baik-baik dan dijelaskan pentingnya menerapkan ISO 9001 bagi perusahaan. Bila pada titik tertentu dimana karyawan yang seperti ini tidak juga ingin berubah, maka melakukan rotasi atau mutasi seperti ini sebanding demi perbaikan sistem secara menyeluruh.

3. Koordinasi Antar Departemen yang Minim

Penerapan ISO 9001 tidak akan sukses apabila satu bagian tidak berkordinasi dengan bagian yang lain. Karena sistem manajemen mutu melibatkan semua bagian yang ada di proses utama maupun proses pendukung. Bila ada satu bagian yang tidak menerapkan ISO 9001, maka otomatis sistem tidak akan berjalan dengan sempurna. Misalkan target produksi yang sudah dicanangkan oleh manajer produksi tidak akan tercapai bila bagian HRD dan produksi tidak menyediakan SDM dan mesin serta peralatan yang prima. Harus ada kordinasi efektif antar bagian agar keseluruhan proses berjalan secara lancar.

4. Keterbatasan Waktu

Keterbatasan waktu seringkali menjadi kambing hitam atas penerapan yang tidak lancar. Banyaknya proyek, membludaknya order, seringkali membuat penerapan ISO 9001 terabaikan. Padahal bila perbaikan sistem disesuaikan dengan kebutuhan, harusnya *over load* pekerjaan sama sekali tidak akan mempengaruhi penerapan ISO 9001. Penyebab utama yang menyebabkan hal ini adalah sistem yang dibuat tidak

sejalan (*in line*) dengan proses yang ada. Terlalu banyak hal baru yang ditetapkan tanpa melihat kesanggupan para pelaksana di lapangan sehingga form yang harusnya dibuat untuk membantu proses malah mempersulit birokrasi. Diperlukan kejelian dalam menentukan prioritas perbaikan. Perlu diingat kembali bahwa tujuan penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 adalah perbaikan berkesinambungan bukan menyulap sistem dalam sekejap. Diperlukan waktu, pembiasaan, sosialisasi, dan prioritas perbaikan secara bertahap sehingga sistem semakin baik dari waktu ke waktu.

5. Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM)

Keterbatasan SDM di sini bisa berupa kuantitas (jumlah karyawan) maupun kualitas (kompetensi karyawan). Dalam penerapan ISO 9001, kualitas SDM lebih penting ketimbang kuantitas. ISO 9001 tidak pernah mensyaratkan jumlah minimal karyawan dalam penerapan ISO 9001. Tidak pula dipersyaratkan bahwa satu orang hanya boleh menjabat satu jabatan saja. Rangkap jabatan dalam penerapan ISO sah-sah saja sepanjang fungsi-fungsi pekerjaan yang wajib dijalankan oleh yang bersangkutan dapat dijalankan dengan baik. Keterbatasan SDM dapat diatasi dengan menunjuk wakil manajemen (*management representative*) yang berkualitas dalam arti dapat mengendalikan, mengarahkan, dan memanfaatkan SDM yang ada secara optimal. Seringkali ditemukan fakta bahwa banyaknya jumlah SDM tidak berkorelasi positif dengan kualitas penerapan ISO 9001. Artinya, SDM yang sedikit namun berkualitas lebih baik daripada banyak SDM tetapi tidak memiliki komitmen dalam penerapan ISO 9001.

6. Kurangnya Sosialisasi dan Komunikasi

Perlu dipahami bahwa merubah sistem tidaklah semudah membalikkan telapak tangan. Dibutuhkan waktu yang cukup dan tim yang handal agar penerapan ISO 9001 berjalan lancar. Seringkali yang menjadi penyebab ISO 9001 macet di tengah jalan bukan lah keterbatasan waktu dan SDM melainkan kurangnya sosialisasi dan komunikasi dari manajemen puncak. Ini menyebabkan orang-orang yang ada di level pelaksana tidak mengetahui apa yang harus dilakukan. Solusinya, manajemen puncak harus melakukan pertemuan rutin (mingguan atau bulanan) terutama dengan pemimpin dari setiap bagian untuk memastikan mereka memahami apa yang harus dilakukan.

2.4 GAP ANALYSIS

Analisis kesenjangan (*gap analysis*) memiliki pengertian kondisi saat ini dan keinginan atau kondisi tujuan dan penyebab kesenjangan antara keduanya (Aksorn dan

Hadikusumo, 2012). Dengan melakukan *gap analysis*, kita dapat mengidentifikasi apa yang kita butuhkan untuk menjembatani kesenjangan yang ada (Admaja, 2013). Ini adalah sebuah fase penyelesaian masalah yang bertujuan untuk menemukan cara dalam mengisi *gap* untuk mencapai kondisi yang diinginkan. Oleh karena itu, diperlukan identifikasi tingkat kepentingan dari tiap faktor untuk sebuah kesuksesan program dan untuk menilai suatu kondisi aktual. *Gap* antara tingkat kepentingan dan kondisi aktual dapat menunjukkan kendala dalam menyukkseskan suatu penerapan program. Dengan kata lain, *gap analysis* merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengetahui kinerja dari sistem yang sedang berjalan dengan sistem standar (Muchsam dkk, 2011).

Gap analysis bermanfaat untuk:

1. Menilai seberapa besar kesenjangan antara kinerja aktual dengan suatu standar kerja yang diharapkan.
2. Mengetahui peningkatan kinerja yang diperlukan untuk menutup kesenjangan tersebut.
3. Menjadi salah satu dasar pengambilan keputusan terkait prioritas dan biaya yang dibutuhkan untuk memenuhi standar pelayanan yang telah ditetapkan.

Langkah awal dalam menyusun *gap analysis* adalah mengetahui tujuan proyek yang kita kerjakan. Selanjutnya adalah menganalisis situasi saat ini dan pastikan bahwa informasi yang dikumpulkan berasal dari sumber yang tepat. Langkah terakhir adalah mengidentifikasi bagaimana kita dapat menjembatani kesenjangan yang terjadi antara kondisi saat ini dan target kita di masa yang akan datang (Admaja, 2013). Dalam penelitian ini, hal pertama yang dilakukan adalah menyusun *gap analysis checklist* yang berfungsi untuk mengidentifikasi *gap* antara prosedur tertulis dengan proses yang nyata dilakukan. *Checklist* ini dibuat berdasarkan persyaratan pada ISO 9001:2008. Setelah diketahui secara jelas mengenai kesenjangan (*gap*) yang ada di perusahaan, maka dapat diambil langkah-langkah untuk mengurangi kesenjangan tersebut.