



FOKUS

JURNAL AKUNTANSI DAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI

ISSN : 1411-1594

VOLUME 4 NO. 2, NOVEMBER 2002



UPT PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS
WIDYATAMA

EXPERT SYSTEM
(Suatu Konsep Dan Aplikasinya)
H. Islahuzzaman, SE. M.Si.

PERSONALISASI *Online*
Strategi Pemasaran Pada Era Digital
Nugroho Juli Setiadi, S.E., M.M.

COMPETITIVE INTELLIGENCE PROGRAM (CIP)
Sebagai Salah Satu Input Bagi *Marketing Information System*
Maya Ariyanti, S.E., M.M.

DELAPAN PRINSIP MANAJEMEN MUTU
Tanti Irawati M., S.E.

GOOD CORPORATE GOVERNANCE
Dan Hambatan-Hambatan Yang Dihadapi Perusahaan Untuk Menerapkannya
Nia Kaniawati, S.E.

UNIVERSITAS WIDYATAMA

DELAPAN PRINSIP MANAJEMEN MUTU

TANTI IRAWATI M, SE

ABSTRAK

ISO (*International Organization for Standardization*) pada tanggal 15 Desember 2000 yang lalu, telah mengumumkan tentang revisi yang dilakukan terhadap standar mutu dari seri ISO 9000. Revisi ini mencakup revisi ISO 9000, ISO 9001 dan ISO 9004.. Revisi terhadap seri ISO 9000:1994 merupakan bagian dari perbaikan dan penyempurnaan berkesinambungan. Dalam revisi kali ini telah terjadi satu pergeseran paradigma dalam pemikiran sistem manajemen. ISO 9001:2000 yang baru secara signifikan berubah dari versi 1994. Dalam tulisan ini akan dijelaskan **Delapan Prinsip Manajemen Mutu** yang menjadi dasar dari standar sistem manajemen mutu seri ISO 9000:2000

PENDAHULUAN

Dalam tulisan ini akan dijelaskan **Delapan Prinsip Manajemen Mutu** yang menjadi dasar dari standar sistem manajemen mutu seri ISO 9000:2000. Prinsip-prinsip ini dapat digunakan oleh manajemen senior sebagai suatu kerangka kerja untuk menuntun organisasinya menuju kinerja yang lebih baik. Prinsip-prinsip ini diperoleh dari pengalaman kolektif dan pengetahuan para ahli internasional yang berpartisipasi dalam *ISO Technical Committee ISO/TC 176, Quality management and quality assurance*, yang bertanggungjawab untuk membangun dan memelihara standar mutu ISO 9000.

Delapan Prinsip Manajemen Mutu didefinisikan di dalam ISO 9000:2000, *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*, serta di dalam ISO 9004:2000, *Quality management systems – Guidelines for performance improvements*.

Dalam tulisan ini diberikan gambaran standar prinsip-prinsip manajemen mutu sebagaimana tertera dalam ISO 9000:2000 dan ISO 9004:2000. Sebagai tambahan diberikan juga contoh manfaat yang diperoleh dari penggunaannya serta langkah-langkah yang umumnya diambil para manajer dalam menerapkan prinsip-prinsip mutu untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka.

LATAR BELAKANG

ISO (*International Organization for Standardization*) pada tanggal 15 Desember 2000 yang lalu, telah mengumumkan tentang revisi yang dilakukan terhadap standar mutu dari seri ISO 9000. Revisi ini mencakup revisi ISO 9000, ISO 9001 dan ISO 9004 dan telah mendapat pengesahan dari *ISO of Membership Standards Institute*.

Sistem manajemen mutu seri 9000 sesungguhnya merupakan sistem yang telah dikenal luas dan paling berhasil diantara 13 ribu standar yang diterbitkan sejak ISO mulai beroperasi tahun 1947. ISO 9000 telah menjadi acuan di tingkat internasional bagi persyaratan-persyaratan mutu di lingkungan dunia usaha. Selain itu ISO 9000 juga telah menjadi landasan sistem manajemen bersertifikat dari organisasi swasta maupun organisasi di sektor umum untuk sedikitnya 150 negara.

Revisi terhadap seri ISO 9000:1994 merupakan bagian dari perbaikan dan penyempurnaan berkesinambungan. Umumnya perubahan atau revisi secara seri ISO dilakukan dalam waktu 5 tahun sekali. Keluhan yang sering terdengar dari ISO 9000 "lama" antara lain :

- Merupakan sistem yang kering, membosankan dan bersifat pasif
- Sistem bersifat prosedural dan *paperwork-driven*
- Sistem tidak berfokus pada pelanggan melainkan pada organisasi

- Sistem tidak ada kaitannya dengan penciptaan profit ataupun kesetiaan pelanggan.

Dalam revisi kali ini telah terjadi satu pergeseran paradigma dalam pemikiran sistem manajemen. ISO 9001:2000 yang baru secara signifikan berubah dari versi 1994. Standar mutu hasil revisi ini menuntun dan merekomendasikan modifikasi substansial dan penajaman-penajaman terhadap struktur dokumen dan kontrol data organisasi.

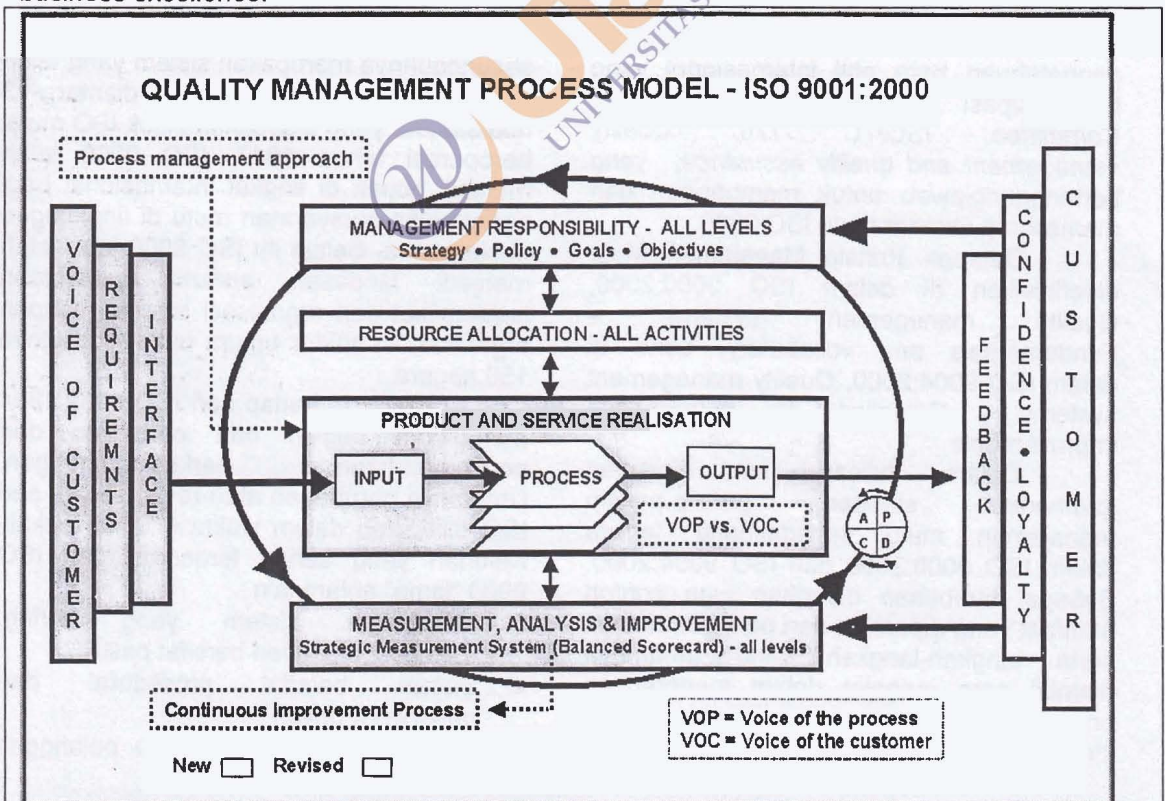
Standar ISO 9001:2000 dan 9004:2000 berfokus pada model proses (lihat gambar 1) sebagai suatu *platform* bisnis dengan perbaikan berkesinambungan (*continual improvement*) dan pelanggan sebagai tujuan utama dari sistem manajemen mutu. Hal ini memberikan peluang baru bagi perusahaan-perusahaan untuk menggunakan sistem manajemen mutu sebagai satu alat strategik yang dapat menolong mereka untuk melampaui persyaratan-persyaratan kepatuhan (*compliance*) dan bergerak maju menuju *business excellence*.

Perbaikan yang signifikan dibandingkan kerangka kerja ISO sebelumnya adalah adanya persyaratan :

- Fokus pada Suara Pelanggan,
- Pengukuran,
- Analisa dan
- Perbaikan Berkesinambungan.

Sasaran akhir berupa kepercayaan yang berkelanjutan serta kepuasan pelanggan akan tercakup dalam seluruh bagian kerangka kerja ISO 9001:2000.

Dasar dari standar sistem manajemen mutu seri ISO 9000:2000 ini adalah **Delapan Prinsip Manajemen Mutu**. Prinsip-prinsip ini merupakan suatu kerangka kerja untuk menuntun organisasi menuju kinerja yang lebih baik. Definisi dari Delapan Prinsip Manajemen Mutu ini terdapat di dalam ISO 9000:2000, *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*, serta di dalam ISO 9004:2000, *Quality management systems – Guidelines for performance improvements*.



gambar 1. Model Proses Manajemen Mutu – ISO 9001:2000

sumber : Quality & Change;2001

DELAPAN PRINSIP MANAJEMEN MUTU

Dengan semakin tumbuhnya persaingan global maka Manajemen Mutu menjadi semakin penting bagi pemimpin dan manajemen semua organisasi. Prinsip Manajemen Mutu menyediakan pemahaman dan tuntunan bagi penerapan Manajemen Mutu. Dengan menerapkan Delapan Prinsip Manajemen Mutu, organisasi akan menghasilkan manfaat bagi pelanggan, pemilik, pemasok dan masyarakat luas.

Definisi Prinsip Manajemen Mutu:

"A comprehensive and fundamental rule or belief, for leading and operating an organization, aimed at continually improving performance over the long term by focusing on customers while addressing the needs of all stakeholders."

(Krister Forsberg;1999)

Delapan prinsip manajemen mutu yang mendasari ISO 9001:2000 adalah sebagai berikut:

Prinsip 1 – Berfokus pada pelanggan
(*Customer focus*)

- Prinsip 2 – Kepemimpinan (*Leadership*)
- Prinsip 3 – Melibatkan para anggota organisasi (*Involvement of people*)
- Prinsip 4 – Pendekatan secara proses (*Process approach*)
- Prinsip 5 – Pendekatan sistemik terhadap manajemen (*System Approach to management*)
- Prinsip 6 – Perbaikan berkesinambungan (*Continual Improvement*)
- Prinsip 7 – Pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan (*Factual approach to decision making*)
- Prinsip 8 – Hubungan saling menguntungkan secara seimbang dengan pemasok (*Mutually beneficial supplier relationships*)

PENGERTIAN PRINSIP MANAJEMEN MUTU

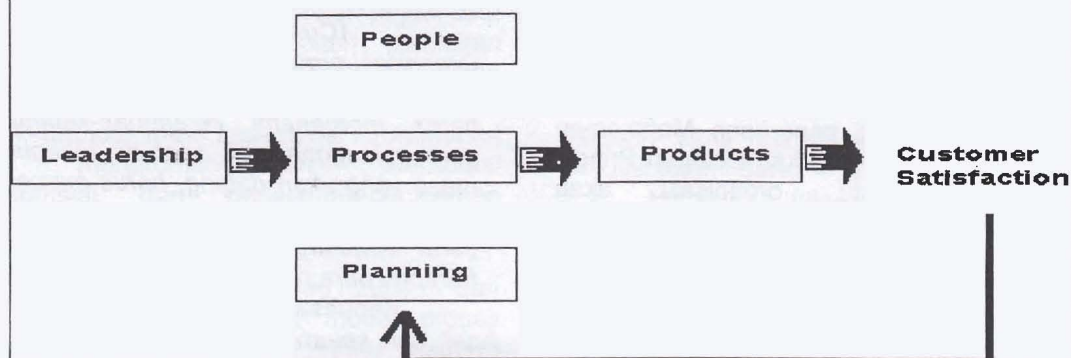
Prinsip 1 – Berfokus pada pelanggan (*Customer Focus*)

Organisasi-organisasi bergantung kepada para pelanggannya dan oleh karena itu harus memahami kebutuhan-kebutuhan para pelanggan baik saat ini maupun di masa yang akan datang, harus memenuhi persyaratan-persyaratan dari pelanggan serta berjuang untuk dapat melampaui harapan para pelanggan.

Kepuasan pelanggan merupakan hasil dari sejumlah faktor-faktor positif dan negatif yang dialami oleh pelanggan. Semakin banyak faktor- yang memuaskan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan pelanggan. Menghilangkan faktor-faktor yang tidak memuaskan saja (dengan memperbaiki proses) tidak akan otomatis memperbaiki tingkat kepuasan, namun menghasilkan lebih sedikit faktor ketidakpuasan. Selain itu terdapat faktor yang menyenangkan (*delighter factor*) yaitu faktor yang sangat positif yang dialami pelanggan namun tidak diharapkan/diperkirakan sebelumnya oleh pelanggan. Untuk kelangsungan serta memperoleh keberhasilan usaha maka perhatian dan komitmen untuk mengurangi faktor ketidakpuasan dan meningkatkan faktor kepuasan serta faktor menyenangkan dibandingkan dengan pesaing menjadi sangat dibutuhkan.

Dengan mengukur tingkat kepuasan pelanggan dan memahami kebutuhan pelanggan maka sasaran organisasi dapat dihubungkan dengan harapan pelanggan sehingga kinerja organisasi bisa dioptimalkan.

Customer-driven Organization



gambar 2. Customer-driven Organization
sumber : Krister Forsberg; 1999

Prinsip 2 – Kepemimpinan (Leadership)

Para pemimpin membangun satu kesatuan tujuan dan arah organisasi. Mereka harus menciptakan serta memelihara lingkungan internal yang melibatkan orang/anggota organisasi secara penuh dalam pencapaian sasaran organisasi

Perubahan perilaku mungkin merupakan bagian yang paling kritis dalam proses perubahan. Orang tidak selalu melawan perubahan namun mereka menolak untuk dirubah. Sangatlah penting untuk memberikan waktu agar orang memahami kebutuhan serta proses perubahan yang sebenarnya. Seorang pemimpin akan mengedepankan komunikasi terbuka dan visi yang jelas mengenai masa depan organisasi.

Semakin kuat kultur/nilai mengarah ke pasar, maka semakin sedikit kebutuhan akan arahan, kebijakan, instruksi, dll. Seorang pemimpin akan memberdayakan dan melibatkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Beberapa perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen menurut Krister Fosdberg antara lain:

Kepemimpinan	Manajemen
Visi	Kebijakan
Nilai-nilai bersama	Prosedur
Merubah kebiasaan	Proses
Efektif	Efisien
"Soft"	"Hard"
Top Line	Bottom Line

Prinsip 3 – Melibatkan para anggota organisasi (Involvement of people)

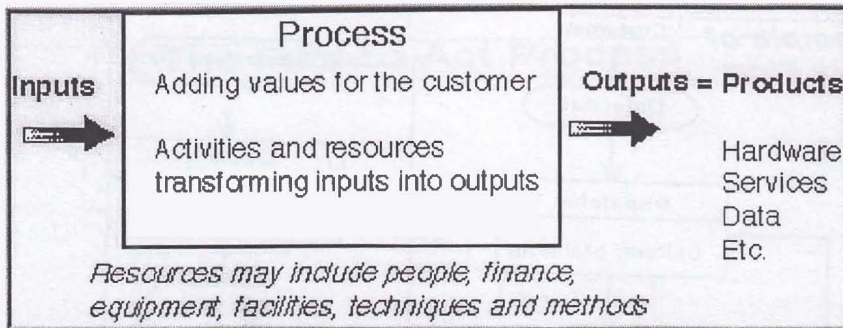
Para anggota pada semua tingkatan merupakan intisari dari suatu organisasi dan keterlibatan anggota secara penuh akan memungkinkan penggunaan kemampuan mereka bagi manfaat/kepentingan organisasi.

Orang/anggota organisasi yang terlibat sepenuhnya akan inovatif dan kreatif dalam mencapai tujuan organisasi. Sangat bermanfaat bagi organisasi bila para anggotanya memiliki kepuasan dengan tugas mereka dan secara aktif terlibat dalam pertumbuhan serta pembangunan organisasi. Kualitas terjadi melalui orang bukan semata-mata oleh sistemnya sendiri. Oranglah yang menciptakan pelanggan yang puas bukan semata-mata oleh produknya itu sendiri.

Prinsip 4 – Pendekatan secara proses (Process approach)

Suatu hasil yang diinginkan dapat dicapai secara lebih efisien jika aktivitas-aktivitas dan sumber daya-sumber daya terkait dikelola sebagai suatu proses.

Pendekatan secara proses akan mengarah ke penggunaan sumber daya secara lebih baik, siklus waktu yang lebih singkat serta biaya yang lebih rendah. Proses-proses harus dikelola agar memenuhi persyaratan serta kebutuhan pelanggan baik internal maupun eksternal. Tanggung jawab yang jelas harus dibangun



gambar 3. Proses
sumber : Krister Forsberg; 1999

untuk pengelolaan proses dan penghubung (*interface*) antara proses dan fungsi organisasi harus diidentifikasi secara jelas pula. Masalah-masalah yang timbul seharusnya diarahkan dengan perbaikan proses.

Prinsip 5 – Pendekatan sistemik terhadap manajemen (System approach to management)

Identifikasi, pemahaman dan pengelolaan proses-proses yang saling berhubungan sebagai suatu sistem memberikan kontribusi kepada efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Suatu sistem didefinisikan dengan mengidentifikasi semua proses-proses yang berkaitan serta saling ketergantungan mereka.

Suatu sistem dikelola sebagai suatu sistem proses-proses yang saling berkaitan

Suatu sistem diperbaiki dengan pengukuran berkesinambungan dan mengevaluasi semua proses-proses yang berhubungan.

Suatu sistem yang efektif memberikan tingkat kepercayaan (*confidence*) dalam kapabilitas organisasi untuk memenuhi persyaratan pelanggan

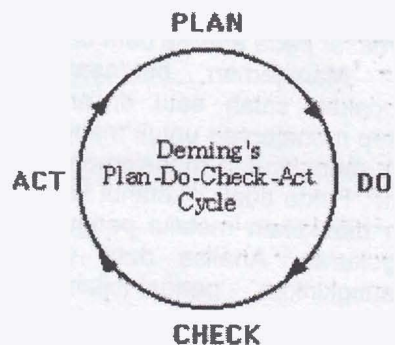
Work Flows merupakan salah satu alat untuk menggambarkan saling ketergantungan di antara proses-proses.

Prinsip 6 – Perbaikan berkesinambungan (Continual improvement)

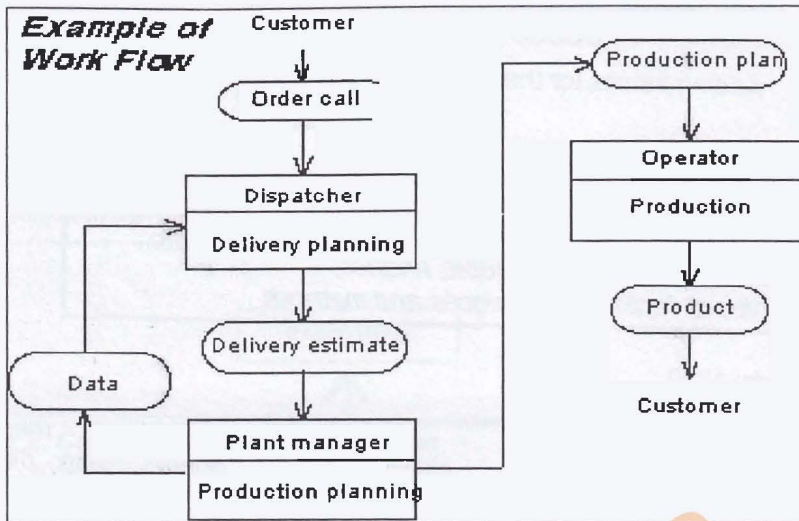
Perbaikan secara berkesinambungan kinerja keseluruhan organisasi seharusnya merupakan tujuan permanen suatu organisasi

Perbaikan kualitas merupakan aktivitas terus menerus yang diarahkan menuju proses yang lebih efektif dan lebih efisien. Aktivitas-aktivitas ini seringkali mensyaratkan nilai-nilai dan perilaku baru yang berfokus pada pengukuran dan review kinerja serta bertindak berdasarkan hasil.

Siklus Plan-Do-Check-Act dari Dr. Deming seringkali digunakan ketika menggambarkan perbaikan kualitas berkesinambungan. Siklus ini terdiri atas :



- P – Plan Activities**
(Merencanakan aktivitas-aktivitas)
- D – Implement the plan**
(Mengimplementasikan rencana)
- C – Check the result**
(Memeriksa hasil)
- A – Improve the proses**
(Memperbaiki proses)



gambar 4. Work Flows
sumber : Krister Forsberg; 1999

Prinsip 7 – Pendekatan faktual terhadap pengambilan keputusan (Factual approach to decision making)

Keputusan-keputusan yang efektif berdasar pada analisa data dan informasi

Manajemen berdasarkan "fakta" merupakan salah satu di antara banyak konsep manajemen untuk mengajar manajer untuk menghindari manajemen berdasarkan "opini". Fakta tidak diketahui kecuali mereka telah dibuktikan melalui pengumpulan data pengukuran. Analisa data yang relevan memungkinkan pengambilan keputusan berdasar informasi dan secara signifikan mengurangi resiko pengambilan keputusan berdasarkan opini.

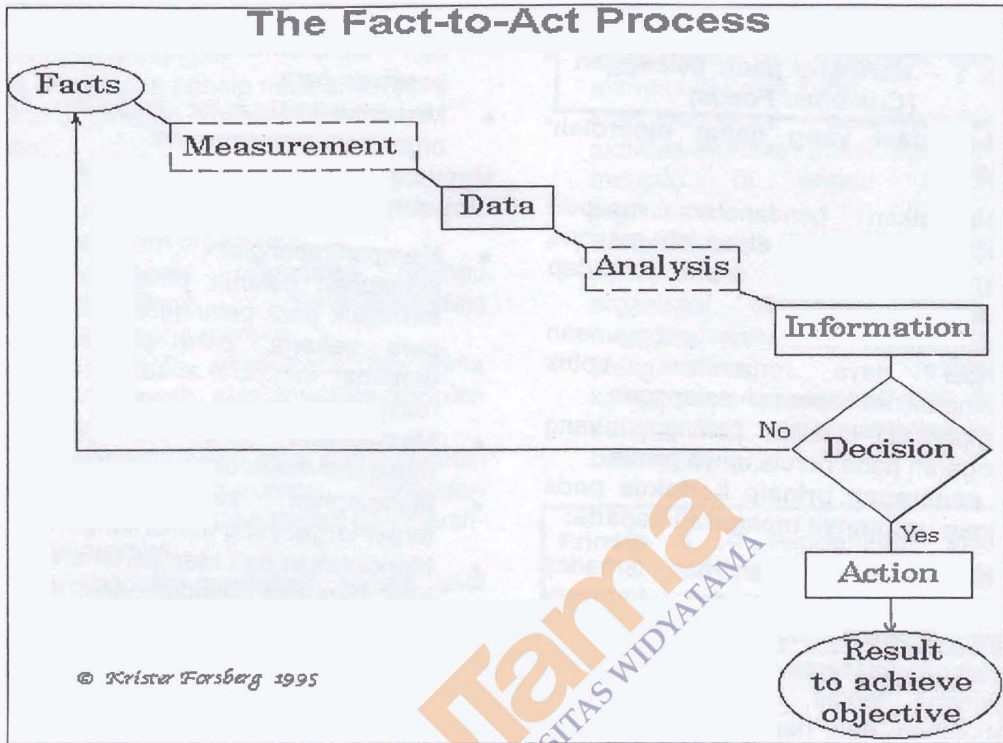
Kinerja dan data seringkali ditinjau sebagai angka saja. Namun demikian kinerja dapat diperbaiki menggunakan data. Keputusan dan tindakan seharusnya didasarkan pada analisa data dan informasi untuk memperbaiki hasil.

"Fact-to-Act Process" (lihat gambar 5) merupakan penuntun bagi manajer untuk mencapai hasil yang lebih efektif

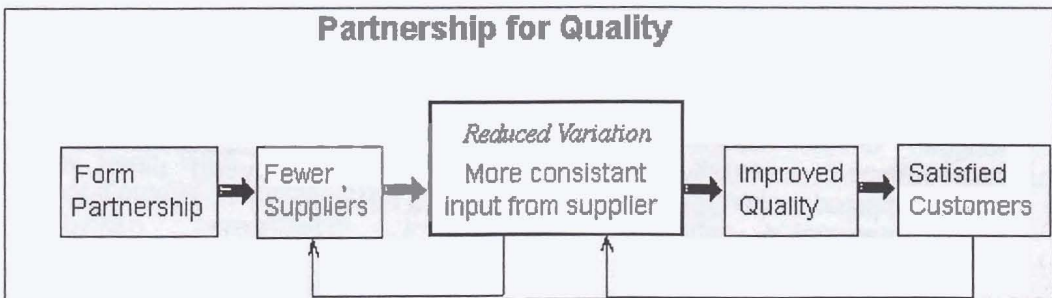
Prinsip 8 – Hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok (Mutually beneficial supplier relationships)

Suatu organisasi dan para pemasoknya memiliki saling ketergantungan dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan mereka untuk menciptakan nilai.

Umpan balik terus-menerus mengenai kebutuhan dan persyaratan pelanggan kepada sub-pemasok memastikan pasokan produk dan jasa yang berkualitas. Berdasarkan rasa saling percaya dan komunikasi terbuka, kemitraan untuk kualitas dibangun dengan pemasok-pemasok primer terseleksi untuk bekerjasama dalam memahami kebutuhan-kebutuhan *end-customers* baik di saat ini maupun masa yang akan datang



gambar 5. Fact-to-Act Process
 sumber : Krister Forsberg; 1995-1999



gambar 6. Kemitraan Kualitas
 sumber : Krister Forsberg; 1999

MANFAAT DAN UPAYA PENERAPAN PRINSIP MANAJEMEN MUTU

Prinsip 1 – Berfokus pada pelanggan (*Customer Focus*)

Manfaat-manfaat yang dapat diperoleh antara lain:

- Meningkatkan pendapatan maupun pangsa pasar yang diperoleh respons yang fleksibel dan cepat terhadap peluang-peluang pasar.
- Meningkatkan efektivitas penggunaan sumber daya organisasi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan
- Memperbaiki loyalitas pelanggan yang mengarah pada berulangnya bisnis.

Upaya penerapan prinsip berfokus pada pelanggan umumnya mengarah kepada:

Penelitian dan pemahaman terhadap kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan para pelanggan.

- Menjamin sasaran-sasaran organisasi sehingga terkait kepada kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan para pelanggan.
- Mengkomunikasikan kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan para pelanggan ke segenap bagian organisasi.
- Mengukur kepuasan pelanggan dan mengambil langkah berdasarkan hasil.
- Secara sistematis mengelola hubungan dengan pelanggan.
- Menjamin suatu pendekatan yang seimbang antara pemuasan para pelanggan dengan pihak lain yang terkait (seperti pemilik, pekerja, pemasok, pemodal, komunitas sekitar maupun masyarakat sebagai suatu kesatuan).

Prinsip 2 – Kepemimpinan (*Leadership*)

Manfaat-manfaat yang dapat diperoleh antara lain:

- Para anggota organisasi akan memahami dan termotivasi menuju

tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.

- Aktivitas-aktivitas dievaluasi, diluruskan, dan diimplementasikan dalam satu kesatuan cara.
- Miskomunikasi antar tingkatan dalam organisasi diminimalisasi

Upaya penerapan prinsip kepemimpinan umumnya mengarah kepada:

- Mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan seluruh pihak yang terkait termasuk para pelanggan, para pemilik, para pekerja, para pemasok, para pemodal, masyarakat setempat maupun masyarakat secara umum.
- Membangun satu visi yang jelas mengenai masa depan organisasi.
- Menetapkan sasaran-sasaran dan target-target yang menantang.
- Menciptakan dan mempertahankan nilai-nilai bersama, keadilan (*fairness*) dan model-model peran etika pada setiap tingkatan organisasi.
- Membangun kepercayaan dan menghilangkan ketakutan.
- Menyediakan, bagi anggota organisasi, sumber daya-sumber daya, pelatihan dan kebebasan bertindak yang disertai dengan tanggung jawab dan akuntabilitas.
- Memberikan inspirasi, memberikan dorongan dan mengakui kontribusi anggota organisasi.

Prinsip 3 – Melibatkan para anggota organisasi (*Involvement of people*)

Manfaat-manfaat yang dapat diperoleh antara lain:

- Terciptanya para anggota yang terlibat, yang termotivasi, dan memiliki komitmen dalam organisasi
- Mendorong inovasi dan kreativitas dalam rangka mencapai sasaran-sasaran organisasi.
- Anggota organisasi memiliki akuntabilitas terhadap kinerjanya masing-masing.

- Anggota organisasi bersemangat untuk berpartisipasi dan memberikan kontribusi bagi perbaikan berkesinambungan.

Upaya penerapan prinsip melibatkan para anggota organisasi umumnya mengarah kepada:

- Pemahaman para anggota mengenai pentingnya kontribusi serta peran mereka dalam organisasi.
- Para anggota organisasi mampu mengidentifikasi kendala-kendala terhadap kinerja mereka.
- Para anggota organisasi menerima tanggung jawab atas masalah-masalah dan pemecahannya.
- Para anggota organisasi mengevaluasi kinerja masing-masing terhadap pencapaian sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan mereka.
- Para anggota organisasi secara aktif mencari peluang-peluang untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan serta pengalaman mereka.
- Para anggota organisasi secara bebas berbagi pengetahuan dan pengalaman.
- Para anggota organisasi mendiskusikan berbagai masalah secara terbuka.

Prinsip 4 – Pendekatan secara proses (Process approach)

Manfaat-manfaat yang dapat diperoleh antara lain:

- Biaya-biaya yang lebih rendah dan siklus waktu yang lebih cepat melalui penggunaan sumber daya-sumber daya secara efektif.
- Hasil yang lebih baik, konsisten dan dapat diprediksi (predictable).
- Perbaikan pemanfaatan peluang-peluang secara lebih terfokus dan berdasar prioritas.

Upaya penerapan prinsip pendekatan secara proses umumnya mengarah kepada:

- Pendefinisian secara sistematis aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mendapatkan suatu hasil yang diinginkan.

Membangun suatu pola tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas dalam mengelola aktivitas-aktivitas kunci.

Menganalisa dan mengukur kapabilitas aktivitas-aktivitas kunci.

- Mengidentifikasi perangkat-perangkat aktivitas-aktivitas kunci baik di dalam maupun di antara fungsi-fungsi organisasi
- Berfokus pada faktor-faktor yang akan memperbaiki aktivitas-aktivitas kunci organisasi. Misalnya sumber daya, metoda, dan material.
- Mengevaluasi resiko-resiko, konsekuensi-konsekuensi dan dampak-dampak dari aktivitas-aktivitas terhadap pelanggan.

Prinsip 5 – Pendekatan sistemik terhadap manajemen (System approach to management)

Manfaat-manfaat yang dapat diperoleh antara lain:

- Integrasi dan alignment proses-proses terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- Kemampuan untuk memfokuskan usaha pada proses-proses kunci. Memberikan kepercayaan kepada pihak yang berkepentingan mengenai konsistensi, efektivitas, dan efisiensi dari organisasi.

Upaya penerapan prinsip pendekatan secara sistemik terhadap manajemen umumnya mengarah kepada:

- Memberikan suatu struktur sistem untuk mencapai tujuan organisasi dalam cara yang paling efektif dan efisien.
- Memahami saling ketergantungan di antara proses-proses sistem.
- Pendekatan-pendekatan secara struktur yang mengharmonisasi dan mengintegrasikan proses-proses.
- Menyediakan suatu pemahaman yang lebih baik mengenai peran dan tanggung jawab yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama dan oleh karena itu

mengurangi halangan-halangan *cross-functional*.

- Menetapkan sasaran dan mendefinisikan bagaimana aktivitas-aktivitas spesifik dalam suatu sistem harus beroperasi
- Secara berkesinambungan memperbaiki sistem melalui pengukuran dan evaluasi.

Prinsip 6 – Perbaikan berkesinambungan (Continual improvement)

Manfaat-manfaat yang dapat diperoleh antara lain:

- Keunggulan kinerja (*Performance advantage*) melalui perbaikan kemampuan organisasional
- *Alignment* (pelurusan/pensejajaran) dari aktivitas-aktivitas perbaikan pada semua tingkatan menuju maksud strategis organisasi
- Fleksibilitas untuk bereaksi secara cepat terhadap peluang-peluang

Upaya penerapan prinsip Perbaikan berkesinambungan umumnya mengarah kepada:

- Menerapkan suatu pendekatan *organization-wide* yang konsisten terhadap perbaikan berkesinambungan kinerja organisasi
- Menyediakan para anggota organisasi dengan pelatihan mengenai metoda-metoda dan alat-alat (*tools*) perbaikan berkesinambungan.
- Membuat perbaikan berkesinambungan produk-produk, proses-proses dan sistem-sistem sebagai suatu tujuan bagi setiap individu dalam organisasi.
- Membangun sasaran-sasaran untuk menuntun serta mengukur untuk melacak/memantau perbaikan berkesinambungan.
- Mengakui dan menghargai perbaikan-perbaikan.

Prinsip 7 – Pendekatan faktual terhadap pengambilan

keputusan (Factual approach to decision making)

Manfaat-manfaat yang dapat diperoleh antara lain:

- Keputusan-keputusan berdasarkan informasi.
- Peningkatan kemampuan untuk menunjukkan efektivitas keputusan-keputusan yang telah diambil melalui rujukan terhadap rekaman/catatan faktual.
- Peningkatan kemampuan untuk mengkaji ulang, menantang (*challenge*) dan merubah pendapat-pendapat maupun keputusan-keputusan

Upaya penerapan prinsip pendekatan faktual terhadap pengambilan keputusan umumnya mengarah kepada:

- Memastikan data dan informasi cukup akurat dan dapat diandalkan.
- Membuat data dapat diakses oleh anggota organisasi yang membutuhkannya.
- Analisa data dan informasi menggunakan metoda-metoda yang valid.
- Pengambilan keputusan dan pelaksanaan suatu aksi didasarkan kepada analisa faktual yang diimbangi dengan pengalaman dan intuisi.

Prinsip 8 – Hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok (Mutually beneficial supplier relationships)

Manfaat-manfaat yang dapat diperoleh antara lain:

- Peningkatan kemampuan untuk menciptakan nilai bagi kedua belah pihak
- Fleksibilitas dan kecepatan bersama untuk merespons perubahan pasar maupun perubahan kebutuhan dan harapan pelanggan.
- Optimasi biaya dan sumber daya

Upaya penerapan prinsip hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok umumnya mengarah kepada:

- Membangun hubungan-hubungan yang seimbang antara laba jangka pendek dan pertimbangan jangka panjang
- Mengumpulkan keahlian dan sumber daya dengan mitra
- Identifikasi dan pemilihan pemasok-pemasok kunci
- Komunikasi yang jelas dan terbuka
- Berbagi informasi dan rencana masa depan
- Membangun aktivitas bersama di bidang pengembangan dan perbaikan
- Memberikan inspirasi, memberikan dorongan dan mengakui perbaikan-perbaikan serta pencapaian-pencapaian pemasok.

KESIMPULAN

Dalam revisi terhadap seri ISO 9000:1994 telah terjadi satu pergeseran paradigma dalam pemikiran sistem manajemen. ISO 9001:2000 yang baru secara signifikan berubah dari versi 1994 yaitu berfokus pada model proses sebagai suatu platform bisnis dengan perbaikan berkesinambungan (*continual improvement*) dan pelanggan sebagai tujuan utama dari sistem manajemen mutu.

Dasar dari standar sistem manajemen mutu seri ISO 9000:2000 ini adalah Delapan Prinsip Manajemen Mutu, yaitu:

- Prinsip 1 – Berfokus pada pelanggan (*Customer focus*)
- Prinsip 2 – Kepemimpinan (*Leadership*)
- Prinsip 3 – Melibatkan para anggota organisasi (*Involvement of people*)
- Prinsip 4 – Pendekatan secara proses (*Process approach*)

Prinsip 5 – Pendekatan sistemik terhadap manajemen (*System Approach to management*)

Prinsip 6 – Perbaikan berkesinambungan (*Continual Improvement*)

- Prinsip 7 – Pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan (*Factual approach to decision making*)

Prinsip 8 – Hubungan saling menguntungkan secara seimbang dengan pemasok (*Mutually beneficial supplier relationships*)

Dengan semakin tumbuhnya persaingan global maka Manajemen Mutu menjadi semakin penting bagi pemimpin dan manajemen semua organisasi. Prinsip Manajemen Mutu menyediakan pemahaman dan tuntunan bagi penerapan Manajemen Mutu. Dengan menerapkan Delapan Prinsip Manajemen Mutu, organisasi akan menghasilkan manfaat bagi pelanggan, pemilik, pemasok dan masyarakat luas.

DAFTAR PUSTAKA

Forsberg, Krister; "Quality Management Principles"; <http://qmp.wineasy.se>; 1995-1999

"Revisi Standar ISO 9000 Disahkan, ISO 9000:2000 Diluncurkan"; SINERGI, Edisi XXXIII DESEMBER 2000; Divisi SDM Bank BNI; 2000

"Eight Quality Management Principles"; ISO; <http://www.iso.ch/9000e/QMP.html>; 2001

"ISO 9001-2000 A Paradigm Shift in Management System Thinking"; Quality & Change; <http://www.icon.co.za/~tqma/iso9001.htm>

TANTI IRAWATI, S.E., adalah dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama Mengajar mata kuliah Manajemen Mutu.