

Manajemen mutu — Mutu dari sebuah organisasi — Pedoman untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan

Daftar isi**Hal**

| | |
|---|------------|
| Kata Pengantar | iii |
| Pendahuluan | iv |
| 1 Lingkup..... | 1 |
| 2 Acuan normatif..... | 1 |
| 3 Istilah dan definisi | 1 |
| 4 Mutu dari sebuah organisasi dan keberhasilan yang berkelanjutan | 1 |
| 4.1 Mutu dari sebuah organisasi..... | 1 |
| 4.2 Pengelolaan keberhasilan yang berkelanjutan dari sebuah organisasi..... | 2 |
| 5 Konteks organisasi..... | 3 |
| 5.1 Umum | 3 |
| 5.2 Pihak berkepentingan yang relevan | 3 |
| 5.3 Isu eksternal dan internal | 3 |
| 6 Identitas organisasi | 4 |
| 6.1 Umum | 4 |
| 6.2 Misi, visi, nilai-nilai dan budaya | 4 |
| 7 Kepemimpinan | 5 |
| 7.1 Umum | 5 |
| 7.2 Kebijakan dan strategi..... | 5 |
| 7.3 Sasaran..... | 8 |
| 7.4 Komunikasi..... | 8 |
| 8 Manajemen proses | 8 |
| 8.1 Umum | 8 |
| 8.2 Penentuan proses..... | 9 |
| 8.3 Tanggung jawab dan wewenang atas proses..... | 10 |
| 8.4 Pengelolaan proses-proses..... | 10 |
| 9 Manajemen sumber daya | 11 |
| 9.1 Umum | 11 |
| 9.2 Orang..... | 12 |
| 9.3 Pengetahuan organisasi..... | 13 |
| 9.4 Teknologi..... | 13 |
| 9.5 Infrastruktur dan lingkungan kerja..... | 14 |
| 9.6 Sumber daya yang disediakan secara eksternal..... | 15 |
| 9.7 Sumber daya alam | 15 |
| 10 Analisis dan evaluasi kinerja sebuah organisasi..... | 16 |
| 10.1 Umum | 16 |
| 10.2 Indikator kinerja | 16 |
| 10.3 Analisis kinerja | 17 |
| 10.4 Evaluasi kinerja..... | 18 |
| 10.5 Audit internal..... | 19 |
| 10.6 Penilaian diri..... | 19 |
| 10.7 Tinjauan..... | 20 |
| 11 Perbaikan, pembelajaran dan inovasi | 20 |
| 11.1 Umum | 20 |
| 11.2 Perbaikan | 20 |
| 11.3 Pembelajaran | 21 |
| 11.4 Inovasi..... | 22 |
| Annex A (informasi) Perkakas penilaian diri | 23 |
| Bibliografi | 57 |

Kata Pengantar

ISO (Organisasi Internasional untuk Standarisasi) adalah sebuah federasi dunia dari badan-badan standar nasional (badan-badan anggota ISO). Pekerjaan mempersiapkan standar internasional biasanya dilakukan melalui panitia teknis ISO. Setiap badan anggota yang berkepentingan dengan subyek yang telah ditetapkan oleh panitia teknis berhak diwakili dalam panitia tersebut. Organisasi internasional, pemerintah dan non-pemerintah, dalam hubungan dengan ISO, juga mengambil bagian dalam pekerjaan tersebut. ISO bekerjasama erat dengan Komisi Elektroteknik Internasional (IEC) mengenai semua hal mengenai standarisasi elektroteknik.

Prosedur yang digunakan untuk mengembangkan dokumen ini dan yang ditujukan untuk pemeliharaannya lebih lanjut dijelaskan dalam Arahan ISO/IEC (ISO/IEC Directives), Bagian 1. Pada khususnya kriteria persetujuan yang berbeda yang diperlukan untuk jenis dokumen ISO yang berbeda harus dicatat. Dokumen ini disusun sesuai dengan aturan editorial dari Arahan ISO/IEC (ISO/IEC Directives), Bagian 2 (lihat www.iso.org/directives).

Terdapat kemungkinan bahwa beberapa elemen dari dokumen memiliki hak paten. ISO tidak bertanggung jawab mengidentifikasi salah satu atau semua hak paten tersebut. Rincian dari setiap hak paten yang diidentifikasi selama pengembangan dokumen terdapat dalam Pendahuluan dan/atau dalam daftar ISO dari pernyataan paten yang diterima (lihat www.iso.org/patents).

Setiap nama dagang yang digunakan dalam dokumen ini adalah informasi yang diberikan untuk kemudahan pengguna dan bukan merupakan suatu dukungan.

Untuk penjelasan tentang sifat sukarela dari standar-standar, makna istilah dan ungkapan ISO yang terkait dengan penilaian kesesuaian, serta informasi tentang kepatuhan ISO terhadap prinsip-prinsip Organisasi Perdagangan Dunia (WTO) dalam Hambatan Teknis terhadap Perdagangan (TBT) lihat URL berikut: www.iso.org/iso/foreword.html.

Dokumen ini disusun oleh Panitia Teknis ISO/TC 176, Manajemen mutu dan jaminan mutu, Subpanitia 2, Sistem mutu.

Edisi keempat ini membatalkan dan menggantikan edisi ketiga (ISO 9004:2009), yang secara teknis telah direvisi. Perubahan utama yang dibandingkan dengan edisi sebelumnya adalah sebagai berikut:

- keselarasan dengan konsep dan terminologi ISO 9000:2015 dan ISO 9001:2015;
- fokus pada konsep “mutu sebuah organisasi”;
- fokus konsep “identitas sebuah organisasi”.

Pendahuluan

Dokumen ini menyediakan pedoman bagi organisasi untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan dalam sebuah lingkungan yang kompleks, sukar dan terus berubah, dengan mengacu pada prinsip-prinsip manajemen mutu yang diuraikan dalam ISO 9000:2015. Apabila diterapkan secara bersama-sama, prinsip-prinsip manajemen mutu dapat menyediakan sebuah dasar pemersatu untuk nilai-nilai dan strategi sebuah organisasi.

Sementara ISO 9001:2015 fokus pada menyediakan kepercayaan terhadap produk dan jasa sebuah organisasi, dokumen ini fokus pada menyediakan kepercayaan terhadap kemampuan organisasi untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan.

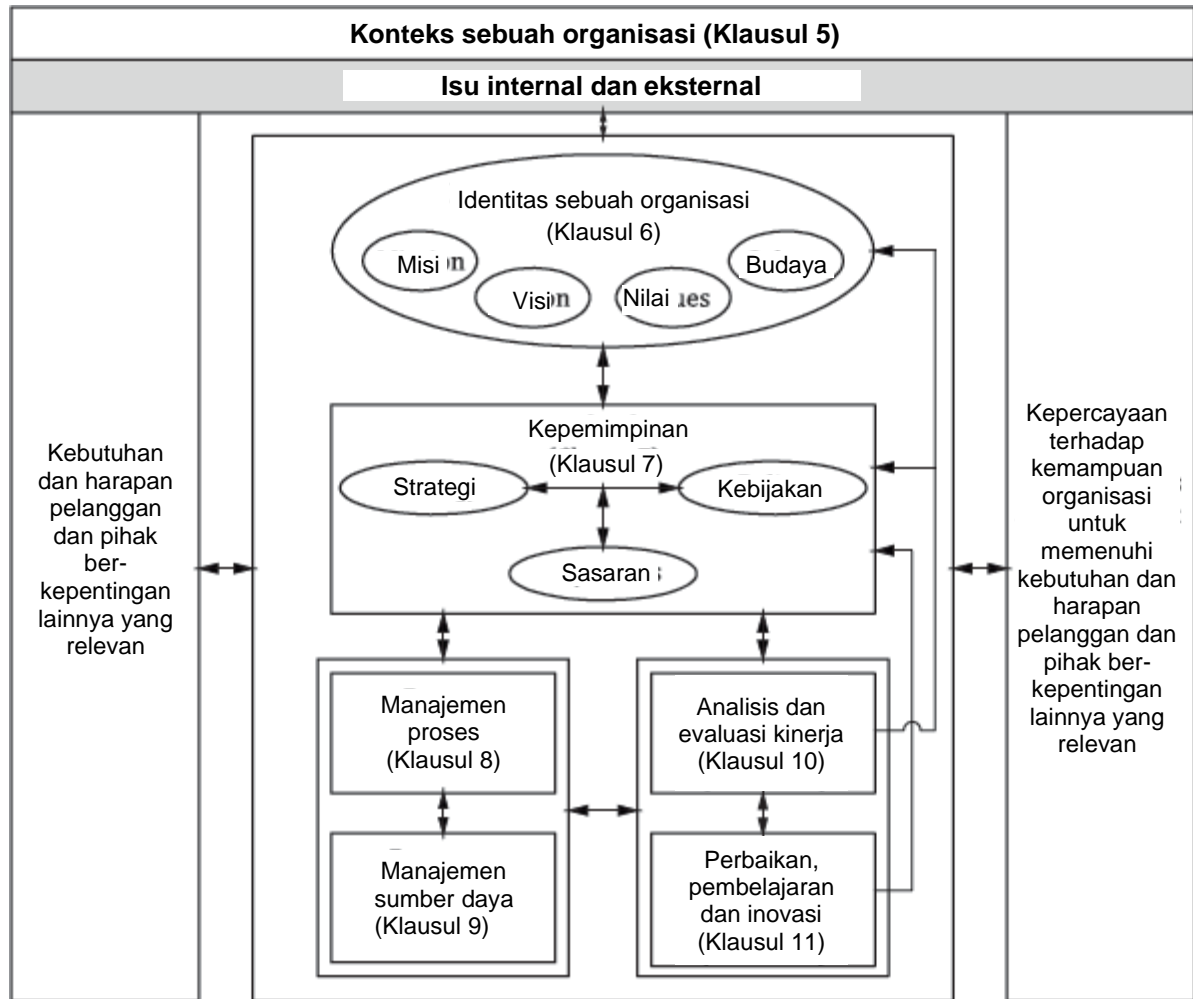
Fokus manajemen puncak pada kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dan pihak berkepentingan lainnya yang relevan menyediakan kepercayaan terhadap pencapaian keberhasilan yang berkelanjutan. Dokumen ini menangani perbaikan yang sistematis terhadap kinerja keseluruhan dari organisasi. Dokumen ini mencakup perencanaan, pelaksanaan, analisis, evaluasi dan perbaikan terhadap sistem manajemen yang efektif dan efisien.

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi terus-menerus muncul, berkembang, meningkat atau menurun selama bertahun-tahun, dan menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan ini penting untuk keberhasilan yang berkelanjutan. Contohnya antara lain faktor-faktor tanggung jawab sosial, lingkungan dan budaya, selain yang mungkin telah dipertimbangkan sebelumnya, seperti efisiensi, mutu dan kecekatan; disatukan, faktor-faktor ini menjadi bagian dari konteks organisasi.

Kemampuan untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan ditingkatkan oleh manajer pada semua tingkatan yang belajar tentang dan memahami konteks yang terus berkembang dari organisasi. Perbaikan dan inovasi juga mendukung keberhasilan yang berkelanjutan.

Dokumen ini memajukan penilaian diri dan menyediakan sebuah perkakas penilaian diri untuk meninjau seberapa jauh organisasi telah mengadopsi konsep-konsep dalam dokumen ini (lihat [Annex A](#)).

Penggambaran dari struktur dokumen ini, yang mencakup elemen-elemen yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan dari sebuah organisasi sebagaimana dicakup dalam dokumen ini, disajikan dalam [Gambar 1](#).



Gambar 1 – Representasi dari struktur dokumen ini

Manajemen mutu - Mutu dari sebuah organisasi - Pedoman untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan (ISO 9004:2018)

1 Lingkup

Dokumen ini memberikan pedoman untuk meningkatkan kemampuan sebuah organisasi untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan. Pedoman ini konsisten dengan prinsip-prinsip manajemen mutu yang diberikan dalam ISO 9000:2015.

Dokumen ini menyediakan sebuah perkakas penilaian diri untuk meninjau seberapa jauh organisasi telah mengadopsi konsep-konsep dalam dokumen ini.

Dokumen ini dapat diterapkan pada organisasi apapun, tanpa memandang ukuran, jenis dan kegiatannya.

2 Acuan normatif

Dokumen- berikut diacu dalam naskah secara sedemikian rupa sehingga sebagian atau seluruh isinya merupakan persyaratan dokumen ini. Untuk acuan bertanggal, hanya berlaku edisi yang dikutip. Untuk acuan tidak bertanggal, berlaku edisi terbaru dari dokumen yang diacu (termasuk semua perubahannya).

ISO 9000:2015, *Sistem manajemen mutu — Dasar-dasar dan kosakata*

3 Istilah dan definisi

Untuk keperluan dokumen ini, berlaku istilah dan definisi yang diberikan dalam ISO 9000:2015.

ISO dan IEC memelihara basis data peristilahan untuk digunakan dalam standarisasi pada alamat berikut ini:

- ISO Online browsing platform: tersedia di <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: tersedia di <http://www.electropedia.org/>

4 Mutu dari sebuah organisasi dan keberhasilan yang berkelanjutan

4.1 Mutu dari sebuah organisasi

Mutu sebuah organisasi adalah taraf dimana karakteristik yang disandang organisasi memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggannya dan pihak berkepentingan lainnya, untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan. Tergantung organisasi untuk menentukan apa yang relevan untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan.

CATATAN 1 Istilah “mutu sebuah organisasi” berasal dari definisi “mutu” yang diberikan dalam ISO 9000:2015, 3.6.2, (“taraf dimana seperangkat karakteristik yang disandang sebuah obyek memenuhi persyaratan”), dan dari definisi “persyaratan” yang diberikan dalam ISO 9000:2015, 3.6.4, (“kebutuhan atau harapan yang dinyatakan, umumnya tersirat atau wajib”). Ini berbeda dari tujuan [ISO 9001](#), yang fokus pada mutu produk dan jasa untuk memberikan kepercayaan terhadap kemampuan sebuah organisasi untuk menyediakan produk dan jasa yang sesuai dan untuk meningkatkan kepuasan pelanggannya.

CATATAN 2 Seluruh penyebutan “kebutuhan dan harapan” bermakna “kebutuhan dan harapan yang relevan”.

CATATAN 3 Seluruh penyebutan “pihak berkepentingan” bermakna “pihak berkepentingan yang relevan”.

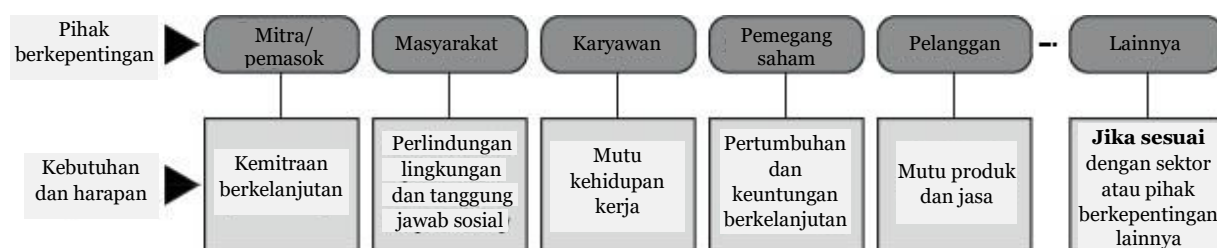
CATATAN 4 Seluruh penyebutan “pihak berkepentingan” mencakup pelanggan.

Organisasi harus melampaui mutu produk dan jasanya serta kebutuhan dan harapan pelanggannya. Untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan, organisasi harus fokus pada mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan dan harapan pihak berkepentingannya, dengan tujuan meningkatkan kepuasan dan keseluruhan pengalamannya.

Organisasi harus menerapkan seluruh prinsip-prinsip manajemen mutu (lihat ISO 9000:2015) untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan. Secara khusus harus diperhatikan mengenai prinsip-prinsip “fokus pelanggan” dan “manajemen hubungan” untuk memenuhi kebutuhan dan harapan yang berbeda-beda dari pihak berkepentingan.

Kebutuhan dan harapan dari masing-masing pihak berkepentingan bisa berbeda, selaras, atau bertentangan dengan pihak berkepentingan lainnya, atau bisa berubah dengan cepat. Cara dengan mana kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan dinyatakan dan dipenuhi dapat mengambil berbagai bentuk, misalnya kerjasama, negosiasi, alih daya, atau dengan menghentikan suatu kegiatan; dengan demikian, organisasi harus mempertimbangkan hubungan-hubungan para pihak berkepentingannya ketika menangani kebutuhan dan harapan mereka.

Komposisi dari pihak berkepentingan bisa sangat berbeda seiring waktu dan antara organisasi, industri, budaya dan bangsa; Gambar 2 menyediakan contoh pihak berkepentingan dan kebutuhan dan harapannya.



Gambar 2 – Contoh pihak berkepentingan dan kebutuhan dan harapannya

4.2 Pengelolaan keberhasilan yang berkelanjutan dari sebuah organisasi

4.2.1 Mutu sebuah organisasi ditingkatkan dan keberhasilan yang berkelanjutan dapat dicapai dengan secara konsisten memenuhi kebutuhan dan harapan pihak berkepentingannya dalam jangka panjang. Sasaran jangka pendek dan menengah harus mendukung strategi jangka panjang ini.

Karena konteks sebuah organisasi akan selalu terus berubah, untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan manajemen puncak harus:

- secara teratur memantau, menganalisa, mengevaluasi dan meninjau konteks organisasi untuk mengidentifikasi semua pihak berkepentingan, menentukan kebutuhan dan harapannya dan potensi dampaknya masing-masing terhadap kinerja organisasi;
- menentukan, menjalankan dan mengomunikasikan misi, visi dan nilai-nilai organisasi, dan memajukan suatu budaya yang selaras;
- menentukan risiko dan peluang jangka pendek dan panjang;
- menentukan, menjalankan dan mengomunikasikan kebijakan, strategi dan sasaran organisasi;
- menentukan proses-proses yang relevan dan mengelolanya sehingga berfungsi dalam suatu sistem yang koheren;
- mengelola sumber daya organisasi agar memungkinkan proses-prosesnya mencapai hasil yang diinginkan;
- memantau, menganalisa, mengevaluasi dan meninjau kinerja organisasi;
- menetapkan suatu proses untuk perbaikan, pembelajaran dan inovasi guna mendukung kemampuan organisasi untuk merespon perubahan dalam konteks organisasi.

4.2.2 Pertimbangan terhadap kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan memungkinkan organisasi:

- a) untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien;
- b) untuk meniadakan tanggung jawab dan hubungan yang saling bertentangan;
- c) untuk menyelaraskan dan mengoptimalkan praktek;
- d) untuk menciptakan konsistensi;
- e) untuk memperbaiki komunikasi;
- f) untuk memfasilitasi pelatihan, pembelajaran dan pengembangan diri;
- g) untuk memfasilitasi fokus pada karakteristik terpenting dari organisasi;
- h) untuk mengelola risiko dan peluang terhadap merek atau reputasinya;
- i) untuk memperoleh dan berbagi pengetahuan.

5 Konteks organisasi

5.1 Umum

Memahami konteks dari sebuah organisasi adalah sebuah proses yang menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan. Terdapat faktor-faktor kunci yang harus dipertimbangkan ketika menentukan konteks sebuah organisasi:

- a) pihak berkepentingan;
- b) isu eksternal;
- c) isu internal.

5.2 Pihak berkepentingan yang relevan

Pihak berkepentingan adalah mereka yang dapat mempengaruhi, dipengaruhi oleh, atau memandang dirinya akan dipengaruhi oleh suatu keputusan atau kegiatan organisasi. Organisasi harus menentukan pihak berkepentingan yang mana yang relevan. Pihak-pihak berkepentingan yang relevan ini bisa eksternal maupun internal, termasuk pelanggan, dan dapat berdampak pada kemampuan organisasi untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan.

Organisasi harus menentukan pihak berkepentingan mana yang:

- a) merupakan risiko terhadap keberhasilan berkelanjutannya jika kebutuhan dan harapannya yang relevan tidak terpenuhi;
- b) dapat menyediakan peluang untuk meningkatkan keberhasilan berkelanjutannya.

Setelah pihak berkepentingan yang relevan ditetapkan, organisasi harus:

- mengidentifikasi kebutuhan dan harapannya yang relevan, menentukan yang harus ditangani;
- menetapkan proses-proses yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan dari pihak berkepentingan tersebut.

Organisasi harus mempertimbangkan bagaimana menetapkan hubungan yang ada dengan pihak berkepentingan untuk manfaat seperti kinerja yang membaik, kesepahaman mengenai sasaran dan nilai-nilai, dan stabilitas yang meningkat.

5.3 Isu eksternal dan internal

5.3.1 Isu eksternal adalah faktor yang ada diluar organisasi yang dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan, seperti:

- a) persyaratan undang-undang dan peraturan;
- b) persyaratan dan kesepakatan spesifik sektor;
- c) persaingan;

- d) globalisasi;
- e) faktor sosial, ekonomi, politik dan budaya;
- f) inovasi dan kemajuan teknologi;
- g) lingkungan alam.

5.3.2 Isu internal adalah faktor yang ada dalam organisasi sendiri yang dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan, seperti:

- a) ukuran dan kompleksitas;
- b) kegiatan dan proses-proses terkait;
- c) strategi;
- d) jenis produk dan jasa;
- e) kinerja;
- f) sumber daya;
- g) tingkat kompetensi dan pengetahuan organisasi;
- h) kematangan;
- i) inovasi.

5.3.3 Ketika mempertimbangkan isu eksternal dan internal, organisasi harus memperhitungkan informasi yang relevan dari masa lalu, situasinya saat ini dan arah strategisnya.

Organisasi harus menentukan mana isu eksternal dan internal yang mungkin dapat mengakibatkan risiko terhadap keberhasilan berkelanjutannya atau peluang untuk meningkatkan keberhasilan berkelanjutannya.

Berdasarkan pada penentuan isu-isu ini, manajemen puncak harus memutuskan mana dari risiko dan peluang ini yang harus ditangani dan mulai menetapkan, menjalankan dan memelihara proses-proses yang diperlukan.

Organisasi harus mempertimbangkan bagaimana menetapkan, menjalankan dan memelihara suatu proses untuk memantau, meninjau dan mengevaluasi isu eksternal dan internal, dengan mempertimbangkan konsekuensi yang harus dilakukan tindakan (lihat 7.2).

6 Identitas organisasi

6.1 Umum

Sebuah organisasi didefinisikan berdasarkan identitas dan konteksnya. Identitas sebuah organisasi ditentukan oleh karakteristiknya, berdasarkan misi, visi, nilai-nilai dan budayanya.

Misi, visi, nilai-nilai dan budaya saling tergantung dan hubungan diantara misi, visi, nilai-nilai dan budaya harus diakui sebagai dinamis.

6.2 Misi, visi, nilai-nilai dan budaya

Identitas sebuah organisasi mencakup:

- a) misi: tujuan keberadaan organisasi;
- b) visi: aspirasi tentang ingin menjadi apakah organisasi;
- c) nilai-nilai: prinsip-prinsip dan/atau pola berfikir yang akan berperan dalam membentuk budaya organisasi dan untuk menentukan apa yang penting bagi organisasi, dalam mendukung misi dan visi tersebut;
- d) budaya: keyakinan, sejarah, etika, perilaku dan sikap yang saling berkaitan dengan identitas organisasi.

Penting sekali bahwa budaya organisasi sejalan dengan misi, visi, dan nilai-nilainya. Manajemen

puncak harus memastikan bahwa konteks organisasi dipertimbangkan ketika menentukan misi, visi dan nilai-nilainya. Ini harus mencakup pemahaman mengenai budayanya saat ini dan menilai kebutuhan untuk mengubah budaya tersebut. Arah strategis dari organisasi dan kebijakannya harus diselaraskan dengan elemen-elemen identitas ini.

Manajemen puncak harus meninjau misi, visi, nilai-nilai dan budaya pada interval yang direncanakan dan pada saat konteks organisasi berubah. Peninjauan ini harus mempertimbangkan isu eksternal dan internal yang dapat berpengaruh pada kemampuan organisasi untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan. Ketika perubahan dilakukan terhadap elemen-elemen identitas, maka hal ini harus dikomunikasikan dalam organisasi dan kepada pihak berkepentingan, jika memungkinkan.

7 Kepemimpinan

7.1 Umum

7.1.1 Manajemen puncak, melalui kepemimpinannya, harus:

- a) memajukan diadopsinya misi, visi, nilai-nilai dan budaya secara ringkas dan mudah dipahami, untuk mencapai kesatuan tujuan;
- b) menciptakan sebuah lingkungan internal dimana orang-orang terlibat dan berkomitmen untuk mencapai sasaran organisasi;
- c) mendorong dan mendukung manajer pada tingkatan yang sesuai untuk memajukan dan memelihara kesatuan tujuan dan arah sebagaimana ditetapkan oleh manajemen puncak.

7.1.2 Untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan, manajemen puncak harus mendemonstrasikan kepemimpinan dan komitmen dalam organisasi, dengan:

- a) menetapkan identitas organisasi (lihat Klausul 6):
- b) memajukan budaya kepercayaan dan integritas;
- c) menetapkan dan memelihara kerja tim;
- d) menyediakan untuk orang-orang sumber daya yang diperlukan, pelatihan dan wewenang untuk bertindak dengan bertanggung jawab;
- e) memajukan nilai-nilai bersama, keadilan dan perilaku etis sehingga ini bertahan di seluruh tingkatan organisasi;
- f) menetapkan dan memelihara struktur organisasi untuk meningkatkan daya saing, jika berlaku;
- g) secara sendiri-sendiri atau bersama-sama memperkuat nilai-nilai organisasi;
- h) mengomunikasikan keberhasilan yang dicapai keluar dan kedalam, jika berlaku;
- i) menetapkan dasar bagi komunikasi yang efektif dengan orang-orang dalam organisasi, membahas isu-isu yang memiliki dampak yang bersifat umum, termasuk dampak keuangan, jika berlaku;
- j) mendukung pengembangan kepemimpinan di seluruh tingkatan organisasi.

7.2 Kebijakan dan strategi

Manajemen puncak harus menetapkan maksud dan arah organisasi dalam bentuk kebijakan organisasi, untuk menangani aspek-aspek seperti penataan, mutu, lingkungan, energi, ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja, mutu kehidupan kerja, inovasi, keamanan, privasi, perlindungan data dan pengalaman pelanggan. Pernyataan kebijakan harus mencakup komitmen untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan dan untuk memajukan perbaikan.

Ketika menetapkan strategi, manajemen puncak harus menerapkan sebuah model yang telah diakui dan sesuai yang tersedia di pasaran, atau mendesain atau menjalankan sebuah model yang disesuaikan yang spesifik organisasi. Sekali dipilih, penting sekali untuk memelihara kestabilan dari model tersebut sebagai pondasi yang kokoh dan acuan untuk pengelolaan organisasi.

Strategi harus mencerminkan identitas organisasi, konteks dan perspektif jangka panjangnya. Seluruh sasaran jangka pendek dan menengah harus diselaraskan dengan itu (lihat 7.3).

Manajemen puncak harus membuat keputusan-keputusan yang strategis mengenai faktor-faktor kompetitif (lihat Tabel 1).

Keputusan-keputusan mengenai kebijakan dan strategi ini harus ditinjau apakah masih sesuai. Perubahan isu eksternal dan internal, maupun risiko dan peluang baru, harus ditangani.

Kebijakan dan strategi organisasi merupakan dasar untuk menetapkan pengelolaan proses (lihat Klausul 8).

Tabel 1 — Contoh tindakan yang harus dipertimbangkan ketika menangani faktor kompetitif

| Faktor kompetitif | Tindakan yang harus dipertimbangkan |
|---|--|
| A Produk dan jasa | <ul style="list-style-type: none"> — fokus pada pelanggan saat ini dan masa depan dan potensi pasar untuk produk dan jasa — menawarkan produk dan jasa atau desain baku yang spesifik persyaratan pelanggan — merealisasikan keuntungan menjadi yang pertama ada di pasar atau menjadi pengikut — meningkatkan produksi sesaat ke produksi massal, jika memungkinkan — menangani siklus inovasi yang singkat atau permintaan pelanggan jangka panjang yang stabil — mengelola persyaratan mutu |
| B Orang | <ul style="list-style-type: none"> — mengenali perkembangan kependudukan dan nilai-nilai yang terus berubah — mempertimbangkan keberagaman — membangun citra sebagai seorang employer yang menarik — menentukan kompetensi dan pengalaman yang diinginkan dari orang-orang yang akan dipekerjakan — mempertimbangkan pendekatan yang sesuai terhadap rekrutmen, pengembangan kompetensi, retensi, dan manajemen cuti — menangani fleksibilitas kapasitas dengan mempertimbangkan kontrak permanen versus musiman — mempertimbangkan tenaga kerja penuh waktu versus paruh waktu atau sementara, maupun perimbangannya |
| C Pengetahuan organisasi dan teknologi | <ul style="list-style-type: none"> — menerapkan pengetahuan dan teknologi yang tersedia saat ini pada peluang baru — mengidentifikasi kebutuhan pengetahuan dan teknologi baru — menentukan kapan pengetahuan dan teknologi ini harus tersedia dan bagaimana menerapkannya dalam organisasi — menentukan apakah ini harus dikembangkan secara internal atau diperoleh dari luar |
| D Mitra | <ul style="list-style-type: none"> — menentukan calon mitra — mendorong pengembangan teknologi bersama dengan penyedia eksternal dan pesaing — mengembangkan produk dan jasa sesuai menurut pesanan dalam proyek bersama dengan pelanggan — bekerjasama dengan komunitas lokal, akademisi, otoritas publik dan asosiasi |

| Faktor kompetitif | Tindakan yang harus dipertimbangkan |
|--------------------------|---|
| E Proses | <ul style="list-style-type: none"> — memutuskan apakah pengelolaan proses akan bersifat terpusat, terdesentralisasi, terintegrasi atau tidak terintegrasi, atau sebuah pendekatan campuran mengenai penentuan, penetapan, pemeliharaan, pengendalian dan perbaikan proses-proses, termasuk pemberian peran dan tanggung jawab — menentukan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (ICT) yang diperlukan (misalnya solusi sebagai pemilik, disesuaikan atau standar) |
| F Tempat | <ul style="list-style-type: none"> — mempertimbangkan kehadiran secara lokal, regional dan global — mempertimbangkan kehadiran virtual dan penggunaan media sosial — mempertimbangkan penggunaan tim proyek secara virtual terdesentralisasi |
| G Penentuan harga | <ul style="list-style-type: none"> — menetapkan posisi harga (misalnya strategi penetapan harga rendah versus premium) — menentukan harga dengan menggunakan pendekatan lelang/tender |

7.3 Sasaran

Manajemen puncak harus mendemonstrasikan kepemimpinan dalam organisasi dengan menetapkan dan memelihara sasaran organisasi berdasarkan kebijakan dan strateginya, maupun dengan menyebarkan sasaran pada fungsi, tingkat dan proses yang relevan.

Sasaran harus ditetapkan untuk jangka pendek dan panjang dan harus dapat dipahami dengan jelas. Sasaran harus dikuantifikasi jika memungkinkan. Ketika menentukan sasaran, manajemen puncak harus mempertimbangkan:

- a) sejauh mana organisasi ingin diakui oleh pihak berkepentingan sebagai:
 - 1) pemimpin dalam hal faktor kompetitif (lihat 7.2) yang menekankan kemampuan organisasi;
 - 2) memiliki dampak positif terhadap kondisi ekonomi, lingkungan dan sosial di sekitarnya;
- b) taraf keterlibatan organisasi dan orang-orangnya di masyarakat diluar topik terkait bisnis langsung (misalnya dalam organisasi nasional dan internasional, seperti administrasi publik, asosiasi dan lembaga standarisasi).

Ketika menyebarkan sasaran, manajemen puncak harus mendorong pembicaraan mengenai keselarasan antara fungsi dan tingkatan yang berbeda-beda dari organisasi.

7.4 Komunikasi

Komunikasi yang efektif mengenai kebijakan dan strategi, dengan sasaran yang relevan, sangat penting untuk mendukung keberhasilan yang berkelanjutan dari organisasi.

Komunikasi tersebut harus bermakna, pada waktunya dan terus-menerus. Komunikasi harus mencakup mekanisme umpan balik dan memasukkan ketentuan-ketentuan untuk secara proaktif menangani perubahan dalam konteks organisasi.

Proses komunikasi organisasi harus berlangsung baik secara vertikal maupun horizontal dan harus disesuaikan dengan kebutuhan yang berbeda-beda dari penerimanya. Misalnya, informasi yang sama dapat disampaikan satu arah kepada orang-orang di dalam organisasi dan dengan cara yang berbeda kepada pihak berkepentingan.

8 Manajemen proses

8.1 Umum

Organisasi menyampaikan nilai melalui kegiatan-kegiatan yang terhubung dalam suatu jaringan proses-proses. Proses sering melintasi batas-batas fungsi dalam organisasi. Hasil yang konsisten dan dapat diprediksi dicapai secara lebih efektif dan efisien ketika jaringan proses-proses berfungsi sebagai sebuah sistem yang koheren.

Proses bersifat spesifik organisasi dan bervariasi tergantung pada jenis, ukuran dan tingkat kematangan organisasi. Kegiatan-kegiatan dalam setiap proses harus ditentukan dan disesuaikan dengan ukuran dan ciri-ciri khusus dari organisasi.

Untuk mencapai sasarannya, organisasi harus memastikan bahwa seluruh prosesnya dikelola secara proaktif, termasuk proses-proses yang disediakan secara eksternal, untuk memastikan efektif dan efisien. Penting untuk mengoptimalkan keseimbangan antara tujuan-tujuan yang berbeda dengan sasaran yang spesifik dari proses-proses, yang selaras dengan sasaran organisasi.

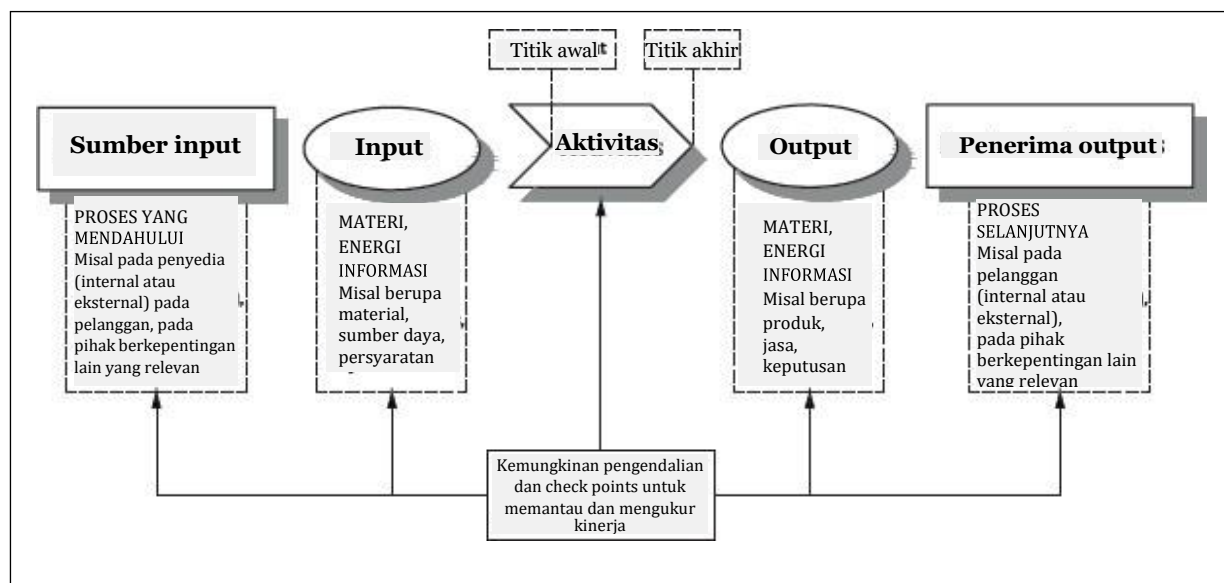
Ini dapat difasilitasi dengan mengadopsi suatu “pendekatan proses” yang mencakup penetapan proses-proses, saling ketergantungan, keterbatasan dan sumber daya bersama.

CATATAN Untuk informasi lebih lanjut mengenai “pendekatan proses”, lihat prinsip-prinsip manajemen mutu

bersangkutan dalam ISO 9000:2015, dan dokumen “ISO 9001:2008 Pengantar dan Paket Pendukung” *Pedoman tentang konsep, isi dan penggunaan pendekatan proses untuk sistem manajemen*, yang dapat diperoleh dari: <https://committee.iso.org/ta176sc2>.

8.2 Penentuan proses

8.2.1 Organisasi harus menentukan proses-proses dan interaksi-interaksinya yang diperlukan untuk menyediakan keluaran yang memenuhi kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan, secara terus-menerus. Gambar 3 menyajikan skema sebuah proses.



Gambar 3 — Skema dari elemen-elemen sebuah proses

Proses dan interaksinya harus ditentukan sesuai dengan kebijakan, strategi dan sasaran organisasi, dan harus menangani wilayah-wilayah seperti:

- operasi yang berhubungan dengan produk dan jasa;
- memenuhi kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan;
- penyediaan sumber daya;
- kegiatan manajerial, termasuk pemantauan, pengukuran, analisis, peninjauan, perbaikan, pembelajaran dan inovasi.

8.2.2 Dalam menentukan proses-proses dan interaksinya, organisasi harus mempertimbangkan, jika memungkinkan:

- tujuan proses;
- sasaran yang akan dicapai dan indikator kinerja terkait;
- keluaran yang akan disediakan;
- kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan, dan perubahan-perubahannya;
- perubahan dalam operasi, pasar dan teknologi;
- dampak dari proses-proses;
- masukan, sumber daya dan informasi yang dibutuhkan, dan ketersediaannya;
- kegiatan-kegiatan yang perlu dijalankan dan metode-metode yang dapat digunakan;
- keterbatasan proses;
- risiko dan peluang.

8.3 Tanggung jawab dan wewenang atas proses

Untuk setiap proses, organisasi harus menunjuk seseorang atau sebuah tim (sering disebut sebagai “pemilik proses”), tergantung dari sifat proses tersebut dan budaya organisasi, dengan tanggung jawab dan wewenang yang telah ditetapkan untuk menentukan, memelihara, mengendalikan dan memperbaiki proses dan interaksinya dengan proses-proses lain yang terkena dampaknya dan yang berdampak padanya. Organisasi harus memastikan bahwa tanggung jawab, wewenang dan peran pemilik proses diakui di seluruh organisasi dan bahwa orang-orang yang terkait dengan masing-masing proses tersebut memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk tugas dan kegiatan bersangkutan.

8.4 Mengelola proses-proses

8.4.1 Untuk mengelola proses-prosesnya secara efektif dan efisien, organisasi harus:

- a) mengelola proses-proses dan interaksinya, termasuk proses-proses yang disediakan secara eksternal, sebagai sebuah sistem untuk meningkatkan keselarasan/keterkaitan antara proses-proses;
- b) memvisualisasikan jaringan dari proses-proses, urutan dan interaksinya dalam sebuah gambar (misalnya peta proses, diagram) untuk memahami peran masing-masing proses dalam sistem dan pengaruhnya terhadap kinerja sistem;
- c) menentukan kriteria keluaran proses, mengevaluasi kemampuan dan kinerja proses dengan membandingkan keluaran-keluaran dengan kriteria tersebut, dan merencanakan tindakan untuk memperbaiki proses-proses ketika tidak secara efektif mencapai kinerja yang diharapkan oleh sistem;
- d) menilai risiko dan peluang yang berhubungan dengan proses-proses tersebut dan menjalankan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencegah, mendeteksi dan menanggulangi peristiwa yang tidak diinginkan, termasuk risiko seperti:
 - 1) faktor manusia (misalnya kurangnya pengetahuan dan keterampilan, pelanggaran aturan, kesalahan manusia);
 - 2) kemampuan yang tidak memadai, menurunnya kondisi dan kerusakan peralatan;
 - 3) kegagalan desain dan pengembangan;
 - 4) perubahan yang tidak direncanakan dalam bahan dan jasa yang masuk;
 - 5) variasi yang tidak terkendali dalam lingkungan operasi proses;
 - 6) perubahan yang tidak terduga dalam kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan, termasuk tuntutan pasar;
- e) meninjau proses-proses dan saling hubungannya secara teratur dan mengambil tindakan yang sesuai untuk pengendalian dan perbaikan, untuk memastikannya tetap efektif dan mendukung keberhasilan yang berkelanjutan dari organisasi.

8.4.2 Proses harus dijalankan bersama dalam sebuah sistem manajemen yang koheren. Sebagian proses akan menyangkut sistem manajemen secara keseluruhan dan selain itu sebagian akan menyangkut salah satu aspek manajerial yang spesifik, seperti:

- a) mutu produk dan jasa, termasuk biaya, kuantitas dan penyampaian (misalnya [ISO 9001](#));
- b) kesehatan, keselamatan, keamanan (misalnya [ISO 45001](#), [ISO/IEC 27001](#));
- c) lingkungan, energi (misalnya [ISO 14001](#), [ISO 50001](#));
- d) tanggung jawab sosial, anti-suap, penataan (misalnya [ISO 26000](#), [ISO 37001](#), [ISO 19600](#));
- e) keberlangsungan usaha, ketahanan (misalnya [ISO 22301](#), [ISO 22316](#)).

8.4.3 Untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, proses-proses tersebut dan interaksinya harus terus-menerus diperbaiki sesuai dengan kebijakan, strategi dan sasaran organisasi (lihat [7.2](#) dan [7.3](#)), termasuk pertimbangan mengenai kebutuhan untuk mengembangkan atau mendapatkan teknologi baru, atau untuk mengembangkan produk dan jasa baru atau fiturnya, untuk nilai

tambah.

Organisasi harus memotivasi orang-orang untuk terlibat dalam aktivitas perbaikan dan mengusulkan peluang untuk perbaikan dalam proses-proses dimana mereka terlibat.

Organisasi harus secara teratur meninjau pencapaian sasaran untuk perbaikan proses-proses dan interaksinya, kemajuan dari rencana tindakan, dan pengaruhnya terhadap kebijakan, sasaran dan strategi organisasi. Organisasi harus mengambil tindakan koreksi yang diperlukan, atau tindakan lainnya yang sesuai, ketika kesenjangan teridentifikasi antara kegiatan yang direncanakan dengan pelaksanaannya.

8.4.4 Untuk memelihara tingkat kinerja yang dicapai, proses-proses harus dijalankan dalam kondisi yang terkendali, tanpa memandang perubahan yang direncanakan dan tidak direncanakan. Organisasi harus menentukan apa prosedur (jika ada) yang dibutuhkan untuk mengelola sebuah proses, termasuk kriteria untuk keluaran proses dan kondisi operasional, untuk memastikan kesesuaiannya dengan kriteria.

Ketika prosedur diterapkan, untuk memastikannya diikuti oleh orang-orang yang terlibat dalam pengoperasian proses, organisasi harus memastikan bahwa:

- a) sebuah sistem dibuat untuk menetapkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk proses-proses dan mengevaluasi pengetahuan dan keterampilan dari operator-operator proses;
- b) risiko dalam prosedur diidentifikasi, dinilai dan dikurangi dengan memperbaiki prosedur tersebut (misalnya mempersulit untuk melakukan kesalahan atau tidak mengizinkan maju ke proses berikutnya jika terjadi sebuah kesalahan);
- c) sumber daya yang diperlukan agar orang-orang mengikuti prosedur disediakan;
- d) orang-orang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengikuti prosedur;
- e) orang-orang memahami dampak tidak mengikuti prosedur (misalnya dengan menggunakan contoh peristiwa yang tidak diinginkan yang dialami) dan manajer pada tingkatan yang sesuai mengambil tindakan yang diperlukan pada saat sebuah prosedur tidak diikuti;
- f) pembelajaran, pelatihan, motivasi dan pencegahan kesalahan manusia dipertimbangkan.

8.4.5 Organisasi harus memantau proses-prosesnya secara teratur untuk mendeteksi penyimpangan, dan harus mengidentifikasi dan mengambil tindakan yang sesuai ketika diperlukan tanpa menunda. Penyimpangan sebagian besar disebabkan oleh perubahan dalam peralatan, metode, material, pengukuran, lingkungan dan orang-orang untuk pengoperasian proses. Organisasi harus menentukan check point dan indikator kinerjanya yang terkait yang akan efektif dan efisien dalam mendeteksi penyimpangan.

9 Manajemen sumber daya

9.1 Umum

Sumber daya mendukung beroperasinya seluruh proses-proses dalam sebuah organisasi dan sangat penting untuk memastikan kinerja yang efektif dan efisien dan keberhasilan berkelanjutan.

Organisasi harus menentukan dan mengelola sumber daya yang dibutuhkan untuk pencapaian sasarannya, yang memperhitungkan risiko dan peluangnya yang terkait dan potensi pengaruhnya.

Contoh sumber daya kunci antara lain:

- a) sumber daya keuangan;
- b) orang-orang;
- c) pengetahuan organisasi;
- d) teknologi;
- e) infrastruktur, seperti peralatan, sarana, energi dan utilitas;

- f) lingkungan untuk proses-proses organisasi;
- g) bahan-bahan yang dibutuhkan untuk penyediaan produk dan jasa;
- h) informasi;
- i) sumber daya yang disediakan secara eksternal, termasuk anak perusahaan, kemitraan dan aliansi;
- j) sumber daya alam.

Organisasi harus menjalankan pengendalian yang memadai atas proses-prosesnya untuk mencapai penggunaan yang efisien dan efektif dari sumber dayanya. Tergantung dari sifat dan kompleksitas organisasi, beberapa sumber daya akan memiliki dampak yang berbeda terhadap keberhasilan yang berkelanjutan dari organisasi.

Ketika mempertimbangkan kegiatan di masa depan, organisasi harus memperhitungkan keteraksesan dan kesesuaian dari sumber daya, termasuk sumber daya yang disediakan secara eksternal. Organisasi harus sering mengevaluasi penggunaan sumber dayanya saat ini untuk menentukan peluang memperbaiki penggunaannya, mengoptimalkan proses, dan menerapkan teknologi baru untuk mengurangi risiko.

9.2 Orang

9.2.1 Umum

Orang-orang yang kompeten, terlibat, terberdayakan dan termotivasi adalah sumber daya kunci. Organisasi harus mengembangkan dan menjalankan proses-proses untuk menarik dan mempertahankan orang-orang yang sedang atau berpotensi memiliki kompetensi dan ketersediaan untuk berkontribusi sepenuhnya terhadap organisasi. Pengelolaan orang-orang harus dilakukan melalui sebuah pendekatan yang terencana, transparan, etis dan bertanggung jawab secara sosial pada semua tingkatan di seluruh organisasi.

9.2.2 Keterlibatan orang

Keterlibatan orang-orang meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan dan menyampaikan nilai bagi pihak berkepentingan. Organisasi harus menetapkan dan memelihara proses-proses untuk keterlibatan orang-orangnya. Manajer pada semua tingkatan harus mendorong orang-orang untuk terlibat dalam memperbaiki kinerja dan memenuhi sasaran organisasi.

Untuk meningkatkan keterlibatan orang-orangnya, organisasi harus mempertimbangkan kegiatan-kegiatan seperti:

- a) mengembangkan sebuah proses untuk berbagi pengetahuan;
- b) memanfaatkan kompetensi orang-orangnya;
- c) menetapkan sebuah sistem kualifikasi keterampilan dan perencanaan karir untuk memajukan pengembangan diri;
- d) terus-menerus meninjau tingkat kepuasan, kebutuhan dan harapannya yang relevan;
- e) menyediakan peluang untuk mentoring dan coaching;
- f) memajukan kegiatan perbaikan tim.

9.2.3 Pemberdayaan dan memotivasi orang-orang

Orang-orang yang diberdayakan dan dimotivasi pada semua tingkatan di seluruh organisasi sangat penting untuk meningkatkan kemampuan organisasi menciptakan dan menyampaikan nilai. Pemberdayaan meningkatkan motivasi orang-orang untuk mengambil tanggung jawab atas pekerjaannya dan hasilnya. Ini dapat dicapai dengan menyediakan kepada orang-orang informasi, wewenang dan kebebasan yang diperlukan untuk membuat keputusan yang menyangkut pekerjaannya sendiri. Manajer pada semua tingkatan harus memotivasi orang-orang untuk memahami makna dan pentingnya tanggung jawab dan kegiatan mereka terkait penciptaan nilai untuk pihak berkepentingan. Untuk meningkatkan pemberdayaan dan motivasi orang-orang, manajer pada semua tingkatan harus:

- a) menetapkan sasaran yang jelas (selaras dengan sasaran organisasi), mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab, dan menciptakan sebuah lingkungan kerja dimana orang-orang mengendalikan pekerjaannya sendiri dan pembuatan keputusan;
- b) memperkenalkan suatu sistem pengakuan yang sesuai, berdasarkan evaluasi terhadap pencapaian orang-orang (baik secara individu maupun dalam tim);
- c) menyediakan insentif bagi orang-orang yang bertindak dengan inisiatif (baik secara individu maupun dalam tim), maupun mengakui kinerja yang baik, memberikan imbalan terhadap hasil dan merayakan pencapaian sasaran.

9.2.4 Kompetensi orang-orang

Sebuah proses harus ditetapkan dan dipelihara untuk membantu organisasi dalam menentukan, mengembangkan, mengevaluasi dan memperbaiki kompetensi orang-orang pada semua tingkatan. Proses tersebut harus mengikuti langkah-langkah seperti:

- a) menentukan dan menganalisa kompetensi pribadi yang dibutuhkan oleh organisasi sesuai dengan identitas (misi, visi, nilai-nilai dan budaya), strategi, kebijakan dan sasarannya;
- b) menentukan kompetensi saat ini pada tingkat kelompok dan pada tingkat individu, maupun kesenjangan antara apa yang tersedia dan apa yang saat ini dibutuhkan, atau yang mungkin dibutuhkan di masa depan;
- c) melaksanakan tindakan untuk memperbaiki dan memperoleh kompetensi, sesuai yang dibutuhkan;
- d) memperbaiki dan memelihara kompetensi yang telah diperoleh;
- e) meninjau dan mengevaluasi efektifitas tindakan yang diambil untuk mengkonfirmasi bahwa kompetensi yang diperlukan telah diperoleh.

9.3 Pengetahuan organisasi

9.3.1 Pengetahuan organisasi dapat didasarkan pada sumber eksternal atau internal. Manajemen puncak harus:

- a) mengakui pengetahuan sebagai aset intelektual dan mengelolanya sebagai elemen yang sangat penting dari keberhasilan yang berkelanjutan dari organisasi;
- b) mempertimbangkan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendukung kebutuhan jangka pendek dan panjang dari organisasi, termasuk perencanaan penerus;
- c) menilai bagaimana organisasi pengetahuan diidentifikasi, ditangkap, dianalisa, diambil, dipelihara dan dilindungi.

9.3.2 Ketika menetapkan bagaimana menentukan, memelihara dan melindungi pengetahuan, organisasi harus mengembangkan proses-proses untuk menangani:

- a) pelajaran yang diambil dari kegagalan dan proyek yang berhasil;
- b) pengetahuan yang eksplisit dan implisit yang ada dalam organisasi, termasuk pengetahuan, wawasan dan pengalaman orang-orangnya;
- c) menentukan kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan dari pihak berkepentingan sebagai bagian dari strategi organisasi (lihat 9.6);
- d) mengkonfirmasi pendistribusian dan pemahaman yang efektif atas informasi, di seluruh daur hidup produk dan jasa organisasi;
- e) mengelola informasi terdokumentasi dan penggunaannya;
- f) mengelola kekayaan intelektual.

9.4 Teknologi

Manajemen puncak harus mempertimbangkan perkembangan teknologi, baik yang sudah ada maupun yang akan muncul, yang dapat berdampak penting pada kinerja organisasi dalam proses-

proses menyangkut penyediaan produk dan jasa, pemasaran, keunggulan kompetitif, kecekatan dan interaksi dengan pihak berkepentingan. Organisasi harus menjalankan proses-proses untuk mendeteksi perkembangan dan inovasi teknologi dengan mempertimbangkan:

- a) tingkat teknologi saat ini, dan tren yang sedang muncul, baik didalam maupun diluar organisasi;
- b) sumber daya keuangan yang dibutuhkan untuk mengadopsi perubahan teknologi, atau untuk memperoleh kemampuan teknologi dari organisasi lain, dan manfaat dari perubahan tersebut;
- c) pengetahuan dan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi;
- d) risiko dan peluang;
- e) lingkungan pasar.

9.5 Infrastruktur dan lingkungan kerja

9.5.1 Umum

Infrastruktur dan lingkungan kerja adalah kunci menuju pengoperasian yang efektif dan efisien seluruh proses dalam organisasi. Organisasi harus menentukan apa yang dibutuhkan dan berkoordinasi bagaimana sumber-sumber daya ini akan dialokasikan, disediakan, diukur atau dipantau, dioptimalkan, dipelihara dan dilindungi.

Organisasi harus secara periodik mengevaluasi kesesuaian infrastruktur dan lingkungan kerja dari semua proses yang terkait untuk mencapai kinerja yang diinginkan dan sasaran organisasi.

9.5.2 Infrastruktur

Dalam mengelola infrastrukturnya, organisasi harus memberikan pertimbangan yang sesuai terhadap faktor-faktor seperti:

- a) Keterandalan (termasuk pertimbangan atas ketersediaan, kehandalan, keterpeliharaan dan dukungan pemeliharaan, sesuai dengan yang berlaku, termasuk keselamatan dan keamanan);
- b) Elemen-elemen infrastruktur yang dibutuhkan untuk penyediaan proses, produk dan jasa;
- c) efisiensi, kapasitas dan investasi yang dibutuhkan;
- d) dampak dari infrastruktur.

9.5.3 Lingkungan kerja

Dalam menentukan lingkungan kerja yang sesuai, organisasi harus memberikan pertimbangan yang sesuai terhadap faktor-faktor (atau gabungan dari faktor-faktor) seperti:

- a) karakteristik fisik seperti panas, kelembaban, cahaya, aliran udara, kesehatan, kebersihan dan kebisingan;
- b) work stations dan peralatan yang didesain secara ergonomis;
- c) aspek psikologi;
- d) mendorong pertumbuhan pribadi, pembelajaran, alih pengetahuan dan kerja tim;
- e) metode dan peluang kerja kreatif untuk keterlibatan yang lebih besar, guna merealisasikan potensi orang-orang dalam organisasi;
- f) aturan dan pedoman kesehatan dan keselamatan, maupun penggunaan alat pelindung;
- g) lokasi tempat kerja;
- h) sarana untuk orang-orang dalam organisasi;
- i) pengoptimalan sumber daya.

Lingkungan kerja organisasi harus mendorong produktivitas, kreativitas dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja atau yang mengunjungi tempat kerjanya (misalnya pelanggan, penyedia eksternal, mitra). Selain itu, tergantung pada sifatnya, organisasi harus memverifikasi bahwa

lingkungan kerjanya mematuhi persyaratan yang berlaku dan menjalankan standar yang berlaku (seperti untuk manajemen lingkungan dan kesehatan dan keselamatan kerja).

9.6 Sumber daya yang disediakan secara eksternal

Organisasi memperoleh sumber daya yang dipasok dari luar dari berbagai macam penyedia. Karena sumber-sumber daya ini dapat berdampak baik terhadap organisasi maupun pihak berkepentingannya, sangat penting bahwa hubungannya dengan penyedia eksternal dan mitra dikelola dengan efektif. Organisasi dan penyedia eksternal atau mitranya saling tergantung. Organisasi harus berupaya menjalin hubungan yang meningkatkan kemampuan dirinya dan penyedia atau mitranya untuk menciptakan nilai secara yang sama-sama menguntungkan semua yang terlibat.

Organisasi harus mempertimbangkan untuk bermitra jika penyedia eksternal memiliki pengetahuan yang tidak dimiliki organisasi, atau berbagi risiko dan peluang (dan laba dan kerugian yang dihasilkannya) yang berhubungan dengan proyek-proyeknya. Mitra dapat berupa penyedia eksternal dari proses, produk atau jasa, lembaga teknologi dan keuangan, organisasi pemerintah dan non-pemerintah, atau pihak berkepentingan lainnya.

Pengelolaan terhadap penyedia eksternal harus memperhitungkan risiko dan peluang yang terkait dengan:

- a) sarana atau kapasitas internal;
- b) kemampuan teknis untuk memenuhi persyaratan produk atau jasa;
- c) ketersediaan sumber daya yang memenuhi syarat;
- d) jenis dan taraf pengendalian yang dibutuhkan untuk penyedia eksternal;
- e) aspek keberlangsungan usaha dan rantai pasokan (misalnya ketergantungan yang tinggi pada satu atau sedikit penyedia);
- f) aspek lingkungan, kesinambungan dan tanggung jawab sosial.

Untuk menjalin hubungan yang saling menguntungkan dan untuk meningkatkan kemampuan penyedia eksternal dan mitra untuk mengelola kegiatan, proses dan sistem, organisasi harus:

- berbagi misi dan visinya (dan mungkin juga nilai-nilai dan budayanya) dengan mereka;
- menyediakan dukungan yang diperlukan (dalam hal sumber daya atau pengetahuan).

9.7 Sumber daya alam

Organisasi harus mengakui tanggung jawabnya terhadap masyarakat dan harus bertindak berdasarkan pengakuan ini. Tanggung jawab ini mencakup beberapa aspek, seperti sumber daya alam dan lingkungan.

Dalam hal pengelolaan sumber daya, sumber daya alam yang dikonsumsi oleh organisasi dalam menyediakan produk dan jasa merupakan isu strategis yang mempengaruhi keberhasilan berkelanjutan. Organisasi harus menangani bagaimana menentukan, memperoleh, memelihara, melindungi dan menggunakan sumber daya yang sangat penting seperti air, tanah, energi atau bahan baku.

Organisasi harus menangani penggunaan saat ini maupun di masa depan dari sumber daya alam yang dibutuhkan oleh proses-prosesnya, maupun dampak penggunaan sumber daya alam yang menyangkut daur hidup produk dan jasanya. Inipun harus selaras dengan strategi organisasi.

Praktek yang baik untuk mengelola sumber daya alam untuk keberhasilan yang berkelanjutan mencakup:

- a) memperlakukannya sebagai masalah bisnis yang strategis;
- b) mengetahui tren dan teknologi baru tentang penggunaannya yang efisien, dan tentang harapan pihak berkepentingan;
- c) memantau ketersediaannya dan menentukan potensi risiko dan peluang penggunaannya;
- d) menetapkan pasar, produk dan jasa masa depan dan dampak terhadap penggunaannya di seluruh daur hidup;

- e) menjalankan praktek terbaik dalam penerapan dan penggunaannya saat ini;
- f) memperbaiki penggunaannya dalam praktek dan meminimalkan potensi dampak yang tidak diinginkan dari penggunaannya.

10 Analisis dan evaluasi kinerja sebuah organisasi

10.1 Umum

Organisasi harus menetapkan sebuah pendekatan yang sistematis untuk mengumpulkan, menganalisa dan meninjau informasi yang tersedia. Berdasarkan hasilnya, organisasi harus menggunakan informasi tersebut untuk memperbarui pemahamannya terhadap konteks, kebijakan, strategi dan sasarannya sesuai kebutuhan, sementara juga memajukan aktivitas perbaikan, pembelajaran dan inovasi.

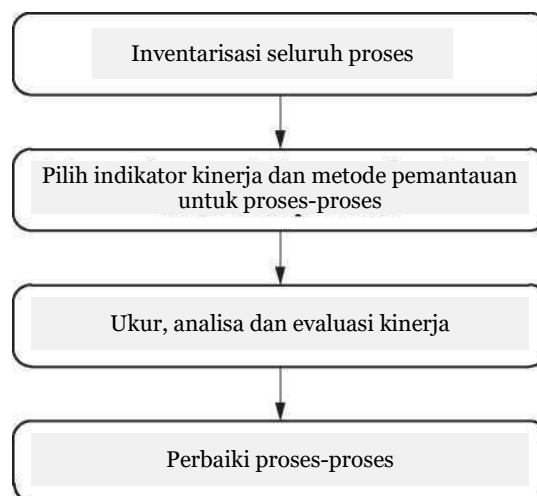
Informasi yang tersedia tersebut harus mencakup data tentang:

- a) kinerja organisasi (lihat [10.2.10.3](#) dan [10.4](#)):
- b) status kegiatan dan sumber daya internal organisasi, yang dapat dipahami melalui audit internal atau penilaian diri (lihat [10.5](#) dan [10.6](#)):
- c) perubahan dalam isu eksternal dan internal organisasi dan kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan.

10.2 Indikator kinerja

10.2.1 Organisasi harus menilai kemajuannya dalam mencapai hasil yang direncanakannya terhadap misi, visi, kebijakan, strategi dan sasarannya, pada semua tingkatan dan di seluruh proses dan fungsi yang relevan. Proses pengukuran dan analisis harus digunakan untuk memantau kemajuan ini, untuk menghimpun dan menyediakan informasi yang diperlukan untuk evaluasi kinerja dan pembuatan keputusan yang efektif.

Pemilihan indikator kinerja dan metode pemantauan yang sesuai sangat penting bagi pengukuran dan analisis yang efektif terhadap sebuah organisasi. [Gambar 4](#) memperlihatkan langkah-langkah penggunaan indikator kinerja.



Gambar 4 — Langkah-langkah penggunaan indikator kinerja

10.2.2 Metode-metode yang digunakan untuk mengumpulkan informasi mengenai indikator kinerja harus dapat dipraktekkan dan sesuai untuk organisasi, seperti:

- a) pemantauan dan perekaman variabel proses dan karakteristik produk dan jasa;
- b) penilaian risiko terhadap proses, produk dan jasa;
- c) tinjauan kinerja, termasuk terhadap penyedia eksternal dan mitra;

d) wawancara, kuesioner dan survei tentang kepuasan pihak berkepentingan.

10.2.3 Faktor-faktor yang ada dalam kendali organisasi dan yang sangat penting bagi keberhasilan berkelanjutannya harus diukur dan diidentifikasi sebagai indikator kinerja kunci (KPI). KPI yang terukur tersebut harus:

- a) akurat dan handal, agar organisasi dapat menetapkan sasaran yang terukur, memantau dan memprediksi tren, dan mengambil tindakan untuk perbaikan dan inovasi ketika diperlukan;
- b) dipilih sebagai dasar pembuatan keputusan strategis dan operasional;
- c) disusun dengan cara yang sesuai sebagai indikator kinerja pada fungsi dan tingkat yang relevan dalam organisasi, untuk mendukung pencapaian sasaran tingkat atas;
- d) sesuai dengan sifat dan ukuran organisasi, produk dan jasa, proses dan kegiatannya;
- e) konsisten dengan strategi dan sasaran organisasi.

10.2.4 Organisasi harus mempertimbangkan informasi spesifik yang berhubungan dengan risiko dan peluang ketika memilih KPI. Selain itu, organisasi harus memastikan bahwa KPI menyediakan informasi untuk menjalankan rencana tindakan ketika kinerja tidak mencapai sasaran, atau untuk memperbaiki dan melakukan inovasi terhadap efisiensi dan efektifitas proses. Informasi tersebut harus memperhitungkan elemen-elemen seperti:

- a) kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan;
- b) pentingnya masing-masing produk dan jasa bagi organisasi;
- c) efektifitas dan efisiensi proses;
- d) penggunaan yang efektif dan efisien dari sumber daya;
- e) kinerja keuangan;
- f) penaatan persyaratan eksternal yang berlaku.

10.3 Analisis kinerja

Analisis terhadap kinerja organisasi harus dapat mengidentifikasi isu-isu, seperti:

- a) sumber daya yang tidak memadai atau tidak efektif di dalam organisasi;
- b) kompetensi, pengetahuan organisasi yang tidak memadai atau tidak efektif dan perilaku yang tidak sesuai;
- c) risiko dan peluang yang tidak ditangani secara memadai oleh sistem manajemen organisasi;
- d) kelemahan dalam aktivitas kepemimpinan, termasuk:
 - 1) penetapan dan penyampaian kebijakan (lihat [Klausul 7](#)):
 - 2) pengelolaan proses-proses (lihat [Klausul 8](#)):
 - 3) pengelolaan sumber daya (lihat [Klausul 9](#)):
 - 4) perbaikan, pembelajaran dan inovasi (lihat [Klausul 11](#)):
- e) potensi kekuatan yang mungkin perlu dibina menyangkut aktivitas kepemimpinan;
- f) proses dan kegiatan yang menunjukkan kinerja yang luar biasa yang mungkin dapat digunakan sebagai sebuah model untuk memperbaiki proses-proses lainnya.

Organisasi harus memiliki sebuah kerangka kerja yang jelas untuk mendemonstrasikan hubungan-hubungan antara aktivitas kepengimpinannya dengan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Ini memungkinkan organisasi menganalisa kekuatan dan kelemahan aktivitas kepengimpinannya.

10.4 Evaluasi kinerja

10.4.1 Kinerja organisasi harus dievaluasi dari sudut pandang kebutuhan dan harapan pihak berkepentingannya. Ketika penyimpangan dari kebutuhan dan harapan ditemukan, proses-proses dan interaksinya yang mempengaruhi kinerjanya harus diidentifikasi dan dianalisa.

10.4.2 Hasil kinerja organisasi harus dievaluasi terhadap sasaran yang berlaku (lihat 7.3) dan kriterianya yang telah ditentukan. Apabila sasaran belum tercapai, penyebabnya harus diselidiki, dengan tinjauan yang sesuai terhadap penyebaran kebijakan, strategi dan sasaran organisasi dan pengelolaan sumber daya yang dilakukan organisasi, sesuai keperluan. Demikian juga, ketika sasaran telah dilampaui, apa yang membuat hal ini mungkin harus dianalisa untuk memelihara kinerja.

Hasil evaluasi harus dipahami oleh manajemen puncak. Kegagalan kinerja yang teridentifikasi harus diprioritaskan tindakan koreksinya, berdasarkan dampaknya terhadap kebijakan, strategi dan sasaran organisasi.

Perbaikan yang dicapai terhadap kinerja organisasi harus dievaluasi dari perspektif jangka panjang. Ketika taraf perbaikan tidak sesuai dengan tingkat yang diharapkan, organisasi harus meninjau penyebaran kebijakan, strategi dan sasarnya untuk diperbaiki dan dilakukan inovasi, maupun kompetensi dan keterlibatan orang-orangnya.

10.4.3 Kinerja organisasi harus dibandingkan terhadap pembanding yang telah ditetapkan atau disepakati. Pembandingan (benchmarking) adalah sebuah metodologi pengukuran dan analisis yang dapat digunakan organisasi untuk mencari praktek-praktek terbaik didalam dan diluar organisasi, dengan tujuan memperbaiki kinerja dan praktek-praktek inovatifnya. Pembandingan dapat diterapkan pada kebijakan, strategi dan sasaran, proses dan operasinya, produk dan jasa, atau struktur organisasi.

10.4.4 Organisasi harus menetapkan dan memelihara sebuah metodologi pembandingan yang menetapkan aturan untuk hal-hal, seperti:

- a) penetapan lingkup subyek pembandingan;
- b) proses pemilihan rekan pembanding, maupun komunikasi dan kebijakan kerahasiaan yang diperlukan;
- c) penentuan indikator untuk karakteristik-karakteristik yang akan dibandingkan dan metodologi pengumpulan data yang akan digunakan;
- d) pengumpulan dan analisis data;
- e) identifikasi kesenjangan kinerja dan indikasi potensi wilayah perbaikan;
- f) penetapan dan pemantauan terhadap rencana perbaikannya;
- g) pencantuman pengalaman yang dihimpun dalam basis pengetahuan dan proses pembelajaran organisasi (lihat 11.3).

10.4.5 Organisasi harus mempertimbangkan berbagai jenis praktek pembandingan, seperti:

- a) pembandingan internal terhadap kegiatan dan proses dalam organisasi;
- b) pembandingan kompetitif terhadap kinerja atau proses dengan pesaing;
- c) pembandingan generik, dengan membandingkan strategi, operasi atau proses dengan organisasi yang tidak ada kaitannya.

10.4.6 Ketika menetapkan sebuah proses pembandingan, organisasi harus memperhitungkan bahwa pembandingan yang berhasil tergantung pada faktor-faktor seperti:

- a) dukungan dari manajemen puncak (karena melibatkan pertukaran pengetahuan antara organisasi dan mitra pembandingnya);
- b) metodologi yang digunakan untuk menerapkan pembandingan;

- c) estimasi manfaat versus biaya;
- d) pemahaman mengenai karakteristik subyek yang tengah diselidiki, agar dapat dilakukan perbandingan yang benar dengan situasi saat ini dalam organisasi;
- e) menerapkan pelajaran yang diambil untuk menjembatani kesenjangan yang telah ditentukan.

10.5 Audit internal

Audit internal adalah sebuah perkakas yang efektif untuk menentukan tingkat-tingkat kesesuaian dari sistem manajemen organisasi terhadap kriteria yang dipilihnya. Audit internal menyediakan informasi yang berharga untuk memahami, menganalisa dan memperbaiki kinerja organisasi. Audit internal harus menilai penerapan, efektifitas dan efisiensi sistem manajemen organisasi. Ini dapat mencakup audit terhadap lebih dari satu standar sistem manajemen, maupun menangani persyaratan spesifik yang menyangkut pihak berkepentingan, produk, jasa, proses atau isu-isu yang spesifik.

Agar efektif, audit internal harus dilakukan secara konsisten, oleh orang-orang yang kompeten, berdasarkan perencanaan audit dari organisasi. Audit harus dilakukan oleh orang-orang yang tidak terlibat dalam kegiatan yang sedang diperiksa, untuk memberikan pandangan yang independen tentang apa yang sedang dilakukan.

Audit internal merupakan sebuah perkakas yang efektif untuk mengidentifikasi masalah, ketidaksesuaian, risiko dan peluang, maupun untuk memantau kemajuan penyelesaian masalah dan ketidaksesuaian yang telah teridentifikasi sebelumnya. Audit internal dapat juga difokuskan pada pengidentifikasian praktek yang baik dan pada peluang perbaikan.

Keluaran audit internal menyediakan sebuah sumber informasi yang bermanfaat untuk:

- a) menangani masalah, ketidaksesuaian dan risiko;
- b) mengidentifikasi peluang;
- c) memajukan praktek yang baik dalam organisasi;
- d) meningkatkan pemahaman mengenai interaksi antara proses-proses.

Pelaporan audit internal biasanya berisi informasi tentang kesesuaian terhadap kriteria tertentu, ketidaksesuaian dan peluang perbaikan. Pelaporan audit merupakan sebuah masukan yang sangat penting untuk tinjauan manajemen. Manajemen puncak harus menetapkan sebuah proses untuk meninjau semua hasil audit internal, agar dapat mengidentifikasi tren-tren yang mungkin mengharuskan tindakan koreksi skala organisasi dan peluang untuk perbaikan.

Organisasi harus menggunakan hasil-hasil dari audit lainnya, seperti audit pihak kedua dan ketiga, sebagai umpan balik untuk tindakan koreksi. Organisasi dapat juga menggunakannya untuk memantau kemajuan dalam pelaksanaan rencana yang sesuai yang ditujukan untuk memfasilitasi penyelesaian ketidaksesuaian, atau untuk penerapan peluang yang teridentifikasi untuk perbaikan.

CATATAN Lihat [ISO 19011](#) untuk pedoman selengkapnya tentang mengaudit sistem manajemen.

10.6 Penilaian diri

Penilaian diri harus digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi maupun praktek terbaik, baik pada tingkat proses secara keseluruhan dan pada tingkat masing-masing proses. Penilaian diri dapat membantu organisasi dalam memprioritaskan, merencanakan dan menjalankan perbaikan dan/atau inovasi, dimana perlu.

Elemen-elemen sebuah sistem manajemen hendaknya tidak dinilai secara terpisah mengingat adanya saling ketergantungan antara proses-proses. Ini memungkinkan penilaian terhadap hubungan antara elemen-elemen dan dampaknya terhadap misi, visi, nilai-nilai dan budaya organisasi.

Hasil penilaian diri mendukung:

- a) perbaikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan;
- b) kemajuan kearah pencapaian dan pemeliharaan keberhasilan yang berkelanjutan untuk

organisasi;

- c) inovasi dalam proses, produk dan jasa organisasi, dan struktur organisasi, jika sesuai;
- d) pengakuan terhadap praktek terbaik;
- e) pengidentifikasian peluang lainnya untuk perbaikan.

Hasil penilaian diri harus dikomunikasikan kepada orang-orang yang relevan dalam organisasi, agar dapat digunakan untuk berbagi pemahaman tentang organisasi dan arahnya di masa depan .

Sebuah perkakas penilaian diri berdasarkan dokumen ini disajikan dalam Annex A.

10.7 Tinjauan

Tinjauan terhadap pengukuran, perbandingan, analisis dan evaluasi kinerja, audit internal dan penilaian diri harus dilakukan oleh tingkatan dan fungsi yang sesuai dari organisasi, maupun oleh manajemen puncak. Tinjauan tersebut harus dilakukan pada interval yang direncanakan dan berkala, untuk dapat menetapkan tren dan mengevaluasi kemajuan organisasi kearah pencapaian kebijakan, strategi dan sasarannya. Tinjauan tersebut juga harus menangani penilaian dan evaluasi terhadap aktivitas perbaikan, pembelajaran dan inovasi yang dilakukan sebelumnya, termasuk aspek adaptabilitas, fleksibilitas dan kecepatan tanggapan dalam kaitannya dengan misi, visi, nilai- nilai dan budaya organisasi.

Tinjauan tersebut harus digunakan oleh organisasi untuk memahami kebutuhan mengadaptasi kebijakan, strategi dan sasarannya (lihat Klausul 7). Tinjauan tersebut juga harus digunakan untuk menentukan peluang untuk perbaikan, pembelajaran dan inovasi terhadap kegiatan manajerial dari organisasi (lihat Klausul 11).

Tinjauan tersebut harus memungkinkan diambilnya keputusan berbasis bukti dan ditetapkannya tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

11 Perbaikan, pembelajaran dan inovasi

11.1 Umum

Perbaikan, pembelajaran dan inovasi merupakan aspek-aspek kunci yang saling tergantung satu sama lain yang berkontribusi terhadap keberhasilan yang berkelanjutan dari sebuah organisasi. Aspek-aspek ini menciptakan masukan untuk produk, jasa, proses dan sistem manajemen, dan berkontribusi terhadap pencapaian hasil yang diinginkan.

Organisasi akan terus mengalami perubahan dalam isu eksternal dan internalnya dan dalam kebutuhan dan harapan pihak berkepentingannya. Perbaikan, pembelajaran dan inovasi mendukung kemampuan organisasi untuk merespon perubahan-perubahan ini dengan cara yang memungkinkannya memenuhi misi dan visinya, maupun mendukung pencapaiannya atas keberhasilan yang berkelanjutan.

11.2 Perbaikan

Perbaikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja. Kinerja bisa menyangkut sebuah produk atau jasa, atau menyangkut sebuah proses. Perbaikan kinerja produk atau jasa atau sistem manajemen dapat membantu organisasi mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan dan juga meningkatkan efisiensi ekonomi. Perbaikan proses dapat menuntun pada peningkatan efektifitas dan efisiensi, yang menghasilkan manfaat seperti penghematan biaya, waktu dan energi dan berkurangnya limbah; pada gilirannya, ini dapat membawa pada pemenuhan kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan secara lebih efektif.

Kegiatan perbaikan dapat berkisar dari perbaikan kecil secara terus-menerus hingga perbaikan yang signifikan terhadap keseluruhan organisasi.

Organisasi harus menetapkan sasaran perbaikan produk atau jasa, proses, struktur dan sistem manajemennya, dengan menggunakan hasil-hasil analisis dan evaluasi kinerjanya.

Proses perbaikan harus mengikuti suatu pendekatan yang terstruktur. Metodologinya harus diterapkan secara konsisten untuk semua proses.

Organisasi harus memastikan bahwa perbaikan menjadi sesuatu yang mapan sebagai bagian dari budaya organisasi dengan:

- a) memberdayakan orang-orang untuk berpartisipasi dan berkontribusi terhadap keberhasilan mencapai inisiatif perbaikan;
- b) menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai perbaikan;
- c) menetapkan sistem pengakuan untuk perbaikan;
- d) menetapkan sistem pengakuan untuk memperbaiki efektifitas dan efisiensi proses perbaikan;
- e) keterlibatan manajemen puncak dalam aktivitas perbaikan.

11.3 Pembelajaran

11.3.1 Organisasi harus mendorong perbaikan dan inovasi melalui pembelajaran. Masukan-masukan untuk pembelajaran dapat berasal dari banyak sumber, termasuk pengalaman, analisis informasi, dan hasil-hasil perbaikan dan inovasi.

Sebuah pendekatan pembelajaran harus diadopsi oleh organisasi secara keseluruhan, maupun pada suatu tingkatan yang mengintegrasikan kemampuan dari individu-individu dengan kemampuan organisasi.

11.3.2 Pembelajaran sebagai sebuah organisasi melibatkan pertimbangan mengenai:

- a) kumpulan informasi yang berhubungan dengan berbagai isu eksternal dan internal dan pihak berkepentingan, termasuk kisah keberhasilan dan kegagalan;
- b) wawasan melalui analisis yang mendalam terhadap informasi yang dikumpulkan.

Pembelajaran yang mengintegrasikan kemampuan dari individu-individu dengan kemampuan organisasi dicapai dengan menggabungkan pengetahuan, pola berfikir dan pola perilaku orang-orang dengan nilai-nilai organisasi.

Pengetahuan dapat bersifat eksplisit atau implisit. Pengetahuan dapat berasal dari dalam atau luar organisasi. Pengetahuan harus dikelola dan dipelihara sebagai sebuah aset organisasi.

Organisasi harus memantau pengetahuan organisasinya dan menentukan kebutuhan untuk memperoleh, atau berbagi secara lebih efektif, pengetahuan di seluruh organisasi.

11.3.3 Untuk dapat membina suatu organisasi yang terus belajar, faktor-faktor berikut harus dipertimbangkan:

- a) budaya organisasi, yang selaras dengan misi, visi dan nilai-nilainya;
- b) manajemen puncak yang mendukung inisiatif dalam pembelajaran, dengan mendemonstrasikan kepemimpinannya dan melalui perilakunya;
- c) stimulasi penggunaan jaringan, konektivitas, interaktivitas dan berbagi pengetahuan baik didalam dan diluar organisasi;
- d) memelihara sistem pembelajaran dan berbagi pengetahuan;
- e) mengakui, mendukung dan memberikan imbalan atas membaiknya kompetensi orang-orang, melalui proses-proses pembelajaran dan berbagi pengetahuan;
- f) menghargai kreativitas dan mendukung keberagaman pendapat dari berbagai macam orang dalam organisasi.

Akses yang cepat terhadap, dan penggunaan, pengetahuan organisasi dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengelola dan memelihara keberhasilan berkelanjutan (lihat 9.3).

11.4 Inovasi

11.4.1 Umum

Inovasi harus menghasilkan perbaikan yang menuntun pada produk atau jasa, proses, posisi pasar, atau kinerja yang baru atau berubah, yang memungkinkan realisasi atau redistribusi nilai.

Perubahan dalam isu eksternal dan internal organisasi dan kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan memerlukan inovasi.

Untuk mendukung dan memajukan inovasi maka organisasi harus:

- a) mengidentifikasi kebutuhan spesifik untuk berinovasi dan mendorong berfikir inovatif secara umum;
- b) menetapkan dan memelihara proses yang memungkinkan dilakukannya inovasi yang efektif;
- c) menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan gagasan inovatif.

11.4.2 Penerapan

Inovasi dapat diterapkan di seluruh tingkatan organisasi, melalui perubahan dalam:

- a) teknologi atau produk atau jasa (yakni inovasi yang tidak hanya merespon kebutuhan dan harapan yang terus berubah dari pihak berkepentingan, melainkan juga mengantisipasi potensi perubahan dalam organisasi dan dalam daur hidup produk dan jasanya);
- b) proses (yakni inovasi dalam metode produksi dan penyediaan jasa, atau inovasi untuk memperbaiki kestabilan proses dan mengurangi variasi);
- c) organisasi (yakni inovasi dalam susunan dan struktur organisasi);
- d) sistem manajemen organisasi (yakni untuk memastikan bahwa keunggulan kompetitif dipelihara dan peluang baru dimanfaatkan, ketika ada perubahan-perubahann yang muncul dalam konteks organisasi);
- e) model bisnis organisasi (yakni inovasi dalam merespon penyebaran nilai kepada pelanggan atau posisi pasar yang terus berubah berdasarkan kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan).

11.4.3 Pemilihan waktu dan risiko

Organisasi harus mengevaluasi risiko dan peluang yang berhubungan dengan rencananya untuk kegiatan inovasi. Organisasi harus mempertimbangkan potensi dampak terhadap pengelolaan perubahan dan menyusun rencana tindakan untuk menanggulangi risiko tersebut (termasuk rencana cadangan), dimana perlu.

Pemilihan waktu untuk memperkenalkan sebuah inovasi harus selaras dengan evaluasi terhadap risiko yang berhubungan dengan penerapan inovasi tersebut. Pemilihan waktu tersebut biasanya harus seimbang antara urgensi dimana inovasi tersebut dibutuhkan dengan sumber daya yang disediakan untuk pengembangannya.

Organisasi harus meninjau, memperbaiki dan berinovasi berdasarkan hasil evaluasi kinerjanya (lihat Klausul 10).

Organisasi harus menggunakan sebuah proses yang selaras dengan arah strateginya untuk merencanakan dan memprioritaskan inisiatif inovasi.

Hasil-hasil inovasi harus ditinjau untuk mengalami pembelajaran dan untuk meningkatkan pengetahuan organisasi.

Annex A (informatif)

Perkakas penilaian diri

A.1 Umum

Penilaian diri dapat memberikan sebuah gambaran yang menyeluruh mengenai kinerja sebuah organisasi dan taraf kematangan sistem manajemennya. Penilaian diri dapat membantu mengidentifikasi wilayah untuk perbaikan dan/atau inovasi dan untuk menentukan prioritas tindakan selanjutnya.

Audit digunakan untuk menentukan seberapa jauh, misalnya, persyaratan yang menyangkut sebuah sistem manajemen dipenuhi (terhadap standar yang telah ditetapkan, atau kriteria organisasi itu sendiri). Temuan audit digunakan untuk menilai efektifitas dari, misalnya, sebuah sistem manajemen, dan untuk mengidentifikasi risiko dan peluang perbaikan.

Organisasi harus menggunakan penilaian diri untuk mengidentifikasi peluang perbaikan dan inovasi, menetapkan prioritas dan menetapkan rencana tindakan, dengan sasaran keberhasilan yang berkelanjutan. Keluaran dari penilaian diri akan memperlihatkan kekuatan dan kelemahan, risiko dan peluang perbaikannya yang terkait, tingkat kematangan organisasi dan, jika diulang-ulang, kemajuan organisasi seiring waktu.

Hasil-hasil dari penilaian diri organisasi dapat menjadi sebuah masukan yang berharga untuk tinjauan manajemen. Penilaian diri juga berpotensi untuk menjadi perkakas pembelajaran, yang dapat menyediakan tinjauan yang lebih sempurna terhadap organisasi, memajukan keterlibatan pihak berkepentingan dan mendukung kegiatan perencanaan yang menyeluruh dari organisasi.

Perkakas penilaian diri yang diberikan dalam annex ini didasarkan pada pedoman yang dijelaskan dalam dokumen ini dan menyediakan sebuah kerangka untuk perbaikan. Perkakas ini dapat digunakan sebagaimana yang tersaji, atau dapat disesuaikan dengan keinginan organisasi.

A.2 Model kematangan

Organisasi yang matang bekerja secara efektif dan efisien dan mencapai keberhasilan yang berkelanjutan dengan:

- a) memahami dan memenuhi kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan;
- b) memantau perubahan dalam konteks organisasi;
- c) mengidentifikasi wilayah yang mungkin untuk perbaikan, pembelajaran dan inovasi;
- d) menetapkan dan menyebarkan kebijakan, strategi dan sasaran;
- e) mengelola proses dan sumber dayanya;
- f) mendemonstrasikan kepercayaan terhadap orang-orangnya, yang berakibat meningkatnya keterlibatan;
- g) menetapkan hubungan yang menguntungkan dengan pihak berkepentingan, seperti penyedia eksternal dan mitra lainnya.

Perkakas penilaian diri ini menggunakan lima tingkat kematangan, yang dapat diperluas sehingga mencakup tingkat tambahan atau sebaliknya disesuaikan dengan kebutuhan.

Tabel A.1 menyajikan sebuah kerangka yang bersifat generik untuk menetapkan bagaimana kriteria kinerja dapat dikaitkan dengan tingkat-tingkat kematangan dalam format tabel. Organisasi harus meninjau kinerjanya terhadap kriteria tertentu, mengidentifikasi tingkat kematangannya saat ini, dan menentukan kekuatan dan kelemahannya dan risiko dan peluang perbaikannya yang terkait. Kriteria yang diberikan untuk tingkat-tingkat yang lebih tinggi dapat membantu organisasi memahami isu-isu yang perlu ia pertimbangkan dan untuk menentukan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan untuk mencapai tingkat kematangan yang lebih tinggi. Tabel A.2 sampai A.32 berisi

kriteria penilaian diri berdasarkan dokumen ini.

Tabel A.1 — Model generik elemen-elemen dan kriteria penilaian diri terkait tingkat kematangan

| Tingkat kematangan kearah keberhasilan yang berkelanjutan | | | | | |
|---|-----------------------------|---------|---------|---------|----------------------------|
| Elemen kunci | Level 1 | Level 2 | Level 3 | Level 4 | Level 5 |
| Elemen 1 | Kriteria 1 Tingkat dasar | | | | Kriteria 1 Praktek terbaik |
| Elemen 2 | Kriteria 2 Tingkat dasar | | | | Kriteria 2 Praktek terbaik |
| Elemen 3 | Kriteria 3 Tingkat dasar | | | | Kriteria 3 Praktek terbaik |

A.3 Penilaian diri dari elemen-elemen rinci

Penilaian diri ini dimaksudkan untuk dilakukan oleh pemilik proses dan manajer pada semua tingkatan untuk memperoleh sebuah gambaran yang mendalam mengenai organisasi dan kinerjanya saat ini.

Elemen-elemen dari penilaian diri ini tercantum dalam [Tabel A.2](#) sampai [A.32](#) dan berhubungan dengan subklausul-subklausul dari dokumen ini; namun, organisasi dapat menetapkan kriteria tambahan atau yang berbeda untuk memenuhi kebutuhannya sendiri yang spesifik. Jika sesuai, penilaian diri dapat dibatasi pada sebagian tabel secara terpisah.

A.4 Menggunakan perkakas penilaian diri

A.4.1 Tujuan dari metodologi selangkah demi selangkah untuk organisasi dalam melakukan penilaian diri adalah:

- a) untuk menetapkan lingkup penilaian diri menyangkut bagian-bagian dari organisasi yang akan dinilai dan jenis penilaiannya, seperti:
 - 1) penilaian diri elemen-elemen kunci;
 - 2) penilaian diri elemen-elemen rinci, berdasarkan dokumen ini;
 - 3) penilaian diri elemen-elemen rinci, berdasarkan dokumen ini dengan kriteria atau tingkat tambahan atau baru;
- b) untuk mengidentifikasi siapa yang akan bertanggung jawab atas penilaian diri dan kapan penilaian diri ini akan dilakukan;
- c) untuk menentukan bagaimana penilaian diri akan dilakukan, oleh sebuah tim (tim lintas fungsi atau lainnya yang sesuai) atau oleh perorangan (penunjukan seorang fasilitator dapat membantu prosesnya);
- d) untuk mengidentifikasi tingkat kematangan untuk masing-masing proses dari organisasi, yang harus dilakukan dengan:
 - 1) membandingkan situasi saat ini dalam organisasi terhadap skenario-skenario yang tercantum dalam tabel;
 - 2) menandai elemen-elemen yang sudah diterapkan organisasi, yakni mulai pada tingkat 1 dan meningkatkan kemajuan, untuk mencapai tingkat kematangan 5 dengan memasukkan kriteria yang diidentifikasi pada tingkat 3 dan 4;
 - 3) menetapkan tingkat kematangan saat ini;

- e) untuk mengkonsolidasikan hasilnya kedalam sebuah laporan, yang berisi sebuah rekaman kemajuan seiring waktu dan dapat memfasilitasi penyampaian informasi, baik secara eksternal maupun internal (penggunaan gambar dalam laporan semacam ini dapat membantu pengkomunikasian hasilnya);
- f) untuk menilai kinerja saat ini dari proses-proses organisasi dan mengidentifikasi wilayah-wilayah untuk perbaikan dan/atau inovasi (peluang-peluang ini harus diidentifikasi melalui proses penilaian diri dan sebuah rencana tindakan disusun sebagai hasil dari penilaian ini).

A.4.2 Sebuah organisasi tingkat kematangannya bisa berbeda untuk elemen yang berbeda. Suatu tinjauan terhadap kesenjangan-kesenjangan dapat membantu manajemen puncak dalam merencanakan dan memprioritaskan aktivitas perbaikan dan/atau inovasi yang dibutuhkan untuk menggeser masing-masing elemen ke tingkat yang lebih tinggi.

Pengisian penilaian diri harus menghasilkan sebuah rencana tindakan untuk perbaikan dan/atau inovasi yang harus digunakan sebagai masukan kepada manajemen puncak untuk perencanaan dan tinjauan, berdasarkan elemen-elemen dari dokumen ini.

Informasi yang diperoleh dari penilaian diri ini dapat juga digunakan:

- a) untuk merangsang perbandingan dan berbagi pembelajaran di seluruh organisasi (perbandingan bisa antara proses-proses organisasi dan, jika berlaku, antara unit-unit yang berbeda);
- b) untuk melakukan perbandingan dengan organisasi lain;
- c) untuk memantau kemajuan organisasi seiring waktu, dengan melakukan penilaian diri secara berkala.

Setelah dilakukan tinjauan, organisasi harus menetapkan tanggung jawab untuk tindakan yang dipilih, membuat perkiraan dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan, dan menentukan manfaat yang diharapkan dan risiko yang terlihat yang terkait dengannya.

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|--|--------------------|--|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 5.2 Pihak berkepentingan yang relevan | 1 | Pihak berkepentingan ditentukan, termasuk kebutuhan dan harapannya dan apakah risiko dan peluang yang terkait bersifat informal atau ad hoc. | | |
| | 2 | Proses untuk memenuhi kebutuhan beberapa pihak berkepentingan ditetapkan. | | |
| | | Hubungan yang ada saat ini dengan pihak berkepentingan dijalin sebagai informal atau ad hoc. | | |
| | 3 | Proses untuk menentukan mana pihak berkepentingan yang relevan sudah ada. | | |
| | | Proses untuk menentukan relevansi pihak-pihak berkepentingan mencakup pertimbangan terhadap mereka yang merupakan risiko terhadap keberhasilan yang berkelanjutan jika kebutuhan dan harapannya tidak dipenuhi dan mereka yang dapat menyediakan peluang untuk meningkatkan keberhasilan yang berkelanjutan. | | |
| | | Kebutuhan dan harapan dari pihak berkepentingan yang relevan diidentifikasi. | | |
| | | Proses untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan ditetapkan. | | |
| | 4 | Proses untuk menilai relevansi kebutuhan dan harapan untuk pihak berkepentingan yang relevan sudah ada dan digunakan untuk menentukan mana yang perlu ditangani. | | |
| | | Kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan kunci ditangani dan ditinjau sedemikian rupa sehingga kinerja yang lebih baik, kesepahaman mengenai sasaran dan nilai, dan kestabilan yang meningkat telah direalisasikan pada beberapa dari hubungan-hubungan yang tengah berlangsung ini. | | |
| | 5 | Proses dan hubungan dengan pihak berkepentingan yang relevan dipenuhi sesuai dengan kebutuhan dan harapan yang relevan yang telah ditentukan. Ini telah dilakukan sebagai bagian dari pemahaman mengenai manfaat, risiko dan peluang dari hubungan yang tengah berlangsung. | | |
| | | Kebutuhan dan harapan seluruh pihak berkepentingan yang relevan ditangani, dianalisa, dievaluasi dan ditinjau, sedemikian rupa sehingga terdapat kinerja yang lebih baik dan dipertahankan, kesepahaman mengenai sasaran dan nilai, dan kestabilan yang meningkat, termasuk pengakuan terhadap manfaat yang berasal dari hubungan yang tengah berlangsung ini. | | |

^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku.

^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan.

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|-----------------------------------|--------------------|--|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 5.3 Isu eksternal dan internal | 1 | Proses untuk menentukan dan menangani isu eksternal dan internal bersifat informal atau ad hoc. | | |
| | 2 | Proses untuk menentukan dan menangani isu-isu sudah ada. | | |
| | | Risiko dan peluang yang berhubungan dengan isu-isu yang teridentifikasi ditentukan sebagai informal atau ad hoc. | | |
| | 3 | Proses untuk menentukan isu internal yang dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan diidentifikasi. | | |
| | | Proses untuk menentukan isu eksternal yang dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan diidentifikasi. | | |
| | 4 | Isu eksternal dan internal ditentukan dan memperlihatkan pertimbangan terhadap faktor-faktor seperti persyaratan undang-undang, peraturan dan spesifik sektor, globalisasi, inovasi, kegiatan dan proses-proses terkait, strategi dan tingkat kompetensi dan pengetahuan organisasi. | | |
| | | Risiko dan peluang ditentukan, dan memperlihatkan pertimbangan terhadap informasi dari masa lalu organisasi dan situasinya saat ini. | | |
| | | Proses untuk menangani isu-isu yang dipandang be risiko terhadap keberhasilan yang berkelanjutan, atau peluang untuk meningkatkan keberhasilan yang berkelanjutan, ditetapkan, dijalankan dan dipelihara. | | |
| | 5 | Proses untuk pemantauan, peninjauan dan evaluasi yang terus-menerus terhadap isu eksternal dan internal ditetapkan, dijalankan dan dipelihara, dengan tindakan yang timbul dari proses ini dijalankan. | | |

^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku.
^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan.

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|---|--------------------|---|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 6.2 Misi, visi, nilai-nilai dan budaya | 1 | Proses untuk menentukan identitas organisasi, berikut dengan penetapan misi, visi, nilai-nilai dan budaya, bersifat informal atau ad hoc. | | |
| | 2 | Pemahaman dasar tentang misi, visi dan nilai-nilai organisasi ada. | | |
| | | Pemahaman tentang budaya saat ini, dan apakah ada kebutuhan untuk mengubahnya, bersifat informal atau ad hoc. | | |
| | 3 | Manajemen puncak terlibat dalam menentukan misi, visi dan nilai-nilai, berdasarkan proses yang memperhitungkan pendefinisian dan pemeliharaan konteks organisasi yang menyangkut identitasnya yang telah ditetapkan. | | |
| | | Pemahaman tentang budaya saat ini, berikut proses untuk mempertimbangkan kebutuhan perubahan terhadap budaya tersebut, sudah ada. | | |
| | | Perubahan terhadap identitas organisasi dikomunikasikan secara informal kepada yang dianggap pihak berkepentingan. | | |
| | 4 | Budaya organisasi diselaraskan dengan misi, visi dan nilai-nilainya. | | |
| | | Pemahaman yang telah ditetapkan dengan jelas tentang budaya saat ini, berikut sebuah proses untuk mempertimbangkan kebutuhan perubahan terhadap budaya tersebut, dijalankan dan dipelihara. | | |
| | | Arah strategis organisasi dan kebijakannya diselaraskan dengan misi, visi, nilai-nilai dan budayanya. | | |
| | | Perubahan terhadap elemen-elemen identitas ini dikomunikasikan dalam organisasi dan kepada pihak berkepentingannya, jika memungkinkan. | | |
| | 5 | Sebuah proses untuk meninjau elemen-elemen ini pada interval yang direncanakan oleh manajemen puncak sudah ada secara mapan dan dipelihara. Ini mencakup pertimbangan mengenai isu eksternal dan internal sebagai bagian dari verifikasi terhadap penyelarasan antara elemen-elemen identitas organisasi, konteksnya, arah strategisnya dan kebijakannya. | | |

^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku.

^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan.

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|---|--------------------|--|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 71 Kepemimpinan — Umum | 1 | Proses untuk menetapkan, memelihara dan mengomunikasikan visi, misi dan nilai-nilai kepemimpinan, dan untuk memajukan suatu lingkungan internal dimana orang-orang terlibat dan berkomitmen pada pencapaian sasaran organisasi dilakukan secara informal atau ad hoc. | | |
| | 2 | Proses kunci, seperti yang menyangkut penetapan identitas organisasi, budaya kepercayaan, integritas dan kerja tim, sumber daya yang diperlukan, pelatihan dan wewenang untuk bertindak, yang memastikan atribut perilaku ditetapkan, dan mendukung pengembangan kepemimpinan, ditentukan. | | |
| | | Hanya beberapa hubungan antara kepemimpinan dan komitmen, termasuk pemeliharaan sebuah struktur organisasi yang kompetitif, yang memelihara kesatuan tujuan dan arah, dan penguatan nilai-nilai dan harapan ditetapkan. | | |
| | 3 | Proses-proses dan interaksi kegiatan yang menyangkut identitas organisasi, aspek budaya, penyediaan sumber daya, pelatihan, wewenang bertindak dan faktor perilaku are diperhitungkan. | | |
| | | Suatu struktur organisasi yang kompetitif dan kesatuan tujuan ditetapkan. | | |
| | | Nilai-nilai dan harapan ditetapkan dan dikomunikasikan. | | |
| | | Pengembangan kepemimpinan ditetapkan. | | |
| | | Proses-proses untuk memelihara budaya dan memajukan tanggung jawab dijalankan. | | |
| | | Pemeliharaan struktur organisasi dan kesatuan tujuan dalam hubungannya dengan konteks organisasi, penguatan secara pribadi dan/atau teratur terhadap nilai-nilai dan harapan, are dicakup dalam penentuan proses. | | |
| | 4 | Proses-proses dan interaksinya secara sistematis ditentukan secara sedemikian rupa sehingga keluaran dan hasil singkat dan jelas dan menciptakan suatu lingkungan internal dimana orang-orang terlibat dan berkomitmen pada pencapaian sasaran organisasi, dan dengan cara yang memajukan pemahaman dan mendukung kemampuan organisasi untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan. | | |
| | | Seluruh faktor yang relevan dan hubungan-hubungannya dipertimbangkan dalam penentuan proses. | | |
| | 5 | Proses-proses dan interaksi-interaksi kepemimpinan dengan seluruh tingkatan organisasi secara dinamis ditentukan dan digunakan untuk menetapkan dan mempertahankan keberhasilan organisasi. | | |
| ^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku. | | | | |
| ^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan. | | | | |

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|---|---|---|---|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 7.2 Kebijakan dan strategi | 1 | Proses-proses untuk menentukan kebijakan dan strategi organisasi dilakukan secara informal atau ad hoc. | | |
| | 2 | Kebijakan dan strategi tersebut, dan kerangka strategi dasar, ditetapkan. | | |
| | 3 | Proses-proses dan interaksi-interaksi yang menyangkut kebijakan dan strategi ditetapkan untuk menangani seluruh aspek, model dan faktor yang berlaku. | | |
| | | Identitas organisasi, konteks organization dan perspektif jangka panjang, profil dan pertimbangan kompetitif dari faktor-faktor kompetitif ditetapkan. | | |
| | | Keputusan kebijakan dan strategi ditinjau kesesuaiannya dan diubah jika dipandang perlu oleh manajemen puncak. | | |
| | | 4 | Proses-proses dan interaksinya secara sistematis ditentukan untuk memastikan kebijakan dan strategi menyediakan kerangka yang komprehensif untuk pengelolaan proses, untuk mendukung penerapan dan memfasilitasi perubahan, maupun secara efektif memperhitungkan aspek-aspek dan faktor-faktor yang berlaku. | |
| | Proses-proses untuk memelihara sebuah model baku atau yang disesuaikan untuk kerangka strategi dan kebijakan ditentukan dan menangani dan membantu dalam mitigasi risiko, sementara memanfaatkan peluang. | | | |
| | 5 | Proses dan hubungan antara arah kebijakan dan strategis are secara dinamis ditentukan, dengan seluruh aspek dan faktor yang berlaku diperhitungkan, sedemikian rupa sehingga sebuah kerangka yang komprehensif ada untuk mendukung penetapan, pemeliharaan dan pengelolaan proses-proses. | | |
| | | Kebutuhan semua pihak berkepentingan ditangani dan kebijakan dan strategi dimanfaatkan untuk mengelola bisnis secara komprehensif. | | |
| ^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku. | | | | |
| ^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan. | | | | |

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|----------------|--------------------|--|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 7.3 Sasaran | 1 | Proses-proses untuk menentukan sasaran organisasi dilakukan secara informal atau ad hoc. | | |
| | | Hanya sasaran jangka pendek ditetapkan. | | |
| | 2 | Proses-proses untuk menentukan sasaran ditetapkan dan sasaran tersebut memperlihatkan beberapa hubungan dengan kebijakan dan strategi. | | |
| | | Sasaran dapat dikuantifikasi, jika memungkinkan, tetapi tidak dipahami dengan jelas. | | |
| | | Proses-proses dan interaksi sasaran jangka pendek dan panjang dengan kebijakan dan strategi ditetapkan, termasuk kemampuan untuk mendemonstrasikan kepemimpinan dan komitmen diluar organisasi. | | |
| | 3 | Proses-proses untuk menetapkan, memelihara dan menerapkan sasaran, termasuk hubungan dengan kebijakan dan strategi, sudah ada dan dipelihara, termasuk kebutuhan untuk menetapkan sasaran jangka pendek dan panjang yang dipahami dengan jelas dan dapat dikuantifikasi yang juga mendemonstrasikan kepemimpinan dan komitmen diluar organisasi. | | |
| | | Sasaran jangka pendek dan panjang ditetapkan, dan hubungan dengan kebijakan dan strategi jelas. | | |
| | 4 | Proses-proses dan hubungan antara kebijakan, strategi dan kepemimpinan dan komitmen yang ditunjukkan diluar organisasi secara dinamis ditentukan dan dipelihara. | | |
| | 5 | Sasaran jangka pendek dan panjang dapat dikuantifikasi, dipahami dengan jelas, diterapkan dan diperbarui untuk memelihara hubungan dengan kebijakan dan strategi, sedemikian rupa sehingga kepemimpinan dan komitmen manajemen puncak ditunjukkan baik secara internal maupun diluar organisasi. | | |
| | | | | |

^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku.

^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan.

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|-------------------|--------------------|---|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 7.4 Komunikasi | 1 | Proses-proses untuk mengomunikasikan kebijakan, strategi dan sasaran dilakukan secara informal atau ad hoc. | | |
| | 2 | Proses-proses untuk menentukan jenis dan taraf komunikasi yang dibutuhkan ditetapkan. | | |
| | 3 | Proses-proses komunikasi ditetapkan dan memfasilitasi komunikasi yang bermakna, pada waktunya dan terus-menerus yang disesuaikan dengan kebutuhan yang berbeda-beda dari penerima, yang menyangkut kebijakan, strategi dan sasaran yang relevan. | | |
| | | Hubungan-hubungan dari komunikasi ini jelas yang menyangkut kebutuhan yang berbeda-beda dari penerima dan bagaimana kebijakan, strategi dan sasaran yang relevan digunakan untuk membantu keberhasilan yang berkelanjutan dari organisasi. | | |
| | | Sebuah mekanisme umpan balik sudah ada dan memasukkan ketentuan-ketentuan untuk secara proaktif menangani perubahan dalam konteks organisasi. | | |
| | 4 | Proses-proses komunikasi secara sistematis memfasilitasi komunikasi mengenai kebijakan, strategi dan sasaran kepada seluruh pihak berkepentingan yang relevan, dalam mendukung keberhasilan yang berkelanjutan dari organisasi, sementara juga memperhitungkan kebutuhan untuk menerapkan komunikasi ketika perubahan direalisasikan. | | |
| | | Metode komunikasi memperlihatkan hubungan yang langsung dengan konteks organisasi dan mekanisme umpan balik jelas dan secara efektif diterapkan. | | |
| | 5 | Proses-proses untuk mengomunikasikan kebijakan, strategi dan sasaran bersifat dinamis, dengan hubungan-hubungan antara kebijakan, strategi dan sasaran disampaikan dengan jelas kepada seluruh penerima, sedemikian rupa sehingga kebutuhan yang berbeda-beda dari masing-masingnya diperhitungkan. | | |

^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku.

^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan.

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|---|--------------------|--|------------|-------------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Results/com-ment ^b |
| 8.1 Manajemen proses — Umum | 1 | Proses-proses dikelola secara informal atau ad hoc. | | |
| | 2 | Proses-proses kunci, seperti yang menyangkut kepuasan pelanggan dan operasi terkait dengan produk dan jasa, dikelola. | | |
| | | Efektifitas dari proses-proses masing-masing diukur, dan diambil tindakan. Interaksi antara proses-proses tidak dikelola dengan baik. | | |
| | 3 | Proses-proses dan interaksinya dikelola sebagai sebuah sistem. Konflik interaksi antara proses-proses diidentifikasi dan diselesaikan secara sistematis. | | |
| | | Proses-proses memberi hasil yang dapat diprediksi. | | |
| | | Kinerja proses telah mencapai rata-rata organisasi dalam sektor dimana organisasi beroperasi. | | |
| | 4 | Manajemen proses terintegrasi dengan penerapan kebijakan, strategi dan sasaran organisasi. | | |
| | | Efektifitas dan efisiensi proses-proses dan interaksinya secara sistematis ditinjau dan diperbaiki. | | |
| | | Kinerja proses telah melampaui rata-rata organisasi dalam sektor dimana organisasi beroperasi. | | |
| | 5 | Seluruh proses yang relevan dan interaksinya secara proaktif dikelola, termasuk proses-proses yang dialihdayakan, untuk memastikannya efektif dan efisien, guna mencapai kebijakan, strategi dan sasaran organisasi. | | |
| | | Proses-proses dan interaksinya diadaptasi dan dioptimalkan sesuai dengan konteks organisasi. | | |
| | | Kinerja proses telah mencapai organisasi terkemuka dalam sektor dimana organisasi beroperasi. | | |
| ^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku. | | | | |
| ^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan. | | | | |

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|---|--------------------|--|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 8.2 Penentuan proses | 1 | Proses-proses ditetapkan secara informal atau ad hoc. | | |
| | 2 | Proses-proses kunci, seperti yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan dan operasi yang menyangkut produk dan jasa, ditentukan. | | |
| | | Interaksi antara proses-proses tidak ditentukan dengan baik. | | |
| | 3 | Proses-proses dan interaksinya ditentukan untuk menangani tidak hanya operasi yang menyangkut produk dan jasa, melainkan juga penyediaan sumber daya dan aktivitas manajerial (misalnya perencanaan, pengukuran, analisis, perbaikan). | | |
| | | Kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan yang teridentifikasi digunakan sebagai masukan dalam penentuan proses. | | |
| | 4 | Proses-proses dan interaksinya ditentukan secara sistematis untuk memastikan bahwa keluarannya tetap memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dan pihak berkepentingan lainnya. | | |
| | | Seluruh pihak berkepentingan dipertimbangkan dalam penentuan proses. | | |
| | 5 | Proses-proses dan interaksinya ditetapkan dan diubah secara fleksibel sesuai dengan kebijakan, strategi dan sasaran organisasi. | | |
| ^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku. | | | | |
| ^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan. | | | | |

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|---|--------------------|--|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 8.3 Tanggung jawab dan wewenang proses | 1 | Tanggung jawab proses ditetapkan secara informal atau ad hoc. | | |
| | 2 | Seorang pemilik proses ditunjuk untuk setiap proses. | | |
| | | Kompetensi yang dibutuhkan untuk orang-orang yang terkait dengan masing-masing proses tidak ditetapkan. | | |
| | 3 | Untuk setiap proses, seorang pemilik proses ditunjuk, yang memiliki tanggung jawab dan wewenang yang telah ditentukan untuk menetapkan, memelihara, mengendalikan dan memperbaiki proses. | | |
| | | Ada kebijakan untuk menghindari dan menyelesaikan potensi perselisihan dalam mengelola proses. | | |
| | | Kompetensi yang dibutuhkan untuk pemilik proses ditetapkan. | | |
| | 4 | Seorang pemilik proses ditunjuk untuk setiap proses, dengan tanggung jawab, wewenang dan kompetensi yang memadai untuk menetapkan, memelihara, mengendalikan dan memperbaiki proses dan interaksinya dengan proses lain. | | |
| | | Kompetensi yang dibutuhkan untuk orang-orang yang terkait dengan masing-masing proses jelas dan terus-menerus diperbaiki. | | |
| | 5 | Tanggung jawab, wewenang dan peran pemilik proses diakui di seluruh organisasi. | | |
| | | Tanggung jawab dan wewenang untuk interaksi antara proses-proses jelas. | | |
| | | Orang-orang yang terkait dengan masing-masing proses memiliki kompetensi yang memadai untuk tugas dan kegiatan bersangkutan. | | |

^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku.

^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan.

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|--|--------------------|---|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 8.4 Mengelola proses-proses (mengelola keselarasan/kaitan antara proses-proses) | 1 | Proses-proses diselaraskan dan dikaitkan secara informal atau ad hoc. | | |
| | 2 | Keselarasan/kaitan antara proses-proses dibahas tetapi perhatian utama manajer pada masing-masing proses. | | |
| | 3 | Jaringan proses-proses, urutan dan interaksinya ditampilkan dalam sebuah gambar untuk memahami peran dari setiap proses dalam sistem dan pengaruhnya terhadap kinerja sistem. | | |
| | | Proses-proses dan interaksinya dikelola sebagai sebuah sistem untuk meningkatkan keselarasan/kaitan antara proses-proses. | | |
| | 4 | Kriteria keluaran proses-proses ditentukan. Kemampuan dan kinerja proses-proses dievaluasi dan diperbaiki. | | |
| | | Risiko dan peluang yang terkait dengan proses-proses dinilai dan tindakan yang diperlukan dijalankan untuk mencegah, mendeteksi atau menanggulangi peristiwa yang tidak diinginkan. | | |
| | | Proses-proses dan interaksinya ditinjau secara teratur dan tindakan yang sesuai diambil untuk perbaikannya guna mendukung kelangsungan dan efektifitas proses-proses. | | |
| | 5 | Kemampuan dan kinerja proses-proses cukup untuk secara efektif dan efisien mencapai kinerja yang diharapkan oleh sistem. | | |
| | | Tim atau panitia lintas fungsi dibawah kepemimpinan manajemen puncak memfasilitasi tinjauannya dan perbaikan terhadap proses-proses tersebut. | | |

^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku.

^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan.

Tabel A.13 — Penilaian diri of the detailed elemen-elemen of 8.4 (mencapai a yang lebih tinggi tingkat of kinerja)

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|---|--------------------|--|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 8.4 Mengelola proses-proses (mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi) | 1 | Proses-proses dan interaksinya diperbaiki secara informal atau ad hoc. | | |
| | 2 | Perbaikan proses-proses dan interaksinya tidak begitu berhubungan dengan kebijakan, strategi dan sasaran organisasi. | | |
| | 3 | Proses-proses dan interaksinya diperbaiki berdasarkan kebijakan, strategi dan sasaran organisasi. | | |
| | | Pencapaian sasaran untuk perbaikan proses-proses dan interaksinya ditinjau secara teratur. | | |
| | 4 | Proses-proses dan interaksinya secara sistematis diperbaiki untuk mencapai kebijakan, strategi dan sasaran organisasi. | | |
| | | Rencana tindakan untuk mencapai sasaran ditetapkan, yang memperhitungkan sumber daya yang dibutuhkan dan ketersediaannya. | | |
| | | Orang-orang dimotivasi untuk terlibat dalam aktivitas perbaikan dan mengusulkan peluang untuk perbaikan dalam proses-proses dimana mereka bertanggung jawab. | | |
| | 5 | Perbaikan proses-proses dan interaksinya secara dinamis dikelola melalui kebijakan, strategi dan sasaran organisasi. | | |
| | | Kebutuhan untuk mengembangkan atau memperoleh teknologi baru, atau mengembangkan produk dan jasa baru atau fiturnya, untuk nilai tambah, dipertimbangkan. | | |
| | | Pencapaian sasaran untuk perbaikan, kemajuan rencana tindakan, dan pengaruhnya terhadap kebijakan, strategi dan sasaran organisasi yang terkait ditinjau secara teratur, dan tindakan koreksi yang diperlukan diambil. | | |
| ^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku. | | | | |
| ^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan. | | | | |

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|--|--|---|--|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 8.4 Pengelolaan proses-proses (memelihara tingkat yang dicapai) | 1 | Proses-proses dan interaksinya dijalankan secara informal atau ad hoc. | | |
| | 2 | Prosedur ditetapkan untuk proses-proses yang relevan tetapi tidak diikuti dengan baik. | | |
| | | Penyimpangan bukan urusan pemilik proses. | | |
| | 3 | Prosedur ditetapkan untuk setiap proses, termasuk kriteria untuk keluaran dan kondisi operasionalnya. | | |
| | | Pendidikan dan pelatihan dipertimbangkan. | | |
| | | Manajer mengambil tindakan koreksi yang diperlukan ketika prosedur tidak diikuti. | | |
| | | Sumber daya yang diperlukan untuk orang-orang agar mengikuti prosedur disediakan. | | |
| | | Proses-proses dipantau secara teratur untuk mendeteksi penyimpangan. | | |
| | 4 | Prosedur memastikan kesesuaian keluaran terhadap kriteria. | | |
| | | Orang-orang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup untuk mengikuti prosedur dan memahami dampak dari tidak mengikuti prosedur. | | |
| | | Motivasi dan pencegahan kesalahan manusia dipertimbangkan. | | |
| | | Check point dan indikator kinerja yang terkait ditentukan untuk mendeteksi penyimpangan (yang terutama disebabkan oleh perubahan orang-orang, peralatan, metode, material, pengukuran dan lingkungan untuk menjalankan proses-proses) dan untuk mengambil tindakan yang sesuai ketika diperlukan. | | |
| | | 5 | Sebuah sistem untuk menentukan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk setiap proses, mengevaluasi pengetahuan dan keterampilan dari para operator proses, dan menyediakan kualifikasi untuk menjalankan proses ditetapkan. | |
| | Orang-orang dilibatkan dalam penyusunan atau revisi prosedur. | | | |
| | Risiko dan peluang dalam prosedur diidentifikasi, dinilai dan dikurangi dengan memperbaiki prosedur. | | | |
| | Perubahan dalam proses-proses diklarifikasi dan dibagikan untuk mencegah penyimpangan. | | | |

^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku.
^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan.

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|---|--------------------|--|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 9.1 Manajemen sumber daya — Umum | 1 | Proses-proses untuk mengelola sumber daya untuk mendukung operasi dalam sebuah organisasi dilakukan secara informal dan ad hoc. | | |
| | | Beberapa proses pengelolaan proses sumber daya untuk mendukung pencapaian sasaran ditetapkan. | | |
| | 2 | Dukungan terhadap penggunaan yang efektif dan efisien dari sumber daya ditetapkan secara terbatas. | | |
| | | Sebuah pendekatan dasar untuk mempertimbangkan risiko dan peluang, termasuk pengaruh dari tidak memiliki sumber daya yang cukup pada waktunya, ada. | | |
| | | Proses-proses kunci untuk menentukan dan mengelola sumber daya yang dibutuhkan untuk pencapaian sasaraannya ditetapkan. | | |
| | | Penggunaan yang efisien dan efektif dari sumber daya tidak jelas. | | |
| | | Proses-proses pengelolaan sumber daya dan interaksi-interaksi untuk memperoleh dan mengalokasikan sumber daya, yang selaras dengan sasaran organisasi, ada. | | |
| | 3 | Beberapa proses mencakup suatu pendekatan untuk secara efektif dan efesien menggunakan sumber daya. | | |
| | | Proses-proses pengelolaan sumber daya dan interaksi-interaksi untuk memperoleh dan mengalokasikan sumber daya, yang selaras dengan sasaran organisasi, secara sistematis dijalankan. | | |
| | 4 | Pengendalian untuk mendukung penggunaan yang efektif dan efisien dari sumber daya di semua proses ditetapkan. | | |
| | | Keteraksesan sumber daya yang disediakan secara eksternal dikonfirmasi oleh organisasi. | | |
| | | Penyedia eksternal didorong oleh organisasi untuk menjalankan perbaikan terhadap penggunaan yang efisien dan efektif dari sumber daya. | | |
| | | Sebuah proses perencanaan yang strategis untuk memperoleh dan mengalokasikan sumber daya ada dan selaras dengan sasaran organisasi guna mencapai kinerja yang efektif dan efisien dalam mendukung keberhasilan yang berkelanjutan. | | |
| | 5 | Penggunaan sumber daya yang disediakan secara eksternal menunjukkan perbaikan yang terus-menerus. | | |
| | | Ada inisiatif bersama dengan penyedia eksternal untuk mengevaluasi dan memasukkan perbaikan dan memajukan inovasi terhadap penggunaan sumber daya. | | |

^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku.
^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan.

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|---|--------------------|---|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 9.2 Orang | 1 | Orang-orang yang kompeten, terlibat, terberdayakan dan termotivasi dipertimbangkan sebagai sumber daya secara informal atau ad hoc. | | |
| | | Pengembangan kompetensi disediakan secara informal atau ad hoc. | | |
| | 2 | Proses-proses untuk menarik orang-orang yang kompeten, terlibat, terberdayakan dan termotivasi dijalankan. | | |
| | | Proses-proses untuk menentukan, mengembangkan, mengevaluasi dan memperbaiki sumber daya jelas dalam beberapa hal. | | |
| | | Beberapa tinjauan kompetensi telah dijalankan. | | |
| | 3 | Sebuah pendekatan yang terencana, transparan, etis dan secara sosial bertanggung jawab diterapkan pada semua tingkatan di seluruh organisasi. | | |
| | | Tinjauan dan evaluasi terhadap efektifitas dari tindakan yang diambil memastikan kompetensi pribadi (baik dalam jangka pendek maupun panjang) sesuai dengan misi, visi dan sasaran. | | |
| | 4 | Informasi, pengetahuan dan pengalaman dibagi untuk menyediakan pertumbuhan pribadi. | | |
| | | Pembelajaran, alih pengetahuan dan kerja tim dalam organisasi jelas. | | |
| | | Pengembangan kompetensi disediakan untuk mengembangkan keterampilan untuk kreativitas dan perbaikan. | | |
| | | Orang-orang menyadari kompetensi dirinya dan dimana mereka dapat memberikan kontribusinya yang terbaik terhadap perbaikan organisasi. | | |
| | | Perencanaan karir sudah maju. | | |
| | 5 | Hasil-hasil yang dicapai untuk orang-orang yang kompeten, terlibat, terberdayakan dan termotivasi dibagikan dan lebih baik dibandingkan dengan organisasi lain. | | |
| | | Orang-orang di seluruh organisasi berpartisipasi dalam pengembangan proses-proses baru. | | |
| | | Praktek terbaik diakui. | | |
| ^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku. | | | | |
| ^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan. | | | | |

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|---|--------------------|---|------------|-------------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Results/com-ment ^b |
| 9.3 Pengetahuan organisasi | 1 | Proses-proses untuk menangkap dasar pengetahuan organisasi saat ini bersifat informal atau ad hoc. | | |
| | | Proses-proses untuk mengembangkan pengetahuan organisasi bersifat informal atau ad hoc. | | |
| | 2 | Beberapa proses untuk memelihara dan melindungi pengetahuan organisasi yang terdokumentasi ada. | | |
| | 3 | Kegiatan untuk menentukan apakah ada pengetahuan yang eksplisit atau implisit ada dan sebagian terdokumentasi. | | |
| | | Proses-proses untuk mengidentifikasi informasi penting dan memastikan penyebaran yang efektif dari informasi tersebut di seluruh daur hidup dari produk dan/atau jasa yang relevan ada. | | |
| | 4 | Proses-proses ada untuk menghimpun dan menganalisa data kompetitif. | | |
| | | Proses-proses untuk mengevaluasi pemahaman staf mengenai pengetahuan organisasi yang relevan ada. | | |
| | | Metode untuk pemilik proses mengevaluasi kompetensi pemanfaatan proses-proses ada. | | |
| | | Metode untuk menentukan dan mengomunikasikan peran pemilik proses dalam mengelola staf ada. | | |
| | 5 | Terdapat proses-proses untuk menghimpun dan menganalisa data dari pihak berkepentingan. | | |
| ^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku. | | | | |
| ^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan. | | | | |

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|------------------|--------------------|--|------------|-------------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Results/com-ment ^b |
| 9.4 Teknologi | 1 | Kemajuan teknologi dilakukan secara informal atau ad hoc. | | |
| | 2 | Sebagian dari proses-proses untuk mengidentifikasi inovasi dan perkembangan teknologi terkini ada dalam organisasi atau sektor-sektor dimana organisasi secara langsung atau tidak langsung terkait. | | |
| | 3 | Proses-proses untuk mengevaluasi manfaat, risiko dan peluang untuk inovasi yang teridentifikasi dan teknologi baru yang akan muncul ada dan mendukung kesesuaian strategi produk dan/atau jasa. | | |
| | | Proses-proses untuk memperkirakan biaya/manfaat untuk mengadopsi inovasi yang sesuai dan/atau teknologi baru yang akan muncul ada. | | |
| | | Proses-proses untuk mengevaluasi daya jual dari inovasi yang dipilih dan/atau teknologi baru yang akan muncul ada. | | |
| | 4 | Pengetahuan organisasi dan kemampuan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyesuaikan diri terhadap inovasi dan/atau perubahan atau kemajuan teknologi ada. | | |
| | | Proses-proses untuk mengevaluasi risiko dan peluang untuk mengadopsi inovasi yang dipilih dan/atau perubahan atau kemajuan teknologi ada. | | |
| | 5 | Proses-proses untuk mempertimbangkan kebutuhan pihak berkepentingan dan menawarkan seperangkat inovasi sebagai solusi untuk memenuhi harapan pelanggan ada. | | |
| | | Organisasi mengambil langkah-langkah untuk mengikuti perkembangan teknologi dan metodologi baru dan kemungkinan manfaatnya. | | |
| | | Dampak teknologi baru dan praktek baru dipantau dan dievaluasi secara teratur, yang memperhitungkan pengaruh internal dan eksternal, termasuk pihak berkepentingan dan lingkungan. | | |

^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku.
^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan.

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|---|--------------------|--|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 9.5 Infrastruktur dan lingkungan kerja | 1 | Kebutuhan infrastruktur dan lingkungan kerja ditangani secara informal atau ad hoc. | | |
| | 2 | Beberapa proses untuk menangani kebutuhan infrastruktur dan lingkungan kerja ada. | | |
| | 3 | Proses-proses yang menangani risiko dan peluang yang berlaku dan yang menjalankan kegiatan untuk penentuan, alokasi, penyediaan, pengukuran atau pemantauan, perbaikan, pemeliharaan dan perlindungan terhadap infrastruktur dan lingkungan kerja ada. | | |
| | 4 | Proses-proses yang melaksanakan teknik-teknik maju untuk memperbaiki kinerja dan memastikan efisiensi yang maksimum dalam penggunaan sumber daya infrastruktur dan lingkungan kerja ada. | | |
| | | Proses-proses ini berjalan secara proaktif dan berkontribusi terhadap pencapaian sasaran organisasi, termasuk pemenuhan persyaratan undang-undang dan peraturan. | | |
| | 5 | Cara dimana infrastruktur dan lingkungan kerja dikelola menjadi salah satu kontributor kunci dalam pencapaian hasil yang diinginkan. | | |
| ^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku. | | | | |
| ^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan. | | | | |

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|---|--------------------|---|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 9.6 Sumber daya yang disediakan secara eksternal | 1 | Konsep kemitraan dengan penyedia eksternal bersifat informal atau ad hoc. | | |
| | | Penyedia eksternal dipandang sebagai hal yang bersifat sesaat dan organisasi tidak melihat nilai dalam mengembangkan hubungan. | | |
| | 2 | Ada sedikit pemahaman mengenai nilai memiliki penyedia eksternal yang tetap yang akan menyampaikan pasokan yang konsisten. | | |
| | 3 | Ada hubungan kerja yang baik antara kedua organisasi, dengan komunikasi yang teratur mengenai isu-isu yang berhubungan dengan produk atau jasa yang disediakan. | | |
| | 4 | Manajemen puncak berkomitmen untuk mengembangkan hubungan yang erat dengan penyedia eksternal, dengan tindakan untuk mengembangkan hal ini pada tingkat manajemen menengah, dimana kerjasama yang erat dilakukan. | | |
| | | Beberapa koordinasi proyek dilakukan menyangkut proses-proses realisasi produk yang spesifik. | | |
| | 5 | Kedua organisasi sepenuhnya menghargai nilai dari hubungan. | | |
| | | Ada interaksi yang erat antara staf manajemen puncak di kedua organisasi. | | |
| | | Ada saling berbagi beberapa informasi komersial sensitif yang relevan. | | |
| | | Kedua organisasi terlibat dalam proyek pengembangan bisnis yang bersifat untuk kepentingan bersama. | | |
| ^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku. | | | | |
| ^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan. | | | | |

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|-------------------------|--------------------|---|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 9.7 Sumber daya alam | 1 | Tidak ada pengelolaan sumber daya alam. | | |
| | | Organisasi menggunakan sumber daya alam sebagaimana dibutuhkan oleh proses-prosesnya tanpa mempertimbangkan potensi dampaknya terhadap produk dan jasanya di masa depan. | | |
| | 2 | Organisasi menjalankan beberapa praktek yang baik dalam penerapan dan penggunaan sumber daya alamnya saat ini. | | |
| | 3 | Pengelolaan sumber daya alam diselaraskan dalam strategi sistem manajemen organisasi. Ada beberapa bukti perbaikan dalam praktek penggunaan, dan berkurangnya potensi dampak dari penggunaan, sumber daya alam. | | |
| | | Organisasi mengakui tanggung jawabnya terhadap masyarakat untuk mengelola sumber daya alam. | | |
| | 4 | Organisasi telah menjalankan beberapa praktek terbaik dalam penerapannya saat ini atas sumber daya alam. | | |
| | | Organisasi mengakui tanggung jawabnya terhadap masyarakat untuk mengelola sumber daya alam yang menyangkut daur hidup produk dan jasa. | | |
| | 5 | Pengelolaan sumber daya alam meluas di seluruh wilayah organisasi. | | |
| | | Organisasi menangani penggunaan saat ini maupun di masa depan sumber daya alam yang dibutuhkan oleh proses-prosesnya. | | |
| | | Organisasi menyadari tren dan teknologi baru penggunaan sumber daya alam secara efisien, dan dalam hubungannya dengan kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan. | | |

^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku.

^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan.

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|--|--------------------|--|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 10.1 Analisis dan evaluasi kinerja organisasi — Umum | 1 | Perlunya memperbarui dan memahami konteks, kebijakan, strategi dan sasaran organisasi ditentukan secara informal atau ad hoc. | | |
| | 2 | Beberapa informasi tentang kinerja organisasi, status aktivitas internal dan sumber dayanya, perubahan dalam isu-isu eksternal dan internalnya, dan kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan dikumpulkan dan dianalisa untuk memperbarui dan memahami konteks, kebijakan, strategi dan sasaran organisasi. | | |
| | 3 | Informasi yang tersedia dikumpulkan untuk memperbarui dan memahami konteks, kebijakan, strategi dan sasaran organisasi secara terencana. | | |
| | 4 | Berdasarkan analisis dan tinjauan yang menyeluruh terhadap informasi yang tersedia, perlunya memperbarui dan memahami konteks, kebijakan, strategi dan sasaran organisasi ditentukan. | | |
| | 5 | Sebuah pendekatan yang sistematis ditetapkan untuk mengumpulkan, menganalisa dan meninjau informasi yang tersedia dan untuk menentukan perlunya memperbarui dan memahami konteks, kebijakan, strategi dan sasaran organisasi, dan untuk mengidentifikasi peluang untuk perbaikan, pembelajaran dan inovasi terhadap aktivitas kepemimpinan organisasi. | | |

^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku.

^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan.

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|---|--------------------|---|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 10.2 Indikator kinerja | 1 | Hanya indikator kinerja dasar (misalnya kriteria keuangan, penyampaian tepat waktu, jumlah keluhan pelanggan, peringatan hukum, denda) yang digunakan. | | |
| | | Data tidak selalu dapat diandalkan. | | |
| | 2 | Ada sedikit indikator kinerja yang menyangkut kebijakan, strategi dan sasaran organisasi, dan proses-proses utama. | | |
| | | Indikator kinerja sebagian besar didasarkan pada penggunaan data internal. | | |
| | | Keputusan-keputusan sebagian didukung oleh indikator kinerja kunci (KPI) yang terukur. | | |
| | 3 | Kemajuan dalam mencapai hasil yang direncanakan terhadap kebijakan, strategi dan sasaran dalam proses-proses dan fungsi yang relevan diidentifikasi dan dilacak melalui indikator kinerja yang praktis. | | |
| | | Kebutuhan dan harapan pelanggan dan pihak berkepentingan lainnya diperhitungkan ketika memilih KPI yang terukur. | | |
| | | Keputusan-keputusan secara memadai didukung oleh KPI yang handal, dapat digunakan dan dapat diukur. | | |
| | 4 | KPI yang terukur dipilih secara sistematis untuk memantau kemajuan dalam mencapai hasil yang direncanakan terhadap misi, visi, kebijakan, strategi dan sasaran, pada semua tingkatan dan di seluruh proses-proses dan fungsi yang relevan dalam organisasi, untuk menghimpun dan menyediakan informasi yang diperlukan untuk evaluasi kinerja dan pembuatan keputusan yang efektif. | | |
| | | KPI yang terukur menyediakan informasi yang akurat, handal dan dapat digunakan, untuk menjalankan rencana tindakan ketika kinerja tidak sesuai dengan sasaran, atau untuk memperbaiki dan melakukan inovasi efisiensi dan efektifitas proses. | | |
| | 5 | Sebuah proses telah ditetapkan untuk memantau kemajuan dalam mencapai hasil yang direncanakan dan membuat keputusan menggunakan KPI yang terukur. | | |
| | | KPI yang terukur berkontribusi terhadap keputusan strategis dan taktis yang baik. | | |
| | | Informasi yang berhubungan dengan risiko dan peluang dipertimbangkan ketika memilih KPI yang terukur. | | |
| ^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku. | | | | |
| ^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan. | | | | |

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|-----------------------------|--------------------|--|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 10.3 Analisis kinerja | 1 | Kinerja organisasi dianalisa secara informal atau ad hoc. | | |
| | 2 | Ada sedikit analisis terhadap kinerja organisasi. Beberapa perkakas statistik dasar digunakan. | | |
| | 3 | Kinerja organisasi dianalisa untuk mengidentifikasi isu-isu dan potensi peluang. Sebuah proses analisis yang sistematis didukung oleh penggunaan yang luas perkakas statistik. | | |
| | 4 | Kinerja organisasi dianalisa: — untuk mengidentifikasi sumber daya yang tidak memadai; — untuk mengidentifikasi kompetensi, pengetahuan organisasi yang tidak memadai atau tidak efektif dan perilaku yang tidak sesuai; — untuk menentukan pengetahuan organisasi baru yang dibutuhkan; — untuk mengidentifikasi proses dan aktivitas yang menunjukkan kinerja yang luar biasa yang mungkin dapat digunakan sebagai sebuah model untuk memperbaiki proses lainnya. Efektifitas proses analisis ditingkatkan dengan berbagi hasil analisis dengan pihak berkepentingan. | | |
| | 5 | Kinerja organisasi secara komprehensif dianalisa untuk mengidentifikasi potensi kekuatan untuk dikembangkan menyangkut aktivitas kepemimpinan organisasi, maupun kelemahan dalam peran dan aktivitas kepemimpinan organisasi, termasuk: — penetapan dan komunikasi kebijakan; — pengelolaan proses-proses; — pengelolaan sumber daya; — perbaikan, pembelajaran dan inovasi. Untuk analisis, sebuah kerangka yang jelas untuk mendemonstrasikan saling hubungan antara peran, aktivitas kepemimpinannya dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi digunakan. | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku.

^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan.

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|-----------------------------|--|--|--|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 10.4 Evaluasi kinerja | 1 | Kinerja organisasi dievaluasi secara informal atau ad hoc. | | |
| | 2 | Ada sedikit evaluasi terhadap kinerja organisasi. | | |
| | | Manajemen puncak mendukung pengidentifikasian dan pengumuman praktek terbaik. | | |
| | | Beberapa produk dari pesaing kunci dievaluasi dan dibandingkan. | | |
| | 3 | Hasil-hasil yang dicapai tentang kinerja organisasi dievaluasi terhadap sasaran yang berlaku. | | |
| | | Kinerja organisasi dievaluasi dari sudut pandang kebutuhan dan harapan pelanggan. | | |
| | | Kinerja organisasi dievaluasi menggunakan perbandingan terhadap patokan yang telah ditetapkan atau disepakati. | | |
| | 4 | Apabila sasaran belum tercapai, penyebabnya diselidiki dengan tinjauan yang sesuai atas penerapan kebijakan, strategi dan sasaran organisasi dan pengelolaan sumber daya oleh organisasi. | | |
| | | Hasil evaluasi dipahami secara komprehensif, dan penyelesaian terhadap setiap kesenjangan yang teridentifikasi diprioritaskan berdasarkan dampaknya terhadap kebijakan, strategi dan sasaran organisasi. | | |
| | | Perbaikan yang dicapai terhadap kinerja organisasi dievaluasi dari perspektif jangka panjang. | | |
| | | Kinerja organisasi dievaluasi dari sudut pandang kebutuhan dan harapan seluruh pihak berkepentingan. | | |
| | | 5 | Pembandingan digunakan secara sistematis sebagai sebuah perkakas untuk mengidentifikasi peluang untuk perbaikan, pembelajaran dan inovasi. | |
| | Organisasi sering diminta oleh entitas eksternal untuk menjadi mitra pembandingan. | | | |

^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku.

^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan.

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|--|--------------------|---|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 10.5 Audit internal | 1 | Audit internal secara reaktif dilakukan dalam menanggapi masalah, keluhan pelanggan, dsb. | | |
| | | Data yang terkumpul sebagian besar digunakan untuk menyelesaikan masalah dengan produk dan jasa. | | |
| | 2 | Audit internal untuk proses-proses kunci dilakukan secara teratur. | | |
| | | Data yang terkumpul digunakan secara sistematis untuk meninjau pengelolaan proses-proses. | | |
| | | Data yang terkumpul baru mulai digunakan secara preventif. | | |
| | 3 | Audit internal dilakukan secara konsisten, oleh personil yang kompeten yang tidak terlibat dalam kegiatan yang sedang diperiksa, sesuai dengan rencana audit. | | |
| | | Audit internal mengidentifikasi masalah, ketidaksesuaian dan risiko, maupun memantau kemajuan dalam menutup masalah, ketidaksesuaian dan risiko yang teridentifikasi sebelumnya. | | |
| | 4 | Masalah, ketidaksesuaian dan risiko yang teridentifikasi dianalisa secara komprehensif untuk menentukan kelemahan dalam sistem manajemen. | | |
| | | Audit internal fokus pada pengidentifikasian praktek yang baik (yang dapat dipertimbangkan untuk digunakan di wilayah lain organisasi) maupun pada peluang perbaikan. | | |
| | 5 | Sebuah proses ditetapkan untuk peninjauan semua laporan audit internal untuk mengidentifikasi tren yang mungkin mengharuskan tindakan koreksi di seluruh organisasi atau peluang untuk perbaikan. | | |
| Organisasi melibatkan pihak berkepentingan lainnya dalam auditnya, untuk membantu mengidentifikasi peluang tambahan untuk perbaikan. | | | | |

^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku.
^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan.

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|----------------|--------------------|--|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 10.6 | 1 | Penilaian diri tidak dijalankan. | | |
| Penilaian diri | 2 | Penilaian diri terbatas, informal atau ad hoc. | | |
| | 3 | Penilaian diri dilakukan secara konsisten dan hasilnya digunakan untuk menentukan kematangan organisasi dan untuk memperbaiki kinerjanya secara keseluruhan. | | |
| | 4 | Penilaian diri digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi, maupun praktek terbaiknya, baik pada tingkat keseluruhan maupun pada tingkat masing-masing proses. | | |
| | | Penilaian diri membantu organisasi untuk memprioritaskan, merencanakan dan menjalankan perbaikan dan/atau inovasi. | | |
| | 5 | Penilaian diri dilakukan oleh organisasi pada semua tingkatan. | | |
| | | Elemen-elemen dari sebuah sistem manajemen dipahami secara komprehensif, berdasarkan hubungan-hubungan antara elemen-elemennya dan dampaknya terhadap misi, visi, nilai-nilai dan budaya organisasi. | | |
| | | Hasil penilaian diri dikomunikasikan kepada orang-orang yang relevan dalam organisasi dan digunakan untuk berbagi pemahaman tentang organisasi dan arahnya di masa depan . | | |

^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku.

^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan.

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|---|--------------------|---|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 10.7 Tinjauan | 1 | Ada pendekatan ad hoc terhadap tinjauan. | | |
| | | Ketika peninjauan dilakukan, sering reaktif. | | |
| | 2 | Tinjauan dilakukan untuk menilai kemajuan dalam pencapaian kebijakan, strategi dan sasaran, dan untuk menilai kinerja sistem manajemen. | | |
| | | Proyek dan tindakan perbaikan yang relevan dinilai selama tinjauan, untuk mengevaluasi kemajuan terhadap rencana dan sasarnya. | | |
| | 3 | Tinjauan sistematis terhadap KPI yang terukur dan sasaran terkait dilakukan pada interval yang direncanakan dan berkala, agar tren dapat ditentukan, maupun untuk mengevaluasi kemajuan organisasi kearah pencapaian kebijakan, strategi dan sasarnya. | | |
| | | Dimana tren yang merugikan teridentifikasi, maka dilakukan tindakan. | | |
| | | Tinjauan memungkinkan pembuatan keputusan berbasis bukti. | | |
| | 4 | Informasi, yang dihasilkan oleh pengukuran kinerja, perbandingan, analisis dan evaluasi, audit internal dan penilaian diri, secara komprehensif ditinjau untuk mengidentifikasi peluang untuk perbaikan, pembelajaran dan inovasi, maupun untuk mengidentifikasi kebutuhan untuk mengadaptasi kebijakan, strategi dan sasaran organisasi. | | |
| | | Keluaran dari tinjauan dibagi dengan pihak berkepentingan, sebagai salah satu cara memfasilitasi kolaborasi dan pembelajaran. | | |
| | 5 | Tinjauan sistematis digunakan untuk mengidentifikasi peluang untuk perbaikan, pembelajaran dan inovasi aktivitas kepemimpinan organisasi. | | |
| ^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku. | | | | |
| ^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan. | | | | |

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|--|--------------------|--|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 11.1 Perbaikan, pembelajaran dan inovasi Umum | 1 | Aktivitas perbaikan dilakukan secara informal atau ad hoc. | | |
| | 2 | Proses-proses perbaikan dasar, termasuk koreksi dan tindakan koreksi ada, yang didasarkan pada keluhan dari pihak berkepentingan. | | |
| | 3 | Upaya perbaikan, pembelajaran dan inovasi dapat ditunjukkan dalam sebagian besar produk dan beberapa proses kunci. | | |
| | 4 | Proses-proses dijalankan untuk pemantauan yang ada terhadap isu-isu eksternal dan internal yang mungkin dapat menuntun pada perbaikan, pembelajaran dan inovasi, yang selaras dengan tujuan strategis. | | |
| | 5 | Perbaikan, pembelajaran dan inovasi telah melekat sebagai aktivitas rutin di seluruh organisasi dan jelas dalam hubungannya dengan pihak berkepentingan. | | |

^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku.

^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|---|--------------------|--|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 11.2 Perbaikan | 1 | Aktivitas perbaikan dilakukan secara informal atau ad hoc. | | |
| | | Sumber daya yang diperlukan untuk mencapai perbaikan disediakan. | | |
| | 2 | Sasaran perbaikan produk atau jasa dan proses disediakan. | | |
| | | Sebuah pendekatan yang terstruktur diterapkan secara konsisten. | | |
| | 3 | Fokus dari proses perbaikan selaras dengan strategi dan sasaran, dan manajemen puncak terlibat secara nyata dalam aktivitas perbaikan. | | |
| | | Skema ada untuk memberdayakan tim dan individu untuk menghasilkan perbaikan yang secara strategis relevan. | | |
| | | Proses perbaikan yang terus-menerus mencakup pihak berkepentingan yang relevan. | | |
| | 4 | Perbaikan dan inovasi menghasilkan pembelajaran dan perbaikan lebih lanjut. | | |
| | 5 | Fokus dari perbaikan kinerja adalah kemampuan yang tidak pudar untuk belajar, berubah dan mencapai keberhasilan jangka panjang. | | |
| ^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku. | | | | |
| ^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan. | | | | |

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|----------------------|--------------------|--|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 11.3 Pembelajaran | 1 | Beberapa pelajaran diambil sebagai akibat keluhan. | | |
| | | Pembelajaran bersifat perorangan, tanpa berbagi pengetahuan. | | |
| | 2 | Pembelajaran dihasilkan secara reaktif dari analisis sistematis terhadap masalah dan informasi lainnya. | | |
| | | Proses-proses ada untuk berbagi informasi dan pengetahuan, namun masih secara reaktif. | | |
| | 3 | Manajemen puncak mendukung inisiatif pembelajaran dan memimpin melalui contoh. | | |
| | | Ada aktivitas, peristiwa dan forum yang direncanakan untuk berbagi informasi. | | |
| | | Proses-proses dijalankan untuk menentukan kesenjangan pengetahuan dan untuk menyediakan sumber daya yang diperlukan agar pembelajaran berlangsung. | | |
| | | Sistem ada untuk mengakui hasil positif dari saran dan pelajaran yang diambil. | | |
| | 4 | Pembelajaran ditangani dalam strategi dan kebijakan. | | |
| | | Pembelajaran diakui sebagai sebuah isu kunci. | | |
| | | Penggunaan jaringan, konektivitas dan interaktivitas dirangsang oleh manajemen puncak untuk berbagi pengetahuan. | | |
| | 5 | Kemampuan belajar organisasi memadukan kompetensi pribadi dan kompetensi keseluruhan dari organisasi. | | |
| | | Pembelajaran bersifat mendasar bagi proses perbaikan dan inovasi. | | |
| | | Budaya organisasi mengizinkan mengambil risiko dan belajar dari kesalahan. | | |
| | | Ada keterlibatan eksternal untuk tujuan pembelajaran. | | |

^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku.
^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan.

| Subklausul | Tingkat kematangan | | Kesimpulan | |
|---|--------------------|--|------------|-----------------------------|
| | Level | Butir ^a | YA | Hasil/komentar ^b |
| 11.4 Inovasi | 1 | Ada sedikit inovasi. | | |
| | | Produk dan jasa baru diperkenalkan tanpa perencanaan proses inovasi. | | |
| | 2 | Kegiatan inovasi didasarkan pada data yang menyangkut kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan. | | |
| | 3 | Proses-proses inovasi untuk produk dan jasa baru mampu mengidentifikasi perubahan dalam isu eksternal dan internal, untuk merencanakan inovasi. | | |
| | | Risiko yang terkait dengan inovasi yang direncanakan dipertimbangkan. | | |
| | | Organisasi mendukung inisiatif inovasi dengan sumber daya yang dibutuhkan. | | |
| | 4 | Inovasi diprioritaskan, dengan pertimbangan yang diseimbangkan terhadap urgensi, ketersediaan sumber daya dan strategi organisasi. | | |
| | | Penyedia eksternal dan mitra dilibatkan dalam proses inovasi. | | |
| | | Efektifitas dan efisiensi dari proses inovasi dinilai secara teratur sebagai bagian dari proses pembelajaran. | | |
| | | Inovasi digunakan untuk memperbaiki cara organisasi beroperasi. | | |
| | 5 | Kegiatan inovasi mengantisipasi perubahan yang mungkin dalam konteks organisasi. | | |
| | | Rencana pencegahan disusun untuk menghindari atau meminimalkan risiko yang teridentifikasi yang menyertai kegiatan inovasi. | | |
| | | Inovasi diterapkan pada semua tingkatan, melalui perubahan dalam teknologi, proses-proses, organisasi, sistem manajemen dan model bisnis organisasi. | | |
| ^a Butir-butir yang diuraikan dalam level 3 sampai 5 dimaksudkan sebagai alur pemikiran yang didasarkan pada pedoman yang disediakan dalam subklausul yang berlaku. | | | | |
| ^b Ini bisa mencakup pengakuan terhadap aspek-aspek dimana organisasi sebagian memenuhi tingkat kematangan. | | | | |

Bibliografi

- [1] [ISO 9001](#), *Sistem manajemen mutu — Persyaratan*
- [2] ISO/TS 9002, *Sistem manajemen mutu — Pedoman penerapan ISO 9001:2015*
- [3] [ISO 10001](#), *Manajemen mutu — Kepuasan pelanggan — Pedoman kode perilaku untuk organisasi*
- [4] [ISO 10002](#), *Manajemen mutu — Kepuasan pelanggan — Pedoman penanganan keluhan dalam organisasi*
- [5] [ISO 10003](#), *Manajemen mutu — Kepuasan pelanggan — Pedoman penyelesaian perselisihan diluar organisasi*
- [6] [ISO 10004](#), *Manajemen mutu — Kepuasan pelanggan — Pedoman pemantauan dan pengukuran*
- [7] [ISO 10005](#), *Manajemen mutu — Pedoman rencana mutu*
- [8] [ISO 10006](#), *Manajemen mutu — Pedoman manajemen mutu dalam proyek*
- [9] [ISO 10007](#), *Manajemen mutu — Pedoman manajemen konfigurasi*
- [10] [ISO 10008](#), *Manajemen mutu — Kepuasan pelanggan — Pedoman bisnis-pada-transaksi dagang elektronik konsumen*
- [11] [ISO 10012](#), *Sistem manajemen pengukuran — Persyaratan proses pengukuran dan alat ukur*
- [12] ISO/TR 10013, *Pedoman dokumentasi sistem manajemen mutu*
- [13] [ISO 10014](#), *Manajemen mutu — Pedoman merealisasikan manfaat keuangan dan ekonomi*
- [14] [ISO 10015](#), *Manajemen mutu — Pedoman pelatihan*
- [15] [ISO 10018](#), *Manajemen mutu — Pedoman tentang keterlibatan orang dan kompetensi*
- [16] [ISO 10019](#), *Pedoman pemilihan konsultan sistem manajemen mutu dan penggunaan jasanya*
- [17] [ISO 14001](#), *Sistem manajemen lingkungan — Persyaratan dengan pedoman untuk penggunaan*
- [18] [ISO 14040](#), *Manajemen lingkungan — Penilaian daur hidup — Prinsip dan kerangka kerja*
- [19] [ISO 14044](#), *Manajemen lingkungan — Penilaian daur hidup — Persyaratan dan pedoman*
- [20] ISO/TR 14047, *Manajemen lingkungan — Penilaian daur hidup — Contoh ilustrasi tentang bagaimana menerapkan ISO 14044 pada situasi penilaian dampak*
- [21] [ISO/TS 14048](#), *Manajemen lingkungan — Penilaian daur hidup — Format dokumentasi data*
- [22] ISO/TR 14049, *Manajemen lingkungan — Penilaian daur hidup — Contoh ilustrasi tentang bagaimana menerapkan ISO 14044 pada penetapan tujuan dan lingkup dan analisis inventarisasi*
- [23] ISO/TR 14062, *Manajemen lingkungan — Mengintegrasikan aspek-aspek lingkungan kedalam desain dan pengembangan produk*
- [24] [ISO 19011](#), *Pedoman mengaudit sistem manajemen*
- [25] [ISO 19600](#), *Sistem manajemen penataan — Pedoman*

- [26] [ISO 22000](#), *Sistem manajemen keselamatan pangan — Persyaratan organisasi dalam rantai makanan*
- [27] [ISO 22301](#), *Keamanan masyarakat — Sistem manajemen kelangsungan bisnis — Persyaratan*
- [28] ISO 22316, *Keamanan dan ketahanan — Ketahanan organisasi — Prinsip dan atribut*
- [29] [ISO 26000](#), *Pedoman tentang tanggung jawab sosial*
- [30] [ISO 31000](#), *Manajemen risiko — Pedoman*
- [31] [ISO 37001](#), *Sistem manajemen anti suap — Persyaratan dengan pedoman untuk penggunaan*
- [32] [ISO 39001](#), *Sistem manajemen (RTS) keselamatan lalu lintas jalan — Persyaratan dengan pedoman untuk penggunaan*
- [33] ISO 45001, *Sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja — Persyaratan dengan pedoman untuk penggunaan*
- [34] [ISO 50001](#), *Sistem manajemen energi — Persyaratan dengan pedoman untuk penggunaan*
- [35] [ISO/IEC 27000](#), *Teknologi informasi — Teknik pengamanan—Sistem manajemen keamanan informasi — Tinjauan dan kosakata*
- [36] [ISO/IEC 27001](#), *Teknologi informasi — Teknik pengamanan — Sistem manajemen keamanan informasi — Persyaratan*
- [37] ISO/IEC 27002, *Teknologi informasi — Teknik pengamanan — Kode praktek untuk pengendalian keamanan informasi*
- [38] ISO/IEC IEEE 24748-5, *Sistem dan teknik perangkat lunak — Manajemen daur hidup — Bagian 5: Perencanaan pengembangan perangkat lunak*
- [39] [IEC 60300-1](#), *Manajemen kehandalan — Bagian 1: Sistem manajemen kehandalan*
- [40] [IEC 61160](#), *Tinjauan desain*
- [41] Buku pegangan ISO. *ISO 9001:2015 untuk Pengusaha Kecil — Apa yang harus dilakukan?* 2016. Tersedia di: <https://www.iso.org/publication/PUB100406.html>
- [42] ISO. *Pedoman tentang Konsep dan Penggunaan Pendekatan Proses untuk sistem manajemen.* ISO/TC 176/SC 2/N 544R3, 2008. Tersedia di: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/04 concept and use of the process approach for management systems.pdf>
- [43] ISO informasi dan pedoman tentang ISO 9001 dan ISO 9004. Tersedia di: <https://committee.iso.org/tc176sc2>
- [44] ISO 9001 *Kelompok Praktek Mengaudit. Berbagai karya tulis.* Tersedia di <https://committee.iso.org/sites/tc176sc2/home/page/iso-9001-auditing-practices-grou.html>