

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur kami panjatkan selalu kepada Tuhan Yang Maha Esa atas Rahmat, Taufiq, dan Hidayah yang diberikan kami bisa menyelesaikan Buku Paket Pembekalan Kerja Berbasis ISO 9001. Tujuan dari penulisan buku ini tidak lain adalah untuk membantu para mahasiswa dalam memahami apa saja materi yang harus mereka pelajari dan pahami selama mengikuti materi Pembekalan Kerja Berbasis ISO 9001.

Buku ini juga akan memberikan informasi secara lengkap mengenai materi apa saja yang akan mereka pelajari selama mengikuti Pembekalan Kerja.

Setiap perubahan yang dilakukan untuk peningkatan kompetensi diri memerlukan daya upaya yang besar dan konsisten, Kami berharap buku ini dapat memberikan jalan bagi mereka yang ingin meningkatkan kemampuan dan wawasannya.

Kami mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu memberikan wawasan dan bimbingan kepada kami sebelum maupun ketika menulis Buku Paket ini.

Bandung, 1 Januari 2022

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	1
DAFTAR ISI	2
PENDAHULUAN	5
MATERI 1 : QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS ISO 9001 : 2015	7
• Sejarah ISO	7
○ Jenis - Jenis ISO	9
○ Hubungan Kualitas, Lingkungan, dan Keselamatan & Kesehatan	11
○ Sejarah Perkembangan ISO 9000	12
• Mengapa Perlu ISO 9001 : 2015	17
○ Kendala Perusahaan	18
• Manfaat Penerapan ISO 9001 : 2015	19
• Tujuh Prinsip Manajemen Mutu ISO 9001 : 2015	19
• Quality Management Systems 9001 : 2015 - Requirement	21
MATERI 2 : DOKUMEN ISO 9001 : 2015	62
• Tentang Dokumen ISO 9001 : 2015	62
• Mengapa diperlukan Dokumentasi ISO 9001:2015	63
• Bagaimana Format Dokumentasi Sistem Manajemen	63
• Tips Membuat Dokumentasi Sistem Manajemen	65
• Hirarki Dokumentasi SMM ISO 9001 : 2015	66
• Tahapan Penyusunan Dokumen	68
• Teknik Pembuatan Dokumen	68
MATERI 3 : SHOOP FLOOR MANAGEMENT - MANAJEMEN 5S/5R	71
• Persiapan 5S/5R	71
• Pengenalan 5S/5R	85
• Seiri/Ringkas	103
• Seiton/Rapi	119
• Seisho/Resik	128
• Seiketsu/Rawat	137
• Shitsuke/Rajin	139
MATERI 4 : MANAJEMEN PERGUDANGAN	141
• Mengapa Perlu Manajemen Pergudangan	141
• Kegiatan Utama Pergudangan	141
• Peran Gudang sebagai pendukung Sistem Operasi/Produksi	143
• Penerimaan Material & Inspeksi Barang	144
• Penanganan Material	146

• Penyimpanan Material	149
• Tata Letak Gudang	151
MATERI 5 : MANAGING CUSTOMER SERVICE	153
• Komponen Service Culture	156
• Keterampilan Kunci untuk Quality Customer Service	157
• Mengembangkan Komunikasi yang Sempurna dengan Customer	158
• Komunikasi Verbal yang Sempurna dengan Customer	159
• Customer-Focused Behavior	162
• Mengelola dan Mengatasi “Service Breakdown”	163
MATERI 6 : MANAJEMEN SUPERVISOR	167
• Supervisor sebagai Leader dalam Organisasi	167
• Kemampuan Supervisor	168
• 10 Peran Utama Supervisor	168
• Fungsi Supervisor	170
MATERI 7 : LEADER YANG EFFEKTIF	172
• Definisi Leadership	172
• Kepemimpinan yang Effektif	175
MATERI 8 : PENGENALAN INTERNAL QUALITY AUDIT ISO 9001 : 2015	179
• Tentang Audit Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015	179
• Dasar-Dasar Audit ISO 9001:2015	179
• Tujuan Audit	179
• Persyaratan Auditor	180
• Tipe Audit	182
• Peran & Tanggung Jawab Lead Auditor	182
• Kriteria Audit	183
• Pelaksanaan Audit SMM ISO 9001 : 2015	184
• Pengelolaan Audit SMM ISO 9001 : 2015	190
MATERI 9 : STRATEGIC FOR SUCCESSFUL ENTREPRENEUR	195
• Pengertian Wiraswasta	195
• Faktor Kunci dalam Memulai Usaha Baru	200
• Menetapkan Sasaran (Goals) bagi Seorang Wirausaha	200
• Fase Menyusun Sasaran (Goals) bagi Wirausaha	201
• Analisa Masalah dan Mengambil Keputusan bagi Seorang Wirausaha	203
• Kiat Melayani Pelanggan	205
• Memahami dan Memenuhi Kebutuhan Pelanggan	206
• Lima Langkah Membangun Kesepakatan	209
• Tujuh Kesalahan Negosiasi yang Perlu Dihindari	210

MATERI 10 : PEMBEKALAN MENGHADAPI TEST KERJA	211
• Visi Karier	211
• Mencari Lowongan Kerja	211
• Melamar Pekerjaan	212
• Proses Seleksi	212
• Wawancara	213
• Bekerja	214
LAMPIRAN	215

PENDAHULUAN



Tidak mudah menerapkan suatu sistem manajemen di suatu perusahaan yang tidak terbiasa dengan hal tersebut. Apapun jenis sistem manajemen yang akan diterapkan, baik sistem manajemen mutu, sistem manajemen lingkungan dsb akan membutuhkan perubahan budaya kerja.

Konsekuensi dari suatu penerapan sistem manajemen akan berdampak terhadap organisasi, diantaranya :

- Tuntutan pelanggan terhadap sistem manajemen yang diterapkan akan selalu meningkat.
- Organisasi/perusahaan akan bekerja secara sistematis dan prosedural.
- Setiap bagian organisasi/perusahaan akan memiliki target pencapaian, dimana bila hal tersebut tidak tercapai bagian tersebut harus melakukan tindakan perbaikan.
- Orang yang terlibat dalam organisasi/perusahaan harus memiliki pola pikir untuk selalu melakukan perbaikan berkesinambungan terhadap sistem manajemen yang diterapkan.
- Supervisor/leader dari organisasi/perusahaan harus memiliki kemampuan manajemen supervisory/leadership yang baik dalam mengarahkan bawahannya agar selalu bekerja sesuai dengan sistem manajemen yang berlaku.

Dalam persaingan perdagangan bebas saat ini, tuntutan terhadap produk yang berkualitas adalah mutlak agar pihak perusahaan dapat beroperasi dengan baik. Untuk itu penerapan sistem manajemen mutu adalah salah satu yang dapat dilakukan pihak perusahaan agar dapat tetap bersaing.

Tuntunan Perubahan budaya kerja secara bertahap harus dilakukan agar penerapan sistem manajemen mutu dapat effektif dan konsisten. Untuk melakukan perubahan budaya kerja di suatu perusahaan/organisasi dibutuhkan komitmen dari *top management* serta kemampuan *middle management* dalam menerima informasi yang diterima serta menjabarkan kepada bawahan.

Bila penerapan sistem manajemen mutu diimbangi dengan pengelolaan sumber daya yang baik, akan tercipta budaya kerja perusahaan yang akan selalu dapat mengikuti perubahan yang diinginkan pasar/pelanggan.

Pengelolaan sumber daya meliputi sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya seperti energi, lingkungan, fasilitas dsb juga berperan penting dalam membentuk kebiasaan baik perorangan mupun kelompok dalam suatu organisasi, dimana nantinya secara keseluruhan akan membentuk budaya perusahaan.

Untuk melakukan pengelolaan sumber daya agar effektif dan tepat sasaran diperlukan pengetahuan dari tingkatan *middle management* yang banyak berhubungan langsung dengan karyawan di bawahnya.

Dengan mengikuti pelatihan pembekalan kerja (Understanding & Implementing Standar), maka peserta dapat memahami seluk beluk mengenai ISO 9001. Materi yang akan dipelajari mulai dari sejarahnya, konsep SMM, persyaratan ISO versi terbaru hingga cara mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu (SMM) merujuk pada standar ISO 9001:2015.

SEJARAH ISO

ISO, Organisasi Internasional untuk Standardisasi yang berkantor pusat di Jenewa, merupakan lembaga swadaya masyarakat (LSM atau NGO = Non-Governmental Organization) penetap standar internasional yang terdiri dari wakil-wakil dari badan standar nasional setiap Negara yang bekerja sama telah menghasilkan lebih dari 17.000 standar internasional untuk bisnis, pemerintahan dan masyarakat umum.

Pada awalnya, singkatan dari nama lembaga tersebut adalah IOS dalam bahasa Inggris (International Organization for Standardization) atau OIN dalam bahasa Perancis (Organisation internationale de normalisation) sebelum akhirnya ditetapkan menggunakan nama ISO, diambil dari bahasa Yunani isos yang berarti sama.

Didirikan pada 23 Februari 1947 di Jenewa, Switzerland. ISO menetapkan standar-standar industrial dan komersial dunia. ISO pada awalnya dibentuk untuk membuat dan memperkenalkan standardisasi internasional untuk apa saja. Standar yang sudah kita kenal antara lain standar jenis film fotografi, ukuran kartu telepon, kartu ATM Bank, ukuran dan ketebalan kertas dan lainnya. Dalam menetapkan suatu standar tersebut mereka mengundang wakil anggotanya dari 170 negara untuk duduk dalam Komite Teknis (TC = Technical Committee).

Meski ISO adalah organisasi non-pemerintah, kemampuannya untuk menetapkan standar yang sering menjadi hukum melalui persetujuan atau standar nasional membuatnya lebih berpengaruh daripada kebanyakan organisasi non-pemerintah lainnya, dan dalam prakteknya ISO menjadi konsorsium dengan hubungan yang kuat dengan pihak-pihak pemerintah. Peserta ISO termasuk satu badan standar nasional dari setiap negara dan perusahaan-perusahaan besar.

Kebutuhan Standar Internasional

Dengan adanya standar-standar yang belum diharmonisasikan terhadap teknologi yang sama dari beberapa negara atau wilayah yang berbeda, kiranya dapat berakibat timbulnya semacam “technical barriers to trade (TBT)” atau “hambatan teknis perdagangan”. Industri-industri pengekspor telah lama merasakan perlunya persetujuan terhadap standar dunia yang dapat membantu mengatasi hambatan-hambatan tersebut dalam proses perdagangan internasional. Dari timbulnya permasalahan inilah awalnya organisasi ISO didirikan. Standardisasi internasional dibentuk untuk berbagai teknologi yang mencakup

berbagai bidang, antara lain bidang informasi dan telekomunikasi, tekstil, pengemasan, distribusi barang, pembangkit energi dan pemanfaatannya, pembuatan kapal, perbankan dan jasa keuangan, dan masih banyak lagi. Hal ini akan terus berkembang untuk kepentingan berbagai sektor kegiatan industri pada masa-masa yang akan datang.

Perkembangan ini diperkirakan semakin pesat antara lain karena hal-hal sebagai berikut :

- Kemajuan dalam perdagangan bebas di seluruh dunia
- Penetrasi teknologi antar sektor
- Sistem komunikasi di seluruh dunia
- Standar global untuk pengembangan teknologi
- Pembangunan di negara-negara berkembang

Standardisasi industri adalah suatu kenyataan yang diperlukan di dalam suatu sektor industri tertentu bila mayoritas barang dan jasa yang dihasilkan harus memenuhi suatu standar yang telah dikenal. Standar seperti ini perlu disusun dari kesepakatan-kesepakatan melalui konsensus dari semua pihak yang berperan dalam sektor tersebut, terutama dari pihak produsen, konsumen, dan seringkali juga pihak pemerintah. Mereka menyepakati berbagai spesifikasi dan kriteria untuk diaplikasikan secara konsisten dalam memilih dan mengklasifikasikan barang, sarana produksi, dan persyaratan dari jasa yang ditawarkan. Tujuan penyusunan standar adalah untuk memfasilitasi perdagangan, pertukaran, dan alih teknologi melalui :

1. Peningkatan mutu dan kesesuaian produksi pada tingkat harga yang layak.
2. Peningkatan kesehatan, keamanan dan perlindungan lingkungan, dan pengurangan limbah.
3. Kesesuaian dan keandalan inter-operasi yang lebih baik dari berbagai komponen untuk menghasilkan barang maupun jasa yang lebih baik.
4. Penyederhanaan perancangan produk untuk peningkatan keandalan kegunaan barang dan jasa
5. Peningkatan efisiensi distribusi produk dan kemudahan pemeliharaannya.
6. Pengguna (konsumen) lebih percaya pada barang dan jasa yang telah mendapatkan jaminan sesuai dengan standar internasional. Jaminan terhadap kesesuaian tersebut dapat diperoleh baik dari pernyataan penghasil barang maupun melalui pemeriksaan oleh lembaga independen.

Jenis - Jenis ISO

a) ISO 9001

ISO 9001 merupakan sistem manajemen mutu dan merupakan persyaratan sistem manajemen yang paling populer di dunia. ISO 9001 telah mengalami beberapa kali revisi dan revisi yang paling akhir adalah ISO 9001:2015. Salah satu ciri penerapan ISO 9001 adalah diterapkannya pendekatan proses. Pendekatan proses ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas sistem manajemen mutu. Pendekatan ini mensyaratkan organisasi untuk melakukan identifikasi, penerapan, pengelolaan dan melakukan peningkatan berkesinambungan.

b) ISO 14001

Berbeda dengan standar ISO 9001 yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu, maka ISO 14001 merupakan standar yang berisi persyaratan-persyaratan sistem manajemen lingkungan. Konsep yang dipakai dalam ISO 14001 pada prinsipnya sama dengan ISO 9001, yaitu perbaikan berkesinambungan hanya dalam ISO 14001 adalah dalam mengelola lingkungan. Perusahaan yang menerapkan ISO 14001 harus dapat melakukan identifikasi terhadap aspek dan dampak lingkungan yang diakibatkan oleh kegiatan atau operasi perusahaannya terhadap aspek lingkungan. Dalam hal ini bukan hanya pengelolaan terhadap limbah atau polusi, namun juga termasuk upaya-upaya kreatif untuk menghemat pemakaian energi, air dan bahan bakar.

c) ISO 22000

Perusahaan makanan atau minuman dituntut untuk memperhatikan aspek kesehatan dan keselamatan pelanggannya, sehingga harus meningkatkan pengendalian kontrol internalnya terutama dalam proses produksi.

ISO 22000 merupakan suatu standar yang berisi persyaratan sistem manajemen keamanan pangan. Standar ini fokus terhadap pengendalian dalam sistem dan proses produksi produk makanan dan minuman. Setiap jenis produk baik makanan atau minuman harus dibuatkan rencana proses dan pengendaliannya.

d) ISO/IEC 27001

Kemajuan dalam dunia teknologi informasi atau yang lebih dikenal dengan IT telah membawa perubahan yang sangat besar dalam dunia bisnis. Dimulai dengan adanya penerapan internet dalam dunia bisnis misalnya website, email sampai penggunaan jejaring sosial lainnya. Perubahan ini menjadikan dikenal adanya transaksi on-line,

data-data dan informasi dalam bentuk file komputer dan sebagainya. Pada tahun 2005, The International Organization for Standardization menerbitkan standar yang kenal dengan ISO/IEC 27001. ISO/IEC 27001 merupakan standar sistem manajemen keamanan informasi atau dikenal juga dengan Information Security Management System (ISMS). ISO/IEC 27001 sekarang ini telah banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan yang banyak menggunakan aplikasi IT dalam kegiatan bisnisnya.

e) ISO/TS 16949

Pada dasarnya ISO/TS 16949 merupakan Technical Specification yang dikeluarkan oleh ISO sebagai sistem manajemen mutu untuk industri otomotif. Sebagaimana jenis-jenis standar yang dikeluarkan oleh The International Organization for Standardization, ISO/TS 16949 mempunyai konsep perbaikan berkesinambungan, pengendalian terhadap rantai pasok, tindakan perbaikan dan pencegahan.

f) ISO/IEC 17025

ISO/IEC 17025 merupakan suatu standar yang berisi persyaratan untuk diterapkan oleh suatu lembaga pengujian atau laboratorium. Kata kunci yang dikendalikan dalam standar ini adalah kompetensi laboratorium pengujian dan kalibrasi. Keberadaan standar ini sangat penting terutama untuk memastikan validitas dan akurasi hasil pengujian yang berkaitan dalam bidang kesehatan, perdagangan, produksi sampai upaya perlindungan pelanggan.

Laboratorium pengujian dan kalibrasi biasanya dituntut untuk menerapkan ISO/IEC 17025 dalam kegiatannya sampai dilakukan proses akreditasi. Akreditasi ISO/IEC 17025 terhadap suatu laboratorium pengujian atau lembaga kalibrasi akan meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap hasil uji atau kalibrasi yang dikeluarkannya.

g) OHSAS18001

OHSAS 18001 adalah suatu standard internasional untuk menerapkan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja di tempat kerja/perusahaan. Banyak organisasi di berbagai negara telah mengadopsi OHSAS 18001 untuk mendorong penerapan keselamatan dan kesehatan kerja dengan melaksanakan prosedur yang mengharuskan organisasi secara konsisten mengidentifikasi dan mengendalikan resiko bahaya terhadap keselamatan dan kesehatan di tempat kerja; serta memperbaiki kinerja dan citra perusahaan.

Hubungan Kualitas, Lingkungan, dan Keselamatan & Kesehatan

Untuk mencapai peningkatan yang berkelanjutan, adalah penting bagi perusahaan untuk mengelola dan mengendalikan resiko keselamatan dan kesehatan kerja, lingkungan dan kualitas. Untuk mengelola ketiga hal tersebut (kualitas, lingkungan, dan keselamatan & kesehatan), banyak perusahaan sudah mulai menerapkan manajemen berbagai sistem, termasuk yang telah disebutkan di atas yakni ISO 9001, ISO 14001, dan OHSAS 18001. Dalam prakteknya, telah terbukti sulit untuk menangani ketiga sistem manajemen tersebut secara terpisah dan untuk memastikan keberpihakan mereka dengan strategi organisasional. Oleh karena itu saat ini banyak yang mengintegrasikan QMS (Quality Management System) dalam hal ini ISO 9001, EMS (Environment Management System) dalam hal ini ISO 14001, dan OHSAS (Occupational Health & Safety Assessment Series) dalam hal ini OHSAS 18001 menjadi suatu sistem manajemen terpadu karena pada dasarnya ketiga sistem tersebut memiliki struktur yang sama dan sistem yang mirip.

Sejalan dengan itu banyak perusahaan yang sudah mengintegrasikan bagian-bagian kerja tersebut (bagian kerja kualitas dan bagian kerja keselamatan & kesehatan kerja dan lingkungan hidup atau HSE) menjadi satu bagian yakni QHSE (Quality, Health, Safety, and Environment). Hal tersebut sangat penting karena operasional yang peduli pada aspek mutu, lingkungan hidup, keselamatan dan kesehatan kerja semakin mendapat perhatian dan sorotan yang serius dari kalangan bisnis. Jika ketiga sistem manajemen tersebut diimplementasikan secara terpisah akan ada banyak duplikasi standar kerja, prosedur dan sistem kerja, dan bisa mengakibatkan biaya tambahan dan bahkan konflik.

h) ISO 28000

Aksi terorisme yang telah terjadi beberapa tahun yang lalu telah memberikan pengaruh terhadap sistem bisnis. Sehingga dipandang perlu suatu sistem manajemen keamanan yang dapat memastikan keamanan dalam rantai pasokan (supply chain). ISO telah menerbitkan seri standar ISO 28000 yang berupa persyaratan terhadap sistem keamanan rantai pasokan. Standar ini diterapkan terutama untuk perusahaan-perusahaan yang mempunyai ancaman resiko keamanan relatif tinggi misalnya suatu fasilitas umum, bank, logistik, hotel, sampai kilang minyak atau sarana vital lainnya.

i) ISO 50001

ISO 50001 adalah sebuah standar untuk sistem manajemen energi. Standar tersebut bertujuan membantu organisasi dalam membangun sistem dan proses untuk

meningkatkan kinerja, efisiensi, dan konsumsi energi. Standar tersebut berlaku bagi semua jenis dan ukuran organisasi. ISO 50001 dirancang untuk membantu organisasi agar lebih baik dalam menggunakan aset energinya, untuk mengevaluasi dan memprioritaskan penggunaan teknologi hemat energi, serta untuk mendorong efisiensi pada seluruh rantai suplai. ISO 50001 juga dirancang agar dapat terintegrasi dengan standar manajemen lain, terutama ISO 14001 (Sistem Manajemen Lingkungan) dan ISO 9001 (Sistem Manajemen Mutu).

Sejarah Perkembangan ISO 9000

Selama perang dunia ke-2, terdapat banyak sekali persoalan mutu dalam industri teknologi tinggi di Inggris, seperti amunisi yang meledak saat masih di pabrik pembuatnya. Solusi yang dilakukan adalah dengan mensyaratkan pabrik untuk mendokumentasikan prosedur serta menunjukannya dengan bukti-bukti terdokumentasi untuk membuktikan bahwa prosedur tersebut telah dilakukan sesuai dengan yang dituliskan. Nama standar itu dikenal dengan kode BS 5750, dan diakui sebagai standar manajemen sebab ia tidak menyatakan apa yang dibuat, tapi bagaimana mengelola proses pembuatannya.

ISO 9000 adalah kumpulan standar untuk sistem manajemen mutu (SMM). ISO 9000 yang dirumuskan oleh TC 176 ISO, yaitu organisasi internasional di bidang standardisasi. ISO 9000 pertama kali dikeluarkan pada tahun 1987 oleh International Organization for Standardization Technical Committee (ISO/TC) 176. ISO/TC inilah yang bertanggungjawab untuk standar-standar sistem manajemen mutu. ISO/TC 176 menetapkan siklus peninjauan ulang setiap lima tahun, guna menjamin bahwa standar-standar ISO 9000 akan menjadi up to date dan relevan untuk organisasi. Revisi terhadap standar ISO 9000 telah dilakukan pada tahun 1994, 2000, 2008 dan 2015, dimana mencakup adanya satu set prosedur semua proses penting dalam bisnis :

- Adanya pengawasan dalam proses pembuatan untuk memastikan bahwa sistem menghasilkan produk-produk berkualitas;
- Tersimpannya data dan arsip penting dengan baik;
- Adanya pemeriksaan barang-barang yang telah diproduksi untuk mencari unit-unit yang rusak, dengan disertai tindakan perbaikan yang benar apabila dibutuhkan;
- Secara teratur meninjau keefektifan tiap-tiap proses dan sistem kualitas itu sendiri.

Sebuah perusahaan atau organisasi yang telah diaudit dan disertifikasi sebagai perusahaan yang memenuhi syarat-syarat dalam ISO 9001 berhak mencantumkan label "ISO 9001 Certified" atau "ISO 9001 Registered".

Sertifikasi terhadap salah satu ISO 9000 standar tidak menjamin kualitas dari barang dan jasa yang dihasilkan. Sertifikasi hanya menyatakan bahwa bisnis proses yang berkualitas dan konsisten dilaksanakan di perusahaan atau organisasi tersebut.

Walaupun standar-standar ini pada mulanya untuk pabrik-pabrik, saat ini mereka telah diaplikasikan ke berbagai perusahaan dan organisasi, termasuk perguruan tinggi dan universitas.

ISO 9000 mencakup standar-standar di bawah ini:

ISO 9000 - Quality Management Systems

Fundamentals and Vocabulary: mencakup dasar-dasar sistem manajemen kualitas dan spesifikasi terminologi dari Sistem Manajemen Mutu (SMM).

ISO 9001 - Quality Management Systems

Requirements: ditujukan untuk digunakan di organisasi manapun yang merancang, membangun, memproduksi, memasang dan/atau melayani produk apapun atau memberikan bentuk jasa apapun. Standar ini memberikan daftar persyaratan yang harus dipenuhi oleh sebuah organisasi apabila mereka hendak memperoleh kepuasan pelanggan sebagai hasil dari barang dan jasa yang secara konsisten memenuhi permintaan pelanggan tersebut. Implementasi standar ini adalah satu-satunya yang bisa diberikan sertifikasi oleh pihak ketiga.

ISO 9004 - Quality Management Systems

Guidelines for Performance Improvements: mencakup perihal perbaikan sistem yang terus-menerus. Bagian ini memberikan masukan tentang apa yang bisa dilakukan untuk mengembangkan sistem yang telah terbentuk lama. Standar ini tidaklah ditujukan sebagai panduan untuk implementasi, hanya memberikan masukan saja.

ISO 9001

1. Versi 1987

Pada tahun 1987, pemerintah Inggris meyakinkan ISO untuk mengadopsi BS 5750 sebagai standar internasional, dan kemudian BS 5750 menjadi ISO 9000.1. ISO 9000:1987 memiliki struktur yang sama dengan BS 5750, dengan 3 (tiga) model SMM, pemilihan didasarkan pada ruang lingkup aktivitas suatu organisasi:

- a. ISO 9001:1987 Model, untuk penjaminan mutu (QA = quality assurance) dalam desain, pengembangan, produksi, instalasi dan pelayanan bagi organisasi yang memiliki aktivitas menciptakan produk baru.

b. ISO 9002:1987 Model, untuk QA dalam produksi, instalasi dan pelayanan yang dasarnya sama dengan ISO 9001:1987 namun tanpa aktivitas menciptakan produk baru.

c. ISO 9003:1987 Model, untuk QA dalam pengujian dan inspeksi akhir saja.

ISO 9000:1987 dipengaruhi oleh standar militer di Amerika Serikat khususnya, namun juga cocok diterapkan pada manufaktur. Penekanan standar ini adalah pada kesesuaian dengan prosedur-prosedur dibandingkan proses manajemen secara keseluruhan.

2. Versi 1994

ISO 9000:1994 menekankan QA melalui tindakan preventif, sebagai ganti dari hanya melakukan pemeriksaan pada produk akhir, namun tetap melanjutkan pembuktian kepatuhan dengan prosedur-prosedur terdokumentasi. Dan karenanya, seperti versi sebelumnya, organisasi cenderung menghasilkan begitu banyak manual prosedur sehingga membebani organisasi tersebut dengan rangkaian birokrasi yang tidak perlu.

3. Versi 2000

ISO 9001:2000 memadukan ketiga standar ISO 9001, 9002, and 9003 menjadi hanya satu standar yaitu 9001. Prosedur desain dan pengembangan disyaratkan hanya jika organisasi berkaitan secara langsung dengan aktivitas penciptaan produk baru. Versi 2000 ini membuat perubahan mendasar dalam konsep SMM ISO 9000 ini dengan menempatkan manajemen proses sebagai landasan pengukuran, pengamatan dan peningkatan tugas dan aktivitas organisasi, ketimbang hanya melakukan inspeksi pada produk akhir. Versi 2000 ini juga menuntut keterlibatan manajemen puncak dalam mengintegrasikan manajemen mutu dengan sistem bisnis secara keseluruhan, dan juga menghindari pendeklasifikasi fungsi-fungsi manajemen mutu ke administrator junior. Tujuan lainnya adalah meningkatkan efektivitas melalui pengukuran-pengukuran statistik untuk memenuhi kepuasan pelanggan dan peningkatan berkesinambungan.

4. Versi 2008

ISO telah me-release edisi terbaru dari standar ISO 9001, yaitu ISO 9001:2008, Quality Management System-Requirements, pada tanggal 14 Nopember lalu. ISO 9001:2008 tidak ada persyaratan baru. Namun ada hal-hal yang perlu diperhatikan dalam standar ISO 9001 versi terbaru ini, yaitu :

- Untuk membuktikan pemenuhan persyaratan ISO 9001:2008, organisasi harus mampu menyediakan bukti objektif (tidak perlu terdokumentasi) bahwa SMM telah diterapkan secara efektif.
- Analisis dari proses sebaiknya merupakan sumber untuk menetapkan jumlah dokumen yang diperlukan bagi SMM, guna memenuhi persyaratan ISO 9001:2008. Bukan dokumentasi yang menentukan proses.
- ISO 9001:2008, memberikan fleksibilitas bagi organisasi untuk memilih pendokumentasian SMM, memungkinkan setiap organisasi mengembangkan jumlah minimum dari dokumentasi yang diperlukan untuk mendemonstrasikan perencanaan yang efektif, operasi dan kontrol prosesnya serta penerapannya dan peningkatan dari efektifitas SMM.
- Penekanan bahwa ISO 9001 mensyaratkan “Documented quality management system”, and not a “system of documents”.

Selain itu juga disampaikan bahwa dalam masa transisi, dari ISO 9001:2000 ke ISO 9001:2008, ISO dengan IAF (International Accreditation Forum) menyetujui sebuah implementation plan diantaranya :

- ISO-9001:2008 telah dipublikasikan pada 14 Nopember 2008.
- Satu tahun setelah publikasi ISO 9001:2008, semua sertifikat akreditasi yang diterbitkan (baru maupun resertifikasi) harus mengacu ke ISO 9001:2008.
- 24 bulan setelah publikasi ISO 9001:2008, semua sertifikat yang dterbitkan sesuai ISO 9001:2000 tidak berlaku.

5. Versi 2015

Perubahan ISO 9001:2008 menjadi Versi baru ISO 9001:2015, dilakukan dengan beberapa alasan :

1. Proses peninjauan Komite Teknis, Technical Committee (TC) 176 secara berkala (minimum 5 tahun sekali) untuk memastikan kesesuaian standar terhadap dinamika perkembangan industri.
2. Hasil survey dan rekomendasi para user.
3. Menyesuaikan trend perkembangan sistem manajemen dan keragaman bidang industri pengguna standard.
4. Kompatibilitas dengan standard sistem manajemen ISO lain.
5. Menyediakan kerangka kerja yang konsisten untuk jangka panjang.
6. Menjadi persyaratan umum yang tetap relevan untuk semua ukuran dan jenis organisasi.

7. Mendukung effektifitas proses manajemen dalam rangka mencapai target yang diinginkan.
8. Mempertimbangkan perubahan implementasi sejak revisi versi 2000 dan 2008.
9. Penggunaan istilah-istilah yang lebih sederhana untuk memastikan pemahaman dan interpretasi yang konsisten dari persyaratan.

Secara garis besar terdapat enam perubahan standard ISO 9001:2015, yakni :

1. Penggunaan istilah-istilah yang lebih umum dibandingkan versi lama ISO 9001:2008, standar versi terbaru ISO 9001:2015 menggunakan istilah-istilah yang lebih umum. Seperti kata “produk” tidak ada lagi dalam versi terbaru, istilah ini diganti dengan “Barang dan Jasa”.
2. Konteks Organisasi Standar ISO 9001:2015 memperkenalkan persyaratan yang berkaitan dengan konteks organisasi, yang ditempatkan pada klausul 4.1 dan 4.2., yakni: 4.1. *Understanding the organization and its context* (Memahami organisasi dan konteksnya) dan klausul 4.2.*Understanding the needs and expectation of interested parties* (Memahami kebutuhan dan harapan dari pihak yang berkepentingan).
3. *Process Approach* ISO 9001:2015 mempertegas model Process Approach (pendekatan proses) sebagai model yang harus diterapkan perusahaan (baca lembaga peradilan). Hal ini sangat diperlukan dan sangat baik untuk diterapkan di perusahaan, agar perusahaan mampu mengidentifikasi, mengukur dan mengevaluasi aktivitas di setiap proses, sehingga perusahaan dapat mencapai output yang diharapkan. Berarti kalau pada ISO 9001:2008, lebih menitik beratkan kepada kelengkapan dokumen, maka pada ISO 9001:2015 ini lebih menekankan kepada proses yang berjalan, kendatipun semua proses ini harus terdokumentasi. “Pada ISO 9001 :2015 klausul 4.4.2 *Process Approach* memuat ketentuan penerapan model process approach”.
4. *Risk and Preventive Action* (Resiko dan upaya pencegahannya) ISO 9001:2015 ini menjadikan *Risk and Preventive Action*, sebagai persyaratan standard. Perusahaan diwajibkan mengidentifikasi resiko yang berkaitan dengan mutu. Hasil dari identifikasi ini nanti akan berujung kepada upaya preventif (*Preventive Action*).
5. *Documented Information* (Informasi yang terdokumentasi) ISO 9001:2015 ini tidak lagi menggunakan istilah “Document” dan “Record”, akan tetapi yang dipakai adalah istilah *Document Information*. Penggantian istilah ini guna menghindari kesalahpahaman pengertian dokumen dan rekaman dalam penerapan ISO 9000.
6. *Control of external provision of goods and services* (Pengendalian penyediaan eksternal barang dan jasa . Pada ISO 9001:2008, masalah Pengendalian penyediaan barang dan

jasa juga sudah ada, yakni ada pada klausul 7.5., namun pada ISO 9001:2015 ini lebih dipertegas lagi, dan ditempatkan pada klausul 8.4.

Selain perubahan prinsip yang ada pada ISO 9001:2015, terdapat juga beberapa perubahan yang antara lain:

1. Seperti diketahui ISO 9001-2008 mewajibkan bahwa *management representative* (MR) harus berasal dari manajemen perusahaan itu sendiri, sedangkan dalam standar terbaru ISO 9001-2015 tidak lagi mensyaratkan *management representative* harus dari jajaran manajemen perusahaan.
2. ISO 9001 : 2015 tidak mewajibkan perusahaan memiliki *quality manual* (manual mutu). Bagi perusahaan yang mengadopsi ISO 9001 versi baru (2015), *quality manual* tidak perlu dibuat. Standar versi terbaru tidak mewajibkan dokumen itu.
Oleh karena itu dokumen yang wajib dibuat guna penerapan ISO 9001- 2015, antara lain ialah :
 1. **Kebijakan Mutu**, Kebijakan mutu merupakan dokumen pertama yang harus dibuat. Kebijakan mutu adalah dokumen yang berisi kebijakan manajemen terhadap mutu. Kebijakan mutu suatu dokumen yang isinya hampir mirip dengan visi misi dengan sedikit perbedaan.
 2. **Sasaran Mutu**, Sasaran mutu atau target tiap-tiap unit kerja merupakan dokumen yang harus dibuat setelah kebijakan mutu. Sasaran mutu harus terukur dan senantiasa dimonitor secara berkala. Orang sering menyebut sasaran mutu dengan istilah KPI (*key performance index*).
 3. **Ruang Lingkup sistem manajemen mutu (SMM)**, harus ada dokumen yang menyatakan ruang lingkup penerapan sistem manajemen mutu.
 4. **Rekaman Kalibrasi (Calibration)**: Bukti kalibrasi atau verifikasi alat ukur harus tersedia (klausul 7.1.5.2). Kalibrasi adalah kegiatan untuk menentukan kebenaran konvensional nilai penunjukkan alat ukur dan bahan ukur dengan cara membandingkan terhadap standar ukur yang mampu telusur (*traceable*) ke standar nasional maupun internasional untuk satuan ukuran dan/atau internasional dan bahan-bahan acuan tersertifikasi.
 5. **Rekaman Kompetensi**, Dokumen yang menunjukkan bukti kompetensi personil (klausul 7.2). Harus ada dokumen yang menunjukkan bahwa personil memiliki kompetensi dalam bidang tugasnya.
 6. **Review order dan Perubahan order**, Bukti review order atau perubahan order harus ada. Ketika order diterima, order tersebut harus direview untuk menilai order dapat dipenuhi atau tidak. Dokumen ini biasanya terdapat di bagian sales atau marketing.

MENGAPA PERLU ISO 9001:2015

Kendala - Kendala Perusahaan

Perusahaan sering dihadapkan pada permasalahan yang berulang sehingga akhirnya menyebabkan tingginya biaya dan ketidakpuasan pelanggan. Kalau digolongkan permasalahan itu diakibatkan beberapa faktor, yaitu :

1. KARYAWAN

- a. Keluar masuknya karyawan begitu tinggi.
- b. Tidak jelasnya pembagian tugas dan wewenang.
- c. Tingkat produktivitas karyawan yang begitu rendah.

2. MATERIAL DAN PRODUK JADI

- a. Tingginya tingkat kerusakan pada produk jadi (reject) dan tidak dipenuhinya spesifikasi pelanggan.
- b. Tingginya produk yang rusak dalam proses sehingga harus dikerjakan kembali (rework).
- c. Bahan baku yang tidak memenuhi standard.
- d. Sisa bahan produksi (scrap) yang begitu tinggi.

3. MESIN DAN PERALATAN

- a. Kerusakan pada mesin dan peralatan yang begitu sering.
- b. Tidak tersedianya spare part sewaktu mesin rusak sehingga terganggunya kegiatan produksi.
- c. Tidak adanya program perawatan (maintenance) untuk mesin dan peralatan sehingga umur mesin menjadi semakin singkat

4. METODE KERJA

- a. Tidak jelasnya urutan proses kerja sehingga banyak proses yang tidak efektif.
- b. Standard dan parameter yang digunakan kurang tepat dan tidak memenuhi keinginan pelanggan.
- c. Metode kerja yang diterapkan kurang memadai untuk menunjang proses produksi sehingga dihasilkan produk yang tidak bermutu dan tidak tercapainya target produksi yang diinginkan.

5. MARKETING

- a. Tingginya tingkat komplain dari pelanggan dan lamanya respon terhadap komplain tersebut.
- b. Waktu penyerahan dan pengiriman barang yang tidak tepat waktu.
- c. Kurang percayanya calon pelanggan terhadap kualitas produk dan kualitas manajemen di perusahaan.

Dengan melihat kendala - kendala tersebut banyak perusahaan mulai mencari alternatif apa yang perlu dilakukan agar perusahaan dapat meningkatkan performancenya. Untuk ini salah satu alternatifnya adalah dengan menerapkan ISO9001:2015.

MANFAAT PENERAPAN ISO 9001:2015

1. Menghadapi era perdagangan bebas, perusahaan sebaiknya sudah menerapkan System Manajemen Mutu agar membantu perusahaan dalam meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui penyediaan jaminan mutu yang lebih baik.
2. Nilai kompetisi dan image perusahaan semakin meningkat dengan sertifikasi ISO 9001:2015.
3. Penerapan ISO 9001:2015 akan meningkatkan produktivitas, efisiensi, efektifitas operasional dan mengurangi biaya yang ditimbulkan barang cacat (reject) atau barang bermutu rendah dan limbah.
4. Membuat sistem kerja dalam suatu perusahaan menjadi standar kerja yang terdokumentasi dan mempunyai aturan kerja yang baik sehingga memudahkan dalam pengendalian.
5. Dapat berfungsi sebagai standar kerja untuk melatih karyawan yang baru.
6. Menjamin bahwa proses yang dilaksanakan sesuai dengan sistem manajemen mutu yang ditetapkan.
7. Akan memudahkan Top Management dalam pencapaian target karena sudah dipersiapkannya target yang terukur dan rencana pencapaiannya.
8. Meningkatkan semangat dan moral karyawan karena adanya kejelasan tugas dan wewenang (Job Description) dan hubungan antar bagian yang terkait sehingga karyawan dapat bekerja dengan efisien dan Efektif.
9. Dapat mengarahkan karyawan agar berwawasan Mutu dalam memenuhi permintaan pelanggan, baik internal maupun eksternal.

TUJUH PRINSIP MANAJEMEN MUTU ISO 9001 : 2015

Prinsip manajemen mutu dapat diterapkan oleh manajemen puncak (top management) dalam rangka memimpin organisasi menuju kepada peningkatan kinerja. Prinsip manajemen mutu ini menjadi landasan terhadap standar-standar sistem manajemen mutu ISO 9001.

1. QMP 1 - Customer Focus

Primary focus of quality management is to meet customer requirements and to strive exceed customer expectations.

Fokus utama dari manajemen mutu adalah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan berusaha melebihi harapan pelanggan.

2. QMP 2 - Leadership

Leaders at all levels establish unity of purpose and direction and create conditions in which people are engaged in achieving the quality objectives of the organization.

Pemimpin di semua tingkatan menetapkan kesatuan tujuan dan arah dan menciptakan kondisi di mana orang terlibat dalam mencapai sasaran mutu organisasi.

3. QMP 3 - Engagement of People

Essential for the organization that all people are competent, empowered and engaged in delivering value.

Penting untuk organisasi mempunyai semua orang kompeten, diberdayakan dan terlibat dalam memberikan nilai.

4. QMP 4 - Process Approach

Consistent and predictable results are achieved more effectively and efficiently when activities are understood and managed as interrelated processes that function as coherent system.

Hasil yang konsisten dan dapat diprediksi tercapai lebih efektif dan efisien bila kegiatan dipahami dan dikelola sebagai proses yang saling terkait yang berfungsi sebagai sistem yang koheren.

5. QMP 5 - Improvement

Successful organizations have an ongoing focus on improvement.

Organisasi yang sukses memiliki fokus yang berkelanjutan pada perbaikan.

6. QMP 6 - Evidence based Decision Making

Decisions based on analysis and evaluation of data and information are more likely to produce desired results.

Keputusan berdasarkan analisis dan evaluasi data dan informasi adalah lebih baik untuk menghasilkan hasil yang diinginkan.

7. QMP 7 - Relationship Management

For sustain success, organizations manage their relationship with interested parties, such as suppliers.

Untuk mempertahankan keberhasilan, organisasi mengelola hubungan mereka dengan pihak yang berkepentingan, seperti pemasok.

QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS 9001 : 2015 - REQUIREMENT

Pendahuluan

- 0.1. Umum.
- 0.2. Prinsip manajemen mutu.
- 0.3. Pendekatan Proses.
 - 0.3.1 Umum.
 - 0.3.2 Siklus PDCA.
 - 0.3.3 Pemikiran berbasis resiko.
- 0.4. Hubungan dengan standard sistem manajemen lainnya.

SISTEM MANAJEMEN MUTU - PERSYARATAN

1. Ruang Lingkup.
2. Referensi normative.
3. Istilah dan Definisi.
4. Konteks organisasi.
 - 4.1 Pemahaman organisasi dan konteksnya.
 - 4.2 Pemahaman kebutuhan dan harapan pihak yang berkepentingan.
 - 4.3 Penetapan ruang lingkup sistem manajemen mutu.
 - 4.4 Sistem manajemen mutu dan prosesnya.
5. Kepemimpinan.
 - 5.1 Kepemimpinan dan komitmen.
 - 5.1.1 umum.
 - 5.1.2 Fokus Pelanggan.
 - 5.2 Kebijakan.
 - 5.2.1 Mengembangkan kebijakan mutu.
 - 5.2.2 Mengkomunikasikan kebijakan mutu.
 - 5.3 Peran organisasi, tanggung jawab dan wewenang
6. Perencanaan.
 - 6.1 Tindakan untuk mengatasi resiko dan peluang.
 - 6.2 Sasaran mutu dan perencanaan untuk mencapainya.
 - 6.3 Perencanaan perubahan.
7. Pendukung.
 - 7.1 Sumber daya.
 - 7.1.1 Umum.
 - 7.1.2 Sumber daya manusia.
 - 7.1.3 Infrastruktur.

7.1.4 Lingkungan untuk pengoperasian proses.
7.1.5 Sumber daya pemantauan dan pengukuran.

7.1.5.1 Umum.
7.1.5.2 Ketelusuran pengukuran.

7.1.6 Pengetahuan organisasi.

7.2 Kompetensi.

7.3 Kesadaran.

7.4 Komunikasi.

7.5 Informasi terdokumentasi.

7.5.1 Umum.
7.5.2 Pembuatan dan pembaruan.
7.5.3 Pengendalian informasi terdokumentasi.

8. Operasi

8.1 Perencanaan dan pengendalian operasional.

8.2 Persyaratan untuk produk dan jasa.

8.2.1 Komunikasi pelanggan.
8.2.2 Menentukan persyaratan yang berkaitan dengan produk dan jasa.
8.2.3 Tinjauan persyaratan yang berkaitan dengan produk dan jasa.
8.2.4 Perubahan persyaratan untuk produk dan jasa.

8.3 Desain dan pengembangan produk dan jasa.

8.3.1 Umum.
8.3.2 Perencanaan desain dan pengembangan.
8.3.3 Input desain dan pengembangan.
8.3.4 Pengendalian desain dan pengembangan.
8.3.5 Output desain dan pengembangan.
8.3.6 Perubahan desain dan pengembangan.

8.4 Pengendalian proses, produk dan jasa yang disediakan pihak eksternal.

8.4.1 Umum.
8.4.2 Jenis dan tingkat pengendalian.
8.4.3 Informasi untuk penyedia eksternal.

8.5 Penyediaan produksi dan jasa.

8.5.1 Pengendalian penyediaan produksi dan jasa.
8.5.2 Identifikasi dan mampu telusur.
8.5.3 Properti milik pelanggan atau penyedia eksternal.
8.5.4 Pemeliharaan.

8.5.5 Kegiatan pasca-pengiriman.

8.5.6 Pengendalian perubahan.

8.6 Pelepasan produk dan jasa.

8.7 Pengendalian ketidaksesuaian output.

9. Evaluasi kerja.

9.1 Pemantauan, pengukuran, analisis dan evaluasi.

9.1.1 Umum.

9.1.2 Kepuasan pelanggan.

9.1.3 Analisis dan evaluasi.

9.2 Audit internal.

9.3 Tinjauan manajemen.

9.3.1 Umum.

9.3.2 Input tinjauan manajemen.

9.3.3 Output tinjauan manajemen.

10. Peningkatan

10.1 umum.

10.2 Ketidaksesuaian dan tindakan korektif.

10.3 Peningkatan terus menerus.

PENJELASAN KLAUSUL-KLAUSUL ISO-9001:2015

Pendahuluan

Klausul 0 dalam ISO-9001:2015 tidak berisi persyaratan, tetapi penjelasan tentang tujuan, prinsip-prinsip yang mendasari ISO-9001:2015 dan hubungan ISO-9001:2015 dengan standar lain.

0.1. Umum

Klausul ini berisi:

- Uraian tentang manfaat yang akan diperoleh organisasi dengan menerapkan ISO-9001 2015 :
 - Mampu memberikan produk dan layanan bermutu secara konsisten.
 - Meningkatkan kepuasan pelanggan.
 - Mengenal resiko dan peluang dalam pencapaian sasaran.
 - Dapat membuktikan bahwa sistem manajemen mutu-nya sesuai dengan persyaratan standar internasional.

- Apa yang tidak disyaratkan :
 - ISO-9001:2015 tidak dimaksudkan untuk menyeragamkan sistem manajemen mutu yang berbeda.
 - ISO-9001:2015 tidak mensyaratkan agar organisasi membuat dokumentasi dengan struktur yang sama dengan struktur klausul ISO-9001:2015.
 - ISO-9001:2015 tidak mensyaratkan agar organisasi menggunakan istilah-istilah yang ditentukan oleh ISO-9001:2015.
- Pernyataan bahwa ISO-9001 menggunakan secara terpadu pendekatan proses, siklus PDCA dan risk based thinking serta penjelasan dari ketiga konsep tersebut dan manfaatnya.
- Penjelasan tentang tingkat keharusan dalam ISO-9001:2015 :
 - Shall/harus berarti wajib.
 - Should/seharusnya berarti rekomendasi.
 - May/mungkin berarti diizinkan.
 - Can/dapat berarti ‘bisa saja dilakukan’.

0.2. Prinsip-prinsip manajemen mutu

Klausul ini berisi prinsip-prinsip manajemen mutu yang digunakan dalam ISO-9001:2015;

- Fokus terhadap pelanggan.
- Kepemimpinan.
- Keterlibatan karyawan.
- Pendekatan proses.
- Peningkatan.
- Pengambilan keputusan atas dasar bukti.
- Manajemen hubungan/relasi.

0.3. Pendekatan proses

Meskipun klausul ini berjudul ‘pendekatan proses’, isinya menerangkan tiga konsep dasar yaitu pendekatan proses, PDCA dan risk based thinking dan pertalian antar ketiganya :

- ‘Pengaturan proses dilakukan dengan menerapkan siklus PDCA yang berfokus pada resiko-resiko dan peluang yang ada’.
- Penggunaan pendekatan proses dalam sistem manajemen mutu menjamin :
 - a. Pemahaman dan pemenuhan persyaratan secara konsisten.

- b. Pemahaman proses-proses dalam kaitan penambahan nilai.
 - c. Pencapaian kinerja proses secara efektif.
 - d. Peningkatan proses-proses yang didasarkan pada hasil evaluasi data dan informasi.
- PDCA dapat diterapkan pada semua proses dan pada sistem manajemen mutu secara sebagai suatu keseluruhan.
 - Risk based thinking adalah apa yang disebut sebagai preventive action pada ISO-9001 edisi sebelumnya.
 - Organisasi perlu merencanakan bagaimana mencari resiko-resiko dan peluang yang ada dalam setiap proses dan sistem manajemen mutu-nya.

0.4. Hubungan dengan standar manajemen lain

Klausul ini menerangkan beberapa hal tentang pertalian dengan standar manajemen lain :

- Integrasi dengan sistem manajemen lain dilakukan dengan penggunaan 3 konsep: proses approach, PDCA dan risk based thinking.
- ISO-9000 diterbitkan untuk membantu pemahaman tentang ISO-9001.
- ISO-9004 diterbitkan untuk menjadi panduan dalam menerapkan ISO-9001.

SISTEM MANAJEMEN MUTU - PERSYARATAN

1. Lingkup

Klausul ini menerangkan tentang organisasi apa saja yang dapat menerapkan ISO-9001:2015 :

- Organisasi yang dapat menerapkan ISO-9001:
 - Organisasi yang ingin menunjukkan kemampuannya untuk secara konsisten memberikan produk atau layanan yang memenuhi persyaratan pelanggan dan persyaratan regulasi dan perundangan yang berlaku.
 - Organisasi yang ingin meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penerapan sistem yang efektif, termasuk penerapan proses-proses untuk peningkatan sistem secara berkelanjutan dan penjaminan kesesuaian dengan persyaratan pelanggan, regulasi dan perundangan yang berlaku.
 - ISO-9001 bersifat umum, jadi dapat diterapkan oleh berbagai jenis organisasi tanpa memandang ukuran, produk dan layanannya.

2. Acuan normatif

Klausul ini hanya berisi referensi ke ISO-9000:2015: Sistem Manajemen Mutu - Dasar-dasar dan Istilah.

3. Istilah dan definisi

Klausul ini menerangkan bahwa istilah dan definisi dalam ISO-9001:2015 juga mengacu pada ISO-9000:2015.

4. Konteks Organisasi

Klausul ini berisi persyaratan umum tentang dasar-dasar yang harus dilakukan organisasi untuk membangun sistem manajemen mutu yang dibagi dalam 4 sub-klausul.

4.1. Memahami organisasi dan konteksnya

Klausul ini berisi persyaratan bahwa organisasi harus memahami issue-issue baik eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

Issue-issue yang dimaksud dapat mencakup:

- Issue eksternal: masalah hukum, teknologi, persaingan, sosial, budaya dan ekonomi.
- Issue internal: nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi, pengetahuan, budaya dan kinerja organisasi.

Organisasi juga harus memantau dan meninjau informasi terkait issue-issue tersebut. Persyaratan ini sebetulnya logis saja. Misalnya masalah hukum. setiap organisasi, ketika beroperasi tentu harus mempertimbangkan permasalahan hukum yang berlaku. Perusahaan elektronik tentu harus tahu peraturan terkait kandungan bahan berbahaya dan beracun yang berlaku. Institusi pendidikan tentunya harus tahu peraturan dan perundangan terkait dengan pendidikan. Juga masalah teknologi. Organisasi tentunya harus tahu teknologi-teknologi yang applicable yang dapat menunjang kemampuannya dalam menghasilkan produk dan layanan yang bermutu. Juga, issue-issue internal seperti budaya dan kinerja organisasi saat ini, organisasi perlu tahu untuk dapat membuat berbagai aturan yang dapat diterapkan. Sedikit banyak, di dalam organisasi pasti pernah ada pembicaraan mengenai berbagai issue yang dapat mempengaruhi bisnis organisasi baik masalah hukum, persaingan, peluang pasar dan lain-lain. Itu artinya persyaratan ini bukan sesuatu yang aneh bagi organisasi. Sekarang bagaimana melakukan hal tersebut agar menjadi sistematis dan membuat keputusan-keputusan yang berguna. Dalam

klausul 9.3.2 tentang masukan tinjauan manajemen, disitu juga ditegaskan bahwa apa yang dibahas dalam rapat tinjauan manajemen harus mencakup perubahan issue-issue yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu. Pembahasan issue-issue internal dan eksternal secara berkala ini sekaligus memenuhi persyaratan bahwa organisasi harus memantau terus menerus issue-issue tersebut.

Lihat juga penjelasan terperinci mengenai konteks organisasi dalam ISO-9001:2015.

4.2. Memahami kebutuhan dan harapan pihak-pihak terkait

Memahami kebutuhan dan harapan tentunya menjadi syarat mutlak bila organisasi ingin memuaskan pelanggan. Maka tak heran bila persyaratan tentang memahami kebutuhan dan harapan pihak terkait ditempatkan dalam klausul umum yang mendasari pengembangan sistem manajemen mutu.

ISO-9001:2015 mensyaratkan organisasi untuk :

- Mengetahui dengan jelas siapa saja pihak yang berkepentingan terhadap sistem manajemen mutu-nya.
- Mengetahui, terus memantau dan meninjau persyaratan pihak-pihak yang berkepentingan.

Perlu dicatat bahwa ISO-9001:2015 menyebut ‘pihak berkepentingan’, bukan sekedar pelanggan. Mengapa ? Karena dalam beberapa organisasi, pihak yang berkepentingan terhadap produk/layanan dan sistem manajemen mutu mereka bukan hanya pelanggan. Malah kadang tidak ada istilah pelanggan bagi mereka. Sebagai contoh, organisasi sekolah, pihak yang berkepentingan adalah murid, wali murid, pemerintah sebagai pemberi subsidi, masyarakat, industri penyerap tenaga kerja, sekolah lanjutan. Maka organisasi sekolah harus memahami dengan baik apa kebutuhan dan harapan semua pihak tersebut. Semua persyaratan, kebutuhan dan harapan dari pihak yang berkepentingan harus dipastikan dan dipahami dengan baik. Untuk organisasi yang melakukan transaksi penjualan, pemastian ini bisa dengan peninjauan dan konfirmasi persyaratan yang dikirim oleh pelanggan. Untuk organisasi lain seperti sekolah dan rumah sakit, yang tidak menerima dokumen persyaratan dari pelanggan, penentuan persyaratan-persyaratan, kebutuhan dan harapan pelanggan dilakukan dengan meninjau berbagai informasi yang bisa datang dari peraturan/perundangan, hasil riset, hasil pertemuan dengan wali murid dan lain-lain. Persyaratan, kebutuhan dan harapan yang sekiranya dapat dipenuhi lalu dituangkan dalam berbagai standar pelayanan.

4.3. Menentukan lingkup sistem manajemen mutu

Klausul ini mensyaratkan agar organisasi menentukan dengan jelas batasan-batasan sistem manajemen mutu-nya. Klausul tentang lingkup pada ISO-9001:2015 lebih jelas dari ISO-9001:2008. Pada ISO-9001:2015, organisasi tidak seenaknya menentukan lingkup sistem manajemen mutu, tetapi harus mempertimbangkan:

- a. Issue-issue internal dan eksternal mengacu 4.1.
- b. Persyaratan-persyaratan dari pihak-pihak terkait yang berkepentingan.
- c. Produk dan layanan organisasi.

Jadi, misalnya pada suatu sekolah, bila keamanan kendaraan siswa menjadi persyaratan yang tak dapat diingkari, maka sistem keamanan parkir harus menjadi bagian dari sistem manajemen mutu.

Klausul ini juga memberi penjelasan tentang persyaratan dalam ISO-9001:2015 yang boleh dan tidak boleh dikecualikan;

- Semua persyaratan yang applicable (dapat diterapkan) harus diterapkan.
- Persyaratan dapat dikecualikan hanya bila hal tersebut tidak mempengaruhi kemampuan organisasi untuk menjamin kesesuaian produk/layanan dan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
- Organisasi juga harus menyatakan secara tertulis lingkup dan persyaratan yang dikecualikan.

4.4. Sistem manajemen mutu dan proses-prosesnya

Klausul ini berisi persyaratan agar organisasi mengelola proses-proses yang diperlukan sistem manajemen mutu-nya. Organisasi harus mengetahui dengan jelas :

- a. Input yang dibutuhkan dan output yang diharapkan dari proses-proses tersebut.
- b. Urutan dan interaksi dari proses-proses ini.
- c. Kriteria, metode, termasuk pengukuran-pengukuran dan *indikator kinerja* terkait untuk menjamin operasi yang efektif dan terkendalinya proses-proses tersebut.
- d. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjamin menjamin ketersediaannya.
- e. Penetapan tanggung jawab dan kewenangan dari proses-proses ini.
- f. Resiko dan peluang yang berkaitan dengan persyaratan 6.1, dan perencanaan serta implementasi tindakan yang layak yang diperlukan.
- g. Metode-metode untuk pemantauan, pengukuran bila dianggap perlu, dan evaluasi proses-proses dan, bila dibutuhkan, perubahan-perubahan terhadap proses-proses ini untuk menjamin agar proses-proses mencapai hasil yang diinginkan.
- h. Peluang untuk peningkatan proses-proses dan sistem manajemen mutu.

Klausul ini juga mensyaratkan agar organisasi menjaga ‘informasi terdokumentasi’ (istilah baru untuk dokumen) untuk mendukung proses. Ini bisa berarti penyusunan prosedur dan semacamnya.

Pada prinsipnya, menerapkan klausul 4.4 berarti melakukan pemetaan proses, lalu melakukan apa yang disyaratkan, mulai dari point a sampai h diatas untuk semua proses. Bila ada 30 proses, berarti ada tiga puluh kali aktifitas diatas.

Proses apa saja yang harus masuk? Semua proses yang ada dalam organisasi yang langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja mutu. Biasanya orang membagi 2 kategori proses: proses utama dan proses pendukung.

Proses utama adalah proses yang berkaitan dengan penciptaan produk atau pemberian pelayanan. Proses ini mempunyai pengaruh langsung pada kepuasan pelanggan. Pada manufaktur, contoh-contoh proses utama adalah proses produksi, pengiriman, penerimaan order, perancangan, pembelian, penyimpanan material dan produk akhir. Pada lembaga pendidikan, contoh proses utama adalah penerimaan siswa, perancangan kurikulum, penjadwalan, pengajaran, evaluasi dan sebagainya.

Proses pendukung adalah proses yang menjamin kelancaran proses utama. Misalnya proses pemeliharaan mesin produksi adalah proses pendukung yang menjamin kelancaran proses produksi. Proses pemeliharaan pemeliharaan infrastruktur adalah proses pendukung yang menjamin kelancaran proses utama di sekolah.

Persyaratan ‘menjaga informasi terdokumentasi’ untuk mendukung proses-proses berarti harus ada dokumen yang memberi informasi yang cukup kepada pelaksana proses tentang bagaimana proses dilakukan. Informasi terdokumentasi bisa saja dalam bentuk prosedur, instruksi kerja, standar dan lain-lain. Persyaratan ini tidak berbeda dengan versi ISO-9001:2008, hanya pengistilahannya yang berbeda.

5. Kepemimpinan

Klausul 5, kepemimpinan berisi persyaratan tentang apa yang harus dilakukan oleh pihak manajemen. ISO-9001:2015 menganggap penting peranan pihak manajemen dalam penerapan sistem manajemen. Alasannya jelas karena penerapan sistem manajemen mutu adalah keputusan strategis, membutuhkan banyak sumber daya. Tanpa komitmen dan kepemimpinan dari pihak manajemen, akan sulit bagi sistem manajemen mutu untuk dapat berjalan dengan efektif.

5.1. Kepemimpinan dan komitmen

5.1.1. Kepemimpinan dan komitmen terhadap sistem manajemen mutu

Secara rinci, ISO-9001:2015 memberi persyaratan tentang apa yang harus dilakukan oleh manajemen puncak sebagai berikut:

- a. Mengambil tanggung jawab terhadap efektifitas sistem manajemen mutu.

Ini berarti, pihak manajemen tidak bisa lepas tangan dalam penerapan sistem manajemen mutu. Pihak manajemen harus terus memantau apakah sistem manajemen mutu telah diterapkan dengan baik dan apakah telah efektif mencapai sasaran yang diinginkan.

Siapa yang dimaksud manajemen puncak / top management oleh ISO-9001:2015? Adalah orang atau grup yang mengarahkan dan mengendalikan organisasi pada tingkat tertinggi. Maka tidak bisa tidak, Direktur perusahaan harus terlibat langsung dalam penerapan dan pemantauan sistem manajemen mutu. Perlu dicatat bahwa persyaratan tentang Management Representative tidak ada lagi dalam ISO-9001:2015. Mungkin karena dalam penerapan versi ISO-9001 terdahulu, manajemen puncak cenderung lepas tangan dan menyerahkan segala urusan tentang ISO-9001 kepada Management Representative, yang pada banyak kasus, bukan bagian dari manajemen puncak.

- b. Memastikan bahwa kebijakan mutu dan sasaran mutu ditetapkan

Persyaratan tentang kebijakan mutu dibahas lebih lanjut pada klausul berikutnya.

- c. Memastikan integrasi persyaratan-persyaratan sistem manajemen mutu ke dalam proses-proses bisnis organisasi.

Ini persyaratan yang menarik dan tidak ada pada edisi ISO-9001 sebelumnya. Sistem manajemen mutu harus melekat pada proses bisnis organisasi. Seringkali, pada penerapan ISO-9001, prosedur dibuat tanpa memperhatikan proses bisnis aktual organisasi. Akibatnya, sistem manajemen mutu seperti suatu yang asing bagi banyak pihak di organisasi. Ini yang disebut artificial quality management system yang banyak terjadi pada penerapan ISO-9001 edisi terdahulu. Memastikan bahwa kebijakan mutu dikomunikasikan, dipahami dan diterapkan

- d. Mempromosikan kesadaran tentang pendekatan proses dan pemikiran berbasis resiko.

Persyaratan ini juga tidak ada pada edisi ISO-9001 sebelumnya. Adanya persyaratan ini berarti pihak manajemen harus benar-benar paham pendekatan proses. Mempromosikan kesadaran tentang pendekatan proses berarti berupaya agar setiap lapisan dalam organisasi terbiasa berpikir dalam kerangka proses; apa input dan

output suatu aktifitas, apa persyaratan outputnya, apa kinerja yang ingin dicapai, apa resiko-resikonya dan sebagainya.

- e. Memastikan bahwa sumber daya yang dibutuhkan untuk sistem manajemen mutu tersedia.

Sistem manajemen mutu membutuhkan sumber daya. Proses-proses yang menjadi bagian dari sistem manajemen mutu juga membutuhkan sumber daya. Sumber daya bisa peralatan, sumber daya manusia, waktu kerja dan sebagainya. Pihak manajemen harus mengetahui sumber daya apa yang diperlukan dan menjamin ketersediaannya.

- f. Mengkomunikasikan pentingnya manajemen mutu yang efektif dan pentingnya memenuhi persyaratan-persyaratan sistem manajemen mutu.

Pihak manajemen harus melakukan sosialisasi tentang apa itu manajemen mutu, menerangkan bagaimana pekerjaan karyawan menjadi bagian dalam manajemen mutu, mengapa manajemen mutu penting, apa manfaatnya, apa akibatnya bila diterapkan. Ini bisa dilakukan dengan pelatihan-pelatihan berkala.

- g. Memastikan bahwa sistem manajemen mutu mencapai hasil yang diinginkan.
- h. Terlibat, mengarahkan dan mendukung orang-orang untuk berkontribusi terhadap keefektifan sistem manajemen mutu.
- i. Mempromosikan peningkatan berkelanjutan;

Kadang karyawan tidak memikirkan cara lain untuk bekerja yang lebih efektif karena sudah nyaman dengan cara yang dilakukannya. Disinilah peran manajemen untuk memberi kesadaran bahwa selalu ada peluang untuk perbaikan yang berguna baik untuk karyawan sendiri maupun untuk organisasi. Lalu, agar karyawan bisa memunculkan ide tentang perbaikan, karyawan juga perlu dibekali dengan beberapa pengetahuan seperti analisa proses, problem solving, jenis-jenis pemborosan dan sebagainya. Ada baiknya juga bila organisasi membuat sistem untuk pengusulan tindakan perbaikan dan memberikan reward yang pantas.

- j. Mendukung peran manajemen lain yang relevan untuk menunjukkan kepemimpinan mereka yang perlu diberlakukan di area tanggung jawab mereka.

Catatan: yang dimaksud ‘bisnis’ dalam Standar Internasional ini dapat tafsirkan secara luas yang berarti aktifitas-aktifitas yang bersifat inti sesuai dengan tujuan keberadaan organisasi; baik untuk organisasi publik, swasta, profit maupun non-profit.

5.1.2. Fokus kepada pelanggan

Organisasi akan sulit memuaskan pelanggan bila organisasi tidak menaruh perhatian yang cukup tentang apa yang diinginkan pelanggan.

Klausul ini mensyaratkan agar pihak manajemen memastikan bahwa kepentingan pelanggan selalu diperhatikan dan mendapat prioritas tinggi dengan cara memahami dan memenuhi semua persyaratan yang berlaku, memperhatikan resiko-resiko mutu dan selalu berupaya meningkatkan kepuasan pelanggan.

Klausul ini dijabarkan pada klausul-klausul lain secara lebih terperinci seperti klausul 8.2 dan seharusnya menjiwai klausul-klausul lain.

5.2. Kebijakan mutu

Kausul ini mensyaratkan agar pihak manajemen menetapkan kebijakan mutu, yang akan menjadi arahan dasar bagi seluruh lapisan organisasi dalam melakukan pekerjaan dan mengambil keputusan.

ISO-9001:2015 mensyaratkan agar kebijakan mutu sesuai dengan tujuan organisasi dan menjadi kerangka sasaran mutu. Dua komitmen yang harus ada dalam kebijakan mutu adalah komitmen untuk memenuhi pesyaratan dan perbaikan sistem manajemen mutu berkelanjutan.

ISO-9001:2015 juga mensyaratkan agar kebijakan mutu didokumentasikan, dikomunikasikan ke seluruh lapisan organisasi dan tersedia bagi pihak luar.

5.3. Peran, tanggung jawab dan wewenang secara organisasional

Klausul ini mensyaratkan agar pihak manajemen menetapkan pengembangan tanggung jawab dan wewenang untuk beberapa pekerjaan penting terkait sistem manajemen mutu;

- a. Memastikan bahwa sistem manajemen mutu sesuai dengan persyaratan-persyaratan Standar Internasional ini.
- b. Memastikan bahwa proses-proses menghasilkan output yang diinginkan.
- c. Melaporkan kinerja sistem manajemen mutu, peluang-peluang peningkatan dan kebutuhan untuk perubahan atau inovasi dan secara khusus melaporkannya kepada manajemen puncak.
- d. Memastikan promosi ‘fokus terhadap pelanggan’ di seluruh organisasi.
- e. Memastikan integritas sistem manajemen mutu terpelihara ketika ada perencanaan dan penerapan perubahan sistem manajemen mutu.

Pekerjaan-pekerjaan diatas adalah tugas dari apa yang disebut sebagai Management Representative dalam ISO-9001:2008. Karena dalam ISO-9001:2015 tidak ada lagi fungsi

Management Representative, tanggung jawab dan wewenang diatas kini dapat saja dilimpahkan pada pemangku jabatan struktural. Misalnya, bisa saja setiap Manager dilimpahkan tanggung jawab dan wewenang seperti diatas. Ini akan membuat sistem manajemen mutu lebih melekat pada operasi bisnis sehari-hari organisasi.

6. Perencanaan

6.1. Tindakan untuk menangani resiko dan peluang

Klausul ini adalah penjabaran secara lebih rinci tentang penerapan risk based thinking. Dalam klausul ini ISO-9001 mensyaratkan agar organisasi mempelajari berbagai resiko dan peluang dengan mempertimbangkan berbagai issue, baik internal maupun eksternal. Mempelajari resiko bertujuan untuk mencegah atau mengurangi dampak dari resiko yang tidak diinginkan dan melakukan perbaikan berkelanjutan sehingga sasaran sistem manajemen mutu dapat tercapai.

Dalam klausul ini juga disyaratkan agar analisa resiko juga mencakup perencanaan untuk :

- Tindakan penanganan resiko dan peluang.
- Mengintegrasikan dan menerapkan tindakan tersebut dalam proses-proses sistem manajemen mutu serta mengevaluasi efektifitasnya.

Tindakan-tindakan untuk menangani resiko-resiko dan peluang-peluang harus proporsional dengan dampak potensial terhadap kesesuaian produk dan layanan. Ini bisa diartikan sebagai : Bila dampak potensialnya besar, tindakannya perlu juga besar dan sebaliknya.

ISO-9001:2015 juga memberi penjelasan bahwa organisasi dapat memilih pengelolaan resiko sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada, misalnya, bisa saja organisasi menghindari resiko, melakukan upaya untuk memperkecil kemungkinan munculnya resiko, melimpahkan resiko atau membiarkan resiko bila tindakan lain tidak memungkinkan. Ini sesuai dengan manajemen resiko pada umumnya.

Perlu dicatat bahwa ISO-9001:2015 tidak mensyaratkan untuk mendokumentasikan analisa resiko. Meski begitu, organisasi dapat mengambil manfaat yang besar bila mendokumentasikan hal tersebut. Pertama, dokumen tersebut menjadi sumber pengetahuan organisasi tentang apa yang sudah dipertimbangkan dan apa yang sudah dilakukan. Kedua, dokumen tersebut akan memudahkan proses audit.

6.2. Sasaran mutu dan rencana pencapaiannya.

Pada klausul ini ISO-9001:2015 memberi persyaratan agar organisasi menetapkan sasaran mutu pada fungsi, tingkat dan proses yang relevan.

Sasaran mutu harus:

- Konsisten dengan kebijakan mutu.
- Terukur, artinya mempunya skala target pencapaian yang jelas.
- Selaras dengan persyaratan-persyaratan yang berlaku.
- Selaras dengan upaya pencapaian kessuaian produk/layaran dan peningkatan kepuasan pelanggan.

ISO-9001:2015 juga mensyaratkan agar didokumentasikan, dipantau, dikomunikasikan dan diperbaharui bila diperlukan.

Secara rinci, ISO-9001:2015 juga mensyaratkan agar sasaran mutu tidak hanya ditetapkan, tetapi juga direncanakan bagaimana untuk mencapainya;

- Tindakan apa yang harus dilakukan
- Siapa yang melakukan
- Apa yang diperlukan
- Kapan tindakan harus diselesaikan
- Bagaimana hasilnya dievaluasi

6.3. Merencanakan perubahan

Pada klausul ini, ISO-9001:2015 mensyaratkan bahwa bila dianggap perlu untuk merubah sistem manajemen mutu, maka perubahan harus diakukan secara terencana dan sistematis.

Dalam perencanaan perubahan, organisasi harus mempertimbangkan:

- Tujuan perubahan dan implikasi potensialnya.
- Integrasi sistem manajemen mutu, dalam arti harus tetap terjaga, misalnya, perubahan suatu aturan tidak bertentangan dengan aturan yang sudah ada.
- Ketersediaan sumber daya.
- Perubahan pada tanggung jawab dan wewenang.

Perubahan sistem manajemen mutu bisa dalam berbagai bentuk. Bisa saja berarti perubahan proses, perubahan struktur organisasi, perubahan kebijakan dan lain-lain komponen sistem manajemen mutu.

7. Pendukung

7.1. Sumber daya

7.1.1. Umum

Klausul 7.1.1 membahas secara umum tentang sumberdaya: Organisasi harus menyediakan sumber daya yang dibutuhkan terkait sistem manajemen mutu.

7.1.2. Sumber daya manusia

Klausul ini hanya singkat saja, mensyaratkan bahwa organisasi harus menyediakan orang yang diperlukan untuk penerapan sistem manajemen mutu. Masalah kompetensi orang secara khusus dibahas pada klausul 7.2.

7.1.3. Infrastruktur

Pada klausul ini, ISO-9001:2015 mensyaratkan agar orgnasiasi menentukan infrastruktur yang diperlukan untuk operasi proses-proses, menyediakannya dan memeliharanya.

Infrastruktur yang diperlukan oleh setiap organisasi tentu berbeda-beda. Yang paling umum tentu adalah bangunan dan sarana pendukungnya. Bisa juga infrastruktur yang diperlukan berupa peralatan, perangkat lunak, alat transportasi, teknologi informasi dan komunikasi.

ISO-9001:2015 tidak menentukan infrastruktur apa yang diperlukan, tapi organisasi sendirilah yang harus menentukan apa yang dibutuhkan untuk operasi-proses-proses dalam sistem manajemen mutunya.

7.1.4. Lingkungan untuk pengoperasian proses-proses

Kondisi lingkungan yang dibutuhkan untuk operasi proses berbeda-beda tergantung produk dan layanannya. Pada suatu organisasi yang membuat produk yang sensitif terhadap debu, lingkungan dimana mesin beroperasi mungkin harus benar-benar bebas debu. Pada organisasi lain, mungkin parameter penting yang mempengaruhi hasil produk adalah kelembaban.

ISO-9001:2015 mensyaratkan agar organisasi mempelajari sendiri dan menentukan persyaratan lingkungan yang diperlukan, menyediakannya dan memeliharanya. lingkungan dapat berupa lingkungan fisik, sosial, psikologi dan faktor-faktor lain seperti suhu, kelembaban, ergonomi dan kebersihan (tergantung dari kebutuhan).

7.1.5. Sumber daya pemantauan dan pengukuran

Pada klausul ini ISO-9001:2015 memberi persyaratan agar sumber daya yang diperlukan untuk pamantauan dan pengukuran yang diperlukan tersedia dan sesuai dengan jenis pemantauan dan pengukuran yang dilakukan. Selanjutnya, sumber daya pemantauan dan pengukuran harus dipelihara untuk menjamin kamampuannya.

ISO-9001:2015 juga mensyaratkan agar organisasi menyimpan dokumen yang membuktikan kemampuan sumber daya pemantauan dan pengukuran.

Perlu dicatat bahwa pada persyaratan diatas, ISO-9001:2015 menyebut sumber daya pemantauan dan pengukuran, bukan alat ukur. Jadi, ini berlaku juga bagi alat pemantauan seperti indra penglihatan untuk pemantauan visual.

Khusus untuk peralatan ukur (measuring equipment), ISO-9001:2015 mensyaratkan untuk diverifikasi, diidentifikasi, dan dilindungi. Itupun bila alat ukur, bila mampu telusur alat ukur menjadi persyaratan (pelanggan atau regulasi), atau bila diperlukan untuk memberi kepastian tentang validitas alat ukur.

7.1.6. Pengetahuan organisasional

Klausul ini berisi persyaratan yang tidak ada pada versi ISO-9001 sebelumnya. Pada klausul ini ISO-9001 memberi persyaratan agar organisasi menginventarisir pengetahuan yang dibutuhkan. Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan untuk pengoperasian proses-proses dan pengetahuan untuk menghasilkan produk dan layanan yang sesuai. Pengetahuan tersebut harus dijaga dan tersedia pada tingkat yang dibutuhkan.

Persyaratan ini dimaksudkan agar berbagai pengetahuan yang dibutuhkan tidak hilang, entah karena tidak tercatat atau karena personil yang mempunyai banyak pengetahuan tersebut tidak lagi bekerja di organisasi.

Bagaimana memenuhi persyaratan diatas ? Untuk sumber pengetahuan tertulis seperti standar, hasil diskusi dengan pelanggan, sumber dari akademisi, organisasi dapat melakukannya dengan membuat pengarsipan yang baik yang mudah diakses bila diperlukan. Untuk pengetahuan yang bersumber dari internal seperti pengetahuan dari seorang ahli yang bekerja pada organisasi, pengalaman dari kegagalan, organisasi ada baiknya membuat beberapa bentuk dokumentasi seperti dokumen analisa resiko, prosedur-prosedur, panduan-panduan, materi pelatihan dan sebagainya yang bisa membuat pengetahuan terjaga tetap ada dalam organisasi.

7.2. Kompetensi

Organisasi bisa saja mempunyai peralatan yang layak untuk menghasilkan produk dan layanan yang bermutu tapi tanpa karyawan yang berkompeten, peralatan tidak akan bisa melakukan fungsinya sampai pada kapasitas yang diinginkan.

Klausul ini mensyaratkan agar organisasi menginventaris kompetensi yang harus ada pada personil yang pekerjaannya mempengaruhi kinerja mutu organisasi. Personil yang dimaksud adalah personil yang bekerja di bawah kendali organisasi (bisa karyawan langsung atau kontrak).

Setelah mengetahui dengan jelas kompetensi yang harus ada, organisasi harus memastikan bahwa personil-personil tersebut mempunyai kompetensi yang dimaksud.

Bagaimana bila kompetensi personil belum sesuai dengan kompetensi yang diinginkan ? Organisasi dapat mengambil berbagai tindakan seperti pelatihan, mentoring, penempatan ulang atau mungkin memperkerjakan personil lain.

ISO-9001:2015 juga mensyaratkan agar informasi terdokumentasi yang membuktikan kompetensi disimpan dengan baik.

7.3. Kesadaran

Apakah organisasi dapat menghasilkan produk bermutu tanpa kesadaran dari para karyawannya tentang pentingnya memuaskan pelanggan ? Bisa saja, tetapi setiap pimpinan dalam organisasi perlu upaya ekstra keras untuk pengawasan. Begitu pengawasan melonggar, perhatian para karyawan terhadap mutu pun melonggar. Ini tentu tidak diinginkan oleh organisasi dan tidak diinginkan pula oleh ISO-9001:2015.

Klausul 7.3 ISO-9001:2015 ini mensyaratkan agar setiap personil organisasi mempunyai kesadaran tentang kebijakan mutu, sasaran mutu yang relevan, manfaat kinerja mutu yang baik, kontribusi personil terhadap efektifitas sistem manajemen mutu dan akibat yang akan terjadi bila persyaratan sistem manajemen mutu tidak terpenuhi.

Bagaimana memenuhi persyaratan ini? Persyaratan ini singkat tapi siapapun akan berkata bahwa membangun kesadaran adalah hal yang tidak mudah. Sementara bukti dari adanya kesadaran adalah hasil pekerjaan yang konsisten tanpa perlu pengawasan yang ketat, pemahaman yang baik tentang kebijakan dan sasaran mutu dan persyaratan sistem manajemen mutu, bukti dari proses pengembangan kesadaran bisa didapat dari materi-materi pelatihan, program-program kampanye mutu, briefing, diskusi, pengumuman-pengumuman, buletin dan lain lain.

7.4. Komunikasi

Organisasi mungkin sudah melakukan yang terbaik dalam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan. Organisasi juga mempunyai team yang hebat dalam merancang produk. Organisasi juga sudah mempunyai sekumpulan operator yang ahli dalam memproduksi produk. Tapi bila semuanya tidak dijalin dengan komunikasi, perbedaan persepsi antar fungsi bisa membuat perbedaan antara apa yang diinginkan pelanggan dan apa yang diproduksi. Inilah maksud dari klausul 7.4 ISO-9001:2015: komunikasi untuk mentiadakan gap persepsi.

Persyaratan komunikasi dalam ISO-9001:2015 lebih rinci dari edisi sebelumnya. Dalam ISO-9001:2015, disyaratkan bahwa komunikasi internal dan eksternal terkait sistem manajemen mutu harus dilakukan secara sistematis dengan menentukan apa yang dikomunikasi, kapan harus dikomunikasi, kepada siapa dikomunikasikan dan bagaimana mengkomunikasikannya. Tidak ada persyaratan dokumentasi untuk komunikasi. Tapi adalah logis untuk menulis tentang apa, kapan, siapa dan bagaimana tersebut. Notulen pada suatu meeting atau daftar agenda pertemuan dapat memenuhi kebutuhan tersebut.

7.5. Informasi terdokumentasi

7.5.1. Umum

Dokumen selalu menjadi bagian penting dalam organisasi. Dokumen dapat secara langsung menentukan keberhasilan organisasi dalam menghasilkan produk bermutu. Misalnya drawing produk pada industri manufaktur; kesalahan dalam drawing dapat berakibat pada kesalahan fatal proses produksi.

Klausul 7.5.1 membahas secara umum persyaratan tentang dokumen yang harus ada. Disini ISO-9001:2015 mensyaratkan agar organisasi membuat dokumen yang disyaratkan di klausul-klausul lain dan dokumen yang dianggap perlu untuk efektifitas sistem manajemen mutu.

Dokumen yang disyaratkan secara tegas pada klausul lain, sebagai contoh adalah bukti kompetensi (klausul 7.2), kebijakan mutu (klausul 5.2.2) dan lain-lain, di setiap ada pernyataan ‘harus memelihara informasi terdokumentasi’. Bagaimana dengan manual, prosedur-prosedur wajib yang dulu ada pada ISO-9001:2008? Dokumen tersebut tidak lagi secara tegas disyaratkan untuk dibuat tetapi organisasi dapat memutuskan sendiri apakah dokumen tersebut diperlukan untuk efektifitas sistem manajemen mutu atau tidak. Bila dianggap perlu, buat. Bila tidak berarti tidak perlu.

ISO-9001:2015 memberi penjelasan bahwa dokumen sistem manajemen mutu dapat berbeda dari satu organisasi ke organisasi lain.

7.5.2. Penyusunan dan pembaharuan

Pada klausul ini ISO-9001:2015 mensyaratkan agar dokumen harus mempunyai identifikasi dan format yang layak. Format bisa berarti bahasa, media dan lain-lain. ISO-9001:2015 juga mensyaratkan agar dokumen ditinjau dan disetujui terlebih dahulu untuk menjamin kelayakannya.

7.5.3. Pengendalian informasi terdokumentasi

ISO-9001:2015 mensyaratkan agar dokumen yang ada dikendalikan, dalam arti dijamin ketersediannya saat diperlukan dan terlindung bila menyangkut kerahasiaan.

Lebih lanjut, pengendalian juga harus mencakup masalah distribusi, pengaksesan, pemeliharaan, pengaturan perubahan, masa berlaku dan pembuangan bila sudah tidak diperlukan.

Perlu diingat bahwa ISO-9001:2015 menyatukan istilah ‘document’ and ‘record’ dalam satu istilah ‘documented information’. Karena dokumen yang bersifat memberi panduan dan dokumen yang bersifat membuktikan mempunyai cara penanganan yang berbeda, maka organisasi perlu memilih sendiri mana cara pengendalian untuk setiap jenis dokumen.

8. Operasi

8.1. Perencanaan dan pengendalian operasional

Setiap akan memproduksi produk baru, organisasi tentu merencanakan berbagai hal seperti alur proses produksi, alat yang diperlukan dan sebagainya. Perencanaan diperlukan agar sejauh mungkin proses produksi dapat berjalan dengan baik, menghasilkan produk yang diinginkan tanpa kerugian karena banyaknya produk gagal. Hal yang mirip dilakukan untuk organisasi jasa yang akan memberikan jenis pelayanan yang baru, atau organisasi kontraktor yang akan melakukan proyek baru.

aktivitas yang logis yang dilakukan oleh setiap organisasi dan inilah inti dari persyaratan klausul 8.1 ISO-9001:2015.

Klausul ini sebetulnya mirip dengan klausul 4.4 yang membahas pendekatan proses, tapi lebih dikhkususkan untuk proses produksi dan layanan.

Inti dari persyaratan ini adalah bahwa proses produksi atau proses pelayanan harus direncanakan;

- Apa persyaratan produk dan pelayanan ?.
- Apa kriteria proses yang harus dipenuhi ?.
- Apa saja dan bagaimana sumber daya yang diperlukan ?.
- Bagaimana pengendalian proses dilakukan ?.
- Apa saja dokumen yang dibutuhkan ?.

Bentuk perencanaan proses produksi dan layanan bisa berbeda-beda untuk setiap organisasi dan ISO-9001:2015 tidak menyarankan format tertentu. Bentuk perencanaan bisa berbentuk alur proses dengan berbagai informasi tambahan yang dibutuhkan, bisa juga project planning, bisa juga dalam bentuk khusus seperti RPP - KTSP seperti yang biasa digunakan di lembaga pendidikan.

ISO-9001:2015 juga mensyaratkan agar perubahan-perubahan dalam proses direncanakan dengan mempertimbangkan Konsekuensi yang mungkin tidak diinginkan.

Terakhir, ISO-9001:2015 mensyaratkan agar proses yang di outsource-kan dikendalikan dengan mengacu pada klausul 8.4.

8.2. Menentukan persyaratan-persyaratan produk dan layanan

Mustahil memberikan produk yang dapat memuaskan pelanggan bila organisasi tidak mengetahui apa yang diinginkan pelanggan. Klausul 8.2. memberi persyaratan dengan terperinci tentang apa yang harus dilakukan terkait penentuan persyaratan produk dan layanan tersebut

8.2.1. Komunikasi dengan pelanggan.

Pada klausul ini ISO-9001:2015 mensyaratkan agar organisasi mengatur komunikasi dengan pelanggan, yang tujuannya tentu agar persyaratan dan juga harapan pelanggan diketahui dengan jelas.

Komunikasi dengan pelanggan tersebut mencakup komunikasi terkait :

- Informasi tentang produk dan layanan.
- Penawaran, urusan order atau kontrak termasuk masalah perubahan.
- Persepsi pelanggan dan keluhan pelanggan sebagai umpan balik.

Lebih jauh lagi, ISO-9001:2015 juga mensyaratkan agar komunikasi terkait pengelolaan properti pelanggan, bila ada pada organisasi, diatur.

8.2.2. Menentukan persyaratan-persyaratan terkait produk dan layanan

ISO-9001:2015 mensyaratkan agar organisasi memastikan bagaimana spesifikasi produk dan layanan yang akan diberikan dan juga memastikan bahwa spesifikasi tersebut dapat dipenuhi. Itulah inti dari Kausul 8.2.2.

Perlu dicatat bahwa spesifikasi atau persyaratan produk dan layanan bisa datang dari pelanggan, bisa ditentukan sendiri organisasi, bisa juga datang peraturan dan perundangan, bisa juga datang dari pihak lain yang berkepentingan. Tugas dari organisasi adalah mengetahui apa yang diinginkan pelanggan dan pihak berkepentingan.

8.2.3. Meninjau persyaratan terkait produk dan layanan

Setelah mempelajari apa yang diinginkan oleh pelanggan dan pihak berkepentingan, tugas dari organisasi selanjutnya adalah meninjau persyaratan tersebut untuk mempelajari apakah persyaratan dapat dipenuhi atau tidak. Itulah inti dari persyaratan klausu 8.2.3.

Klausul ini mensyaratkan agar Organisasi:

- meninjau persyaratan yang ditentukan pelanggan.
- memahami persyaratan yang tidak dinyatakan tetapi diperlukan.
- meninjau persyaratan dari peraturan dan perundangan.
- meninjau persyaratan dari kontrak atau order sebelumnya.

Untuk organisasi yang membuat produk dengan spesifikasi dari pelanggan, persyaratan ini mudah dimengerti. Bagaimana dengan organisasi seperti layanan public ? Pasien rumah sakit, sekolah, pengguna jalan tol tentu tidak memberi persyaratan bagaimana proses pelayanan yang harus mereka terima. Untuk kasus-kasus tersebut, organisasi harus menetapkan persyaratan sendiri, membuatnya jelas dan dapat diketahui oleh pelanggan/pihak yang berkepentingan. Persyaratan yang ditetapkan tentu harus mempertimbangkan juga harapan dari pelanggan dan pihak berkepentingan lain (pemerintah, misalnya).

ISO-9001:2015 juga memberi persyaratan bahwa, bila memungkinkan, dokumen hasil peninjauan disimpan. Kata bila memungkinkan dimaksudkan bahwa tidak semua peninjauan dapat dilakukan secara formal dan dapat didokumentasikan untuk beberapa jenis organisasi.

8.3. Disain dan pengembangan produk dan layanan

Ada perusahaan yang menerima spesifikasi dari pelanggan secara lengkap sampai tingkat yang paling detil dan hanya membuat produk persis seperti yang ditentukan pelanggan. Untuk perusahaan seperti ini, klausul 8.3 tidak beraku.

Untuk perusahaan lain yang menentukan sendiri baik sebagian maupun keseluruhan spesifikasi produk atau layanannya, maka penting untuk mengatur proses perancangan dan pengembangan produk/layanan. Mengapa? karena hasil rancangan mutlak menentukan apakah produk dan layanan memenuhi persyaratan yang ditentukan atau tidak. Inilah inti dari Klausu 8.3 ISO-9001:2015: Menghindari kesalahan dalam menterjemahkan apa yang diinginkan pelanggan dan pihak yang berkepentingan menjadi produk.

Pengaturan proses perancangan dan pengembangan dalam ISO-9001:2015 mencakup:

- Bagaimana mengumpulkan masukan-masukan untuk rancangan produk.
- Bagaimana tahapan proses perancangan.
- Pengaturan tanggung jawab dan wewenang.
- Sumber daya apa yang diperlukan.
- Bagaimana hubungan antar bagian dilakukan.
- Bagaimana pihak yang berkepentingan dilibatkan.
- Dokumen apa saja yang diperlukan.
- Pertimbangan proses pembuatan produk.
- Apa saja Dokumen-dokumen yang diperlukan.
- Bagaimana peran internal maupun eksternal dalam mengontrol proses perancangan dan pengembangan itu sendiri.
- Bagaimana proses peninjauan dan penyetujuan dilakukan.
- Bagaimana perubahan-perubahan rancangan, bila diperlukan, dilakukan.
- Bagaimana memastikan hasil akhir dari proses rancangan dan pengembangan sesuai dengan persyaratan produk yang telah ditetapkan dan dapat diaplikasikan.

Praktis tidak ada perubahan persyaratan tentang rancangan dan pengembangan dari ISO-9001:2008 ke ISO-9001:2015.

8.4. Pengendalian penyedia produk dan jasa eksternal

Mungkin tidak ada organisasi yang benar-benar dapat secara mandiri memproduksi produk dan layanannya tanpa didukung pasokan dari pemasok. Di jaman serba terspesialisasi ini, organisasi selalu membutuhkan pemasok untuk mengerjakan sebagian produk atau layanannya agar organisasi dapat fokus pada keahliannya sendiri. Dan untuk tetap dapat

menjamin mutu produk atau layananya, organisasi pun tidak dapat mengabaikan pemasok. Kegagalan pemasok (pihak eksternal) dapat menjadi kegagalan organisasi.

ISO-9001:2015 klausul 8.4 memberi persyaratan terkait dengan pemasok sebagai berikut:

Klausul 8.4.1:

- Menentukan kriteria untuk evaluasi, pemilihan, pemantauan dan evaluasi ulang pemasok.
- Menyimpan dokumen hasil evaluasi, pemilihan, pemantauan dan evaluasi ulang pemasok, termasuk dokumen tindak lanjutnya.

Klausul 8.4.2:

- Memasukkan aktifitas pengendalian terhadap pemasok menjadi bagian dalam sistem manajemen mutu.
- Pengendalian yang dimaksud : pengendalian terhadap pemasok dan juga terhadap produknya.
- Tipe dan tingkat pengendalian tergantung dari pengaruh produk tersebut terhadap mutu produk akhir dan juga tergantung dari efektifitas pengendalian yang dilakukan oleh pemasok itu sendiri.
- Menentukan proses verifikasi yang dibutuhkan.

Klausul 8.4.3

- Mengkomunikasikan berbagai persyaratan-persyaratan yang diperlukan bagi pemasok.
- Menjamin kelayakan persyaratan-persyaratan tersebut.

8.5. Penyediaan produksi dan layanan

Inti dari semua aktifitas organisasi adalah proses produksi atau proses pelayanan. Aktifitas itu adalah muara dari aktifitas lain seperti perancangan proses, perancangan produk. Aktifitas ini tentu harus terkendali agar apa yang ditentukan dalam perancangan proses dan perancangan produk dapat diterapkan dengan baik. Inilah esensi dari persyaratan ISO-9001:2015 klausul 8.5: Proses produksi dan layanan harus berada pada kondisi yang terkendali.

Apa yang dimaksud terkendali? Secara rinci, ISO-9001:2015 menjabarkan bahwa terkendali berarti :

- Dokumen tentang karakteristik produk dan layanan yang harus tersedia (bagi operator dan pihak lain yang terlibat).
- Sumber daya pemantauan dan pengukuran yang diperlukan tersedia.
- Aktifitas pemantauan dan pengukuran dilakukan.
- Infrastruktur dan lingkungan kerja sesuai.
- Personil yang bekerja berkompeten.

- Validasi proses dilakukan bila produk hasilnya tidak dapat diverifikasi.
- Tindakan untuk mencegah kesalahan operator diterapkan.
- Aktifitas pelepasan, pengiriman dan paska pengiriman diterapkan.

8.6.Pelepasan produk dan jasa

Kadang, tertukarnya produk menjadi salah satu penyebab dari kesalahan pengiriman ataupun kesalahan produksi. Untuk itu ISO-9001:2015 mensyaratkan agar, bila diperlukan produk-produk diidentifikasi. Organisasi perlu memberi identifikasi untuk status verifikasi dan mungkin saja organisasi membutuhkan identifikasi jenis produk, nomor lot produk dan lain-lain.

Disamping identifikasi, trace-ability produk juga bisa menjadi kebutuhan organisasi. Trace-ability artinya kemampuan produk untuk ditelusuri asal muasalnya seperti kapan diproduksi atau kapan pelayanan dilakukan, siapa operatornya, nomor lot materialnya dan sebagainya. Ini diperlukan baik karena disyaratkan oleh pelanggan atau bisa juga kebutuhan organisasi untuk memudahkan penelusuran masalah yang mungkin terjadi. Untuk itu ISO-9001:2015 mensyaratkan bahwa, bila diperlukan (dan biasanya selalu diperlukan), organisasi harus membuat sistem identifikasi tercatat yang dapat menelusuri asal muasal produk dan layanan.

8.7. Pengendalian ketidaksesuaian output

ISO-9001:2015 menekankan pada upaya pencegahan terjadinya produk tidak sesuai. Tetapi suatu saat hal itu pasti terjadi. Bahkan organisasi terbaikpun tak bisa menghindari hal tersebut terjadi. Apa yang harus dilakukan bila terjadi ? Cegah kerugian lebih lanjut! Itulah esensi dari persyaratan klausul 8.7 ini.

Klausul 8.7 ISO-9001:2015 mensyaratkan agar organisasi :

- Mengidentifikasi produk atau layanan tidak sesuai untuk mencegah pemrosesan lebih lanjut.
- Menangani produk atau layanan tidak sesuai dengan satu atau beberapa cara: memperbaiki produk/layanan, memisahkan produk, menghentikan produksi/layanan, menginformasikan pelanggan (terutama bila produk tidak sesuai terlanjur terkirim), mengupayakan konsesi.
- Memeriksa ulang hasil perbaikan produk atau pelayanan tidak sesuai.
- Mendokumentasikan ketidaksesuaian produk termasuk perbaikan yang dilakukan, konsesi dan siapa yang berwenang memutuskan tindakan apa yang diambil.

9. Evaluasi Kinerja

9.1. Pemantauan, pengukuran, analisa dan evaluasi

9.1.1. Umum

Apa yang tak terukur tak bisa ditingkatkan. Itu kutipan dari mahaguru mutu terkenal Edward Deming. Tentu saja, kita tak bisa mengetahui kapan kita butuh peningkatan kalau kita tak tahu kinerja saat ini. Kita juga tak tahu seberapa jauh kita sudah meningkatkan kinerja kalau kita tak mengukurnya secara berkala.

ISO-9001:2015 klaus 9.11 mensyaratkan agar organisasi :

- Menentukan apa yang perlu dipantau dan diukur.
- Menentukan metoda-metoda pemantauan dan pengukuran serta, bila diperlukan, metoda analisa dan evaluasi hasil pengukuran.
- Menentukan kapan pemantauan, pengukuran, analisanya dan evaluasinya harus dilakukan.
- Melakukan pemantauan dan pengukuran tersebut.

Tentang apa yang harus diukur dan dievaluasi, ISO-9001:2015 memberi penjelasan : pemantauan dan pengukuran harus dilakukan terhadap parameter terkait pemenuhan persyaratan-persyaratan dan kinerja sistem manajemen mutu.

ISO-9001:2015 juga mensyaratkan agar dokumen hasil pemantauan dan pengukuran disimpan.

9.1.2. Kepuasan pelanggan

Tujuan dari sistem manajemen mutu, muaranya adalah kepuasan pelanggan. Karena kepuasan adalah masalah pendapat dan persepsi, maka cara terbaik untuk mengetahui apakah pelanggan sudah puas atau belum adalah dengan menanyakannya langsung kepada pelanggan. Organisasi bisa saja menganggap produk dan pelayanan sudah memuaskan pelanggan. Tetapi apakah benar begitu? Jawabannya hanya dapat diketahui dengan meminta pendapat peanggan langsung.

Klausul 9.1.2 mensyaratkan agar organisasi :

- Memantau persepsi pelanggan tentang seberapa tinggi organisasi telah memenuhi kebutuhan dan harapan mereka .
- Memilih metoda yang tepat untuk memperoleh informasi tentang persepsi tersebut: bisa dengan survey kepuasan pelanggan, data dari pelanggan tentang kinerja produk yang dikirim, analisa market share, pujian, aporan klaim garansi, laporan dari dealer.
- Menganalisa dan mengevaluasi infomasi tersebut dan menyimpulkan :
 - Seberapa tinggi tingkat kesesuaian produk dan layanan dengan persyaratan.

- Seberapa tinggi kepuasan pelanggan dan apa yang perlu ditingkatkan.
- Apakah sistem manajemen mutu telah efektif.
- Apakah berbagai perencanaan telah diterapkan dan berhasil.
- Apakah tindakan yang telah diambil untuk menangani resiko dan peluang telah efektif.
- Seberapa tinggi kinerja pemasok.
- Apakah dibutuhkan perbaikan sistem manajemen mutu.

Pada bagian akhir klausul ini, ISO-9001 memberi catatan bahwa metoda analisa data kepuasan pelanggan dapat mencakup teknik statistik.

9.2. Audit internal

Sistem manajemen terdiri dari berbagai kebijakan dan aturan. Untuk dapat mencapai hasil yang diinginkan secara konsisten, setiap bagian dalam perusahaan harus bekerja selaras dengan arahan yang telah ditetapkan. Apakah ada keselarasan antara aktifitas dan kebijakan serta aturan, itulah pertanyaan utama yang ingin dijawab oleh audit internal. Juga, dengan audit internal, bisa mengetahui kondisi sebenarnya dari suatu area atau aktifitas secara obyektif. Misalnya, apakah disana banyak resiko yang telah ditangani dengan baik walaupun kinerjanya masih kurang dari yang diharapkan, atau apakah disana sebetulnya sedikit resiko dan banyak peluang sehingga kinerjanya, walaupun sudah mencapai yang diharapkan, seharusnya bisa lebih baik lagi.

ISO-9001:2015 klausul 9.2 mensyaratkan agar:

- Merencanakan, menetapkan, menerapkan dan memelihara program audit, termasuk frekuensi, metode, tanggung jawab, persyaratan perencanaan dan pelaporan, yang harus mempertimbangkan sasaran mutu, kepentingan proses terkait, umpan balik pelanggan, perubahan yang mempengaruhi organisasi dan hasil audit sebelumnya;
- Menentukan kriteria audit dan lingkup setiap audit.
- Memilih auditor dan melakukan audit untuk menjamin objektifitas dan kejujuran proses audit.
- Memastikan agar hasil audit dilaporkan kepada manajemen yang relevan.
- Melakukan koreksi dan tindakan koreksi yang dibutuhkan tanpa penundaan yang tidak diperlukan.
- Menyimpan informasi terdokumentasi sebagai bukti penerapan program audit dan hasil audit.

9.3. Tinjauan manajemen

Para pimpinan perusahaan biasanya sibuk dengan masalah strategis perusahaan. Mereka hanya mempunyai waktu yang sedikit untuk dapat memantau secara langsung jalannya sistem manajemen. Itulah makanya banyak pertemuan-pertemuan dilakukan untuk menyampaikan laporan tentang operasional perusahaan kepada mereka. Penyampaian laporan penting karena atas dasar itulah para pimpinan dapat menentukan keputusan-keputusan penting bagi perusahaan.

ISO-9001:2015 mensyaratkan agar Manajemen puncak harus meninjau sistem manajemen mutu organisasi pada interval yang terencana untuk memastikan kesesuaian, kelayakan dan efektifitas yang berkelanjutan.

Tinjauan manajemen harus direncanakan dan dilakukan dengan mempertimbangkan :

- a. Status tindakan dari tinjauan manajemen sebelumnya.
- b. Perubahan issue-issue eksternal dan internal yang relevan dengan sistem manajemen mutu termasuk tujuan strategis organisasi.
- c. Informasi tentang kinerja mutu, termasuk kecenderungan dan indikator terkait :
 - Ketidaksesuaian dan tindakan koreksi.
 - Hasil pemantauan dan pengukuran.
 - Hasil audit.
 - Kepuasan pelanggan.
 - Issue-issue terkait penyedia eksternal dan pihak-pihak berkepentingan lain yang relevan.
 - Kelayakan sumber daya yang dibutuhkan untuk memelihara efektifitas sistem manajemen mutu.
 - Kinerja proses dan kesesuaian produk dan layanan.
 - Efektifitas tindakan yang diambil untuk menangani resiko dan peluang (lihat klausul 6.1).
 - Peluang potensial yang baru untuk peningkatan berkelanjutan.

Output tinjauan manajemen harus mencakup keputusan dan tindakan terkait :

- a. Peluang peningkatan berkelanjutan.
 - b. Kebutuhan perubahan sistem manajemen mutu, termasuk sumber daya yang dibutuhkan.
- Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi sebagai bukti hasil dari tinjauan manajemen.

10. Peningkatan

ISO-9001:2015 tidak mensyaratkan agar organisasi mencapai suatu tingkat efisiensi atau efektifitas tertentu. Organisasi dengan level efisiensi yang berbeda bisa saja sama-sama meraih sertifikat ISO-9001:2015, selama tentu saja produk dan layanan yang terkirim memenuhi persyaratan pelanggan. Namun begitu, ISO-9001:2015 mensyaratkan agar organisasi melakukan peningkatan secara berkelanjutan.

Klausul 10 ISO-9001:2015 menguraikan persyaratan-persyaratan tentang peningkatan tersebut.

10.1. Umum

Klausul ini mensyaratkan agar organisasi jangan gampang merasa puas, terus mencari peluang dan melakukan tindakan nyata untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Peningkatan dapat berupa:

- Peningkatan produk dan layanan dengan mempertimbangkan apa yang diinginkan dan diharapkan pelanggan.
- Melakukan koreksi, pencegahan atau penurunan dampak yang tidak diinginkan dari resiko.
- Peningkatan kinerja dan efektifitas sistem manajemen mutu.

ISO-9001:2015 juga menambahkan bahwa peningkatan dapat dilakukan melalui aktifitas peningkatan berkelanjutan (seperti kaizen), breaktrough (skala lebih besar), inovasi ataupun re-organisasi.

10.2. Ketidaksesuaian dan tindakan koreksi

Banyak organisasi yang terus berputar pada masalah yang sama yang terus berulang. Masalah ditangani, tapi kemudian muncul kembali. Ini tentu menguras energi. Mengapa begitu ? Karena organisasi tidak melakukan tindakan koreksi secara sistematis. Mungkin tidak mengaplikasikan proses probem solving yang layak, mungkin tidak melibatkan pihak-pihak secara lengkap. Itulah inti dari klausul 10.2 ISO-9001:2015, melakukan tindakan koreksi secara sistematis.

Klausul ini mensyaratkan agar:

- Setiap ada ketidaksesuaian, termasuk keluhan pelanggan, organisasi harus.
- Mengendalian ketidaksesuaian dan melakukan koreksi.
- Menangani Konsekuensi yang timbul dari ketidaksesuaian.
- Menentukan kebutuhan tindakan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian, sesuai dengan dampak dari ketidaksesuaian.
- Menerapkan tindakan.
- Meninjau efektifitas tindakan.

- Memperbarui informasi tentang resiko dan peluang.
- Membuat perubahan terhadap sistem manajemen mutu bila diperlukan.
- Menyimpan dokumen tentang ketidaksesuaian, tindakan yang diambil dan hasilnya.

10.3. Peningkatan berkelanjutan

Klausul terakhir pada ISO-9001:2015 ini dapat dianggap sebagai tambahan persyaratan untuk memperkuat upaya perbaikan sistem manajemen mutu. Intinya adalah : walaupun bila organisasi menganggap tidak ada masalah yang terjadi, organisasi tetap harus berupaya untuk meningkatkan secara berkelanjutan kesesuaian, kelayakan dan efektifitas sistem manajemen mutu.

Lebih lanjut ISO-9001:2015 klausul 10.3 menjelaskan agar organisasi mempertimbangkan hasil dari proses analisa dan evaluasi kinerja serta hasil tinjauan manajemen untuk menentukan peluang-peluang perbaikan.

PERSYARATAN ISO 9001:2015



MATRIKS KORELASI ISO 9001-2015 TERHADAP ISO 9001:2008

Klausul	ISO 9001:2015	Klausul	ISO 9001:2008
1	Scope	1	Scope

		1.1	General
4	Context of the organization	4	Quality management system
4.1	Understanding the organization & its context	4	Quality management system
		5.6	Management review
4.2	Understanding the needs & expectations of interested parties	4	Quality management system
		5.6	Management review
4.3	Determining the scope of the quality management systems	1.2	Application
		4.2.2	Quality manual
4.4	Quality management system & its processes	4	Quality management system
		4.1	General requirements
5	Leadership	5	Management responsibility
5.1	Leadership and commitment	5.1	Management commitment
5.1.1	General	5.1	Management commitment
5.1.2	Customer focus	5.2	Customer focus
5.2	Policy	5.3	Quality policy
5.2.1	Establishing the Quality Policy	5.3	Quality policy
5.2.2	Communicating the Quality Policy	5.3	Quality policy
5.3	Organizational roles, responsibilities and authoroties	5.5.1	Responsibility and authority
		5.5.2	Management representative
		5.4.2	Quality management systems planning
6	Planning	5.4.2	Quality management system planning
6.1	Actions to address risks and opportunities	5.4.2	Quality management system planning
		8.5.3	Preventive action

Klausul	ISO 9001:2015	Klausul	ISO 9001:2008
6.2	Quality objectives & planning to achieve them	5.4.1	Quality Objectives
6.3	Planning of changes	5.4.2	Quality management system planning

7	Support	6	Resource management
7.1	Resources	6	Resource management
7.1.1	General	6.1	Provision of resources
7.1.2	People	6.1	Provision of resources
7.1.3	Infrastructure	6.3	Infrastructure
7.1.4	Environment for the Operation of processes	6.4	Work environment
7.1.5	Monitoring & measuring resources	7.6	Control of monitoring & measuring equipment
7.1.5.1	General	7.6	Control of monitoring & measuring equipment
7.1.5.2	Measurement traceability	7.6	Control of monitoring & measuring equipment
7.1.6	Organizational knowledge	<i>No equivalent clause</i>	
7.2	Competence	6.2.1	General
7.3	Awareness	6.2.2	Competence, training & awareness
7.4	Communication	5.5.3	Internal communication
7.5	Documented Information	4.2	Documentation requirements
7.5.1	General	4.2.1	General
7.5.2	Creating and updating	4.2.3	Control of documents
		4.2.4	Control of records
7.5.3	Control of document information	4.2.3	Control of Documents
		4.2.4	Control of records

Klausul	ISO 9001:2015	Klausul	ISO 9001:2008
8	Operation	7	Product realization
8.1	Operational planning and control	7.1	Planning of product realization

8.2	Requirements for products and services	7.2	Customer-related processes
8.2.1	Customer communication	7.2.3	Customer communication
8.2.2	Determination of requirements for products & services	7.2.1	Determination of requirements related to the product
8.2.3	Review of the requirements for products & service	7.2.2	Review of requirements related to the product
8.2.4	Changes to requirements for products & services	7.2.2	Review of requirements related to the product
8.3	Design and development of products and services	7.3	Design and development
8.3.1	General	7.3.1	Design and development planning
8.3.2	Design and development planning	7.3.1	Design and development planning
8.3.3	Design and development inputs	7.3.2	Design and development inputs
8.3.4	Design and development controls	7.3.4	Design and development review
		7.3.5	Design and development verification
		7.3.6	Design and development validation
8.3.5	Design and development outputs	7.3.3	Design and development outputs
8.3.6	Design and development changes	7.3.7	Control of design & development changes
8.4	Control of externally provided processes, product & services	7.4.1	Purchasing process
8.4.1	General	7.4.1	General Requirement
8.4.2	Type and extent of control	7.4.1	Purchasing process
		7.4.3	Verification of purchased product

Klausul	ISO 9001 : 2015	Klausul	ISO 9001 : 2008
8.5	Production and service provision	7.5	Production and service provision
8.5.1	Control of production and service provision	7.5.1	Control of production & service provision
		7.5.2	Validation of processes for production & process
8.5.2	Identification and traceability	7.5.3	Identification and traceability
8.5.3	Property belonging to customers or external providers	7.5.4	Customer property
8.5.4	Preservation	7.5.5	Preservation of product
8.5.5	Post-delivery activities	7.5.1	Control of production and service provision
8.5.6	Control of changes	7.3.7	Control of design and development change
8.6	Release of products and services	7.4.3	Verification of purchased product
		8.2.4	Monitoring and measurement of product
8.7	Control of nonconforming outputs	8.3	Control of nonconforming product
9	Performance evaluation	8	Measurement, analysis and improvement
9.1	Monitoring, measurement, analysis and evaluation	8	Measurement, analysis and improvement
9.1.1	General	8.1	General
		8.2.3	Monitoring and Measurement Processes
9.1.2	Customer Satisfaction	8.2.1	Customer Satisfaction
9.1.3	Analysis & evaluation	8.4	Analysis of data
9.2	Internal Audit	8.2.2	Internal Audit
9.3	Management review	5.6	Management review
9.3.1	General	5.6.1	General
9.3.2	Management review input	5.6.2	Review input
9.3.3	Management review output	5.6.3	Review output

Klausul	ISO 9001 : 2015	Klausul	ISO 9001 : 2008
10	Improvement	8.5.3	Improvement
10.1	General	8.5.1	Continual Improvement
10.2	Nonconformity and corrective action	8.3	Control of nonconforming product
		8.5.2	Corrective action
10.3	Continual Improvement	8.5.1	Continual improvement
		8.5.3	Preventive action

MATRIKS KORELASI ISO 9001-2008 TERHADAP ISO 9001:2015

Klausul	ISO 9001:2008	Klausul	ISO 9001:2015
1	Scope	1	Scope
1.1	General	1	Scope
1.2	Application	4.3	Determining the scope of the quality management systems
4	Quality management system	4	Context of the organization
		4.1	Understanding the organization and its context
		4.2	Understanding the needs and expectations of interested parties
		4.4	Quality management system and its process
4.1	General requirements	4.4	Quality management system and its processes
		8.4	Control of externally provided processes, product & services
4.2	Documentation requirements	7.5	Documented information
4.2.1	General	7.5.1	General
4.2.2	Quality Manual	4.3	Determining the scope of the quality management systems
		7.5.1	General
		4.4	Quality management system and its processes
4.2.3	Control of documents	7.5.2	Creating & updating
		7.5.3	Control of documented informations
5	Management responsibility	5	Leadership
5.1	Management commitment	5.1	Leadership & commitment
		5.1.1	General
5.2	Customer focus	5.1.2	Customer focus
Klausul	ISO 9001 : 2008	Klausul	ISO 900 : 2015
5.3	Quality policy	5.2	Policy
		5.2.1	Establishing the Quality policy
		5.2.2	Communicating the quality policy
5.4	Planning	6	Planning

5.4.1	Quality objective	6.2	Quality objectives and planning to achieve them
5.4.2	Quality management system planning	5.3	Organizational roles, responsibilities & authorities
		6	Planning
		6.1	Actions to address risks & opportunities
		6.3	Planning of changes
5.5	Responsibility, authority and communication	5	Leadership
5.5.1	Responsibility and authority	5.3	Organizational roles, responsibilities and authorities
5.5.2	Management representative	5.3	Organizational roles, responsibilities and authorities
5.5.3	Internal communication	7.4	Communication
5.6	Management review	4	Quality management systems
		4.1	Understanding the organization and its context
		4.2	Understanding the needs and expectations of interested parties
		9.3	Management review
5.6.1	General	9.3.1	General
5.6.2	Review input	9.3.2	Management review input
5.6.3	Review output	9.3.3	Management review output
6	Resources Management	7	Support
		7.1	Resources

Klausul	ISO 9001:2008	Klausul	ISO 9001:2015
6.1	Provision of resources	7.1.1	General
		7.1.2	People
6.2	Human resources	7.2	Competence
6.2.1	General	7.2	Competence
6.2.2	Competence, training and awareness	7.2	Competence
		7.3	Awareness
6.3	Infrastructure	7.1.3	Infrastructure
6.4	Work Environment	7.1.4	Environment for the operation of processes
7	Product realization	8	Operation
7.1	Planning of product realization	8.1	Operation planning & control
7.2	Customer related processes	8.2	Requirements for product & service
7.2.1	Determination of requirements related to the product	8.2.2	Determination of requirements of requirements for product & service
7.2.2	Review of the requirements for products	8.2.3	Review of requirements for product & service
		8.2.4	Change to requirements for product & services
7.2.3	Customer communication	8.2.1	Customer communication
7.3	Design and development	8.3	Design and development of products & services
7.3.1	Design and development planning	8.3.1 l	General
		8.3.2	Design and development planning
7.3.2	Design and development inputs	8.3.3	Design and development Inputs
7.3.3	Design and development outputs	8.3.5	Design and development outputs
7.3.4	Design and development review	8.3.4	Design and development controls
7.3.5	Design and development verification	8.3.4	Design and development controls

Klausul	ISO 9001:2008	Klausul	ISO 9001:2015
7.3.6	Design and development validation	8.3.4	Design and development controls
7.3.7	Control of design and development changes	8.3.6	Design and development changes
		8.5.6	Control of changes
7.4	Purchasing	8.4	Control of externally provided processes, product & services
7.4.1	Purchasing process	8.4	Control of externally provided processes, product & services
		8.4.1	General
		8.4.2	Type and extent of control
7.4.2	Purchasing information	8.4.3	Information for external providers
7.4.3	Verification of purchased product	8.4.2	Type and extent of control
		8.4.3	Information for external providers
		8.6	Release of products & service
7.5	Production and service provision	8.5	Production and service provision
7.5.1	Control of production and service provision	8.5.1	Control of production and service provision
		8.5.5	Post-delivery activities
7.5.2	Validation of processes for production & service provision	8.5.1	Control of production and service provision
7.5.3	Identification and traceability	8.5.2	Identification and traceability
7.5.4	Customer property	8.5.3	Property belonging to customers or external providers
7.5.5	Preservation of product	8.5.4	Preservation
7.6	Control of monitoring and measuring equipment	7.1.5	Monitoring and measuring resources
		7.1.5.1	General
		7.1.5.2	Measurement traceability
8	Measurement, analysis and improvement	9	Performance evaluation
		9.1	Monitoring, measurement, analysis and evaluation
8.1	General	9.1.1	General
Klausul	ISO 9001 : 2008	Klausul	ISO 900 : 2015
8.2	Monitoring and measurement	9.1	Monitoring, measurement, analysis & evaluation
8.2.1	Customer satisfaction	9.1.2	Customer satisfaction

8.2.2	Internal audit	9.2	Internal audit
8.2.3	Monitoring and measurement of processes	9.1.1	General
8.2.4	Monitoring and measurement of product	8.6	Release of products and services
8.3	Control of nonconforming product	8.7	Control of nonconforming outputs
		10.2	Nonconformity and corrective action
8.4	Analysis of data	9.1.3	Analysis and evaluation
8.5	Improvement	10	Improvement
8.5.1	Continual improvement	10.1	General
		10.3	Continual Improvement
8.5.2	Corrective action	10.2	Nonconformity and corrective action
8.5.3	Preventive action	6.1	Actions to address risks and opportunities (see 6.1.1, 6.1.2)
		10.3	Continual Improvement

DOKUMEN WAJIB ISO 9001 : 2015

Klausul ISO 9001:2015	Nama dokumen/Record (Informasi terdokumentasi)
4.3	Ruang lingkup system manajemen mutu (misalnya dalam manual mutu)
5.2.2 a)	Kebijakan mutu
6.2.1	Sasaran mutu dan rencana pencapaian
4.4.2	Dokumen operasional pendukung proses
4.4.2	Rekaman operasional pendukung proses
8.4.1	Rekaman seleksi, evaluasi dan re evaluasi supplier (penyedia eksternal)
7.1.5.1	Rekaman pemeliharaan peralatan pemantauan dan pengukuran
7.2	Bukti kompetensi
8.2.3.2	Rekaman hasil review persyaratan pelanggan
8.2.3.2	Rekaman persyaratan baru dari pelanggan
8.3.3	Rekaman input desain dan pengembangan
8.3.4	Rekaman aktivitas pengendalian desain dan pengembangan
8.3.5	Rekaman output desain dan pengembangan
8.3.6	Rekaman perubahan desain dan pengembangan
8.5.1	Rekaman karakteristik produk atau jasa hasil
8.5.3	Rekaman property pelanggan
8.5.6	Rekaman perubahan proses produksi dan jasa
8.6	Rekaman kesesuaian produk dan jasa
8.7.2	Rekaman ketidaksesuaian output
9.1.1	Rekaman sebagai bukti evaluasi kinerja
9.2.2	Rekaman sebagai bukti program audit dan hasil audit
10.2.2	Rekaman ketidaksesuaian (<i>nonconformity</i>) dan tindakan korektif

TENTANG DOKUMEN ISO 9001:2015



Dokumentasi dalam implementasi ISO 9001 selalu penting karena dokumen merupakan acuan kerja, bukti penerapan, serta bagian dari persyaratan ISO 9001. Dokumentasi seharusnya memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasi. Misalnya, dengan adanya prosedur dan manual kebijakan organisasi, setiap personil / karyawan bisa

mendapatkan panduan yang jelas tentang apa yang wajib dilakukan, apa yang dilarang, bagaimana, di mana, dan kapan suatu aktivitas dilakukan.

Sehingga fungsi-fungsi setiap personil dan departemen dalam sistem organisasi dapat berjalan sesuai perencanaan untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Bahkan karyawan baru pun akan lebih cepat menyesuaikan ritme kerja dengan adanya panduan yang terdokumentasi dan jelas.

Dokumentasi juga bisa menjadi alat bukti bagaimana sebuah aktivitas-aktivitas berjalan di sebuah organisasi. Dokumentasi yang berfungsi sebagai bukti pelaksanaan aktivitas, dalam konsep ISO 9000, diistilahkan sebagai Rekaman (record) atau biasa disebut Catatan Mutu. Dokumentasi semacam ini akan memungkinkan adanya evaluasi maupun perencanaan-perencanaan baru bagi proses kegiatan di masa yang akan datang. Konsep plan-do-check-action mensyaratkan adanya dokumentasi yang baik dalam setiap aktivitas organisasi.

Namun dokumentasi ISO 9001 yang kurang tepat dapat membuat banyak waktu, biaya, dan tenaga yang terbuang percuma. Hal ini bisa jadi karena dokumentasi sistem manajemen yang diterapkan kurang mempertimbangkan ukuran, kerumitan proses, budaya, sumberdaya, dan karakteristik organisasi. Misalnya, organisasi terlalu banyak membuat formulir dan prosedur yang harus diisi dan dipatuhi, padahal kemampuan dan jumlah sumberdaya yang dimiliki sangat terbatas.

Bukannya sistem menjadi efektif, bisa jadi personil makin sibuk dan boros dalam urusan dokumentasi, serta kurang fokus pada fungsi pokoknya. Pada akhirnya terjadi patah semangat bareng, stress bareng, dan implementasi ISO 9001 berhenti di tengah perjalanan.

Oleh sebab itu, ada baiknya organisasi menerapkan sistem manajemen ISO 9001 secara bertahap namun “membumi” , bukan sekonyong-konyong, dan menerapkan dokumentasi sesuai tingkat perkembangan dan karakteristik yang ada di organisasi. Tidak semua prosedur harus didokumentasikan, dan tidak semua harus menggunakan formulir. Syukur jika data-data bisa direcord dalam database format digital.

Mengapa diperlukan Dokumentasi ISO 9001:2015

Mengapa dalam menerapkan sistem manajemen mutu perlu melakukan dokumentasi sistem. Sistem Manajemen harus didokumentasikan perusahaan dalam bentuk manual, prosedur, instruksi kerja dan dokumentasi pendukung lainnya, berikut beberapa manfaatnya :

1. Dokumentasi merupakan persyaratan standar ISO 9001:2015. Artinya kita harus membuat dokumentasi sistem manajemen mutu yang berfungsi sebagai pedoman kerja bagi pelaksana proses.
2. Dalam penerapan sistem manajemen mutu, perusahaan harus bisa menunjukkan bukti penerapan, sehingga dokumentasi yang dalam standar ISO 9001:2015 disebut dengan Informasi terdokumentasi termasuk rekaman hasil pelaksanaan proses. Rekaman ini merupakan bukti obyektif bahwa sistem manajemen mutu diterapkan secara efektif.
3. Dokumentasi ISO 9001:2015 juga berfungsi sebagai bahan pelatihan karyawan termasuk karyawan baru perusahaan yang harus memahami proses yang menjadi tanggung jawabnya.
5. Dokumentasi ini juga diperlukan apabila perusahaan mempunyai kantor cabang atau unit operasi yang berada di lokasi terpisah namun mempunyai proses yang sama. Dokumentasi ini akan memastikan cabang atau unit operasi tersebut dapat berjalan sesuai dengan yang telah ditetapkan manajemen.

Dalam melakukan dokumentasi perlu diingat untuk tidak melakukan dokumentasi hanya untuk memperoleh sertifikat atau hanya untuk menyenangkan auditor eksternal saja. Dokumentasi harus tepat guna dan ada manfaatnya.

Hirarki Dokumentasi Sistem Manajemen Secara umum dokumentasi sistem manajemen mutu terdiri dari tiga tingkat yaitu :

1. Manual mutu yang menerangkan kebijakan perusahaan dalam mengendalikan mutu produk atau layanannya. Manual ini juga menjelaskan kebijakan mutu dan sasaran mutu perusahaan. Dalam manual biasanya dijelaskan proses bisnis perusahaan dan referensi silang yang menjelaskan bagaimana perusahaan memenuhi persyaratan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015.

2. Prosedur yang menjelaskan bagaimana mengendalikan proses yang melintas antar bagian atau fungsi. Prosedur memastikan koordinasi antar bagian atau fungsi dapat dijalankan secara efektif dengan adanya prosedur yang telah ditetapkan oleh manajemen.
3. Instruksi Kerja yang menjelaskan tahapan teknis pelaksanaan suatu kegiatan. Instruksi kerja biasanya dilengkapi dengan gambar untuk memudahkan pelaksana proses melaksanakan kegiatannya.
4. Rekaman yang merupakan bukti obyektif bahwa sistem manajemen mutu telah dilaksanakan dan kriteria mutu hasil pelaksanaan proses telah tercapai. Rekaman harus disimpan dengan baik oleh perusahaan untuk membuktikan sistem manajemen telah diterapkan secara efektif.

Dalam standar ISO 9001:2015 dengan adanya kewajiban perusahaan untuk melakukan analisis risiko maka hasil analisis risiko ini dapat dijadikan acuan apa saja dokumentasi yang perlu dikembangkan oleh perusahaan.

Bagaimana Format Dokumentasi Sistem Manajemen

Secara umum format prosedur dapat dibagi menjadi :

1. Halaman persetujuan yang menerangkan siapa yang membuat, memeriksa dan mengesahkan dokumentasi sistem manajemen mutu.
2. Sejarah perubahan yang menerangkan status revisi dokumentasi sudah berapa kali terjadi perubahan dan alasannya, sehingga dapat ditelusuri status terkini dokumentasi sistem manajemen mutu.
3. Tujuan yang merupakan pernyataan singkat yang menerangkan mengapa prosedur ini diberlakukan dan apa yang harus dicapai dengan adanya dokumentasi tersebut.
4. Ruang Lingkup yang merupakan pernyataan singkat mengenai batasan proses dan dimana dokumentasi dan prosedur diterapkan.
5. Definisi yang merupakan daftar keterangan singkatan, terminologi atau istilah khusus yang digunakan dalam dokumentasi.
6. Referensi yang menjelaskan dokumen lain seperti Peraturan Pemerintah, Standar atau Dokumen Pendukung lainnya yang terkait dengan dokumentasi sistem manajemen mutu.
7. Diagram Alur yang merupakan gambaran proses dalam bentuk aktifitas, keputusan dan arah proses yang disusun berdasarkan urutan Plan Do Check Action (PDCA).
8. Uraian Proses yang menjelaskan uraian tahapan proses yang menerangkan Siapa, Apa, Dimana, Kapan dan menggunakan form apa.

9. Ukuran Kinerja yang menetapkan ukuran kuantitatif keberhasilan pelaksanaan proses dikaitkan dengan tujuan dokumentasi sistem manajemen mutu.
10. Rekaman yang menjelaskan rekaman dan formulir apa saja yang digunakan dan dihasilkan oleh pelaksanaan dokumentasi.

Sedangkan untuk dokumentasi Instruksi Kerja lebih mementingkan unsur tahapan dan kriteria teknis untuk memastikan proses dilaksanakan dengan tepat dan benar. Kualifikasi ini terkait dengan kompetensi pelaksana proses. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 mewajibkan pelaksana proses yang mempengaruhi mutu harus terlatih. Sehingga perusahaan harus menentukan pelatihan apa saja yang perlu dilaksanakan bagi pelaksana proses yang diatur dalam Instruksi Kerja. Karena pada umumnya instruksi kerja mengatur tahapan teknis yang dianggap penting dan mempengaruhi mutu oleh perusahaan. Instruksi Kerja menjelaskan secara rinci tahapan teknis dan kriterianya. Kriteria bahwa tahapan tersebut sudah dilaksanakan dengan baik biasa disebut dengan kriteria mutu yang akan memastikan proses secara teknis sudah dilaksanakan dengan benar.

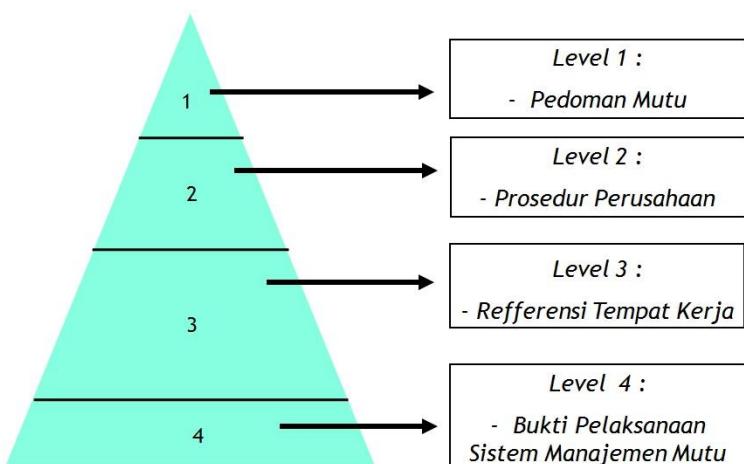
Tips Membuat Dokumentasi Sistem Manajemen

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan dokumentasi sistem manajemen diantaranya adalah :

1. Sebaiknya menggunakan bahasa yang mudah dimengerti, hindari istilah yang tidak umum digunakan.
2. Pastikan dokumentasi ditulis secara ringkas, logis dan sistematis.
3. Asumsikan dokumentasi akan menjelaskan kepada personil baru, jika dia paham ketika membacanya maka dokumentasi sudah baik.
4. Standar ISO 9001:2015 mensyaratkan dokumentasi harus tersedia di unit kerja dimana proses berlangsung, jadi pastikan dokumentasi didistribusikan secara terkendali.
5. Terkendali artinya Manajemen bertanggung jawab atas substansi atau isi dokumentasi. Manajemen harus memastikan dokumentasi merupakan status terkini yang digunakan dalam pelaksanaan proses.
6. Pengendali dokumen, personil yang bertanggung jawab terhadap dokumentasi sistem manajemen mutu, memastikan salinan terkendali diberi cap ‘Terkendali’ dan nomor salinan dokumen untuk setiap pemegang dokumentasi sistem manajemen.
7. Standar ISO 9001:2015 mensyaratkan bahwa harus ada jaminan dokumen kadaluarsa yang tidak berlaku lagi harus ditarik dari Unit Kerja yang menggunakannya.

8. Semua dokumen kadaluarsa yang tidak berlaku lagi ini harus dimusnahkan dan hanya dokumen master / asli yang disimpan oleh Pengendali Dokumen dan diberi cap Kadaluarsa atau Obsolete.
9. Dokumentasi sistem manajemen mutu dapat menggunakan hardcopy atau softcopy.

Hirarki Dokumentasi SMM ISO 9001 : 2015



Sekali lagi, untuk menerapkan standar Quality Management System ISO 9001 yang bertahap dan membumi, perlu diketahui sistem dokumentasi yang dipersyaratkan standar dan proses bisnis yang ada. Hal ini bermanfaat untuk menghindari pendokumentasian sistem yang berlebihan, tidak seimbang dengan kapasitas penerapannya.

A. LEVEL 1 : PEDOMAN MUTU/QUALITY MANUAL

Dokumen yang memuat kebijakan tentang mutu dan menggambarkan sistem mutu suatu organisasi. Pedoman Mutu disusun untuk mengarahkan perusahaan dalam menjalankan sistem mutu.

Dalam dokumen pedoman mutu diantaranya terdapat :

- Persyaratan ISO 9001 (lampiran A1).
- Company Profile Perusahaan.
- Daftar Distribusi (A2)
- Struktur organisasi perusahaan.
- Matriks Korelasi Dokumen (A3).
- Kebijakan mutu (lampiran A4).
- Sasaran mutu (lampiran A5).

- Rencana pencapaian sasaran mutu (lampiran A6).
- Interaksi proses /Business Process Mapping (lampiran A7).
- Penjelasan interaksi proses (lampiran A8).

B. LEVEL 2 : PROSEDUR/QUALITY PROCEDURE



Dokumen yang berisi langkah dan tanggung jawab pelaksanaan proses manajemen. Prosedur menjelaskan secara spesifik : “Siapa yang bertanggung jawab melakukan apa” (pada masing-masing aktivitas dalam proses manajemen).

- Contoh Prosedur (lampiran B1).

C. LEVEL 3 : REFERENSI TEMPAT KERJA

Dokumen yang menjelaskan secara spesifik bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan. Refferensi tempat kerja disusun untuk memastikan bahwa pekerjaan (aktivitas) tertentu (terutama yang kritis) dilaksanakan secara konsisten sesuai acuan yang telah ditetapkan.

Beberapa dokumen yang termasuk level 3 :

- Control Plan.
- Instruksi Kerja (lampiran C1).
- Job Description (lampiran C2).
- Parts Inspection Standart.
- Parameter Setting.
- Spesifikasi Produk.
- Standard Kerja.
- Tabel (lampiran C3).

D. LEVEL 4 : BUKTI PELAKSANAAN SISTEM MANAJEMEN MUTU



Dokumen yang menggambarkan bahwa sistem manajemen mutu sedang berjalan, bentuk dokumen level 4 ini biasa disebut form (dokumen formulir) yang setelah diisi akan menjadi sebuah Rekaman/record.

- Form (lampiran D1).

TAHAPAN PENYUSUNAN DOKUMEN

1. Kebutuhan Dokumentasi

Biasanya timbul dari usulan penambahan/perubahan dokumen (pengamatan/audit mutu).

2. Perencanaan Dokumentasi

Yang meliputi antara lain :

- Daftar dokumen yang akan dibuat
- Bentuk, format dan struktur dokuman yang akan disusun
- Sistem penomoran dokumen.
- (Rencana) masterlist dokumen.

3. Pembagian Tugas

Dilakukan oleh suatu tim dokumentasi agar efektif dan efisien yang dikoordinir oleh Management Representatif/Leader.

4. Penyusunan Draft

Anggota tim ditugaskan menulis draft sesuai jadwal yang disepakati.

5. Pembahasan

Draft dibahas dengan departemen terkait, dari hasil pembahasan dapat diadakan revisi terhadap draft.

6. Penyempurnaan Draft Dokumen

Draft yang telah diperbaiki isi, urutan atau hal lain diperiksa secara teliti apakah terdapat kesalahan pengetikan/ejaan, penomoran dll.

7. Pengesahan

Sebelum didistribusikan kepada departemen terkait, dokumen harus ditinjau akhir dan disahkan.

8. Distribusi Dokumen

Dokumen yang telah disahkan, dicatat dalam masterlist dan didistribusikan dengan tanda tangan pemegang dokumen.

TEKNIK PEMBUATAN DOKUMEN

1. Pedoman Mutu

a. Pedoman Mutu disusun dengan memperhatikan :

- Persyaratan Pelanggan.
- Persyaratan ISO 9001 : 2015.
- Kebutuhan Perusahaan (Business Need).

b. Langkah pembuatan Pedoman Mutu :

- Buatlah daftar aspek kebijakan yang akan ditulis.
- Pahami persyaratan ISO 9001 : 2015, persyaratan pelanggan dan kebutuhan perusahaan dan tulislah pernyataan kebijakan.
- Periksa kebijakan tersebut untuk memastikan bahwa semua persyaratan terpenuhi.
- Tulislah tanggung jawab dan keterlibatan pihak - pihak dalam perusahaan.
- Tulislah judul prosedur yang menjelaskan bagaimana kebijakan tersebut akan diterapkan.

2. Prosedur

Prosedur dibuat dengan memperhatikan kebijakan mutu yang ada pada pedoman mutu.

a. Langkah pembuatan Prosedur

- Buatlah daftar proses utama yang ada.
- Identifikasi prosedur yang diperlukan dan dibuat daftarnya (buatlah ruang lingkup yang jelas agar tidak tumpang tindih dengan prosedur yang lain).
- Gambarkan flowchart dari proses.
- Tuliskan siapa yang terlibat pada masing-masing langkah.
- Tuliskan acuan/catatan mutu yang dibutuhkan /dihadirkan pada masing-masing langkah (bila diperlukan, lampirkan contoh formulir yang relevan).
- Diskusikan dan periksa flowchart untuk menguji kebenaran alur proses.
- Tuliskan prosedur secara lengkap.
- Tuliskan dokumen acuan yang terkait.

3. Pembuatan Referensi Tempat Kerja

Referensi tempat kerja harus mampu mengurangi atau menghilangkan pelaksanaan pekerjaan yang tidak konsisten.

a. Langkah pembuatan Referensi Tempat Kerja

- Identifikasi aktivitas yang kritis dari proses-proses (misalnya : proses produksi, instalasi, perawatan mesin dan verifikasi).
- Tetapkan parameter pengendalian pada titik-titik kritis tersebut
- Buatlah daftar referensi tempat kerja yang akan disusun (sertakan keterangan tentang bentuknya : instruksi kerja, tabel dsb).
- Susun referensi tempat kerja.
- Minta masukan dari pemakai dokumen.

4. Bukti Pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu

Form/formulir ini adalah dokumen sebagai bukti penerapan sistem manajemen mutu bila telah berbentuk catatan mutu (quality record).

a. Langkah pembuatan Form

- Identifikasi data laporan yang diinginkan oleh pihak yang membutuhkan.
- Identifikasikan data yang dapat menunjukkan kondisi di lapangan.
- Buat form dalam bentuk simple baik untuk harian, mingguan, bulanan maupun tahunan.
- Jangan terlalu banyak point yang diisi oleh pengguna.
- Identifikasi siapa pihak yang membuat laporan, pemeriksa dan pihak yang menyetujui.
- Data laporan yang sudah berbentuk catatan mutu harus sesuai dengan formula software yang digunakan.

PERSIAPAN 5S/5R

Sasaran : Menyiapkan penerapan 5S/5R di tempat kerja

Kunci :

- Rencana Penerapan
- Zona Tanggung Jawab
- Aktivitas Kelompok Kecil

Sebelum meluncurkan Penerapan 5R di tempat kerja, Anda harus melengkapi dua langkah vital berikut ini :

- Langkah 1 :

Kegiatan administrasi persiapan Penerapan 5R dimana memungkinkan Anda untuk mengkondisikan tempat kerja yang siap dalam menerapkan 5R.

- Langkah 2 :

Kegiatan lapangan mengenalkan 5R kepada seluruh Karyawan dimana memungkinkan anda menilai keadaan tempat kerja Anda saat ini seperti apa adanya dan sudah mulai berinteraksi dengan lebih banyak orang-orang di tempat kerja.

Walau bagaimanapun juga sebelum memulai 5R, ada satu kondisi yang sangat mendasar yang harus disiapkan yaitu :

Sebuah lingkungan kerja yang tidak menyalahkan

Lingkungan kerja yang bebas dari saling menyalahkan adalah lingkungan yang memungkinkan setiap orang di dalam organisasinya dapat menggunakan ketrampilannya secara efektif. Pada saat terjadi masalah atau kesalahan, seseorang seharusnya tidak disalahkan. Melainkan Anda yang harus mencoba untuk menemukan jawabannya dengan mulai

bertanya "Mengapa kesalahan itu bisa terjadi?" atau "Bagaimana hal itu bisa terjadi?" bukan bertanya "Siapa yang melakukannya?" atau "Dimana itu terjadi?" Untuk pertanyaan yang terakhir ini sebaiknya dibarengi dengan tindakan bersama-sama mengunjungi tempat kejadianya.



"Don't blame others (Jangan Menyalahkan Orang Lain)"

Lingkungan kerja yang bebas dari menyalahkan akan membangun partisipasi dari para anggotanya, namun sebaliknya lingkungan yang menghakimi akan menciptakan penghalang diantara para anggotanya.

When you blame others, you give up your power to change.

~ Dr. Robert Anthony ~

Apabila instruksi yang disampaikan tidak jelas bagi para penerimanya, maka para Manajer atau Supervisor lah yang harus belajar bagaimana memberikan pengarahan yang sederhana, jelas, dan mudah dipahami. Apabila Operator atau seseorang belum mempelajari atau memahami standar-standar baru, ini mungkin disebabkan oleh instruksi yang tidak tepat, bukan dengan menyalahkan orang yang seharusnya menerima instruksi tersebut.



Perlu diingat, kita seharusnya menyadari pada saat menunjuk kesalahan kepada orang lain dan melakukannya di depan umum, ada tiga jari yang lainnya yang menunjuk ke diri kita!

Dengan memahami bagaimana menciptakan lingkungan yang masing-masing individu berani untuk mencobanya sendiri, Anda menjadi lebih siap untuk mengerjakan tugas-tugas di depan Anda. Berikut ini adalah usulan-usulan tindakan yang patut dipertimbangkan sebelum Anda melanjutkan ke langkah-2 :

1. Komitmen Manajemen.
2. Kebijakan Manajemen.
3. Sasaran Perusahaan.
4. Organisasi Penerapan.
5. Zona Tanggung Jawab.
6. Peran Karyawan.

7. Aktifitas Kelompok Kecil.
8. Rencana Penerapan.



Shopfloor Improvement Specialist
http://cakrawijaya.blogspot.com/

RENCANA PENERAPAN 5R : PERSIAPAN

Uraian Kegiatan	PIC	Persiapan						Disetujui Oleh :	Disediakan Oleh :
		M1	M2	M3	M4	M5	M6		
Menyusun & Mengesahkan Rencana Induk Penerapan 5R									
Membentuk Komite 5R									
Kordinator : Promosi & Pelatihan 5R									
Kordinator : Standarisasi 5R									
Kordinator : Auditor 5R									
Kordinator : Kordinator TPS									
Menetapkan Lokasi TPS									
Identifikasi Lokasi TPS & Pembatas TPS									
Membagi Zona Tanggung Jawab									
Membentuk AKK di seluruh Perusahaan									
Menetapkan AKK Percontohan 5R									
Kunjungan ke Perusahaan penerapan 5R									
Briefing kepada para Pimpinan									
Mendapatkan Komitmen									
Menghasilkan Kebijakan Manajemen									
Menghasilkan Sasaran Perusahaan									
Mengesahkan Organisasi									
Menyusun Program Pelatihan									
Menunjuk Fasilitator Pelatihan 5R									
Menyiapkan Materi Pelatihan 5R									
Menyusun Program Audit & Patroli 5R									
Menyiapkan Sarana Kegiatan 5R									
Ruang Pertemuan & Pelatihan, LCD Projector, Handycam, Kamera Digital, dll.									
Menyiapkan Media Promosi									
Papan 5R, Spanduk, Buku Saku, Pin, Seragam, dll.									
Merencanakan Kegiatan Kick-Off 5R									
Menetapkan tgl & menyusun Jadwal Acara									
Evaluasi Persiapan Manajerial									

Rencana Penerapan 5R : Persiapan

1. Komitmen Manajemen

Adalah suatu bentuk persetujuan atau janji dari manajemen dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya untuk menjadikan sebagai budaya perusahaan di masa mendatang.

Dalam menerapkan 5R menjadikannya sebagai budaya kerja di perusahaan, seringkali tidak berjalan sebagaimana mestinya karena kurangnya pemahaman di antara para Pimpinan selaku pengambil keputusan dan sebagai penentu arah di perusahaan mengenai apa itu 5R dan apa perannya.

Masih banyak di antara para Pimpinan yang menganggap bahwa 5R adalah sekedar kegiatan “bersih-bersih” saja, sehingga tidak dijadikan sebagai kegiatan yang serius. Untuk

menunjang keberhasilan penerapan 5R sangatlah diperlukan pembekalan kepada para Pimpinan untuk mendapatkan komitmen bersama diantara para Pimpinan sebelum meluncurkan 5R.

Partisipasi langsung oleh tingkatan eksekutif yang tertinggi di dalam program yang spesifik merupakan aspek penting dan kritis bagi sebuah organisasi. 5R berada di dalam manajemen mutu termasuk :

1. Menjabat sebagai pimpinan komite mutu - Quality Committee.
2. Merumuskan dan menghasilkan kebijakan serta sasaran mutu.
3. Menyediakan sumber sumberdaya dan pelatihan.
4. Mengawasi pelaksanaan di semua tingkatan organisasi.
5. Menilai dan merevisi kebijakan terhadap hasil yang dicapai.

Tanggung jawab akhir dari penerapan 5R berada di pimpinan tertinggi oleh sebab itu sebelum menjalankan 5R di perusahaan, komitmen dari manajemen sangatlah diperlukan. Jangan mendelegasikan tanggung jawab ini kepada bawahan.

Manajemen memperlihatkan komitmennya terhadap 5R dengan :

- Mengalokasikan waktu dan sumberdaya untuk pelatihan.
- Menyediakan insentif bagi tim yang berhasil.
- Secara tetap berkomunikasi dengan tim dan mengawasi kegiatan-kegiatannya.
- Menyingkirkan penghalang-penghalang yang menghambat kemajuan tim.
- Membuat dan menjaga kejelasan tujuan dari organisasi.
- Mengalokasikan rupiah yang sesuai dalam periode waktu yang singkat.
- Selalu luwes terhadap tanggal dan waktu kegiatan proyek.
- Tetap terlibat.

Anda *tidak* mendapatkan komitmen dari manajeman bila :

- Berulang kali menunda pertemuan.
- Tidak hadir di pertemuan.
- Tidak mengalokasikan waktunya untuk pelatihan dan studi banding.
- Tidak mau menyediakan penambahan hadiah atau insentif.
- Tidak merespon permohonan tambahan pengeluaran dalam periode waktu yang diharapkan.
- Memperlihatkan sedikit perhatian terhadap apa yang sedang dikerjakan oleh tim.



Contoh Komitmen Manajemen

2. Kebijakan Manajemen

Suatu pernyataan dari standar perilaku yang diinginkan perusahaan atau prosedur yang bisa diterapkan di seluruh organisasi. Kebijakan perusahaan menggambarkan tindakan para karyawan di area kerjanya dimana mereka diberikan kebebasan dalam memutuskan bagaimana yang terbaik untuk dijalankan.

Kebijakan ini boleh berhubungan dengan area-area seperti waktu istirahat untuk keadaan yang khusus, larangan merokok, keadaan tempat kerja yang tidak nyaman, penggunaan pribadi terhadap fasilitas internet seperti facebook, telepon genggam di dalam pabrik, atau bepergian dalam rangka kegiatan bisnis.

Kebijakan perusahaan boleh juga berlaku bagi pelanggan, contohnya; kebijakan terhadap keluhan pelanggan, menjaga hubungan pelanggan, atau penyingkapan informasi. Suatu kebijakan perusahaan kadang kala boleh dikembangkan ke dalam suatu etika bisnis dari perusahaan, misalnya jujur dan taat membayar pajak, tidak menggunakan perangkat lunak bajakan.

Pada umumnya, didokumentasikan dalam satuan petunjuk yang luas, yang dirumuskan setelah melalui suatu analisa dari semua faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi suatu sasaran hasil perusahaan, kegiatan perusahaan, dan perencanaan. Dirumuskan oleh dewan direksi perusahaan, kebijakan perusahaan dalam menanggapi situasi yang terjadi saat ini. Juga menentukan rumusan dan penerapan dari strategi,

mengarahkan dan membatasi perencanaan, keputusan-keputusan, dan tindakan-tidakan dari para karyawan di perusahaan dalam mencapai sasaran perusahaan.

LOGO PERUSAHAAN **KEBIJAKAN MANAJEMEN** LOGO 5R

(Nama Perusahaan) bertekad dengan filosofi bahwa tidak ada pekerjaan yang menjadi sangat penting tanpa disiplin diri ber-5R dalam melakukan pekerjaannya dengan benar. Bagaimanapun, disiplin diri ber-5R berhubungan dengan operasi yang produktif dan efisien. Sasaran kami adalah untuk menghasilkan mutu yang sempurna di dalam proses operasi yang bebas dari kecelakaan, proses tepat waktu, dan kerja yang tidak melakukan pemborosan.

Dukungan yang penuh dari seluruh karyawan adalah penting bagi efektivitas penerapan 5R dalam menjadikannya sebagai budaya kerja perusahaan. Seluruh karyawan diwajibkan untuk bekerja sama secara penuh di setiap kegiatan dengan membantu rekan kerjanya untuk mencapai sasaran yang telah dicanangkan. Maka diperlukan dukungan yang total dari Anda sekalian!

Kota, Tanggal Bulan Tahun

Contoh Kebijakan Manajemen.

Berikut ini adalah contoh-contoh kebijakan manajemen terhadap kegiatan 5R di perusahaan :

- Kewajiban bagi seluruh karyawan menerapkan 5R tanpa adanya pengecualian termasuk kontraktor yang bekerja di lingkungan perusahaan, proyek-proyek lainnya.
- Alokasi waktu dan sumber daya untuk kegiatan 5R.
- Tidak ada lembur untuk kegiatan 5R.
- Kegiatan audit 5R atau patroli 5R.
- Kegiatan tahunan pemberian penghargaan atau hadiah kepada area terbaik dan area dengan pencapaian peningkatan tertinggi.

LOGO PERUSAHAAN **KEBIJAKAN 5R** LOGO 5R

- 5R diterapkan untuk menciptakan Karyawan yang berdisiplin diri dan bertanggung jawab melalui peningkatan yang berkesinambungan terhadap pengelolaan tempat kerja yang menjadi lebih baik, bersih, ceria dan nyaman, pekerjaan yang aman dan menyenangkan.
- Seluruh karyawan diwajibkan berpartisipasi aktif dalam kegiatan penerapan 5R di area kerjanya.
- Merupakan bagian dari pekerjaan sehingga di dalam kegiatannya tidak diperbolehkan kerja lembur hanya untuk ber-5R.

Kota, Tanggal Bulan Tahun

Contoh Kebijakan 5R.

3. Sasaran Perusahaan

Marilah kita tidak membuat kesalahan yang sama dengan perusahaan lain yang gagal dalam mengkuantifikasi Sasaran Perusahaannya - *Company's Objectives*.

Sasaran Perusahaan adalah menetapkan apa yang ingin coba dicapai perusahaan dalam menjalankan bisnis operasionalnya. Di dalam menetapkan sasaran hendaknya menggunakan prinsip SMART.

S = Specific

Sasaran harus menyatakan persisnya apa yang ingin dicapai.

M = Measurable

Suatu sasaran harus dapat diukur sehingga memungkinkan untuk menentukan apakah sasaran sebut telah dicapai.

A = Achievable

Sasaran harus realistik sesuai dengan keadaan dimana sasaran tersebut ditetapkan dan sesuai dengan sumber daya yang tersedia untuk kegiatannya.

R = Relevant

Sasaran hasil harus relevan bagi orang bertanggung jawab untuk mencapai keberhasilannya.

T = Time Bound

Sasaran hasil harus menetapkan batasan waktu untuk mencapainya. Batas waktu sasaran tersebut juga harus realistik.

LOGO PERUSAHAAN	SASARAN PERUSAHAAN	LOGO 5R
<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan penjualan tahunan dari 1 trilyun rupiah menjadi 2 trilyun rupiah dalam kurun waktu 5 tahun. • Memasuki pasar baru setiap 18 sampai 24 bulan. • Menjadi yang termurah dari segi biaya, penghasil produk dengan mutu terbaik di dalam industri sejenis. • Mencapai peningkatan tahunan rata-rata 15% dari segi penjualan, laba dan laba per lembar saham. <p style="text-align: right;"><i>Kota, Tanggal Bulan Tahun</i></p>		

Contoh Sasaran Perusahaan

Sasaran dapat dibuat bertingkat, misalnya Sasaran Perusahaan adalah sasaran hasil yang berhubungan dengan organisasi atau bisnis secara keseluruhan. Tingkat di bawahnya adalah Sasaran Departemen, misalnya spesifik kepada Departemen Produksi.

Berikut ini adalah contoh yang mungkin saja juga merupakan sebagian dari Sasaran Tahunan di Departemen Anda :

- 50% reduksi dari waktu tunggu pesanan
- 75% perbaikan dari kegiatan pergantian proses
- 50% reduksi dari barang dalam proses
- 50% reduksi area penyimpanan item persediaan
- 50% peningkatan jumlah saran perbaikan per orang

Perbedaan antara Cita-cita dengan Sasaran Perusahaan - Goals vs Objectives

- Cita-cita adalah cakupan yang luas sedangkan Sasaran adalah fokus yang menyempit
- Cita-cita adalah umum sedangkan Sasaran adalah spesifik
- Cita-cita tak nyata sedangkan Sasaran adalah nyata
- Cita-cita adalah abstrak sedangkan Sasaran adalah konkret
- Cita-cita tidak bisa diverifikasi sedangkan Sasaran Perusahaan bisa diverifikasi atau disahkan.

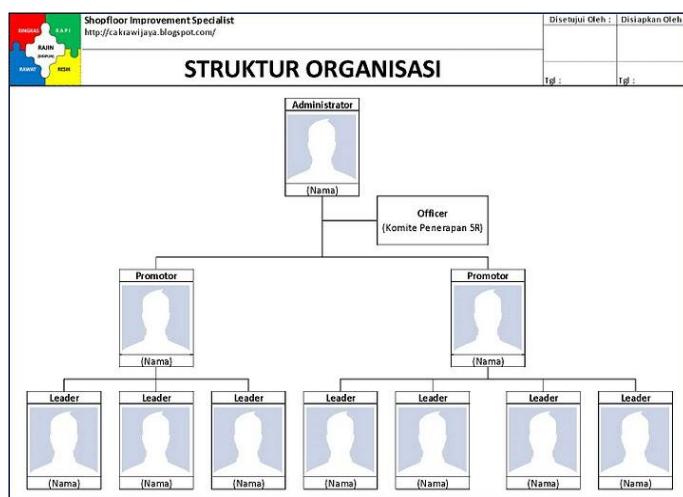
4. Organisasi Penerapan

Organisasi penerapan merupakan syarat mutlak perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Penerapan 5R ini tidak membentuk sebuah organisasi baru yang terpisah melainkan menyatu dalam organisasi perusahaan yang ada. Mengapa demikian?

5R adalah bagian dari pekerjaan bukan tambahan pekerjaan oleh sebab itu organisasinya pun harus menyatu dengan organisasi perusahaan.

Pada umumnya hirarki organisasi yang sederhana terdiri dari tiga tingkatan dengan satu Officer (Komite Penerapan 5R) yang bertindak sebagai asisten dari Pimpinan tertinggi :

1. Direktur/Plant Manager
2. Promotor : Karyawan setingkat Manajer
3. Leader: Karyawan setingkat Supervisor

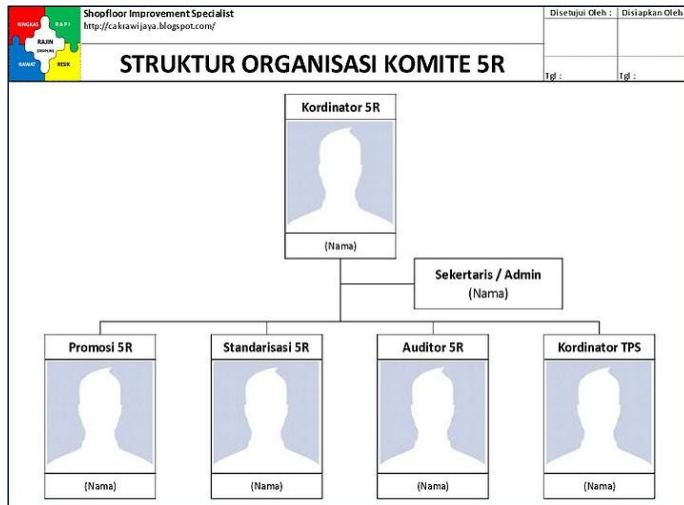


Struktur Organisasi Perusahaan

Officer (Komite Penerapan 5R) : Dalam rangka memajukan penerapan 5R di perusahaan, Komite Penerapan 5R ini harus selalu ada. Organisasi ini dijalankan oleh beberapa orang dari para pucuk pimpinan, sebaiknya melibatkan sebagian dari tim perusahaan yang paling senior juga karyawan pabrik senior dan beroperasi mencakup seluruh wilayah perusahaan.

Tugas-tugas Komite Penerapan 5R adalah :

- Menyediakan sarana promosi kegiatan 5R
- Memfasilitasi kegiatan pelatihan bagi Karyawan
- Kordinator TPS dalam penerapan Ringkas
- Membuat standarisasi dari kegiatan 5R
- Menginformasikan kepada seluruh Karyawan mengenai perkembangan dari penerapan 5R di Perusahaan

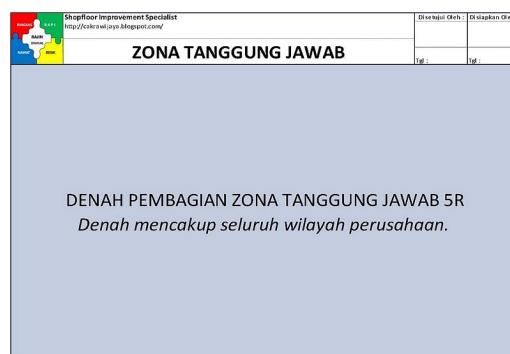


Struktur Organisasi Komite 5R

5. Zona Tanggung Jawab

Zona Tanggung Jawab adalah wilayah tanggung jawab para Leader 5R yang mencakup seluruh area Perusahaan.

Agar penerapan 5R ini menjadi efektif maka tidak diperkenankan sebuah wilayah berada dibawah tanggung jawab dua orang Leader atau lebih dari seorang. Namun sebaliknya, seorang Leader diperbolehkan memimpin lebih dari satu wilayah tanggung jawab. Juga sebaiknya tidak ada zona tanggung jawab "abu-abu" atau area di Perusahaan yang tidak memiliki Leader 5R.



6. Peran Karyawan

Secara umum peranan dari Pimpinan tertinggi adalah sebagai berikut :

- Membangun komitmen kepada seluruh Karyawan.
- Penentu arah kemana tujuan Perusahaan akan dibawa.
- Pemberi warna atau roh, membangun antusiasme para Karyawan.

Berikut ini hirarki tiga tingkatan yang umum dibawah Pimpinan tertinggi, peran karyawan dalam kegiatannya sehari-hari menjalankan pekerjaan, KAIZEN dan 5R :

HIRARKI	PERAN KARYAWAN dalam ber-KAIZEN 5R
PROMOTOR (Manager)	<ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan Target pencapaian dari penerapan KAIZEN 5R • Memastikan pencapaian Target yang telah dicanangkan (Laporan Bulanan pencapaian Sasaran Mutu Departemen) • Meningkatkan mutu dari KAIZEN 5R yang telah dibuat • Menyetujui KAIZEN 5R • Memotivasi Leader dalam menghasilkan KAIZEN 5R • Berkoordinasi dengan Promotor lainnya dalam menetapkan Standar Perusahaan
LEADER (Supervisor)	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan Pembinaan Disiplin 5R kepada Membernya • Membantu Member dalam menemukan masalah (Area Kritis) • Membuat KAIZEN 5R (Standar Baru) • Menyiapkan Laporan Bulanan pencapaian KAIZEN 5R di Area Tanggung jawabnya terhadap Target Perusahaan • Mempresentasikan KAIZEN 5R bulan lalu kepada Leader dan Promotor yang lain secara berkala (Setiap Bulan - Terjadwal)
M E M B E R (Operator)	<ul style="list-style-type: none"> • Bekerja menurut standar yang ada • Menemukan masalah 5R didalam area pekerjaannya • Mengajukan ide/saran KAIZEN 5R

Peran Karyawan

7. AKK : Aktivitas Kelompok Kecil

Adalah kelompok yang biasanya terdiri dari atas lima sampai sepuluh orang karyawan di tempat kerja. Kegiatan kelompok kecil di tempat kerja adalah untuk memecahkan masalah di tempat kerja mereka. Dipimpin oleh seorang Leader dengan jabatan setara Supervisor.

Wilayah tanggung jawab Leader mencakup seluruh area dari masing-masing anggota termasuk area kerja Leader sendiri. Tidak diperkenankan adanya area "abu-abu" atau area didalam kelompok yang tidak ada penanggung jawabnya. Apabila ada area kelompok yang merupakan area umum, maka tanggung jawab berada pada seorang Leader. (Gambar 7.1)

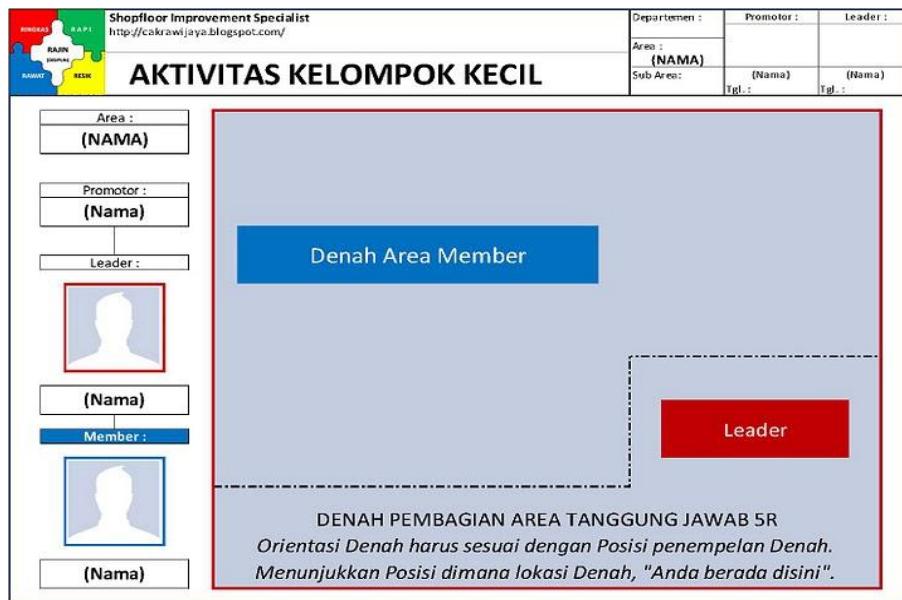
Setiap anggota memiliki wilayah tanggung jawabnya sendiri, tidak diperkenankan di dalam waktu kerja yang sama untuk satu area kerja memiliki dua orang penanggung jawab, apabila terjadi demikian maka sebaiknya area tanggung jawabnya dibagi sesuai dengan jumlah anggota yang bekerja di area tersebut. (Gambar 7.2)

Untuk area kerja dengan waktu pekerjaan lebih dari satu shift kerja, maka pembagian wilayah masing-masing anggota antar shift adalah sama. (Gambar 1.7.3)

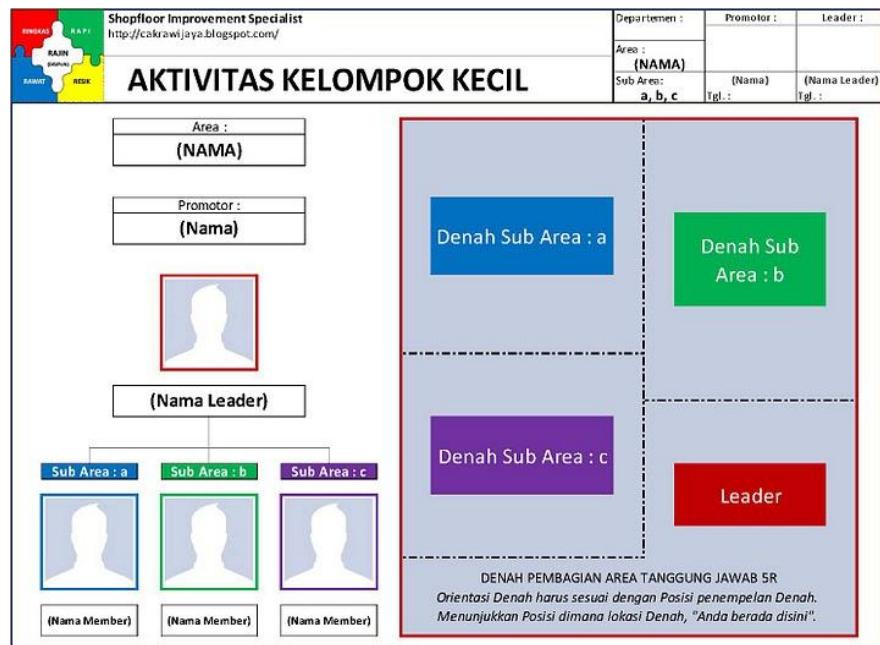
Apabila di setiap shift terdapat lebih dari seorang anggota, maka pembagiannya seperti dalam Gambar 1.7.4 dan Gambar 1.7.5.

Pada keadaan tertentu yang memungkinkan pengaturan shift kerja menjadi 4 grup kerja dalam 3 shift, maka pembagiannya menjadi seperti Gambar 1.7.6.

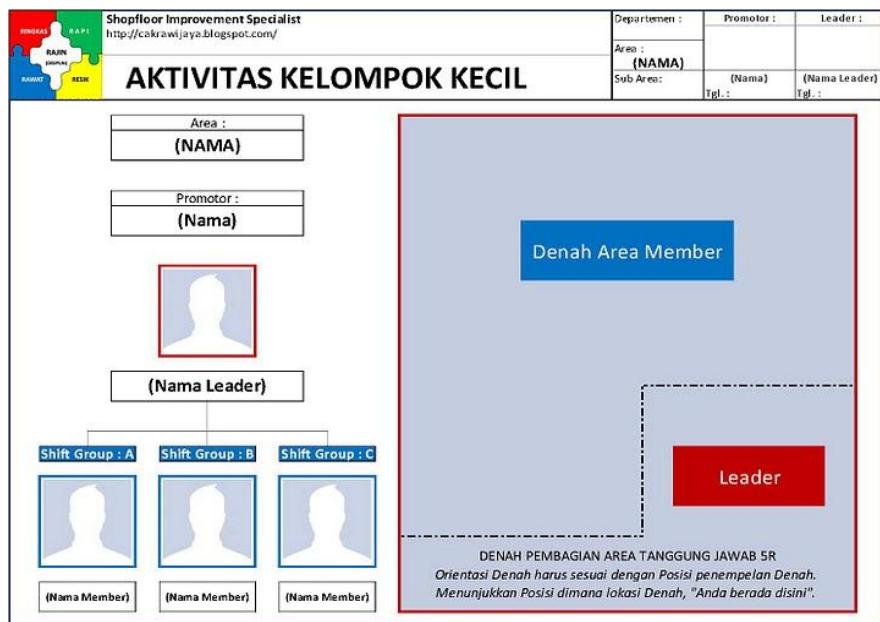
Contoh-contoh dalam gambar berikut ini dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhannya tanpa mengubah prinsip-prinsip yang telah dijelaskan diatas.



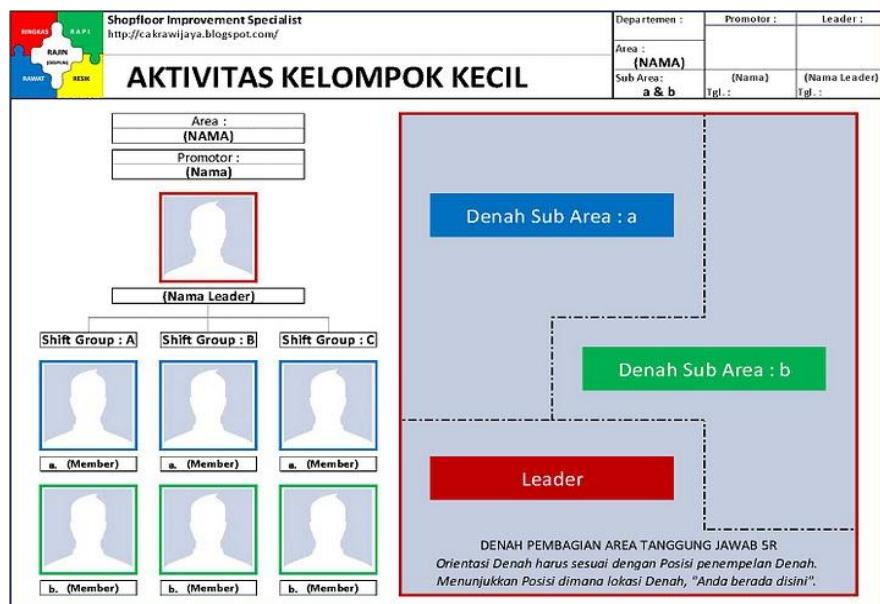
Gambar 7.1 : Zona Tanggung Jawab 5R - Non Shift



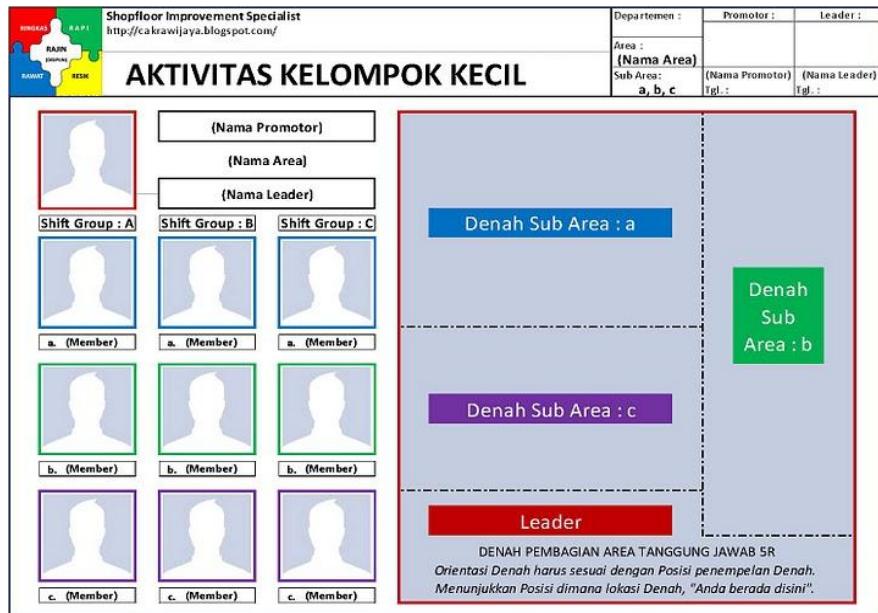
Gambar 7.2 : Zona Tanggung Jawab 5R - Non Shift 3 Sub Area



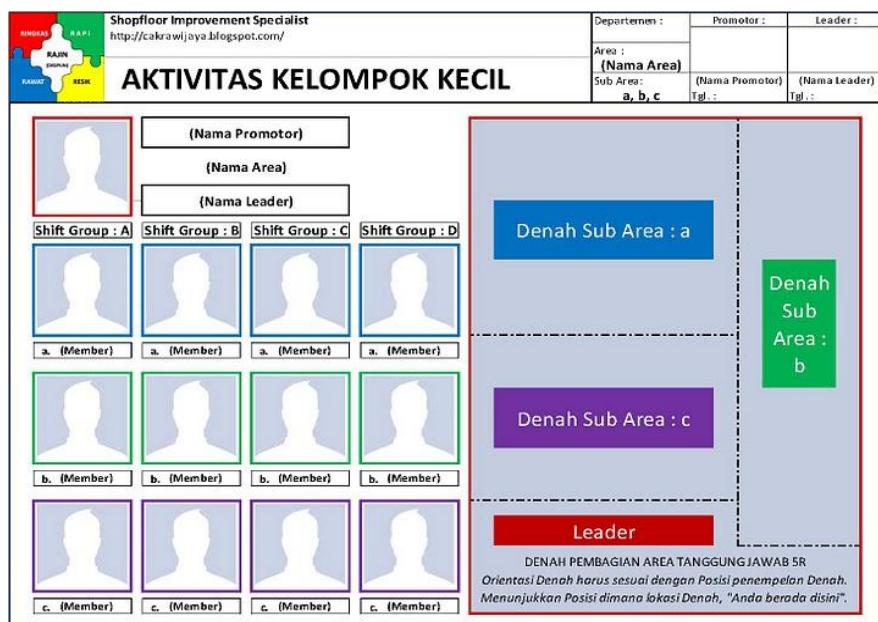
Gambar 7.3 : Zona Tanggung Jawab 5R - 3 Shift 1 Sub Area



Gambar 7.4 : Zona Tanggung Jawab 5R - 3 Shift 2 Sub Area



Gambar 7.5 : Zona Tanggung Jawab 5R - 3 Shift 3 Sub Area



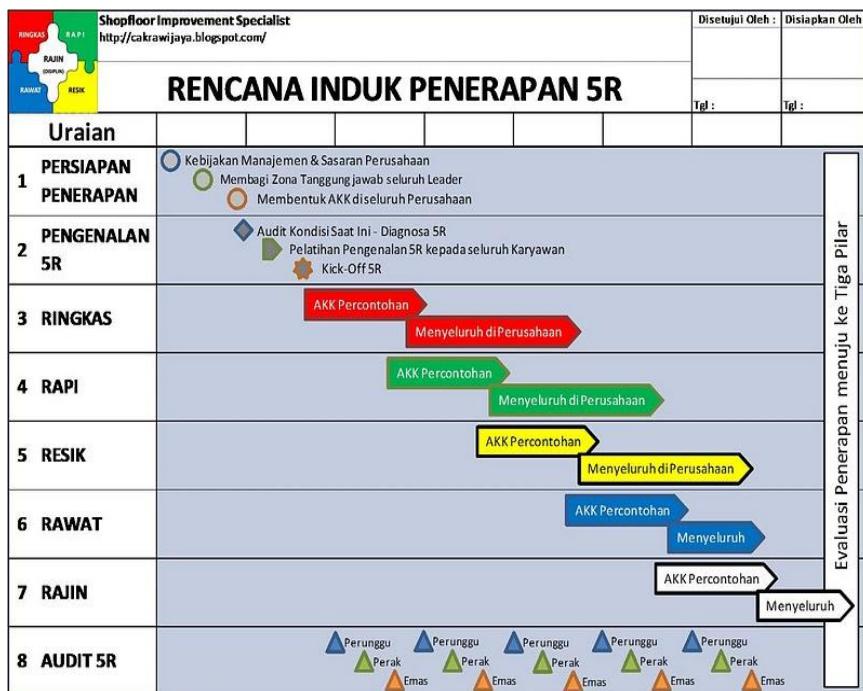
Gambar 7.6 : Zona Tanggung Jawab 5R - 3 Shift 3 Sub Area 4 Grup Kerja

8. Rencana Penerapan

Penerapan 5R adalah kegiatan seumur hidup, untuk kepentingan organisasi perusahaan sebaiknya menjadwalkan rencana induk kegiatan penerapan 5R ini setiap tahun.

Lembar Rencana Induk Penerapan 5R ini membantu Anda dalam menetapkan langkah-langkah mana yang harus didahulukan. Juga untuk menghindari loncatan langkah dimana

langkah sebelumnya belum terselesaikan kemudian sudah menjalankan langkah berikutnya.



Rencana Induk Penerapan 5R

Anda juga perlu menuliskan kegiatan-kegiatan mana yang memerlukan keputusan seperti Label Merah. Pada bidang waktu yang Anda rencanakan berapa lama waktu dibutuhkan, kapan dimulai hingga akhir waktu penyelesaian kegiatan, apakah ada kegiatan yang tumpang tindih ?.

Selanjutnya tetapkan Penanggung Jawab (*Person In Charge - PIC*) di setiap kegiatan yang telah direncanakan. Pada akhirnya lakukan pengesahan dari rencana yang telah dibuat kemudian lekatkan di papan kegiatan komite penerapan 5R supaya tim juga dapat memantau status penerapan ini dan mengambil tindakan apabila terjadi penyimpangan dalam pelaksanaannya.

PENGENALAN 5S/5R

Sasaran : Mempromosikan penerapan 5S/5R di tempat kerja

Kunci :

- Promosi & Kick Off.
- Diagnosa 5S/5R.
- Visual Fotografi

Tahap yang kedua dari Persiapan Penerapan 5R ini adalah saat Anda siap untuk memulai dengan sungguh-sungguh Penerapan 5R di tempat kerja Anda.

Memulai Penerapan 5R

Di langkah-1 Anda mempersiapkan diri di belakang layar sebelum terjun ke area kerja berhadapan langsung dengan para pekerja. Mengetahui kondisi saat ini di perusahaan. Anda sudah menyiapkan pembagian zona tanggung jawab berupa suatu denah dari keseluruhan tempat kerja dan membaginya ke dalam wilayah spesifik, kemudian menentukan zona tanggung jawab dari Aktivitas Kelompok Kecil (AKK). Setelah melakukan ini, berarti Anda sudah memulai program Penerapan 5R dan menyelesaikan seluruh pekerjaan administrasi dalam persiapan penerapan 5R. Selanjutnya langkah-2, mempersiapkan diri untuk terjun langsung meluncurkan program penerapan 5R.

Sekarang di langkah-2 ini Anda diharapkan untuk memusatkan perhatian lebih dalam ke masing-masing area penerapan. Rentang waktu melakukan langkah ini seharusnya telah dibuatkan jadwal rencana penerapan Anda.

Untuk mengetahui lebih dalam keadaan tempat kerja saat ini Anda harus :

- Menyiapkan Lembar Kriteria Audit

Untuk memulai langkah ini, gunakanlah lembar kriteria audit yang telah disediakan disini. Namun akan lebih baik jika Anda segera menciptakan sendiri lembar kriteria audit untuk masing-masing wilayah yang ada.

- Sebelum Kick-Off 5R, Merekam kondisi saat ini di setiap area AKK dengan memotretnya atau mendokumentisikan dalam bentuk video pada bagian-bagian yang spesifik. Selanjutnya untuk melihat kemajuannya dengan membandingkan kondisi sebelum penerapan 5R, pada saat penerapan 5R dan sesudah menjadi standar 5R di perusahaan.

Untuk mengetahui lebih dalam keadaan tempat kerja saat ini Anda harus :

- Menyiapkan Lembar Kriteria Audit

Untuk memulai langkah ini, gunakanlah lembar kriteria audit yang telah disediakan disini. Namun akan lebih baik jika Anda segera menciptakan sendiri lembar kriteria audit untuk masing-masing wilayah yang ada.

- Sebelum Kick-Off 5R, Merekam kondisi saat ini di setiap area AKK dengan memotretnya atau mendokumentisikan dalam bentuk video pada bagian-bagian yang spesifik. Selanjutnya untuk melihat kemajuannya dengan membandingkan kondisi sebelum penerapan 5R, pada saat penerapan 5R dan sesudah menjadi standar 5R di perusahaan.

<p>Shopfloor Improvement Specialist http://cakrawijaya.blogspot.com/</p>							Disetujui Oleh :	Disiapkan Oleh :
	RENCANA PENERAPAN 5R : PENGENALAN						Tgl :	Tgl :
	Uraian Kegiatan	PIC	M1	M2	M3	M4	M5	M6
STANDAR PERUSAHAAN Formulir : Aktivitas Kelompok Kecil (AKK) Formulir : Daftar Area Kritis Poster : Foto Identifikasi Masalah Poster : Visual Fotografi	(Komite)							
Menyediakan Sarana Papan Informasi 5R Sarana Informasi Komite Instalasi Papan 5R di seluruh Lokasi AKK								
Mendokumentasikan Kondisi saat ini Area Percontohan-1 : Area Percontohan-2 : Area Percontohan-3 : Pelatihan kepada Tim Area Percontohan Pengenalan Umum 5R kepada seluruh Memasang Spanduk 5R di lokasi strategis Melaksanakan Kegiatan Kick-Off 5R Pelatihan kepada para Auditor								
AKTIVITAS KELOMPOK KECIL - AKK Menetapkan Pertemuan Rutin Kelompok Membagi wilayah AKK kepada setiap Anggota Menemukan masalah sebanyak-banyaknya di Area 5R masing-masing Mengisi Foto Identifikasi Masalah (Foto ke-1) Mengisi Daftar Area Kritis Mengisi Visual Fotografi (Foto KAIZEN ke-2)	(AKK)							
KEGIATAN AUDIT Audit Pendahuluan Persiapan Penerapan 5R di seluruh Area	(Komite)							

Rencana Pengenalan 5R

Walau bagaimanapun, sebelum Anda memulai langkah-2 ini sangatlah perlu untuk memikirkan tentang proses pemecahan masalah perusahaan yang saat ini dihadapi. Semua alat bantu yang ada di dalam langkah ini mungkin saja dapat digantikan dengan formulir-formulir yang sudah ada di perusahaan Anda, atau dapat dijadikan sebagai alternatif dari yang sudah ada di tempat Anda bekerja, mungkin juga dapat mengintegrasikannya dengan alat bantu yang ada disini. Saya tidak ingin menggantikan aktivitas memecahkan masalah Anda, tujuan sebenarnya adalah hanya menemukan suatu cara untuk memusatkan perhatian pada masalah-masalah yang ada.

1. Promosi & Kick-Off.
2. Program Pelatihan.
3. Diagnosa 5R.
4. Foto Identifikasi Masalah.
5. Daftar Area Kritis.
6. Visual Fotografi.

7. Informasi Kegiatan 5R

1. Promosi & Kick-Off

Apabila Anda hanya melibatkan beberapa orang atau hanya satu, dua departemen yang bergerak di dalam rangka menjadikan disiplin 5R sebagai budaya kerja perusahaan, maka penerapan 5R ini tidak akan mencapai sasaran perusahaan, sia-sia dan hanya akan berjalan di tempat atau bahkan perlahan-lahan disiplin kerjanya menghilang. Kemudian muncul istilah "*5R di tempat kami adalah pelangi*" yang menandakan bahwa penerapan 5R disini "*perlahan-lahan menghilang*". Keberhasilan dari penerapan ini memerlukan keterlibatan dari seluruh karyawan. Promosi adalah penting untuk melibatkan seluruh karyawan di perusahaan.



Papan Promosi 5R, Informasi seluruh AKK



Contoh Spanduk Promosi Kegiatan 5R

Tujuan dari diselenggarakannya kegiatan Kick-Off adalah untuk mengajak dan memberitahukan kepada semua orang bahwa kita telah sama-sama berkomitmen dan pencanangan dimulainya penerapan 5R di perusahaan.

Para pucuk pimpinan seharusnya terlibat dalam kegiatan ini dan menyampaikannya secara langsung kepada seluruh karyawan mengapa kita menerapkan 5R dan sasaran apa yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang.

Ini adalah kesempatan terbaik untuk memberikan roh dan energi kepada seluruh karyawan dan menetapkan suatu tujuan dari penerapan 5R serta masa depan perusahaan.

Waktu	Acara	Partisipasi	Durasi
14:00	Semua pekerjaan dihentikan	Semua Kepala Bagian	-
14:15	Berkumpul di Aula	Semua Karyawan	15 menit
14:30	Pembukaan acara Kick-Off Penerapan 5R	Master of Ceremony (MC)	2 menit
14:32	Pidato dari Top Manajemen dan memperkenalkan para anggota Komite 5R	Managing Director (MD)	8 menit
14:40	Simbolis penyematan pin "5R"	MD	5 menit
14:45	Yel-yel atau Slogan "5R"	10 kelompok	15 menit
15:00	Pengumuman hasil dan pemberian hadiah untuk pemenang lomba poster, spanduk, logo dan disain baju "5R"	MC & MD	10 menit
15:10	Rehat kopi	Semua Karyawan	15 menit

Contoh Jadwal Kegiatan Kick-Off



Memperkenalkan para anggota Komite 5R dan simbolis penyematan pin 5R



Simbolis kegiatan Kick-Off



Penyematan Simbol Komitmen Menerapkan 5R



Antusiasme dalam berkompetisi Yel-yel 5R



Bendera-bendera 'hadiah' 5R

2. Program Pelatihan

Program pelatihan *In-House* diperlukan untuk menjawab pertanyaan pertama yang muncul dari setiap karyawan, "Apa itu 5R?" Juga diperlukan untuk mengajarkan bahwa 5R adalah penting untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan di masa yang akan datang.

Salah satu cara yang terpenting untuk menjaga para karyawan termotivasi dan antusias dalam bekerja adalah dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan yang terus-menerus. Diperlukan pengamatan dengan cermat untuk memastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan informasi terkini dari pelatihan yang diselenggarakan.

Pelatihan 5R ini sebaiknya diselenggarakan di area yang tidak jauh dari area kerja. Di dalamnya adakan sesi kunjungan ke tempat kerja supaya bisa mendapatkan contoh nyata dan langsung segera mensimulasikan konsep yang telah diberikan di dalam pelatihan ini. Disain program pelatihan 5R untuk seluruh karyawan dengan penyelenggaraan yang disesuaikan dengan tingkatan peran dan tanggung jawab karyawan di dalam organisasinya. Apabila menghadapi kendala dalam menetapkan para pelatih/pengajar 5R ini, penyelenggaraan pelatihan ini bisa menggunakan jasa penyedia pelatihan 5R atau konsultan 5R dengan disain program yang telah disesuaikan pada industri dan bisnis yang dijalankan.

RENCANA PROGRAM PELATIHAN						Disetujui Oleh :	Disiapkan Oleh :
						Tgl :	Tgl :
SASARAN PROGRAM :							
<ul style="list-style-type: none"> • Seluruh Karyawan telah mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan sasarnya • Seluruh area 5R telah menerapkan sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan • Minimal 80% karyawan memahami arti dari 5R • Minimal 85% area 5R telah lulus audit sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan 							
Materi Program	PIC						
1 Sekilas 5R untuk para Eksekutif		•					
2 Auditor 5R		•			•		
3 5R untuk Leader dan Facilitator		•	•	•	•	•	•
4 5R untuk Operator dan Pelaksana		•	•	•	•	•	•
A Penerapan 5R di PABRIK							
B Penerapan 5R di KANTOR							
C Penerapan 5R di GUDANG							
- RINGKAS			•				
- RAPI				•			
- RESIK					•		
- RAWAT						•	
- RAJIN							•

Rencana Program Pelatihan 5R

3. Diagnosa 5R

Istilah diagnosa biasa digunakan di dalam dunia kedokteran yaitu suatu proses untuk mengidentifikasi atau menentukan sifat alamiah dari suatu kondisi penyakit atau suatu kesimpulan terhadap sebuah pencapaian. Persamaan kata lain dalam bahasa Inggrisnya adalah *analysis, conclusion, examination, interpretation, investigation, opinion, pronouncement, scrutiny, summary*.

Peralatan yang digunakan dalam melakukan diagnosa 5R di tempat kerja Anda adalah Lembar Diagnosa atau Lembar Kriteria Audit dan Pena serta Kamera untuk mendokumentasikan kondisi saat ini.

3.1 Lembar Kriteria Audit

 <p>Shopfloor Improvement Specialist http://cakrawijaya.blogspot.com/</p>		DIAGNOSA PENERAPAN 5R				Audit : ___ / ___ Ke : ___ Klien : Area : [] Manufaktur [] Jasa $\Sigma (R \text{ 1-5}) = (\text{___} / 4) \times 100\% = \text{___}$	Auditee	Auditor
		TINGKATAN KE - 1 Belum / Baru Menerapkan	TINGKATAN KE - 2 Fokus pada Kondisi Dasarnya	TINGKATAN KE - 3 Menjadikan Visual	TINGKATAN KE - 4 Fokus pada Konsistensi			
RINGKAS	0 	Tercampurnya antara barang-barang yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan dan berserakan di area kerja.	Sudah ada pemilahan antara barang-barang yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan.	Sudah tidak ada lagi barang-barang yang tidak diperlukan masih berada di area kerja. Label Merah untuk semua barang yang tidak diperlukan.	Ada dokumentasi dan metode untuk menjaga area kerja yang selalu terbebas dari barang yang tidak diperlukan.	Setiap Karyawan secara berkesinambungan selalu mencari peluang Improvement mengurangi jumlah atau item di wilayah tanggung jawabnya.	4 	
RAJIN	0 	Penempatan barang-barang yang tidak beraturan di area kerja dan statusnya yang tidak jelas.	Sudah ada penetapan lokasi terhadap barang-barang yang diperlukan. Klasifikasi barang-barang menurut Fungi / Keseragaman / Frekuensi pemakaian.	Ada penandaan di lokasi yang telah ditetapkan untuk membuat penataan menjadi lebih terlihat nyata. Identifikasi & garis demarkasi.	Ada dokumentasi dan metode untuk menjaga barang-barang agar selalu berada di tempatnya dan tidak berlebihan atau kekurangan.	Dokumentasi metode telah di kembangkan agar selalu menyediakan evaluasi berkesinambungan dan tindakan improvement memper singkat waktu kerja.	4 	
RESIK	0 	Area kerja yang kotor, berantakan dan tidak adanya penandaan atau identifikasi terhadap item-item yang penting agar kehandalannya terjaga.	Lingkungan area kerja telah di bersihkan secara rutin sesuai dengan jadwal kerjanya. Ada identifikasi pemeriksaan terhadap item-item penting.	Lingkungan, Mesin dan Peralatan telah dibersihkan di dalam kegiatan kerja sehari-hari. Kendali Visual telah diterapkan. (Min - Norm - Max, Arrah Aliran, Normal Terbuka - Normal Tertutup)	Kesepakatan terhadap kebersihan sarana telah terdokumentasi dan rutin dilanjutkan.	Per area tanggung jawab telah berupaya melakukan pencegahan kontaminasi, "membersihkan = memeriksa", perawatan mandiri telah terdokumentasi.	4 	
RAWAT	0 	Cara kerja di area ini tidak dilakukan secara konsisten dan tidak terdokumentasi.	Ada perbaikan cara kerja di area ini tetapi tidak terdokumentasikan.	Perubahan-perubahan lingkungan kerja telah terdokumentasikan. Kendali Visual berupa rambu-rambu telah diterapkan.	Ada dokumentasi dari proses yang substansial dan dilaksanakan secara konsisten.	Setiap orang secara berkesinambungan mencari pemborosan untuk dieliminasi dg melakukan perubahan prosedur dan menbagikan informasi.	4 	
RAJIN	0 	Pemeriksaan di area kerja ini dilaksanakan secara acak dan tidak adanya informasi visual dari kerja penerapan 5R.	Adanya usaha untuk memperbaiki kondisi tempat kerja.	Komitmen ber 5R dan kegiatan Safety telah dikembangkan dan diterapkan.	Tindak lanjut yang nyata dari komitmen ber 5R.	Secara umum tampak adanya pemahaman yang mantap untuk selalu menjaga prinsip-prinsip ber-5R.	4 	

Matriks 1 : Lembar Diagnosa 5R

Lembar kriteria audit 5R digunakan sebagai alat untuk mendiagnosa. Dengan bantuan alat ini Anda dapat segera menilai seberapa 'sakit' tempat kerja Anda. Lembar audit ini dapat digunakan di kantor atau tempat kerja yang lain, namun di kemudian hari nanti pada saat Anda sudah menjadi lebih terbiasa dengan alat ini, Anda boleh mulai membuat lembar audit yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik di tempat kerja Anda. Dalam melaksanakan diagnosa penerapan 5R ini ada dua jenis kegiatan yang direkomendasikan :

- Patroli 5S/5R
- Audit 5S/5R

3.2 Patroli 5R

Patroli 5R adalah kegiatan berkeliling area kerja. Dilaksanakan dalam suatu kelompok pada waktu tertentu untuk tujuan memelihara tempat kerja, keamanan dan

keselamatan kerja. Dengan fokus perhatian pada perbaikan tempat kerja. Menggunakan teknik berikut:

- 24 Identifikasi Masalah (Foto Area Kritis).
- Pemotretan dengan posisi tetap (Visual Fotografi).
- Daftar Area Kritis (Lembar Rencana Improvement).

Jenis pekerjaan yang dilaksanakan memerlukan tindakan segera seperti; kabel yang terkelupas akan membahayakan operator yang bekerja, keadaan pipa bocor yang mengganggu kesehatan operator dan pemborosan material, kap lampu yang kotor mengakibatkan cahaya yang redup sehingga menyulitkan kegiatan inspeksi.

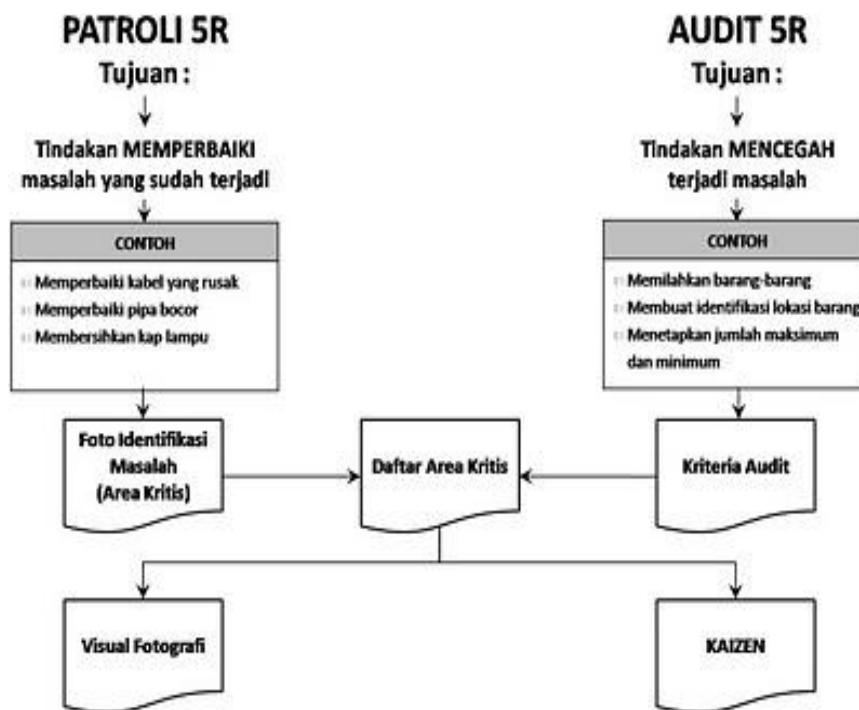
3.3 Audit 5R

Audit 5R adalah mengevaluasi kondisi saat ini dengan memperhatikan suatu pekerjaan terhadap standar yang ada. Menggunakan teknik berikut :

- Lembar Diagnosa atau Kriteria Audit 5R.
- Foto sebelum dan sesudah (Lembar KAIZEN).
- Daftar Area Kritis (Lembar Rencana Imprvovement).

Sebuah contoh terhadap pekerjaan yang sedang berlangsung, dengan adanya audit 5R dapat menghilangkan kekacauan di area penyimpanan barang dan meningkatkan sistem penyimpanan serta menjaga ketersediaan barang.

Diagram berikut ini menjelaskan hubungan antara kedua jenis kegiatan tersebut diatas dan menunjukkan penggunaanya secara bersamaan :



Kegiatan Patroli 5R dan Audit 5R

1. Foto Identifikasi Masalah



Gambar 2.4a : Poster Foto Identifikasi Masalah

Poster ini berukuran A1 (594mm x 841mm), mampu menampung sebanyak 24 foto berukuran 3R (3.5" x 5"). Berfungsi seperti cermin yang memperlihatkan hal yang baik dan yang buruk seperti :

- Area yang berantakan.
- Barang-barang yang disembunyikan.
- Tanda bahaya dan kebakaran.
- Penyebab penurunan mutu (*quality defect*).
- Penyebab berhentinya jalur produksi.
- Process yang menghambat (*bottlenecks*).

Untuk mendapatkan hasil yang efektif, sebelum pengambilan foto berikutnya hendaknya jadwalkan dan komunikasikan tanggal pengambilan foto berikutnya lebih awal.

No.	
6	
Tanggal	
17 / 02	
Penemu:	
CKA	
Target	Tidak ada kabel-kabel yang berantakan di lantai dan lantai yang mudah dibersihkan. (RAPI & RESIK)

Contoh Foto Identifikasi Masalah

keterangan Gambar :

- Foto : Gambar yang memperlihatkan masalah, usahakan posisi masalah yang ingin ditunjukkan berada di tengah-tengah foto.
- No : Nomer urut foto di dalam poster "Foto Identifikasi Masalah".
- Tanggal : Saat pemotretan atau saat masalah ditemukan.
- Penemu : Nama orang atau inisial dari orang yang menemukan masalah di area tersebut.
- Target : Hasil akhir dari improvement yang ingin dicapai terhadap masalah yang ditemukan.

3. Daftar Area Kritis

Lembar berukuran A4 berupa tabel ini dibuat untuk membantu Leader/Fasilitator Area 5R dalam mengelola improvement yang berada di zona tanggung jawabnya. Tujuannya untuk mempermudah di dalam pengelolaannya dan setiap anggota bisa mengakses informasi perkembangan di AKK-nya (Aktivitas Kelompok Kecil). Lembar Daftar Area Kritis ini dipampang di Papan Informasi Kegiatan 5R.

				DAFTAR AREA KRITIS				Area : 02	
								Leader : HARSONO	
No.	Tanggal	Penemu	Sub Area	Masalahnya Apa?	Foto No.	Tindakan (Memperbaiki / Mencegah)	Rencana	Realisasi	KAIZEN? Tdk / Ya, Nomer
1	17/02/07	CKA	2b	Kabel berantakan di lantai dan menyebabkan sudut-sudut lantai menjadi sulit dibersihkan sehingga area tersebut menjadi kotor.	6	Membuat kabel ducting, di dinding, 10 cm dari lantai. Agar lantai menjadi lebih mudah dibersihkan.	01 / 03	01 / 03	08/59/02-b-001
	-/-/-						-/-	-/-	
	-/-/-						-/-	-/-	
	-/-/-						-/-	-/-	
	-/-/-						-/-	-/-	
	-/-/-						-/-	-/-	
	-/-/-						-/-	-/-	
	-/-/-						-/-	-/-	
	-/-/-						-/-	-/-	
	-/-/-						-/-	-/-	

Formulir Daftar Area Kritis

Keterangan Gambar :

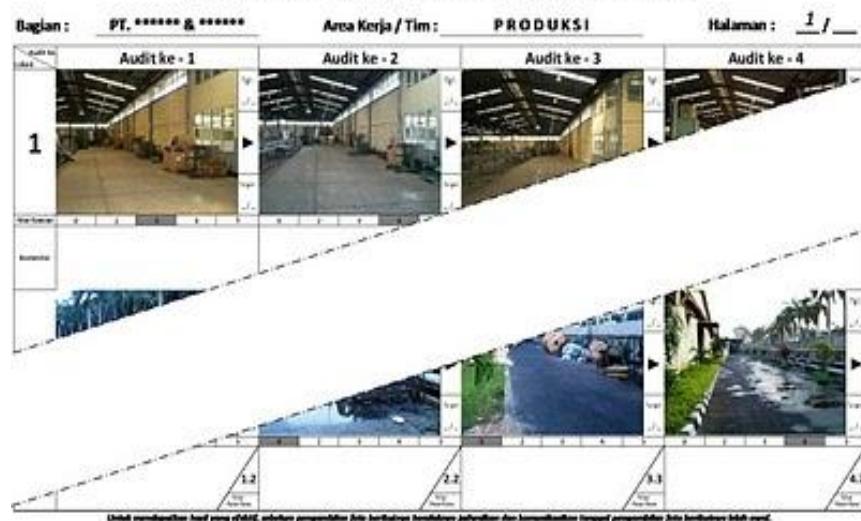
- Area : Nama atau nomer identifikasi area 5R.
- Leader : Nama leader area 5R.
- No. : Nomer urutan masalah yang ditemukan di area ini.
- Tanggal : Saat masalah ditemukan atau saat pemotretan.
- Penemu : Nama orang atau inisial dari orang yang menemukan masalah di area ini.
- Sub Area : Identifikasi area tanggung jawab sub area 5R, yang seharusnya adalah wilayah tanggung jawab perorangan.
- Masalahnya Apa ? Deskripsi dari masalah yang ditemukan di area ini.
- Foto No. : Nomer foto atau nomer urutan masalah yang tertulis di poster "Foto Identifikasi Masalah (Area Kritis)", biasanya nomer ini bernomor sama dengan nomer urut di "Daftar Area Kritis".
- Tindakan : Rencana aktivitas improvement berupa perbaikan atau pencegahan dari masalah yang ditemukan di area ini.
- Rencana : Tanggal improvement yang direncanakan.
- Realisasi : Tanggal realisasi dari improvement yang telah direncanakan.
- KAIZEN : Apabila telah mendapatkan verifikasi dan persetujuan dari Promotor, maka area 5R ini akan diberikan sebuah nomer KAIZEN. Sebaliknya apabila improvement ini bukan KAIZEN, maka tuliskan berupa tanda centang di kolom "Tidak".

Catatan :

- * *Perbaikan adalah tindakan mengembalikan ke kondisi standarnya.*
- * *Tindakan berupa perbaikan adalah bukan KAIZEN.*
- * *KAIZEN adalah improvement yang berkesinambungan berupa tindakan PENCEGAHAN, MENYEMPURNAKAN dan IDE atau DISAIN BARU dari yang pernah ada.*

4. Visual Fotografi

VISUAL FOTOGRAFI HASIL AUDIT 5R



Poster Visual Fotografi Proses Penerapan 5R

Poster ini berukuran A1 (594mm x 841mm), mampu menampung sebanyak 24 foto berukuran 3R (3.5" x 5"). Didalam satu lembar poster ini berguna untuk enam area atau lokasi *improvement* yang menunjukkan proses perubahan yang berkesinambungan dari waktu ke waktu (evolusi).

Selalu mengambil foto :

- Dengan menggunakan kamera yang sama
- Dari posisi yang sama
- Sasaran bidik kepada obyek yang sama

Untuk mendapatkan hasil yang efektif, sebelum pengambilan foto berikutnya hendaknya jadwalkan dan komunikasikan tanggal pengambilan foto berikutnya lebih awal.

Audit ke Foto No.	Audit ke - 1					
					Tanggal 17 / 02	
6						
Nilai Evaluasi	0	1	(2)	3	4	
Komentar	Kabel berantakan di lantai dan menyebabkan sudut-sudut lantai menjadi sulit dibersihkan sehingga area tersebut menjadi kotor.					

Contoh Visual Fotografi Tunggal

Audit ke Foto No.	Audit ke - 1				Audit ke - 2					
				Tanggal 17 / 02				Tanggal 01 / 03		
6										
Nilai Evaluasi	0	1	(2)	3	4	0	1	2		
Komentar	Kabel berantakan di lantai dan menyebabkan sudut-sudut lantai menjadi sulit dibersihkan sehingga area tersebut menjadi kotor.					Bagus! Selanjutnya bisa dijadikan standar di seluruh area SR.				

Contoh Visual Fotografi Lanjutan

Keterangan Gambar :

- Foto : Gambar berurutan yang memperlihatkan masalah dari masa ke masa dengan posisi pemotretan yang sama.
- Audit Ke : Nomer urut tahapan audit 5R atau patroli 5R.
- Foto No. : Nomer foto atau nomer urutan masalah yang tertulis di poster "Foto Identifikasi Masalah (Area Kritis)".
- Tanggal : Saat pemotretan atau saat masalah ditemukan.
- Target : Rencana tanggal pemotretan berikutnya yang telah disepakati antara penemu dengan penanggung jawab area 5R.
- Nilai Evaluasi : Nilai apresiasi dari penemu terhadap gambar yang ditampilkan.

- Komentar : Uraian kalimat berupa narasi yang diberikan oleh penemu terhadap gambar yang ditampilkan.

5. *Informasi Kegiatan 5R*

Informasi kegiatan 5R ini biasanya menggunakan media papan atau dinding sebagai sarananya. Di beberapa perusahaan sudah menggunakan monitor layar besar berupa LCD (Liquid Crystal Display) untuk memberikan informasi secara dinamis dan interaktif. Berfungsi sebagai pemandu visual misalnya apa yang sedang yang terjadi terhadap kemajuan tempat kerja. Seperti yang Anda dapat lihat dari contoh berikut ini, informasi dipertunjukkan dengan jelas dan mudah dipahami. Membantu kelompok fokus pada tujuan dan memantau kemajuan yang sedang mereka lakukan. Memberikan dorongan yang berisi beberapa informasi atau seluruhnya, dijabarkan sebagai berikut :

- Nama kelompok dan nama-nama anggota kelompok, berikut dengan foto dan ketua kelompoknya.
- Kebijakan perusahaan dan pernyataan misi atau komitmen dari manajemen.
- Hasil yang sedang dicapai oleh aktivitas kelompok.
- Kondisi saat ini dan penyebabnya.
- Tindakan-tindakan yang merujuk kepada penyebab dan akibatnya terhadap hasil kelompok yang telah dijalankan.
- Contoh dari improvement yang telah diterapkan di kelompok maupun perusahaan (standar).
- Catatan berupa target yang telah dicapai, permasalahan yang masih ada dan rencana tindakan untuk memecahkannya.
- Contoh "Carik Ringkas" atau 'Label Merah'.
- Lembar kerja 5R dan kriteria audit 5R.
- Foto-foto sebelum dan sesudah improvement.

Informasi kegiatan 5R ini dapat digunakan sebagai lokasi pertemuan kelompok untuk mempromosikan semangat, pemahaman dan kerjasama kelompok karena informasi-informasi yang menjelaskan situasi yang terjadi saat ini. Harus selamanya dipertunjukkan di area pertemuan kelompok dan dipastikan bahwa informasi-informasi yang ada selalu diperbaharui secara rutin serta dalam keadaan bersih dan teratur.

PAPAN KEGIATAN 5R											
Penanggung Jawab : _____.						Periode : _____ s/d _____ 200_.					
Struktur Organisasi & Denah Wilayah Tanggung Jawab 5R (A3)				Jadwal Kebersihan (A3)				Area Kritis (A3)			
Inventaris (A4)	Persediaan (A4)	Standard Kebersihan (A3)				KAIZEN (A3)					
Denah Rinci (A3)				Checksheet Ringkas – Rapi – Resik (A3)				One Point Lesson (A4)	Lain-lain (A4)		
SKOR AUDIT											
JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DEC

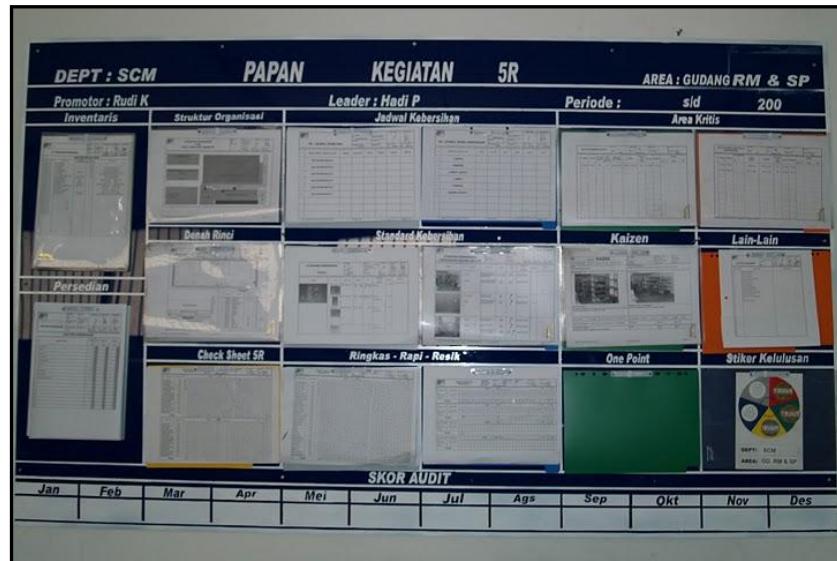
1400 mm

1200 mm

Formasi Papan Kegiatan 5R



Contoh Papan Kegiatan 5R



Aplikasi Papan Kegiatan 5R



Lokasi Penempatan Papan Kegiatan 5R



Informasi Kegiatan 5R dengan Visual Fotografi

SEIRI-RINGKAS

Sasaran :

Menyingkirkan semua barang-barang yang tidak diperlukan dari tempat kerja kemudian memformulasikan kebijakan untuk mencegah masalah pada sumbernya.

Kunci :

- Label merah.
- TPS : Tempat Penyimpanan Sementara.
- Standar RINGKAS

RINGKAS adalah hanya item-item yang diperlukan saja yang berada di area kerja dan jumlahnya tidak berlebihan.

RINGKAS merupakan tahapan kegiatan yang paling kritis dan tidak mudah dalam implementasinya. Kunci keberhasilan penerapan 5R di dalam menjadikan 5R sebagai budaya kerja perusahaan ada di langkah ini.

Berikut adalah contoh yang menghambat di dalam tahapan RINGKAS sehingga penerapan ini tidak berhasil dengan baik :

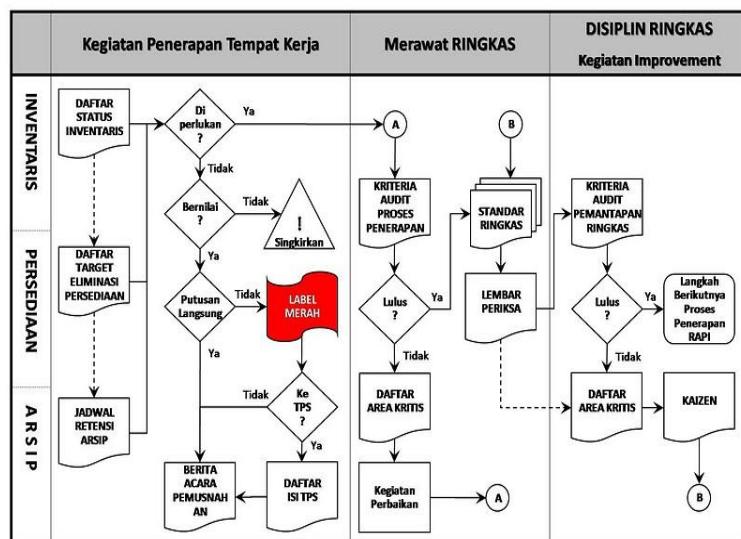
- Tidak mampu memutuskan item-item apa yang diperlukan dan yang harus disingkirkan, sehingga item yang berstatus ragu-ragu lebih banyak daripada item yang sebenarnya diperlukan.
- Mental "Nanti kalau..." dimana selalu melebihikan apa saja yang perlu disimpan maupun dalam menghasilkan sesuatu.

- Trauma di masa lalu karena pada suatu saat pernah disingkirkan ternyata masih diperlukan di kemudian hari.
- Adanya rasa sayang atau tingkat keterikatan emosional yang tinggi terhadap barang yang tidak diperlukan.
- Terlambat dalam meng-eksekusi item-item yang tidak diperlukan karena masih mengharapkan keuntungan dari hasil penjualan item-item tersebut.

Agar kegiatan RINGKAS ini menjadi lebih efektif dalam penerapannya, maka program dibuat menjadi tiga tahapan sebagai berikut:

1. Penerapan RINGKAS, kegiatan ini diselenggarakan di tempat kerja yang belum pernah melakukan pemilahan terhadap item-item yang ada.
2. Perawatan RINGKAS, STANDAR RINGKAS diciptakan di dalam tahapan ini dan kegiatan audit mandiri serta kegiatan perbaikan tempat kerja ke kondisi standarnya.
3. Pemantapan RINGKAS, Disiplin Diri dari setiap individu dalam menjalankan KAIZEN RINGKAS secara berkesinambungan menuju ke Organisasi yang lebih ramping. Tidak hanya menyingkirkan item-item barang yang tidak diperlukan saja, tetapi juga sudah memulai fokus eliminasi kepada pekerjaan yang tidak bernalih tambah, prosedur kerja yang menghambat kelancaran proses dan birokrasi juga menjadi sasaran eliminasi.

Alat-alat bantu dan proses penerapan di ketiga tahapan kegiatan RINGKAS bisa dilihat pada diagram aliran proses Ringkas berikut ini :





Shopfloor Improvement Specialist
http://kakrawijaya.blogspot.com/

RENCANA PENERAPAN 5R: RINGKAS

Uraian Kegiatan	PIC	Ditetapkan Oleh: _____									Disiapkan Oleh: _____	
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	Tgl:	Tgl:
STANDAR PERUSAHAAN	(Komite)											
Mengumumkan Lokasi & Batas Waktu TPS		●										
Formulir : Daftar Isi TPS		●										
Formulir : Berita Acara Pemusnahan (BAP)												
Menyediakan Sarana LABEL MERAH.		●										
Formulir : Daftar Status Inventaris		●										
Formulir : Daftar Target Eliminasi Persediaan		●										
Formulir : Jadwal Retensi Arsip		●										
Kriteria Audit : Penerapan Ringkas		●										
Formulir : STANDAR RINGKAS		●										
Formulir : Lembar Periksa Harian		●										
Formulir : Lembar Periksa Mingguan & Bulanan		●										
Kriteria Audit : Pemantapan Ringkas		●										
Pelatihan Ringkas kepada seluruh Leader AKK		●										
AKTIVITAS KELOMPOK KECIL - AKK	(AKK)											
Penjelasan Ringkas kepada seluruh Anggota		●										
Melaksanakan Ringkas di Area masing-masing		→	→	→	→	→	→	→	→	→		
Mengisi Daftar Status Inventaris + Label Merah		→	◆									
Mengisi Target Eliminasi Stok + Label Merah				→	◆							
Mengisi Retensi Arsip + Label Merah				→	→	◆						
Mengisi Daftar Area Kritis			→	→	→	→	→	→	→	→		
Membuat STANDAR RINGKAS			→	→	→	→	→	→	→	→		
Menggunakan Lembar Periksa SR												
Mengisi Visual Fotografi (Foto KAIZEN ke-3)						→	◆					
KEGIATAN AUDIT RINGKAS DI SELURUH AKK												
Audit Penerapan Ringkas & Verifikasi Hasil Audit	(Komite)			●		◆						
Audit Pemantapan Ringkas												
Audit Mandiri (Perunggu)	(Leader)											
Audit Manajer (Perak)	(Promotor)											
Audit Pimpinan/Konsultasi (Emas)	(Komite)											

Rencana Penerapan RINGKAS

MANFAAT DARI RINGKAS

Pada umumnya manfaat dari RINGKAS adalah penghematan atau pengurangan pemborosan sehingga peningkatan produktivitas dapat tercapai. Misalnya; tambahan ruang di area kerja dan reduksi jumlah persediaan yang disimpan. Peluang untuk meningkatkan produktivitas kerja tanpa harus membangun gedung baru. Juga akan mendapatkan "extra cash" dari hasil penjualan barang-barang yang sudah tidak dipergunakan, selanjutnya hasil penjualan tersebut dapat digunakan untuk membiayai pembuatan marka, label identifikasi mesin dan persediaan pada langkah berikutnya penerapan RAPI. Peluang lebih lanjut untuk meningkatkan produktivitas dengan menerapkan KANBAN.

Manfaat-manfaat lain dari kegiatan RINGKAS :

- Menemukan kembali barang yang 'hilang' atau terlupakan antara lain; suku cadang, bahan baku atau barang sedang dalam proses, memungkinkan penghematan dari biaya yang dikeluarkan karena harus membuat pengulangan pesanan.
- Pergerakan dan pemindahan barang menjadi lebih cepat dan aman setelah kesemrawutan disingkirkan dari area kerja.

- Waktu untuk menemukan peralatan menjadi lebih cepat setelah item yang diperlukan tidak tersembunyi diantara tumpukan barang-barang.
- Waktu untuk mengambil item yang diperlukan menjadi lebih singkat karena tidak perlu menyortir atau memilih barang
 - Hal yang sama juga terjadi pada dokumen dan file, waktu untuk menemukan informasi menjadi lebih cepat dan menghindari kesalahan menggunakan informasi yang sudah usang.
 - Juga penggunaan papan informasi menjadi lebih bermanfaat ketika hanya informasi yang relevan yang ditampilkan.
- Pekerjaan perbaikan dan penyetelan akan menjadi lebih efektif dan lebih cepat ketika menggunakan alat yang tepat juga dalam kondisi yang terawat dengan baik.
- Operator menjadi lebih produktif dengan ruangan yang cukup luas, apakah itu meja kerja atau meja tulis sehingga peningkatan produktivitas dicapai dari suatu tempat yang terorganisir dengan baik
- Mengurangi kemungkinan cedera yang disebabkan oleh :
 - Dudukan dan permukaan kerja pada ketinggian yang sesuai untuk para operator.
 - Gerakan badan seperti ; membungkuk, meregang, mengangkat dan melintir menjadi lebih sedikit jika item-item yang diperlukan tersimpan dengan benar.
 - Alat keselamatan terpasang dengan benar.
 - Kabel-kabel listrik, pipa-pipa hidrolik atau selang-selang pneumatik terpasang dengan baik.
 - Kesemrawutan di sekitar lantai berkurang sehingga kemungkinan terpeleset atau jatuh karena tersandung menjadi sedikit.
- Peningkatan mutu karena instruksi kerja menjadi lebih jelas dan lebih sederhana serta terpampang di stasiun kerja.
- Antusiasme karyawan bertambah karena :
 - Manajemen telah memberikan perhatiannya dengan memberikan teladan dalam memulai kegiatan membersihkan, mengganti komponen yang rusak dan menunjukkan perhatiannya pada keselamatan kerja
 - Lebih perhatian pada usulan-usulan yang muncul sebelumnya untuk melakukan kegiatan *improvement*

Pada saat penerapan RINGKAS dimulai, sambil menyingkirkan barang-barang yang tidak diperlukan, juga melakukan pembersihan awal terhadap debu dan kotoran yang melekat di sekitarnya. Namun pembersihan awal ini bukanlah pembersihan menyeluruh yang akan dilaksanakan di dalam penerapan RESIK.

1. Label Merah

- **Apa itu Label Merah**

Label Merah adalah alat bantu berupa lembaran kertas berwarna merah. Tujuannya untuk menarik perhatian setiap orang yang melihat dan sebagai pembeda antara item yang diperlukan dengan item yang tidak diperlukan. Karena warnanya yang mencolok, dengan segera dapat diketahui bahwa item yang diberi Label Merah adalah item yang tidak diperlukan atau item yang "bermasalah" perlu mendapatkan perhatian dari Manajemen untuk diputuskan.

- **Membuat Label Merah**

Label Merah berbentuk segi empat dengan ukuran A6 (105 mm x 148 mm). Bila item yang diberi Label Merah sangat besar dimensinya sehingga Label ini sulit untuk dilihat maka Label ini dapat diperbesar sesuai dengan kebutuhannya. Bila Anda menghadapi masalah pembuatan Label Merah yang terlalu lama, sulit memutuskan bagaimana disainnya atau biaya yang dikeluarkan terlalu besar, maka Label Merah ini perlu juga di-"Label Merah". Untuk memudahkan dan menghemat waktu serta biaya pembuatan Label, silahkan menghubungi saya melalui e-mail. Gambar berikut ini adalah contoh Label Merah yang biasa digunakan di Pabrik atau di Kantor.



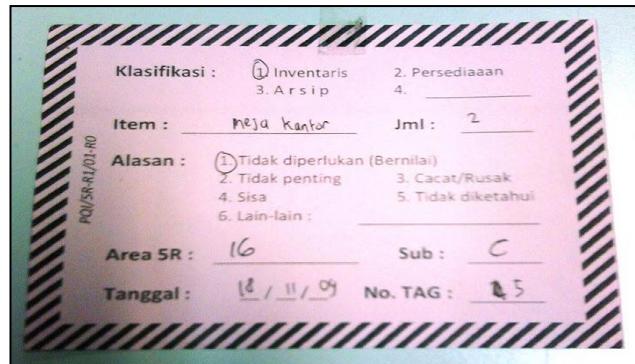
Label Merah



Alternatif Warna Label Merah

- **Mengenalkan Label Merah**

Sebelum meluncurkan Label Merah ini hendaknya telah dipastikan bahwa setiap orang telah paham betul bagaimana cara penggunaannya dan mengapa Label Merah ini digunakan di dalam penerapan RINGKAS.



Contoh isi Label Merah



Aplikasi Label Merah Inventaris di Kantor



Aplikasi Label Merah Arsip Kantor

Label Merah ini digunakan oleh setiap orang di wilayah tanggung jawabnya masing-masing. Juga digunakan oleh Auditor atau siapa pun yang menemukan item yang perlu di Label Merah di area kerja tertentu. Digunakan bersama-sama dengan formulir Daftar Area Kritis. Setiap satu lembar Label Merah yang dilekatkan, juga harus menuliskan satu nomer temuan di dalam Daftar Area Kritis.

Label Merah tidak boleh dilekatkan pada seseorang namun bila Anda tergoda untuk melakukannya, maka lakukanlah pada aktivitas yang tidak bernilai tambah bukan kepada orangnya.

- Sasaran Label Merah
- Menetapkan Kriteria Label Merah

2. TPS: Tempat Penyimpanan Sementara



Contoh TPS



Standar Identifikasi TPS

Formulir Daftar Isi TPS

3. Inventaris

Inventaris adalah barang-barang diperlukan yang memiliki usia atau masa manfaat lebih dari 6 bulan.

Kegiatan Ringkas Inventaris ini adalah sebagai berikut :

- Pemilahan inventaris menjadi 3 kategori : *Diperlukan, Tidak Diperlukan* dan *Raguragu*.
 - Pengelompokan inventaris diperlukan berdasarkan frekuensi penggunaan : *Sering, Kadang-kadang, Jarang*.
 - KAIZEN inventaris yang berkesinambungan meluas ke semua item-item inventaris yang masih digunakan.

Sasaran akhir dari kegiatan Ringkas Inventaris adalah sebagai berikut :

- Tidak ada inventaris yang tidak digunakan masih berada di area kerja.
 - Tidak ada inventaris yang berlebihan jumlahnya.
 - Hanya inventaris dengan frekuensi penggunaan *Sering & Kadang-kadang* saja yang berada di area kerja.

RINGKAS INVENTARIS

Subyek: mesin, peralatan, sarana kerja, ruang, dll.



Diagram Ringkas Inventaris

- Daftar Status Inventaris

Lembar kerja berupa tabel ini dibuat untuk membantu menuliskan semua inventaris yang berada di sub area di dalam Zona Tanggung Jawab, kemudian memilahkannya berdasarkan status keperluannya. Selanjutnya mengelompokkan berdasarkan frekuensi keperluan penggunaannya.

Formulir Daftar Status Inventaris

Alat bantu ini digunakan oleh masing-masing anggota AKK (Aktivitas Kelompok Kecil) cukup dituliskan dengan tangan. Leader/Fasilitator memeriksa dan memverifikasi status

keperluan inventaris dan jumlah keperluan dari item-item tersebut. Promotor memastikan "Apakah sudah tidak ada barang-barang inventaris yang tidak diperlukan masih berada di area ini?"

4. Ringkas Arsip

Arsip adalah segala sesuatu yang tertulis, bergambar dan rekaman dengan isi berupa penjelasan mengenai suatu hal atau informasi dari suatu peristiwa yang digunakan untuk membantu ingatan dan/atau dapat dijadikan sebagai pedoman. Arsip adalah segala sesuatu yang tertulis, bergambar dan rekaman dengan isi berupa penjelasan mengenai suatu hal atau informasi dari suatu peristiwa yang digunakan untuk membantu ingatan dan/atau dapat dijadikan sebagai pedoman.

RINGKAS ARSIP

Subyek: Formulir, Catatan, Katalog, Rujukan, dll.

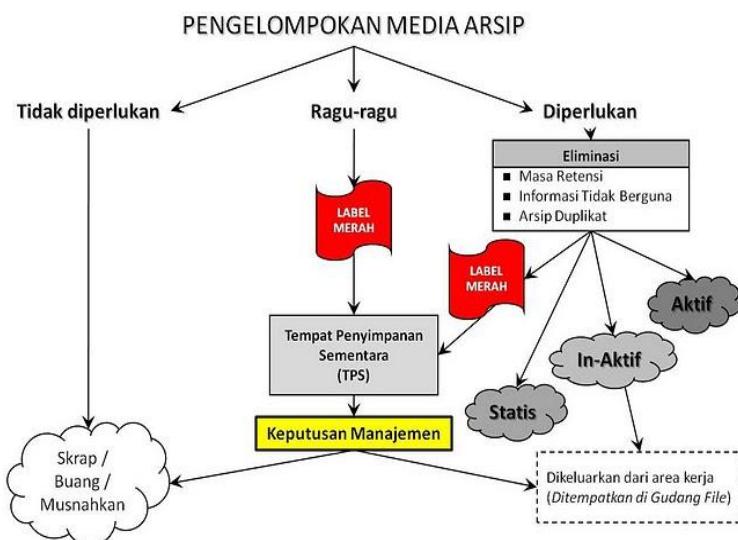


Diagram Ringkas Arsip

 <p>Shopfloor Improvement Specialist http://cakrawijaya.blogspot.com/</p>	V=Vital, P=Pending B=Berguna, T=Tidak Berguna	Departemen :	Promotor :	Leader :	Member :		
	K=Kertas (Teks) AV=Audio/Video G=Gambar, E=Eletronik						
	Sub :	[Nama]	[Nama]	[Nama]	[Nama]	[Nama]	[Nama]
	Tgl :	Tgl :	Tgl :	Tgl :	Tgl :	Tgl :	Tgl :
No.	Nama Arsip	Gol. Arsip	Media Arsip	Masa Penyimpanan Arsip Dinamis Aktif	Masa Penyimpanan Arsip Dinamis In-Aktif		
				(Sering) Simpan di Area Kerja	Periode Simpan	Metode Review	Kode Lokasi
							Kode Lokasi
							(Kadang) Simpan di Gudang File
					Periode Review	Metode Simpan	Kode Review
							Simpan Abadi / Dimusnahkan
							Kode

Formulir Jadwal Retensi Arsip

5. BAP : Berita Acara Pemusnahan

Tindak lanjut berdasarkan keputusan dari manajemen yang menyatakan bahwa barang-barang tersebut dimusnahkan atau disingkirkan dari area kerja maupun lingkungan perusahaan, maka pada pelaksanaanya memerlukan pembuatan catatan berita acara yang sekurang-kurangnya memuat :

- Keterangan tempat, hari, tanggal, bulan, dan tahun dilakukannya pemusnahan;
 - Keterangan tentang pelaksanaan pemusnahan; dan
 - Tanda tangan dan nama jelas pejabat yang melaksanakan pemusnahan;
 - Tanda tangan dan nama jelas saksi-saksi.

Catatan :

- Setiap pemusnahan barang-barang, dokumen perusahaan wajib berdasarkan atas keputusan pimpinan perusahaan atau keputusan pejabat yang ditunjuk di lingkungan perusahaan yang bersangkutan.
 - Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pemusnahan dokumen perusahaan diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Formulir Berita Acara Pemusnahan

Audit Penerapan RINGKAS

Formulir Audit 5R : PENERAPAN RINGKAS (PELAKSANA)		Audit : <u>I_I</u>	Area :	Auditor		Manajer / Pimpinan			
		Auditree :		Nama/Paraf					
		Tanda Tangan :		Bakasan skor yang ditemui Σ (Nilai item 1-4) =					
Tahap Audit :				Mandiri	Manajer	Pimpinan			
Mandiri		Manajer		Penilaian		Diterima	Ditolak		
Poin Audit	Uraian								
1 ZONA TANGGUNG JAWAB	a Adakah Organisasi 5R yg dibentuk dgn melibatkan seluruh karyawan yg bekerja disini (Batasan wilayah tanggung jawab, Mesin, Peralatan, dll.) & th disetujui oleh Manajemen?			-5	4	6	8		
2 INVENTARIS PERSEDIAAN dan ARSIP	a DAFTAR STATUS INVENTARIS yg menyertakan seluruh Inventaris yg berada di area tanggung jawab per Anggota th dibuat. b TARGET ELIMINASI STOK utk seluruh item yg disimpan di area tanggung jawab per Anggota th dibuat.			-5	4	6	8		
	c JADWAL RETENSASI ARSIP utk seluruh informasi yg disimpan per Anggota th dibuat.			-5	4	6	8		
3 KAIZEN RINGKAS dan DISPLIN RINGKAS	a AREA KRITIS th diidentifikasi & ada program utk menanganiinya segera & memadai. b Jml PERBAIKAN yg th mendapatkan persetujuan dr Pimpinan th Area Kritis yg ditemukan di area ini. c Area kerja ini sudah tidak menyimpan item yg "tidak diperlukan". Label Merah utk item yg berstatus "ragu-ragu".	(Jml Masalah / Jml Karyawan) * 100% = /_/_	≤ 25% 26 ≥ 50% 51 ≥ 75% 76 ≥ 100%	0	5	8	10		
4 AKK	a Sudahkah RINGKAS dimengerti dgn baik & semua anggota kelompok berpartisipasi aktif dlm kegiatan tsb?			-5	5	8	10		
							15		

Standar RINGKAS

 Shopfloor Improvement Specialist http://cakrawijaya.blogspot.com/	STANDAR RINGKAS (Inventaris - Persediaan - Arsip)				Departemen :	Promotor :	Leader :	
					Area :			
					Sub :	[Nama]	[Nama]	
					Tgl :	Tgl :		
DAFTAR INVENTARIS								
No.	Kode Identitas	Nama Item	Spesifikasi (Merek/Tipe/Model)	Jumlah (unit & satuannya)	Keterangan			
DAFTAR PERSEDIAAN								
No.	Kode Barang	Nama Item	Spesifikasi (Merek/Tipe/Model)	Minimum (unit & satuannya)	Titik Pesan (unit & satuannya)	Maksimum (unit & satuannya)	Keterangan	
DAFTAR ARSIP								
Golongan Arsip	No.	Nama Arsip	MASA PENYIMPANAN ARSIP				Keterangan	
			Aktif	Frekuensi Review	In-Aktif	Frekuensi Review	No. Revisi	Tanggal Revisi

Lembar Periksa

LOGO	Productivity Quality & Improvement http://cakrawijaya.blogspot.com/						△ Sabtu	✓ OK	Area :	No. Form. : <i>POI/SR-R1/08-RD</i>
	LEMBAR PERIKSA 5R (Harian/Shift)									
Nama Item	Standar	Bulan : _____								
Paraf Leader:										
Nama Item	Standar	Bulan : _____								

LOGO	Productivity Quality & Improvement http://cakrawijaya.blogspot.com/	<input checked="" type="checkbox"/> OK	Area :	No. Form. :
			X NG	Sub : Leader :

LEMBAR PERIKSA 5R (Mingguan & Bulanan)

(Mingguan)

No.	Nama Item	Standar	Periode Inspeksi	Tahun :															
				Januari			Februari			Maret			April			Mei			Juni
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

Paraf Leader:

No.	Nama Item	Standar	Periode Inspeksi	Tahun :																			
				Juli			Agustus			September			Oktober			November			Desember				
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

Paraf Leader:

(Bulanan)

No.	Nama Item	Standar	Periode Inspeksi	Tahun :											
				Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nov	Des

Paraf Leader:

Pemantapan

Sasaran dari PEMANTAPAN RINGKAS ini adalah :

- Mendidik Karyawan agar mampu menjalankan KAIZEN Ringkas (*Improvement berkesinambungan*).

DIAGRAM PEMANTAPAN RINGKAS



Diagram Pemantapan Ringkas

3.3.1 Audit Pemantapan RINGKAS

Formulir Audit SR :			Audit : / /	Area :	Auditor	Manajer / Pimpinan			
PEMANTAPAN RINGKAS (PELAKSANA)			Auditee :		Nama/Paraf				
			Tanda Tangan :		Batasan skor yang diterima Σ (Nilai item 1-4) = Mandiri Manajer Pimpinan > 90 poin > 85 poin > 80 poin Penilaian Diterima Ditolak				
Tahap Audit :	Mandiri	Manajer	Pimpinan						
Poin Audit	Uraian			⊗	←	⊖	→	⊕	No. DAK :
1 Zona Tanggung Jawab	a Kesesuaian ZONA TANGGUNG JAWAB dgn Pelaksana di area kerja & Karyawan tsb mengetahui batasan wilayah tanggung jawabnya.			-5	4	6	8	10	
2 Standar RINGKAS	STANDAR telah disahkan oleh Pimpinan Unit Kerja & terpampang di tempat yg strategis utk dilihat.	a INVENTARIS	-5	4	6	8	10		
		b PERSEDIAAN	-5	4	6	8	10		
		c ARSIP	-5	4	6	8	10		
3 KAIZEN RINGKAS dan DISPLIN RINGKAS	a AREA KRITIS telah diidentifikasi & ada program utk menangani segera & memadai.	(Jml Masalah / Jml Karyawan) * 100% = ___ / ___	≤ 25%	26 ≥ 50%	51 ≥ 75%	76 ≥ 100%	> 100%		
	b Jml KAIZEN periode sblmnya yg telah mendapatkan nomer / persetujuan dari Manajemen.	(Jml KAIZEN / Jml Karyawan) * 100% = ___ / ___	≤ 25%	26 ≥ 50%	51 ≥ 75%	76 ≥ 100%	> 100%		
	c Adakah poin pengecekan utk menjadi area kerja yg RINGKAS? (LEMBAR PERIKSA dilaksanakan dgn DISPLIN)		-5	3	6	8	10		
	d Area kerja ini sudah tidak menyimpan item yang "tidak diperlukan".		-5	3	5	10	15		
4 AKK	a Adakah TARGET pencapaian RINGKAS & semua anggota kelompok berpartisipasi aktif dlm kegiatan mencapai Target tsb?		-5	3	5	10	15		

Kriteria Audit Pemantapan RINGKAS

KAIZEN RINGKAS

Shopfloor Improvement Specialist http://cakrwijaya.blogspot.com	KAIZEN		TAHUN :	Promotor :	Kode Dept.:		
			Leader :	Area SR :			
PERIODE SR:	<input type="checkbox"/> MANDIRI - Perunggu	<input type="checkbox"/> MANAJER - Perak	<input type="checkbox"/> PIMPINAN - Emas	Penemu :	Sub Area :		
	<input type="checkbox"/> R0	<input type="checkbox"/> R1	<input type="checkbox"/> R2	<input type="checkbox"/> R3	<input type="checkbox"/> R4	<input type="checkbox"/> R5	Tanggal Pengajuan Usulan :
URAIAN MASALAH :	TARGET IMPROVEMENT :						
KONDISI MULA :	KONDISI AKHIR :						
TEMA :	KOMENTAR HASIL IMPROVEMENT :						
<input type="checkbox"/> Mencegah <input type="checkbox"/> Menyempurnakan <input type="checkbox"/> Ide/Disain Baru	Dilaksanakan :		Verifikasi :	No. :	/--		
<input type="checkbox"/> Quality <input type="checkbox"/> Cost <input type="checkbox"/> Delivery <input type="checkbox"/> Safety <input type="checkbox"/> 5-R	Member :		Leader :	Promotor :			

Rute : Member → Leader → Promotor → Committee → AKK : Aktivitas Kelompok Kecil

KAIZEN RINGKAS

SEITON-RAPI

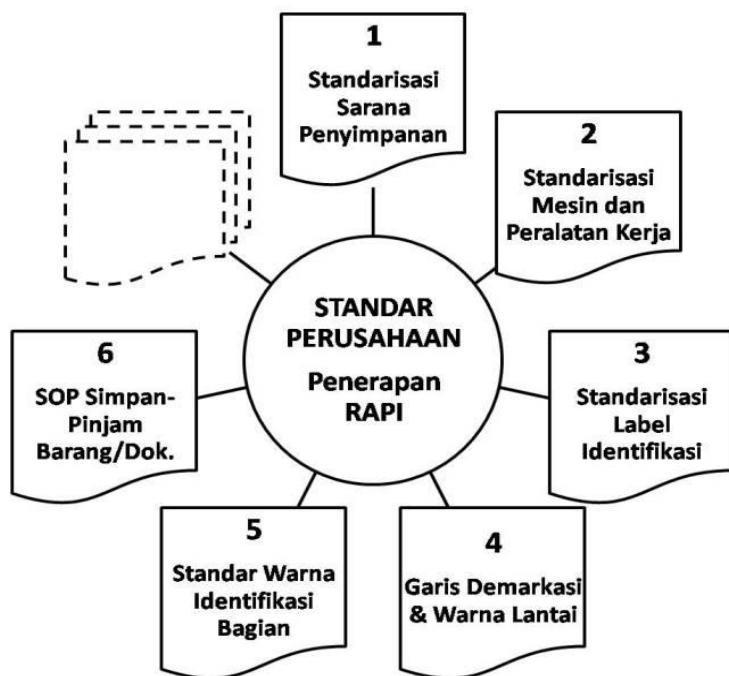
Sasaran :

Menciptakan sistem penyimpanan dan tata letak sarana kerja untuk menjamin bahwa barang -barang yang diperlukan menjadi mudah dikenali dan mudah ditemukan serta mudah kembalikan ke kondisi standardnya.

Kunci :

- Standar Perusahaan Penerapan RAPI.
- Kendali Visual Mesin & Peralatan.
- Sistem Sarana Penyimpanan

RAPI adalah setiap item yang diperlukan di area kerja memiliki tempat penyimpanannya dan jelas status keberadaannya.



RAPI berhubungan dengan berbagai Standarisasi

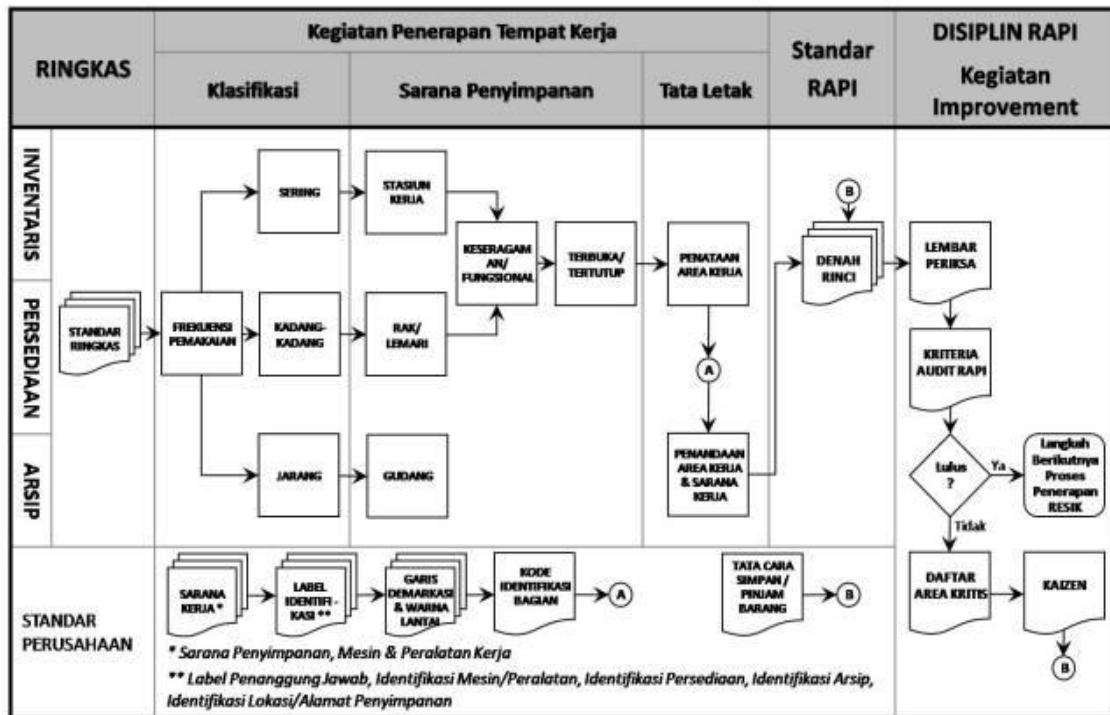


Diagram Aliran Proses RAPI

- Identifikasi Mesin / Peralatan + Penanggung Jawab

IDENTIFIKASI MESIN/ALAT SPESIFIK
Nama Penanggung Jawab

Formasi Identifikasi Penanggung Jawab

- Identifikasi Status Mesin / Peralatan

OPERATION	
Disain :	Target :

Formasi Identifikasi Status Beroperasi

BREAKDOWN	
Status:	
Mulai :	Target Selesai :
____ : ____ ____ / ____	____ : ____ ____ / ____

Formasi Identifikasi Status Rusak

SHUTDOWN	
Untuk Apa?	
Mulai :	Target Selesai :
____ : ____ ____ / ____	____ : ____ ____ / ____

Formasi Identifikasi Status Diberhentikan

IDLING	
Karena Apa?	
Mulai :	Target Selesai :
____ : ____ ____ / ____	____ : ____ ____ / ____

Formasi Identifikasi Status Menunggu

- Identifikasi Persediaan

IDENTIFIKASI LOKASI SPESIFIK		
NAMA ITEM SPESIFIK		
MIN.	(jumlah)	satuan unit
MAX.	(jumlah)	satuan unit

Formasi Identifikasi Persediaan

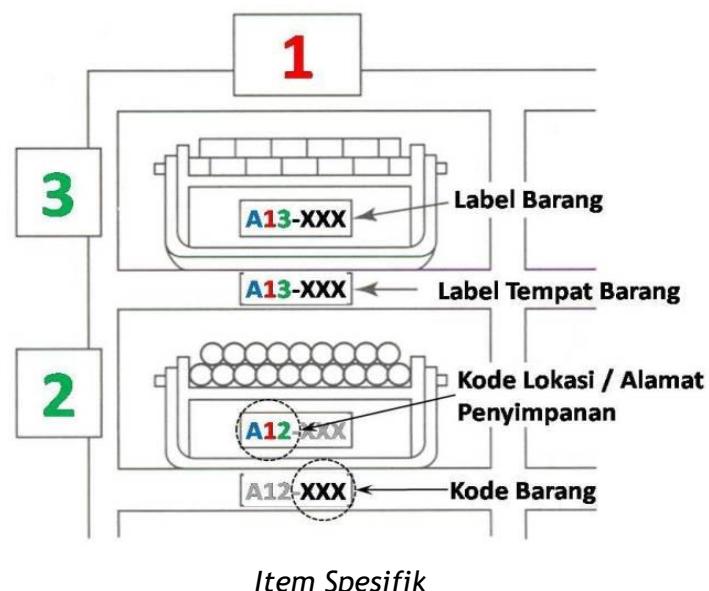
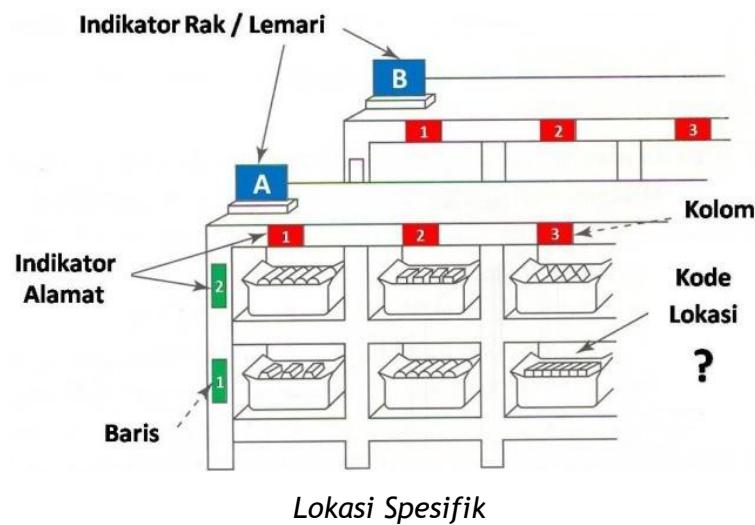
IDENTIFIKASI LOKASI SPESIFIK		
NAMA ITEM SPESIFIK		
MAX.	(jumlah)	satuan unit

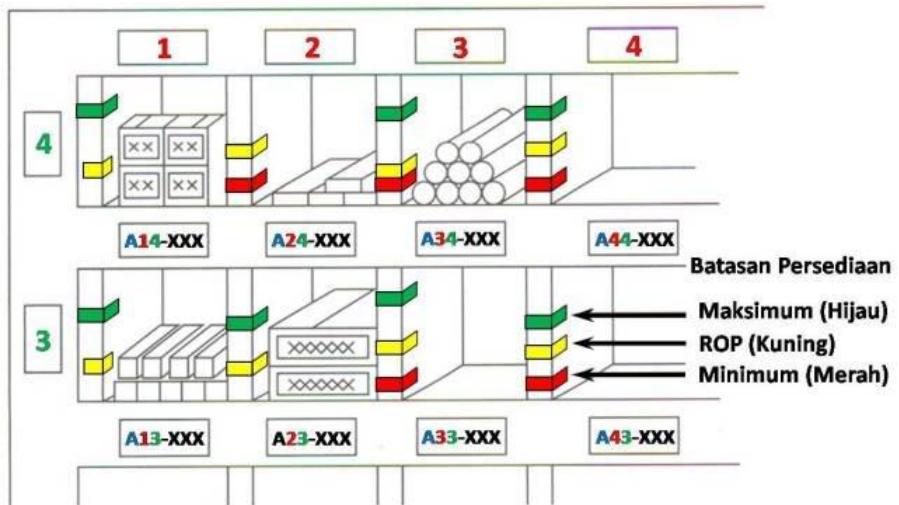
Formasi Identifikasi Persediaan Tanpa Nilai Minimum

IDENTIFIKASI LOKASI SPESIFIK		
NAMA ITEM SPESIFIK		
MAX.	(jumlah)	satuan unit

Formasi Identifikasi Produk / Item Cacat

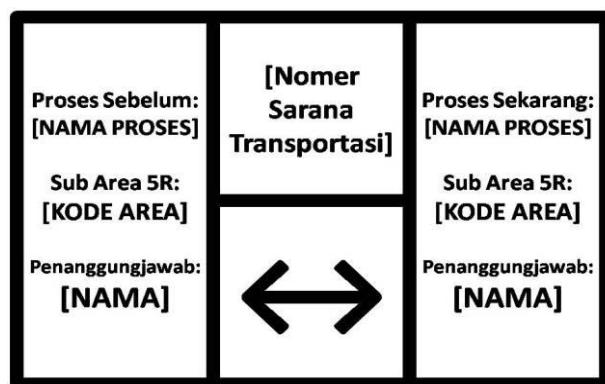
- Identifikasi Lokasi / Alamat Penyimpanan





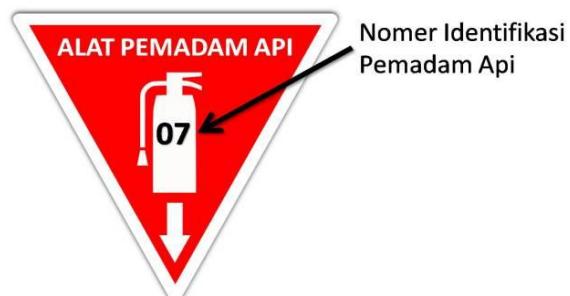
Jumlah Spesifik

- Identifikasi Sarana Transportasi

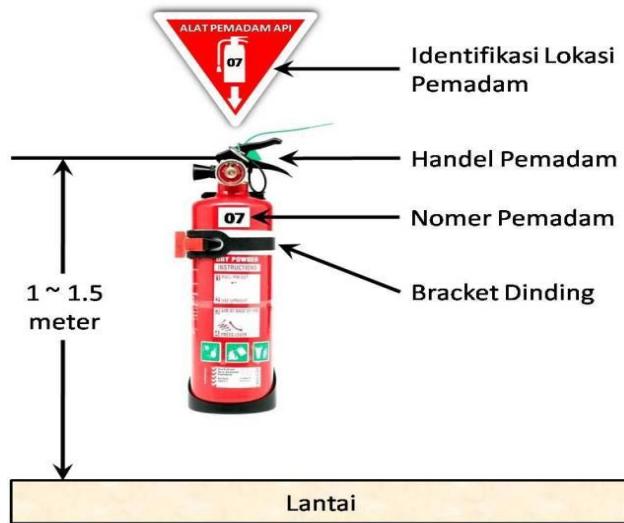


Formasi Identifikasi Sarana Transportasi

- Identifikasi Alat Pemadam Api



Identifikasi Lokasi Alat Pemadam Api



Standard Posisi Alat Pemadam Api

- Garis Demarkasi & Warna Lantai

KELOMPOK	SUB KELOMPOK	WARNA	LEBAR	KETERANGAN	CONTOH	SPEK/KODE
Garis	Garis pembagi area	Kuning	10 cm	Garis Lurus		
	Masuk/Keluar	Kuning	10 cm	Garis Putus-putus		
	Lintasan Pintu Ayun	Kuning	10 cm	Garis Putus-putus		
	Penunjuk Arah	Kuning		Panah		
	Tanda Penempatan Sarana Kerja	Putih	5 cm	Garis Lurus		
	Tanda Penempatan Produk sedang dalam Proses	Putih	5 cm	Garis Sudut		
	Tanda Penempatan Barang yang dapat dipindahkan	Putih	3 cm	Garis Putus-putus		
	Tanda Penempatan Produk Defect	Merah	3 cm	Garis Lurus		
Lantai	Area Kerja Produksi	Hijau				
	Area Gudang	Kuning Gading				
	Area Umum	Biru				
	Jalan	Oranye				
	Perhatian!	Kuning-Hitam				

Standar Garis Demarkasi & Warna Lantai



Rambu Larangan Menginjak Garis

1. Standard RAPI (Denah Rinci)

 <p>Shopfloor Improvement Specialist http://cakrawajaya.blogspot.com/</p> <p>STANDAR RAPI (Denah Rinci Tata Letak)</p> <p>DENAH RINCI (Sub Area / Perorangan) <i>Orientasi Denah harus sesuai dengan DENAH AKK.</i></p>	Departemen : _____ Promotor : _____ Leader : _____ Area : _____ Sub : _____ (Nama) _____ (Nama) Tgl : _____ Tgl : _____																																																																																																																																						
<p>DENAH PEMBAGIAN AREA TANGGUNG JAWAB 5R (DENAH AKK) <i>Orientasi Denah harus sesuai dengan Posisi penempelan Denah. Menunjukkan Posisi dimana lokasi Denah, "Anda berada disini".</i></p>																																																																																																																																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Kode</th> <th>Inventaris</th> <th>Spesifikasi</th> <th>Jumlah</th> <th>Keterangan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Kode</th> <th>Persediaan</th> <th>Spek.</th> <th colspan="3">Jumlah</th> <th>Keterangan</th> </tr> <tr> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th>Min.</th> <th>ROP</th> <th>Max.</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		No.	Kode	Inventaris	Spesifikasi	Jumlah	Keterangan																																																	No.	Kode	Persediaan	Spek.	Jumlah			Keterangan					Min.	ROP	Max.																																																																	
No.	Kode	Inventaris	Spesifikasi	Jumlah	Keterangan																																																																																																																																		
No.	Kode	Persediaan	Spek.	Jumlah			Keterangan																																																																																																																																
				Min.	ROP	Max.																																																																																																																																	

Denah Rinci Posisi Vertikal

 <p>Shopfloor Improvement Specialist http://cakrawajaya.blogspot.com/</p> <p>STANDAR RAPI (Denah Rinci Tata Letak)</p> <p>DENAH RINCI (Sub Area / Perorangan) <i>Orientasi Denah harus sesuai dengan DENAH AKK.</i></p>	Departemen : _____ Promotor : _____ Leader : _____ Area : _____ Sub : _____ (Nama) _____ (Nama) Tgl : _____ Tgl : _____																																																																																																																														
<p>DENAH PEMBAGIAN AREA TANGGUNG JAWAB 5R (DENAH AKK) <i>Orientasi Denah harus sesuai dengan Posisi penempelan Denah. Menunjukkan Posisi dimana lokasi Denah, "Anda berada disini".</i></p>																																																																																																																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Kode</th> <th>Inventaris</th> <th>Spesifikasi</th> <th>Jumlah</th> <th>Keterangan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Kode</th> <th>Persediaan</th> <th>Spek.</th> <th colspan="3">Jumlah</th> <th>Keterangan</th> </tr> <tr> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th>Min.</th> <th>ROP</th> <th>Max.</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		No.	Kode	Inventaris	Spesifikasi	Jumlah	Keterangan																																																	No.	Kode	Persediaan	Spek.	Jumlah			Keterangan					Min.	ROP	Max.																																																									
No.	Kode	Inventaris	Spesifikasi	Jumlah	Keterangan																																																																																																																										
No.	Kode	Persediaan	Spek.	Jumlah			Keterangan																																																																																																																								
				Min.	ROP	Max.																																																																																																																									

Denah Rinci Posisi Horizontal

2. Audit RAPI

Formulir Audit SR:		Audit :	I	Auditor		Manajer	Pimpinan			
		Area :		Paraf						
		Kode Bengkel :		Skor yang dicapai						
				Σ (Misi Item 1-4)						
		Mandiri > 90 poin Penilaian		> 65 poin Diforma		> 60 poin Diratik				
1	Zona TANGGUNG JAWAB	Uraian		⊗	←	⊖	→			
2	RINGKAS	• Kesesuaian ZONA TANGGUNG JAWAB dgn Pelaksanaan di area kerja & Karyawannya tsb mengelakkan bakaan walaupun tanggung jawobnya.		-5	2	3	4	5		
3	RAPI	• Kesesuaian STANDAR RINGKAS thd kondisinya Area Kerja. • Area kerja ini sudah tidak menyimpan item yg "tidak diperlukan".		-5	4	6	8	10		
4	RAPI + RINGKAS + DISPLIN	• Apa Prosesnya? Apa Statusnya? Siapa Penanggung Jawabnya? Adakah Ganteng Demaskasinya? • Adakah Sanarnya (Terbuka/Tertutup)? Identitasknya? Ganteng Demaskasinya? • Identitas Lokasinya? Iternanya? Mudah mengetahui batu jumlahnya? Adakah Batasan MIN & MAX-nya? • Adakah Sanarnya? Identitasknya? Pengendalian Asipnya? • LAYOUT diatur dengan benar, alur kerja, arus barang, prinsip FIFO. • Setiap item yg diperlukan dalam pekerjaan, tersedia tempatnya & jelas statusnya. (Termasuk barang Pribadi)		MESIN & PERALATAN	-5	2	3	4	5	
5	AKK	• AREA KRMS thd diidentifikasi kan & ada program untuk menaiktarifkannya segera & memadam. • Jml KAIZEN periode seblmnya yg tlh mendapatkan nomer / persetujuan dr Manager • Adakah POIN PENGECERAN utk menjadi area kerja yg RINGKAS + RAPI? (DISPLIN Lembar Periksa) • Setiap orang DISPLIN mematuhi aturan penyimpanan & ada mekanisme pemastiannya (Kendali Visual / Mekanisme Anti Salah).		Mesin/Krywic / KAIZEN/ Krywic /	≤ 25% 0	26 - 50% 4	51 - 75% 6	76 - 100% 8	> 100% 10	
		• AREA KRMS thd diidentifikasi kan & ada program untuk menaiktarifkannya segera & memadam. • Jml KAIZEN periode seblmnya yg tlh mendapatkan nomer / persetujuan dr Manager • Adakah POIN PENGECERAN utk menjadi area kerja yg RINGKAS + RAPI? (DISPLIN Lembar Periksa) • Setiap orang DISPLIN mematuhi aturan penyimpanan & ada mekanisme pemastiannya (Kendali Visual / Mekanisme Anti Salah).		PERSEDIAAN	-5	2	3	4	5	
		• AREA KRMS thd diidentifikasi kan & ada program untuk menaiktarifkannya segera & memadam. • Jml KAIZEN periode seblmnya yg tlh mendapatkan nomer / persetujuan dr Manager • Adakah POIN PENGECERAN utk menjadi area kerja yg RINGKAS + RAPI? (DISPLIN Lembar Periksa) • Setiap orang DISPLIN mematuhi aturan penyimpanan & ada mekanisme pemastiannya (Kendali Visual / Mekanisme Anti Salah).		DENAH RNCI	-5	2	3	4	5	
		• AREA KRMS thd diidentifikasi kan & ada program untuk menaiktarifkannya segera & memadam. • Jml KAIZEN periode seblmnya yg tlh mendapatkan nomer / persetujuan dr Manager • Adakah POIN PENGECERAN utk menjadi area kerja yg RINGKAS + RAPI? (DISPLIN Lembar Periksa) • Setiap orang DISPLIN mematuhi aturan penyimpanan & ada mekanisme pemastiannya (Kendali Visual / Mekanisme Anti Salah).		Setiap item yg diperlukan dalam pekerjaan, tersedia tempatnya & jelas statusnya. (Termasuk barang Pribadi)	-5	4	6	8	10	
		• AREA KRMS thd diidentifikasi kan & ada program untuk menaiktarifkannya segera & memadam. • Jml KAIZEN periode seblmnya yg tlh mendapatkan nomer / persetujuan dr Manager • Adakah POIN PENGECERAN utk menjadi area kerja yg RINGKAS + RAPI? (DISPLIN Lembar Periksa) • Setiap orang DISPLIN mematuhi aturan penyimpanan & ada mekanisme pemastiannya (Kendali Visual / Mekanisme Anti Salah).		Member : _____	Promotor : _____	Kode Dept. : _____	Leader : _____	Area SR : _____	Penemu : _____	Sub Area : _____
		URAIAN MASALAH :		TARGET IMPROVEMENT :						
		KONDISI MULAI :		KONDISI AKHIR :						
		TEMA :		KOMENTAR HASIL IMPROVEMENT :						
		<input type="checkbox"/> Mencegah <input type="checkbox"/> Menyempurnakan <input type="checkbox"/> Ide/Desain Baru		Dilaksanakan : _____	Verifikasi : _____	No. : _____	//			
		<input type="checkbox"/> Quality <input type="checkbox"/> Cost <input type="checkbox"/> Delivery <input type="checkbox"/> Safety <input type="checkbox"/> 5-R		Member : _____	Leader : _____	Promotor : _____				
<i>Rute : Member → Leader → Promotor → Committee → AKK : Aktivitas Kelompok Kecil</i>										

Kriteria Audit Pemantapan RAPI

3. KAIZEN RAPI

 Shopfloor Improvement Specialist http://otkrawijaya.blogspot.com	KAIZEN		TAHUN :	Promotor :	Kode Dept. :					
PERIOD SR: <input type="checkbox"/> MANDIRI - Perunggu <input type="checkbox"/> MANAJER - Perak <input type="checkbox"/> R0 <input type="checkbox"/> R1 <input type="checkbox"/> R2 <input type="checkbox"/> R3 <input type="checkbox"/> R4 <input type="checkbox"/> RS		Leader : _____ Area SR : _____		Penemu :	Sub Area : _____					
URAIAN MASALAH :		TARGET IMPROVEMENT :								
KONDISI MULAI :		KONDISI AKHIR :								
TEMA :		KOMENTAR HASIL IMPROVEMENT :								
<input type="checkbox"/> Mencegah <input type="checkbox"/> Menyempurnakan <input type="checkbox"/> Ide/Desain Baru <input type="checkbox"/> Quality <input type="checkbox"/> Cost <input type="checkbox"/> Delivery <input type="checkbox"/> Safety <input type="checkbox"/> 5-R		Dilaksanakan : _____	Verifikasi : _____	No. : _____	//					
		Member : _____	Leader : _____	Promotor : _____						
<i>Rute : Member → Leader → Promotor → Committee → AKK : Aktivitas Kelompok Kecil</i>										

KAIZEN RAPI

MANFAAT RAPI

Pada umumnya manfaat dari RAPI adalah waktu untuk mengerjakan sesuatu menjadi lebih singkat dan pengurangan jarak tempuh serta gerakan yang lebih sedikit sehingga peningkatan produktivitas dapat tercapai. Misalnya; waktu *set up* dan penggantian proses menjadi lebih singkat dan penyimpangan yang terjadi karena kesalahan menempatkan barang segera diketahui.

Manfaat-manfaat lain dari kegiatan RAPI :

- Peningkatan produktivitas, waktu untuk mengambil dan mengembalikan peralatan menjadi lebih cepat dan mudah.
- Peningkatan produktivitas, segera mengetahui ketika item-item yang diperlukan tidak tersedia di tempatnya.
- Penghematan biaya karena item yang ‘hilang’ telah ditemukan tanpa harus melakukan pengulangan pesanan.
- Pengurangan cedera karena peralatan tersimpan dalam posisi yang nyaman dan ergonomis, gerakan badan seperti; membungkuk, meregang, mengangkat dan melintir menjadi lebih sedikit.
- Mengurangi rasa frustrasi ketika menemukan barang yang diperlukan menjadi lebih mudah.
- Aliran material dan alur kerja menjadi lebih baik.
- Kegiatan pembersihan menjadi lebih mudah.

SEISHO-RESIK

Sasaran :

Kegiatan membersihkan sambil memeriksa penyimpangan (mencari peluang perbaikan) kemudian mengembalikan ke kondisi dasarnya.

Kunci :

- Jadwal Kebersihan.
- Standard Kebersihan.
- Lembar Periksa 3R

RESIK adalah setiap item yang diperlukan di area kerja dalam kondisi yang optimum dan area kerja yang bebas dari sumber kontaminasi.

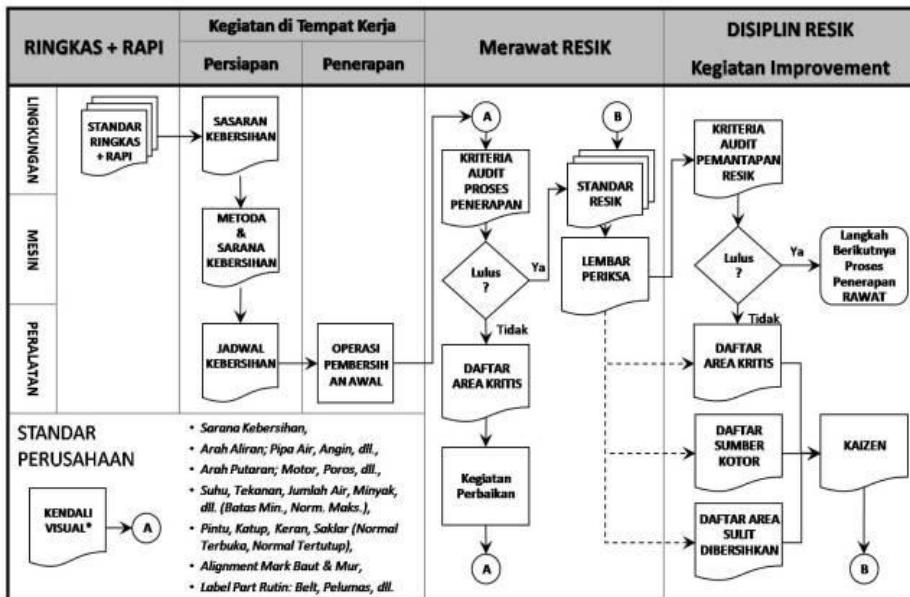


Diagram Aliran Proses RESIK

1. Sasaran Kebersihan

SASARAN KEBERSIHAN		Departemen :	Promotor :	Leader :		
		Area :				
		Sub :	(Nama)	(Nama)		
		Tgl. :	Tgl. :	Tgl. :		
LINGKUNGAN	- LANTAI	<input type="checkbox"/> JANTAI ()	<input type="checkbox"/> MARKA ()	<input type="checkbox"/> SALURAN AIR ()	<input type="checkbox"/>	
	- DINDING	<input type="checkbox"/> DINDING ()	<input type="checkbox"/> JENDERA ()	<input type="checkbox"/> PINTU ()	<input type="checkbox"/> VENTILASI ()	<input type="checkbox"/> PENDINGIN ()
	- LANGIT-LANGIT	<input type="checkbox"/> PLAFON ()	<input type="checkbox"/> LAMPU ()	<input type="checkbox"/> KIPAS ANGIN ()	<input type="checkbox"/> EXHAUST ()	<input type="checkbox"/> BEAM ()
	- K3	<input type="checkbox"/> ATAP	<input type="checkbox"/> KABEL-KABEL ()	<input type="checkbox"/> PIPA-PIPA ()		
		<input type="checkbox"/> HIDRAN ()	<input type="checkbox"/> APAR ()	<input type="checkbox"/> RAMBU ()	<input type="checkbox"/> APD ()	
MESIN	-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
PERALATAN	- TRANSPORTASI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	- MEJA/RAK/LEMARI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	- ALAT UKUR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	- ALAT KERJA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	- JIG / DIES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
PERSEDIAAN (RINGKAS)	- BAHAN BAKU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	- MAT. PENDUKUNG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	- BARANG JADI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Sasaran Kebersihan

2. Metoda & Sarana Kebersihan.
3. Jadwal Kebersihan.
4. Pembersihan Awal.
5. Standar RESIK.

6. Lingkungan
7. Mesin
8. Peralatan

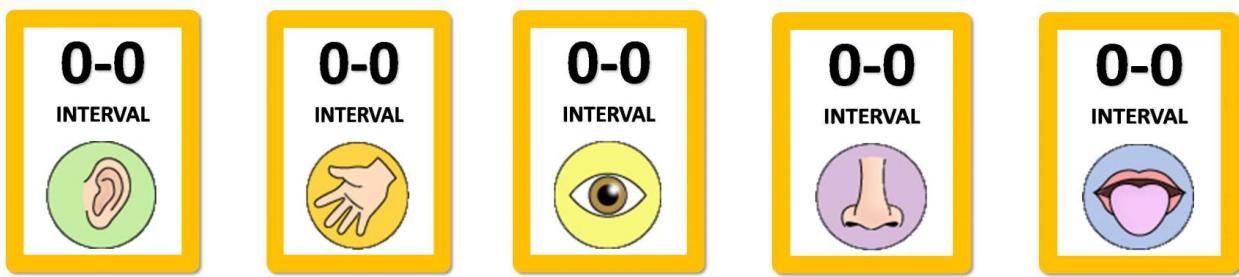
RAIN Shopfloor Improvement Specialist http://cakrawajaya.blogspot.com/	STANDAR RESIK (Membersihkan = Memeriksa)					Departemen :	Komite :	Promotor :	Leader :		
						Area :					
						Sub :	(Nama)	(Nama)	(Nama)		
						Tgl. :	Tgl. :	Tgl. :	Tgl. :		
Ilustrasi	No.	Bagian	Standar	Metode Inspeksi	Alat Bantu	Tindakan Bila Abnormal	Durasi	Interval			
								S	H	M	B
Total :											

Standar Resik Posisi Vertikal

 RAINBOW QUALITY MANAGEMENT SYSTEM		Shopfloor Improvement Specialist: http://cakrawalijaya.blogspot.com/		Departemen :	Komite :	Promotor :	Leader :				
STANDAR RESIKI (Membersihkan = Memeriksa)		Area :									
		Sub :	(Name)	(Name)	(Name)	(Name)	Tgl. :				
			(Name)	(Name)	(Name)	(Name)	Tgl. :				
Ilustrasi											
No.	Bagian	Standar	Metode Inspeksi	Alat Bantu	Tindakan Bila Abnormal	Durasi	Interval				
							S	H	M	B	
											Total :

Standar Resik Posisi Horizontal

A.Kendali Visual RESIK*



- Sarana Kebersihan
Identifikasi Limbah & Sisa Proses

		JAGALAH KEBERSIHAN						
1	2	3	4	5	6	7	8	
Puing, Beton	Logam	Bahan Berbahaya	Kaca	Kayu	Kardus Kemasan	Plastik	Campuran Lain-lain	

Standarisasi Segregasi Limbah di Pabrik

		JAGALAH KEBERSIHAN		
		ORGANIK	ANORGANIK	
Kertas, Kayu, Daun, Sisa Makanan, Kulit Buah dan Sampah Dapur.		Plastik, Kain Tekstil, Kaleng, Botol Minuman, Besi, Kaca, dll.		

Standar identifikasi lokasi tempat sampah umum



Identifikasi lokasi tempat sampah umum dengan ilustrasi

- Arah Aliran ; Pipa Air, Angin, dll (Identifikasi Arah & Warna Pipa)

Warna Latar	Warna Panah dan Tulisan	Makna Pipa	Contoh Aplikasi
MERAH	PUTIH	Pemadam Api	→ HIDRAN →
JINGGA	HITAM	Cairan Korosif dan beracun	→ AMONIA →
KUNING	HITAM	Cairan mudah terbakar (Flammable) Gas	→ LPG →
COKLAT	PUTIH	Cairan mudah terbakar (Combustible) Minyak	→ SOLAR →
HIJAU	PUTIH	Air minum, pendingin, air boiler, dan jenis air lainnya	→ AIR RO →
BIRU	PUTIH	Udara bertekanan	→ ANGIN →
UNGU	PUTIH	Peruntukan lainnya yang didefinisikan oleh Standar Perusahaan	→ LABEL →
PUTIH	HITAM	Peruntukan lainnya yang didefinisikan oleh Standar Perusahaan	→ LABEL →
KELABU	PUTIH	Peruntukan lainnya yang didefinisikan oleh Standar Perusahaan	→ LABEL →
HITAM	PUTIH	Peruntukan lainnya yang didefinisikan oleh Standar Perusahaan	→ LABEL →

Standarisasi Label Arah Aliran & Warna Pipa

- Arah Putaran; Motor, Poros, dll.,
- Suhu, Tekanan, Jumlah Air, Minyak, dll. (Batas Min., Norm. Maks.),
- Pintu, Katup, Keran, Saklar (Normal Terbuka, Normal Tertutup),
- Alignment Mark Baut & Mur,
- Label Part Rutin: Belt, Pelumas, dll.

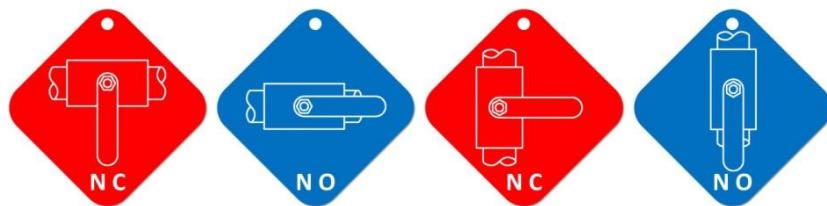
Identifikasi Katup

Katup Model “Check Valve”



Identifikasi Katup Normal Tertutup dan Normal Terbuka.

Katup Model “Ball Valve”



Identifikasi Katup Normal Tertutup dan Normal Terbuka untuk posisi pipa Horizontal dan Vertikal.

B. Daftar Sumber Kotor

Daftar Sumber Kotor

Daftar Area Sulit Resik

Formulir Audit SR :			Audit:	Area:	Auditor	Manajer / Pimpinan			
			Auditee:		Nama/Pangkat				
			Tanda Tangan:		Batasan skor yang diizinkan Σ (Nilai item 1-4) =				
Tahap Audit				Σ (Nilai item 1-4) =					
Mandiri	Manager	Pimpinan	> 90 poin		> 85 poin	> 80 poin			
			Penilaian		Diterima	Ditolak			
Point Audit	Uraian		⊗	←	⊖	→	⊗	Nilai	
1 RINGKAS & Organisasi 5R	a Ada ORGANISASI 5R yg terdiri dr seluruh Karyawan yg bekerja di area ini & memiliki ZONA TANGGUNG JAWAB 5R -nya masing-masing.		-2	2	3	4	5		
2 RINGKAS & RAPI	a Area kerja ini sudah TIDAK MENYIMPAN item yg tidak b Setiap item yg diperlukan dr pekerjaan, TERSEDIA TEMPAT nya & JELAS STATUS nya.		-2	4	6	8	10		
3 RESIK	KEBERSIHAN utk seluruh item-item di area kerja ini tlh sesuai dgn standar yg dibuat.	a LINGKUNGAN	Plafon Dinding Lantai	-2	2	3	4	5	
		b MESIN	-2	2	3	4	5		
		c PERALATAN	-2	2	3	4	5		
	Tersedia SARANA KEBERSIHAN & ketetapan penempatannya	d PEMBUANGAN LIMBAH	-2	2	3	4	5		
		e PERALATAN	-2	2	3	4	5		
		f JADWAL KEBERSIHAN	telah dibuat & terpampang di area yg mudah dilihat.	-2	2	3	4	5	
	h KENDALI VISUAL	Arah Aliran/Putaran, Suhu, Tekanan, Min-Max, Katup, Keran, Saiklar, Mur & Baut, Label Consumable Part.	-2	4	6	8	10		
		i SARANA K3	tersedia, ada identifikasi lokasinya & drm keadaan bersih.	-2	4	6	8	10	
4 KAIZEN RINGKAS + RAPI + RESIK dan DISPLIN RINGKAS + RAPI + RESIK	a Adakah POIN PENGECEKAN utk menjadi area kerja yg selalu RINGKAS, RAPI & RESIK dilaksanakan? (Lembar Penksa SR)		-2	2	3	4	5		
	b AREA KRITIS, SUMBER KOTOR & AREA SULIT RESIK tlh diidentifikasi & ada program utk menanganiinya segera & memadai	(Jml Masalah / Jml Karyawan) * 100% = — / —	≤ 25% -3	2	3	4	5		
	c Jml KAIZEN periode sblmnya yg tlh mendapatkan nomer / persetujuan dr Manajemen.	(Jml KAIZEN / Jml Karyawan) * 100% = — / —	≤ 25% -3	4	6	8	10		
5 AK	a Apakah TARGET RESIK dimengerti dgn baik & semua anggota kelompok berpartisipasi aktif drm mencapai	-3	2	3	4	5			

Kriteria Audit Pemantapan RESIK

KAIZEN Resik

 Shopfloor Improvement Specialist http://cakrawijaya.blogspot.com	KAIZEN		TAHUN :	Promotor :	Kode Dept. :
PERIODE SR : <input type="checkbox"/> MANDIRI - Perunggu <input type="checkbox"/> MANAJER - Perak <input type="checkbox"/> RD <input type="checkbox"/> R1 <input type="checkbox"/> R2 <input type="checkbox"/> R3 <input type="checkbox"/> PIMPINAN - Emas <input type="checkbox"/> R4 <input type="checkbox"/> RS				Leader :	Area SR :
				Penemu :	Sub Area :
				Tanggal Pengajuan Usulan :	
URAIAN MASALAH :			TARGET IMPROVEMENT :		
KONDISI MULA :			KONDISI AKHIR :		
TEMA :			KOMENTAR HASIL IMPROVEMENT :		
<input type="checkbox"/> Mencegah <input type="checkbox"/> Menyempurnakan <input type="checkbox"/> Ide/Desain Baru <input type="checkbox"/> Quality <input type="checkbox"/> Cost <input type="checkbox"/> Delivery <input type="checkbox"/> Safety <input type="checkbox"/> 5-R			Dilaksanakan :	Verifikasi :	No. : //--
			Member :	Leader :	Promotor :
<i>Route : Member → Leader → Promotor → Committee → AKK : Aktivitas Kelompok Kecil</i>					

KAIZEN RESIK

MANFAAT RESIK

Pada umumnya manfaat dari RESIK adalah telah ditetapkannya standar kebersihan untuk masa depan, mempelajari bagaimana cara melakukan pembersihan dan antusiasme karyawan menjadi lebih tinggi, terutama jika para manajer turut serta mengambil bagian pada kegiatan kebersihan. Misalnya; peningkatan produktivitas dapat tercapai karena waktu yang digunakan untuk kegiatan membersihkan menjadi lebih singkat dengan mutu kebersihan yang lebih baik.

Manfaat-manfaat lain dari kegiatan RESIK :

- Lingkungan yang lebih aman, nyaman dan sehat.
- Pengurangan waktu *downtime* untuk memperbaiki sejak mesin diperiksa secara singkat dan teratur, juga *downtime* karena berkurangnya penumpukan kotoran di mesin.
- Antusiasme operator menjadi lebih tinggi, lebih percaya diri dan bangga terhadap area kerjanya yang rapih dan bersih.
- Kesan yang baik di mata Pelanggan.
- Menjadikan kualitas hidup yang lebih baik.

SEIKETSU-RAWAT

Sasaran :

Memperkuat 3R sebelumnya dengan menghasilkan prosedur kerja standar, menetapkan cara terbaik dari praktek pekerjaan dan menemukan cara untuk memastikan bahwa setiap orang melakukan dengan cara yang sama "terbaiknya".

Kunci :

- Prosedur Kerja Standar.
- Standar 3R : RINGKAS-RAPI-RESIK
- Program Kegiatan Audit & Patroli 5R

Prosedur Kerja Standar

LOGO	Productivity Quality & Improvement http://cakrawijaya.blogspot.com/		Departemen :	Disetujui Oleh :	Diperiksa Oleh :	Disiapkan Oleh :
No. Pekerjaan :	Nama Pekerjaan :		Area :			
000-1234	Kebersihan Toilet		Sub :	(Nama) Tgl. :	(Nama) Tgl. :	(Nama) Tgl. :
Ilustrasi 		No.	Langkah	Uraian Pekerjaan		
		1	Periksa perlengkapan yang dibutuhkan di dalam Toilet	Menyediakan dan menjaga serta memonitor perlengkapan yang dibutuhkan didalam Toilet seperti Tissue, Sabun Tangan dan Kamper agar selalu tersedia.		
		2	Periksa Kran, Urinoir dan Kloset	Memeriksa kondisi Kran yang tidak tertutup dengan baik, Urinoir dan Kloset yang bocor yang dapat menyebabkan pemborosan penggunaan sumber daya.		
		3	Periksa Tempat Sampah	Memeriksa Tempat Sampah di dalam Toilet agar tidak sampai menumpuk dan selalu dalam keadaan bersih.		
		4	Membersihkan Kloset	Membersihkan Kloset agar jangan sampai berkerak dan berwarna kuning dengan cara menggosok bagian dalam dan luar dengan pembersih yang ada.		
		14				
Alat Pelindung Diri	Alat Bantu		Material	Metode Inspeksi	Pengetahuan / Keterampilan	
  	Kain Lap Bersih, Sikat, Alat Pel Lantai		Cairan Pembersih Kloset, Lantai, Kaca, Formulir Lembar Periksa	  	Berbagai Macam Bahan Kimia Pembersih	

Lembar Prosedur Kerja Standar

1. Papan Informasi Visual

		AREA : _____			LOGO KAIZEN	
		Penanggung Jawab : _____		Periode : _____ s/d _____ 20_____		
JAN		STANDAR 5R	TEMUAN AUDIT AREA KRITIS	KAIZEN BULAN : _____	JAN	
FEB					FEB	
MAR					MAR	
APR					APR	
MAY		LEMBAR AUDIT	SUMBER KOTOR	TAHUN : _____	MAY	
JUN					JUN	
JUL					JUL	
AGT					AGT	
SEP		LEMBAR PERIKSA	AREA SULIT RESIK	INFO	SEP	
OCT					OCT	
NOV					NOV	
DEC					DEC	

Formasi Standar Visualisasi Kegiatan 5R

MANFAAT RAWAT

Pada umumnya manfaat dari RAWAT adalah Peluang lebih lanjut untuk meningkatkan produktivitas dengan menerapkan standard kerja dan meningkatkan mutu penerapan dengan menciptakan program audit internal 5S Internal Auditor.

Manfaat-manfaat lain dari kegiatan RAWAT :

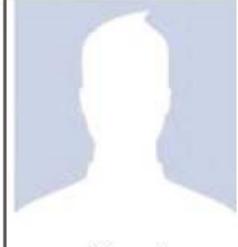
- Mengurangi waktu pelatihan setelah adanya dokumentasi dari tugas-tugas dasar yang dilakukan di dalam setiap kelompok kerja, dan rekan kerja yang berpengalaman dapat menjelaskannya kepada rekan kerja yang baru.
- Mengurangi atau menghilangkan kebingungan dimana setiap pekerja telah mengetahui tugas dan tanggung jawabnya.
- Meningkatkan semangat kerja dengan mengurangi gesekan antara pekerja dengan toleransi pribadi yang berbeda untuk kerapian, atau cara yang berbeda dari penyimpanan peralatan kerja.
- Turut berperan serta pada penciptaan mutu yang konsisten dan produktivitas kerja.

SHITSUKE-RAJIN

Kunci :

- Lembar Komitmen & KAIZEN.
- Program Pelatihan Karyawan.
- Program Penghargaan & Pengakuan.

1. Kepemimpinan

LOGO	Productivity Quality & Improvement http://cakrawijaya.blogspot.com/	Departemen :	Promotor :	Leader :
		Area :		
	Sub Area:		(Nama)	Tgl.:
	Proses dikendalikan :			
(Nama)				
Bagian :				
Jabatan :				
	Hasil diharapkan :			

Lembar Komitmen Pribadi - Tanggung Jawabku

Skill	Productivity Quality & Improvement http://cakrawijaya.blogspot.com/															
	GENBA KAIZEN				SR				Audit SR	7 QC Tools					Membuat Standar	Skor
Name	3 GEN	3-AHU	7-Wayroot	KAIZEN	Ringas	Rapi	Senik	Rivet		Stratifikasi	Lembar Data	Grifik Pareto	Grifik Kendali	Histogram	Diagram Sebab - Akibat	Diagram Pender
Amir	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Budi	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Hasan	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Togop	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Tutti	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Kebutuhan jml orang	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	2	2	5	2	5
Level	Code	Urutan											Kriteria			
0	1	Tidak tahu & tidak mampu menjalankan tugas.											* Tidak cukup pengetahuan / pengalaman dalam menjalankan standar.			
1	2	Tahu semua elemen-elemen dari tugas.											* Telah mendapatkan tinjauan instruksi, bahan rujukan dan terbiasa dengan alat bantu pekerjaan.			
2	3	Mampu menjalankan tugas dengan bantuan.											* Telah menerima instruksi dari Guru (Ketrampilan Level 4).			
3	4	Mampu menjalankan tugas dengan benar.											* Telah mendapatkan sertifikasi dari Guru (Ketrampilan Level 4)			
4	5	Guru, mengajarkan orang lain menjadi mandiri dalam menjalankan tugas.											* Telah mengajarkan / mengaudit hasil kerja orang lain dalam waktu 90 hari kerja.			
5	6	(Emas) Master, Guru dari para guru.											* Sebagai referensi.			

Matriks Pengembangan Ketrampilan

2. One Point Lesson

LOGO	Productivity Quality & Improvement http://cakrawijaya.blogspot.com/	ONE POINT LESSON			No. OPL :			
Tema :			Departemen :	Disetujui Oleh :	Diperiksa Oleh :	Disiapkan Oleh :		
Klasifikasi : <input type="checkbox"/> Pengetahuan Dasar <input type="checkbox"/> Improvement <input type="checkbox"/> Kasus Gangguan			Area :	Sub :	(Nama)	(Nama)	(Nama)	
				Tgl. :		Tgl. :		
Realisasi :	Tgl	/	/	/	/	/	/	
	Paraf Nama							

Lembar One Point Lesson

4

MANAJEMEN PERGUDANGAN



1. Barang tidak jelas keberadaannya.
2. Barang tidak dalam kondisi baik.
3. Pergerakan barang sulit.
4. Gudang terlalu jauh.
5. Gudang terlalu sempit.
6. Keselamatan kerja tidak terjamin.
7. Administrasi gudang tidak rapi.

Pergeseran Makna :

DAHULU

- Untuk menyimpan sediaan/barang.
- Bisnis meningkat, gudang diperluas.
- Tidak boleh kehabisan sediaan.
- Sebagai beban, menambah biaya.
- Pemanfaatan ruang secara maksimal.

SEKARANG

- Untuk mempermudah gerakan barang.
- Bisnis meningkat, gerakan barang dipercepat.
- Barang harus bergerak secepat-cepatnya.
- Membantu kelancaran distribusi.
- Adanya ruang gerak yang cukup.

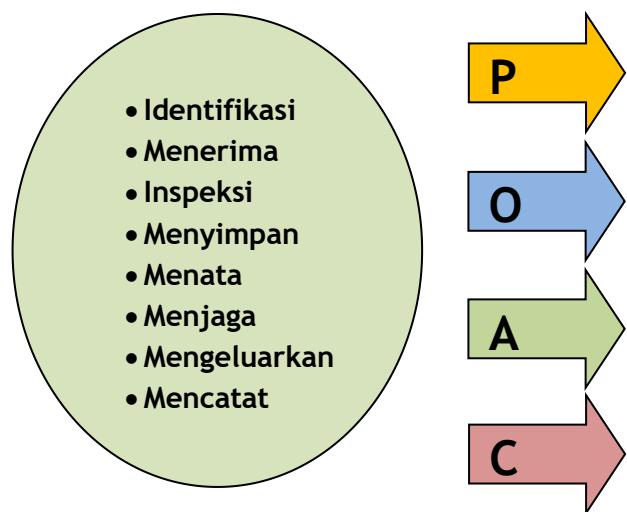
PERAN PERGUDANGAN DALAM “SUPPLY CHAIN MANAGEMENT”

Untuk mengatasi:

- Ketidakpastian permintaan dan/atau pasokan.
- Fluktuasi penggunaan barang.
- Efisiensi/pengadaan yang ekonomis.
- Lamanya waktu transportasi.
- Perbedaan tingkat kegiatan dalam proses.

- Alasan lain, misalnya pembelian barang dalam jumlah besar untuk spekulasi.

KEGIATAN UTAMA PERGUDANGAN



HUBUNGAN DENGAN DEPARTEMEN LAIN



PERAN GUDANG SEBAGAI PENDUKUNG SISTEM OPERASI/PRODUKSI



Ukuran Kinerja Manajemen Pergudangan (1)

- Nilai rata-rata sediaan.
- Jumlah pengeluaran barang per tahun (... kali per tahun).
- Jumlah rata-rata karyawan gudang (... orang).
- Biaya operasi tahunan pergudangan (Rp. .../tahun).
- Proporsi sediaan yang tergolong “slow moving” (%).
- Kerusakan dan/atau kehilangan barang-barang sediaan (... kejadian/tahun), (Rp. ... /tahun).
- Perbedaan antara catatan sediaan dengan jumlah yang sesungguhnya.
 - (selisih/jumlah sediaan barang yang bersangkutan).
 - (jumlah “item” yang mengalami selisih/total “item”).
 - (nilai selisih/nilai sediaan).

Ukuran Kinerja Manajemen Pergudangan (2)

- Jumlah “item” barang yang memerlukan identifikasi tambahan.
- Tingkat perputaran sediaan.
 - (nilai pengeluaran/nilai sediaan rata-rata).
 - Penjualan/nilai sediaan rata-rata).
- Tingkat pelayanan.
 - (pengambilan tanpa masalah/total pengambilan).
 - (waktu rata-rata pengambilan).
- Kelebihan sediaan.
 - (pembelian - pemakaian).

CONTOH “PROBLEM SOLVING” DALAM PERGUDANGAN

a. Menghilangkan atau mengurangi penanganan material di gudang

Misalnya mengurangi :

- Loading dan unloading.
- Penanganan material berat dan besar secara manual.
- Memindah-mindahkan material.
- Arus gerak yang berubah-ubah dan ‘macet’ di sana-sini.
- Kerusakan karena penanganan.

b. Menyempurnakan efisiensi penanganan material di gudang

- Meningkatkan jumlah material yang dapat ditangani dalam satu kali penanganan /pergerakan.
- Meningkatkan kecepatan penanganan.



- Improvement dalam hal cara menangani, desain produk, desain kemasan, pilihan peralatan.

PENERIMAAN MATERIAL & INSPEKSI BARANG

Penerimaan Material : Menerima material dari berbagai sumber.

Inspeksi Barang : Menentukan apakah material yang datang diterima atau ditolak dengan cara membandingkan produk yang datang tersebut dengan standar penerimaan barang.

Faktor yang Perlu Diperhatikan dalam Penerimaan :

1. Material

- Ukuran
- Bentuk, berat, sifat fisik & kimiawi
- Jumlah
- Waktu & frekuensi

2. Lokasi

3. System

- Sentralisasi
- Desentralisasi

Pengujian

- Dimensi: panjang, berat, lebar, dll.
- Warna.
- Bau.
- Fisik : kekerasan, kekuatan, dll.
- Komposisi kimia.
- Kematangan (untuk makanan).
- Percobaan di lapangan.
- Tes spesifikasi lain.

Pemeriksaan

a. Atribut

Pemeriksaan mutu yang menyatakan kualitas produk dengan “rusak tidak rusak” atau “diterima - ditolak”.

b. Variabel

Pemeriksaan mutu dengan cara mengukur karakteristik produk, dinyatakan dengan ukuran-ukuran tertentu.

SENTRALISASI VS DESENTRALISASI

Keuntungan Sentralisasi :

- Hanya satu tempat pemeriksaan, sehingga lebih hemat.
- Kualitas pemeriksaan seragam.
- Pemasok hanya berhubungan dengan satu penanggung jawab.
- Proses administrasi dan pembayaran relatif lebih cepat.

Keuntungan Desentralisasi :

- Lead time dapat dipercepat.
- Material dapat lebih cepat digunakan.
- Tidak ada tambahan biaya transportasi.
- Kerugian akibat kerusakan barang bisa dikurangi.
- Lebih cepat tanggap terhadap perubahan situasi produksi.

RESIKO INSPEKSI

ALASAN PERLUNYA SAMPLING

		MUTU BARANG	
		BAIK	BURUK
KEPUTUSAN	TERIMA	Benar	Salah (resiko pembeli)
	TOLAK	Salah (resiko pemasok)	Benar

Sampling baik diterapkan pada kondisi :

- Uji bersifat merusak (destructive).
- Biaya pemeriksaan 100% lebih besar dari pada menerima unit rusak.
- Hasil uji sampling tidak berbeda secara signifikan dengan uji populasi
- Membutuhkan waktu inspeksi yang singkat, serta SDM yang terbatas
- Resiko kecil jika menerima lot yang rusak dan menolak lot yang baik.

PENANGANAN MATERIAL



AKTIVITAS PENANGANAN MATERIAL:

- Tidak memberi nilai tambah terhadap produk
- Membutuhkan waktu, uang, usaha

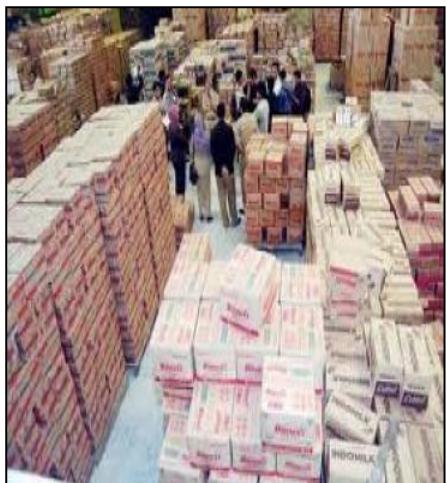
MINIMALKAN

Aktivitas-aktivitas Pergudangan

Aktivitas Utama dalam Penanganan Material di gudang :

- Penerimaan (Receiving).
- Pengepakan awal (Prepackaging).
- Peletakan (Putaway).
- Penyimpanan (Storage).
- Pengambilan (Order Picking).
- Pengepakan dan/ pricing (Packaging and/or pricing).
- Sortasi dan/ penggabungan (Sortation and/ accumulation).
- Pengepakan & Pengiriman (Packing & Shipping).

MENGAPA PENANGANAN PERLU DIPERHATIKAN ?



- Penanganan membutuhkan biaya, walaupun tidak menambah nilai dari produk.
- Kegiatan penanganan sebaiknya dibatasi sesedikit mungkin.
- Penanganan harus seirama dengan operasionalisasi perusahaan.
- Penanganan yang rutin sedapat mungkin dibuat otomatis agar dapat meminimumkan biaya.
- Peralatan penanganan sebaiknya tahan lama dan multi-fungsi.

SASARAN KEGIATAN PENANGANAN MATERIAL

- Mengurangi biaya.
- Menjamin kesehatan & keamanan karyawan.
- Meminimalkan kerusakan bahan/barang jadi.
- Memperbaiki kondisi kerja.
- Meningkatkan pelayanan kepada pengguna.
- Meningkatkan efektivitas penggunaan peralatan dan ruang.

PRINSIP-PRINSIP PENANGANAN MATERIAL

- Minimalkan jarak dan frekuensi.
- Maksimalkan unit yang bisa ditangani.

- Seragamkan rute dan bentuk/ukuran kemasan.
- Manfaatkan ruang.
- Hindari re-handling.
- Keamanan, pemeliharaan.

FAKTOR APA SAJA YANG PERLU DIPERHATIKAN ?

1. BAHAN/BARANG JADI

- Macam dan karakteristik.
- Jumlah barang/alat.
- Kemasan

2. PERGERAKAN

- Asal dan tujuan.
- Frekuensi.
- Rute, jenis, dan jarak.

3. METODE PENYIMPANAN

- FIFO.
- Slow-Fast

4. PERALATAN HANDLING

- Yang dimiliki.
- Yang tersedia.
- Pengembangan.

KOMPONEN BIAYA PENANGANAN



- Biaya Investasi.
- Biaya Operasi.
- Biaya Pemeliharaan.
- Biaya Tenaga Kerja Langsung.
- Biaya Lain-lain (bahan rusak/hilang).

PERALATAN-PENANGANAN MATERIAL

• *FIXED PATH EQUIPMENT*

(tergantung alur proses produksi dan tidak fleksibel)

- Belt Conveyor.
- Roller Conveyor.

- Pneumatic Conveyor/Ducting/Piping.
- VARIED PATH EQUIPMENT
(tidak tergantung alur proses dan fleksibel)
 - Forklift.
 - Crane.
 - Loader.
 - Kereta/gerobak dorong/tarik

KRITERIA PEMILIHAN PERALATAN



- Harga peralatan.
- Biaya operasi dan pemeliharaan.
- Kemampuan peralatan.
- Keamanan bagi bahan/barang jadi dan tenaga kerja.
- Kondisi bangunan ruangan

PENYIMPANAN MATERIAL

Menjamin :

- Kecukupan kapasitas dan efisiensi pemakaian tempat penyimpanan.
- Pengendalian kualitas dan kuantitas material selama penyimpanan.
- Pasokan kebutuhan material untuk pengguna.
- Kerapihan dan perawatan tempat dan alat penyimpanan.
- Keselamatan orang dan lingkungan di sekitar tempat penyimpanan

UKURAN KINERJA PENYIMPANAN

- Fisik :
 - Kerusakan, Kehilangan, Keselamatan.
- Effisiensi Biaya :
 - Pemanfaatan Ruang, Pemanfaatan Utilitas.
- Administratif :
 - Dokumen, Prosedur, Ketelitian, Kemudahan Penelusuran.
- Pelayanan :
 - Ketepatan, Kecepatan, Konsistensi.
 - Supporting yang proaktif.

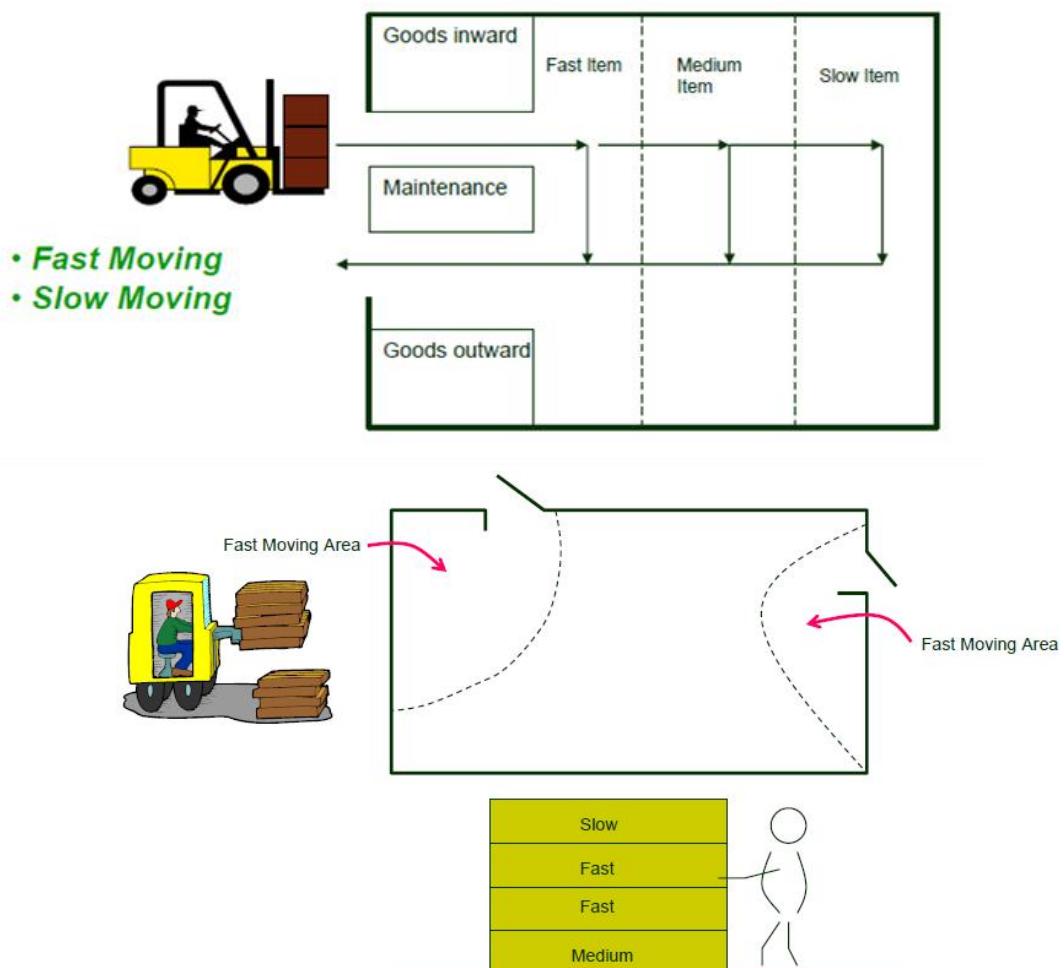
PERMASALAHAN TERKAIT PENYIMPANAN

- Material sulit dicari atau sulit diambil.
- Material hilang.
- Material rusak atau kadaluwarsa.
- Tempat penyimpanan sudah penuh.
- Jumlah material berbeda dengan catatan.
- Material menumpuk tidak terpakai.
- Material habis di luar perkiraan
- Gudang terbakar.
- Kecelakaan kerja

ASPEK YANG HARUS DIPERHATIKAN DALAM PENYIMPANAN

1. SPEED (Kecepatan pelayanan)

- Dipengaruhi oleh frekuensi penggunaan barang.



2. SPACE (Ruang gerak)

- Barang : kapasitas yang memadai.
- Orang : kenyamanan bekerja.
- Alat : pergerakan dengan cepat,lancar.

3. SPECIFICATION (Sifat fisik, Kimawi, Dll.)

- Layout gudang.
- Tempat penyimpanan.

4. SAFETY (Keselamatan)

- Barang : tidak terkontaminasi, rusak, meledak, dll.
- Orang : tidak luka, cacat, keracunan.
- Alat : tidak rusak.

5. SECURITY (Keamanan)

- Barang: dijaga agar tidak hilang.
- Orang: tidak tertabrak alat penanganan material, diberi asuransi.
- Alat: dijaga, dipelihara.

6. SITUATION (Lingkungan)

- Sosial: diterima masyarakat.
- Ekonomis: manfaat ekonomis.
- Politis: strategi pemerintah.
- Teknis operasional: ketersediaan sumberdaya dan prasarana.
- Lingkungan: pencemaran.

TATA LETAK GUDANG

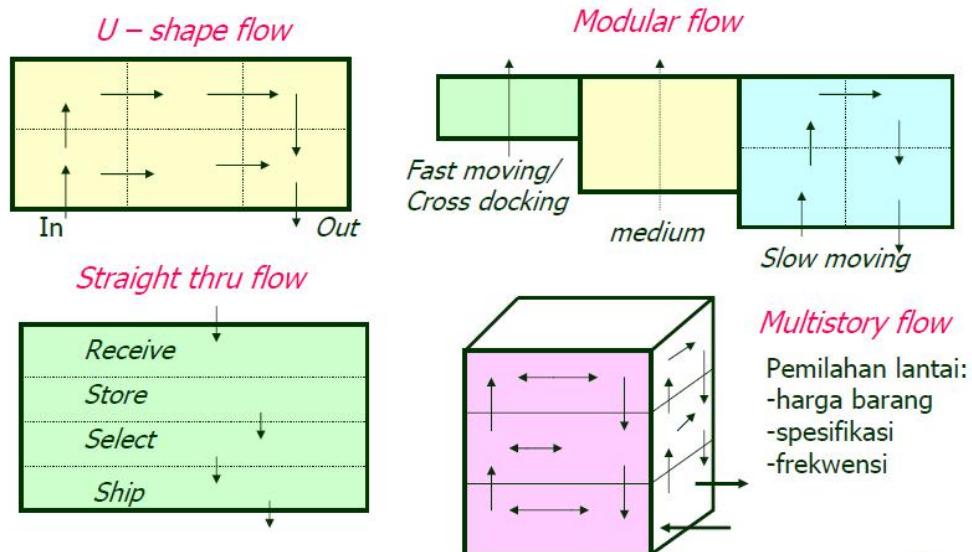
Berpengaruh terhadap :



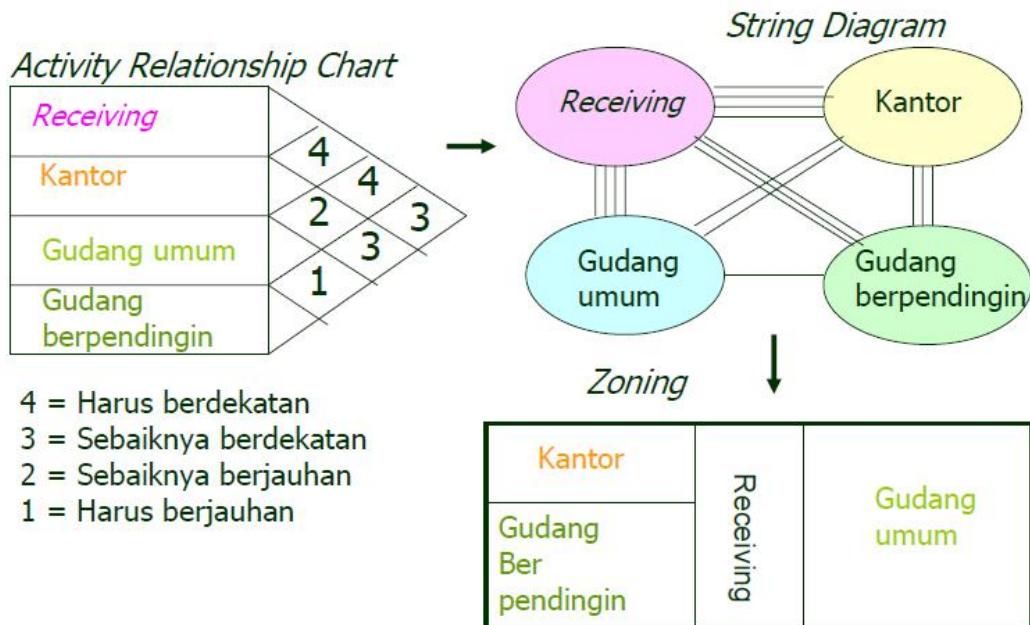
- Kecepatan pelayanan.
- Kapasitas gudang.
- Keselamatan kerja.
- Kemudahan penanganan material.
- Pengawasan barang.
- Ruang gerak pekerja

TATA LETAK GUDANG

- Perencanaan aliran material
- U-shape, Straight-thru, Modular-spine, Multistory.



- Penetapan zona.
- Activity relationship chart



5

MANAGING CUSTOMER SERVICE

Service Winners adalah :



1. Mereka yang memiliki attitude yang positif dan pandangan yang menyenangkan.
2. Mereka yang secara sungguh-sungguh menikmati bekerja dengan dan untuk orang lain.
3. Mereka yang memiliki kemampuan untuk menempatkan pelanggan pada “titik sentral”.
4. Mereka yang melihat pekerjaannya secara primer sebagai profesi yang berhubungan dengan manusia.

Service adalah :

1. Pelanggan di dalam rumah makan yang menginginkan lebih dari sekedar makanan.
2. Tamu di dalam hotel yang menginginkan lebih dari sekedar kamar.
3. Client di dalam transaksi yang menginginkan lebih dari sekedar penyelesaian administrative.
4. Pelanggan ingin lebih dari sekedar hanya produk atau service yang ditawarkan - mereka juga ingin diperlakukan dengan baik.

Service adalah Intangible :

1. Intangible merupakan sisi manusia dari organisasi.
2. Intangible mencakup aspek emosi, perilaku, pemahaman, perasaan, dan persepsi manusia.

Contoh customer service intangible :

- Kepuasan.
- Penuh Perhatian.
- Suka Menolong.
- Sensitivitas.

- Nada.
- Sikap.
- Pengetahuan.
- Pemahaman.
- Kebijaksanaan.
- Bimbingan.

Service mencakup 2 dimensi :

- Dimensi prosedural

Berisi sistem dan prosedur yang ditetapkan untuk memberikan produk dan/ atau service.

- Dimensi Personal

Bagaimana service provider menggunakan sikap, perilaku, dan kemampuan verbal mereka, membangun berinteraksi dengan pelanggan.

The Freezer

Buruk, baik dalam aspek personal maupun prosedural service. Motto : “Kami tidak peduli”

The Factory

Baik dalam procedural service, tidak baik dalam personal service. Motto : “Anda adalah angka. Kami akan memproses anda”

The Friendly Zoo

Tidak baik dalam aspek procedural service, baik dalam personal service. Motto : “Kami mencoba dengan keras, tetapi tidak benar-benar mengetahui apa yang kami kerjakan”

Quality Customer Service

Cerdas dalam keduanya, baik dalam dimensi personal maupun prosedural. Motto : “We care and we deliver”

Elemen Kunci dari Quality Service

Lima Elemen Quality Service :

1. Reliability

Kemampuan untuk memberikan apa yang dijanjikan - dengan andal dan tepat serta akurat.

Strategi Tindakan :

- Pastikan bahwa anda telah mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dengan benar.
- Janjikan hanya apa yang dapat anda berikan.
- Tindak lanjut untuk memastikan bahwa produk dan service telah diberikan sesuai dengan janji.

2. Assurance

Kemampuan untuk memberikan sesuatu yang dapat dipercaya (terjamin keandalannya).

Strategi tindakan :

- Berikan layanan yang asertif dengan menggunakan teknik komunikasi yang positif dan menjelaskan produk dan service secara tepat.

3. Tangible

Aspek ini berkaitan dengan aspek fasilitas fisik/peralatan serta penampilan personal dari penyedia layanan.

Strategi tindakan :

- Jagalah ruang kerja agar tetap rapi.
- Susunlah barang-barang dengan teratur.
- Berperilaku dan berpakaian secara professional.

4. Empati

Tingkat kepedulian dan perhatian individu yang diberikan kepada pelanggan.

Strategi tindakan :

- Mendengarkan secara aktif pesan yang disampaikan pelanggan.
- Menempatkan diri anda dalam posisi mereka.
- Merespon secara tepat guna menjawab keinginan yang menjadi perhatian mereka.

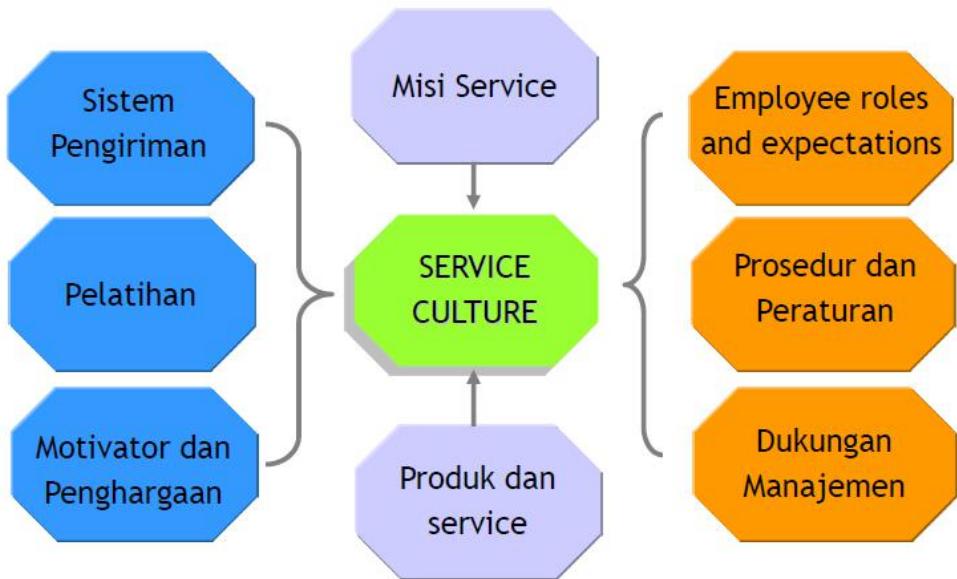
5. Responsif

Kemampuan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan yang cepat/responsive.

Strategi tindakan :

- Tampilkan sikap positif atau “can-do attitude” .
- Mengambil langkah dengan segera untuk membantu pelanggan, dan memenuhi kebutuhan mereka.

Komponen Service Culture

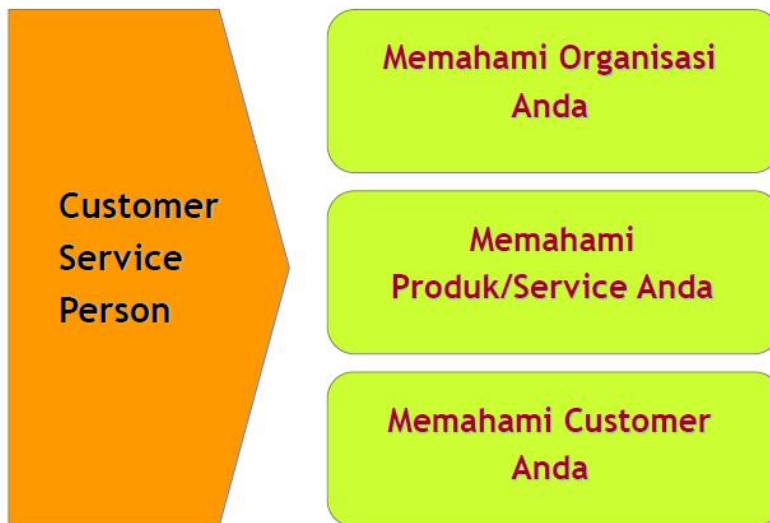


- **Misi Pelayanan :**
Arah atau visi dari organisasi dalam aspek pelayanan pelanggan.
- **Produk & Service :**
Produk atau jasa yang menjadi ditawarkan, dengan harga yang mampu bersaing, bermutu bagus, dan memenuhi kebutuhan pelanggan.
- **Sistem Pengiriman :**
Cara organisasi memberikan atau men-deliver produk dan service.
- **Pelatihan :**
Pelatihan yang mengajari pengetahuan atau kemampuan kepada karyawan agar mampu menampilkan pelayanan yang sempurna.
- **Motivator dan Penghargaan :**
Sistem reward and punishment yang ditujukan untuk mendorong dan memotivasi perilaku pelayanan yang berkualitas.
- **Employee Roles :**
Sistem reward and punishment yang ditujukan untuk mendorong dan memotivasi perilaku pelayanan yang berkualitas.
- **Prosedur & Peraturan :**
Pedoman yang menetapkan bagaimana situasi transaksi/pelayanan pelanggan yang berbeda-beda ditangani dan dikelola.

- **Dukungan Manajemen**

Kesiapan dan dukungan manajemen untuk membimbing karyawan di lini depan dalam interaksi dengan pelanggan.

Ketrampilan Kunci untuk Quality Customer Service



- **Memahami Organisasi Anda**

- Misi dan visi organisasi.
- Kultur Organisasi.
- Aturan dan prosedur interaksi dengan pelanggan.
- Dukungan perusahaan untuk produk/service.

- **Memahami Produk / Service Anda**

- Pengembangan produk / jasa.
- Konfigurasi Produk/service.
- Data dan spesifikasi produk/jasa.
- Pemeliharaan dan perawatan.
- Harga dan pengiriman.

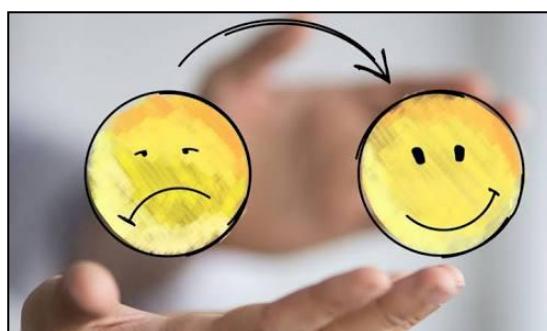
- **Memahami Customer Anda**

- Kebutuhan Customer.
- Perhatian Customer.
- Kepribadian Customer.

Mengembangkan Komunikasi yang Sempurna dengan Customer



- Komunikasi Verbal yang Sempurna dengan Customer



- Berkommunikasi secara positif :
 - Rencanakan pesan anda.
 - Berikan salam dengan hangat dan sungguh-sungguh kepada pelanggan.
 - Berbicaralah dengan spesifik.
 - Gunakan “small talk”.
 - Gunakan bahasa yang sederhana dan ringkas.
 - Ajukan pertanyaan dengan pengucapan yang positif (bukan, Mengapa anda menginginkan warna itu, namun gunakan : Apakah ada warna lain yang anda pertimbangkan ?).
 - Sesuaikan gaya komunikasi Anda dengan gaya customer anda.
 - Setuju dengan customer.

- Meminta feedback dan partisipasi dari customer.
- Kata-kata dan pengucapan yang membangun hubungan:
 - Silakan.
 - Terima kasih.
 - Bagaimana saya dapat membantu Anda ?.
 - Saya memahami bagaimana perasaan anda.
 - Anda benar.
 - Bolehkah saya
 - Maukah anda memikirkan.....
 - Saya mohon maaf untuk.....
- Mencegah komunikasi yang negatif
 - Kata-kata yang merusak hubungan :
 - Anda tidak memahami.
 - Anda tidak melihat poin saya.
 - Tunggu sebentar.
 - Peraturan saya mengatakan (atau melarang).
 - Itu bukan tanggung jawab saya.
 - Apa yang perlu anda lakukan adalah.....
 - Mengapa Anda tidak....
 - Kata “masalah”
 - Kata “tetapi”
 - Kata “tidak”

Komunikasi Verbal yang Sempurna dengan Customer

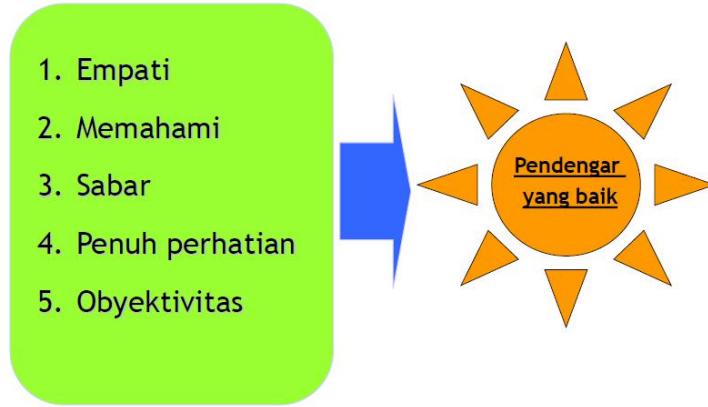


Komunikasi Non Verbal dengan Customer

- Perilaku Non Verbal
 - Bahasa Tubuh.
 - Kontak mata
 - Postur
 - Ekspresi wajah
 - Gerak langkah
 - Volume dan Intonasi.
 - Kecepatan bicara
 - Volume
 - Tinggi suara
 - Kualitas suara
 - Artikulasi
 - Jeda
 - Diam
 - Penampilan dan Kerapian.
 - Hygiene (mencuci dan menyisir rambut dengan teratur, menggunakan mouthwash dan deodorant).
 - Berpakaian dan menggunakan aksesoris.
 - Bermacam-macam Isyarat Gerak Tubuh.
 - Personal habit.
 - Gaya dan etiket yang sopan.

Positif	Negatif
<ul style="list-style-type: none">• Kontak mata yang singkat• Membuka mata dengan lebar• Tersenyum• Menyetujui dengan mengangguk• Sikap langkah yang ekspresif• Cara berdiri dengan badan terbuka• Mendengarkan dengan aktif• Tetap diam saat customer berbicara• Sikap badan dengan tangan terbuka• Bersih, mengorganisir area kerja	<ul style="list-style-type: none">• Menguap• Mengerutkan dahi atau mencibir• Memperhatikan hal lain selain customer• Cenderung menjauh dari apa yang dibicarakan customer• Menunduk atau sikap tangan yang minimal• Menatap kepada customer dengan tatapan kosong• Menginterupsi• Menunjukkan jari atau obyek lain ke arah customer• Ruang kerja yang tidak terorganisir, kotor

KARAKTERISTIK PENDENGAR YANG BAIK



Strategi untuk mendengarkan dengan baik :

- Berhenti berbicara...
- Siapkan diri anda.
- Dengarkan dengan aktif.
- Perlihatkan kerelaan untuk mendengarkan.
- Perlihatkan empati.
- Berikan isyarat nonverbal dengan positif.
- Jangan berargumen
- Ajukan pertanyaan

Untuk mendengarkan secara lebih efektif.....

Memperhatikan secara fisik - bahasa tubuh yang baik membantu kita fokus terhadap customer dan mendorong customer untuk memberikan lebih banyak informasi

Memperhatikan secara mental - ikuti alur pemikiran customer, dengarkan untuk memahami, jangan mengevaluasi; dengarkan dulu, kemudian tanggapi.

Mengeceknya secara verbal - menafsirkan, memperjelas, memeriksa lebih lanjut, simpulkan pemahaman anda.

Berhadapan secara asertif (tegas) dengan customers

- Memandang mata customer saat anda berbicara.
- Menyerap dengan sungguh-sungguh.
- Berpikir, merencanakan, mengatakan pertanyaan tertentu.
- Berhenti, rangkum pemikiran, katakana.
- Minta maaf jika anda membuat kesalahan.
- Meningkatkan volume, bersuara dengan tegas dan meyakinkan.

- Mengambil tanggung jawab, memecahkan permasalahan.

Customer-Focused Behavior

Perilaku yang Berfokus pada Customers :

- Bertindak dengan segera.
- Memandu daripada mengatur.
- Jangan menggurui customer.
- Menawarkan bantuan.
- Jangan membiarkan customer menunggu.
- Menghindari tindakan yang tidak professional.

Mengelola Customer dengan Tipe Perilaku yang Berbeda-beda

Menjawab Kebutuhan Customer



- **Untuk merasa diterima**

Menyambut dengan antusias, tersenyum, memanggil nama customer, berterima kasih pada customer, menjadi positif.

- **Untuk dipahami**

Mendengarkan secara aktif, menafsirkan, mengajukan pertanyaan, memberikan feedback yang positif, berempati.

- **Untuk merasa nyaman**

Menyambut dengan antusias, menghilangkan kegugupan melalui komunikasi yang bersahabat, jelaskan tindakan anda dengan tenang, menjamin kenyamanan secara fisik.

- Untuk merasa dihargai

Berterima kasih kepada customer, menindaklanjuti, memberikan layanan melebihi harapan, memberikan penawaran ‘khusus’, mengingat detail secara khusus mengenai customer.

- Untuk merasa penting

Menggunakan nama customer, memberikan perlakuan khusus jika memungkinkan.

- Untuk dihormati

Mendengarkan, jangan menginterupsi, memahami emosi dan perhatian customer, mengambil waktu untuk melayani, memberikan saran.

Empat Tipe Perilaku Customers



- **Dominance**

- Kelihatan sangat sibuk.
- Memberikan kesan tidak mau mendengarkan.
- Menampilkkan sikap serius.
- Berpendapat dengan tegas.

Strategi menghadapi Dominance person :

- Hindari basa-basi yang berlebihan.
- Mengembangkan hubungan personal yang kuat bukan merupakan prioritas utama untuk dominance person.
- Bertindaklah dengan efisien, disiplin waktu, dan terorganisasi dengan baik.
- Berbicaralah secara tegas dan to the point.

- **Influencing**

- Kelihatan sangat aktif.
- Senang berbicara/ngobrol.
- Senang membangun relasi secara informal.
- Mengekspresikan pendapat emosional (perasaan).

Strategi menghadapi Influencing person :

- Berusaha menunjukkan sikap penuh antusiasme.
- Menghindari pendekatan yang terlalu formal.
- Mengambil waktu untuk memperlihatkan sikap baik dan membangun relasi.
- Jangan menempatkan terlalu banyak penekanan pada fakta dan detil.
- Memelihara kontak mata dengan baik.
- Menjadi pendengar yang baik.

- **Steadiness**

- Memberikan penampilan yang pendiam dan menyendiri.
- Mendengarkan orang lain dengan penuh perhatian.
- Membuat keputusan dengan penuh pertimbangan dan sikap hati-hati.

Strategi menghadapi Steadiness person :

- Menyediakan waktu mempelajari tentang hal-hal penting dalam kehidupan individunya.
- Memberikan jaminan dan dukungan personal untuk pandangan mereka.
- Berupaya untuk membangun kesepakatan dengannya, steadiness person sangat menjaga harmoni dan tidak menyukai konflik.
- Memberikan waktu kepada mereka untuk memahami penjelasan/respon anda. Kesabaran merupakan hal penting dalam berhadapan dengan steadiness person.

- **Compliance**

- Mengontrol ekspresi emosional.
- Memperlihatkan preferensi yang teratur.
- Cenderung mengekspresikan pendapat dengan teratur.

Strategi menghadapi Compliance person :

- Menawarkan pendekatan yang terorganisir dengan baik.
- Gunakan pertanyaan spesifik yang memperlihatkan arah yang jelas.
- Memberikan informasi yang detil dan komprehensif.
- Jangan pernah menekan compliance person untuk membuat keputusan dengan cepat.

Mengelola dan Mengatasi “Service Breakdown”

Service breakdown terjadi ketika produk atau service gagal memenuhi harapan customer.

Strategi pemulihan service



- **Ekspresikan respect**
 - “Apa yang anda katakan kepada saya adalah penting”.
- **Dengarkan untuk memahami**
 - Dengarkan dengan baik
 - Berikan empati kepada customer.
 - Dan jangan membuat pernyataan atau menginterupsi.
- **Gali harapan yang tidak terpenuhi**
 - “Maukah anda mengatakan apa yang anda rasa perlu untuk dilakukan?”.
- **Uraikan Solusi**
 - “Saya akan mengambil tindakan ini” atau “Anda memiliki beberapa pilihan”.
- **Mengambil tindakan dan lanjutan**
 - Pengembalian uang anda telah diminta. Saya akan mengecek secara personal dengan bagian accounting untuk memastikan cek anda dapat terkirim pada hari Jumat”.
- **Pengecekan ulang untuk memastikan kepuasan**
 - “Saya memantauanya untuk memastikan cek anda telah sampai”

Kegagalan untuk pemulihan service :

- Tidak mendengarkan
- Kurangnya respek
- Tidak cukupnya bahan atau peralatan yang mendukung
- Kurangnya atau tidak cukupnya komunikasi
- Kurangnya pelatihan
- Konflik pekerjaan

Menghadapi ‘Difficult Person’.

- Tetap tenang, dengarkan dengan baik.
- Fokus pada masalah, bukan pada orangnya.
- Memberikan penghargaan bagi diri anda sendiri yang telah mengubah customer yang sulit menjadi senang.
- Apabila semuanya gagal, mintalah bantuan atasan.

6

MANAJEMEN SUPERVISOR

Mempunyai tujuan.

Terdiri dari orang-orang yang bekerja di dalamnya, terdapat sistem kerja atau pembagian kerja, sehingga secara serempak mencapai tujuan yang telah disepakati bersama

Supervisor : Merupakan jembatan antara pimpinan dan pekerja.

Kedudukan Supervisor ada diantara 2 Sisi :

A. Atasan mengharapkan :

- Hasil produksi yang tinggi.
- Mutu kerja yang baik.
- Biaya produksi yang rendah.
- Tidak ada masalah dalam arti semua masalah dapat diatasi.

B. Bawahan mengharapkan :

- Pujian atas hasil kerja mereka yang baik.
- Kebebasan untuk mengutarakan ide atau pendapat.
- Mengetahui perkembangan mereka dan perusahaan.
- Bekerja dengan pemimpin yang bijaksana

SUPERVISOR SEBAGAI LEADER DALAM ORGANISASI

- Pemimpin organisasi kecil yang merupakan bagian dari organisasi yang melingkupinya.
- Sebagai pemimpin kelompok pekerja yang umumnya dari beberapa kalangan pendidikan.
- Sebagai pemimpin unit kerja yang langsung memproduksi produk atau jasa

Leader dalam Organisasi

b. Sebagai Leader, harus mengelola Sumber Manajemen :

- MAN
- MONEY
- MATERIAL
- MACHINE
- METHODE
- ENVIRONMENT

b. Sebagai Leader, harus mendorong pencapaian hasil :

- QUANTITY
- QUALITY
- COST
- DELIVERY
- SAFETY
- MORALE

c. Sebagai Leader, harus memperhatikan pekerjaan :

- TECHNICAL
- CONCEPT
- HUMAN RELATION

d. Sebagai Leader, harus menjalankan fungsi manajemen :

- PLAN
- DO
- CHECK
- ACTION

KEMAMPUAN SUPERVISOR

a. Kemampuan Operasional (Technical Skill)

- Kemampuan untuk bekerja secara langsung.
- Kemampuan ini melekat pada diri seseorang
- Kemampuan ini bersifat teknikal

b. Kemampuan Manajerial (Conceptual skill)

- Kemampuan untuk bekerja sama dengan atau melalui orang lain.
- Kemampuan bekerja secara tidak langsung pada pekerjaannya.

c. Kemampuan Manusiawi (Interpersonal skill)

- Kemampuan ini adalah kemampuan berhubungan dengan orang lain atau human relations.

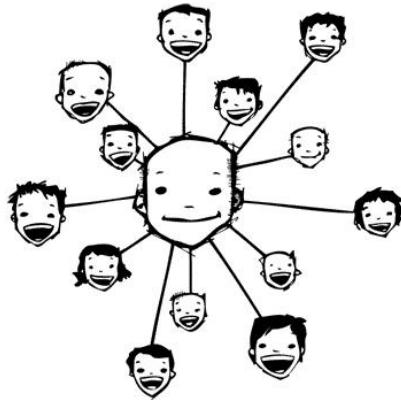
10 PERAN UTAMA SUPERVISOR

a. SELF DEVELOPER

Leader harus selalu mengembangkan diri untuk meningkatkan citra leader yang handal, ia terus menerus belajar dari pengalamannya. Semakin lama semakin berpengalaman.

b. TEAM LEADER

Leader harus memimpin anak buahnya, anggota timnya dengan penuh kelembutan hati, mampu memotivasi anggota timnya.



c. ENCODER-DECODER

Leader juga berperan sebagai pencetus ide, pembicara dan penulis dalam berkomunikasi dengan bawahannya. Ia juga berperan sebagai penerima ide bawahannya, pendengar yang baik demikian juga sebagai pembaca berita bagi bawahannya.

d. GOOD PERFORMER

Tampil mempesona bagi bawahannya, tidak congkak, sompong tetapi sebaliknya merupakan pribadi yang lemah lembut dan menghargai sesama manusia.

e. COACH AND COUNSELLER

Pelatih bagi bawahannya dalam hal memajukan pekerjaannya dan menjadikan bawahannya yang handal pula, penasehat bagi bawahan yang memiliki masalah pribadi yang berpengaruh pada pelaksanaan kerja.

f. TEAM BUILDER

Membangun semangat anggotanya terutama dalam hal menghadapi tugas yang mencekam dan pelik, menjamin adanya kesatuan dan persatuan dalam timnya.



g. PROBLEM SOLVER DAN DECISION MAKER

Mampu memecahkan masalah bagi bawahan, tempat bertanya dan meminta tolong, sekaligus ia menjadi pengambil keputusan bagi bawahan.

h. MOTIVATOR

Leader harus dapat menjaga gairah kerja bawahannya tetap tinggi dan mampu menunjukkan hasil kerja yang berprestasi tinggi.

i. TEAM DEVELOPER

Leader berusaha mengembangkan potensi dan kemampuan bawahan agar semakin lama semakin berperan dan membangun generasi penerus untuk leadership yang akan datang.

j. TEAM ENFORCER

Leader juga berperan sebagai penegak disiplin bagi bawahannya.

FUNGSI SUPERVISOR

Empat fungsi leader dalam manajemen dalam kaitannya dengan peran leader, maka fungsi-fungsi di atas dapat diterjemahkan sebagai berikut :

a. Perencanaan (Planning)

- Menentukan sasaran yang hendak dicapai (section action plan).
- Mengembangkan pilihan dan prioritas kegiatan untuk mencapai sasaran (set up priority).
- Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikannya untuk menjalankan kegiatan yang direncanakan (allocation resource).
- Menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan (project/individual activity plan).

b. Pengorganisasian (Organizing)

- Menentukan jenis-jenis pekerjaan yang perlu dilakukan dalam seksi.
- Mengatur pembagian tugas diantara anggota-anggota seksi.
- Mengkoordinasikan tugas yang dilaksanakan anggota seksi.

c. Pengarahan (Directing)

- Memberikan instruksi kerja dan pengarahan untuk mengerjakan tugas.
- Memberikan motivasi atau semangat kerja.
- Memberikan bimbingan dan pembinaan (coaching & counseling).

d. Pengendalian (Controlling)

- Menyusun standar penilaian.
- Mengumpulkan data atau informasi mengenai kemajuan pelaksanaan tugas (information monitoring).
- Membandingkan hasil dengan standard atau target dan melihat apakah terjadi penyimpangan.
- Menganalisa penyimpangan yang terjadi (bila ada) serta mencari sebab-sebabnya.
- Mengambil tindakan yang perlu untuk perbaikan.

DEFINISI LEADERSHIP



Leadership yang berarti kepemimpinan mempunyai banyak definisi yang dikemukakan oleh banyak ahli. Leadership adalah sebuah kegiatan ataupun sebuah seni untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan kepada kemampuan yang dimiliki oleh orang itu guna membimbing orang lain di dalam usaha mencapai berbagai tujuan yang ingin dicapai oleh kelompok (Tead; Terry; Hoyt di dalam Kartono, 2003.)

A. Teori kepemimpinan

1. Teori X dan Y . Teori ini dikemukakan oleh Douglas Mc Gregor dalam buku The Human Side Enterprise di mana para manajer / pemimpin organisasi perusahaan memiliki dua jenis pandangan terhadap para pegawai / karyawan yaitu teori x atau teori y.

a. Teori X

Teori ini menyatakan bahwa pada dasarnya manusia adalah makhluk pemalas yang tidak suka bekerja serta senang menghindar dari pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pekerja memiliki ambisi yang kecil untuk mencapai tujuan perusahaan namun menginginkan balas jasa serta jaminan hidup yang tinggi. Dalam bekerja para pekerja harus terus diawasi, diancam serta diarahkan agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

b. Teori Y



Teori ini memiliki anggapan bahwa kerja adalah kodrat manusia seperti halnya kegiatan sehari-hari lainnya. Pekerja tidak perlu terlalu diawasi dan diancam secara ketat karena mereka memiliki pengendalian serta Penggerahan diri untuk bekerja sesuai tujuan perusahaan.

Pekerja memiliki kemampuan kreativitas,imajinasi, kepandaian serta memahami tanggung jawab dan prestasi atas pencapaian tujuan kerja. Pekerja juga tidak harus mengerahkan segala potensi diri yang dimiliki dalam bekerja.

2. Teori sistem 4 dari Rensis Linkert :

a. Sistem Pertama

Sistem yang penuh tekanan dan otoriter dimana segala sesuatu diperintahkan dengan tangan besi dan tidak memerlukan umpan balik. Atasan tidak memiliki kepercayaan terhadap bawahan dan bawahan tidak memiliki kewenangan untuk mendiskusikan pekerjaannya dengan atasan. Akibat dari konsep ini adalah ketakutan, ancaman dan hukuman jika tidak selesai. Proses komunikasi lebih banyak dari atas kebawah.

b. Sistem Kedua

Sistem yang lebih lunak dan otoriter dimana manajer lebih sensitif terhadap kebutuhan karyawan. Manajemen berkenan untuk percaya pada bawahan dalam hubungan atasan dan bawahan, keputusan ada di atas namun ada kesempatan bagi bawahan untuk turut memberikan masukan atas keputusan itu.

c. Sistem Ketiga

Sistem konsultatif dimana pimpinan mencari masukan dari karyawan. Disini karyawan bebas berhubungan dan berdiskusi dengan atasan dan interaksi antara pimpinan dan karyawan nyata. Keputusan di tangan atasan, namun karyawan memiliki andil dalam keputusan tersebut.

d. Sistem Keempat

Sistem partisipan dimana pekerja berpartisipasi aktif dalam membuat keputusan. Disini manajemen percaya sepenuhnya pada bawahan dan mereka dapat membuat keputusan. Alur informasi keatas, kebawah, dan menyilang. Komunikasi kebawah pada umumnya diterima, jika tidak dapat dipastikan dan diperbolehkan ada diskusi antara karyawan dan manajer. Interaksi dalam sistem terbangun, komunikasi keatas umumnya akurat dan manajer menanggapi umpan balik dengan tulus. Motivasi kerja dikembangkan dengan partisipasi yang kuat dalam pengambilan keputusan, penetapan goal setting (tujuan) dan penilaian .

3. Teori of Leadership Pattern Choice dari Tannenbaum dan Schimdt :

1. Kepemimpinan Pola 1

“Para pemimpin membuat keputusan dan mengumumkan ke grup/bawahan.”

Contoh: Pemimpin memutuskan bahwa tim akan mengadakan pertemuan pada hari Kamis dan mengatakan berita itu kepada tim, apakah mereka suka atau tidak.

2. Kepemimpinan Pola 2

“Pemimpin menjual keputusan.” Para pemimpin membuat keputusan kemudian meyakinkan kelompok bahwa keputusan yang diambil benar.

Contoh: Pemimpin mengatakan kepada anggota tim bahwa mereka akan bertemu pada hari Kamis. Pemimpin kemudian meyakinkan anggota tim bahwa Kamis adalah hari-hari terbaik untuk bertemu.

3. Kepemimpinan Pola 3

“Pemimpin menyajikan ide-ide/pemikiran dan mengundang pertanyaan-pertanyaan.”

Contoh: Pemimpin tim mengatakan bahwa ia sedang mempertimbangkan membuat hari Kamis untuk pertemuan tim. Pemimpin kemudian mempersilahkan kelompok jika mereka memiliki pertanyaan.

4. Kepemimpinan Pola 4

“Pemimpin menyajikan keputusan yang bersifat sementara untuk kelompok yang kemungkinan dapat diubah.”

Contoh: Pemimpin kelompok bertanya apakah hari Kamis akan menjadi hari yang baik untuk bertemu. Tim menyarankan hari-hari lain yang mungkin lebih baik.

5. Kepemimpinan Pola 5

“Pemimpin menyajikan masalah, meminta saran, dan membuat keputusan.”

Contoh: Pemimpin meminta tim untuk menyarankan hari-hari baik untuk bertemu, maka pemimpin memutuskan hari apa tim akan bertemu.

6. Kepemimpinan Pola 6

“Pemimpin merumuskan batas-batas, dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan.”

Contoh: Pemimpin mengatakan bahwa anggota tim harus memenuhi setidaknya sekali seminggu, tetapi tim bisa memutuskan mana hari adalah yang terbaik.

7. Kepemimpinan Pola 7

“Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah ditentukan oleh pimpinan.”

Contoh: Pemimpin memungkinkan anggota tim untuk memutuskan kapan dan seberapa sering untuk bertemu.

KEPEMIMPINAN YANG EFFEKTIF

1. BERTINDAK DENGAN INTEGRITAS

- Mendapat kepercayaan dari orang lain karena menjunjung tinggi kebenaran dan komitmen.
- Menghargai etika bisnis.
- Menunjukkan konsistensi antara prinsip-prinsip, nilai-nilai, dan apa yang dilakukan.

2. MENGEMBANGKAN DIRI

- Berusaha mencari masukan dan umpan balik untuk memperbaiki diri.
- Menunjukkan kesadaran akan kekuatan dan kelemahan dirinya.
- Secara aktif terus belajar dan mengembangkan diri.

3. MEMBERIKAN ARAH



- Memberikan arah dan prioritas yang jelas bagi tim kerja yang dipimpinnya.
- Memberikan peran dan tanggung jawab yang jelas bagi anggota tim kerja.
- Menghubungkan misi tim kerja dengan misi organisasi yang lebih luas.

4. MEMPENGARUHI ORANG LAIN

- Mendapatkan dukungan dan komitmen dari orang lain.
- Menggerakkan orang untuk bertindak.
- Mengungkapkan gagasannya dan mampu mempengaruhi orang lain.

5. MEMBINA KERJASAMA



- Memelihara kerjasama antar anggota tim maupun antar tim yang ada dalam unit kerja.
- Menghargai kontribusi dari semua anggota tim.
- Menjaga keseimbangan orientasi tim, antara orientasi pada penyelesaian tugas dan orientasi pada keharmonisan hubungan antar anggotanya.

6. MEMOTIVASI

- Memberi penghargaan bagi orang yang mempunyai kinerja baik.
- Menciptakan suasana yang membuat seseorang menikmati kerjanya dan ingin bekerja sebaik-baiknya.
- Mendorong dan mengilhami orang lain untuk berprestasi.

7. MEMBANGUN HUBUNGAN ANTAR PRIBADI

- Bergaul dengan terbuka, ramah dan penuh penghargaan.
- Mempertimbangkan perasaan dan keinginan orang lain ketika mengambil keputusan.
- Menunjukkan ketulusan minat pada orang lain maupun hal-hal yang menjadi perhatian mereka.

8. MENGELOLA KONFLIK DAN KETIDAKSEPAHAMAN



- Berusaha untuk mendapatkan pemecahan masalah yang dapat diterima semua pihak.
- Mengantisipasi dan mencari pemecahan konflik, ketidakseahaman, dan keluhan-keluhan secara konstruktif.

9. MEMBUAT PERENCANAAN

- Mempersiapkan perkiraan yang realistik dalam anggaran, staf dan sumber daya yang lain.
- Menterjemahkan sasaran ke dalam taktik dan langkah-langkah pelaksanaan yang jelas.
- Mengintegrasikan perencanaan-perencanaan yang dibuat antara unit kerja yang satu dengan yang lain.

10. MENGELOLA PELAKSANAAN

- Mendeklasikan tugas dengan memberi kepercayaan informasi, dan wewenang yang diperlukan untuk melaksanakannya.
- Mengkoordinasikan usaha antar unit-unit kerja.

11. MEMONITOR PELAKSANAAN

- Memonitor kemajuan dan memberikan pengarahan jika sasaran tidak tercapai.

12. MENGANALISA DAN MEMECAHKAN MASALAH



- Memahami hubungan antar berbagai hal yang terkait dalam menganalisis dan menentukan solusi permasalahan.
- Menggunakan logika yang tepat dalam menganalisa dan memecahkan masalah.
- Mengumpulkan informasi yang relevan secara sistematis.

13. MENGAMBIL KEPUTUSAN / KESIMPULAN

- Mampu mengambil keputusan pada kondisi-kondisi yang tidak pasti (mengambang).
- Membuat keputusan yang tegas, tepat pada waktunya.

14. MEMBIMBING DAN MENGEMBANGKAN

- Mendorong pengembangan diri orang lain dengan memberikan umpan balik, bimbingan ataupun penugasan yang menantang.
- Menunjukkan perhatian kepada pengembangan karyawan dengan memberi penjelasan dan pelatihan yang diperlukan.
- Senang membagikan pengetahuan dan pengalamannya.

15. MENGGUNAKAN KEAHLIAN TEKNIS / FUNCTIONAL

- Diakui keahliannya pada bidangnya.
- Memiliki pengetahuan teknis yang relevan dan mengikuti perkembangan.

16. MEMAHAMI BISNIS

- Memahami visi, strategi, kekuatan dan kelemahan bisnis perusahaan dimana anda bekerja.
- Mengetahui peluang, dan ancaman terhadap bisnis perusahaan anda dalam konteks lokal.

17. SEMANGAT MENCAPAI HASIL



- Melihat dan mengambil kesempatan untuk mencapai sasaran yang lebih besar lagi.
- Membuat sasaran-sasaran yang menantang dan berusaha keras untuk mencapainya.
- Menunjukkan kehandalannya untuk mencapai hasil yang diinginkan.

18. MENUNJUKKAN PENYESUAIAN DIRI

- Menyadari dan mau beradaptasi dengan bermacam-macam permintaan, perubahan prioritas, ketidak pastian dan perubahan yang cepat.
- Tetap tenang saat menghadapi tekanan dan kondisi yang membuat frustasi.

19. MENGELOLA PERUBAHAN / PERBAIKAN

- Mengatur sistem dan struktur yang diperlukan untuk mengelola perubahan agar dapat berjalan dengan baik.
- Merangsang orang lain untuk melakukan perbaikan dan perubahan.

TENTANG AUDIT SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2015

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2015

Kumpulan elemen saling berhubungan yang digunakan untuk menetapkan kebijakan dan sasaran serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan tersebut.

Sistem Manajemen Mutu termasuk struktur organisasi, perencanaan aktivitas, tanggung jawab, praktek, prosedur, proses dan sumber daya.

Sistem Manajemen Mutu : Suatu sistem manajemen yang penerapannya dimaksudkan untuk meningkatkan mutu produk dan jasa / pelayanan sehingga mampu memberikan dan meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi .

Tiga C keefektifan sistem Manajemen Mutu :

- Conformance (kesesuaian).
- Consistency (konsistensi).
- Continul Improvement (perbaikan berkesinambungan).

DASAR-DASAR AUDIT ISO 9001:2015

Definisi Audit:

Pengujian sistematis dan mandiri untuk menetapkan apakah kegiatan mutu dan hasil yang berkaitan sesuai dengan pengaturan yang direncanakan dan apakah pengaturan-pengaturan yang disebut ini diterapkan secara efektif dan sesuai untuk mencapai tujuan.

Tujuan Audit



- Mengetahui kesesuaian atau ketidaksesuaian dari persyaratan sistem manajemen mutu.
- Mengevaluasi kapabilitas dari sistem manajemen mutu dalam peraturan dan persyaratan kontrak.
- Mengevaluasi efektifitas penerapan sistem manajemen mutu.
- Mengidentifikasi peluang perbaikan sistem manajemen mutu.
- Mendaftarkan sistem manajemen mutu pada lembaga sertifikasi.

Kebutuhan Audit :



- Prioritas manajemen.
- Tujuan komersial.
- Persyaratan sistem manajemen mutu.
- Peraturan dan persyaratan kontrak.
- Kebutuhan untuk evaluasi supplier.
- Persyaratan pelanggan.
- Kebutuhan untuk kepentingan pihak lain.
- Resiko potensial dari organisasi.

Sasaran Audit :

- Menentukan kesesuaian atau ketidaksesuaian.
- Menilai tingkat keefektifan penerapan.
- Menemukan peluang perbaikan.
- Memenuhi persyaratan aturan.

Persyaratan Audit :



- Auditor independen dan berkualifikasi.
- Komprehensif.
- Berdasarkan jadwal (prioritas).
- Berdasarkan prosedur.
- Hasil audit di follow up.
- Hasil audit didokumentasikan.

Persyaratan Auditor :

- Personil terlatih.
- Independen.
- Penguasaan standar.
- Penguasaan teknik audit (memeriksa, bertanya, evaluasi dan melaporkan).
- Komunikasi.
- Kemampuan menulis.
- Kemampuan tambahan (perencana, mengorganisir, komunikator dan bertindak langsung).

Karakteristik Positif Auditor :

- Memiliki pengetahuan dan pengalaman tentang teknik audit.
- Berpengetahuan tentang pelanggan dan persyaratan kontrak.
- Tidak subyektif.
- Open Minded.
- Antusias dan tertarik.
- Kepribadian yang kuat.
- Pendengar yang baik.
- Tidak takut menghasilkan keputusan yang tidak popular.
- Analitis.
- Diplomatis.
- Mampu berkomunikasi pada berbagai tingkatan.
- Jujur.
- Berwibawa

Karakteristik Negatif Auditor :

- Buruk dalam persiapan dan perencanaan.
- Terlalu kaku.
- Berdebat bukan melaporkan fakta-fakta.
- Subyektif.
- Buruk dalam komunikasi.
- Gampang dipengaruhi.
- Pendekatan yang tidak professional.
- Tidak pandai mengatur waktu.
- Pemalas/ hanya berada di kantor.
- Takut memberikan penilaian yang tidak disukai orang banyak.

Prinsip Dasar Audit :

- Sikap dasar : mempunyai sifat profesionalisme.
- Penyajian yang wajar : kewajiban untuk memberikan laporan yang benar dan akurat.
- Ketelitian : aplikasi dari ketentuan dan keputusan dalam audit.
- Independen : dasar untuk sikap netral dan obyektif saat membuat kesimpulan audit.
- Bukti : dasar penjelasan yang rasional untuk mendapatkan kepercayaan dan menghasilkan kesimpulan audit dalam sebuah sistimatik audit.

Tipe Audit :

- **Internal audit**

Adalah audit yang dilakukan untuk menentukan tingkat kesesuaian terhadap persyaratan sistem manajemen mutu organisasi sendiri oleh auditor internal (Staff, Manager atau Supervisor) dari organisasi tersebut.

- **External audit**

Adalah audit yang dilakukan di luar organisasi, misalnya: audit terhadap supplier, subkontraktor, perusahaan yang berkaitan atau bahkan pelanggan oleh QA/QC Staf atau Manager, atau pihak lain.

Sumber Daya Audit :

- **Auditor**

Auditor adalah orang yang memiliki kompetensi / kemampuan untuk melaksanakan audit.

- **Lead Auditor**

Lead Auditor adalah orang yang ditunjuk untuk mengelola audit dan memimpin pelaksanaan audit dengan dibantu beberapa auditor.

- **Auditee**

Auditee adalah organisasi/ bagian/ personil yang diaudit.

- **Tim audit**

- Kelompok auditor atau auditor tunggal yang ditugaskan melaksanakan audit, di dukung oleh ahli teknis jika diperlukan.

Cat 1 : Salah seorang dari tim audit ditunjuk sebagai leader tim audit (lead auditor).

Cat 2 : Tim Audit dapat termasuk auditor training.

- Ahli teknis / tenaga ahli adalah orang yang memiliki pengetahuan khusus atau keahlian untuk tim audit.

Cat 1 : Pengetahuan khusus atau keahlian yang ber hubungan dengan organisasi, proses, aktivitas yang diaudit, bahasa atau budaya.

Cat 2 : Seorang ahli teknis tidak bertindak sebagai auditor dalam tim audit.

- Observer (peninjau).

Peran & Tanggung Jawab Lead Auditor

- Memimpin pelaksanaan audit.
- Bertanggung jawab terhadap seluruh pelaksanaan audit.
- Membantu dalam pemilihan anggota audit.
- Menyiapkan perencanaan audit.

- Membuat laporan audit.

Lead Auditor harus mempunyai kemampuan manajemen dan wewenang yang penuh untuk membuat keputusan-keputusan.

Peran & Tanggung Jawab Auditor

- Mencocokkan persyaratan audit.
- Mengkomunikasikan dan menjabarkan persyaratan audit.
- Mendokumentasikan temuan atau hasil pengamatan.
- Memverifikasi efektifitas tindakan koreksi.
- Bekerja sama dengan anggota auditor lain.
- Melaksanakan tanggung jawab secara efektif dan efisien.

Peran & Tanggung Jawab Auditee

- Memberikan informasi yang dibutuhkan oleh auditor.
- Bekerja sama untuk mencapai sasaran audit.
- Melaksanakan tindakan koreksi.

Siklus dan Istilah Audit



Kriteria Audit (Audit Criteria)

Kebijakan, prosedur atau persyaratan yang digunakan sebagai referensi.

Bukti Audit (Audit Evidence)

Catatan, pernyataan atau fakta atau informasi lainnya yang relevan dengan kriteria audit dan dapat diperiksa.

Catatan : Bukti audit dapat bersifat kualitatif atau kuantitatif.

Temuan Audit (Audit Findings)

Hasil dari evaluasi bukti audit yang dikumpulkan yang berlawanan dengan kriteria audit.

Catatan: Temuan audit bisa pada kesesuaian atau ketidaksesuaian dengan kriteria audit atau peluang untuk perbaikan.

Kesimpulan Audit

Hasil dari proses audit yang dibuat oleh tim audit, setelah pertimbangan atas tujuan audit dan semua temuan audit.

PELAKSANAAN AUDIT SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001 : 2015

Pelaksanaan Audit

1. Persiapan awal

- Memahami ruang lingkup audit.
 - Ruang lingkup audit harus dipahami dengan baik oleh auditor dan auditee.
- Mengumpulkan informasi mengenai target area (area audit), melalui :
 - Dokumentasi.
 - Diskusi dengan auditee.

2. Perencanaan Audit

- Auditor harus merencanakan bagaimana memperoleh informasi dan bukti-bukti.
 - Kepada siapa dia harus bicara ?
 - Apa yang akan dia tanyakan ?
 - Dokumen apa yang ingin dilihatnya ?
 - Bagaimana dia akan menguji sistem ?
 - Dimana dia akan memulainya ?

3. Mencari Bukti

- Bukti-Bukti penunjang dikumpulkan dari :
 - Wawancara.
 - Pemeriksaan dokumen/ produk.
 - Pengamatan terhadap aktifitas.
 - Pengamatan terhadap kondisi.



- Pelaksanaan audit yang professional :
 - Tidak membuat kesimpulan sebelum bukti-bukti diuji.
 - Menjaga kerahasiaan.
 - Tidak mendiskusikan temuan departemen lain.
 - Tidak mengadili.
- Audit dilakukan terhadap :
 - Dokumentasi (prosedur, spesifikasi, gambar, dll)
 - ✓ Apakah semua dokumen yang dibutuhkan tersedia ?
 - ✓ Apakah dokumen lengkap dan mengandung informasi yang dibutuhkan ?
 - ✓ Apakah dokumen diidentifikasi dan diberi status ?
 - ✓ Apakah dokumen dikendalikan ?
 - Peralatan
 - ✓ Apakah tepat ?
 - ✓ Apakah dikalibrasi ?
 - ✓ Apakah dipergunakan dengan benar ?
 - ✓ Apakah diidentifikasi dengan benar ?
 - Bahan Material
 - ✓ Apakah tepat tipe, grade-nya ?
 - ✓ Apakah identifikasi /dapat ditelusuri ?
 - ✓ Apakah statusnya diketahui ?
 - ✓ Apakah memenuhi persyaratan standar ?
 - Orang
 - ✓ Apakah kompeten untuk melaksanakan tugas ?
 - ✓ Apakah mendapatkan pelatihan dengan memadai ?
 - ✓ Apakah tanggung jawabnya jelas ?
 - ✓ Apakah sikapnya dapat diterima ?

- Proses
 - ✓ Apakah dikendalikan dengan benar ?
 - ✓ Apakah didokumentasikan ?
 - ✓ Apakah dalam lingkungan yang tepat ?

4. Wawancara

- Faktor keberhasilan kritis :

- Wawancara orang yang tepat.
- Persiapan dengan baik.
- Usahakan yang diwawancarai dalam keadaan santai.
- Sesuaikan gaya wawancara

- Teknik wawancara

Hal penting yang perlu dilakukan :

- Tiba tepat waktu.
- Perkenalkan diri.
- Utarakan kembali tujuan anda.
- Timbulkan pertanyaan-pertanyaan.
- Lakukan wawancara terpisah antara atasan dan bawahannya / staff.
- Hindari memverifikasi/ cross-check pernyataan auditee-auditee yang berbeda.
- Hindari kesan membaca checklist.
- Hindari menyodorkan opini dan corrective action.
- Buatlah pertanyaan yang spesifik/ tidak bermakna ganda.

- Hal-Hal yang harus diingat :

- Bicara pada pelaku proses.
- Bicara dengan bahasa auditee.
- Bicara dengan jelas.
- Jangan menyuruh diam.
- Perjelas pertanyaan.
- Ajukan pertanyaan satu persatu.
- Ulangi pertanyaan yang sulit.

- Teknik Audit

1. Horizontal Auditing

Memeriksa setiap area fungsional dari organisasi untuk melihat kelayakan dan penerapan dari persyaratan sistem mutu.

2. Vertical Auditing

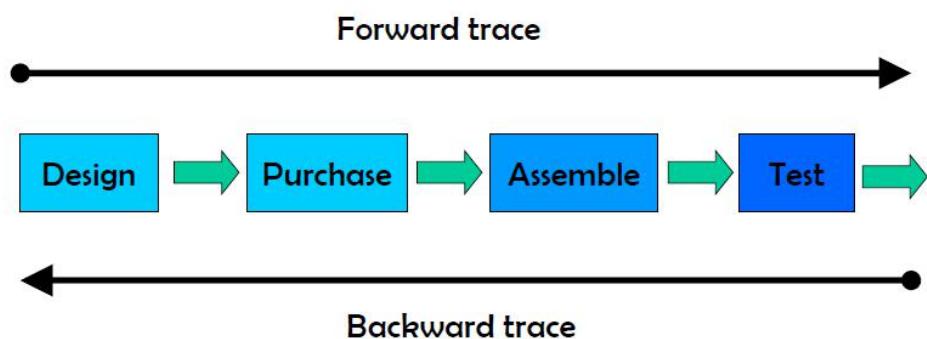
Memeriksa area-area fungsional dari organisasi yang berkontribusi secara aktif terhadap suatu paket pekerjaan tertentu atau terhadap suatu persyaratan kontrak.

3. Random Auditing

Memeriksa secara acak aspek-aspek dari suatu operasi perusahaan karena alasan perlu menguji secara dekat suatu aktivitas tertentu.

4. Forward & backward Tracking

Auditor dapat bergerak dari sisi input hingga rangkaian-rangkaian kegiatan dan output atau sebaliknya bekerja dari sisi output mundur ke input.



Berdasarkan suatu temuan tertentu auditor bergerak (maju atau mundur) untuk mengumpulkan informasi dan menyelidiki lebih dalam suatu gejala atau pola tertentu.

- Teknik Telusur

Tujuan :

- Pengujian jaringan.
- Mengungkap fakta-fakta.
- Identifikasi perbaikan.

Dasar :

- Sistem adalah input-proses-output.
- Sistem adalah sebab-akibat.
- Sistem adalah suatu jaringan.

5. Mencatat Hasil

Yang Harus Dicatat :

- Contoh-contoh ketidaksesuaian terhadap standard.
- Contoh-contoh ketidaksesuaian terhadap dokumentasi.
- Aspek dari operasi yang cenderung mengarah kepada ketidaksesuaian.
- Apa yang ditemukan.
- Dimana ditemukan.
- Mengapa dianggap sebagai ketidaksesuaian.
- Siapa yang hadir/ ada pada saat ditemukan.

Catatan audit menunjukkan :

- Kekurangan yang ditemukan.
- Tindakan koreksi yang dibutuhkan.
- Target waktu pelaksanaan.
- Penanggung Jawab.

Temuan (Findings) :

- Segala sesuatu yang menyimpang terhadap standard.
- Segala sesuatu yang potensial untuk menyimpang terhadap standard.
- Segala sesuatu yang potensial untuk dapat mempengaruhi mutu produk/jasa.

Klasifikasi temuan :

1. Minor

Ketidaksesuaian yang memiliki dampak terbatas terhadap sistem mutu.

Contoh:

- Ketidak sempurnaan.
- Ketidak konsistenan.

2. Major

Ketidaksesuaian yang memiliki dampak luas terhadap sistem mutu.

Contoh:

- Pelanggaran terhadap sistem mutu.
- Tidak dipenuhinya persyaratan.

3. Observasi

- Temuan bukan ketidaksesuaian yang dimaksudkan untuk penyempurnaan sistem mutu.
- Dapat bersifat mengarah kepada ketidaksesuaian.

Temuan yang dilaporkan :

- Harus disetujui process owner.
- Berdasarkan bukti.

Contoh Temuan :

1. Kondisi :

Di Dept. Engineering ditemukan 3 gambar komponen tanpa otorisasi (dipersyaratkan dalam pengendalian disain) akan diturunkan ke PPC untuk produksi.

Penulisan :

- Gambar produksi tidak terkendali.
- Ditemukan beberapa gambar produksi di departemen Engineering tanpa otorisasi diturunkan ke PPC untuk diproduksi (no. gambar: 001 s/d 003-Eng-IV-96).

2. Kondisi:

Beberapa karyawan produksi belum paham mengenai Quality Policy, yang beberapa waktu lalu telah dilakukan pelatihan.

Penulisan :

- Pelatihan di produksi tidak mencapai sasaran.
- Beberapa karyawan produksi di bagian paint shop belum paham mengenai maksud yang terkandung dalam Quality Policy.

3. Kondisi :

Permintaan kebutuhan material dari departemen ke purchasing belum seluruhnya menggunakan form A (sesuai dipersyaratkan dalam prosedur pembelian).

Penulisan :

- Prosedur pembelian belum berjalan secara konsisten.
- Ditemukan bukti bahwa penerapan prosedur pembelian khususnya permintaan kebutuhan dari departemen ke purchasing belum secara konsisten menggunakan form A (departemen produksi, engineering).

4. Kondisi :

Barang-barang/ material di bagian produksi berserakan di lantai.

Penulisan :

- Prosedur PM 15.1 tidak diterapkan secara efektif.
- Penanganan barang/ material di bagian produksi tidak menggunakan pallet sesuai yang dipersyaratkan dalam prosedur PM 15.1.
- Penumpukkan barang/ material melebihi ketentuan PM 15.1 harusnya 4 tumpukan (maks) dan bukan 6 tumpukan.

Mencatat hasil yang diperlukan :

- Catatlah yang perlu dicatat.
- Seksi / area yang diaudit.
- Orang yang diwawancara.
- Nomor dokumen dan issue status.
- Identifikasi peralatan.
- Kondisi rumah tangga secara umum.
- Identifikasi produk/ bahan.

PENGELOLAAN AUDIT ISO 9001 : 2015

1. Perencanaan Audit

Perencanaan audit meliputi :

- a. Menentukan tipe audit.
- b. Mengumpulkan informasi, meliputi :
 - Pengendalian dan standar yang diterapkan.
 - Ruang lingkup pekerjaan auditee.
 - Tanggung jawab dan wewenang.
 - Peralatan yang digunakan.
 - Input dan output dari proses.
 - Kondisi lingkungan dan persyaratannya.
- c. Menyusun check list :
 - Alat audit.
 - Disusun berdasarkan standar.
 - Disusun di sekitar sistem operasi.
 - Disusun berdasarkan persyaratan produk.

Check list harus :

- Lengkap

Checklist harus dibuat dengan mengacu pada persyaratan standar mutu, persyaratan sistem operasi, persyaratan pelanggan dan persyaratan lain yang relevan.

- Akurat

Checklist tidak boleh mengalami distorsi dari sumbernya.

- Informatif

Maksud yang dikandung mudah dimengerti

- d. Menentukan siapa yang akan melakukan audit.

- e. Menentukan waktu audit, mencakup :

- Area/ departemen yang diaudit.
 - Tanggal dan hari pelaksanaan audit.
 - Ruang lingkup audit.
 - Auditor yang bertugas.
- f. Memeriksa hasil audit sebelumnya, mencakup :
- Apakah tindakan efektif ?
 - Bukti-bukti penerapan lengkap ?
 - Masalah yang sama tidak berulang ?
- g. Berbicara dengan departemen lain.
- h. Mempersiapkan rencana audit.
- 2. Rapat Pembukaan (Opening Meeting)**
- Tujuan dari rapat :
- Menginformasikan metode dan prosedur yang akan digunakan dalam audit.
 - Menyepakati metode komunikasi yang akan dipergunakan oleh tim audit dan auditee.
 - Mengkonfirmasikan rencana rapat penutupan antara tim audit dan pihak manajemen.
 - Mengkonfirmasikan program audit, ruang lingkup dan standar yang dipergunakan.
- 3. Evaluasi terhadap Temuan**
- Pelajari semua temuan.
 - Kelompokkan temuan.
 - Adakah hal utama yang perlu diperhatikan (major concerns).
 - Ketidaksesuaian dapat dikelompokkan dalam :
 - Ketidaksesuaian yang signifikan (significant non-compliance).
 - Jumlah ketidaksesuaian minor yang signifikan (significant number of minor non-compliance).
 - Audit Team Meeting :
 - Dipimpin oleh Team Leader.
 - Melengkapi formulir ketidaksesuaian.
 - Meninjau semua ketidaksesuaian.
 - Tinjauan secara kolektif terhadap ketidaksesuaian untuk mengidentifikasi major concerns.
 - Mempersiapkan summary statement.
 - Mempersiapkan agenda exit meeting.
 - Team Leader mempersiapkan Ringkasan :
 - Apakah terdapat sistem yang terdokumentasi ?
 - Apakah sistem tersebut diterapkan dan sejauh mana ?

- Apakah sistem tersebut efektif ?

4. Laporan Tindakan Perbaikan

- Auditor harus meninjau kembali hasil pengamatannya dan menentukan mana yang akan dilaporkan sebagai non conformances (ketidaksesuaian).
- Harus didokumentasikan dengan :
 - Jelas.
 - Ringkas.
 - Ditunjang oleh bukti pendukung (supporting evidence).

5. Rapat Penutupan (Closing Meeting)

- Temuan dan observasi.
- Status hasil audit / assessment.
- Batas waktu penyelesaian temuan.
- Konfirmasi dan persetujuan.
- Team leader memberikan overview kepada auditee management tentang temuan-temuan audit.

6. Laporan Audit

- Identifikasi laporan.
- Tujuan dan ruang lingkup audit.
- Rincian program audit, auditor, tanggal dan area audit.
- Identifikasi dokumen referensi (standar, Tabel dll).
- Pengamatan, ketidaksesuaian dan bukti pendukung.
- Rekomendasi untuk tindak lanjut tindakan perbaikan dan bagi audit selanjutnya.
- Kesimpulan oleh tim audit mengenai kesesuaian dengan sistem mutu.
- Rekomendasi tindak lanjut.
- Daftar distribusi

Penulisan laporan audit, meliputi :

- Siapa penerima laporan.
- Apa yang dibutuhkan si penerima.
- Ringkasan temuan-temuan.
- Berikan rincian.
- Berpikirlah sebelum menulis.
- Tulislah dengan jelas dan ringkas.
- Tariklah kesimpulan-kesimpulan.

Isi laporan audit :

- Harus berdasarkan fakta.

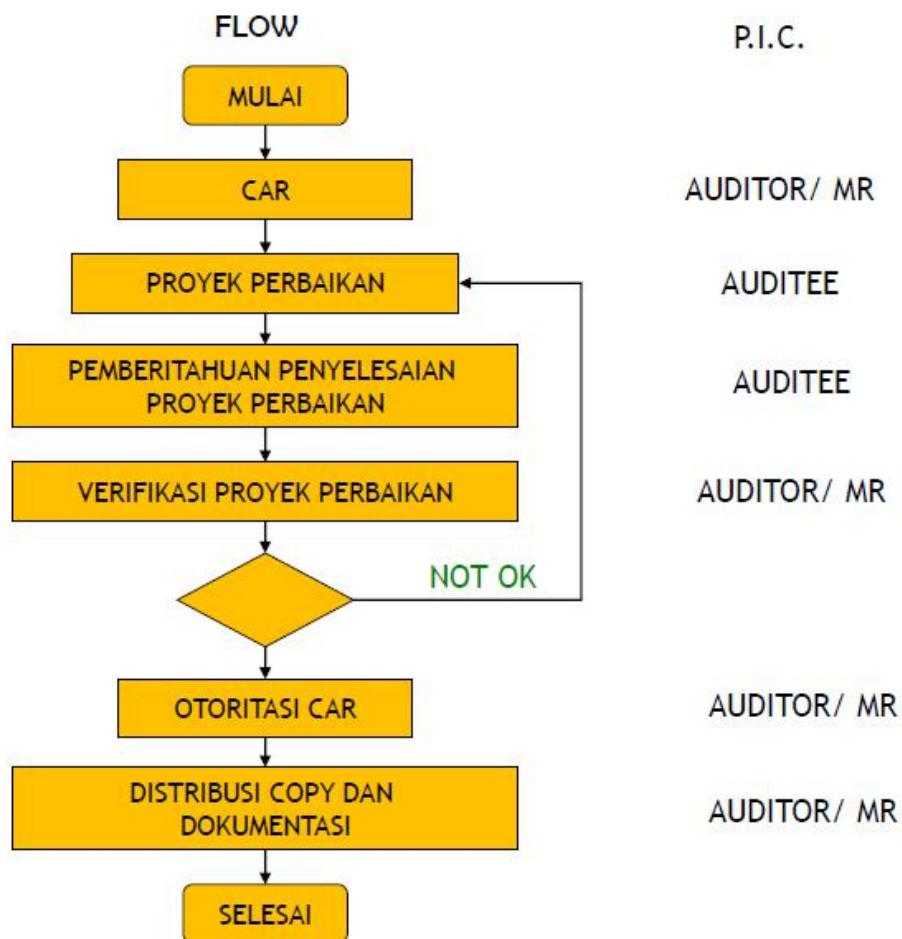
- Harus ringkas dan jelas.
- Tidak memasukkan opini.
- Tidak memasukkan sebab - sebab ketidaksesuaian.

Catatan Audit :

- Identifikasi audit.
- Rincian audit.
- Data perencanaan.
- Checklist.
- Catatan-catatan auditor.
- Ketidaksesuaian.
- Laporan audit.
- Usulan-usulan tindakan perbaikan.
- Verifikasi terhadap tindakan perbaikan.

7. Tindak Lanjut Audit

Setelah tindakan perbaikan dilakukan auditee, auditor perlu melakukan audit tindak lanjut untuk memastikan bahwa tindakan perbaikan telah dilakukan auditee dan persyaratan sistem mutu telah terpenuhi.



8. Verifikasi Tindakan Perbaikan

- Apakah Efektif ?
 - Meniadakan sebab ?
 - Mencapai sasaran ?
- Apakah diterapkan secara konsisten ?
 - Ada bukti penerapan ?

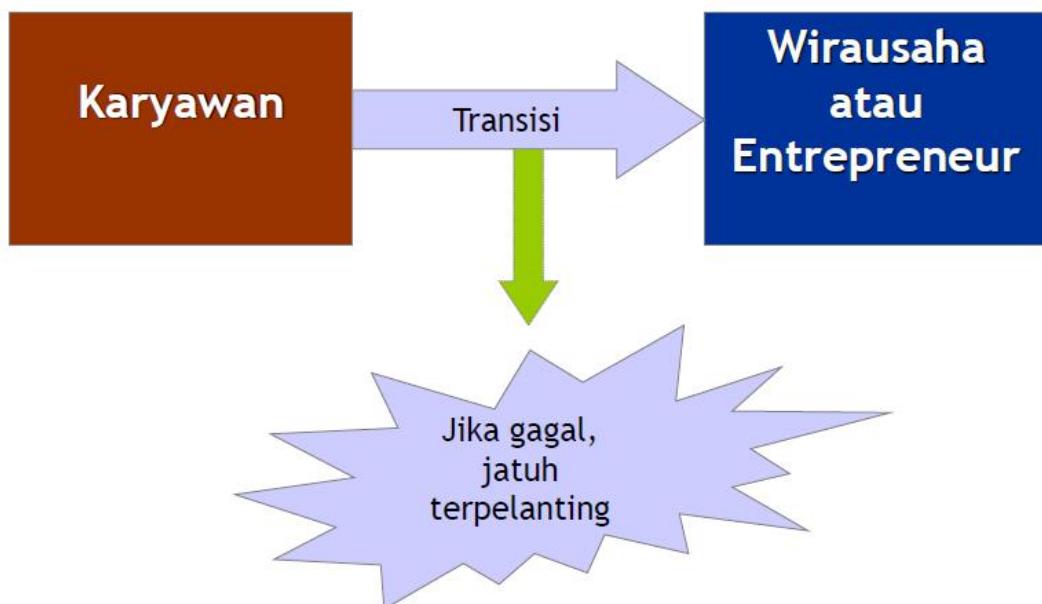
Umpaman Balik untuk Auditor :

- Lakukan pemeriksaan secara seksama oleh MR, atas laporan hasil auditor.
- Bila ditemukan penyimpangan, berikan umpan balik kepada auditor untuk perbaikan.
- Tindakan dapat berupa training atau menjadi observer.

Kendala Pelaksanaan Audit Internal :

- Budaya “sungkan”.

- Tidak ada nilai tambah bagi auditor.
- Pekerjaan tambahan.
- Legitimasi tim auditor kurang.
- Auditor tidak menguasai pekerjaannya.
- Follow up hasil audit tidak diverifikasi secara sungguh-sungguh.

TRANSISI Penting dalam Hidup Anda

Perbedaan Karyawan dan Wirausaha

KARYAWAN	WIRAUSAHA
<ul style="list-style-type: none">• Penghasilan tetap dan stabil.• Ritme kerja bersifat rutin.• Kebebasan rendah.• Ketergantungan tinggi (high dependent).• Bersifat pasti (ada kepastian)	<ul style="list-style-type: none">• Penghasilan variatif dan fluktuatif.• Ritme kerja bersifat tidak rutin.• Kebebasan tinggi.• Ketergantungan rendah.• Ketidakpastian tinggi.

MINDSET (POLA PIKIR) Wirausahawan

- Percaya Diri (self confidence).
- Berorientasi pada prestasi.
- Berani mengambil resiko.
- Berjiwa independen.
- Kreatif dan Inovatif.
- Ulet dan Tekun (persisten).

Pengertian tentang WIRASWASTA :

- Dari bahasa sansekerta.
- WIRA berarti manusia unggul, teladan, berbudi luhur, berani.
- SWA artinya sendiri.
- STA artinya berdiri.
- Wiraswasta : keberanian dan keteguhan dalam memenuhi kebutuhan hidup dengan kekuatan yang ada pada diri sendiri.

Wirausaha dengan Konsep 5 D

- **Dream**

Seorang wirausaha yang sukses memiliki impian (dream) dan visi yang jelas tentang masa depan bisnisnya.

- **Decisiveness**

Seorang wirausaha yang sukses memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan (decisiveness) secara akurat, penuh perhitungan dan tidak lamban. Tidak ragu-ragu dalam mengambil keputusan.

- **Doers**

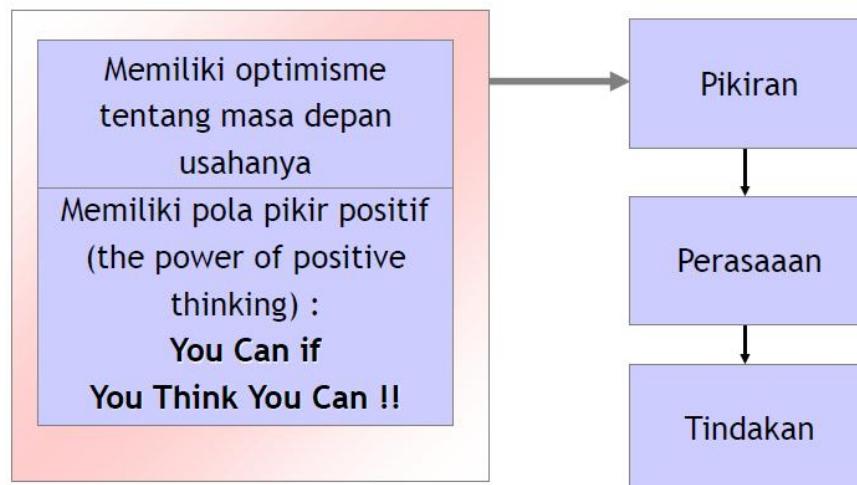
Setelah mengambil keputusan dengan matang, maka seorang wirausaha akan segera menindaklanjutinya dengan tindakan (doers) yang cepat dan terukur. Bukan NATO (not action, talk only !).

- **Determination**

Seorang wirausaha melaksanakan kegiatannya dengan penuh perhatian. Rasa tanggung jawabnya tinggi, dan tidak mudah menyerah meski menghadapi banyak rintangan.

- **Dedication**

Seorang wirausaha memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan dan bisnisnya.



Negative Thinking :

Ketika anda berpikir negatif, perasaan dan tindakan akan anda akan cenderung bersifat negatif pula, dan pada akhirnya yang bayangan anda yang negatif akan benar-benar terjadi.

Example:

- Tidak Menarik.
- Mutu jelek.
- Sepi pembeli.
- Gagal.
- Rugi.

Positive Thinking :

Ketika anda berpikir positif, perasaan dan tindakan akan anda akan cenderung bersifat positif pula, dan pada akhirnya yang bayangan anda yang positif akan benar-benar terjadi.

Example :

- Produk menarik
- Kualitas istimewa
- Pembeli puas
- Sukses
- Untung

Informasi untuk Memulai Usaha Baru dan Faktor Kunci Keberhasilan

Mencari Informasi Peluang Usaha :



- Artikel mengenai dunia usaha di majalah atau surat kabar (majalah yang memiliki rubrik khusus tentang wirausaha adalah majalah SWA; dan ada juga majalah yang semua isinya menyangkut tentang usaha baru yakni, majalah PENGUSAHA).
- Kursus atau Lokakarya (khususnya tentang topik usaha baru).
- Biografi atau kisah sukses pengusaha (sekarang banyak buku beredar yang mengenai seluk beluk menekuni dunia usaha. Salah satu judul yang bagus adalah : Berwirausaha dari Nol karangan Andrias Harefa).
- Observasi atau Ngobrol dengan Pelaku Bisnis (pelaku bisnis ini bisa rekan atau kerabat Anda). Dari obrolan ini, Anda mungkin bisa menggali informasi yang bermanfaat bagi rencana usaha baru Anda.
- Informasi juga bisa diperoleh melalui penelitian sederhana dan kecil-kecilan. Daftar pertanyaan yang bisa digunakan saat melakukan penelitian atau observasi ini antara lain adalah:
 - Kira-kira siapa calon pembelinya atau pasarnya prospektif atau tidak? Berapa besar kira-kira permintaan pasar? Apakah sudah ada pesaing yang melakukan usaha sejenis ? Jika ya, dimana lokasi pesaing itu? Apakah terlalu dekat atau relatif jauh ?
 - Berapa kira-kira modal yang dibutuhkan? Komponen biaya apa saja yang diperlukan ?
 - Berapa kira-kira pemasukan yang akan diperoleh tiap bulan? Berapa tingkat keuntungannya ?
 - Siapa yang akan jadi pemasok kita? Bagaimana cara pembayaran ke pemasok ?

Faktor Kunci dalam Memulai Usaha Baru

A) Mengenali Pribadi Anda sebagai Calon Wirausaha Baru



- Memahami karakter pribadi (Apa tipe kepribadian Anda? Apa kelebihan dan kekurangan dari sifat pribadi Anda? Tipe pribadi Anda sedikit banyak akan berpengaruh terhadap jenis pilihan usaha yang akan Anda ambil).
- Memahami motivasi diri (Apakah Anda memiliki tingkat motivasi yang tinggi atau sedang-sedang saja?).
- Memahami bakat dan kemampuan Anda (Apakah Anda memiliki bakat, hobi atau kemampuan khusus yang bisa dimanfaatkan sebagai awal membangun usaha baru?).
- Memahami pengalaman Anda (Apakah selama ini Anda memiliki pengalaman dalam bidang tertentu yang Anda tekuni?).

B) Melakukan Penentuan Jenis Usaha dengan Cermat



- Lihat karakter bidang usaha yang akan Anda masuki (Apakah berbentuk seperti toko/kios (bersifat kontinyu) ataukah seperti usaha penyewaan jasa (bersifat menunggu order). Juga apakah bersifat jual banyak, untung dikit/low margin-high volume; ataukah jual dikit, untung banyak/high margin-low volume?).
- Lihat apakah Anda menyukai usaha tersebut (Apakah Anda memiliki minat yang tinggi terhadap usaha Anda ini?)
- Lihat apakah Anda mampu menjalankan usaha tersebut (Apakah Anda memiliki ketrampilan yang diperlukan untuk menjalankan usaha baru ini?)

C) Menguasai Aspek Teknis dalam Membuka Usaha

- Aspek permodalan dan pengelolaan keuangan.
- Aspek menghadapi persaingan.
- Memiliki mentor sebagai “penasehat”.

Menetapkan Sasaran (Goals) bagi Seorang Wirausaha

Menetapkan Goals (sasaran) Wirausaha

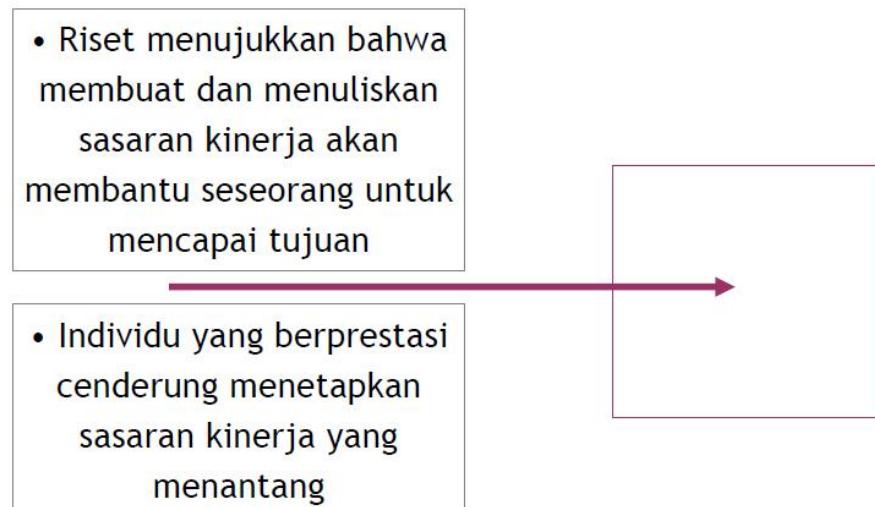
Apakah manfaat menetapkan sasaran (goals) sebagai seorang Wirausaha ?

Manfaat Memiliki Sasaran (Goals) :

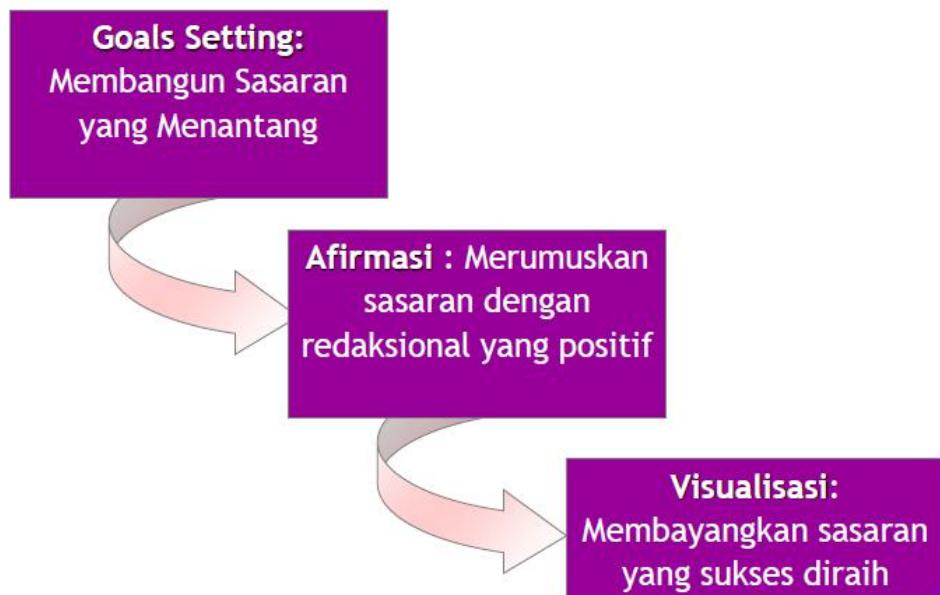
- Membuat kita mampu memfokuskan energi dan usaha kita.
- Mendorong dan memotivasi kita.

- Berperan sebagai basis untuk mengalokasikan sumber daya (modal, manusia, dll).
- Untuk mengukur tingkat keberhasilan kita.

Mengapa Goals Penting?



Fase Menyusun Sasaran (Goals) bagi Wirausaha



A. Pedoman Menyusun Goals dengan Metode SMART



- **Specific** : sasaran harus bersifat spesifik dan terfokus.
Contoh : “menekuni usaha dibidang rumah makan khas Sunda”.
- **Measurable** : sasaran bersifat terukur.
Contoh : “...mencapai omzet penjualan sebesar Rp 300 juta/bulan”.
- **Achievable** : sasaran yang telah ditetapkan merupakan hal yang realistik dan dapat dicapai (achievable).
- **Relevant** : sasaran yang dipilih sebaiknya relevan dan berkaitan dengan kapabilitas Anda.
- **Time Oriented** : waktu untuk mencapai target tersebut / deadline
Contoh : “... mencapai omzet penjualan sebesar Rp 3 milyar/tahun pada akhir tahun 2017”.

Aspek yang Dicakup dalam Penetapan Sasaran

1. Aspek Produk atau Jasa yang Akan diJual.
 - Apa jenisnya ?
 - Bagaimana proses pembuatan produk/jasa tersebut ?
 - Bahan Bakunya dari Mana ?
 - Lokasinya dimana ?
 - Apa keunggulan produk/jasa Anda ?
2. Aspek Pemasaran
 - Siapa target pasar yang akan dituju ?.
 - Berapa banyak jumlah pembeli potensial ?
 - Siapa pesaing potensial Anda ?
 - Berapa harga jual produk/jasa Anda ?
 - Berapa kira-kira volume penjualan Anda dalam setahun ?
 - Kegiatan promosi apa yang akan Anda lakukan ?
3. Aspek Keuangan
 - Berapa modal usaha yang dibutuhkan ?
 - Aspek/bagian apa saja yang membutuhkan modal ?
 - Dari mana modal itu akan Anda peroleh ?
 - Berapa lama kira-kira akan balik modal ?

4. Aspek SDM

- Siapa yang akan menjalankan usaha ini ?.
- Berapa banyak SDM yang dibutuhkan ?.
- Kemampuan seperti apa yang dibutuhkan untuk menjalankan usaha ini ?.
- Apakah Anda telah memiliki pengalaman dalam bidang usaha ini ?.

B. Afirmasi

Afirmasi : Merumuskan sasaran dengan redaksional yang positif.

Merumuskan sasaran dalam pernyataan yang bernada positif.

Misal 1:

Sasaran : Pada tahun depan saya akan membuka rumah makan khas Sunda.

Afirmasi: Pada tahun depan saya akan membuka rumah makan khas Sunda dengan rasa makanan yang paling enak dan pelayanan yang sangat ramah.

Misal 2:

Sasaran : Saya akan merekrut dua koki dan lima pelayan.

Afirmasi: Saya akan merekrut dua koki dengan reputasi hebat, dan lima pelayan yang cekatan dan rajin.

C. Visualisasi

Visualisasi Membayangkan kesuksesan yang akan Anda raih

- Membayangkan profil kesuksesan yang akan Anda raih dalam benak dan pikiran Anda.
- Riset menunjukkan efek positif dari visualisasi ini pada tingkat keberhasilan individu
- Tips membangun visualisasi :
 - Tenangkan pikiran Anda.
 - Bayangkanlah usaha Anda yang sukses. Sertakan indra Anda sebanyak mungkin dalam imajinasi Anda. Lihatlah rumah makan Anda yang dipenuhi orang, kelezatan rasa makanan yang Anda jual, keramahan pelayan Anda, hingga suara kasir yang terus bergemerincing.

Analisa Masalah dan Mengambil Keputusan bagi Seorang Wirausaha

Pemecah Masalah yang Handal

1. Memiliki keinginan untuk memecahkan masalah.

2. Menghindari pikiran-pikiran negative :

- Saya tidak mampu!”

- Kalau saja saya punya lebih banyak uang/waktu/rekan/dsb., saya bisa menyelesaikannya”.
3. Mampu memandang persoalan dari sisi yang berbeda.
 4. Kreatif dalam mencari penyebab maupun alternatif solusi.

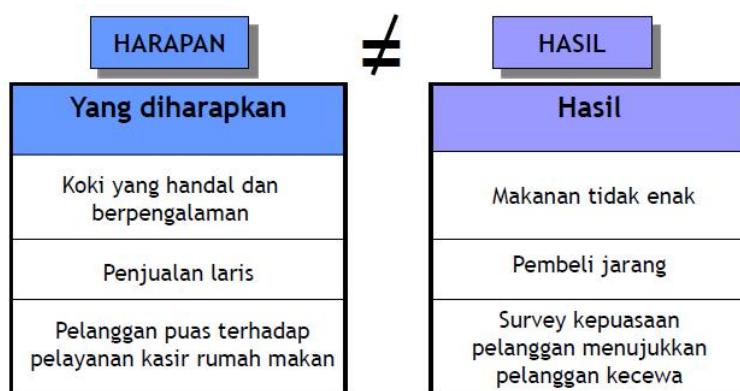
Proses Analisa Masalah

Pemecahan masalah yang sistematis menggunakan alur sebagai berikut :



1. Mendefinisikan Masalah

Pada tahap ini anda merumuskan/mendefinisikan apa yang menjadi masalah, serta kapan dan di mana hal itu terjadi.



2. Mengidentifikasi Penyebab Masalah

A. Diagram Sebab Akibat /Tulang Ikan

Diagram Sebab Akibat (DSA) berguna untuk menguraikan penyebab timbulnya suatu masalah secara sistematis.

3. Kumpulkan Alternatif Solusi dan Memilih Solusi Terbaik

Kriteria solusi yang baik :

- Mudah diimplementasikan.

- Efektif dari segi teknis, operasional dan finansial.
- Beresiko wajar.

4. Implementasi Solusi

Wujudkan solusi dengan menggunakan prinsip 4W+1H :

- Apa (what).
- Bagaimana (how).
- Siapa (who).
- Kapan (when).
- Dimana (where).

Kiat Melayani Pelanggan

Pelayanan Pelanggan

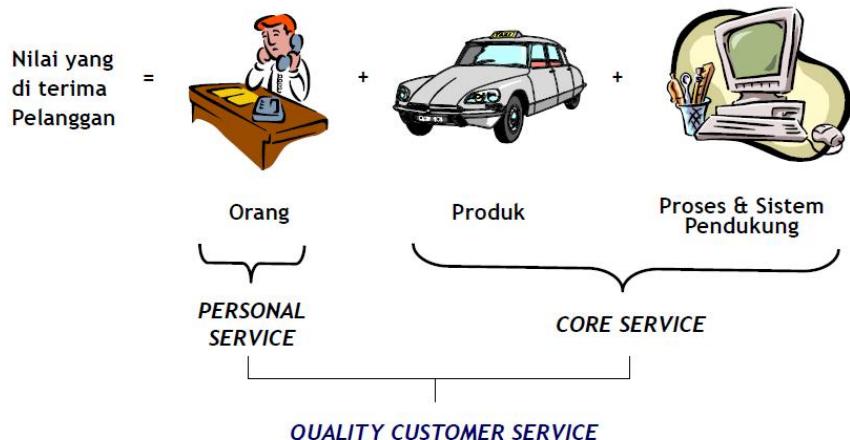


Customer Service didefinisikan sebagai kemampuan untuk memberikan pelayanan produk maupun jasa yang memuaskan kepada pelanggan. Kemampuan pelayanan ini diharapkan pada akhirnya dapat menghasilkan positive word of mouth dan meningkatkan loyalitas pelanggan.

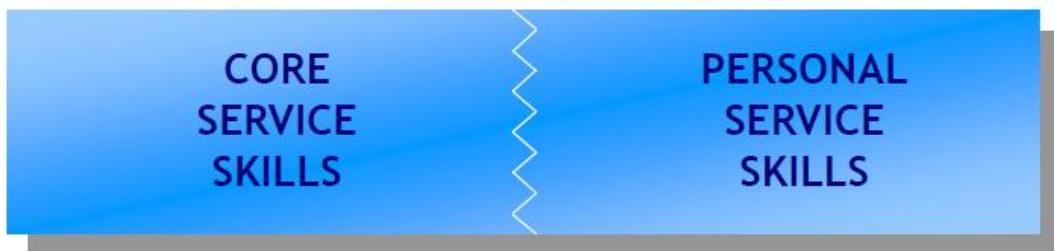
Fakta tentang Pelayanan Pelanggan :

- Unit Usaha yang fokus secara konsisten pada kualitas dan customer service, memberikan keuntungan 2 kali lebih banyak.
- Menjual kepada pelanggan baru membutuhkan biaya lebih mahal dari pada menjual kepada pelanggan lama.

Faktor Pemuas Pelanggan :



Memahami dan Memenuhi Kebutuhan Pelanggan



Core service skills : Mampu memberikan produk/jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Personal service skills : Menunjukkan empati & Menghadapi pelanggan secara tegas.

Menunjukkan Empati : Empati tentang perasaan & situasi.

Contoh:

“Saya memahami maksud Anda...”

“Benar...”

“Itu benar, saya pernah menghadapi situasi ini...”

“Ya, memang tidak mudah untuk...”

“Saya mengerti susahnya untuk...”

Menghadapi Pelanggan secara Ramah & Percaya Diri :



Sikap & gaya bahasa tidak tegas :

- Tidak ada kontak mata.
- Jabat tangan secara lemah.
- Berbicara sambil menggumam, tidak jelas dan tidak terarah.
- Menunjukkan nada penyesalan dari kata-kata dan intonasi pembicaraan.
- Menuduh dan menyalahkan orang lain.
- Gerakan tubuh yang gugup.

Sikap & gaya bahasa tegas

- Membuat kontak mata dengan pelanggan.

- Jabat tangan secara tegas tapi tidak menekan.
- Berpikir, menyusun rencana, dan memberikan informasi atau pertanyaan secara spesifik.
- Minta maaf jika Anda berbuat salah, kemudian ambil kontrol dan lanjutkan pembicaraan.
- Bertanggung jawab dan membantu menyelesaikan masalah.
- Percaya diri.

Fakta tentang Pelayanan Pelanggan

Apakah pelanggan yang kecewa akan kembali?

- Tidak menyampaikan keluhan (91% tidak akan kembali).
- Keluhan tidak ditanggapi (81% tidak akan kembali).
- Keluhan ditanggapi (46% tidak akan kembali).
- Keluhan ditanggapi segera (12% tidak akan kembali).

Pemulihan Pelayanan Pelanggan



Pemulihan pelayanan adalah kemampuan organisasi untuk mengubah dampak negatif dari suatu kegagalan untuk menyediakan pelayanan yang baik menjadi suatu hasil akhir yang positif.

Kegagalan Pelayanan Pelanggan :

Beberapa contoh dari kegagalan pelayanan:

1. Pelanggan yang baru membeli sekaleng susu bayi, mengamati bahwa tanggal kadaluarsa produk masih satu tahun lagi. Namun, setelah kaleng susu tsb dibuka, dia menemukan bahwa susu sudah tercemar dan berbau.
2. Kualitas order katering makanan untuk pernikahan anak Bapak A tidak sesuai dengan harapan. Makanan basi dan jumlah porsi makanan kurang.

Proses Pemulihan Pelayanan Pelanggan

- Minta maaf.
- Ambil tindakan sesegera mungkin.
- Tunjukkan antusiasme dan empati.
- Berikan kompensasi.
- Tindak lanjuti.

Melakukan Negosiasi Bisnis bagi Usaha Baru

Arti Negosiasi :

Suatu aktivitas yang saling menguntungkan dimana 2 pihak duduk bersama untuk mengembangkan solusi terbaik bagi semua pihak yang mencakup deliverables, terms dan atau harga.

Strategi Negosiasi :

- Take-it or leave-it (Ambil atau tinggalkan).
- Not open with Information (Tidak terbuka).
- Setting Deadlines (Menetapkan deadline).
- Unexpected new objections (Tiba-tiba berubah pikiran).
- Apparent Withdrawal (Memperlihatkan sikap menolak).
- Good Guy / Bad Guy (Menggunakan preman).
- Salami (Selalu mengeluarkan penolakan sedikit demi sedikit).
- Fait Accompli (Mengambil keputusan secara sepihak).

Mengelola Strategi Negosiasi :

- ***Take-it or leave-it :***
 - Simak dengan serius, ulas lagi usulan akhir, dan katakan “tidak” jika anda tidak sanggup, ATAU.
 - Tekankan manfaat dari proposal anda, ATAU.
 - Abaikan ultimatum “take-it-or-leave-it”, & teruskan negosiasi.
- ***Not open with information:***
 - Jelaskan mengapa anda membutuhkannya.
 - Apresiasi dan buat suatu pernyataan umum mengapa kadang-kadang anda membutuhkan lebih banyak informasi untuk membuat negosiasi lebih berhasil.
- ***Setting deadlines:***
 - Jangan asumsikan itu sungguh-sungguh terjadi.
 - Tanyakan alasan. Jika tidak sungguh-sungguh, minta perpanjangan.
 - Jika perlu, ungkapkan pentingnya punya lebih banyak waktu agar mencapai keluaran win-win.
- ***Unexpected new objections :***
 - Tanya dasar dari keberatan.

- Jelaskan bahwa tawaran dan alternatif anda didasarkan atas pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan.
- ***Apparent Withdrawal:***
 - Berikan alasan positif untuk melanjutkan.
 - Kalau tidak memungkinkan, sarankan langkah selanjutnya.
- ***Good Guy/Bad Guy:***
 - Abaikan sang “Bad Guy”
 - Beritahukan partner negosiasi Anda bahwa perilaku Bad Guy mengganggu proses negosiasi win-win
 - Gunakan “Bad Guy” dari pihak Anda
- ***Salami:***
 - Cegah dengan menggali semua keberatan yang ada.
 - Kalau Salami masih digunakan, sampaikan bahwa Anda perlu mengetahui semua keberatan sebelum negosiasi dilanjutkan.
- ***Fait Accompli :***
 - Terima jika isu yang di Fait Accompli tidak terlalu mendasar.
 - Jika mendasar, lakukan negosiasi ulang.

Lima Langkah Membangun Kesepakatan



Sumber Kekuatan dalam Negosiasi

- Kegigihan dan kesabaran.
- Pengetahuan.
- Persiapan.
- Trust (kepercayaan).

Tujuh Kesalahan Negosiasi yang Perlu Dihindari :

1. Persiapan tidak Memadai

Persiapan memberikan gambaran yang baik mengenai opsi anda dan memungkinkan fleksibilitas pada saat-saat genting.

2. Mengabaikan Prinsip Give/Get

Setiap pihak perlu memahami ada suatu hal yang diperoleh dari negosiasi.

3. Menggunakan Sikap yang Mengintimidasi

Penelitian menunjukkan bahwa semakin kaku suatu taktik, semakin keras pula penolakan. Sikap persuasif, bukannya dominan, membuat hasil yang lebih efektif.

4. Terburu-buru

Berikan waktu untuk ide dan proposal untuk dipahami.

5. Kehilangan Temperamen

Emosi negatif yang kuat menghambat terbentuknya lingkungan yang kreatif dan menciptakan solusi.

6. Banyak Bicara dan Sedikit Mendengar

“Jika anda suka mendengar, anda akan mendapatkan pengetahuan dan menjadi lebih bijak.”

7. Berargumentasi, dan bukannya Mempengaruhi

Posisi anda dapat diterangkan lebih baik dengan penjelasan anda, bukan kekeras kepalaan.

VISI KARIER :

Selesai pendidikan terakhir, kita akan menghadapi :



1. Dunia Kerja
2. Dunia Usaha
3. Melanjutkan Pendidikan

Aktifitas Awal Bekerja :

1. Mencari Lowongan Pekerjaan.
2. Melamar Pekerjaan.
3. Proses Seleksi.
4. Wawancara.
5. Bekerja

Tahap 1 : Mencari Lowongan Pekerjaan**a. Sumber Informasi**

- Iklan di Media massa.
- Internet.
- Pengumuman di Sekolah.
- Pengumuman di Perusahaan.
- Pengumuman di DISNAKER.
- Kunjungi Bursa / Pameran Tenaga Kerja.
- Biro Konsultan.
- Jasa Pelayanan ‘Recruitment’.

- Informasi dari ‘mulut ke mulut’.
 - Telepon langsung ke Perusahaan.
- b. Mencermati Informasi Lowongan Kerja
- Perusahaan
 - Posisi yang ditawarkan
 - Kandidat yang dicari
 - kompensasi

Tahap 2 : Melamar Pekerjaan

- a. Teknik Memasarkan Diri
- Mengenal kekuatan diri
 - Jaringan Informasi
 - Memasarkan diri secara tertulis
 - Memasarkan diri sendiri - secara Verbal

Tahap 3 : Proses Seleksi

- a. Administrasi
- Surat lamaran yang ‘menarik’
 - Kesesuaian Kualifikasi yg dibutuhkan dibandingkan profil diri anda.
- Kualitas Diri :
- Prestasi akademis yang baik.
 - Aktiflah dalam organisasi.
 - Ikuti kursus atau pelatihan.
 - Miliki keterampilan komunikasi.
 - Miliki kepercayaan diri.
- b. Psikotest



Jenis Psikotest :

- Tes Kemampuan (Ability Test).
- Tes Bakat (Aptitude Test).
- Tes Kepribadian (Personality Test).

Macam Psikotest, dari sisi penggeraan :

- Test Kekuatan (Power Test)
- Test Kecepatan (Speed Test)

Tahap 4 : Wawancara



Hal - hal yang harus diperhatikan :

- Persiapan sebelum proses wawancara.
- Proses Wawancara.

Wawancara : Percakapan atau interaksi verbal untuk sebuah maksud tertentu.

2 hal yang ada dlm ‘benak’ perekrut :

- Dapatkah pelamar melaksanakan tugasnya ?
- Bagaimana pelamar ini bila dibandingkan dgn pelamar lain ?

Unsur yang berpengaruh :

- Segi tertulis.
- Segi Verbal.
- Segi Non - Verbal.
- Segi Dinamika Internal Perekrut.

Kompetensi yang dicari :

- Kemampuan kerjasama
- Pengetahuan teknis profesi.
- Perencanaan dan pengorganisasian.
- Orientasi prestasi.
- Keterampilan berkomunikasi.
- Energi.
- Orientasi pelayanan pelanggan.
- Analisis dan penyelesaian masalah.
- Kemampuan Belajar.

Proses Wawancara mencakup 2 hal :



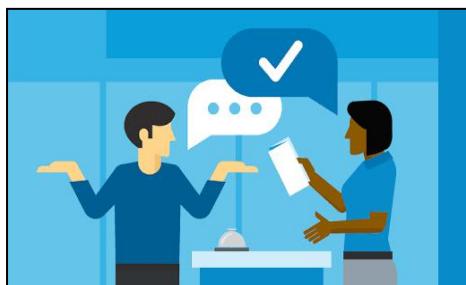
a. Proses Verbal

- Sikap Mental.
- Apa yang diceritakan.
- Bagaimana bercerita

b. Proses Non - Verbal

- Perilaku dan Bahasa Tubuh.
- Penampilan.

Tahap 5 : Bekerja



- Mengenal rekan kerja.
- Mengenal fasilitas umum dan khusus.
- Memahami perusahaan, etika dan aturan main.
- Mengetahui bidang pekerjaan orang lain.
- Dengarkan gosip, rumor dan obrolan ditempat kerja.
- Mengetahui lingkup kerja dan ukuran sukses.

LAMPIRAN

(Diberikan Saat Mengikuti Pelatihan)

- KEBIJAKAN MUTU
- DAFTAR DISTRIBUSI
- Matrik Korelasi Pedoman Mutu dengan Prosedur
- Kebijakan Mutu
- Sasaran Mutu
- Rencana Tindakan Pencapaian Sasaran Mutu
- Interaksi Proses
- Penjelasan Interaksi Proses
- Prosedur Perusahaan
- Tinjauan Kontrak
- Instruksi Kerja dan Pengoperasian Mesin
- Quality Systems : Management Representative
- Jam Kerja Karyawan
- Perintaan Karyawan