

**Perencanaan dan Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di
Direktorat Pengembangan Kemahasiswaan Universitas Surabaya**

Suvina Lionnard, Eric Wibisono, Stefanus Soegiharto

Jurusan Teknik Industri / Fakultas Teknik, Universitas Surabaya

Raya Kalirungkut, Surabaya 60293, Indonesia

Email : s160314049@student.ubaya.ac.id

Abstrak – Direktorat Pengembangan Kemahasiswaan merupakan departemen yang bertanggungjawab terhadap kegiatan bidang kemahasiswaan di Universitas Surabaya. Penelitian ini membahas rancangan Sistem Manajemen Mutu yang sesuai dengan persyaratan ISO 9001:2015 pada Direktorat Pengembangan Kemahasiswaan. Penelitian dimulai dengan mengidentifikasi kesenjangan, menentukan peluang perbaikan, melakukan penerapan perbaikan dan evaluasi terhadap Sistem Manajemen Mutu. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan pengumpulan dokumen. Hasil analisis kesenjangan antara keadaan organisasi sekarang dibandingkan dengan ISO 9001:2015 menunjukkan 52% sudah sesuai, 36% sebagian sesuai dan 12% belum sesuai. Berdasarkan penilaian tersebut, maka peluang perbaikan yang dapat dilakukan adalah melakukan identifikasi *stakeholder*, membuat sasaran mutu berdasarkan strategi, menganalisis risiko dan menganalisis proses *transfer knowledge*. Evaluasi Sistem Manajemen Mutu dapat dilakukan dengan meninjau sistem dengan menggunakan konsep tujuh Sistem Manajemen Mutu.

Kata kunci: Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015, Analisis Kesenjangan, Direktorat Pengembangan Kemahasiswaan

Abstract – Directorate of Students Development is a department responsible for student activities in University of Surabaya. This research discusses the design of Quality Management System which is accordance to the requirements of ISO 9001:2015 at Directorate of Students Development. The research started with identifying gaps, determining improvement opportunities, implementing alternative solutions and evaluating the quality management system. The methods used for this research are observation, interview, and document collection. The result of gap analysis between organization's existing condition compared to ISO 9001:2015 resulting in 52% conformity, 36% partial, and 12% nonconformity. Based on these assessments, there are some improvement opportunities that can be done such as identifying organization's stakeholders, creating quality objectives based on strategies, analyzing risks and the process of transfer knowledge. The evaluation of quality management system can be done by reviewing the system with the concept of seven principles of Quality Management System.

Keywords: Quality Management System ISO 9001:2015, Gap Analysis, Directorate of Student Development

PENDAHULUAN

Perkembangan berkelanjutan atau *continuous improvement* merupakan suatu usaha untuk terus melakukan, mengembangkan dan memperbaiki proses yang ada. Usaha ini merupakan bentuk upaya organisasi untuk menjamin mutu organisasinya. ISO 9001:2015 menjadi salah satu standar yang populer yang digunakan saat ini untuk mengukur dan menjamin mutu suatu manajemen. Pada tahun 2015, badan standardisasi ISO (*International Organization for Standardization*) melakukan pembaharuan persyaratan manajemen mutu dari versi sebelumnya yaitu ISO 9001:2008 menjadi ISO 9001:2015. Sistem manajemen mutu ini digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan mutu dalam menerapkan *Total Quality Control*. Berikut adalah kedua perbedaan versi ISO 9001:

Tabel 1. Perbandingan ISO 9001:2008 dan ISO 9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Klausul 0: Pendahuluan	
Klausul 1: Ruang Lingkup	
Klausul 2: Referensi Normatif	
Klausul 3: Terminologi dan Definisi	
Klausul 4: Sistem Manajemen Mutu	Klausul 4: Konteks Organisasi
Klausul 5: Tanggungjawab Manajemen	Klausul 5: Kepemimpinan
Klausul 6: Manajemen Sumber Daya	Klausul 6: Perencanaan
Klausul 7: Realisasi Produk	Klausul 7: Pendukung
Klausul 8: Pengukuran Analisis dan Perbaikan/Peningkatan	Klausul 8: Operasional
	Klausul 9: Evaluasi Kinerja
	Klausul 10: Perbaikan/Peningkatan

Secara spesifik, perubahan baru dalam ISO 9001:2015 terdiri dari konteks organisasi, cakupan dan rancangan SMM, pendekatan berbasis risiko, informasi yang didokumentasikan, pengetahuan organisasi dan pemantauan *outsourcing*. Dalam versi baru ini organisasi diarahkan untuk memiliki *risk-based thinking* yang mempertimbangkan isu internal dan eksternal serta implikasinya terhadap pemenuhan kebutuhan *stakeholders*. Pemikiran tersebut membuat organisasi mampu menyatukan segala aspek dalam organisasinya untuk membangun sistem yang lebih baik. Pencegahan dapat dilakukan lebih baik dan lebih dini sehingga

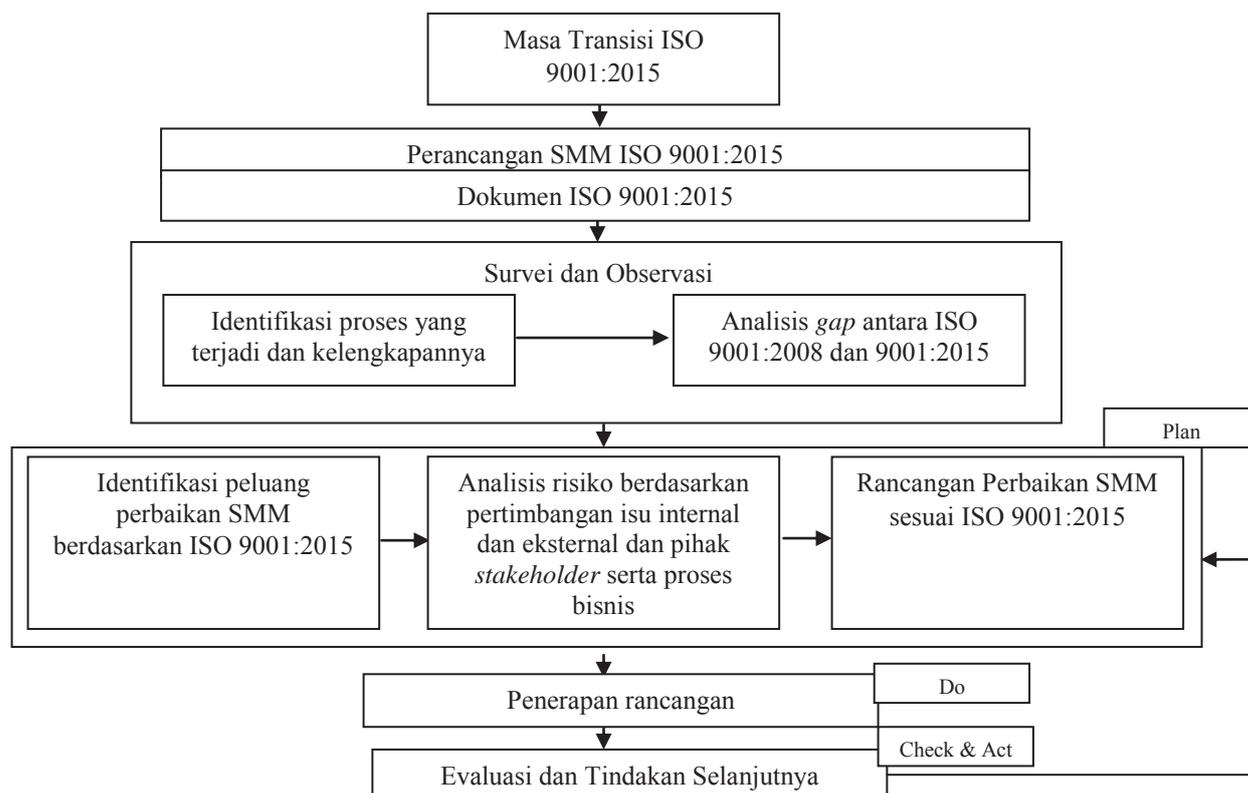
organisasi lebih mampu menghadapi tantangan global yang dinamis setiap waktunya. *Risk-based thinking* merupakan bagian dari pendekatan proses yang berarti dalam penentuan risiko perlu mempertimbangkan dampak yang akan ditimbulkan terhadap proses lainnya sehingga pemenuhan kebutuhan *stakeholder* dapat tercapai. Dengan memahami proses yang berlangsung, penentuan dan pengambilan keputusan dapat lebih konsisten dan lengkap sehingga organisasi paham akan ke arah mana organisasinya berjalan.

Universitas Surabaya merupakan salah satu instansi perguruan tinggi di Indonesia. Dalam menjalankan fungsi utamanya sebagai penyedia layanan pendidikan, Universitas Surabaya juga didukung dengan berbagai unit kerja yang membantu proses administrasi dan pengembangan kemahasiswaan, salah satunya adalah unit Direktorat Pengembangan Kemahasiswaan (DPK). DPK memiliki komitmen untuk menyediakan layanan yang terbaik untuk dapat memenuhi kebutuhan mahasiswa. Apalagi di era yang semakin berkembang ini, DPK ingin menjadi salah satu unsur penunjang akademik mahasiswa yang mampu meningkatkan pengalaman belajar dan kesuksesan mahasiswa selama studi yang tempuh di Universitas Surabaya. Adapun fasilitas yang disediakan DPK diantaranya: konseling dan pendampingan akademik mahasiswa, pendampingan aktivitas dan kesejahteraan mahasiswa, dan pendampingan karir. Tujuan dari aktivitas-aktivitas tersebut adalah untuk mendukung mahasiswa agar memiliki semangat dan fokus pada pengembangan studi dan pertumbuhan personal baik secara kognitif maupun emosional.

Dalam menjaga dan menjamin mutunya, DPK memiliki sertifikasi ISO 9001:2008 yang telah berlaku sejak tahun 2011. Tahun 2018 menjadi tahun terakhir bagi organisasi yang memiliki sertifikasi ISO 9001:2008 untuk melakukan transisi menuju versi terbaru ISO. Melihat peluang ini maka DPK perlu juga melakukan perencanaan transisi menuju ISO 9001:2015. Perencanaan transisi perlu dilakukan untuk meninjau kembali keefektifan SMM yang telah ada di DPK serta melihat kesediaan DPK untuk memenuhi versi terbaru. Perencanaan transisi menuju ISO 9001:2015 dimulai dari identifikasi kesenjangan persyaratan antara versi 2008 dan 2015, melakukan identifikasi peluang perbaikan, melakukan penerapan dan evaluasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian sebagian besar menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif dilakukan dengan cara wawancara dan observasi untuk memahami proses dan permasalahan yang terjadi, sedangkan metode kuantitatif hanya dilakukan untuk perhitungan kesenjangan terhadap kesesuaian persyaratan SMM. Berikut adalah kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan pendekatan *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya yaitu Perancangan dan Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di Perpustakaan Universitas Surabaya oleh Lio (2016).



Gambar 1. Kerangka berpikir penelitian

ISO memberikan kesempatan kepada keseluruhan pihak yang telah memiliki ISO 9001:2008 untuk melakukan *upgrading* menuju ISO 9001:2015 dalam jangka waktu selama 3 tahun dari masa terbit ISO 9001:2015 (September 2015). Pada tahun 2018 ini, masa transisi ISO 9001:2008 menuju ISO 9001:2015 sudah hampir selesai maka dari itu DPK perlu mempersiapkan diri untuk memenuhi sistem manajemen mutu yang baru.

a. Tahap survei dan observasi

Penelitian diawali dengan survei dan observasi terhadap setiap proses yang ada di DPK. Survei dan observasi dilakukan dengan metode wawancara bersama pihak yang terkait dengan mutu dan mana jer di setiap unit. Pertanyaan yang disampaikan diambil dari persyaratan dan kriteria dalam SMM ISO 9001:2015. Selain itu, survei dan observasi juga dilakukan dengan melakukan pengumpulan data dan dokumen terkait dengan SMM. Survei dan observasi ini bertujuan untuk membandingkan *current condition* DPK dengan persyaratan SMM ISO 9001:2015. Berdasarkan hasil survei dan observasi tersebut maka dibuat analisis kesenjangan untuk melihat pemenuhan persyaratan antara versi 2008 dan 2015. Tabel 2 merupakan rekapitulasi hasil analisis kesenjangan DPK terhadap persyaratan SMM ISO 9001:2015:

Tabel 2. Hasil analisis kesenjangan SMM ISO 9001:2015 Direktorat Pengembangan Kemahasiswaan

Judul Klausul	Ada	Sebagian	Tidak ada	%Ada	%Sebagian	%Tidak ada
Konteks Organisasi	2	3	0	40%	60%	0%
Kepemimpinan	2	3	0	40%	60%	0%
Perencanaan	1	2	2	20%	40%	40%
Dukungan	10	4	0	71%	29%	0%
Operasional	12	6	6	50%	25%	25%
Evaluasi kinerja	4	4	0	50%	50%	0%
Peningkatan	3	1	0	75%	25%	0%
Total	34	23	8	52.3%	35.4%	12.3%

b. Tahap perencanaan (*plan*)

Setelah itu dilakukan perancangan sistem sesuai dengan ketentuan ISO 9001:2015 yang belum terpenuhi oleh DPK. Berdasarkan hasil peluang

perbaikan, penelitian dilanjutkan dengan analisis berbasis risiko. Analisis risiko ini memiliki keterkaitan dengan proses bisnis, isu internal dan eksternal serta pihak berkepentingan (*stakeholder*). Metode untuk menganalisis risiko diperoleh dengan metode observasi, *Focus Group Discussion* dan pengumpulan data masa lalu. Selain itu, untuk perencanaan perbaikan lainnya dilakukan dengan metode *literature review* yang sesuai dengan permasalahan yang ditemukan dalam peluang perbaikan.

c. Tahap penerapan rancangan (*do*)

Setelah melakukan perencanaan dan analisis telah dilakukan maka selanjutnya dirancang perbaikan terhadap temuan dan mendokumentasikan hasil perbaikan. Kemudian dari hasil perancangan tersebut dilakukan penerapan terhadap perbaikan untuk melihat apakah rancangan perbaikan memberikan dampak dan hasil seperti yang diinginkan.

d. Tahap evaluasi dan tindak selanjutnya (*check & act*)

Berdasarkan hasil dari penerapan yang sudah dilaksanakan maka dilakukan evaluasi untuk melihat keefektifan terhadap rancangan yang dilakukan. Hasil dari evaluasi kemudian dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan untuk pengambilan keputusan selanjutnya. Metode yang digunakan pada tahap ini adalah observasi dan wawancara kepada pihak yang memiliki dan menerima pengaruh atas perbaikan yang dilakukan.

Setelah seluruh tahap telah dilaksanakan, agar tercipta proses yang PDCA maka langkah selanjutnya adalah kembali melakukan proses identifikasi peluang perbaikan pada tahap *plan*. Hal ini bertujuan agar organisasi terus melakukan peningkatan dan perbaikan yang berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Perbaikan dan Perencanaan SMM ISO 9001:2015

Dalam mempersiapkan DPK menuju pemenuhan persyaratan SMM ISO 9001:2015 ada beberapa hal yang perlu diperbaiki. Perbaikan diperoleh dari hasil identifikasi analisis kesenjangan pada Tabel 2. Perbaikan dilakukan

pada persyaratan yang sebagian dan belum terpenuhi, sehingga diperoleh peluang perbaikan diantaranya identifikasi *stakeholder*, perancangan sasaran mutu berdasarkan strategi, analisis risiko dan proses *transfer knowledge*.

a. Identifikasi *stakeholder*

Analisis *stakeholders* terdiri dari identifikasi kebutuhan pemangku berkepentingan dan proses dalam organisasi yang terkait dengan SMM. Identifikasi kebutuhan yang dilakukan dapat dijadikan pondasi dan pertimbangan untuk melakukan perbaikan maupun program baru. Organisasi harus melakukan pemantauan rutin terhadap kebutuhan dan pengaruh yang diberikan oleh *stakeholder* kepada organisasi maupun sebaliknya. Menurut Crosby (1992) secara garis besar pemangku kepentingan (*stakeholder*) dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok yakni pemangku utama (*primary*), penunjang (*supporting*) dan kunci (*key stakeholder*). Berikut adalah klasifikasi pemangku kepentingan DPK beserta kebutuhan dan proses terkait dalam proses SMM:

Tabel 3. Identifikasi *stakeholder*

Tipe <i>Stakeholder</i>	Pihak berkepentingan	Kebutuhan	Proses dalam SMM
<i>Primary stakeholder</i>	Mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan yang baik, cepat dan tepat serta prosedur yang jelas • Pemenuhan pengajuan layanan peminjaman fasilitas • Program pengembangan yang <i>update</i> • Rahasia atau keamanan data diri mahasiswa terjamin • Tersedianya pilihan lowongan pekerjaan • Pelayanan komplain yang tanggap 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses Utama DPK • Proses pendukung internal (Proses pengadaan & pemeliharaan sarana dan prasarana) • Proses KPDM (layanan pelatihan) • Proses KPDM (layanan konseling) • Proses pendampingan karir (layanan penerimaan lowongan) • Proses tinjauan dan perencanaan (Proses pengukuran kepuasan pelanggan)
<i>Supporting stakeholder</i>	Fakultas/Prodi UBAYA	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi kompetensi dari eksternal/perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses Pendampingan Karir (layanan tracer study)
<i>Key</i>	Pemilik	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses tinjauan dan

Tipe Stakeholder	Pihak berkepentingan	Kebutuhan	Proses dalam SMM
<i>stakeholder</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian sasaran mutu • Peningkatan kualitas 	perencanaan (Proses pengukuran kepuasan pelanggan) <ul style="list-style-type: none"> • Proses tinjauan dan perencanaan (proses TM dan Audit Internal) • Proses Utama DPK

Berikut adalah teknik yang digunakan untuk menemukan dan meninjau kebutuhan *stakeholder*:

Tabel 4. Cara tinjau kebutuhan dan *monitoring stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	Cara Tinjau Kebutuhan
Mahasiswa	FGD, observasi langsung, survei dan pengumpulan data FGD dan observasi langsung dilakukan dengan mahasiswa UBAYA yang terdiri dari mahasiswa ormawa dan non ormawa sebagai pengguna layanan DPK khususnya layanan pada PAKM. Kegiatan survei dilakukan untuk mengetahui kebutuhan mahasiswa terkait layanan pada KPDM. Pemilihan survei dilakukan mengingat hal tersebut berhubungan dengan psikologi mahasiswa yang terkadang tidak ingin terbuka sehingga dipilih metode ini agar mahasiswa lebih terbuka karena responden tidak akan diketahui. Untuk pengumpulan data dilakukan dengan mengambil panduan Dikti sebagai dasar untuk melihat kewajiban apa yang harus dipenuhi oleh bidang kemahasiswaan universitas
Fakultas/Prodi UBAYA	FGD FGD yang dilakukan melalui pertemuan-pertemuan antara DPK dengan dekan-dekan fakultas. Dalam kegiatan tersebut tercipta diskusi terkait harapan yang diinginkan oleh fakultas dan juga sebaliknya DPK dapat memaparkan hasil tinjauan yang dilakukan terhadap kesiapan mahasiswa dalam menghadapi dunia kerja dan kebutuhan mahasiswa.
Pemilik	Wawancara Wawancara dilakukan dengan pemilik untuk mengetahui harapan pemilik terhadap sistem kerja yang terjadi di organisasi.

b. Perancangan sasaran mutu berdasarkan strategi

ISO 9001 memastikan bahwa sasaran mutu organisasi harus dapat diukur, dipantau dan sesuai dengan konteks organisasi. Dalam merancang strategi tidak lepas dari mengidentifikasi isu internal dan eksternal organisasi. Mengidentifikasi isu tersebut dapat dibantu dengan menggunakan analisis *Strength, Weakness, Opportunity, dan Threats* (SWOT). DPK telah melakukan analisis terkait dengan isu internal dan eksternal yang dialami organisasinya, sehingga dalam penelitian ini strategi dan sasaran mutu dikembangkan dari SWOT yang sudah ada. Selain

itu, ISO 9001 juga mengharuskan organisasi ketika menentukan sasaran mutu perlu menetapkan apa yang akan dilakukan, sumber daya apa yang diperlukan, siapa yang bertanggungjawab dan bagaimana hasilnya akan dievaluasi.

Tabel 5 Keterkaitan strategi dan sasaran mutu

Analisi SWOT	Strategi	Sasaran Mutu	Kriteria keberhasilan	Target	Metode pengukuran	Periode pelaporan	Sumber daya	Penanggung jawab
Relasi yang baik antara DPK dengan Pimpinan Universitas/Fakultas (S1), Tersedianya dana, fasilitas, sarana dan prasarana yang memadai (S2), Adanya kebutuhan mahasiswa untuk mengembangkan <i>softskills</i> (O1)	Menyusun program pengembangan <i>softskills</i> selama masa perkuliahan	Implementasi program pengembangan	Banyaknya program yang diterapkan	50%	Dihitung dari jumlah program yang ada dengan yang dilaksanakan	Setiap semester	Panitia Penyusun Kurikulum	Direktur DPK

c. Analisis risiko

Menurut Kerangka Manajemen Risiko UBAYA (2017) risiko berarti sesuatu yang dapat mengganggu atau menghambat tercapainya tujuan dari layanan yang akan dihasilkan. Sebelum melakukan analisis risiko, organisasi perlu melakukan identifikasi *risk register*. Identifikasi *risk register* dilakukan untuk mengetahui peluang risiko apa saja yang mungkin terjadi dalam proses bisnis DPK. Analisis *risk register* UBAYA telah diatur bersama dalam dokumen Kerangka Manajemen Risiko. *Risk register* diperoleh dari identifikasi proses, analisis *stakeholder* serta pengamatan dan wawancara dengan pihak yang bertanggungjawab atas proses yang ada didalamnya. Dari *risk register*, dilanjutkan dengan perhitungan analisis risiko untuk mengetahui peluang perbaikan. Analisis risiko dilakukan pada 2 tingkat yaitu pada level operasional dan level strategis. Pada level strategis analisis risiko dilakukan untuk melihat kemungkinan yang bisa terjadi apabila menerapkan strategi yang telah ditetapkan, sedangkan level operasional diidentifikasi pada setiap layanan.

Tabel 6. *Risk register* dan analisis risiko level operasional

Layanan	Potensi Risiko	Dampak Risiko	Risiko Saat ini			Action Plan	MC
			L	S	RPN		
Pengajuan poin kemahasiswaan	Kelengkapan berkas pengajuan kurang	Poin kemahasiswaan tidak bisa diinput	2	3	6	Mempublikasikan prosedur dan kelengkapan pengajuan poin di <i>website</i> dan papan pengumuman BEM	<i>Administration</i>

Tabel 7. *Risk register* dan analisis risiko level strategis

Strategi	Sasaran mutu	Potensi Risiko	Dampak Risiko	Risiko Saat ini			Action Plan	MC
				L	S	RPN		
Menyusun program pengembangan <i>softskills</i> selama masa perkuliahan	Implementasi program pengembangan	Program belum berjalan	Sasaran mutu tidak tercapai	1	5	5	Memetakan perencanaan pelaksanaan kegiatan	<i>Administration</i>

Dalam Kerangka Manajemen Risiko UBAYA, penilaian risiko untuk menentukan *Risk Priority Number* (RPN) dilihat dari 2 aspek yaitu *likelihood* dan *severity*. *Likelihood* berarti frekuensi terjadinya dampak, sedangkan *severity* berarti keparahan atas dampak yang ditimbulkan. Masing-masing aspek memiliki skala 1-5, yang memiliki arti semakin besar maka semakin sering untuk *likelihood* dan semakin parah untuk *severity*. Untuk penilaian RPN, apabila perhitungan menunjukkan angka di atas 5 maka perlu dilakukan tindakan perbaikan untuk mengurangi risiko dengan pemantauan secara periodik. Sedangkan untuk RPN dibawah 5 tidak diperlukan untuk perbaikan tambahan namun pengendalian perlu dipelihara dan dipantau untuk memastikan.

d. Proses *transfer knowledge*

Pengetahuan organisasi merupakan salah satu klausul baru dalam ISO 9001. Klausul 7.1.6 memastikan agar pengetahuan organisasi untuk mengelola dan menyediakan layanan tetap terjaga dan terpelihara dalam organisasi. Pengetahuan organisasi untuk Universitas Surabaya telah terintegrasi dalam sistem *database* yang dikelola oleh Direktorat Sistem Manajemen UBAYA (SIM UBAYA). *Database* tersebut tidak merekam semua aktivitas yang terjadi. Terkadang pengalaman dan kegagalan yang pernah terjadi tidak terekam sehingga

ketika terjadi pergantian karyawan atau karyawan tidak ber ada di tempat, permasalahan menjadi sulit terselesaikan.

Perbaikan yang dilakukan adalah penambahan *form* catatan ketidaksesuaian atau DPK Information Center. *Form* ini berisikan segala aktivitas yang tidak sesuai dengan kondisi seharusnya. Ketidaksesuaian ini termasuk komplain, pergantian tata cara kerja, informasi baru, dan lain sebagainya. Karyawan akan mengisi *form* ini jika menemukan hal baru dalam proses aktivitasnya dan menganalisis penyebab serta solusi dari temuan tersebut. Untuk menjaga informasi yang ada, *form* tersebut dibuatkan kedalam *database google form* sehingga informasi menjadi pengetahuan organisasi. *Form* ini selanjutnya akan direview oleh manajer dan direktur yang kemudian dibawakan dalam rapat tinjauan manajemen agar dapat diketahui oleh seluruh lapisan organisasi. Dari rapat tinjauan manajemen itu kemudian dilakukan tindak lanjut keputusan terhadap informasi tersebut, agar tidak hanya sekedar menjadi informasi namun pengetahuan bagi organisasi. *Form* tersebut berisikan nama penulis, unit kerja, jenis layanan yang dibahas, tanggal pelaporan, temuan, penyebab, tindakan/solusi yang diambil, status, bukti pendukung serta catatan dari manajer atau direktur. Berikut adalah tampilan *form* tersebut.



Direktorat Pengembangan Kemahasiswaan

DPK INFORMATION CENTER

DPK INFORMATION CENTER adalah layanan untuk menampung segala informasi yang diperoleh Bapak/Ibu karyawan selama bekerja di DPK. Form ini berisikan temuan-temuan baru yang Anda jumpai selama proses pemberian layanan diberikan. Temuan dapat berupa komplain, saran, perubahan tata cara kerja, pengetahuan baru, informasi dan lain sebagainya.

The name and photo associated with your Google account will be recorded when you upload files and submit this form. Not dpk.pakm.se@gmail.com? [Switch account](#)

* Required

Nama Karyawan *

Your answer

Unit Kerja *

Gambar 2. Form catatan ketidaksesuaian

2. Implementasi Perbaikan

Implementasi dilakukan berdasarkan *recommended action* yang dapat diterapkan di DPK. *Recommended action* yang diterapkan berasal dari *risk register* dengan nilai RPN di atas 5 dengan pertimbangan bahwa saran yang diberikan dapat dilaksanakan dalam waktu yang telah ditentukan. Salah satu implementasi yang diterapkan adalah prosedur pengajuan poin kemahasiswaan yang adap pada Gambar 3. Setelah dilakukan implementasi perbaikan maka dilakukan tinjauan kembali ke pada mahasiswa sebagai *stakeholder* untuk melihat apakah perbaikan efektif atau tidak. *Monitoring* dapat dilakukan dengan melihat kuesioner kepuasan pelanggan.



Gambar 3. Prosedur pengajuan poin kemahasiswaan

3. Evaluasi SMM 9001:2015

Evaluasi Sistem Manajemen Mutu DPK dilakukan dengan menggunakan Tujuh Prinsip Manajemen Mutu berdasarkan ISO 9001:2015. Evaluasi ini dilakukan untuk melihat apakah proses SMM telah berjalan dengan baik dan apakah ada peluang untuk melakukan perubahan dan

perbaikan. Selain itu dilakukan juga evaluasi terhadap Rencana Mutu DPK untuk melihat proses pencapaiannya.

a. Fokus pelanggan

Proses layanan yang disediakan DPK telah memiliki orientasi kepada pelanggan. Kepuasan pelanggan menjadi salah satu persyaratan layanan DPK. DPK telah mengenali dan melakukan proses tinjau persyaratan pelanggan dan pihak berkepentingan baik masa sekarang maupun yang akan datang. DPK juga merancang komunikasi untuk mengantarkan harapan-harapan pelanggan ke seluruh organisasinya. Selain itu DPK juga telah memiliki prosedur penanganan ketidaksesuaian, yang berfungsi sebagai kendali penanganan atas layanan yang tidak sesuai dan pencegahan melalui *risk register* sehingga DPK dapat mengambil tindakan cepat dan tepat untuk dapat memenuhi kepuasan pelanggan.

b. Kepemimpinan

Pimpinan DPK telah memiliki inisiatif untuk menciptakan kesatuan tujuan dan arah serta keterlibatan orang dalam pencapaian tujuan organisasi. DPK telah memiliki beberapa perbaikan untuk menjaga dan mengontrol sistem manajemennya seperti rapat rutin internal atau diadakannya agenda pertemuan rutin, rapat tinjauan manajemen, dan monitoring rutin capaian sasaran yang bertujuan untuk mempertahankan dan menciptakan komitmen kepada seluruh lapisan organisasi.

c. Keterlibatan orang

Kontribusi karyawan harus selalu dibangun agar karyawan merasa dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi sehingga karyawan memiliki sikap yang lebih peka terhadap kualitas kerjanya. Beberapa perbaikan seperti penambahan *form* tindak ketidaksesuaian, dan prosedur monitoring rutin, telah dilakukan diharapkan dapat meningkatkan kesadaran, kolaborasi dan kontribusi seluruh bagian dalam organisasi.

d. Pendekatan proses

Pendekatan proses membuat organisasi memahami proses yang saling berkaitan satu sama lain untuk memaksimalkan kinerjanya. Proses-proses dalam DPK terkait satu sama lain dan dalam pendekatan ini telah diterapkan dalam prosedur-prosedur dan rencana mutu DPK. Dengan menerapkan pendekatan proses DPK dapat memantau, menganalisis dan mengevaluasi kinerja sistem secara keseluruhan dan apabila perlu dapat mengambil tindakan perbaikan sehingga tujuan akhir atau sasaran mutu dapat tercapai.

e. Peningkatan

Organisasi perlu untuk selalu melakukan peningkatan berkelanjutan demi memperoleh sukses. DPK telah memiliki komitmen untuk melakukan peningkatan berkelanjutan. Tinjauan Manajemen DPK dan Tindakan Perbaikan dan Pencegahan merupakan contoh usaha peningkatan yang dilakukan DPK. Selain itu, DPK mulai melakukan rapat rutin antar unit untuk melihat perkembangan kerja setiap unit serta mendiskusikan temuan-temuan ketidaksesuaian.

f. Keputusan atas bukti

Keputusan atas dasar bukti di DPK diwujudkan dengan adanya *form* catatan ketidaksesuaian. Dari *form* tersebut dapat dilihat rekaman penyebab dan solusi yang diambil. Selain itu, terdapat prosedur baru yaitu rekaman data terhadap seluruh keluaran dari program kerja DPK yang ditampilkan dalam *dashboard*, sehingga membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan.

g. Manajemen hubungan

DPK telah menentukan pihak berkepentingan dalam organisasinya. Pihak berkepentingannya tidak hanya berasal dari luar organisasi, namun dalam organisasi juga. Untuk dalam organisasi DPK telah membuat program *coffee morning* yang bertujuan untuk membangun hubungan yang baik dengan para staf. Untuk luar organisasi yang terkait dengan pemasok khususnya pemasok kegiatan Wisuda, DPK telah membuat analisis pemilihan dan

evaluasi pemasok. Ke dua hal ini bertujuan untuk mengukur kinerja dan memberikan umpan balik kinerja untuk para pihak yang terlibat untuk meningkatkan inisiatif perbaikan, membangun pengembangan dan peningkatan kegiatan yang kolaboratif.

Evaluasi juga dilakukan pada pencapaian sasaran mutu yang ada pada rencana mutu DPK. Evaluasi ini bertujuan untuk melihat konsistensi DPK terhadap pelaksanaan SMM ISO 9001. Berikut adalah hasil pencapaiannya:

Tabel 8. Evaluasi Sasaran Mutu

No	Sasaran Mutu	Target	Keterangan
1	Kecepatan layanan input poin kemahasiswaan	5 hari	Hasil pencapaian 4.10 hari
2	Ketepatan waktu pertanggungjawaban kegiatan kemahasiswaan	70%	Hasil pencapaian menunjukkan angka 62%.
3	Ketepatan waktu input pengajuan dispensasi perkuliahan yang terverifikasi	100%	Hasil pencapaian 100% terverifikasi
4	Tingkat kepuasan wisudawan atas penyelenggaraan wisuda	75%	Hasil pencapaian 76.75%
5	Kecepatan layanan pencetakan Transkrip Poin Kemahasiswaan	3 hari	Hasil pencapaian 1.45 hari

Tabel 8 menunjukkan hasil evaluasi sasaran mutu yang dimiliki DPK. Dari 5 sasaran mutu yang diaudit, ada 1 sasaran mutu yang belum tercapai yaitu ketepatan waktu pertanggungjawaban kegiatan kemahasiswaan. Target ini belum tercapai dikarenakan periode pelaporan dilakukan pada bulan Januari, sedangkan pengumpulan data dilakukan pada bulan Desember sehingga masih ada 8% pelaporan yang belum masuk kedalam data pencatatan. Untuk sasaran mutu lainnya tercapai walaupun sebelum batas akhir periode pelaporan. Beberapa sasaran mutu seperti kecepatan layanan input poin kemahasiswaan dan kecepatan percetakan transkrip poin sudah melebihi target sehingga disarankan untuk meningkatkan targetnya agar tercipta peningkatan kinerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berikut merupakan kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian:

1. Dari hasil analisis *gap* yang telah dilakukan pada Bab 4 ditemukan bahwa 52% dari persyaratan klausul sudah terpenuhi oleh DPK, 34% sebagian terpenuhi dan 14% belum terpenuhi.

2. Untuk persyaratan yang masih sebagian dan belum terpenuhi, maka dilakukan rancangan perbaikan sebagai berikut:
 - a. Dokumen tinjauan *stakeholder* dan kebutuhannya (klausul 4.2)
 - b. Perancangan ulang sasaran mutu berdasarkan konteks organisasi dan *stakeholders* dan cara pencapaiannya (klausul 5.1.1 dan klausul 6.2)
 - c. *Risk register* dan analisis risiko dari setiap proses unit (klausul 6.1)
 - d. Proses *transfer knowledge* (klausul 7.1.6)
3. Penerapan atau implementasi dilakukan pada beberapa layanan dan prosedur untuk pemenuhan SMM ISO 9001:2015 dengan pertimbangan bahwa usulan yang diberikan dapat dilaksanakan dalam waktu yang telah ditentukan. Adapun perbaikan yang dapat diterapkan adalah sebagai berikut:
 - a. Prosedur Pengajuan Poin Kemahasiswaan
 - b. Prosedur dan *Form* Evaluasi Pemasok
 - c. Prosedur Tindakan Perbaikan dan Pencegahan serta *Form* Catatan Ketidaksesuaian

Berikut adalah saran yang diusulkan untuk DPK:

- a. Melaksanakan prosedur-prosedur baru yang telah dirancang agar karyawan menjadi terbiasa dengan perubahan tersebut
- b. Melakukan dan memperbaharui *risk register* untuk menjaga dan memperbaiki layanan DPK
- c. Melakukan pembaharuan terdokumentasi untuk unit baru dan perubahan nama unit DPK

Berikut adalah saran untuk penelitian selanjutnya:

- a. Penerapan perbaikan harus dilakukan seluruhnya untuk melihat dampak dan hasil dari perbaikan tersebut
- b. Analisis dampak terhadap *stakeholder* akibat risiko belum dilakukan penuh dalam penelitian ini, kedepannya dampak terhadap *stakeholder* dapat ditinjau kembali

- c. Analisis *stakeholder* dalam penelitian ini masih menggunakan *secondary data* atau berdasar bacaan dari berbagai sumber, kedepannya analisis *stakeholder* dapat benar-benar dilakukan survei terhadap *stakeholder* terkait.

DAFTAR PUSTAKA

- '---' (2017). Kerangka Manajemen Risiko Universitas Surabaya. Surabaya.
- Bakti, M. Y. (2017). *7 Prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015*. <http://smtp.lipi.go.id/berita584-7-Prinsip-Sistem-Manajemen-Mutu-ISO-9001--3A-2015.html>. (akses 10 November 2017).
- Crosby, B.L. (1992). Stakeholder Analysis: A vital tool for strategic managers. Technical Notes, No. 2. A gency for International Development. Washington DC.
- ISO. (2008). *Standar Internasional ISO 9001:2008 Sistem Manajemen Mutu-Persyaratan*. <http://baristandsurabaya.kemenperin.go.id/download/Regulasi/Standard>. (akses 10 Juni 2017).
- ISO. (2015). *Standar Internasional ISO 9001:2015 Sistem Manajemen Mutu-Persyaratan*. <http://qms.pom.go.id/sites/default/files>. (akses 10 Juni 2017).
- Lio, Y. (2016). *Perancangan dan Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di Perpustakaan Universitas Surabaya*. Tugas Akhir Universitas Surabaya. Surabaya.