

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Pengertian Mutu

##### 1. Pengertian Mutu Secara Umum

Ada beberapa pengertian mutu, antara lain: (1) Mutu adalah tingkat kesempurnaan dari penampilan yang sedang diamati (Winston dictionary); (2) Mutu adalah sifat yang dimiliki dan harus dipenuhi dalam suatu program (Donabedian, 1980); (3) Mutu adalah derajat kepatuhan terhadap suatu standar yang telah ditentukan terlebih dahulu (Crosby) dan (4) Mutu adalah suatu totalitas dari suatu wujud atau ciri jasa ataupun barang yang didalamnya terkandung pengertian untuk pemenuhan kebutuhan para pemakai dan sekaligus rasa aman (Din ISO 8402, 1980).

Pengertian mutu secara umum juga disampaikan oleh Philip Crosby, yang mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian terhadap persyaratan (*quality has to be defined as conformance to requirements*). Dalam ISO 9000, mutu didefinisikan sebagai : *The totality of features and characteristic of a product, or a service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs* (Susilo, 2003 : 7-8).

Persyaratan adalah spesifikasi yang telah ditetapkan diminta / diwajibkan / disepakati dan dapat diukur. Persyaratan bisa ditetapkan oleh berbagai pihak yang berbeda, misal: persyaratan pelanggan berarti persyaratan yang diminta oleh pelanggan, persyaratan regulasi adalah

persyaratan berdasarkan perundang-undangan. Persyaratan manajemen mutu adalah persyaratan standar sebagai acuan dalam pengembangan dan implementasi sistem mutu. Persyaratan bersifat dinamis, artinya persyaratan terus berubah karena dipicu oleh banyak faktor. Dalam kaitannya dengan konsep fokus pelanggan, persyaratan diartikan secara lebih luas, yakni mencakup kesesuaian terhadap kebutuhan, persyaratan, harapan dan persepsi pelanggan. Suatu produk atau jasa dikatakan bermutu bila memenuhi kebutuhan, persyaratan dan harapan pelanggan serta dipersepsikan secara positif oleh pelanggan.

Persyaratan mutu menurut aliran TQM mencakup konsep multi dimensi yang terdiri dari tujuh aspek yang merupakan orientasi pemikiran dalam manajemen mutu disingkat menjadi PQCDSE, yaitu (Susilo, 2003: 8-9):

- a. *Productivity* (P), berorientasi pada peningkatan hasil produksi atau hasil kerja.
- b. *Quality* (Q), berorientasi pada penciptaan kesesuaian terhadap persyaratan spesifikasi produk / jasa yang telah ditetapkan.
- c. *Cost* (C), berorientasi pada pengendalian biaya untuk setiap proses yang menyerap biaya.
- d. *Delivery* (D), berorientasi pada upaya mengendalikan waktu yang dibutuhkan untuk mengirim produk ke pasar atau pelanggan.
- e. *Safety* (S), berorientasi pada penciptaan kondisi lingkungan kerja yang aman, nyaman dan sehat.

- f. *Morale* (M), berorientasi pada penciptaan kondisi lingkungan kerja yang kondusif dan dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan.
- g. *Environment* (E), berorientasi pada kepedulian terhadap lingkungan dalam pengertian yang lebih luas.

Menurut Joseph Juran disampaikan bahwa pengertian mutu adalah cocok atau sesuai dengan yang ditentukan atau diminta konsumen (*fitness for use defined by consumer*). Menurut Noriaki Kano serta beberapa ahli lain menambahkan dengan model dimensional dari mutu, dimensi pertama adalah mutu yang diminta dan harus dipenuhi, sedang dimensi yang lain adalah suatu mutu yang melampaui harapan konsumen (*beyond consumer expectations*) atau disebut juga suatu mutu yang atraktif, lihat Gambar 2.1: *Two Dimensions of Quality*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mutu adalah suatu keadaan dari produk atau jasa yang sesuai atau melebihi harapan konsumen.

## 2. Pengertian Mutu Pelayanan Kesehatan

Pengertian mutu pelayanan kesehatan adalah yang menunjuk pada tingkat kesempurnaan pelayanan kesehatan, yang disatu pihak dapat menimbulkan kepuasan pada setiap pasien sesuai dengan tingkat kepuasan rata-rata penduduk, serta di pihak lain tata cara penyelenggaraan sesuai dengan kode etik dan standar pelayanan profesi yang telah ditetapkan (Aswar, 1994). Pengertian mutu juga mempunyai banyak segi atau bersifat multidimensional, yaitu (Aswar, 1994) :

- a. Mutu menurut pemakai jasa pelayanan, pengertian mutu terutama berhubungan erat dengan ketanggapan dan kemampuan petugas rumah sakit dalam memenuhi kebutuhan pasien dan komunikasi pasien – petugas, termasuk di dalamnya sifat ramah serta kesungguhan.
- b. Mutu menurut penyelenggara pelayanan kesehatan (rumah sakit termasuk di dalamnya para dokter), derajat mutu terkait pada pemakaian yang sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi. Selain itu terkait juga pada otonomi profesi dokter.
- c. Menurut penyandang dana, maka derajat mutu terkait pada segi-segi efisiensi pemakaian sumber daya dan kewajaran pembiayaan kesehatan.

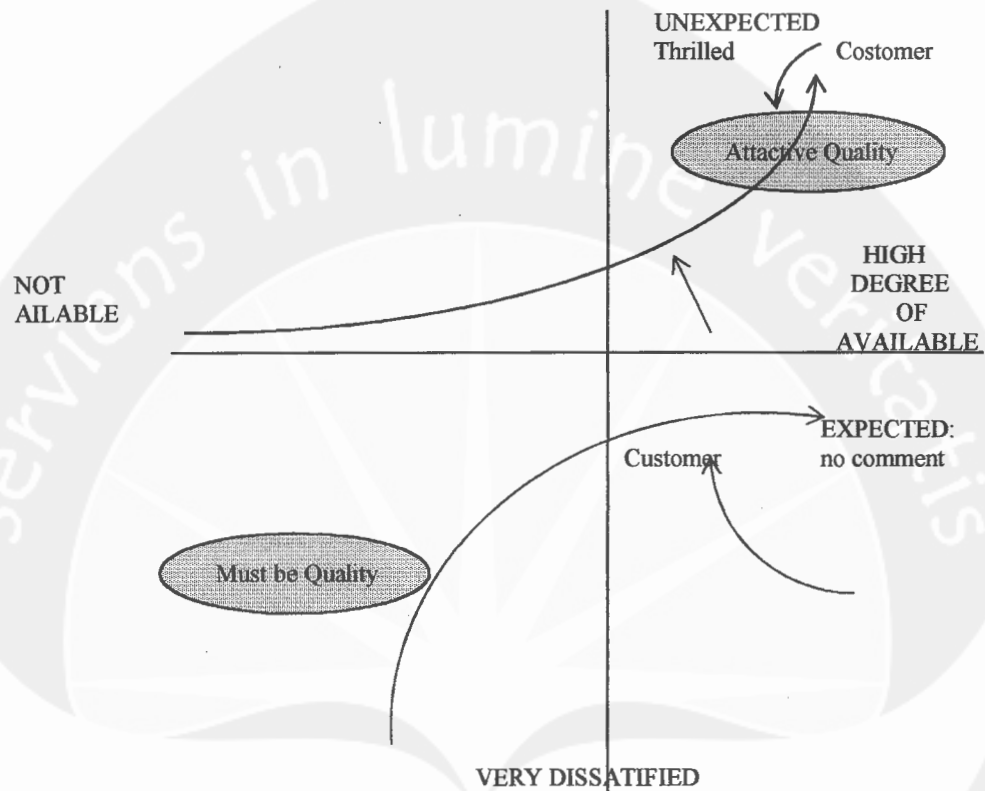
Dengan demikian dapat dipahami bahwa tidak ada suatu definisi tunggal dari pengertian mutu. Definisi yang lebih lengkap dapat kita lihat pada definisi-definisi berikut :

*The quality of technical care consist in the application of medical science and technology in a way that maximizes its benefits to health without correspondingly increasing risks. The degree of quality is, therefore, the extent to which the care provide is expected to achieve the most favorable balance of risks and benefits.*(Avedis Donabedian, M.D., 1980)

*.... proper performance (according to standards) of interventions that are known to be safe, that are affordable to the society in question, and that to have the ability to produce an impact on mortality, morbidity, disability and malnutrition.*(M.I Roemer and C. Montoya Aguilar, WHO, 1988)

## THE TWO DIMENSIONS OF QUALITY

COSTUMER SATISFACTION  
VERY SATISFIED



(Soin, 1992)

Gambar 2.1 : Two Dimensions of Quality

Sumber : Modul Kuliah Pengendalian Mutu Rumah Sakit, Program Pendidikan Pascasarjana , Magister Manajemen Rumahsakit (MMR), Fakultas Kedokteran Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.

Karena pengertian mutu harus merupakan suatu konsep yang multi dimensional dan komprehensif maka biasanya diketengahkan pelbagai dimensi dari suatu mutu pelayanan kesehatan, ada delapan dimensi mutu

(*dimensions of quality*) yang akan sangat menolong sebagai suatu acuan (*frame work*) dalam menentukan dan menganalisis masalah penetapan dan pengukuran, apakah suatu pelayanan kesehatan telah mencapai suatu standar yang diinginkan dan kedelapan dimensi tersebut dapat dipakai sebagai pegangan baik dalam pelayanan klinik maupun manajerial. Adapun kedelapan dimensi adalah sebagai berikut (Aswar, 1994):

- a. Efektivitas (*Effectiveness*), mutu pelayanan kesehatan sangat ditentukan oleh efektivitas, dan efektivitas ini merupakan suatu titik sentral, yaitu kesembuhan penderita.
- b. Efisiensi (*Efficiency*), merupakan dimensi yang penting, karena yang dimaksudkan dengan pelayanan kesehatan yang efisien dapat diberikan pelayanan kesehatan yang optimal dengan memakai sumber daya yang terbatas. Dalam hal ini pelayanan yang baik dapat diberikan dengan biaya yang tidak tinggi, selain itu dalam waktu yang tidak terlalu lama.
- c. Kompetensi teknik (*Technical Competence*), yang dimaksud sebagai kompetensi teknik adalah ketrampilan, kemampuan dan *performance* dari para karyawan, manajer dan staf. Kompetensi ini dalam hubungan baik klinik maupun non klinik.
- d. Keamanan (*Safety*), yang dimaksudkan dengan suatu kualitas pelayanan yang memberikan keamanan tanpa terjadi suatu efek samping dan bahaya-bahaya yang lain seperti infeksi nosokomial, resiko tertular penyakit berbahaya seperti virus HIV dan lain-lain.

- e. Akses pada pelayanan (*Accesibility*), akses mempunyai pengertian geografik, ekonomik, sosial budaya sampai ke suatu *linguistics barrier* (komunikasi bahasa). Akses geografik dapat dilihat dari transportasi yang tersedia waktu perjalanan, *physical barrier* yang menghambat pencapaian pelayanan kesehatan. Akses ekonomik adalah keterjangkauan. Akses sosial dan budaya dimaksudkan sebagai diterima atau tidaknya pelayanan kesehatan tersebut
- f. Hubungan interpersonal (*Interpersonal Relations*), hubungan interpersonal dimaksudkan sebagai kondisi dari pelayan dan pengguna jasa pelayanan. Hubungan interpersonal yang bagus akan menimbulkan suatu kepercayaan, respek dan empati. Hubungan interpersonal yang jelek akan merupakan suatu halangan atau rintangan terhadap akses ke pelayanan kesehatan.
- g. Kesenambungan (*Continuity*), kesinambungan berarti pasien mendapatkan pelayanan yang lengkap tanpa ada suatu keterputusan (*interruption*) serta pengulangan yang sebenarnya tidak perlu.
- h. Kenyamanan (*Aminities*), dimensi ini tidak langsung berhubungan dengan suatu pelayanan klinis atau pelayanan medik, namun demikian cukup penting karena menyangkut kepuasan pasien serta kemauan (*willingness*), untuk tetap memakai fasilitas pelayanan tersebut. *Amenities* dimaksudkan sebagai suatu yang bersih, *comfort*, *privacy* dan lain-lain.

Untuk menggambarkan suatu kualitas atau mutu bisa dengan berbagai cara, misalnya dengan menentukan kekhususan-kekhususan dari suatu kualitas yang diminta. Kekhususan ini dapat ditentukan dengan suatu karakteristik numerik, sehingga dengan demikian dapat diukur. Apabila sulit untuk menentukan karakteristik serta sulit melakukan pengukuran, dapat dicari substitusi dari karakteristik tersebut, yang kira-kira dapat menggambarkan atau menggantikan karakteristik mutu yang dimaksudkan.

Menggambarkan suatu mutu atau kualitas:

- a. Dengan menentukan karakteristik-karakteristik kualitas.
  - b. Dengan menentukan cara-cara pengukuran karakteristik tersebut.
  - c. Dengan menentukan substitusi dan karakteristik serta cara pengukuran.
  - d. Dengan menentukan secara konsensus suatu kegagalan (*defects and flaws*).
  - e. Menentukan /menggambarkan *latent defectives*.
  - f. Penentuan secara statistik.
  - g. Penentuan *quality of design/targeted quality*.
3. Perkembangan Pengertian Mutu

Perkembangan pengertian mutu selanjutnya, dari pengertian yang lama bahwa mutu adalah suatu karakteristik yang diinginkan ternyata dibantah oleh Crosby yang mengemukakan adanya suatu pengertian *absolute*, dimana Crosby mengatakan bahwa mutu adalah ditentukan dengan kesetiaan terhadap suatu yang diminta atau ditentukan, bukan



dengan suatu pertimbangan atau konsensus. Hal ini karena sesuatu yang diminta itu harus dipenuhi seluruhnya secara mutlak tanpa kekurangan sedikitpun (*zero defect*). Sesuatu yang diminta harus jelas sehingga orang dapat dengan mudah berusaha memenuhi sepenuhnya /mutlak (*zero defect*), lihat table 2.1.

| Perbandingan dua pengertian mutu menurut Crosby                        |  |
|--|--|
| <i>Quality is desirable characteristics.</i>                           | <i>Quality is defined conformance to requirements, no as goodness.</i>                 |
| <i>Quality is achieved by appraisal.</i>                               | <i>Quality is achieved by prevention, no by appraisal.</i>                             |
| <i>The quality performance standard is "acceptable quality levels"</i> | <i>The quality performance standard is zero defects, no acceptable quality levels.</i> |
| <i>Quality measurement is indexes and ratios.</i>                      | <i>Quality is measured by the price of nonconformance, no by indexes.</i>              |

Tabel 2.1: Perbandingan Dua Pengertian Mutu Menurut Crosby

Dari pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya mutu selalu dibandingkan dengan sesuatu yang diminta atau suatu konsensus. Dengan demikian maka pengertian mutu harus dikaitkan dengan suatu standar yang ditentukan lebih dahulu secara konsensus. Untuk menghindari subyektivitas karena pada dasarnya pengertian mutu adalah relatif.

#### 4. Pengertian Standar

Pengertian standar menurut beberapa para penulis:

- a. Standar adalah keadaan ideal atau tingkat pencapaian tertinggi dan sempurna yang dipergunakan sebagai dasar penerimaan minimal, atau disebut pula sebagai kisaran variasi yang masih dapat diterima (Clinical Practice Guideline, 1990).

- b. Standar adalah rumusan tentang penampilan atau nilai yang diinginkan dan mampu dicapai, berkaitan dengan parameter yang telah ditetapkan (Donabedian, 1980).
- c. Standar adalah spesifikasi dari fungsi atau tujuan yang harus dipenuhi oleh suatu sarana agar pemakai jasa pelayanan dapat memperoleh keuntungan yang maksimal dari pelayanan yang diselenggarakan (Rowland & Rowland, 1983).
- d. Standar adalah tujuan produksi yang numerik, lazimnya ditetapkan secara sendiri namun bersifat mengikat, yang dipakai sebagai pedoman untuk memisahkan yang tidak dapat diterima atau buruk dengan yang dapat diterima atau baik (Brent James, 1986).

Karena mutu harus dikaitkan dengan standar maka setiap organisasi tentunya harus memakai standar yang sama dimana semua pihak mengacu kepada pencapaian standar tersebut atau mengacu kepada suatu *requirement* yang sudah distandarkan secara resmi (*formal and institutionalized*). Standar yang sudah ditentukan harus dikomunikasikan, sehingga semua orang mengetahuinya dan mengerti yang dimaksudkan. Dengan demikian pemakaian sumber daya tersebut sudah dapat diperkirakan untuk mencapai standar yang dimaksud. Dengan demikian standar akan bermanfaat, antara lain:

- a. Standar dapat meminimalkan kebutuhan sumber daya serta pikiran, karena sudah ditentukan baik cara (prosedur) atau standar bahan (masukan) yang dipakai yang diketahui dan diikuti oleh semua orang.

- b. Standar dapat meminimalkan kesalahan manusia (*human error*), karena sudah terlatih untuk bekerja dalam suatu prosedur yang sudah distandarkan. Dengan demikian sangat mengurangi pengulangan-pengulangan proses karena adanya kesalahan.
- c. Standar dapat memudahkan komunikasi serta memudahkan pengembangan gagasan.
- d. Standar dapat memungkinkan terjadinya suatu kreatifitas dalam area diluar atau melampaui standar. Sebuah standar tidak bersifat tetap atau mati, tetapi bisa saja dikembangkan dengan suatu kreatifitas.
- e. Manfaat standar yang lain adalah: mempercepat penyelesaian masalah; mempercepat dilakukannya/diadakannya desain baru (*redesigning*); lebih menggampangkan pelatihan; dan adaptasi apabila harus menerima karyawan baru.

## B. Manajemen Mutu

Konsep manajemen mutu dibangun berdasarkan konsep manajemen secara umum. Manajemen adalah proses sistematis untuk mencapai tujuan melalui fungsi perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan dan tindak lanjut. Perencanaan adalah proses menetapkan apa yang ingin dicapai dan menjabarkan bagaimana cara mencapainya. Pelaksanaan adalah proses merealisasikan apa yang telah dipikirkan dan ditetapkan dalam perencanaan. Pemeriksaan adalah proses memperoleh informasi mengenai kemajuan atau tingkat efektivitas pencapaian hasil atau sasaran yang direncanakan dengan cara

melakukan evaluasi. Evaluasi adalah kegiatan menilai, mengukur atau membandingkan apa yang telah dilaksanakan dan dicapai dengan apa yang seharusnya dicapai dan dilaksanakan. Tindak lanjut adalah melakukan tindakan yang diperlukan sesuai informasi dari hasil evaluasi (Susilo, 2003: 7-8).

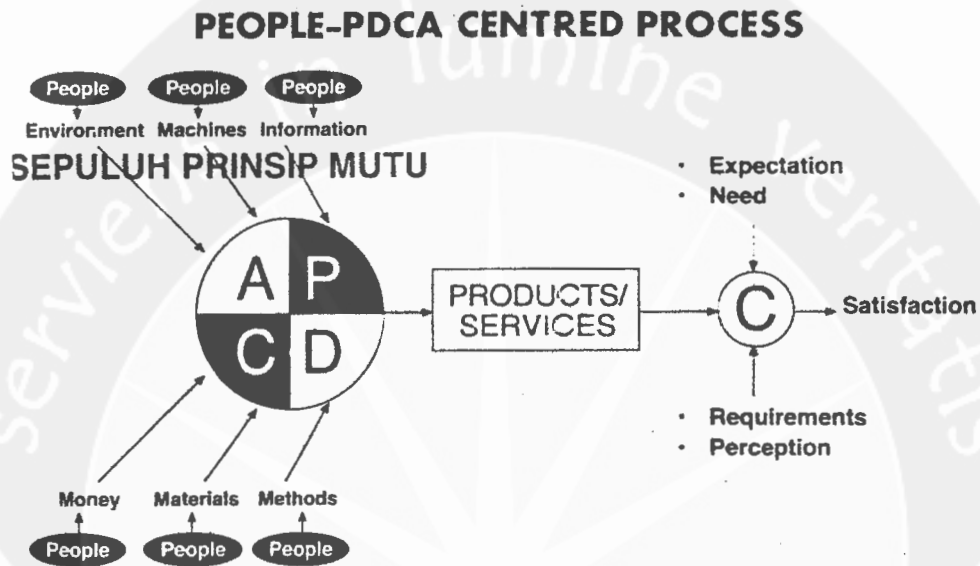
Definisi manajemen mutu secara lengkap menurut Willy Susilo, sebagai berikut :

Manajemen mutu adalah upaya sistematis melalui fungsi perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan atau pengendalian serta tindak lanjut terhadap semua unsur organisasi, baik internal maupun eksternal yang tercakup dalam dimensi material, metode, mesin, dana, manusia, lingkungan dan informasi untuk merealisasikan komitmen, kebijakan dan sasaran mutu yang telah ditetapkan dalam rangka memberikan kepuasan kepada pelanggan untuk masa sekarang maupun di masa depan. (Susilo, 2003 : 9-10).

Dari pengertian tersebut bahwa manajemen mutu tidak hanya membahas mutu hari ini, tetapi juga mencakup masa depan, artinya apa yang dilakukan hari ini merupakan realisasi dari pemikiran strategis yang ingin diwujudkan di masa depan, karena manajemen mutu juga mencakup pemikiran strategis. Pelanggan yang dimaksud adalah proses berikutnya yang menerima atau menggunakan jasa atau produk dari proses sebelumnya. Kepuasan pelanggan adalah reaksi emosional dan rasional positif pelanggan, sebagai wujud dari persepsi (penilaian) positif atas produk / jasa yang diterima atau digunakannya.

Untuk bisa memberikan kepuasan kepada pelanggan, segenap personil organisasi dituntut memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas dan

tanggung jawabnya yang terkait pada multi dimensi fungsi organisasi, yaitu pengelolaan sumber daya manusia, bahan baku, keuangan, peralatan, mesin atau fasilitas produksi, lingkungan, dan informasi dengan menerapkan konsep PDCA (*Plan Do Corrective Action*), lihat gambar Gambar 2.2.



Gambar 2.2. : Konsep manajemen mutu berdasarkan konsep PDCA

Sumber : Susilo, 2003 : 11

Menurut seorang pakar manajemen mutu Jepang (Masaki Imae 1971), untuk menjalankan manajemen mutu secara berhasil, perusahaan perlu menyiapkan prakondisi melalui pembudayaan sepuluh prinsip mutu yang ditulis dalam bukunya berjudul “10 QC Maxims”. Prinsip-prinsip tersebut kemudian menjadi acuan dalam standar ISO 9001. Adapun intisari sepuluh prinsip tersebut dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut:

### 1. Terapkan PDCA Dalam Setiap Tindakan

Pengendalian dan perbaikan mutu merupakan kegiatan yang berkelanjutan yang harus dijalankan secara sistematis dengan menerapkan pendekatan manajemen (PDCA).

### 2. Kendalikan Tindakan Sejak Awal

Pengendalian mutu hendaknya dilakukan sejak awal atau sedini mungkin pada setiap proses, sebab keterlambatan pengendalian akan menjadi pemborosan yang tidak perlu yang sebenarnya bisa dicegah.

### 3. Jangan Menyalahkan Orang Lain

Sikap menyalahkan orang lain tidak akan menyelesaikan masalah, sebaliknya malah akan menimbulkan masalah baru. Bila ditemukan masalah, jangan mencari siapa yang bersalah. Tetapi pikirkanlah penyebab terjadinya masalah dan temukan langkah-langkah perbaikannya.

### 4. Bertindak Berdasarkan Prinsip Prioritas

Prinsip prioritas adalah prinsip yang mengutamakan yang utama, atau mendahulukan yang penting dalam melakukan suatu tindakan. Sebelum bertindak, pertimbangkan tingkat kepentingan dari apa yang akan dilakukan. Bila tindakan itu terkait dengan pemecahan masalah, prioritas hendaknya diberikan kepada masalah yang paling penting atau paling besar pengaruhnya dalam pencapaian tujuan. Biasanya dalam pemecahan masalah juga berlaku prinsip pareto atau 20:80, artinya dalam suatu pemecahan masalah hendaknya prioritas diberikan pada 20 % penyebab utamanya yang menimbulkan dampak perbaikan 80 %.

#### 5. Proses Berikutnya adalah Pelanggan

Pelanggan adalah proses berikutnya yang menerima atau menggunakan jasa atau produk dari proses sebelumnya. Konsep hubungan pelanggan-pemasok bisa diaplikasikan secara internal maupun secara eksternal. Secara internal, setiap proses adalah pelanggan saat menerima hasil kerja dari unit lain. Secara eksternal semua mata rantai produk, mulai dari distributor, agen pengecer sampai pembeli atau pemakai langsung suatu produk atau jasa adalah termasuk dalam pengertian hubungan pelanggan-pemasok.

Setiap proses berikutnya memiliki empat hal pokok yang sangat penting dan menjadi fokus pemikiran bagi proses sebelumnya. Empat hal pokok itu adalah kebutuhan, persyaratan, harapan dan persepsi. Kedua pihak (pemasok-pelanggan) hendaknya berpikir pada fokus yang sama, pada saat berada diproses sebelumnya harus memikirkan apa yang dibutuhkan, disyaratkan, diharapkan dan dipersepsikan oleh proses berikutnya. Upaya sistematis untuk mengidentifikasi dan memenuhi empat hal pokok itu dinamakan fokus pelanggan.

#### 6. Setiap Tindakan Perbaikan Diikuti Pencegahan

Tindakan koreksi adalah tindakan awal untuk menghilangkan fenomena dari suatu kondisi yang tidak diinginkan (masalah/penyimpangan), selanjutnya dilakukan koreksi, dianalisa secara teliti sampai ditemukan akar penyebab yang paling dalam. Penyebab dapat diidentifikasi, selanjutnya dipikirkan alternatif yang paling efektif untuk

mencegah terulangnya masalah yang sama. Tindakan koreksi dan pencegahan idealnya dilakukan bersamaan terhadap suatu masalah.

Fokus sistem manajemen mutu pada hakekatnya adalah mencegah terjadinya kegagalan pada seluruh tahapan mulai *input*, *process* sampai *output* akhir dengan pendekatan sistematis, *holistic*, sinergistik dan antisipatif.

#### 7. Berbicara Berdasarkan Data

Data adalah dasar untuk melakukan tindakan, dalam penyelesaian masalah data menjadi landasan bertindak agar keputusan yang diambil tepat dan benar. Agar pemanfaatan data dapat tepat dan benar maka pendekatan statistik sangat dianjurkan, bahkan dalam sistem manajemen mutu industri otomotif ISO/TS 16949 penerapan statistik merupakan suatu keharusan.

#### 8. Perbaikan Diawali dengan Penetapan Sasaran

Tujuan dari suatu tindakan haruslah jelas dan ditentukan sejak awal agar efektivitas tindakan dapat dinilai secara obyektif. Sistem manajemen mutu ISO 9001 mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan, dikatakan: “sasaran-sasaran mutu, termasuk sasaran-sasaran lainnya yang diperlukan untuk mencapai kesesuaian produk ditetapkan pada unit-unit fungsional pada berbagai tingkatan dalam perusahaan. Sasaran mutu dibuat spesifik dan sejalan dengan kebijakan mutu”.



Sasaran perlu ditetapkan agar evaluasi keberhasilan dapat dilakukan setelah perbaikan. Sasaran ditetapkan dengan menggunakan prinsip “SMART”.

*S = Specific* : Sasaran harus jelas dan spesifik.

*M = Measurable* : Sasaran harus dapat diukur.

*A = Attainable* : Sasaran harus realistis dan mungkin dicapai.

*R = Reasonable* : Harus ada alasan terhadap pemilihan sasaran.

*T = Time* : Sasaran harus dicapai dalam waktu yang telah ditentukan

#### 9. *Market – in Concept*

Konsep pasar merupakan suatu pendekatan dalam pengembangan produk dengan memfokuskan perhatian pada kebutuhan pasar, bukan pada apa yang mampu diproduksi atau dibuat oleh perusahaan. Hampir sama dengan konsep fokus pelanggan, konsep pasar lebih menekankan pada kebutuhan pasar berarti melihat kebutuhan, persyaratan harapan calon pelanggan pada segmen yang menjadi target.

#### 10. Biasakan Mencatat, Membuat Prosedur dan Menetapkan Standar

Menyediakan prosedur tertulis dan penetapan standar mutu atau hasil kerja harus selalu dijadikan kebiasaan dalam setiap kegiatan, sehingga tindakan pengendalian dan peningkatan mutu dapat lebih konsisten dan mudah dilakukan.

Paradigma baru yang berkembang dalam manajemen mutu untuk menghadapi dan mengantisipasi globalisasi adalah (Mulyadi, 1995 : 6):

### 1. *Customer value strategy*

*Customer* adalah satu-satunya alasan mengapa setiap karyawan berada dalam suatu usaha penyediaan produk atau jasa. Obsesi terhadap *customer* merupakan misi pemersatu yang memberikan panduan bagi organisasi untuk mencapai tujuan bersama. *Customer value strategy* merupakan rencana *business* untuk menawarkan nilai kepada *customer* yang mencakup karakteristik produk, atribut, cara penyerahan jasa pendukung dan sebagainya.

### 2. *Continuous improvement*

Konsep manajemen tradisional menganggap bahwa kualitas hanya dihubungkan dengan produk yang dihasilkan atau jasa yang diserahkan, dengan demikian pemahaman tentang kualitas hanya terfokus pada spesifikasi pada produk dan jasa. Paradigma baru menganggap bahwa kualitas tidak hanya berkaitan dengan produk tetapi mencakup seluruh aspek organisasi. Produk dan jasa hanya dapat diberikan secara konsisten oleh organisasi yang berkualitas. Untuk itu, suatu organisasi perlu mempunyai budaya kualitas (*quality culture*) yang merupakan sistem nilai keorganisasian yang menciptakan suatu lingkungan yang kondusif untuk pengembangan dan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Budaya kualitas terdiri dari nilai, tradisi, prosedur dan pengharapan yang meningkatkan mutu.

### 3. *Organization system*

Paradigma lama tidak mengoptimalkan fungsi organisasi melalui penerobosan batas-batas fungsional atau unit. Manajemen bekerja dalam ruang gerak fungsionalnya masing-masing, sehingga kualitas kerjasama yang dibentuk tidak dapat optimum. Dalam paradigma baru optimalisasi fungsi organisasi dicapai dengan adanya *cross functional system* untuk menghasilkan *customer value*. Dalam sistem ini, peningkatan efisiensi menjadi kunci utama dalam pelayanan kepada *customer*, sehingga pemanfaatan sumber daya organisasi dioptimalkan dalam konteks efisiensi, misalnya :

- a. Penggunaan teknologi yang sesuai dengan tuntutan *customer* guna meningkatkan efisiensi.
- b. Peningkatan fleksibilitas organisasi (perusahaan) melalui pemberdayaan dan keikutsertaan karyawan secara aktif (*employee involvement and empowerment*).
- c. Sistem hirarki organisasi yang lebih datar yang mampu menciptakan efisiensi arus informasi dan meningkatkan optimalisasi fungsi organisasi.

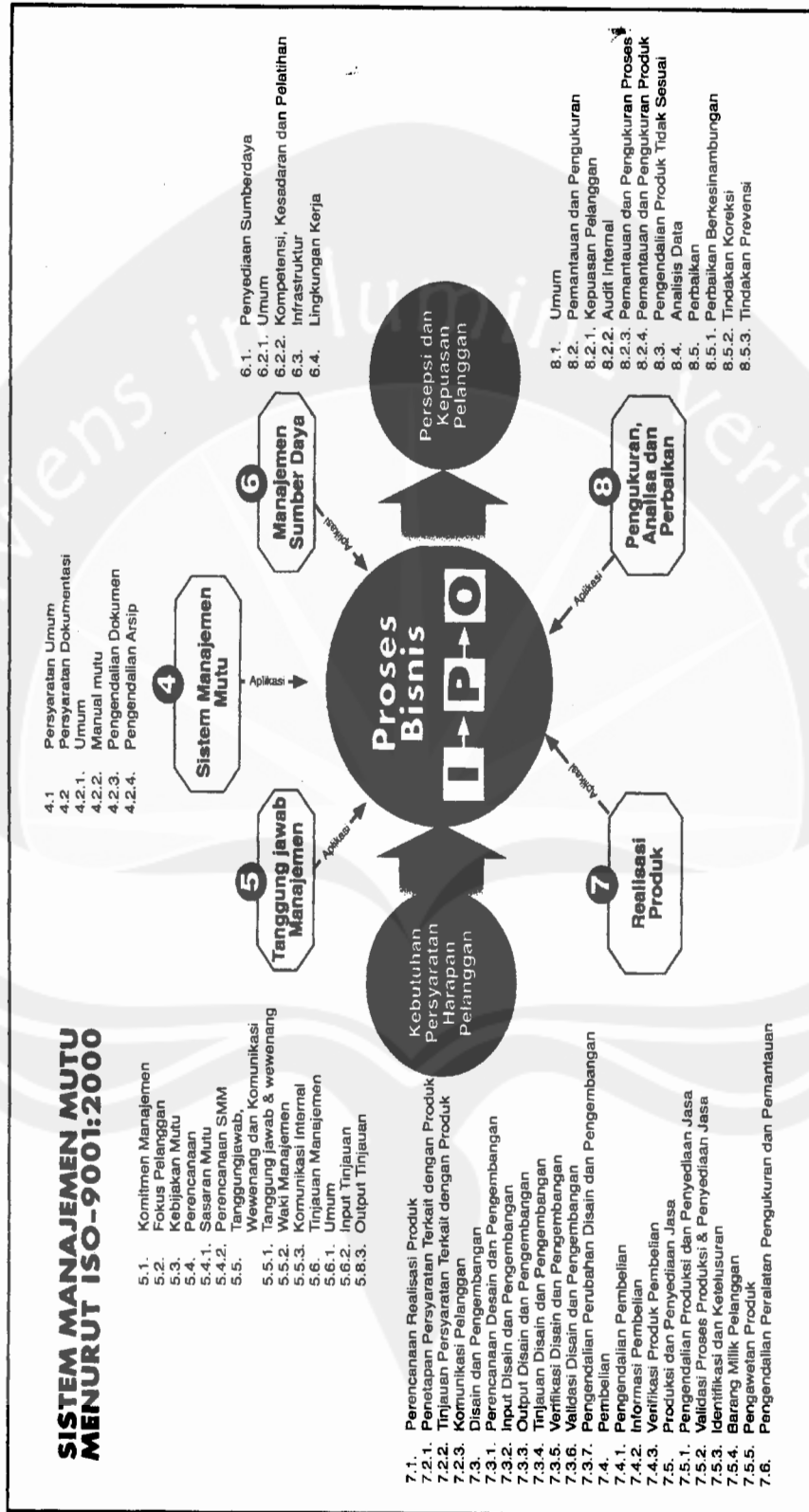
Singkatnya, sistem organisasi yang ada harus dapat mencerminkan adanya kepedulian terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi guna memenuhi *customer satisfaction*.

Jelas bahwa paradigma baru menuntut adanya perubahan sistem manajemen kepada sistem manajemen yang lebih profesional terhadap

pelayanan kepada *customer*. Hal ini berlaku pula terhadap organisasi *non profit oriented*, sebab globalisasi membawa perubahan nilai yang tidak bersifat parsial, tetapi bersifat menyeluruh (*comprehensive*). Oleh sebab itu eksistensi organisasi akan hilang jika tidak dapat mengantisipasi perubahan tersebut. Untuk mencapai tujuan tersebut kunci utama keberhasilan organisasi terletak pada pemahaman akan manajemen stratejik dan termasuk didalamnya adalah manajemen mutu.

Pada dasarnya semua konsep manajemen mutu adalah sama dalam hal landasan yang digunakan adalah konsep manajemen secara umum, yakni PDCA dan tujuan yang ingin dicapai adalah memberikan jaminan mutu produk atau jasa dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Yang membedakan konsep manajemen ISO 9001: 2000 dengan konsep manajemen lainnya adalah pendekatan dalam pengembangan dan penerapan. Standar ISO 9001: 2000 menetapkan sejumlah persyaratan standar sistem manajemen mutu yang bersifat *compulsory*, yang harus dipenuhi. Sehingga perusahaan yang ingin mengadopsi ISO 9001:2000 untuk tujuan sertifikasi atau pengakuan tidak memiliki kebebasan dalam pengembangan maupun implementasinya. Lain halnya dengan sistem manajemen mutu secara umum, perusahaan mempunyai kebebasan penuh sesuai dengan keinginan dan tujuan perusahaan.

Secara implisit tujuan yang ditekankan dalam ISO 9001:2000 melalui aplikasi persyaratan yang ada dalam standar dan struktur standar ISO 9001: 2000. Adapun persyaratan yang ditekankan dan harus dipenuhi dalam standar ISO 9001: 2000 dapat dilihat dalam Gambar 2.3.



Gambar 2.3 : Sistem Manajemen Mutu Menurut ISO 9001 : 2000  
Sumber : Susilo, 2003 : 23

Elemen-elemen yang dimuat dalam standar ISO 9001: 2000 secara empiris berlandaskan pada delapan prinsip mutu yang secara singkat dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Fokus Pelanggan, Perusahaan sangat tergantung pada pelanggan, pelanggan adalah bisnis, tidak ada pelanggan tidak ada perusahaan, pelanggan harus dipandang sebagai bagian dari perusahaan yang bersifat sangat vital. Oleh karena itu perusahaan harus memahami kebutuhan, persyaratan, harapan dan persepsi pelanggan, baik saat sekarang maupun dimasa depan
2. Kepemimpinan, Faktor pendukung utama keberhasilan implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001, ditentukan oleh kualitas kepemimpinan (peran pemimpin, pemimpin dalam mempengaruhi dan memotivasi karyawan, budaya, sikap dan perilaku pemimpin, komitmen pemimpin, kepedulian dan keseriusan pemimpin).
3. Partisipasi Karyawan, Manajemen mutu tidak akan pernah berhasil tanpa melibatkan peran serta aktif karyawan. Melibatkan karyawan tidak ada jalan lain kecuali memberikan pemahaman dan kompetensi kepada karyawan, sesuai lingkup tugas dan tanggung jawabnya, agar mereka mampu memainkan peran secara aktif dan positif dalam implementasi sistem manajemen mutu.
4. Pendekatan Proses, Semua aktivitas adalah proses, semua proses mempengaruhi mutu secara langsung atau tidak langsung. Mengendalikan mutu sama dengan mengendalikan proses, mengendalikan mutu secara

efisien adalah dengan mengendalikan semua sumber daya yang terlibat dalam proses tersebut.

5. Pendekatan Sistem, Manajemen mutu dijalankan dengan pendekatan sistem, artinya semua aktivitas atau proses yang melibatkan sumber daya tidak dilakukan sporadik, melainkan dikendalikan melalui mekanisme sistematis.
6. Perbaikan Terus Menerus, Nilai berharga sistem manajemen mutu ISO 9001 terletak pada perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*). ISO 9001 menitik beratkan deteksi dini terhadap penyimpangan untuk mencegah kegagalan. Manajemen Mutu yang telah dibangun harus bisa memotivasi seluruh personil perusahaan untuk bersama-sama menggali nilai tambah melalui perbaikan secara terus menerus. Perbaikan yang paling mendasar adalah melakukan koreksi, bila terjadi penyimpangan atau ketidaksesuaian pada setiap proses yang dijalankan.
7. Pendekatan Faktual dalam Pengambilan Keputusan, Data adalah landasan dalam sistem manajemen mutu, semua kegiatan dan fungsi dalam manajemen mutu dilakukan atas dasar fakta dan data, sehingga data dan fakta dapat dipergunakan untuk pengambilan keputusan.
8. Hubungan Timbal Balik yang Menguntungkan dengan Pemasok, Pemasok adalah mitra bisnis/kerja, sehingga perlu dibangun kerja sama saling menguntungkan dengan cara melakukan pembinaan secara terus-menerus kepada pemasok, agar pemasok dapat memahami peran mereka secara

baik sebagai bagian integral dari sebuah mekanisme bisnis yang saling menguntungkan.

Mengembangkan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2000 dapat dilihat dalam Gambar 2.4. dan Gambar 2.5.

### C. Standar Mutu Internasional

Standar Mutu Internasional menurut ISO 9001: 2000 tentang sistem manajemen mutu ada lima persyaratan yaitu:

#### 1. Persyaratan Sistem Manajemen Mutu

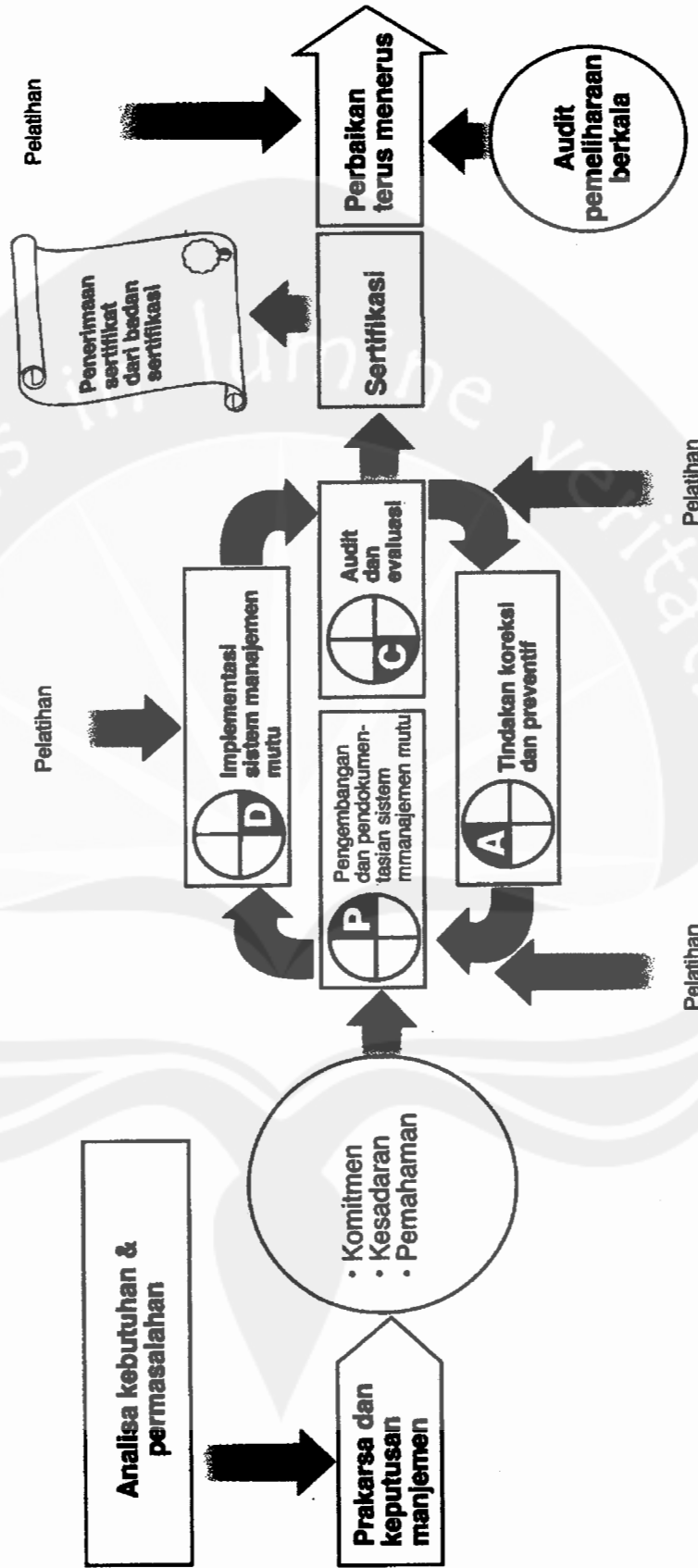
- a. Persyaratan umum
- b. Persyaratan umum dokumentasi
  - 1). Umum
  - 2). Manual Mutu
  - 3). Pengendalian Dokumen
  - 4). Pengendalian Arsip

#### 2. Tanggung Jawab Manajemen

- a). Komitmen manajemen
- b). Fokus Pelanggan
- c). Kebijakan mutu
- d). Perencanaan
  - 1) Sasaran mutu
  - 2) Perencanaan sistem manajemen mutu

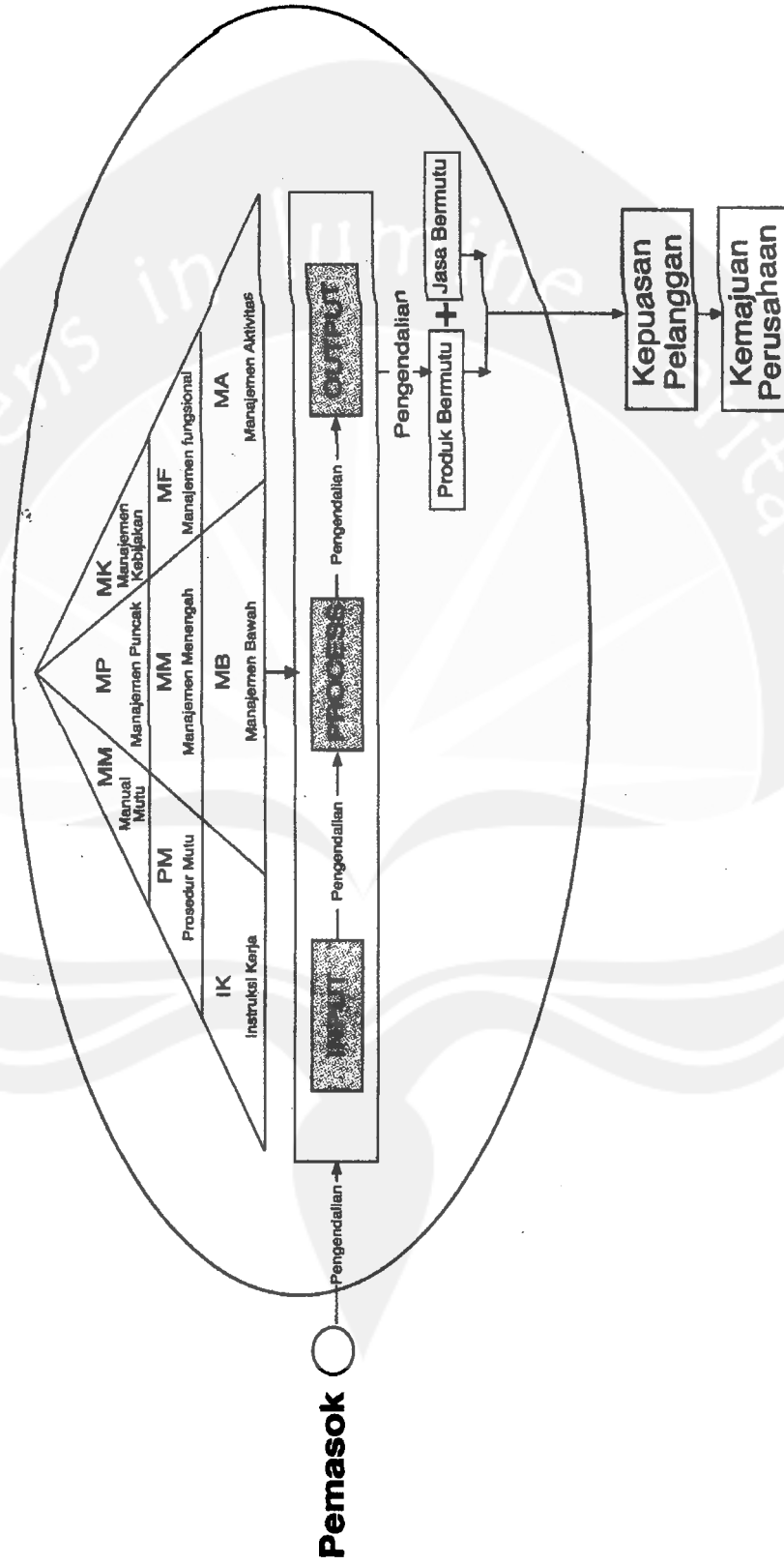


# PENDEKATAN DALAM PENGEMBANGAN & IMPLEMENTASI SISTIM MANAJEMEN MUTU ISO 9001 : 2000



Gambar : 2.4.: Pendekatan Dalam Pengembangan & Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000  
Sumber : Susilo, 2003 : 27

# KONSEP PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2000



Gambar : 2.5.: Konsep Pengembangan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000  
 Sumber : Susilo, 2003 : 28

d. **Tanggung jawab, wewenang dan komunikasi**

- 1) **Tanggung jawab dan wewenang**
- 2) **Wakil manajemen**
- 3) **Komunikasi internal**

e. **Tinjauan manajemen**

- 1) **Umum**
- 2) **Input tinjauan**
- 3) **Output tinjauan**

3. **Manajemen Sumber Daya**

a. **Penyediaan sumber daya**

b. **Sumber daya manusia**

- 1) **Umum**
- 2) **Kompetensi, kesadaran dan pelatihan**

c. **Infrastruktur**

d. **Lingkungan kerja**

4. **Realisasi Produk**

a. **Perencanaan realisasi produk**

b. **Proses berkaitan dengan pelanggan**

- 1) **Penentuan persyaratan berkaitan dengan produk**
- 2) **Tinjauan terhadap persyaratan berkaitan dengan produk**
- 3) **Komunikasi pelanggan**

c. **Desain dan pengembangan**

- 1) **Perencanaan desain dan pengembangan**

- 2) Input desain dan pengembangan
  - 3) Output desain dan pengembangan
  - 4) Tinjauan desain dan pengembangan
  - 5) Verifikasi desain dan pengembangan
  - 6) Validasi desain dan pengembangan
  - 7) Pengendalian perubahan desain dan pengembangan
- d. Pembelian
- 1) Proses pembelian
  - 2) Informasi pembelian
  - 3) Verifikasi produk yang dibeli
- e. Produksi dan penyediaan jasa
- 1) Pengendalian produksi dan penyediaan jasa
  - 2) Validasi proses produksi dan penyediaan jasa
  - 3) Identifikasi dan ketelusuran
  - 4) Barang milik pelanggan
  - 5) Pengawetan produk
- f. Pengendalian peralatan, pengukuran dan pemantauan
5. Pengukuran, Analisa dan Perbaikan
- a. Umum
  - b. Pengukuran dan pemantauan
- 1) Kepuasan pelanggan
  - 2) Audit internal
  - 3) Pemantauan dan pengukuran proses

- 4) Pemantauan dan pengukuran produk
- c. Pengendalian produk tidak sesuai
- d. Analisa data
- e. Perbaikan
  - 1) Perbaikan terus menerus
  - 2) Tindakan koreksi
  - 3) Tindakan prevensi

#### D. Pengertian Audit

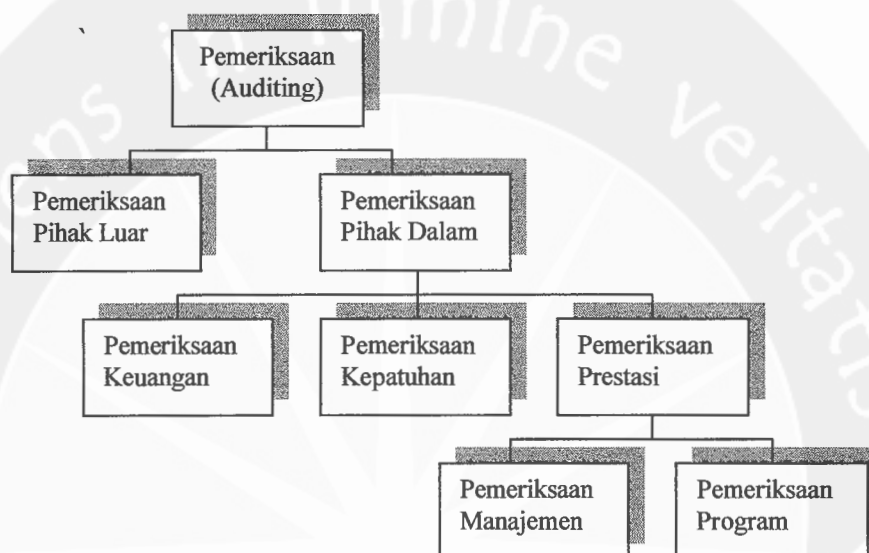
##### 1. Pengertian Audit Secara Umum

Dalam kamus Bahasa Indonesia, audit didefinisikan sebagai pemeriksaan pembukuan tentang keuangan, Webster's New World Dictionary mendefinisikan audit sebagai pengujian dan pemeriksaan atas rekening atau laporan keuangan untuk memastikan kebenarannya. Arti semantik ini tentu saja terlalu sempit untuk menjelaskan pengertian audit yang telah berkembang semakin meluas pada bidang-bidang lain diluar sektor keuangan.

Dalam buku laporan keuangan yang diterbitkan oleh *American Accounting Association* (1973), audit disebutkan sebagai proses sistematis dalam pengumpulan dan penilaian secara obyektif atas bukti-bukti berkenan dengan pernyataan tentang tindakan-tindakan dan peristiwa-peristiwa ekonomi untuk menentukan tingkat kesesuaian antara pernyataan

tersebut dengan kriteria-kriteria standar, serta mengkomunikasikan hasil-hasilnya kepada pihak-pihak pengguna yang berkepentingan.

Pengertian audit atau pemeriksaan dapat ditinjau dari beberapa segi, sehingga terdapat berbagai jenis audit / pemeriksaan (Supriyono, 1990:4), lihat Gambar 2.6.



Gambar 2.6 : Jenis-jenis Pemeriksaan

Pengertian audit secara umum dapat diartikan secara sederhana sebagai berikut:

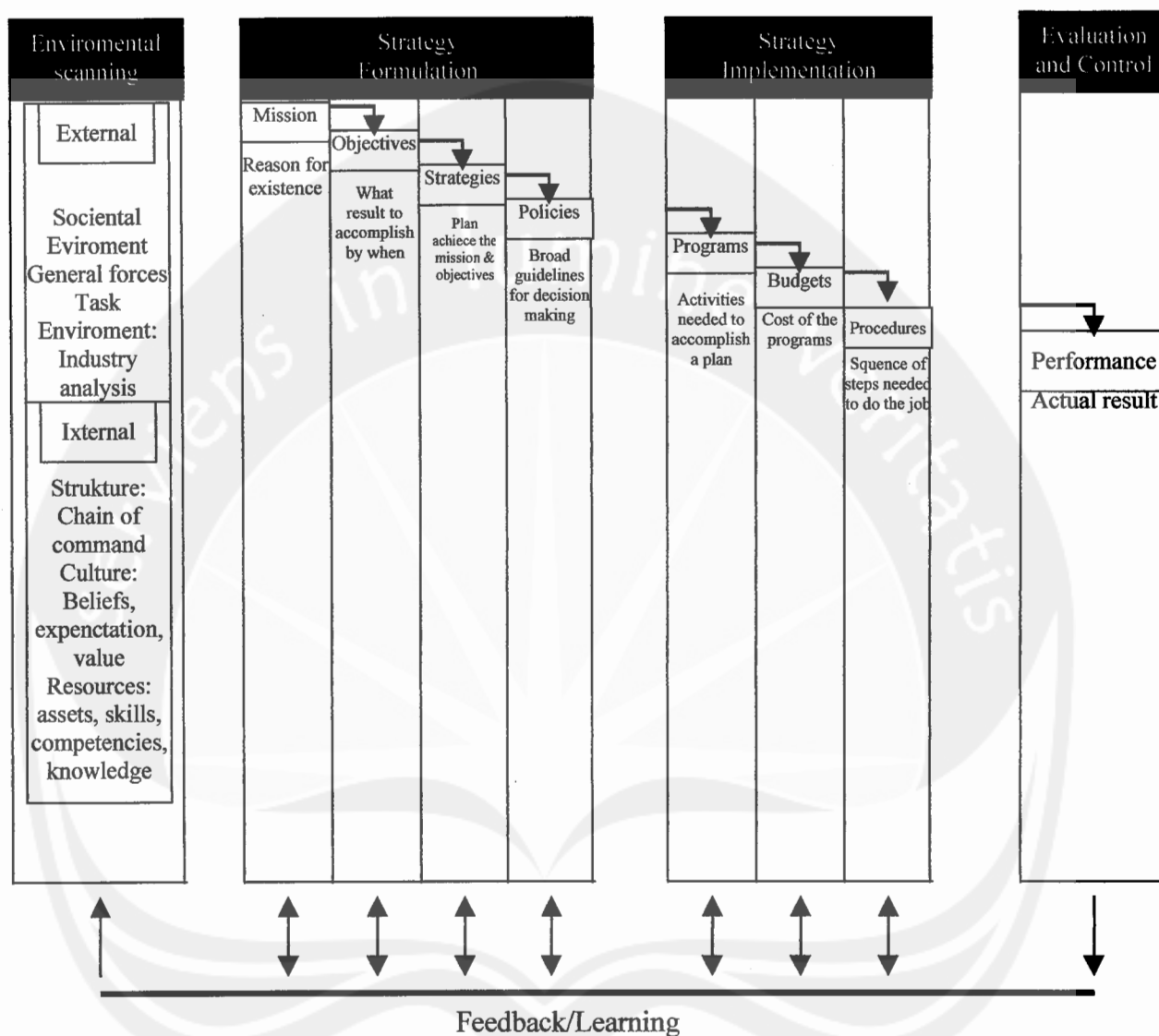
- a. Menurut Susilo (2003 : 80), audit adalah kegiatan mengumpulkan informasi faktual dan signifikan melalui interaksi (pemeriksaan, pengukuran dan penilaian yang berujung pada penarikan kesimpulan), secara sistematis, obyektif dan terdokumentasi yang berorientasi pada azas penggalan nilai atau manfaat.
- b. Menurut Hartadi (1991: 61), audit / pemeriksaan adalah suatu proses yang sistematis untuk mendapatkan dan mengevaluasi, secara obyektif,

bukti-bukti yang menyangkut pernyataan-pernyataan mengenai tindakan-tindakan dan peristiwa-peristiwa ekonomi, untuk menilai tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditentukan dan untuk mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Dewasa ini jenis audit telah berkembang sangat luas mencakup berbagai bidang kegiatan, antara lain audit manajemen, audit operasional, audit mutu, audit keuangan, audit sistem informasi, audit komunikasi, audit lingkungan, audit pemasaran dan audit SDM. Semua audit pada hakekatnya merupakan instrumen manajemen untuk membantu pencapaian visi-misi dan tujuan organisasi. Gambar 2.7. menggambarkan manajemen strategis yang terdiri empat elemen dasar : (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi dan (4) evaluasi dan pengendalian (Wheelen, 2004:3), ini adalah merupakan model manajemen strategis yang juga menekankan pada proses evaluasi dan control.

Proses pengendalian memastikan bahwa perusahaan sedang mencapai apa yang telah ditetapkan untuk dicapai. Proses pengendalian membandingkan kinerja dengan hasil yang diinginkan dan memberikan umpan balik yang diperlukan bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil yang diperoleh dan mengambil tindakan perbaikan bila diperlukan (Wheelen, 2004:242). Proses tersebut dapat dilihat pada model lima langkah umpan balik, seperti digambarkan pada Gambar 2.8.

### Strategic Management Model



Gambar 2.7 : Model Strategis Manajemen

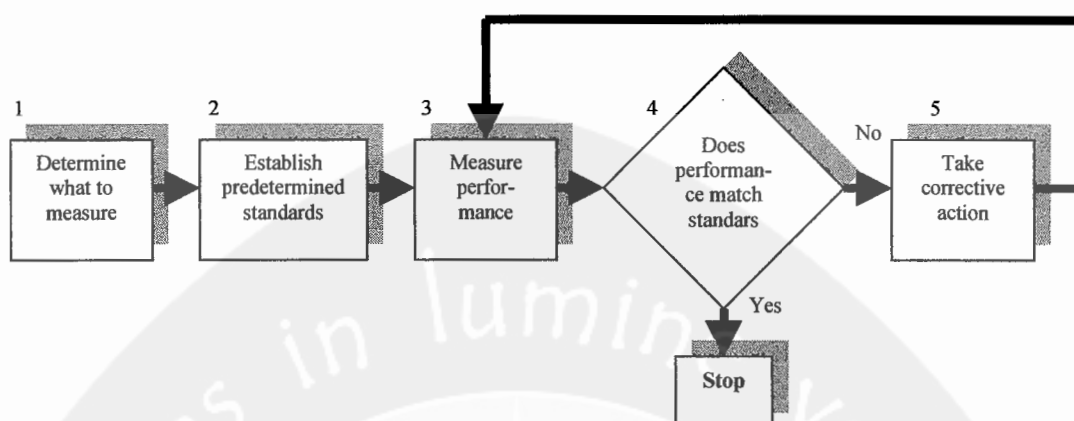
Sumber : Wheelen, 2004, 241

## 2. Pengertian Audit Internal

*Institute of Internal Auditors* (IIA) yang berkantor pusat di Orlando, Florida USA, mendefinisikan audit internal sebagai aktivitas penilaian independen dalam suatu organisasi yang melaksanakan kegiatan-



### Evaluation and Control Process



Gambar 2.8. : Proses Evaluasi dan Kontrol

Sumber : Wheelen, 2004 : 242

nya bagi kepentingan organisasi tersebut. Tujuan audit internal adalah membantu para anggota organisasi agar dapat menyelesaikan tanggung jawabnya secara efektif. Untuk mencapai tujuan tersebut auditor menyediakan berbagai analisis, penilaian, rekomendasi, advis dan informasi sehubungan dengan aktivitas yang diaudit.

Audit internal adalah audit yang dilaksanakan di dalam suatu organisasi oleh auditor intrernal yang juga karyawan perusahaan sendiri. Auditor internal tidak memiliki tanggung jawab hukum kepada publik atas apa yang dilakukannya dan dilaporkannya sebagai temuan. Karena hasil kerja auditor internal bukan untuk masyarakat umum, melainkan untuk kepentingan internal organisasi atau perusahaan sendiri. Auditor internal bisa berbentuk unit khusus yang dibentuk oleh pucuk pimpinan perusahaan secara permanen, bisa juga ditunjuk individu atau kepanitiaan yang

melaksanakan tugas / fungsi audit. Atas dasar *The Institute of Internal Auditors new Standards for the professional Practice of Internal Auditing:*

*Internal auditing is an independent appraisal function established within an organization to examine and evaluate its activities as a service to the organization. The objective of internal auditing is to assist members of the organization in the effective discharge of their responsibilities. To this end, internal auditing furnishes them with analyses, appraisals, recommendation, counsel, and information concerning the activities reviewed (Allcorn, seth 1979: 4)*

Dari penjelasan mengenai definisi berbagai jenis audit tersebut di atas terdapat beberapa esensi penting, yaitu:

- a. Audit adalah proses interaktif.
- b. Audit adalah kegiatan sistematis.
- c. Audit dilakukan dengan azas manfaat.
- d. Audit dilakukan secara obyektif.
- e. Audit berpijak fakta dan kebenaran.
- f. Audit melibatkan proses analisis/evaluasi/penilaian/pengujian.
- g. Audit bermuara pada pengambilan keputusan.
- h. Audit dilaksanakan berdasarkan azas-azas/standar/kriteria tertentu.
- i. Audit merupakan kegiatan berulang.
- j. Audit menghasilkan laporan

#### E. Audit Mutu Internal

Menurut *The International Standard For Terminology in Quality Management*, ISO 8402, audit mutu merupakan suatu pengujian yang sistematis dan independen untuk menentukan apakah aktivitas mutu dan hasil sesuai

dengan pengaturan yang direncanakan dan apakah pengaturan tersebut diimplementasikan secara efektif dan cocok untuk mencapai tujuan. ISO 10011 lebih jauh menjelaskan dalam suatu karakteristik utama dari audit mutu, yang merupakan suatu audit mengenai sistem kepastian mutu dan unsur-unsur individualnya : “adalah tidak terbatas pada audit suatu sistem, akan tetapi termasuk proses, produk dan jasa, ini dapat dipertimbangkan sebagai sub sistem .... “ (Wijaya, 2000 :115-116).

Untuk menjelaskan tanggungjawab terhadap sistem mutu dan audit, dapat dilihat dalam Table 2.2. Ciri utama dari suatu audit mutu, menurut *The International Audit Standard* ISO 10011, adalah memberikan bukti obyektif mengenai non konformasi. Manajemen dapat menggunakan hasil audit untuk memperbaiki sistem mutu dan performa / kinerjanya. Efektivitas sistem mutu harus meningkat, khususnya selama periode awal dari implementasi dan meningkat lagi ketika kematangan sesuai dengan waktu, Gambar 2.9. menggambarkan hubungan audit dan efektivitas sistem.

Audit mutu internal adalah proses pengukuran dan penilaian secara sistematis, obyektif dan terdokumentasi yang dilakukan oleh auditor mutu internal untuk memastikan bahwa kegiatan sistem manajemen mutu telah sesuai dengan pengaturan-pengaturan yang telah dikembangkan, dan hasilnya efektif sesuai dengan komitmen, kebijakan, tujuan serta sasaran mutu yang telah direncanakan atau ditetapkan (Susilo, 2003: 91).

### SISTEM MUTU DAN AUDIT

| Tingkat   | Tanggungjawab Mutu  | Dokumentasi   | Standar   | Verifikasi                            |
|-----------|---|---|---|---------------------------------------|
| Eksekutif | Memastikan mutu kepastian mutu perusahaan secara keseluruhan, menetapkan manajemen mutu dan suatu sistem mutu                 | Buku pegangan mutu, wewenang dan tanggung jawab organisasi yang berkaitan dengan mutu, pelatihan manajemen.             | Sistem mutu, yaitu ISO 9001, peraturan pemerintah yaitu kesehatan, keamanan   | Audit sistem mutu, registrasi sistem. |
| Manajer   | Memastikan mutu kerja, mengarahkan dan menyokong pekerja, memudahkan.   | Prosedur untuk unsur sistem, yaitu pengendalian yang non konforma, menginspeksi/menguji peralatan                       | Seperti di atas tetapi memfokus pada rincian teknis dan pedoman teknis  | Audit proses.                         |
| Pekerja   | Memastikan produk /mutu pelayanan, memenuhi spesifikasi, melaporkan dan atau memecahkan masalah, kerja kelompok, tempat kerja | Instruksi kerja, pedoman untuk kerja kelompok dan pemecahan masalah, pengurusan rumah tangga, pelatihan dan kualifikasi | Standar-standar yang berhubungan dengan produk dan jasa, pengendalian mutu dan metrology (sistem pengukuran panjang dan berat | Audit produk                          |

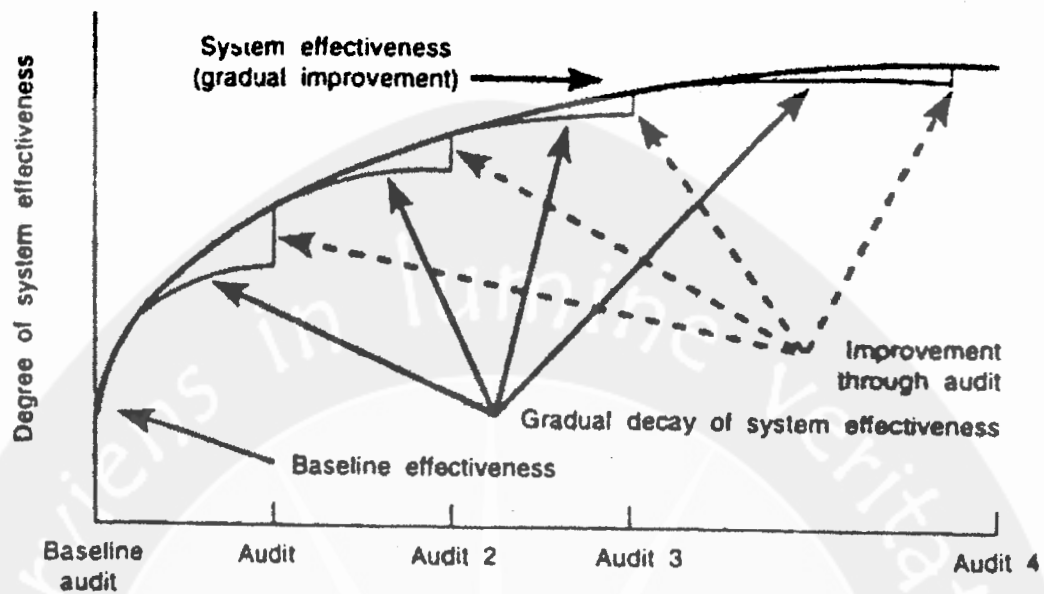
Tabel 2.2 : Sistem Mutu dan Audit

Sumber : Wijaya, 2000 : 118

Dari pengertian audit mutu internal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Audit mutu internal adalah kegiatan / proses pengukuran atau penilaian, artinya audit merupakan proses mengumpulkan data dan informasi faktual, signifikan dan relevan.
2. Data adalah fakta, fakta adalah realita atau keadaan yang sebenarnya, yang dapat dibuktikan atau diverifikasi.

### Audit Meningkatkan Efektivitas Sistem



Gambar 2.9. : Audit Meningkatkan Efektivitas Sistem

Sumber : Wijaya, 2003:120

3. Audit mutu internal adalah kegiatan / proses pengukuran atau penilaian, artinya audit merupakan proses mengumpulkan data dan informasi faktual, signifikan dan relevan.
4. Data adalah fakta, fakta adalah realita atau keadaan yang sebenarnya, yang dapat dibuktikan atau diverifikasi.
5. Data relevan adalah data yang berhubungan dengan permasalahan mutu dan sistem manajemen mutu serta kepuasan pelanggan ataupun yang berkaitan dengan kepentingan perusahaan secara umum.
6. Data signifikan adalah data yang mengandung nilai informatif yang diperlukan untuk menyimpulkan suatu keadaan.

7. Audit mutu internal dilakukan secara sistematis, artinya proses pemeriksaan dan penilaian dilakukan secara metodis atau menerapkan azas-azas manajemen. Audit mutu internal direncanakan, dilaksanakan, dikendalikan, dievaluasi dan hasilnya ditindaklanjuti.
8. Audit mutu internal dilakukan secara obyektif, artinya auditor sedapat mungkin meminimalkan unsur subyektivitas atau tidak mencampur aduk fakta dengan opini, auditor tidak terbawa emosi, misalnya takut, kasihan, benci, marah dan sebagainya, auditor harus melihat dan menilai persoalan apa adanya tanpa rekayasa.
9. Kegiatan audit mutu internal terdokumentasi, artinya semua yang dilakukan dalam proses audit, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pelaporan dan tindak lanjut hasil audit oleh auditee harus dicatat, dan catatan dikelola dengan baik, sehingga mudah ditemukan bila sewaktu-waktu diperlukan.
10. Keluaran dari kegiatan audit mutu internal adalah kesimpulan yang dibangun berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan diolah.
11. Audit mutu internal dilakukan untuk mengetahui dipenuhi tidaknya azas kesesuaian, artinya audit diarahkan untuk mengetahui tingkat ketaatan terhadap komitmen, kebijakan, sasaran mutu dan persyaratan-persyaratan mutu yang telah ditetapkan dan sistem manajemen mutu .
12. Audit mutu dilakukan untuk memeriksa efektivitas implementasi sistem manajemen mutu, artinya audit diarahkan selain pada aspek ketaatan azas

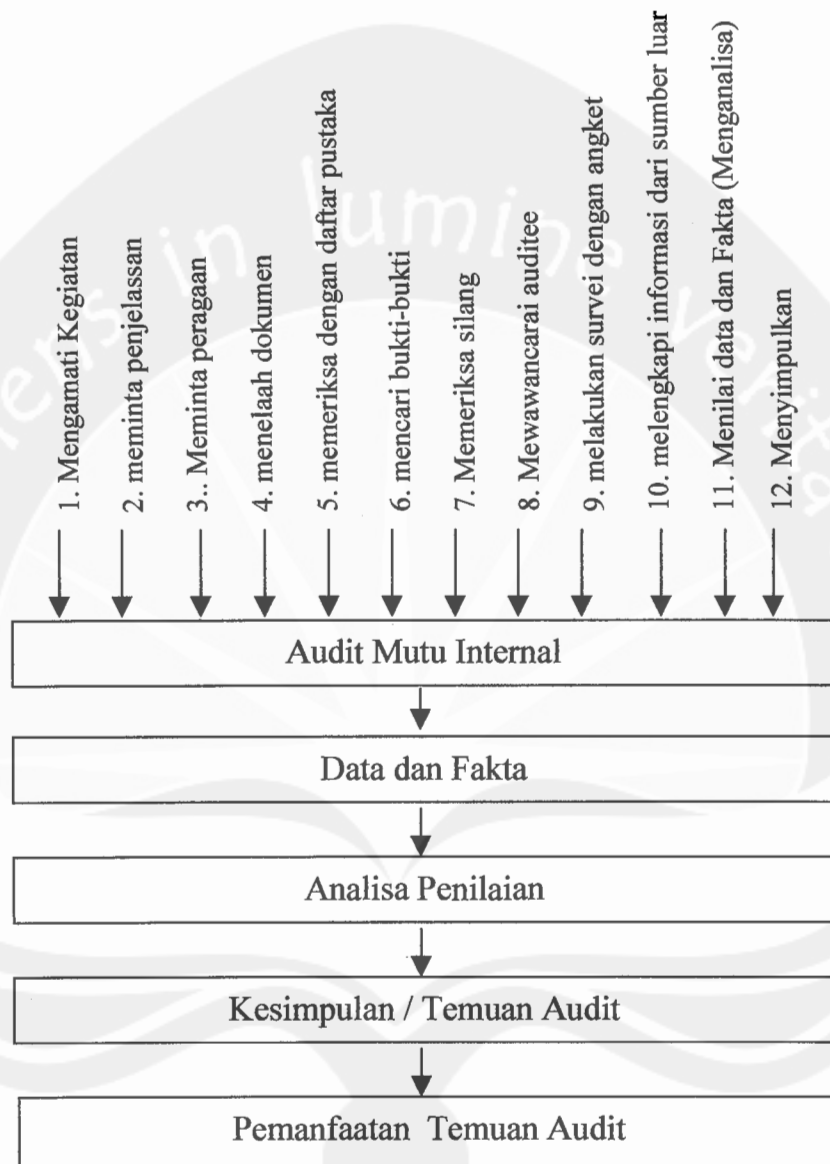
dan pencapaian tujuan, juga diarahkan untuk menilai tingkat efektivitas pencapaian sasaran yang direncanakan.

13. Audit mutu dimaksudkan untuk mendukung tercapainya komitmen, kebijakan dan sasaran mutu secara keseluruhan. Hasil audit mutu internal diharapkan dapat membantu menyelesaikan berbagai macam permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, terutama permasalahan ditinjau dari perspektif mutu dan kepuasan pelanggan.
14. Penilaian dan rekomendasi auditor diarahkan untuk membantu menyelesaikan permasalahan mutu, baik untuk masa sekarang maupun masa depan, artinya auditor menelaah permasalahan organisasi pada perspektif mutu dalam tiga dimensi waktu; menilai performa masa lalu, mengendalikan kegiatan masa kini dan mendukung pencapaian tujuan masa depan.

#### F. Proses Audit Mutu

Proses audit mutu internal dapat dilihat dalam Gambar 2.10, Gambar 2.11 tentang pemeriksaan sistem manajemen mutu dan Gambar 2.12 tentang keluasan lingkup audit mutu internal.

## PROSES AUDIT MUTU INTERNAL

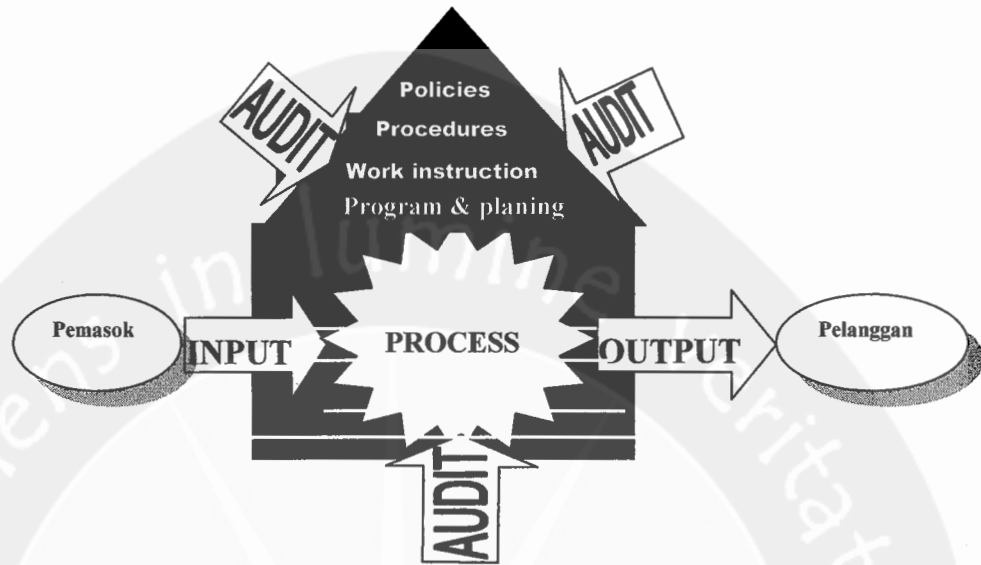


Gambar 2.10 : Proses Audit Mutu Internal

Sumber : Susilo, 2003: 150

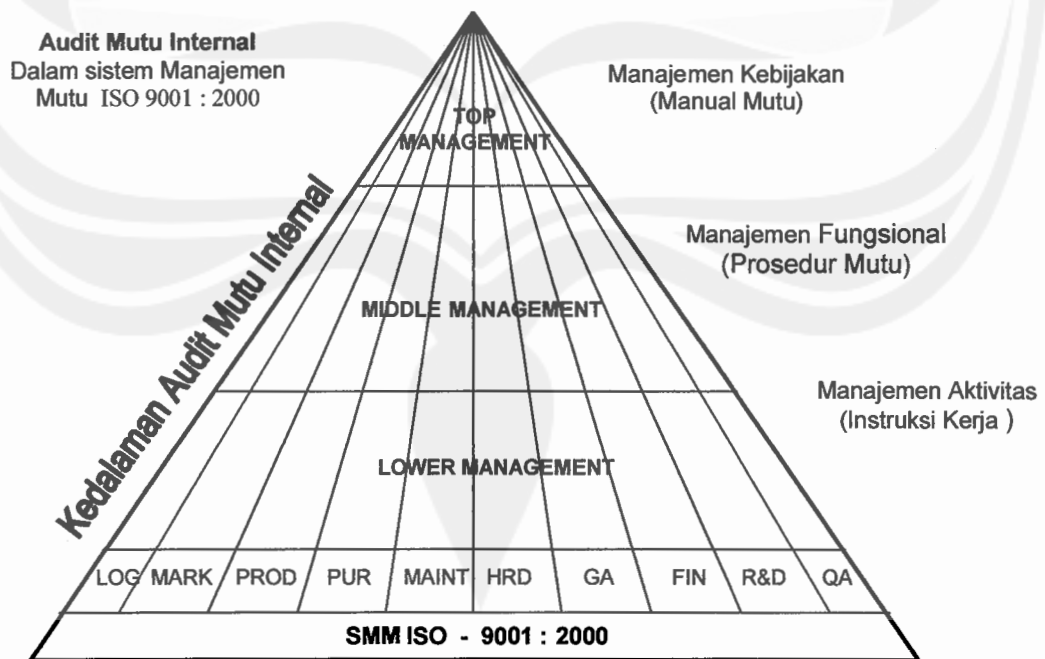


**Pemeriksaan Sistem Manajemen Mutu**



Gambar 2.11: Pemeriksaan Sistem Manajemen Mutu, Sumber: Susilo, 2003:151

**Keluasan Lingkup Audit Mutu Internal**



Gambar 2.12: Keluasan Lingkup Audit Mutu Internal, Sumber: Susilo, 2003:152.