

5. AUDIT MUTU

5.1 Tahap Audit Mutu Internal

Audit mutu internal merupakan pemeriksaan yang sistematis dan independen untuk menentukan jika aktivitas mutu dan hasilnya sesuai dengan pengaturan yang telah direncanakan dan apakah pengaturan tersebut telah diimplementasikan secara efektif dan sesuai untuk mencapai tujuan. Pemeriksaan yang independen berarti pemeriksaan atau audit tidak boleh dilakukan oleh anggota dari departemen yang diperiksa. Tujuan dari audit mutu adalah untuk:

1. Sarana perbaikan sistem mutu yang akan mengarah pada tujuan pengimplementasian sistem manajemen mutu atau ISO 9001:2000 yaitu kepuasan pelanggan.
2. Menilai kesesuaian dengan persyaratan. Hal ini dimaksudkan untuk menilai apakah aktivitas-aktivitas yang berlangsung di PT Lestari Karya Makmur telah sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang tertera pada ISO 9001:2000.
3. Menilai keefektifan sistem mutu yang telah dibentuk.
4. Menginvestigasi masalah di setiap bagian yang diaudit.
5. Sebagai persyaratan standard dan sertifikasi.

5.1.1 Tahap Perencanaan Audit Internal

Sebelum audit mutu internal dilaksanakan, ditunjuk seorang koordinator yang tugas-tugasnya adalah sebagai berikut:

1. Merencanakan kegiatan audit mutu internal
 - Mempersiapkan program audit, yaitu aktivitas yang diperiksa, dan jadwal audit.
 - Memberitahukan program audit kepada auditor dan auditan.
 - Memastikan bahwa persiapan yang cukup telah dilakukan sebelum kegiatan audit dimulai.
2. Mengorganisasikan rencana audit mutu internal
 - Menentukan lamanya kegiatan audit dan jumlah auditor.

- Menentukan auditor yang kompeten untuk melakukan audit berkaitan dengan bagian yang akan diaudit. Setiap tim audit akan dipilih seorang pemimpin auditor. Hal yang perlu diingat adalah auditor harus independen.
- Memastikan bahwa tim audit telah siap melaksanakan kegiatan audit sesuai dengan jadwal.

Sebelum auditor mulai mengaudit suatu departemen atau bagian, auditor harus melakukan hal-hal berikut:

1. Mempersiapkan prosedur dari aktivitas yang akan diaudit. Auditor perlu mempelajari proses-proses yang terjadi dalam departemen tersebut melalui prosedur kerja dari departemen yang akan diaudit.
2. Membuat daftar pemeriksaan berdasarkan prosedur kerja tersebut. Kegunaan daftar pemeriksaan tersebut adalah:
 - Membantu auditor untuk mengingat hal-hal yang harus ditanyakan, diamati, dan diperiksa.
 - Membantu pengaturan struktur atau urutan wawancara.
 - Membantu memastikan cakupan ruang lingkup.

5.1.2 Tahap Pelaksanaan Audit

Pada tahap pelaksanaan audit mutu internal, auditor mengaudit sesuai dengan program yang telah dibuat oleh koordinator audit. Koordinator perlu menjelaskan bahwa kegiatan audit menggunakan sampel terbatas. Artinya, dari seluruh sampel, bisa berupa dokumen, catatan mutu, atau orang, sampel yang digunakan hanya beberapa atau sebagian saja. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kesalahpahaman yang mungkin timbul di antara auditor dan auditan.

Jika auditor tidak menemukan ketidaksesuaian pada suatu bagian yang diaudit, perlu diketahui bahwa bukti obyektif yang ditemukan memang mungkin tidak menunjukkan ketidaksesuaian, tetapi bukti obyektif lain yang tidak diperiksa mungkin saja berisi ketidaksesuaian. Hal ini terjadi karena tidak semua sampel diperiksa, tetapi hanya beberapa sampel yang diperiksa, dan kebetulan bahwa sampel-sampel yang diperiksa tersebut tidak menunjukkan ketidaksesuaian. Pada saat kegiatan audit, auditor melakukan langkah-langkah audit berikut:

1. Auditor menanyai auditan sesuai dengan daftar pertanyaan yang telah dibuat. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dapat dikembangkan dari daftar pertanyaan tersebut.
2. Auditor mengamati hal-hal atau proses-proses yang ada di lapangan untuk memverifikasi keterangan yang diperoleh dari auditan.
3. Auditor mencari bukti obyektif untuk mendukung keterangan auditan. Bukti obyektif yang diperlukan dapat berupa dokumen, catatan mutu, atau hasil wawancara dengan karyawan yang melakukan proses yang sedang diperiksa atau diamati.

Wawancara dilakukan terhadap penanggung jawab aktivitas dan pelaksana aktivitas tersebut. Langkah-langkah dalam melakukan wawancara adalah sebagai berikut:

1. Auditor perlu melakukan ramah tamah kepada pihak yang akan diwawancara, misalnya dengan menerangkan tujuan dari wawancara. Auditor juga perlu mencatat nama auditan yang diwawancara karena auditan yang diwawancara dapat menjadi bukti obyektif dari temuan auditor,.
2. Auditor bertanya sesuai dengan daftar pertanyaan atau pertanyaan lain yang berhubungan dengan aktivitas yang dilakukan oleh auditan.
3. Setelah bertanya, auditor dapat mengambil sampel. Sampel dapat berupa hasil produksi, dokumen, catatan mutu, dan lain-lain.
4. Jika sampel yang diambil telah sesuai dengan persyaratan, auditor dapat mengambil sampel lain jika diperlukan. Jika sampel belum sesuai, auditor perlu menanyakan penyebab ketidaksesuaian dan kemudian mengambil sampel tambahan.

Dalam hal pemilihan sampel, auditor harus memilih sendiri sampel yang akan diperiksa. Hal ini dilakukan untuk menghindari teknik auditan yang berusaha menutupi ketidaksesuaian. Bukti obyektif harus dicatat dengan lengkap sehingga sampel dapat ditemukan kembali jika diperlukan.

Setelah audit mutu internal selesai dilakukan, auditor harus membuat laporan audit. Laporan audit berisi:

- Nama auditor dan auditan, departemen yang diaudit, tanggal pelaksanaan audit, proses yang diaudit, dan referensi yang digunakan, dalam hal ini adalah ISO 9001:2000.
- Temuan auditor selama proses audit dilakukan. Temuan auditor dapat berupa kesesuaian, ketidaksesuaian, dan observasi. Temuan audit ini harus didukung oleh bukti obyektif yang lengkap dan jelas. Ketidaksesuaian disebabkan oleh aktivitas yang ada tidak sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Observasi berarti terdapat masalah yang belum menunjukkan ketidaksesuaian tetapi masalah ini dapat mengarah pada ketidaksesuaian. Selain bukti obyektif, auditor perlu menyertakan pasal-pasal ISO 9001:2000 yang berkaitan dengan temuan-temuan tersebut.
- Tindakan yang akan dilakukan oleh auditan, apakah tindakan koreksi atau tindakan perbaikan. Tindakan ini disertai batas waktu pelaksanaan. Penentuan tindakan dan batas waktu pelaksanaan dilakukan pada saat pertemuan yang diadakan untuk membahas hasil audit. Jika perlu, tindakan yang dilakukan dapat dimasukkan ke dalam Formulir Tindakan Korektif dan Pencegahan.
- Hasil dan waktu verifikasi berkaitan dengan tindakan yang dilakukan oleh auditan untuk menyelesaikan masalah yang menjadi temuan auditor.

5.2 Jadwal dan Hasil Audit Mutu

Selain audit mutu internal, terdapat juga audit mutu eksternal, yaitu audit yang dilakukan oleh pihak luar. Audit mutu eksternal direncanakan, dilakukan, dan dievaluasi oleh pihak eksternal. Dengan demikian PT. Lestari Karya Makmur sebagai pihak yang diaudit akan menerima hasil audit yang dilakukan oleh pihak eksternal tersebut. Jadwal dan hasil audit mutu internal dan eksternal adalah sebagai berikut:

5.2.1 Audit Mutu Internal

Audit mutu internal dilakukan oleh PT. Lestari Karya Makmur pada tanggal 21 April 2003 - 26 April 2003. Dari Audit Mutu Internal ini, didapat beberapa temuan yang lebih menyoroti pengendalian dokumen dan catatan mutu

dan belum memeriksa sasaran mutu tiap-tiap departemen. Setelah audit mutu internal, manajemen dan pihak-pihak terkait menentukan tindakan korektif dan pencegahan untuk setiap ketidaksesuaian serta menentukan pelaksana, verifikator, dan waktu verifikasi. Jadwal audit mutu internal dapat dilihat pada Lampiran 4.2.1.1 dan ringkasan hasil audit mutu internal selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 4.2.1.2.

5.2.2 Audit Mutu Eksternal

Audit mutu eksternal dilakukan oleh pihak luar, yaitu konsultan. Audit mutu eksternal dilakukan pada tanggal 19 Mei 2003. Karena Audit Mutu Eksternal dilakukan oleh auditor yang lebih profesional, maka pemeriksaan menjadi lebih detil dan ditemukan beberapa ketidaksesuaian yang major. Selain itu, pada Audit Mutu Eksternal juga diaudit mengenai pemantauan sasaran mutu tiap-tiap departemen.

Sama dengan Audit Mutu Internal, setelah Audit Mutu Eksternal selesai dilaksanakan dan auditor menyerahkan hasil audit mutu eksternal, manajemen dan pihak-pihak terkait menentukan tindakan korektif dan pencegahan berkaitan dengan ketidaksesuaian yang ditemukan, menunjuk pelaksana, verifikator, serta menentukan waktu verifikasi. Jadwal audit mutu eksternal dapat dilihat pada Lampiran 5.2.2.1 dan ringkasan hasil audit mutu eksternal selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 5.2.2.2.

5.2.3 Perbandingan Hasil Audit Mutu Internal dengan Eksternal

Audit mutu internal lebih dulu dilakukan dari pada audit mutu eksternal. Audit mutu eksternal dilakukan oleh 2 orang konsultan yang tentu saja lebih berpengalaman dari pada auditor-auditor PT. Lestari Karya Makmur. Kelebihan audit mutu eksternal antara lain :

1. Audit mutu eksternal dilakukan oleh auditor yang independen yang tidak memihak kepentingan departemen tertentu. Audit mutu eksternal dilakukan oleh pihak yang dapat lebih mewakili kepentingan pelanggan, dimana auditor eksternal dapat juga berperan sebagai pelanggan PT. Lestari Karya Makmur.

2. Audit mutu eksternal dilakukan oleh auditor yang lebih berpengalaman sehingga keterangan yang digali lebih jelas dan mendetil. Selain itu, bukti obyektif yang diperoleh juga lebih lengkap.
3. Audit mutu eksternal cenderung untuk tidak mencari kesalahan auditan atau departemen yang diaudit, tetapi juga mempertimbangkan hal-hal yang sudah baik atau benar dari auditan atau departemen yang diaudit.
4. Tujuan auditor eksternal adalah membantu proses perbaikan yang berkelanjutan, bukan mencari-cari kesalahan auditan. Semakin terbuka auditan, maka semakin mudah auditor eksternal membantu melakukan perbaikan.
5. Hal-hal yang diaudit berkaitan dengan seluruh persyaratan ISO 9001:2000.

Kelemahan audit mutu eksternal:

1. Auditor eksternal kurang mengerti aktivitas atau proses yang ada dalam PT. Lestari Karya Makmur sehingga sering terjadi kesalahpahaman antara auditor dengan auditan. Kesalahpahaman ini menyebabkan auditan tidak menerima beberapa temuan yang diajukan oleh auditor eksternal.
2. Karena audit mutu eksternal dilakukan oleh pihak luar maka auditan merasa kurang nyaman pada saat proses audit berlangsung. Selain itu, auditan cenderung menutup-nutupi kekurangannya.

Kelebihan audit mutu internal:

1. Audit mutu internal dilakukan oleh auditor-auditor yang lebih mengerti proses atau aktivitas di dalam PT. Lestari Karya Makmur, sehingga proses audit dapat lebih fleksibel.
2. Auditan dapat lebih nyaman pada saat proses audit berlangsung.
3. Auditor dapat lebih mengerti kelebihan dan kekurangan auditan atau departemen yang diaudit.
4. Pelaksanaan waktu audit lebih fleksibel.

Kelemahan audit mutu internal:

1. Auditor-auditor kurang independen karena sebagian auditor mengaudit departemen dimana auditor masih berkaitan dengan departemen tersebut. Jika auditor menemukan kekurangan yang berkaitan dengan departemennya, maka auditor cenderung untuk menutupi kelemahan departemennya sendiri.

2. Karena proses audit dilakukan oleh pihak internal, baik auditor maupun auditan cenderung kurang konsentrasi terhadap proses audit mutu internal tersebut.
3. Auditor cenderung mencari kesalahan-kesalahan auditan, padahal proses audit bukan untuk menemukan kesalahan tetapi untuk memperbaiki ketidaksesuaian dengan mencatat hal-hal yang sesuai dan tidak sesuai.
4. Auditor yang tidak independen, selain mencari kesalahan auditan, juga cenderung menyerang auditan dengan kesalahan-kesalahan auditan bahkan mengaudit hal-hal diluar materi audit yang telah direncanakan.
5. Materi yang diaudit hanya berkaitan dengan Kebijakan Mutu perusahaan dan prosedur-prosedur setiap departemen. Sasaran Mutu setiap departemen tidak diaudit.
6. Bukti-bukti obyektif cenderung lebih dikendalikan oleh auditan.
7. Sebagian auditor kurang berani dalam mengaudit auditan. Hal ini disebabkan oleh kedudukan auditan yang lebih tinggi, rasa setia kawan auditor terhadap auditan, dan sebagainya.

Audit mutu internal lebih banyak menemukan hal-hal yang berkaitan dengan prosedur-prosedur setiap departemen, misalnya tidak adanya pengesahan pada suatu dokumen atau catatan mutu, formulir-formulir yang belum dijalankan, dan lain sebagainya. Temuan major karena melanggar beberapa atau seluruh persyaratan suatu pasal ISO 9001:2000 juga lebih sedikit jika dibandingkan dengan hasil audit mutu eksternal. Hal ini disebabkan oleh auditor-auditor yang kurang berpengalaman serta materi audit mutu internal tidak selengkap audit mutu eksternal.

Menanggapi hasil audit mutu internal, perlu dilakukan tindakan korektif dan pencegahan untuk menyelesaikan temuan-temuan pada saat audit. Untuk itu, selain menentukan tindakan korektif dan pencegahan, juga perlu ditetapkan pelaksana, pihak yang harus memverifikasi hasil kerja pelaksana, serta tanggal verifikasi. Hal ini perlu dilakukan untuk memastikan bahwa temuan-temuan audit tersebut telah diselesaikan dan mendukung proses perbaikan yang berkelanjutan PT. Lestari Karya Makmur.

Berdasarkan hasil audit mutu eksternal, ternyata masih banyak kelemahan pada sistem kualitas PT. Lestari Karya Makmur yang menunjukkan bahwa sistem masih belum terkendali. Temuan-temuan tersebut sebenarnya tentu saja dapat membantu PT. Lestari Karya Makmur untuk melakukan tindakan perbaikan yang berkelanjutan.

Walaupun telah ditentukan tindakan korektif dan pencegahan untuk hasil audit mutu internal, ternyata audit mutu eksternal yang dilakukan setelah audit mutu internal masih mendapati temuan-temuan yang sama dengan temuan-temuan pada audit mutu internal, seperti belum dilaksanakannya analisa survey pelanggan, belum dilakukannya evaluasi dan kualifikasi supplier, perawatan mesin yang masih kurang, dan sebagainya. Hal ini menunjukkan kurangnya komitmen auditan untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan serta kurangnya dorongan dari pihak-pihak terkait untuk menyelesaikan masalah-masalah yang ada.