



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK  
PADA BALAI LATIHAN KERJA DENGAN METODE TQM  
( TOTAL QUALITY MANAGEMENT ) MELALUI ISO 9001:2008**

**TESIS**

**HENRY MUJIANTO  
0806422510**

**FAKULTAS TEKNIK  
PROGRAM PASCA SARJANA - TEKNIK INDUSTRI  
DEPOK**

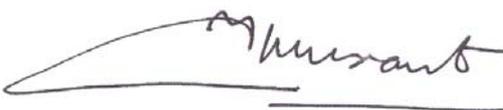
**JUNI 2010**

## HALAMAN PERTANYAAN ORSINILITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Henry Mujiyanto**

**NPM : 0806422510**

**Tanda Tangan :** 

**Tanggal : 25 Juni 2010**

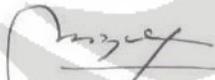
## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Henry Mujiyanto  
NPM : 0806422510  
Program Studi : Teknik Industri  
Judul Tesis : Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik Pada Balai Latihan Kerja Dengan Metode TQM (Total Quality Management) Melalui ISO 9001:2008

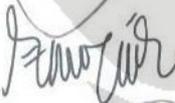
**Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia.**

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir.Amar Rachman,M.EIM

(  )

Pembimbing : Ir.Fauzia Dianawati,M.Si

(  )

Penguji : Prof.Dr.Ir.Yanuar,M.Eng,M.Sc

(  )

Penguji : Ir.Sri Bintang Pamungkas,M.SISE,Ph.D

(  )

Penguji : Ir.M. Dachyar,M.Sc

(  )

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 28 Juni 2010

## KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

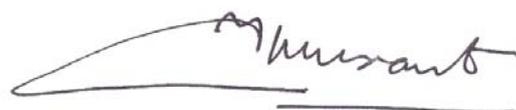
Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini untuk mencapai gelar Magister Teknik Program Studi Teknik Industri pada Fakultas Teknik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan pembimbing dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Ir. Amar Rachman, M.EIM dan Ir. Fauzia Dianawati, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini,
- (2) Prof. Dr. Ir. Teuku Yuri M. Zagloel, M. Eng. Sc selaku Ketua Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia,
- (3) Seluruh dosen, dosen penguji dan karyawan di lingkungan Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia,
- (4) Pihak BBPLKLN, Pimpinan dan rekan – rekan yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan,
- (5) Orang tua, isteri, adik serta seluruh keluarga yang telah memberikan bantuan dukungan moral dan material,
- (6) Rekan – rekan mahasiswa Program Pasca Sarjana, Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia, khususnya angkatan tahun 2008,
- (7) Sahabat dan teman – teman seperjuangan, yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 25 Juni 2010

Penulis



Henry Mujiyanto

## **HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Henry Mujiyanto  
NPM : 0806422510  
Program Studi : Teknik Industri  
Departemen : Teknik Industri  
Fakultas : Teknik  
Jenis Karya : Tesis

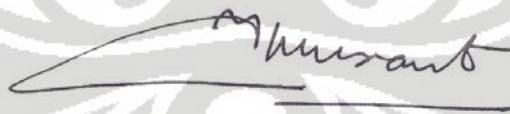
Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Noneksklusif (Non-Exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

### **Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik Pada Balai Latihan Kerja Dengan Metode TQM (Total Quality Management) Melalui ISO 9001:2008**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia / format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis / pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok  
Pada Tanggal : 25 Juni 2010  
Yang menyatakan



( Henry Mujiyanto )

## ABSTRACT

Nama : Henry Mujiyanto  
Program Studi : Industrial Engineering  
Judul : Public Service Performance In Vocational Training Center  
Using TQM (Total Quality Management) Through ISO 9001:2008

In global competition, so the organization can flourish. Organizations must be able to produce products and services with better quality. In units of government organizations, to achieve that goal is needed for quality improvement in all aspects related to such services so as to enhance public confidence. Therefore we need the overall quality control (Total Quality Management). Organizing a new paradigm of governance that needs to be done effectively and efficiently. For that the government organizations like the Vocational Training Center in implementing Total Quality Management through ISO 9001:2008 requires a step - the right step. With a comprehensive quality control can be a model of public service performance excellence and can provide the standard of public services as well as to support the revitalization-BLK management

Key Words :

Public Service, total quality management, effectively and efficiently.

## ABSTRAK

Nama : Henry Mujianto  
Program Studi : Teknik Industri  
Judul : Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik Pada Balai Latihan Kerja Dengan Metode TQM (Total Quality Management) Melalui ISO 9001:2008

Dalam persaingan global, agar organisasi dapat berkembang. Organisasi harus mampu menghasilkan produk dan pelayanan dengan mutu yang lebih baik. Dalam unit organisasi pemerintah, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan perbaikan mutu dalam semua aspek yang berkaitan dengan pelayanan tersebut sehingga mampu meningkatkan kepercayaan publik. Oleh karena itu diperlukan adanya pengendalian mutu secara menyeluruh (*Total Quality Management*). Paradigma baru penyelenggaraan tata pemerintahan yang efektif dan efisien perlu dilakukan. Untuk itu organisasi pemerintah seperti Balai Latihan Kerja dalam menerapkan *Total Quality Management* melalui ISO 9001:2008 memerlukan langkah – langkah yang tepat. Dengan pengendalian mutu secara menyeluruh dapat menjadi model kinerja pelayanan publik yang prima dan dapat memberikan standar pelayanan publik sekaligus dapat menunjang revitalisasi - manajemen pengelolaan BLK.

Kata Kunci :

Pelayanan publik, pengendalian mutu secara menyeluruh, efektif dan efisien.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL -----	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS -----	ii
HALAMAN PENGESAHAN -----	iii
KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMAKASIH -----	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS -----	v
ABSTRAK -----	vi
DAFTAR ISI -----	vii
DAFTAR TABEL -----	x
DAFTAR GAMBAR -----	xi
DAFTAR LAMPIRAN -----	xii
1. PENDAHULUAN -----	1
1.1 Latar Belakang -----	1
1.2 Diagram Keterkaitan Masalah -----	3
1.3 Perumusan Permasalahan-----	3
1.4 Tujuan Penelitian -----	4
1.5 Ruang Lingkup Masalah -----	4
1.6 Metodologi Penelitian -----	4
1.7 Sistematika Penulisan -----	6
2. TINJAUAN PUSTAKA -----	7
2.1. Pelayanan Publik -----	7
2.1.1. Definisi Pelayanan Publik -----	7
2.1.2. Ruang Lingkup -----	8
2.2. Standar Pelayanan Publik -----	10
2.2.1. Prinsip – Prinsip Dasar -----	10
2.2.2. Kualitas Pelayanan -----	12
2.3. Permasalahan Pelayanan Publik -----	12
2.3.1. Penyelenggaraan -----	12
2.3.2. Sumber Daya Manusia -----	13
2.3.3. Kelembagaan -----	13
2.4. Penilaian Kinerja dan Pemecahan Masalah Organisasi Publik -----	14
2.4.1. Penilaian Kinerja -----	14

2.4.2. Pemecahan Masalah -----	17
2.5. Manajemen Mutu -----	19
2.5.1. Perkembangan Manajemen Mutu -----	19
2.5.2. Parameter dan Dimensi Mutu -----	22
2.5.3. Mempertahankan dan Meningkatkan Mutu -----	23
2.6. Total Quality Management -----	24
2.6.1. Elemen Pendukung Dalam Total Quality Management -----	24
2.6.2. Penerapan Total Quality Management -----	27
2.6.3. Model Total Quality Management -----	29
2.7. Implementasi Total Quality Management -----	32
2.7.1. Tahapan Implementasi -----	32
2.7.1. Faktor (Kritis) Keberhasilan dan Kegagalan Implementasi -----	33
2.8. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 -----	38
2.8.1. Umum -----	39
2.8.2. Pendekatan Proses -----	39
2.8.3. Persyaratan Sistem Manajemen Mutu -----	41
2.8.3.1. Ruang Lingkup -----	41
2.8.3.2. Penerapan -----	41
2.8.3.3. Persyaratan Umum -----	41
2.8.3.4. Persyaratan dokumentasi -----	42
2.8.3.5. Penerapan SMM Dalam Referensi Jurnal -----	42
<b>3. PENGUMPULAN DATA -----</b>	<b>43</b>
3.1. Perkembangan Balai Latihan Kerja -----	43
3.1.1. Pengantar Balai Latihan Kerja -----	43
3.1.2. Balai Latihan Kerja Unit Pelaksana Teknis Pusat -----	44
3.2. Perkembangan BBPLKLN -----	46
3.3. Visi dan Misi BBPLKLN -----	47
3.4. Sarana dan Prasarana BBPLKLN -----	48
3.5. Lingkup Layanan BBPLKLN -----	49
3.6. Penilaian Awal SMM BBPLKLN -----	52
3.6.1. Tabulasi Penilaian -----	52
3.6.2. Nilai Performansi Elemen – Elemen ISO 9001:2008 -----	60

3.7. Data Pengelolaan Mutu BBPLKLN -----	61
3.7.1. Sasaran Mutu / Rencana Kerja 2010 -----	61
3.7.2. Sistem Manajemen Mutu -----	62
3.8. Identifikasi Kendala – Kendala Pencapaian ISO 9001:2008 -----	66
<b>4. PENERAPAN TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)</b>	
<b>MELALUI PENCAPAIAN ISO 9001:2008 DI BBPLKLN -----</b>	<b>68</b>
4.1. Analisa dan Evaluasi Sistem Manajemen Mutu BBPLKLN -----	68
4.1.1. Evaluasi Kondisi Sistem Manajemen Mutu BBPLKLN -----	68
4.1.2. Pembobotan Terhadap Kondisi Sistem Manajemen Mutu BBPLKLN ---	70
4.2. Langkah-langkah Penerapan ISO 9001 : 2008 Untuk Pencapaian TQM -----	81
4.2.1. Penilaian Awal ( <i>Assessment</i> ) -----	81
4.2.2. Perencanaan ( <i>Planning</i> ) -----	83
4.2.3. Implementasi -----	84
4.2.4. Audit -----	87
4.3. Langkah-Langkah Dalam Meminimalisasi Kendala TQM-----	87
4.4. Strategi Pelaksanaan Manajemen Mutu -----	90
4.5. Pencapaian Perbaikan SMM BBPLKLN -----	92
4.5.1. Pencapaian Perbaikan Fungsi dan Pelayanan -----	92
4.5.2. Pencapaian Perbaikan Keluhan Pelanggan -----	97
4.6. Analisa Pencapaian Perbaikan -----	106
<b>5. KESIMPULAN DAN SASARAN -----</b>	<b>107</b>
5.1. Kesimpulan -----	107
5.2. Saran -----	108
<b>DAFTAR REFERENSI -----</b>	<b>109</b>

## DAFTAR GAMBAR

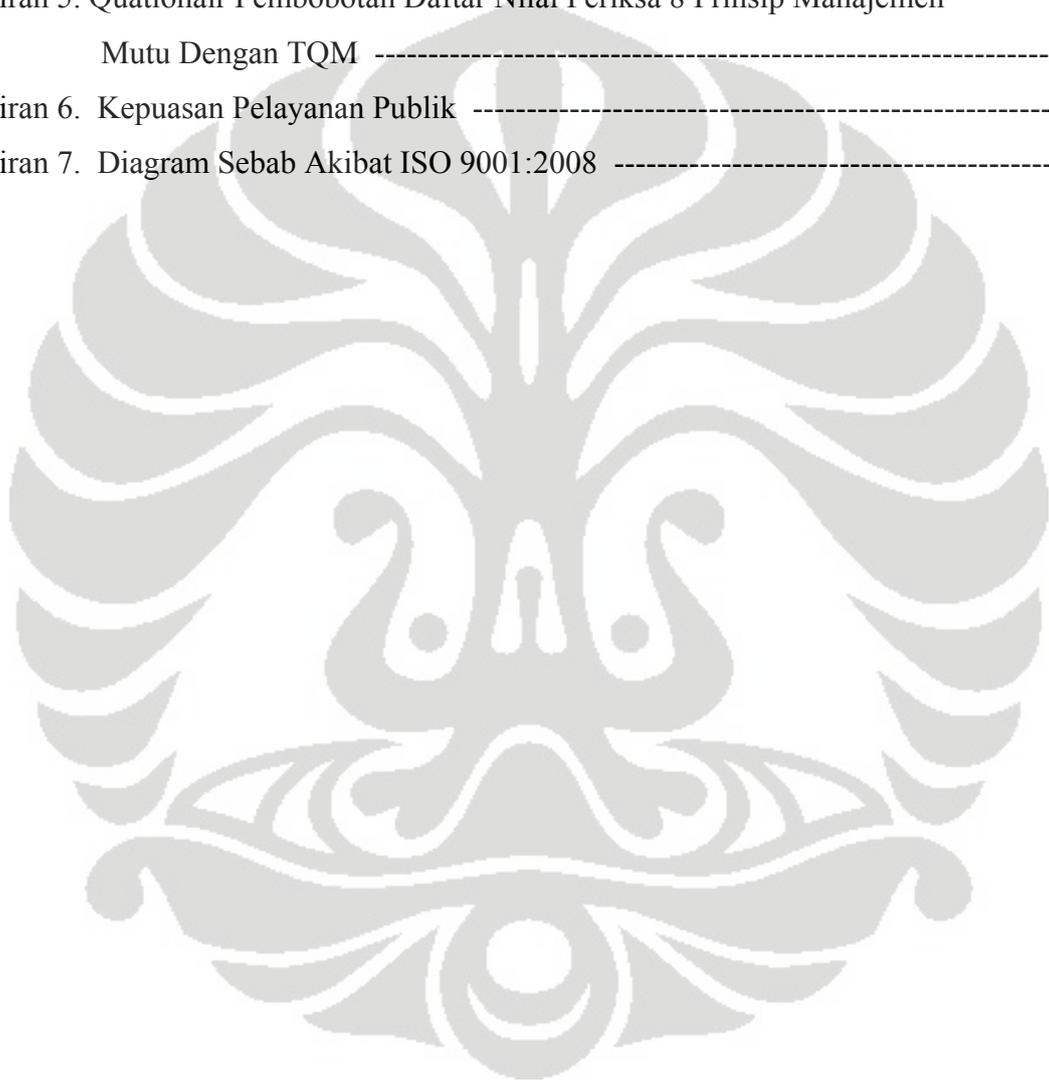
Gambar 1.1. Diagram Keterkaitan Masalah -----	3
Gambar 1.2. Diagram Metodologi Penelitian -----	5
Gambar 2.1. Partisipasi Dalam Pelayanan Publik -----	9
Gambar 2.2. Langkah Penyusunan Standar Pelayanan -----	17
Gambar 2.3. Manajemen Mutu -----	24
Gambar 2.4. Model TQM -----	29
Gambar.2.5. Model Sistem Manajemen Mutu Berdasarkan Proses -----	40
Gambar 4.1. Cause and Effect Diagram -----	68
Gambar 4.2. Diagram Batang Nilai Daftar Periksa SMM-2009 -----	78
Gambar 4.3. Diagram Pareto Nilai Daftar Periksa SMM-2009 -----	78
Gambar 4.4. Diagram Batang Nilai Daftar Periksa SMM 2010 -----	79
Gambar 4.5. Diagram Pareto Nilai Daftar Periksa SMM-2010 -----	80
Gambar 4.6 Diagram Batang Nilai Daftar Periksa SMM 2010 -----	80
Gambar 4.7. Langkah-langkah Penerapan TQM -----	82
Gambar 4.8. Grafik Batang Perbandingan Data Pelayanan Administrasi Keuangan -----	95
Gambar 4.9. Grafik Batang Perbandingan Waktu Pelayanan Administrasi Kepegawaian -----	96
Gambar 4.10. Grafik Batang Perbandingan Waktu Pelaksanaan Pelatihan -----	97
Gambar 4.11. Grafik Data Responden 2009-----	98
Gambar 4.12. Grafik Data Responden 2010 -----	98
Gambar 4.13. Diagram Batang Perbandingan Aspek Umum dan Kurikulum -----	102
Gambar 4.14. Diagram Batang Perbandingan Aspek Sarana Prasarana – Kantin & Kelas-	103
Gambar 4.15. Diagram Batang Perbandingan Aspek Sarana Prasarana – Asrama -----	104
Gambar 4.16. Diagram Batang Perbandingan Aspek Sarana Prasarana – Perpustakaan & Sarana Sosial -----	105

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Faktor-Faktor Kunci dalam Implementasi Kualitas .....	38
Tabel 3.1. Tabulasi Penilaian .....	53
Tabel 3.2. Nilai Performansi Elemen ISO 9001 : 2008 .....	61
Tabel 3.3. Sasaran Mutu dan Rencana Kerja 2010 .....	61
Tabel 3.4. Daftar Temuan Pre Assesment ISO 9001:2008 .....	62
Tabel 3.5. Daftar Temuan Sertifikasi ISO 9001:2008 .....	64
Tabel 3.6. Rekapitulasi Surveillance Report .....	66
Tabel 4.1. Pembobotan Terhadap Kondisi Sistem Manajemen Mutu di BBPLKLN .....	71
Tabel.4.2. Persentase Prinsip Manajemen Mutu – 2009 .....	77
Tabel.4.3. Persentase Prinsip Manajemen Mutu – 2010 .....	79
Tabel 4.4. Langkah - Langkah TQM Dalam Meminimalisasi Kendala .....	89
Tabel 4.5. Data Pelayanan Tahun 2008 .....	93
Tabel 4.6. Data Pelayanan Tahun 2009 .....	93
Tabel 4.7. Data Pelayanan Tahun 2010 .....	94
Tabel 4.8. Rekap Data Pelayanan .....	94
Tabel 4.9. Data Responden Tahun 2009 .....	97
Tabel 4.10. Data Responden Tahun 2010 .....	98
Tabel 4.11. Hasil Penilaian Peserta Tahun 2009 .....	99
Tabel 4.12. Hasil Penilaian Peserta Tahun 2010 .....	100
Tabel 4.13. Rekap Hasil Penilaian Peserta .....	101

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Struktur Organisasi Kemenakertrans RI -----	109
Lampiran 2. Struktur Organisasi BBPLKLN -----	110
Lampiran 3. Hubungan Antara 8 Prinsip Manajemen Mutu Dengan ISO 9001:2008 -----	111
Lampiran 4. Quationair Pembobotan Daftar Nilai Periksa SMM BBPLKLN -----	112
Lampiran 5. Quationair Pembobotan Daftar Nilai Periksa 8 Prinsip Manajemen Mutu Dengan TQM -----	118
Lampiran 6. Kepuasan Pelayanan Publik -----	124
Lampiran 7. Diagram Sebab Akibat ISO 9001:2008 -----	128



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Permasalahan**

Seperti negara-negara lain di seluruh dunia baik negara maju maupun berkembang kinerja pelayanan instansi pemerintah di Indonesia diukur terutama melalui pemberian pelayanan dasar. Yang termasuk pelayanan dasar adalah bidang pendidikan, kesehatan, ketenagakerjaan dan lain lain. Meskipun usaha peningkatan pelayanan publik merupakan manifestasi konkret dalam tata kelola pemerintahan yang baik untuk mempromosikan pengembangan sumber daya manusia. Semua yang diberikan instansi pemerintah kepada masyarakat merupakan perwujudan fungsi aparatur negara.

Pemerintah harus berjuang mengatasi banyak tantangan dan keterbatasan pelayanan publik. Infrastruktur dan sumber daya yang mencukupi sering disebut sebagai modal utama dalam pemberian pelayanan publik yang baik di tingkat kabupaten/kota. Meskipun demikian, yang sama pentingnya adalah kerangka kelembagaan bagi pelayanan publik. Di Indonesia, keterbatasan kelembagaan menjadi kendala besar bagi pelayanan publik yang sukar diatasi.

Meskipun peraturan perundangan setelah reformasi telah melimpahkan urusan dan kewenangan begitu besar atas manajemen dan pelaksanaan pelayanan publik bagi pemerintah daerah. Tetapi saat ini masih terjadi kurang konsistennya kerangka hukum dan peraturan perundangan bagi desentralisasi pemerintahan. Hal ini membuat pemerintah kabupaten/kota harus berjuang untuk merumuskan serta melaksanakan peran dan tanggungjawabnya. Perencanaan dan anggaran seringkali menyebabkan semacam kelumpuhan, dimana tidak berbuat apa-apa dianggap lebih aman daripada melakukan tindakan tertentu. Pemerintah kabupaten/kota yang terperangkap dalam perundangan yang tidak jelas. Hal seperti ini pada umumnya menjadi tidak proaktif dalam mengarahkan pengembangan daerah dan manajemen pelayanan publik.

Reformasi pelayanan publik yang sepotong-sepotong saat ini melanggengkan inefisiensi birokrasi. Pada saat ini, fungsi pelayanan publik menjadi salah satu fokus perhatian dalam peningkatan kinerja instansi pemerintah. Oleh karena itu secara otomatis berbagai fasilitas pelayanan publik harus lebih didekatkan pada masyarakat, sehingga mudah dijangkau oleh masyarakat.

Pemerintah mengeluarkan sejumlah kebijakan untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah dan kualitas pelayanan publik, antara lain kebijakan tentang UU RI No.25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Langkah ini sebenarnya bukanlah hal baru, karena sebelumnya kebijakan serupa telah dikeluarkan pemerintah dalam berbagai bentuk produk hukum.

Kebijakan itu ternyata tidak secara otomatis menyelesaikan permasalahan pelayanan publik oleh instansi pemerintah yang selama ini terkesan birokratis. Hal tersebut berkaitan dengan persoalan seberapa jauh berbagai peraturan pemerintah tersebut disosialisasikan di kalangan aparatur pemerintah dan masyarakat, serta bagaimana infrastruktur pemerintahan, pendanaan, sarana-prasarana, teknologi, kompetensi sumberdaya manusia (SDM), budaya kerja organisasi disiapkan untuk menopang pelaksanaan berbagai peraturan tersebut, sehingga kinerja pelayanan publik menjadi terukur dan dapat dievaluasi keberhasilannya.

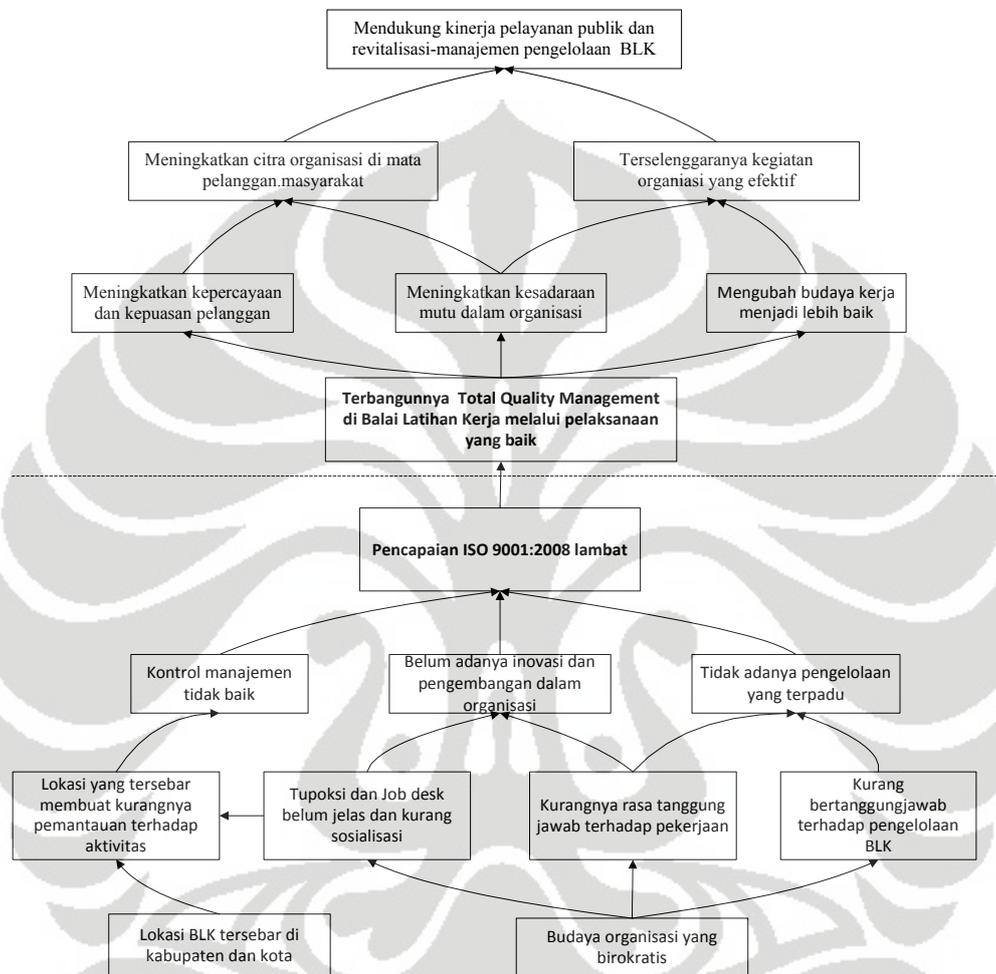
Dalam persaingan global, agar organisasi dapat berkembang. Organisasi harus mampu menghasilkan produk dan pelayanan dengan mutu yang lebih baik. Dalam unit organisasi pemerintah, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan perbaikan mutu dalam semua aspek yang berkaitan dengan pelayanan tersebut sehingga mampu meningkatkan kepercayaan publik. Oleh karena itu diperlukan adanya pengendalian mutu secara menyeluruh (*Total Quality Management*).

Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Dinas Pemerintah Provinsi, Kabupaten dan Kota yang bertanggung jawab terhadap ketenagakerjaan selaku pengelola pelatihan kerja yang diselenggarakan pemerintah saat ini harus mengedepankan paradigma baru dalam pelayanan publik.

Paradigma baru penyelenggaraan tata pemerintahan yang efektif dan efisien perlu dilakukan. Untuk itu organisasi pemerintah seperti Balai Latihan Kerja (BLK) dalam menerapkan *Total Quality Management* (TQM) melalui sertifikasi ISO 9001:2008 memerlukan langkah – langkah yang tepat. Dengan pengendalian mutu secara menyeluruh (TQM) dapat menjadi model kinerja pelayanan publik yang prima dan dapat memberikan standar pelayanan publik sekaligus dapat menunjang revitalisasi- manajemen pengelolaan BLK.

## Diagram Keterkaitan Masalah

Untuk menggambarkan kondisi permasalahan pada Balai Latihan Kerja (BLK) disampaikan gambar 1.1 untuk memperjelas masalah yang terjadi.



Gambar 1.1. Diagram Keterkaitan Masalah

## 1.2 Perumusan Permasalahan

Lingkungan kerja sekarang ini berubah dengan sangat dinamis. Karena itu organisasi – organisasi pemerintah harus bisa beradaptasi dengan perubahan yang ada dan mengembangkan program-program yang bisa meningkatkan kompetensi mereka sehingga mampu bersaing dengan efektif. Salah satu cara yang dianggap tepat untuk itu adalah dengan mengimplementasikan *Total Quality Management (TQM)*.

Konsep dan teknik termasuk aspek teoritis dan praktis dari manajemen kualitas tidaklah mudah untuk diimplementasikan dalam konteks dan situasi yang spesifik. Setiap organisasi harus menyesuaikan proses implementasi mereka agar

cocok dengan operasi dan strategi mereka, dengan potensi yang tersedia dan dengan keunggulan potensial yang mereka miliki.

Berkaitan dengan hal ini, penting bagi Balai Latihan kerja sebagai organisasi pemerintah untuk memperbaiki citra, terselenggaranya kegiatan yang efektif dan pemikiran yang inovatif dengan menerapkan TQM melalui ISO 9001:2008 dengan menggunakan langkah – langkah yang tepat.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk peningkatan kinerja pelayanan publik di Balai Latihan Kerja (BLK) dengan penerapan Total Quality Management (TQM) melalui ISO 9001:2008 serta mengetahui kendala dan strategi dalam pencapaiannya

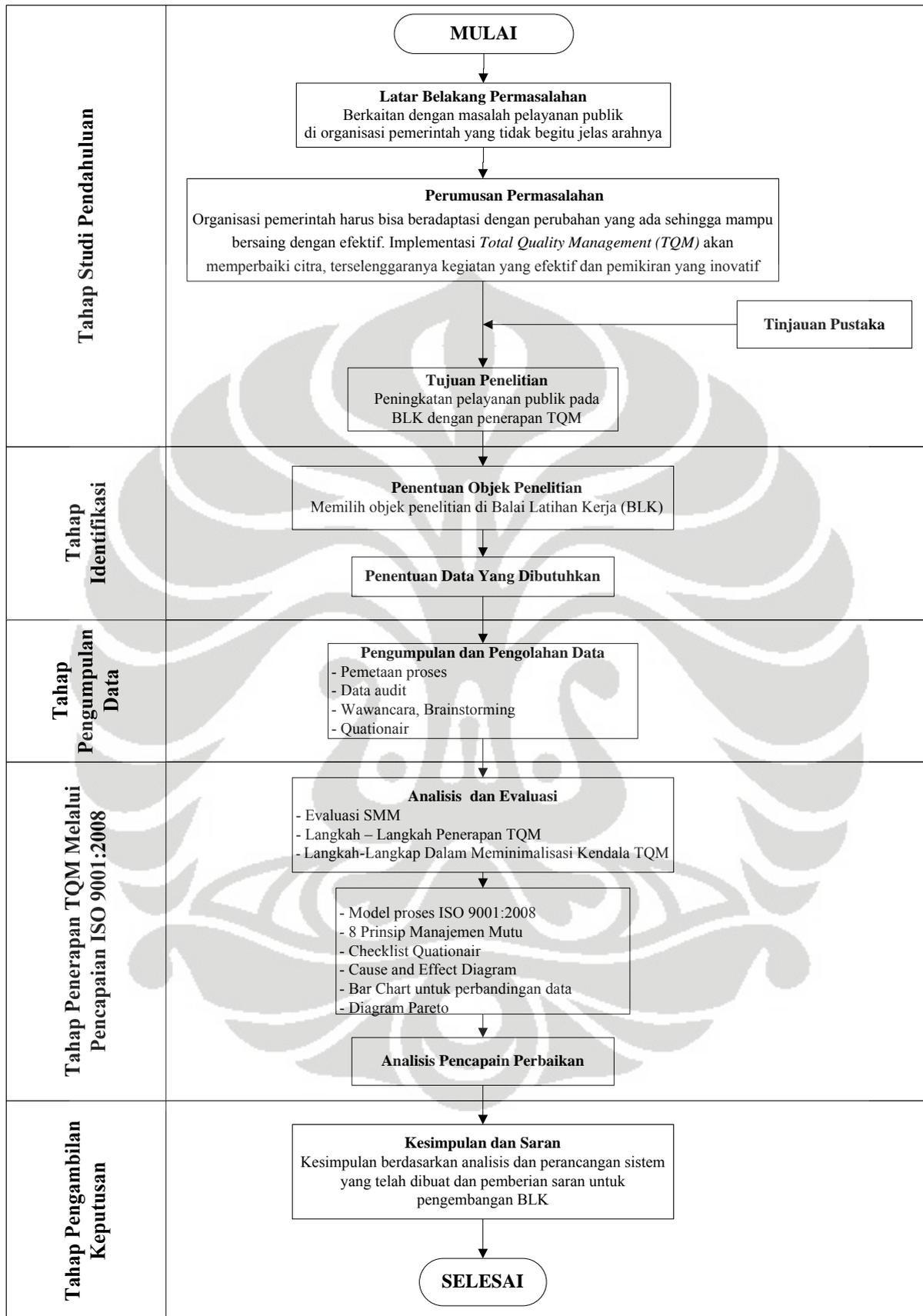
### **1.4 Ruang Lingkup Masalah**

Untuk mempertegas ruang lingkup penelitian, maka dilakukan pembatasan-pembatasan sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan di Balai Latihan Kerja ( BLK ) Unit Pelaksana Teknis Pusat (UPTP).
2. Persyaratan Sistem Manajemen Mutu dalam ISO 9001:2008 sebagai standar yang ingin dicapai melalui penerapan TQM.
3. Penerapan Total Quality Management (TQM) yang meliputi metode Five Phase Approach sebagai metode yang dipilih untuk perbaikan mutu yang berkualitas dan berkesinambungan.

### **1.5 Metodologi Penelitian**

Metodologi penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.2, pada halaman berikutnya :



**Gambar 1.2. Diagram Metodologi Penelitian**

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terbagi dalam enam bab dengan urutan sebagai berikut :

### **Bab 1 Pendahuluan**

Pendahuluan menguraikan secara singkat gambaran umum penelitian yang dilaksanakan, meliputi latar belakang permasalahan, diagram keterkaitan masalah, perumusan permasalahan, tujuan penelitian, ruang lingkup masalah, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

### **Bab 2 Landasan Teori**

Landasan teori membahas mengenai konsep teori yang berkaitan dengan topik penelitian.

### **Bab 3 Pengumpulan Data**

Bab ini menekankan pada bagaimana proses pengolahan data yang diperoleh dari penelitian. Pengumpulan dan pengolahan data merangkum data yang diperoleh dari wawancara, dokumen dsb.

### **Bab 4 Pembahasan**

Bab ini berisi analisis terhadap hasil pengumpulan data penelitian secara komprehensif. Analisis dilakukan terhadap beberapa elemen serta hubungan antar elemen tersebut.

### **Bab 5 Kesimpulan dan Saran**

Bab ini menguraikan kesimpulan akhir yang dibuat berdasarkan hasil analisis dan menjawab tujuan penelitian secara menyeluruh dan pemberian saran yang ditunjukkan untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 PELAYANAN PUBLIK**

##### **2.1.1 Definisi Pelayanan Publik**

Penggunaan istilah pelayanan publik (*public service*) di Indonesia dianggap memiliki kesamaan arti dengan istilah pelayanan umum atau pelayanan masyarakat. Oleh sebab itu ketiga istilah tersebut dipergunakan bersamaan dan tidak memiliki perbedaan yang mendasar. Pelayanan berfungsi sebagai sebuah sistem yang menyediakan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Sementara istilah publik, yang berasal dari bahasa Inggris (*public*), terdapat beberapa pengertian, yang memiliki arti dalam bahasa Indonesia, yaitu umum, masyarakat dan negara. Sedangkan dalam pengertian negara salah satunya adalah *public authorities* (otoritas negara), *public building* (bangunan negara), *public revenue* (penerimaan negara) dan *public sector* (sektor negara). Dalam hal ini, pelayanan publik merujuk pada pengertian masyarakat atau umum.

Namun demikian pengertian publik yang melekat pada pelayanan publik tidak sepenuhnya sama dengan pengertian masyarakat. Karakteristik khusus dari pelayanan publik yang membedakan dari pelayanan swasta adalah:

- a. Sebagian besar layanan pemerintah berupa jasa, dan barang tak nyata. Contohnya sertifikat, perijinan, peraturan, transportasi, ketertiban, kebersihan, dan lain sebagainya.
- b. Selalu terkait dengan jenis pelayanan-pelayanan yang lain, dan membentuk sebuah jalinan sistem pelayanan yang berskala nasional. Contohnya dalam hal pelayanan transportasi.
- c. Pelanggan internal cukup menonjol, sebagai akibat dari tatanan organisasi pemerintah yang cenderung birokratis. Dalam pelayanan berlaku prinsip utamakan pelanggan eksternal lebih dari pelanggan internal. Namun kondisi nyata dalam hal hubungan antar lembaga pemerintahan sering memojokkan petugas pelayanan agar mendahulukan pelanggan internal.
- d. Efisiensi dan efektivitas pelayanan akan meningkat seiring dengan peningkatan

mutu pelayanan. Semakin tinggi mutu pelayanan bagi masyarakat, maka semakin tinggi pula kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Dengan demikian akan semakin tinggi pula peran serta masyarakat dalam kegiatan pelayanan.

- e. Masyarakat secara keseluruhan diperlakukan sebagai pelanggan tak langsung, yang sangat berpengaruh kepada upaya-upaya pengembangan pelayanan. Desakan untuk memperbaiki pelayanan oleh polisi bukan dilakukan oleh hanya pelanggan langsung (mereka yang pernah mengalami gangguan keamanan saja), akan tetapi juga oleh seluruh lapisan masyarakat.
- f. Tujuan akhir dari pelayanan publik adalah terciptanya tatanan kehidupan masyarakat yang berdaya untuk mengurus persoalannya masing-masing.

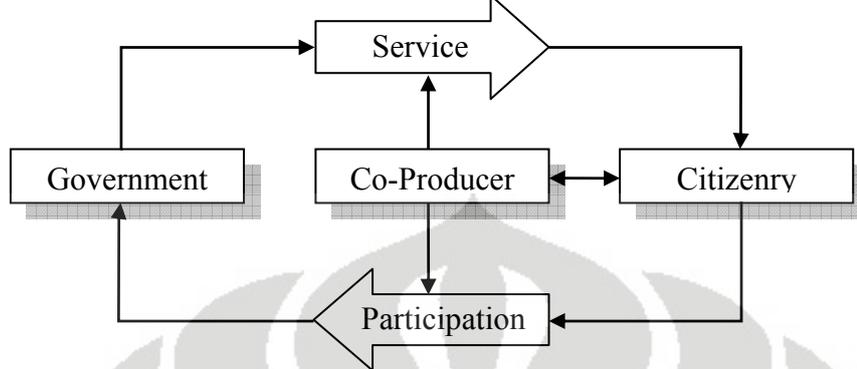
### **2.1.2 Ruang Lingkup**

Secara umum, pelayanan dapat berbentuk barang yang nyata (*tangible*), barang tidak nyata (*intangible*), dan juga dapat berupa jasa. Layanan barang tidak nyata dan jasa adalah jenis layanan yang identik. Jenis-jenis pelayanan ini memiliki perbedaan mendasar, misalnya bahwa pelayanan barang sangat mudah diamati dan dinilai kualitasnya, sedangkan pelayanan jasa relatif lebih sulit untuk dinilai. Walaupun demikian dalam prakteknya keduanya sulit untuk dipisahkan. Suatu pelayanan jasa biasanya diikuti dengan pelayanan barang, demikian pula sebaliknya pelayanan barang selalui diikuti dengan pelayanan jasanya.

Nurcholis (Nurcholis Hanif, 2005) membagi fungsi pelayanan publik ke dalam bidang-bidang sebagai berikut:

- a. Pendidikan.
- b. Kesehatan.
- c. Keagamaan.
- d. Lingkungan: tata kota, kebersihan, sampah, penerangan.
- e. Rekreasi: taman, teater, museum.
- f. Sosial.
- g. Perumahan.
- h. Pemakaman.
- i. Registrasi penduduk: kelahiran, kematian.
- j. Air minum.
- k. Legalitas (hukum), seperti KTP, paspor, sertifikat, dll.

Gambar dibawah ini berikut menjelaskan konsep dasar peran pemerintah sebagai penyedia layanan umum dan peran warga masyarakat sebagai pengguna atau penerima layanan sekaligus peran dalam membantu penyelenggaraan pelayanan publik (*co-producer*).



**Gambar 2.1. Partisipasi Dalam Pelayanan Publik**

Sumber : Suwarno, Yogi. 2005

Dalam gambar dikenal istilah *co-producer*, yang berarti penghasil jasa atau layanan. *Co-producer* ini adalah masyarakat yang terlibat dalam penyelenggaraan pemberian layanan umum, sebagai bentuk partisipasi. Ini berangkat dari konsep ko-produksi yang dijelaskan oleh Ostrom. Dalam definisinya Ostrom (Ostrom, 1996) menjelaskan bahwa “*coproduction as the process through which inputs used to produce a good or service are contributed by individuals who are not “in” the same organization*“, yaitu bahwa *co-production* adalah proses di mana input yang digunakan untuk menghasilkan barang atau jasa diberikan oleh individu yang bukan berasal dari organisasi yang sama.

Dalam Keputusan Menpan No: 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, pengelompokan pelayanan publik secara garis besar adalah :

1. Pelayanan administratif
2. Pelayanan barang
3. Pelayanan jasa

Dari berbagai jenis pengelolaan pelayanan publik yang disediakan oleh pemerintah tersebut, umumnya akan timbul beberapa persoalan dalam hal penyediaan pelayanan publik. LAN, (LAN, 2003) mengidentifikasi persoalan-persoalan sebagai berikut:

1. Kelemahan yang berasal dari sulitnya menentukan atau mengukur output maupun kualitas dari pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.
2. Pelayanan yang diberikan pemerintah memiliki ketidakpastian tinggi dalam hal

teknologi produksi sehingga hubungan antara output dan input tidak dapat ditentukan dengan jelas.

3. Pelayanan pemerintah tidak mengenal “*bottom line*” artinya seburuk apapun kinerjanya, pelayanan pemerintah tidak mengenal istilah bangkrut.
4. Berbeda dengan mekanisme pasar yang memiliki kelemahan dalam memecahkan masalah *eksternalities*, organisasi pelayanan pemerintah menghadapi masalah berupa *internalities*. Artinya, organisasi pemerintah sangat sulit mencegah pengaruh nilai-nilai dan kepentingan para birokrat dari kepentingan umum masyarakat yang seharusnya dilayaninya.

## **2.2 STANDAR PELAYANAN PUBLIK**

### **2.2.1 Prinsip – Prinsip Dasar**

Dalam upaya mencapai kualitas pelayanan yang baik, diperlukan penyusunan standar pelayanan publik yang dapat menjadi tolok ukur pelayanan yang berkualitas. Penetapan standar pelayanan publik merupakan fenomena yang berlaku baik di negara maju maupun di negara berkembang. Di Amerika Serikat pada era pemerintahan Presiden Bill Clinton, ditandai dengan dikeluarkannya *executive order 12863*, yang mengharuskan semua instansi pemerintah untuk menetapkan standar pelayanan konsumen (*setting customer service standard*).

Isi *executive order* intinya adalah adanya upaya identifikasi pelanggan yang (harus) dilayani oleh instansi, mensurvei pelanggan untuk menentukan jenis dan kualitas pelayanan yang mereka inginkan dan untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan dengan pelayanan yang sedang berjalan, mengukur hasil yang terbaik, menyediakan berbagai pilihan sumber – sumber pelayanan kepada pelanggan dan sistem pengaduan yang mudah diakses, serta menyediakan sarana untuk menampung dan menyelesaikan keluhan/pengaduan.

Di Indonesia, upaya untuk menetapkan standar pelayanan publik dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik sebenarnya telah lama dilakukan. Upaya tersebut antara lain ditunjukkan dengan terbitnya berbagai kebijakan, diantaranya adalah UU RI No.25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Namun sejauh ini standar pelayanan publik sebagaimana yang dimaksud masih lebih banyak berada pada tingkat konsep, sedangkan implementasinya masih jauh dari harapan. Hal ini terbukti dari masih buruknya kualitas pelayanan yang diberikan oleh berbagai instansi pemerintah sebagai penyelenggara layanan publik.

Adapun yang dimaksud dengan standar pelayanan (LAN, 2003) adalah suatu tolok ukur yang dipergunakan untuk acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai komitmen atau janji dari pihak penyedia pelayanan kepada pelanggan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas.

Sedangkan yang dimaksud dengan pelayanan berkualitas adalah pelayanan yang cepat, menyenangkan, tidak mengandung kesalahan, serta mengikuti proses dan prosedur yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Jadi pelayanan yang berkualitas tidak hanya ditentukan oleh pihak yang melayani, tetapi juga pihak yang ingin dipuaskan ataupun dipenuhi kebutuhannya. Manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya standar pelayanan (LAN, 2003) antara lain adalah:

1. Memberikan jaminan kepada masyarakat bahwa mereka mendapat pelayanan dalam kualitas yang dapat dipertanggungjawabkan, memberikan fokus pelayanan kepada pelanggan/masyarakat, menjadi alat komunikasi antara pelanggan dengan penyedia pelayanan dalam upaya meningkatkan pelayanan, menjadi alat untuk mengukur kinerja pelayanan serta menjadi alat monitoring dan evaluasi kinerja pelayanan.
2. Melakukan perbaikan kinerja pelayanan publik. Perbaikan kinerja pelayanan publik mutlak harus dilakukan, dikarenakan dalam kehidupan bernegara pelayanan publik menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas. Hal ini disebabkan tugas dan fungsi utama pemerintah adalah memberikan dan memfasilitasi berbagai pelayanan publik yang diperlukan oleh masyarakat, mulai dari pelayanan dalam bentuk pengaturan ataupun pelayanan-pelayanan lain dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan, kesehatan, utilitas, sosial dan lainnya.
3. Meningkatkan mutu pelayanan. Adanya standar pelayanan dapat membantu unit-unit penyedia jasa pelayanan untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat pelanggannya. Dalam standar pelayanan ini dapat terlihat dengan jelas dasar hukum, persyaratan pelayanan, prosedur pelayanan, waktu pelayanan, biaya serta proses pengaduan, sehingga petugas pelayanan memahami apa yang seharusnya mereka lakukan dalam memberikan pelayanan.

Masyarakat sebagai pengguna jasa pelayanan juga dapat mengetahui dengan pasti hak dan kewajiban apa yang harus mereka dapatkan dan lakukan untuk mendapatkan suatu jasa pelayanan. Standar pelayanan juga dapat membantu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kinerja suatu unit pelayanan.

Dengan demikian, masyarakat dapat terbantu dalam membuat suatu pengaduan ataupun tuntutan apabila tidak mendapatkan pelayanan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian di atas, maka standar pelayanan menjadi faktor kunci dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik. Upaya penyediaan pelayanan yang berkualitas antara lain dapat dilakukan dengan memperhatikan ukuran-ukuran apa saja yang menjadi kriteria kinerja pelayanan.

### **2.2.2 Kualitas Pelayanan**

Kualitas pelayanan telah menjadi salah satu isu penting dalam penyediaan layanan publik di Indonesia. Kesan buruknya pelayanan publik selama ini selalu menjadi citra yang melekat pada institusi penyedia layanan di Indonesia. Selama ini pelayanan publik selalu identik dengan kelambanan, ketidakadilan, dan biaya tinggi.

Belum lagi dalam hal etika pelayanan di mana perilaku aparat penyedia layanan yang tidak ekspresif dan mencerminkan jiwa pelayanan yang baik.

Kualitas pelayanan merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Oleh karenanya kualitas pelayanan berhubungan dengan pemenuhan harapan atau kebutuhan pelanggan. Penilaian terhadap kualitas pelayanan ini dapat dilihat dari beberapa sudut pandang yang berbeda misalnya dari segi:

1. Product Based, di mana kualitas pelayanan didefinisikan sebagai suatu fungsi yang spesifik, dengan variabel pengukuran yang berbeda terhadap karakteristik produknya.
2. User Based, di mana kualitas pelayanan adalah tingkatan kesesuaian pelayanan dengan yang diinginkan oleh pelanggan.
3. Value Based, berhubungan dengan kegunaan atau kepuasan atas harga.

## **2.3 PERMASALAHAN PELAYANAN PUBLIK**

### **2.3.1 Penyelenggaraan**

Dilihat dari sisi penyelenggaraannya, pelayanan publik di Indonesia umumnya masih memiliki beberapa kelemahan, diantaranya :

- a. Kurang responsive. Kondisi ini terjadi pada hampir semua tingkatan unsur pelayanan, mulai pada tingkatan petugas pelayanan sampai dengan tingkatan penanggungjawab instansi, respon terhadap berbagai keluhan, aspirasi, maupun harapan masyarakat sering kali lambat atau bahkan diabaikan sama sekali.

- b. Kurang informatif. Berbagai informasi yang seharusnya di sampaikan kepada masyarakat, lambat penyampaiannya, atau bahkan tidak sampai sama sekali kepada masyarakat.
- c. Kurang accessible. Berbagai unit pelaksana pelayanan tertelak jauh dari jangkauan masyarakat, sehingga menyulitkan bagi mereka yang memerlukan pelayanan.
- d. Kurang koordinasi. Berbagai unit pelayanan yang terkait satu dengan lainnya kurang berkoordinasi. Akibatnya, sering terjadi tumpang tindih ataupun pertentangan tumpang kebijakan antara satu instansi pelayanan dengan instansi pelayanan lain yang terkait.
- e. Terlalu birokratis. Pelayanan, khususnya pelayanan perijinan, pada umumnya di lakukan dengan melalui proses yang terdiri dari beberapa meja yang harus di lalui, sehingga menyebabkan penyelesaian pelayanan yang terlalu lama.
- f. Kurang mau mendengar keluhan/saran/aspirasi masyarakat. Pada umumnya aparat pelayanan kurang peduli terhadap keluhan/saran/aspirasi dari masyarakat. Akibatnya, pelayanan diberikan apa adanya, tanpa ada perbaikan dari waktu ke waktu.
- g. Inefisien. Berbagai persyaratan yang diperlukan, khususnya dalam pelayanan perijinan, sering kali tidak relevan dengan pelayanan yang diberikan.

### **2.3.2 Sumber Daya Manusia**

Dilihat dari sisi sumber daya manusianya, kelemahan utama pelayanan publik oleh pemerintah adalah tentang kurangnya profesionalisme, kompetensi, empati dan etika. Dan salah satu unsur utama yang sangat perlu dipertimbangkan untuk perbaikan/peningkatan mutu pelayanan publik adalah masalah sistem remunerasi (penggajian) yang sesuai bagi birokrat dapat dikurangi, atau dibersihkan.

### **2.3.3 Kelembagaan**

Kelemahan utama kelembagaan birokrasi pemerintah terletak pada desain organisasi yang tidak dirancang khusus dalam rangka pemberian pelayanan kepada masyarakat yang efisien dan optimal, tetapi justru hirarkis, sehingga membuat pelayanan menjadi membeli-belit (birokratis) dan tidak terkoordinasi dengan baik. Kecenderungan untuk melaksanakan dua fungsi sekaligus, yaitu fungsi pengaturan dan fungsi penyelenggaraan, masih sangat dominan dilakukan oleh pemerintah, sehingga pelayanan publik menjadi tidak efisien.

Sebaiknya, kedua fungsi tersebut dibagi secara seimbang antara pemerintah dan masyarakat, yaitu pemerintah sebagai pemegang fungsi pengaturan, sedangkan dalam hal-hal

tertentu yang memungkinkan, masyarakat dilibatkan dalam fungsi penyelenggaraan, misalnya perencanaan dan pembangunan.

## **2.4 PENILAIAN KINERJA DAN PEMECAHAN MASALAH ORGANISASI PUBLIK**

### **2.4.1 Penilaian Kinerja**

Kinerja atau juga disebut *performance* dapat didefinisikan sebagai pencapaian Hasil. Atmosudirdjo (Atmosudidjo,1997) mengatakan bahwa kinerja juga dapat berarti prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan pekerjaan. Dengan demikian, kinerja adalah konsep utama organisasi yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan.

Penilaian terhadap kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga dijadikan *input* bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya. Dalam institusi pemerintah khususnya, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, melakukan penyesuaian anggaran, mendorong pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik.

Berbeda dengan organisasi privat, pengukuran kinerja organisasi publik sulit dilakukan karena belum menemukan alat ukur kinerja yang sesuai. Kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki *stakeholders* yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi privat. *Stakeholders* dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan satu sama lain. Akibatnya, ukuran kinerja organisasi publik di mata para *stakeholders* juga berbeda-beda.

Di pemerintahan seringkali menempatkan pencapaian target sebagai ukuran kinerja sementara masyarakat pengguna jasa lebih suka menggunakan kualitas pelayanan sebagai ukuran kinerja. Tiga konsep yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik, yakni :

1. Responsivitas (*responsiveness*) : menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya terutama untuk memenuhi kebutuhan

masyarakat. Penilaian responsivitas bersumber pada data organisasi dan masyarakat, data organisasi dipakai untuk mengidentifikasi jenis-jenis kegiatan dan program organisasi, sedangkan data masyarakat pengguna jasa diperlukan untuk mengidentifikasi *demand* dan kebutuhan masyarakat.

2. **Responsibilitas (*responsibility*):** pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi baik yang implisit atau eksplisit. Responsibilitas dapat dinilai dari analisis terhadap dokumen dan laporan kegiatan organisasi. Penilaian dilakukan dengan mencocokkan pelaksanaan kegiatan dan program organisasi dengan prosedur administrasi dan ketentuan-ketentuan yang ada dalam organisasi.
3. **Akuntabilitas (*accountability*):** menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Data akuntabilitas dapat diperoleh dari berbagai sumber, seperti penilaian dari wakil rakyat, para pejabat politis, dan oleh masyarakat.

Mekanisme tata kerja adalah sesuatu yang terdiri atas bagian-bagian yang saling berhubungan dan membentuk satuan tersebut. Mekanisme dapat mengacu pada barang, aturan, organisasi, perilaku dan sebagainya. Mekanisme tata kerja akan sangat bermanfaat bagi organisasi dalam hal membantu dalam koordinasi dan integrasi kerja, dan membantu memonitor kerja organisasi, sehingga dapat diketahui apakah suatu kegiatan dapat berjalan baik atau buruk.

Unsur-unsur penting dalam mekanisme tata kerja meliputi; prosedur kebijakan, agenda, pertemuan formal, aktivitas dan tersedianya sarana atau alat yang mungkin ditemukan untuk membantu orang-orang untuk bekerja sama; dan penemuan, kreativitas pegawai secara spontan untuk memecahkan permasalahan dalam bekerja.

Penilaian kinerja aparatur pemerintah dapat dilakukan secara eksternal yaitu melalui respon kepuasan masyarakat. Pemerintah menyusun alat ukur untuk mengukur kinerja pelayanan publik secara eksternal melalui Keputusan Menpan No. 25/KEP/M.PAN/2/2004. Berdasarkan Keputusan Menpan No. 25/KEP/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah, terdapat 14 indikator kriteria pengukuran kinerja organisasi sebagai berikut:

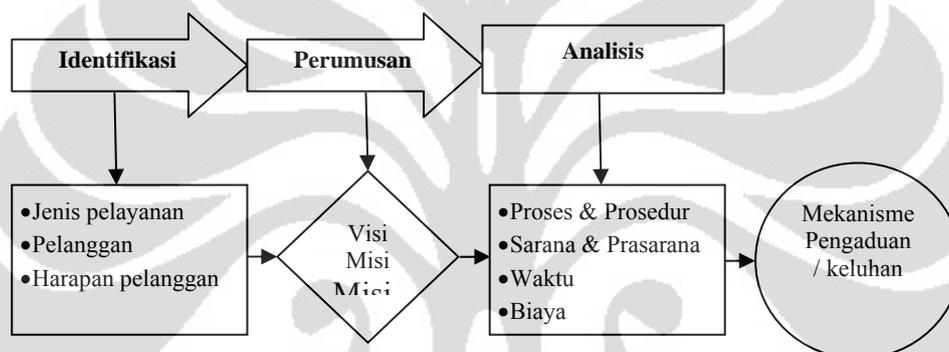
1. **Prosedur pelayanan,** yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan.

2. Persyaratan pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya.
3. Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya).
4. Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan, terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.
5. Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.
6. Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat.
7. Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan.
8. Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani.
9. Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati.
10. Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan.
11. Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan.
12. Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
13. Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan.
14. Keamanan pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Berdasarkan pada uraian di atas, pengukuran kinerja organisasi publik dapat dilakukan secara internal maupun eksternal. Penilaian secara internal adalah mengetahui apakah proses pencapaian tujuan sudah sesuai dengan rencana bila dilihat dari proses dan waktu, sedangkan penilaian ke luar (eksternal) dilakukan dengan mengukur kepuasan masyarakat terhadap pelayanan organisasi.

#### 2.4.2 Pemecahan Masalah

Tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang berkualitas akan semakin menguat. Oleh karena itu, kredibilitas pemerintah sangat ditentukan oleh kemampuannya mengatasi berbagai permasalahan di atas sehingga mampu menyediakan pelayanan publik yang memuaskan masyarakat sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.



**Gambar 2.2. Langkah Penyusunan Standar Pelayanan**

Sumber : LAN, 2003.

Dari sisi mikro, hal-hal yang dapat diajukan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

##### 1. Penetapan Standar Pelayanan.

Standar pelayanan memiliki arti yang sangat penting dalam pelayanan publik. Standar pelayanan merupakan suatu komitmen penyelenggara pelayanan untuk menyediakan pelayanan dengan suatu kualitas tertentu yang ditentukan atas dasar perpaduan harapan-harapan masyarakat dan kemampuan penyelenggara pelayanan. Penetapan standar pelayanan yang dilakukan melalui proses identifikasi jenis pelayanan, identifikasi pelanggan, identifikasi harapan pelanggan, perumusan visi dan misi pelayanan, analisis proses dan prosedur, sarana dan prasarana, waktu dan biaya pelayanan.

Proses ini tidak hanya akan memberikan informasi mengenai standar pelayanan yang harus ditetapkan, tetapi juga informasi mengenai kelembagaan yang mampu mendukung terselenggaranya proses manajemen yang menghasilkan pelayanan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Informasi lain yang juga dihasilkan adalah informasi mengenai kuantitas dan kompetensi-kompetensi sumber daya manusia yang dibutuhkan serta distribusinya beban tugas pelayanan yang akan ditanganinya.

## 2. Pengembangan Standard Operating Procedures (SOP).

Untuk memastikan bahwa proses pelayanan dapat berjalan secara konsisten diperlukan adanya Standard Operating Procedures. Dengan adanya SOP, maka proses pengolahan yang dilakukan secara internal dalam unit pelayanan dapat berjalan sesuai dengan acuan yang jelas, sehingga dapat berjalan secara konsisten. Disamping itu SOP juga bermanfaat dalam hal:

- Untuk memastikan bahwa proses dapat berjalan *uninterrupted*. Jika terjadi hal-hal tertentu, misalkan petugas yang diberi tugas menangani satu proses tertentu berhalangan hadir, maka petugas lain dapat menggantikannya. Oleh karena itu proses pelayanan dapat berjalan terus;
- Untuk memastikan bahwa pelayanan perijinan dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- Memberikan informasi yang akurat ketika dilakukan penelusuran terhadap kesalahan prosedur jika terjadi penyimpangan dalam pelayanan;
- Memberikan informasi yang akurat ketika akan dilakukan perubahan-perubahan tertentu dalam prosedur pelayanan;
- Memberikan informasi yang akurat dalam rangka pengendalian pelayanan;
- Memberikan informasi yang jelas mengenai tugas dan kewenangan yang akan diserahkan kepada petugas tertentu yang akan menangani satu proses pelayanan tertentu. Atau dengan kata lain, bahwa semua petugas yang terlibat dalam proses pelayanan memiliki uraian tugas dan tanggungjawab yang jelas;

## 3. Pengembangan Survey Kepuasan Pelanggan.

Untuk menjaga kepuasan pelanggan, maka perlu dikembangkan suatu mekanisme penilaian kepuasan pelanggan atas pelayanan yang telah diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dalam konsep manajemen pelayanan, kepuasan pelanggan dapat dicapai apabila produk pelayanan yang diberikan oleh penyedia pelayanan memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat. Oleh karena itu, survey kepuasan pelanggan memiliki arti penting dalam upaya peningkatan pelayanan publik;

#### 4. Pengembangan Sistem Pengelolaan Pengaduan.

Pengaduan masyarakat merupakan satu sumber informasi bagi upaya-upaya pihak penyelenggara pelayanan untuk secara konsisten menjaga pelayanan yang dihasilkannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu perlu didisain suatu sistem pengelolaan pengaduan yang secara dapat efektif dan efisien mengolah berbagai pengaduan masyarakat menjadi bahan masukan bagi perbaikan kualitas pelayanan;

## 2.5 MANAJEMEN MUTU

### 2.5.1 Perkembangan Manajemen Mutu

Banyak penelitian yang telah dilakukan membuktikan tentang arti penting dan manfaat dari adaptasi dan implementasi TQM. Hammer (Hammer,1996) menyatakan bahwa sejak tahun 1980-an, banyak perusahaan yang mengadopsi metode-metode baru untuk perbaikan bisnis yang memusatkan perhatian kepada proses. Dua metode yang paling terkenal dan paling berhasil adalah *total quality management* dan *reengineering*.

Pengadopsian ini telah berkembang keseluruhan dunia sejalan dengan meningkatnya kebutuhan konsumen. Hammer membuktikan bahwa perusahaan yang berkompetisi dalam pasar internasional harus meningkatkan kesadaran mereka dengan sebuah pandangan strategis mengenai kualitas. Perusahaan-perusahaan yang berencana untuk berpartisipasi dalam pasar internasional yang menantang ini. Perlu untuk berubah dalam rangka menjawab lingkungan yang dinamis.

Dalam kaitan ini, TQM dan *business process reengineering* dapat menjadi referensi untuk implementasi teknologi baru. Hasil ini secara tidak langsung menyatakan bahwa implemetasi TQM diprediksi akan menjadi strategi dasar dalam bisnis. Strategi ini akan

menjamin proses transformasi dalam rangka memberikan jaminan penciptaan produk yang sesuai dengan tuntutan.

Kualitas dan manajemen kualitas dapat dipandang dari berbagai sudut yang berbeda, berdasarkan kepada pengalamannya, menyimpulkan pandangan mengenai kualitas produk ke dalam delapan bagian yang disebutnya sebagai delapan dimensi, yaitu : performansi (*performance*), keistimewaan produk (*features*) kehandalan (*reability*), kesesuaian (*conformance*), keawetan (*durability*), kegunaan (*serviceability*), estetika (*aesthetics*), dan kualitas yang dipersepsiakan (*perceived quality*).

Sementara dari kualitas jasa, kehandalan (*reability*), kecepatan dalam menanggapi (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati (*emphatic*), nyata (*tangibles*) sebagai lima aspek yang tepat untuk menggambarkan kualitas jasa.

Dari pendapat tersebut diatas, mereka menggolongkan kualitas ke dalam dua kelompok utama. Pertama kualitas produk yang terdiri dari dimensi kualitas disain (*design quality*), kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specificaiton*), keawetan produk (*product durability*) dan kehandalan produk (*product rellability*). Penggolongan kedua adalah jasa yang terdiri dari dimensi pelayanan konsumen sebelum penjualan (*pre-sale cutomer service*), dukungan produk (*product supprot*), dan kecepatan dalam menanggapi (*responsiveness*).

Sementara itu, pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh para ahli juga memberikan pengaruh normatif terhadap pengertian mengenai kualitas. Misalnya Deming, menyatakan kualitas sebagai kesuaian (*conformance*), Juran menyatakan kualitas sebagai kemampuan untuk digunakan (*fitness for use*), atau kerugian yang diberikan kepada masyarakat (*loss imported tosociety*) oleh Taguchi.

Adanya berbagi pendapat mengenai kualitas seperti yang disebutkan di atas mempunyai pengaruh dalam berbagai bidang. Orang sering mempunyai kesan yang salah mengenai kualitas dan kemudian menterjemahkan kualitas sebagai efek atau indikator yang tidak selalu berhubungan secara langsung dengan kualitas itu sendiri. Misalnya sebagai harga, biaya, pangsa pasar dan produktifitas.

Oleh sebab itu, untuk mendapatkan kesamaan pengertian, The Internasional Standart Organization mendefinisikan kualitas sebagai berikut :

*”Kualitas adalah totalitas dari keistimewaan dan karekteristik suatu produk atau jasa yang berhubungan dengan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen baik yang tersirat maupun yang tersurat”.*

Walaupun demikian, terdapat banyak perbedaan pendapat mengenai definisi kualitas, terutama mengenai kebutuhan konsumen. Konsumen dapat berada di dalam perusahaan mulai dari bagian penerimaan sampai kepada bagian pengepakan, atau di luar perusahaan. Konsumen didefinisikan sebagai organisasi, departemen, seksi atau individu selanjutnya yang berda di dalam hubungan pemasok-konsumen (*supplier-customer relationship*) dan membentuk rantai nilai tambah bagi konsumen akhir.

Kualitas dalam hubungannya dengan konsumen dan cara mengatur kualitas, telah mengalami beberapa fase perkembangan. Fase kualitas yang paling tradisional – dikenal sebagai jaminan kualitas produk (*product quality assurance*) – lebih memfokuskan perhatiannya kepada inspeksi produk, yang bertujuan untuk memuaskan hanya konsumen eksternal. Fokus ini tidak terlalu banyak berguna, karena inspeksi hanya mengidentifikasi produk akhir yang cacat, tidak untuk mencegah terjadinya kecacatan produk. Fase selanjutnya – timbul sebagai alternatif dari fokus inspeksi – fokus terhadap pengendalian proses, merupakan jaminan kualitas terhadap proses dan produk yang bertujuan untuk memuaskan konsumen eksternal sekaligus konsumen internal.

Fokus ini kemudian diharapkan dapat meminimalisi terhadap kecacatan pada produk akhir. Fokus terhadap pengendalian proses dan produk ini lebih baik daripada fokus inspeksi, tetapi akibat orientasi yang sempit, fokus ini cenderung lebih memperhatikan kepuasan konsumen eksternal sebagai tujuan utama. Sehingga fokus ini hanya bermanfaat selama orientasi organisasi adalah demi motif keuntungan perdagangan semata. Fase selanjutnya adalah fokus sistem yang merupakan jaminan kualitas yang menyeluruh.

Fokus sistem bertujuan tidak saja memuaskan konsumen eksternal (sebagai bagian dari *stakeholder*) tetapi juga organisasi itu sendiri. Dengan memandang kualitas sebagai sistem fokus, maka organisasi diharapkan melayani dan memuaskan keseluruhan *stakeholder* dimana konsumen eksternal merupakan salah satu bagiannya. Demikian juga penekanan konsumen pada saat ini tidak hanya pada produk dan proses, tetapi tidak meluas kepada aspek-aspek lain, yang berada di luar batas-batas tradisional organisasi.

ISO 14000 misalnya mensyaratkan adanya perlindungan terhadap lingkungan, sementara *European Foundation for Quality Management* memasukan tanggung jawab sosial organisasi terhadap masyarakat dalam penilaiannya untuk penghargaan bagi keunggulan kinerja dalam manajemen kualitas. Hal ini akhirnya bermuara kepada definisi dari kinerja (*performance of excellence*) yang lebih dikenal sebagai *Total Quality Management* (TQM). Berdasarkan BS4778 TQM didefinisikan sebagai berikut :

*”Total Quality Management adalah filosofi yang meliputi semua aktivitas yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan dan ekspektasi konsumen dalam arti luas, masyarakat serta tujuan dari organisasi dengan cara paling efisien dan efektif melalui maksimal potensi seluruh orang dalam karakter perbaikan yang berkelanjutan (continuous improvement)”.*

### **2.5.2 Parameter dan Dimensi Mutu**

Dari perkembangan mutu di atas terlihat tidaklah cukup bila kita memproduksi suatu produk / melayani jasa dengan hanya memenuhi spesifikasi atau memberikan jasa yang memenuhi persyaratan manajemen. Mutu didukung oleh 3 parameter penting yaitu :

- *Quality of design*  
Desain mencerminkan suatu produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Semua karakteristik yang penting sebaiknya didesain ke dalam produk atau jasa.
- *Quality of conformance*  
Produk/jasa yang diberikan memenuhi persyaratan/standar desain.
- *Quality of use* : pemakai terus menerus merasa aman menggunakan produk/jasa yang diberikan.

Sedangkan 3 dimensi mutu yang perlu diperhatikan adalah :

- Dimensi mutu bisnis (*The business quality dimension*)  
Bisnis member pelayanan kepada masyarakat. Pelanggan tidak hanya tertarik dengan mutu produk/jasa, tetapi juga pada keputusan organisasi terhadap tingkat mutu produk, kepedulian terhadap lingkungan, kesehatan dan lain-lain.
- Dimensi mutu produk (*The product quality dimension*)  
Produk atau jasa yang diberikan harus memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan.
- Dimensi mutu organisasi (*The organization quality dimension*)  
Organisasi perlu memaksimalkan efisiensi dan efektivitasnya, mengurangi limbah, dan memiliki hubungan yang baik dengan manusia. Perusahaan yang tidak efisien dalam beroperasi atau tidak memenuhi harapan pegawainya umumnya mengalami *failure cost* yang besar dan kehilangan orang-orang terbaiknya. Hal ini secara langsung akan mempengaruhi semua aspek mutu.

### **2.5.3 Mempertahankan dan Meningkatkan Mutu**

Shozo Saito (Shozo Saito, 1988) mengatakan bahwa terdapat dua aspek yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain agar mutu dapat dicapai, dipertahankan dan ditingkatkan, yaitu :

1. Aspek pencegahan ketidaksesuaian dan tindakan koreksi (*Aspect for preventing non conformities and Corrective action*) yang terkait dengan manajemen mutu dan jaminan mutu atau sistem mutu.
2. *Aspect for producing attractive quality* adalah aktivitas yang terkait dengan upaya peningkatan mutu (*quality improvement*) dengan cara melakukan riset pasar, melakukan riset dan pengembangan teknologi tertentu seperti *fraction process*, produk baru, kehandalan produk dan sebagainya.

Shozo Saito (Shozo Saito, 1988) menyatakan ada beberapa metode yang terkait untuk mencapai, mempertahankan dan meningkatkan mutu yaitu pengendalian mutu, perbaikan mutu dan jaminan mutu yang kemudian secara kolektif disebut Manajemen Mutu. Trilogi ini diilustrasikan dalam gambar dibawah ini. Teknik-teknik seperti perencanaan mutu, biaya mutu, *just-in-time*, dan pengendalian proses statistic merupakan semua elemen metode trilogi ini. Manejemen mutu bertujuan untuk mengeliminasi kegagalan baik dalam konsep maupun dalam realitas produk, jasa atau proses.



**Gambar 2.3. Manajemen Mutu**

Sumber : (Shozo Saito, 1988)

Jika produk, jasa dan proses didesain dengan tepat maka *ultimate goal* tercapai. Jika terjadi *failure* berarti produk, jasa dan proses telah gagal untuk memenuhi fungsinya dan juga gagal memenuhi keinginan pelanggan. Semua tool dan teknik yang digunakan dalam manajemen mutu bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kita untuk memberikan yang terbaik.

## 2.6 TOTAL QUALITY MANAGEMENT

### 2.6.1 Elemen Pendukung Dalam Total Quality Management

Elemen - elemen pendukung Total Quality Management adalah sebagai berikut :

#### 1. Kepemimpinan

Pimpinan harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data dan menggali siapa - siapa yang berhasil menerapkan konsep manajemen mutu terpadu. Ketika memutuskan untuk menggunakan TQM sebagai kunci proses manajemen, peranan pimpinan tidak bisa diremehkan. Pimpinan Senior suatu organisasi harus sepenuhnya menghayati implikasi manajemen di dalam suatu organisasi. Kenyataan ini akan menyadarkan pimpinan mengakui bahwa mereka harus mengembangkan secara partisipatif, baik misi, visi, maupun proses manajemen, yang dapat mereka gunakan untuk mencapai keduanya. Pimpinan harus mengerti bahwa TQM adalah suatu proses yang terdiri atas tiga prinsip dan elemen-elemen pendukung yang harus mereka kelola agar mencapai perbaikan mutu yang berkesinambungan sebagai kunci keunggulan bersaing.

#### 2. Pendidikan dan Pelatihan

Mutu didasarkan pada keterampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan. Pelatihan inti ini memastikan bahwa suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan diperbaiki di seluruh perusahaan. Pelatihan tambahan pada *bench marking*, statistik, dan teknik lainnya juga digunakan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan yang paripurna.

#### 2. Struktur Pendukung

Pimpinan senior mungkin memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu dalam melaksanakan strategi pencapaian mutu. Dukungan semacam ini mungkin diperoleh dari luar melalui konsultan. Akan tetapi, lebih baik kalau diperoleh dari dalam organisasi itu sendiri. Suatu staf pendukung yang kecil dapat membantu tim manajemen senior untuk mengartikan konsep mengenai mutu, membantu melalui “network” dengan manajer mutu di bagian lain dalam organisasi,

dan membantu sebagai narasumber mengenai topik-topik yang berhubungan dengan mutu bagi tim manajer senior.

#### 4. Komunikasi

Komunikasi dalam suatu lingkungan mutu mungkin perlu ditempuh dengan cara berbeda-beda agar dapat berkomunikasi kepada seluruh pegawai mengenai suatu komitmen yang sungguh-sungguh untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu. Secara ideal pimpinan harus bertemu pribadi dengan para pegawai karyawan untuk menyampaikan informasi, memberikan pengarahan, dan menjawab pertanyaan dari setiap pegawai.

#### 5. Ganjaran dan Pengakuan

Tim individu yang berhasil menerapkan proses mutu harus diakui dan mungkin diberi ganjaran sehingga karyawan lainnya sebagai anggota organisasi akan mengetahui apa yang diharapkan. Gagal mengenali seseorang mencapai sukses dengan menggunakan proses manajemen mutu terpadu akan memberikan kesan bahwa ini bukan arah menuju pekerjaan yang sukses dan menungkingkan promosi atau sukses individu secara menyeluruh. Jadi, pada dasarnya karyawan yang berhasil mencapai mutu tertentu harus diakui dan diberi ganjaran agar dapat menjadi panutan/ccontoh bagi karyawan lainnya.

#### 6. Pengukuran

Penggunaan data hasil pengukuran menjadi sangat penting di dalam menetapkan proses manajemen mutu. Penjelasan, pendapat harus diganti dengan data dan setiap orang harus diberi tahu bahwa yang penting bukan yang dipikirkan, melainkan yang diketahuinya berdasarkan data. Di dalam menentukan penggunaan data, kepuasan pelanggan eksternal harus diukur untuk menentukan seberapa jauh pengetahuan pelanggan bahwa kebutuhan mereka benar-benar dipenuhi.

Di samping keenam elemen pendukung di atas, ada unsur yang tidak bisa diabaikan, yaitu gaya kepemimpinan dalam organisasi. Suatu cara/gaya bagaimana seseorang sebagai seorang pimpinan melakukan sesuatu sangat berpengaruh pada pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh bawahan/karyawan.

Terdapat 13 hal yang perlu dimiliki oleh seorang pimpinan dalam manajemen mutu terpadu, yaitu sebagai berikut :

1. Pimpinan mendasarkan keputusan pada data, bukan pendapat saja.
2. Pimpinan merupakan pelatih dan fasilitator bagi setiap individu/bawahan.

3. Pimpinan harus secara aktif terlibat dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh bawahan.
4. Pimpinan harus bisa membangun komitmen, yang menjamin bahwa setiap orang memahami misi, visi, nilai, dan target perusahaan yang jelas.
5. Pimpinan dapat membangun dan memelihara kepercayaan.
6. Pimpinan harus paham betul untuk mengucapkan terima kasih kepada bawahan yang berhasil/berjasa.
7. Aktif mengadakan kaderisasi melalui pendidikan dan pelatihan yang terprogram.
8. Berorientasi selalu pada pelanggan internal/eksternal.
9. Pandai menilai situasi dan kemampuan orang lain secara tepat.
10. Dapat menciptakan suasana kerja yang sangat menyenangkan.
11. Mau mendengar dan menyadari kesalahan.
12. Selalu berusaha memperbaiki system dan banyak berimprovisasi.
13. Bersedia belajar kapan saja dan di mana saja.

Mutu tidak ditentukan oleh pekerjaan di lapangan dalam melayani pelanggan. Akan tetapi, ditentukan oleh para pimpinan senior suatu organisasi yang berkat posisi yang dimilikinya bertanggung jawab kepada pelanggan, karyawan, pemasok, dan pemegang saham untuk keberhasilan suatu organisasi. Pimpinan senior ini mengalokasikan implementasi proses manajemen yang memungkinkan organisasi memenuhi visi dan misi mereka. Dengan mengkombinasikan prinsip-prinsip tentang mutu oleh para ahli dan pengalaman praktek maka dicapai pengembangan suatu model sederhana, tetapi sangat efektif untuk mengimplementasikan manajemen mutu terpadu. Model tersebut terdiri atas komponen-komponen berikut :

1. Tujuan: perbaikan terus-menerus, artinya mutu selalu diperbaiki dan disesuaikan dengan perubahan yang menyangkut kebutuhan dan keinginan para pelanggan.
2. Prinsip: fokus pada pelanggan, perbaikan proses, dan keterlibatan total.
3. Elemen: kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, struktur pendukung, komunikasi, ganjaran dan pengakuan, serta pengukuran.

### **2.6.2 Penerapan Total Quality Management**

Di Jepang, Total Quality Management dirangkum menjadi empat langkah, yaitu sebagai berikut :

1. Kaizen

Difokuskan pada improvisasi proses berkelanjutan (*continuous Improvement*) sehingga proses yang terjadi pada organisasi menjadi *visible* (dapat dilihat), *repeatable* (dapat dilakukan secara berulang-ulang), dan *measurable* (dapat diukur).

2. Atarimae Hinshitsu

Berfokus pada efek *intangibile* pada proses dan optimisasi dari efek tersebut.

3. Kansei

Meneliti cara penggunaan produk oleh konsumen untuk peningkatan kualitas produk itu sendiri.

4. Miryokuteki Hinshitsu

Manajemen taktis yang digunakan dalam produk yang siap untuk diperdagangkan.

Penerapan *Total Quality Management* dipermudah oleh beberapa piranti, yang sering disebut “alat TQM”. Alat-alat ini membantu kita menganalisis dan mengerti masalah - masalah serta membantu membuat perencanaan. Sembilan alat TQM yang diuraikan adalah sebagai berikut :

1. Sumbang saran - *Brainstorming*

Sumbang saran alat perencanaan yang dapat digunakan untuk mengembangkan kreativitas kelompok. Sumbang saran dipakai, antara lain untuk menentukan sebab sebab yang mungkin dari suatu masalah atau merencanakan langkah-langkah suatu proyek.

2. Diagram alur (bagan arus proses)

Bagan arus proses adalah satu alat perencanaan dan analisis yang digunakan, antara lain untuk menyusun gambar proses tahap demi tahap untuk tujuan analisis, diskusi, atau komunikasi dan menemukan wilayah wilayah perbaikan dalam proses.

3. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu alat analisis yang digunakan untuk menganalisis masalah-masalah dengan kerangka *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman).

5. Ranking preferensi.

Alat ini merupakan suatu alat interpretasi yang dapat digunakan untuk memilih gagasan dan pemecahan masalah di antara beberapa alternatif.

6. Analisis tulang ikan.

Analisis tulang ikan (juga dikenal sebagai diagram sebab-akibat) merupakan alat analisis, antara lain untuk mengkategorikan berbagai sebab potensial dari suatu masalah dan menganalisis apa yang sesungguhnya terjadi dalam suatu proses.

7. Penilaian kritis.

Penilaian kritis adalah alat bantu analisis yang dapat digunakan untuk memeriksa setiap proses manufaktur, perakitan, atau jasa. Alat ini membantu kita untuk memikirkan apakah proses itu memang dibutuhkan, tepat, dan apakah ada alternatif yang lebih baik.

8. *Benchmarking*

*Benchmarking* adalah proses pengumpulan dan analisis data dari organisasi kita dan dibandingkan dengan keadaan di dalam organisasi lain. Hasil dari proses ini akan menjadi patokan untuk memperbaiki organisasi kita secara terus menerus. Tujuan *benchmarking* adalah bagaimana organisasi kita bisa dikembangkan sehingga menjadi yang terbaik.

9. Diagram analisa medan daya (bidang kekuatan)

Diagram medan daya merupakan suatu alat analisis yang dapat digunakan, antara lain untuk mengidentifikasi berbagai kendala dalam mencapai suatu sasaran dan mengidentifikasi berbagai sebab yang mungkin serta pemecahan dari suatu masalah atau peluang.

Syarat - syarat pelaksanaan TQM dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut.

1. Setiap perusahaan/organisasi harus secara terus menerus melakukan perbaikan mutu produk dan pelayanan sehingga dapat memuaskan para pelanggan.
2. Memberikan kepuasan kepada pemilik, pemasok, karyawan, dan para pemegang saham.
3. Memiliki wawasan jauh ke depan dalam mencari laba dan memberikan kepuasan.
4. Fokus utama ditujukan pada proses, baru menyusul hasil.
5. Menciptakan kondisi di mana para karyawan aktif berpartisipasi dalam menciptakan keunggulan mutu.
6. Ciptakan kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan dan aktif memotivasi karyawan bukan dengan cara otoriter sehingga diperoleh suasana kondusif bagi lahirnya ide-ide baru.

7. Rela memberikan ganjaran, pengakuan bagi yang sukses dan mudah memberikan maaf bagi yang belum berhasil/berbuat salah.
8. Setiap keputusan harus berdasarkan pada data, baru berdasarkan pengalaman/pendapat.
9. Setiap langkah kegiatan harus selalu terukur jelas sehingga pengawasan lebih mudah.
10. Program pendidikan dan pelatihan hendaknya menjadi urutan utama dalam upaya peningkatan mutu.

### 2.6.3 Model Total Quality Management

Model TQM di tunjukan bahwa suatu *philosophy*, bahwa mutu yang diinginkan didapat dari kekuatan kepemimpinan, perencanaan, *design*, dan peningkatan inisiatif.



**Gambar 2.4. Model TQM**

Sumber : Tjiptono, Fandy, dan Diana Anastasia. 2003.

Kedelapan elemen kunci tersebut dikelompokkan menjadi empat bagian, yaitu sebagai berikut :

#### 1. *Foundation*

TQM dibangun di atas suatu fondasi yang terdiri atas *ethics*, *integrity*, dan *trust*. Ini akan menumbuhkan keterbukaan, keadilan, ketulusan dan memberikan peluang bagi semua orang untuk ikut serta dalam proses pelaksanaannya. Ketiga elemen kunci pada grup ini akan membuka potensi TQM yang luar biasa. Ketiganya berjalan beriringan, tetapi memberikan kontribusi yang berbeda dan saling melengkapi dalam TQM.

- a. *Ethics* adalah suatu bentuk kedisiplinan akan menjalankan halhal yang dianggap baik oleh perusahaan dan menghindarkan diri dari tindakan-tindakan yang dianggap buruk. Ada dua jenis etika perusahaan, yaitu yang berkaitan dengan etika bisnis dan etika personal, etika dari individual SDM terhadap perusahaan dan sesama SDM.
- b. *Integrity* termasuk di dalam nya adalah kejujuran, moralitas, nilai, keadilan, dan ketulusan. Semuanya harus terwujud dalam hubungan antara komponen

perusahaan terhadap konsumen. Suatu perusahaan hendaknya mampu menilai apa yang konsumen harapkan dan apa yang pantas diberikan kepada konsumen berdasarkan nilai-nilai tersebut.

- c. *Trust* kepercayaan di antara karyawan dan pihak-pihak terkait dengan perusahaan akan memudahkan proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan. Jadi, kepercayaan akan mendatangkan lingkungan yang kooperatif terhadap TQM.

## 2. *Bricks*

Setelah memiliki fondasi yang kuat, maka pilar penyangga akan lebih kuat lagi dalam mencapai “atap” yang menjadi tujuan TQM, yaitu *recognition*. *Bricks* terdiri atas hal-hal berikut.

- a. *Training*—Diklat sangat penting bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Pada dasarnya diklat yang dibutuhkan karyawan di antaranya keahlian personal sesuai dengan pekerjaan masing - masing, kemampuan untuk bekerja aktif dalam tim, pemecahan masalah, pembuatan keputusan, ekonomi dan bisnis, dan keahlian teknis lainnya sehingga akan mampu mendapatkan karyawan yang efektif.

- b. *Teamwork*—Kekuatan tim akan lebih hebat dari individu. Dengan tim permasalahan akan lebih cepat diselesaikan dengan lebih banyak solusi yang dapat saling mengisi. Tim juga akan mampu mengimprovisasi proses dan pelaksanaan TQM. Ada tiga tipe tim yang disarankan dalam TQM, yaitu sebagai berikut:

- *Quality Improvement Teams or Excellence Teams (QITS)*

Tim yang sifatnya temporer yang bertugas untuk menyelesaikan problem yang spesifik. Biasanya tim ini digunakan dalam kurun waktu tiga sampai dengan dua belas bulan. Tim ini juga biasanya digunakan lagi ketika permasalahan yang sama timbul pada periode waktu berikutnya.

- *Problem Solving Teams (PSTs)*

Tim ini juga bersifat temporer dengan tugas menyelesaikan permasalahan yang juga spesifik dan mengidentifikasi serta menangani penyebab permasalahan dengan kurun waktu satu minggu sampai dengan tiga bulan. Dengan tingkat permasalahan yang lebih rendah dari pada permasalahan yang dihadapi QITS.

- *Natural Work Teams* (NWTs)  
Tim ini terdiri atas sekelompok kecil SDM ahli di bidangnya dengan tiap-tiap anggota tim memikul tugas dan tanggung jawab sendiri-sendiri yang dibagi berdasarkan kapabilitasnya. Konsep yang terdapat di dalam tim yang melibatkan karyawan, kesanggupan me-*manage* tim secara professional, dan kesatuan di antara anggota tim yang berupa lingkaran berkualitas. Tim ini berkesinambungan tanpa ada batas waktu dengan jam kerja kurang lebih satu sampai dengan dua jam setiap minggunya.
- c. *Leadership* – Bisa dikatakan sebagai kunci utama dalam TQM. Sosok kepemimpinan dalam TQM hendaknya yang memiliki visi ke depan dan mampu menginspirasi anggotanya. Pemimpin juga berarti mampu membuat arah strategi yang dapat dipahami oleh semua komponen yang ada dengan nilai-nilai yang mewakili seluruh kepentingan. Intinya keseluruhan TQM harus dipahami, dipegang, dan dipimpin oleh perangkat *top management* yang harus memiliki komitmen tinggi terhadap hal tersebut.
- 3. *Binding Mortar*  
*Binding Mortar* merupakan elemen kunci yang melingkupi keseluruhan model dari TQM. Komunikasi adalah suatu jembatan yang menentukan keberhasilan TQM. Komunikasi yang tidak tepat dan tidak tertuju ke sasaran akan mengakibatkan rubuhnya model TQM. Kesatuan dari keseluruhan elemen kunci ini disatukan dengan suatu komunikasi yang tepat, yang tepat sasaran dan tepat ide.
- 4. *Roof*  
*Recognition* – *Recognition* adalah elemen terakhir dari TQM. Seharusnya elemen ini mampu memberikan sugesti dan *achivement* bagi tim dan karyawan individual. Dengan seseorang memperoleh suatu pengakuan, akredibilitas, maka secara otomatis akan terjadi perubahan yang luar biasa dalam kepercayaan diri, *self esteem*, produktivitas, dan kualitas kerja yang sesuai dengan mutu yang diharapkan perusahaan. Secara tidak langsung hal inilah yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan kepada pelanggan berupa produk dengan mutu yang tinggi sebagai hasil dari pemberdayaan SDM yang berkualitas.

## 2.7 IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT

### 2.7.1 Tahapan Implementasi

Sesuai dengan definisi Total Quality Management, maka implementasinya haruslah terdiri dari beberapa tahap. Implementasi TQM membutuhkan perencanaan yang terdiri dari beberapa tahapan, yaitu :

1. Adanya komitmen untuk berubah dan mengembangkan sebuah misi bersama (shared mission).
2. Menentukan tujuan yang terukur.
3. Mengembangkan misi menjadi faktor-faktor kunci keberhasilan.
4. Memahami proses-proses kunci yang kritis.
5. Pemilihan (breaking down) proses-proses kritis tersebut menjadi sub-proses, aktivitas dan tugas.
6. Mengawasi (monitoring) dan menyesuaikan kesejajaran proses (proses alignment) sebagai respon terhadap adanya kesulitan-kesulitan dalam proses perubahan.

Implementasi dapat dilakukan dalam beberapa tahap yaitu pemahaman konsep dan filosofi, persiapan dan perencanaan, implementasi, dan evaluasi. Proses evaluasi diharapkan menghasilkan rekomendasi bagi terciptanya implementasi yang lebih baik. Melalui mekanisme umpan balik, implementasi kemudian menjadi proses yang iteratif dan dinamis menuju suatu perbaikan yang berkelanjutan.

### **2.7.2 Faktor (Kritis) Keberhasilan dan Kegagalan Implementasi**

Apresiasi dan komitmen dari top manajemen merupakan persyaratan bagi implementasi manajemen kualitas, terutama sekali pada tahap-tahap awal. Keputusan top manajemen mengenai implementasi tidak selalu jelas, karenanya mengakibatkan kurangnya persiapan yang eksplisit dan solid serta komitmen yang kurang di dalam organisasi.

Oleh karena itu, mereka sering gagal di dalam praktek, kebijakan dan strategi perusahaan sering tidak dikomunikasikan dengan jelas, sehingga proses pemahaman dan partisipasi menjadi lambat. Hal ini mengakibatkan kurangnya waktu untuk persiapan, yang pada akhirnya bisa mengarah kepada perencanaan yang tidak tepat, kurangnya keterlibatan dan kerja sama pekerja, dan rendahnya penerimaan pekerja terhadap implementasi ini.

Implementasi juga berarti manajemen perubahan di dalam organisasi, yaitu melakukan perubahan pada sistem dari kondisi saat ini kepada kondisi yang lebih baik dan lebih sesuai. Usaha ini membutuhkan peran sentral dari top manajemen melalui komitmen dan kepemimpinan untuk memandu perubahan itu dalam perspektif manajerial. Sementara

proses penyebarannya dapat dilakukan melalui komunikasi, pemahaman, partisipasi dan operasi.

Hardjono et al. (1996) berdasarkan studi kasus yang mereka lakukan terhadap 35 perusahaan di Eropa menyimpulkan bahwa terdapat beberapa kesamaan pendekatan manajemen yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan tersebut dalam manajemen kualitas mereka. Pendekatan ini kemudian disimpulkan sebagai elemen-elemen esensial dari manajemen kualitas, yaitu :

### 1. *Framing*

*Framing* berarti perlunya memfokuskan energi dan usaha. Isu sentral yang ada di dalamnya adalah kepemimpinan, budaya dan internalisasi nilai-nilai perusahaan. *Framing* atau internalisasi nilai-nilai bersama (*shared values*) dipandang sebagai cara pengkoordinasian yang menggabungkan pengarahannya strategi (*strategi direction*) dengan otonomi operasional. Dari proses framing, orang menjadi tahu arah tujuannya tetapi mereka menentukan sendiri cara untuk mencapainya, berdasarkan analisis terhadap situasi tertentu atau kadang-kadang situasi yang tidak bisa diramalkan. Secara singkat dapat dikatakan bahwa koordinasi dengan nilai serta koordinasi dengan sistem dan prosedur merupakan dua hal yang saling melengkapi dan keduanya mempunyai fokus pada penyampaian pesan.

### 2. *Alignment*

*Alignment* berhubungan dengan isu koordinasi melalui desain. *Alignment* menggarisbawahi pentingnya kontrol di dalam organisasi. Tanpa mengesampingkan hal-hal seperti perubahan (*change*), fleksibilitas dan kreatifitas, organisasi-organisasi tersebut menyadari bahwa kontrol merupakan isu terpenting dalam mengembangkan praktek manajemen yang efektif. Berdasarkan kepada ketergantungan yang ada, dan untuk strategi tertentu maka seluruh level, sistem dan proses organisasi harus disejajarkan (*align*). Begitu juga dalam penciptaan budaya kualitas serta usaha mencapai keunggulan di dalam kualitas produk dan kualitas organisasi, maka prinsip-prinsip kerja – khususnya orientasi proses dan fokus kepada konsumen – harus disejajarkan dengan sistem organisasi. Fokus terhadap konsumen didukung dengan adanya sistem penilaian dan penghargaan yang sesuai. Untuk menyampaikan pesan secara efektif, organisasi mencari kongruensi dan konsistensi di dalam prinsip-prinsip kerja, proses dan sistem organisasi mereka. Dengan cara lain, mereka mempengaruhi perilaku pekerja efektif.

### 3. *Deployment*

*Deployment* atau *policy deployment* ditujukan pada penyebaran kebijakan jangka panjang menjadi tujuan yang konkrit, spesifik serta kepada pentingnya perencanaan dan tindakan pada semua level organisasi. Secara singkat, *policy deployment* harus mengarah kepada apa yang disebut elaborasi rencana dan tujuan multi level. *Policy deployment* bisa digolongkan sebagai usaha terjauh yang bisa dilakukan oleh manusia untuk menyebarkan tindakan ke seluruh bagian organisasi. Studi kasus menunjukkan bahwa manajemen organisasi harus memiliki pandangan yang jelas mengenai tujuan dan cara memenuhinya. *Policy deployment* menekankan pentingnya setiap anggota organisasi mengetahui strategi secara keseluruhan dan kontribusi yang harus mereka berikan sehingga strategi tersebut bisa realisasikan. Untuk itu setiap orang harus terlibat di dalam perumusan strategi dan dalam mendisain tahap implementasinya, sehingga mereka mempunyai komitmen terhadapnya.

### 4. *Continuos improvement*

Perbaikan dan pembelajaran merupakan sebab dan akibat dari manajemen yang sehat. Perbaikan dan pembelajaran dalam banyak kasus disebut sebagai *continuos improvement*, yang menekankan kepada optimasiproses formulasi dan implementasi perencanaan. Dalam banyak kasus, proses perbaikan sangat bergantung kepada manajemen yang berdasarkan fakta (*management by fact*). Konsep *continuos improvement* ditujukan untuk maksimasi hasil dari tindakan organisasi dan hal ini dilakukan dengan pengukuran (*measurement*), umpan balik (*feedback*), dan penyesuaian (*adjustment*). secara khusus, peran sentral alignment dan deployment menekankan pada pentingnya pengintegrasian *continuos improvement* ke dalam aktivitas sehari-hari. Dengan membangun filosofi *continuos improvement* ke dalam sistem dan tujuan yang koheren, maka "cara baru" diinternalisasi oleh manajemen dan pekarja pada semua level.

Keempat elemen kualitas di atas disadari oleh nilai-nilai inti (core vlues), di mana model manajemen kualitas harus mampu mencakup ke empat elemen tersebut dan menterjemahkan nilai-nilai inti ke dalam pandangan bersama dan ke dalam tindakan bersama (collective actions). Nilai-nilai inti itu adalah :

1. Fokus kepada proses bisnis (business process focus). Adanya kesadaran akan pentingnya proses sebagai basis awal sangat diperlukan dalam melihat inisiatif bagi perbaikan organisasi. Hal ini berarti dilakukan identifikasi terhadap proses-proses kritis,

membuatnya menjadi terukur dengan menentukan indikator – indikator kinerja dan menggunakan hasilnya untuk dipelajari dan diterjemahkannya ke dalam perbaikan. Sebagai tambahan, organisasi mengembangkan struktur organisasi pendukung, yang disesuaikan dengan proses yang dilakukan organisasi.

Dengan bekerja berdasarkan proses, organisasi menunjukkan bagaimana pekerjaan dilakukan dan bagaimana mengendalikannya, mengambil pelajaran darinya dan menggunakan hasilnya untuk perbaikan. Dalam mengendalikan dan memperbaiki proses, organisasi juga berusaha keras dalam mengembangkan jaminan kualitas. Jaminan kualitas diperoleh dengan jalan pembuktian, dalam banyak kasus dengan jalan melakukan pengujian terhadap produk. Hal ini memberikan umpan balik mengenai seberapa efektif proses diatur dan menjamin bahwa hanya produk yang memenuhi spesifikasi saja yang diberikan kepada konsumen.

2. Fokus kepada konsumen (customer focus).

Nilai inti ini dan sikap yang berkaitan dengannya menjadi terlihat misalnya dalam pengembangan proses dari perspektif konsumen. Dalam hal ini organisasi menerjemahkan informasi yang berasal dari luar menjadi perbaikan dan penyesuaian di dalam.

3. Fokus kepada manusia (people focus).

Nilai inti yang berhubungan dengan keberhasilan yang berasal dari manajemen manusia secara efektif – mungkin kurang dapat terlihat dibandingkan dengan dua nilai inti sebelumnya. Bagaimanapun, fokus terhadap manusia sama pentingnya dengan perbaikan bisnis dan fokus terhadap konsumen. Fokus ini memberikan kepada organisasi sumber keunggulan bersaing yang terus-menerus dan tidak mudah untuk ditiru.

Fokus terhadap manusia berhubungan dengan kesadaran bahwa manajemen kualitas hanya dapat memberikan kepada organisasi sumber keunggulan bersaing jika dan hanya jika organisasi mampu mempengaruhi elemen-elemen ”soft” atau ”intangible” seperti budaya, sikap dan norma. Dalam hal ini, pemberdayaan memainkan peran yang penting. Pemberdayaan didefinisikan sebagai membangun pengembangan dan meningkatkan kekuatan melalui ko-operasi, berbagi (sharing) dan bekerja sama.

4. Fokus pembelajaran (learning focus)

Nilai ini yang terakhir dikategorikan sebagai fokus pembelajaran. Nilai ini menekankan kepada pembelajaran kolektif secara khusus. Dalam melakukan ini mereka menciptakan organisasi pembelajaran yang terbukti mampu menerjemahkan hasil pengukuran dan

analisis dari proses bisnis, inptu dari konsumen dan sumber eksternal lainnya dan ide-ide dari pekerja mereka menjadi perbaikan nyata serta ide-ide yang layak untuk pembaruan. Hal ini sesuai dengan perkembangan kualitas dari inspeksi, kontrol, kualitas melalui jamanan kualitas sampai kepada total. Jika kita melihat perkembangan kualitas maka pada periode inspeksi, kontrol kualitas dan jaminan kualitas, super visi, statistik dan prosedur organisasi merupakan metode dan tehnik utama yang dilakukan.

Sementara pada periode total quality metode, metode itu diambil alih oleh pelatihan dan motivasi terhadap pekerja. Peran utama pelatihan dan motivasi terhadap pekerja, serta kenyataan bahwa semua anggota organisasi dan lingkungan terdekatnya (konsumen, pemasok dan stakeholder lainnya) ikut terlibat, menggarisbahawi pentingnya pengumpulan dan pemrosesan data, pembelajaran dan perbaikan korektif serta pentingnya usaha keras manusia.

Dalam implementasinya, nilai-nilai inti tersebut kemudian diterjemahkan kedalam mekanisme yang nyata (tangible) dan konkrit. Mekanisme ini memindahkan ide-ide yang berhubungan dengan proses perbaikan bisnis, fokus terhadap konsumen, fokus terhadap manusia, dan pembelajaran ke dalam tujuan dan tindakan yang kongkrit bagi seluruh manajer dan pekerja di semua tingkatan.

Irianto (2000) menyimpulkan beberapa faktor kunci yang terdapat dalam literatul yang mewakili cakupan implementasi dalam dekade terakhir ini. Faktor-faktor kunci tersebut terangkum dalam tabel 2.1

Istilah Umum	Faktor-Faktor Kunci
Kepemimpinan	Peran manajemen puncak, kebijakan dan strategi kualitas, komitmen, kepemimpinan supervisor, visi misi, konsisten terhadap tujuan.
Organisasi	Peran departemen kualitas, struktur <i>teamwork</i> , <i>cross functional</i> , sistem perbaikan berkelanjutan, komitmen organisasi dan manajemen secara luas, komunikasi.
Manajemen berdasarkan fakta	Data & laporan, sistem pengukuran perbaikan pekerja, manajemen manusia, kerja sama team, kepuasan manajemen terhadap pekerja.
Manajemen SDM	Keterlibatan pekerja, pemberdayaan pekerja, manajemen manusia, kerja sama team, keputusan kerja, jaminan terhadap pekerja.
Pendidikan dan pelatihan	Pendidikan dan pelatihan.

Lingkungan dan budaya	Budaya perusahaan, lingkungan kerja, komunikasi kebudayaan.
Fokus kepada konsumen	Fokus kepada konsumen, kepuasan konsimen, memahami konsumen.
Kualitas pemasok	Kerja sama dengan pemasok, memahami pemasok.
Kualitas disain dan proses	Disain produk, inovasi produk, operasional perencanaan dan prosedur, proses manajemen, proses pengukuran dan penghargaan, manajemen antar-muka eksternal.
Alat dan teknik	<i>Benchmarking</i> , alat dan teknik perbaikan. Teknologi pendukung.

**Tabel 2.1. Faktor-Faktor Kunci dalam Implementasi Kualitas**

Sumber : Irianto, 2000.

## 2.8 SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2008

ISO (Organisasi Internasional untuk Standardisasi) adalah federasi badan-badan standar nasional sedunia (Anggota ISO). Untuk penyiapan suatu standar internasional dilaksanakan oleh komite teknik ISO. Setiap anggota badan standard nasional yang berminat dalam suatu subjek, yang komite tekniknya telah ditetapkan, berhak wakilnya terlibat pada komite itu. Untuk penyiapan tersebut, setiap organisasi internasional, pemerintah maupun non pemerintah dapat bekerjasama dengan ISO. Untuk penyiapan standardisasi elektronik ISO bekerja sama erat dengan komisi Elektroteknik Internasional(IEC).

Konsep Standar international dibuat menurut aturan yang diberikan dalam arahan ISO/IEC bagian 2. Tugas utama panitia teknis adalah untuk menyiapkan Standar Internasional. Draft Standar Internasional yang diadopsi oleh panitia teknis disirkulasikan ke badan anggota untuk divoting. Publikasi sebagai Standar Internasional mensyaratkan persetujuan minimal 75% dari anggota badan yang memberikan suara

Perhatian dipusatkan pada kemungkinan bahwa sebagian elemen pada dokuemn ini dapat menjadi subjek hak paten. ISO tidak bertanggungjawab dalam mengidentifikasi sebagian atau seluruh hak paten tersebut. ISO 9001 disiapkan oleh Panitia Teknis ISO/TC 176, *Manajemen Mutu dan Jaminan Mutu*, Subkomite SC 2, *Sistem Mutu*. Edisi ke empat dari ISO 9001 membatalkan dan menggantikan edisi ke tiga (ISO 9001:2000) yang telah diamandemen untuk menjelaskan poin-poin pada teks dan meningkatkan kompatibilitasnya dengan ISO 14001:2004.

### 2.8.1 Umum

Adopsi sistem manajemen mutu ini seharusnya sebagai suatu keputusan strategis bagi organisasi. Perancangan dan penerapan sistem manajemen mutu organisasi dipengaruhi oleh:

- a) lingkungan organisasi, perubahan dalam organisasi, dan resiko yang berkaitan dengan lingkungan tersebut
- b) kebutuhan yang beragam
- c) tujuan-tujuan tertentu
- d) produk yang disediakan
- e) proses yang digunakan
- f) ukuran serta struktur organisasinya.

Standar Internasional ini tidak dimaksudkan untuk menyeragamkan struktur sistem manajemen mutu atau penyeragaman dokumentasinya. Persyaratan sistem manajemen mutu yang ditentukan dalam Standar Internasional ini adalah untuk melengkapi persyaratan bagi produk. Informasi bertanda “CATATAN” berfungsi sebagai panduan dalam memahami atau menjelaskan persyaratan terkait.

Standar internasional ini dapat digunakan oleh pihak internal maupun eksternal, termasuk badan sertifikasi, guna menilai kemampuan organisasi dalam memenuhi persyaratan pelanggan, peraturan atau persyaratan organisasi sendiri. Prinsip-prinsip manajemen mutu yang dinyatakan dalam ISO 9000 dan ISO 9004 digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan Standar Internasional ini.

### **2.8.2 Pendekatan Proses**

Standar internasional ini menyarankan penggunaan pendekatan proses dalam pengembangan, penerapan dan peningkatan efektivitas sistem manajemen mutu, guna meningkatkan kepuasan pelanggan sebagai upaya memenuhi persyaratan pelanggan.

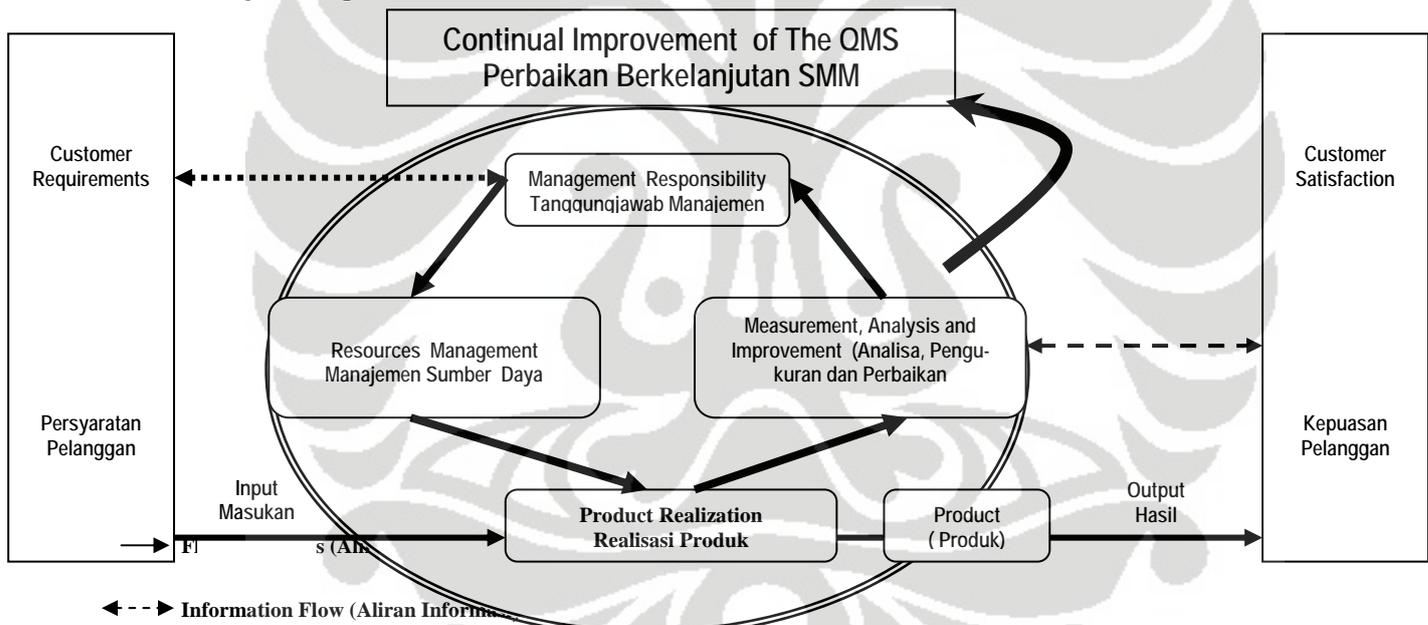
Agar berfungsi efektif, suatu organisasi seharusnya menentukan dan mengelola berbagai kegiatan yang saling terkait. Pada kegiatan yang menggunakan sumber daya, yang dikelola untuk memenuhi perubahan input menjadi output, dapat dianggap sebagai suatu proses. Seringkali output suatu proses merupakan input proses berikutnya. Penerapan suatu sistem proses dalam sebuah organisasi, bersama dengan identifikasi dan interaksi proses-proses ini, dan pengelolaannya untuk menghasilkan keluaran yang diinginkan atau disebut *Pendekatan Proses*.

Keunggulan pendekatan proses adalah penerapan pengendalian tersedia terhadap hubungan antar proses individu dalam sistem proses, seperti juga hubungan kombinasi dan

interaksinya. Ketika dipakai dalam sistem manajemen mutu, pendekatan seperti itu menekankan pentingnya:

- a. Pemahaman dan pemenuhan persyaratan,
- b. Kebutuhan untuk mempertimbangkan proses sebagai rangka nilai tambah,
- c. Memperoleh hasil kinerja proses dan efektivitasnya, dan
- d. Perbaikan berkelanjutan dari proses berdasarkan pengukuran obyektif.

Model sistem manajemen mutu berdasarkan proses yang ditunjukkan dalam gambar menggambarkan kaitan proses. Gambaran ini menunjukkan bahwa pelanggan memainkan peranan penting dalam menetapkan persyaratan sebagai input. Pemantauan kepuasan pelanggan membutuhkan evaluasi terhadap informasi terkait dengan persepsi pelanggan, apakah organisasi telah memenuhi persyaratan pelanggan atau tidak. Model yang ditunjukkan dalam gambar 2.5. mencakup semua persyaratan Standar Internasional ini tetapi tidak menunjukkan proses secara rinci.



**Gambar.2.5. Model Sistem Manajemen Mutu Berdasarkan Proses**  
Sumber : ISO 9001:2008

### 2.8.3 Persyaratan Sistem Manajemen Mutu

#### 2.8.3.1 Ruang Lingkup

Standar Internasional ini menentukan persyaratan bagi sistem manajemen mutu apabila organisasi.

- a. Perlu menunjukkan kemampuannya untuk menyediakan produk yang memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan serta perundangan yang berlaku secara konsisten, serta

- b. Bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penerapan sistem ini secara efektif, termasuk proses perbaikan berkelanjutan dari sistem ini dan sebagai jaminan kesesuaian pada persyaratan pelanggan dan peraturan serta perundangan yang berlaku.

### **2.8.3.2 Penerapan**

Semua persyaratan Standar Internasional ini bersifat generik dan dimaksudkan agar dapat diterapkan pada semua jenis dan ukuran organisasi, serta produk yang disediakan organisasi :

- a. Jika persyaratan ada, standar Internasional ini tidak dapat diterapkan, karena sifat sebuah organisasi atau produknya, maka ini dapat dipertimbangkan untuk dikecualikan.
- b. Apabila ada pengecualian yang ditetapkan, maka klaim kesesuaian terhadap Standar Internasional ini tidak dapat diterima kecuali jika pengecualian tersebut terbatas pada persyaratan dan pengecualian itu tidak mempengaruhi kemampuan, atau tanggung jawab organisasi untuk menyediakan produk yang sesuai persyaratan pelanggan dan peraturan serta perundangan yang berlaku.

### **2.8.3.3 Persyaratan Umum**

Organisasi harus menetapkan, mendokumentasikan, menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutu dan terus menerus memperbaiki efektivitasnya sesuai dengan persyaratan Standar Internasional. Dalam hal ini organisasi harus :

- a. Menetapkan proses yang diperlukan untuk sistem manajemen mutu dan penerapannya di seluruh organisasi.
- b. Menetapkan urutan dan interaksi proses-proses.
- c. Menetapkan kriteria dan metode yang diperlukan untuk memastikan bahwa operasi maupun kendali prosesnya berjalan efektif.
- d. Memastikan tersedianya sumber daya yang diperlukan untuk mendukung operasi dan pemantauan proses,
- e. Memantau, mengukur, bila tersedia, dan menganalisis proses-proses ini, dan
- f. Menetapkan tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang direncanakan dan perbaikan berkelanjutan dari proses ini.

Proses-proses tersebut harus dikelola oleh organisasi sesuai dengan persyaratan standar internasional. Bila organisasi memilih untuk menyerahkan keluar proses apapun yang mempengaruhi kesesuaian persyaratan produk, maka organisasi harus memastikan adanya

kendali terhadap proses itu. Jenis dan cakupan kendali yang akan diterapkan terhadap proses yang diserahkan itu harus diatur dalam sistem manajemen mutu.

#### **2.8.3.4 Persyaratan dokumentasi**

Dokumentasi sistem manajemen mutu harus mencakup :

- a. Pernyataan terdokumentasi dari kebijakan mutu dan tujuan mutu,
- b. Pedoman mutu
- c. Prosedur dan rekaman terdokumentasi yang dipersyaratkan standar Internasional.
- d. Dokumen, termasuk laporan yang ditetapkan oleh organisasi untuk menjamin keefektifan perencanaan, operasi, dan kendali proses tersebut.

#### **2.8.3.5 Penerapan SMM Dalam Referensi Jurnal**

Dalam penerapan SMM ISO 9001 : 2008 telah banyak organisasi yang menerapkan. Pendekatan untuk sistem manajemen mutu di lembaga tersebut merupakan komitmen manajemen dalam rangka perbaikan secara terus menerus. L.A. Dobrzański dan M.T. Roszak (2008) menyatakan Institute of Engineering Materials and Biomaterials di Polandia adalah satu-satunya organisasi pendidikan dan penelitian yang telah berhasil menerapkan ISO 9001:2008.

## ABSTRACT

Nama : Henry Mujiyanto  
Program Studi : Industrial Engineering  
Judul : Public Service Performance In Vocational Training Center  
Using TQM (Total Quality Management) Through ISO 9001:2008

In global competition, so the organization can flourish. Organizations must be able to produce products and services with better quality. In units of government organizations, to achieve that goal is needed for quality improvement in all aspects related to such services so as to enhance public confidence. Therefore we need the overall quality control (Total Quality Management). Organizing a new paradigm of governance that needs to be done effectively and efficiently. For that the government organizations like the Vocational Training Center in implementing Total Quality Management through ISO 9001:2008 requires a step - the right step. With a comprehensive quality control can be a model of public service performance excellence and can provide the standard of public services as well as to support the revitalization-BLK management

Key Words :

Public Service, total quality management, effectively and efficiently.

## ABSTRAK

Nama : Henry Mujianto  
Program Studi : Teknik Industri  
Judul : Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik Pada Balai Latihan Kerja Dengan Metode TQM (Total Quality Management) Melalui ISO 9001:2008

Dalam persaingan global, agar organisasi dapat berkembang. Organisasi harus mampu menghasilkan produk dan pelayanan dengan mutu yang lebih baik. Dalam unit organisasi pemerintah, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan perbaikan mutu dalam semua aspek yang berkaitan dengan pelayanan tersebut sehingga mampu meningkatkan kepercayaan publik. Oleh karena itu diperlukan adanya pengendalian mutu secara menyeluruh (*Total Quality Management*). Paradigma baru penyelenggaraan tata pemerintahan yang efektif dan efisien perlu dilakukan. Untuk itu organisasi pemerintah seperti Balai Latihan Kerja dalam menerapkan *Total Quality Management* melalui ISO 9001:2008 memerlukan langkah – langkah yang tepat. Dengan pengendalian mutu secara menyeluruh dapat menjadi model kinerja pelayanan publik yang prima dan dapat memberikan standar pelayanan publik sekaligus dapat menunjang revitalisasi - manajemen pengelolaan BLK.

Kata Kunci :

Pelayanan publik, pengendalian mutu secara menyeluruh, efektif dan efisien.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMAKASIH .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....	v
ABSTRAK .....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
1. PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Diagram Keterkaitan Masalah .....	3
1.3 Perumusan Permasalahan .....	3
1.4 Tujuan Penelitian .....	4
1.5 Ruang Lingkup Masalah .....	4
1.6 Metodologi Penelitian .....	4
1.7 Sistematika Penulisan .....	6
2. TINJAUAN PUSTAKA .....	7
2.1. Pelayanan Publik .....	7
2.1.1. Definisi Pelayanan Publik .....	7
2.1.2. Ruang Lingkup .....	8
2.2. Standar Pelayanan Publik .....	10
2.2.1. Prinsip – Prinsip Dasar .....	10
2.2.2. Kualitas Pelayanan .....	12
2.3. Permasalahan Pelayanan Publik .....	12
2.3.1. Penyelenggaraan .....	12
2.3.2. Sumber Daya Manusia .....	13
2.3.3. Kelembagaan .....	13
2.4. Penilaian Kinerja dan Pemecahan Masalah Organisasi Publik .....	14
2.4.1. Penilaian Kinerja .....	14

2.4.2. Pemecahan Masalah -----	17
2.5. Manajemen Mutu -----	19
2.5.1. Perkembangan Manajemen Mutu -----	19
2.5.2. Parameter dan Dimensi Mutu -----	22
2.5.3. Mempertahankan dan Meningkatkan Mutu -----	23
2.6. Total Quality Management -----	24
2.6.1. Elemen Pendukung Dalam Total Quality Management -----	24
2.6.2. Penerapan Total Quality Management -----	27
2.6.3. Model Total Quality Management -----	29
2.7. Implementasi Total Quality Management -----	32
2.7.1. Tahapan Implementasi -----	32
2.7.1. Faktor (Kritis) Keberhasilan dan Kegagalan Implementasi -----	33
2.8. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 -----	38
2.8.1. Umum -----	39
2.8.2. Pendekatan Proses -----	39
2.8.3. Persyaratan Sistem Manajemen Mutu -----	41
2.8.3.1. Ruang Lingkup -----	41
2.8.3.2. Penerapan -----	41
2.8.3.3. Persyaratan Umum -----	41
2.8.3.4. Persyaratan dokumentasi -----	42
2.8.3.5. Penerapan SMM Dalam Referensi Jurnal -----	42
<b>3. PENGUMPULAN DATA -----</b>	<b>43</b>
3.1. Perkembangan Balai Latihan Kerja -----	43
3.1.1. Pengantar Balai Latihan Kerja -----	43
3.1.2. Balai Latihan Kerja Unit Pelaksana Teknis Pusat -----	44
3.2. Perkembangan BBPLKLN -----	46
3.3. Visi dan Misi BBPLKLN -----	47
3.4. Sarana dan Prasarana BBPLKLN -----	48
3.5. Lingkup Layanan BBPLKLN -----	49
3.6. Penilaian Awal SMM BBPLKLN -----	52
3.6.1. Tabulasi Penilaian -----	52
3.6.2. Nilai Performansi Elemen – Elemen ISO 9001:2008 -----	60
3.7. Data Pengelolaan Mutu BBPLKLN -----	61

3.7.1. Sasaran Mutu / Rencana Kerja 2010 -----	61
3.7.2. Sistem Manajemen Mutu -----	62
3.8. Identifikasi Kendala – Kendala Pencapaian ISO 9001:2008 -----	66
<b>4. PENERAPAN TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)</b>	
<b>MELALUI PENCAPAIAN ISO 9001:2008 DI BBPLKLN -----</b>	<b>68</b>
4.1. Analisa dan Evaluasi Sistem Manajemen Mutu BBPLKLN -----	68
4.1.1. Evaluasi Kondisi Sistem Manajemen Mutu BBPLKLN -----	68
4.1.2. Pembobotan Terhadap Kondisi Sistem Manajemen Mutu BBPLKLN ---	70
4.2. Langkah-langkah Penerapan ISO 9001 : 2008 Untuk Pencapaian TQM -----	81
4.2.1. Penilaian Awal ( <i>Assessment</i> ) -----	81
4.2.2. Perencanaan ( <i>Planning</i> ) -----	83
4.2.3. Implementasi -----	84
4.2.4. Audit -----	87
4.3. Langkah-Langkah Dalam Meminimalisasi Kendala TQM-----	87
4.4. Strategi Pelaksanaan Manajemen Mutu -----	90
4.5. Pencapaian Perbaikan SMM BBPLKLN -----	92
4.5.1. Pencapaian Perbaikan Fungsi dan Pelayanan -----	92
4.5.2. Pencapaian Perbaikan Keluhan Pelanggan -----	97
4.6. Analisa Pencapaian Perbaikan -----	106
<b>5. KESIMPULAN DAN SASARAN -----</b>	<b>107</b>
5.1. Kesimpulan -----	107
5.2. Saran -----	108
<b>DAFTAR REFERENSI -----</b>	<b>109</b>

## DAFTAR GAMBAR

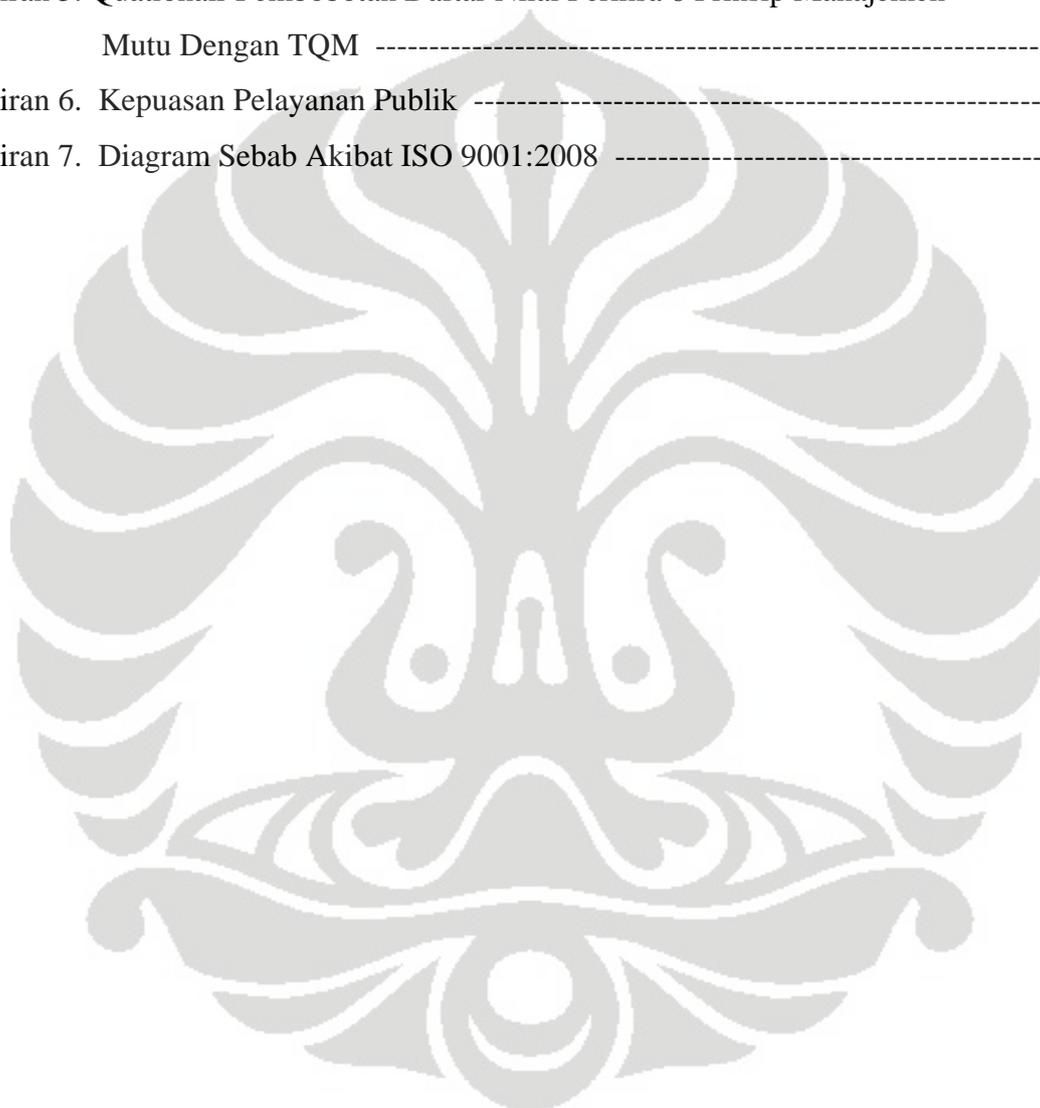
Gambar 1.1. Diagram Keterkaitan Masalah -----	3
Gambar 1.2. Diagram Metodologi Penelitian -----	5
Gambar 2.1. Partisipasi Dalam Pelayanan Publik -----	9
Gambar 2.2. Langkah Penyusunan Standar Pelayanan -----	17
Gambar 2.3. Manajemen Mutu -----	24
Gambar 2.4. Model TQM -----	29
Gambar.2.5. Model Sistem Manajemen Mutu Berdasarkan Proses -----	40
Gambar 4.1. Cause and Effect Diagram -----	68
Gambar 4.2. Diagram Batang Nilai Daftar Periksa SMM-2009 -----	78
Gambar 4.3. Diagram Pareto Nilai Daftar Periksa SMM-2009 -----	78
Gambar 4.4. Diagram Batang Nilai Daftar Periksa SMM 2010 -----	79
Gambar 4.5. Diagram Pareto Nilai Daftar Periksa SMM-2010 -----	80
Gambar 4.6 Diagram Batang Nilai Daftar Periksa SMM 2010 -----	80
Gambar 4.7. Langkah-langkah Penerapan TQM -----	82
Gambar 4.8. Grafik Batang Perbandingan Data Pelayanan Administrasi Keuangan -----	95
Gambar 4.9. Grafik Batang Perbandingan Waktu Pelayanan Administrasi Kepegawaian -----	96
Gambar 4.10. Grafik Batang Perbandingan Waktu Pelaksanaan Pelatihan -----	97
Gambar 4.11. Grafik Data Responden 2009-----	98
Gambar 4.12. Grafik Data Responden 2010 -----	98
Gambar 4.13. Diagram Batang Perbandingan Aspek Umum dan Kurikulum -----	102
Gambar 4.14. Diagram Batang Perbandingan Aspek Sarana Prasarana – Kantin & Kelas-	103
Gambar 4.15. Diagram Batang Perbandingan Aspek Sarana Prasarana – Asrama -----	104
Gambar 4.16. Diagram Batang Perbandingan Aspek Sarana Prasarana – Perpustakaan & Sarana Sosial -----	105

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Faktor-Faktor Kunci dalam Implementasi Kualitas -----	38
Tabel 3.1. Tabulasi Penilaian -----	53
Tabel 3.2. Nilai Performansi Elemen ISO 9001 : 2008 -----	61
Tabel 3.3. Sasaran Mutu dan Rencana Kerja 2010 -----	61
Tabel 3.4. Daftar Temuan Pre Assesment ISO 9001:2008 -----	62
Tabel 3.5. Daftar Temuan Sertifikasi ISO 9001:2008 -----	64
Tabel 3.6. Rekapitulasi Surveillance Report -----	66
Tabel 4.1. Pembobotan Terhadap Kondisi Sistem Manajemen Mutu di BBPLKLN -----	71
Tabel.4.2. Persentase Prinsip Manajemen Mutu – 2009 -----	77
Tabel.4.3. Persentase Prinsip Manajemen Mutu – 2010 -----	79
Tabel 4.4. Langkah - Langkah TQM Dalam Meminimalisasi Kendala -----	89
Tabel 4.5. Data Pelayanan Tahun 2008 -----	93
Tabel 4.6. Data Pelayanan Tahun 2009 -----	93
Tabel 4.7. Data Pelayanan Tahun 2010 -----	94
Tabel 4.8. Rekap Data Pelayanan -----	94
Tabel 4.9. Data Responden Tahun 2009 -----	97
Tabel 4.10. Data Responden Tahun 2010 -----	98
Tabel 4.11. Hasil Penilaian Peserta Tahun 2009 -----	99
Tabel 4.12. Hasil Penilaian Peserta Tahun 2010 -----	100
Tabel 4.13. Rekap Hasil Penilaian Peserta -----	101

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Struktur Organisasi Kemenakertrans RI -----	109
Lampiran 2. Struktur Organisasi BBPLKLN -----	110
Lampiran 3. Hubungan Antara 8 Prinsip Manajemen Mutu Dengan ISO 9001:2008 -----	111
Lampiran 4. Quationair Pembobotan Daftar Nilai Periksa SMM BBPLKLN -----	112
Lampiran 5. Quationair Pembobotan Daftar Nilai Periksa 8 Prinsip Manajemen Mutu Dengan TQM -----	118
Lampiran 6. Kepuasan Pelayanan Publik -----	124
Lampiran 7. Diagram Sebab Akibat ISO 9001:2008 -----	128



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Permasalahan**

Seperti negara-negara lain di seluruh dunia baik negara maju maupun berkembang kinerja pelayanan instansi pemerintah di Indonesia diukur terutama melalui pemberian pelayanan dasar. Yang termasuk pelayanan dasar adalah bidang pendidikan, kesehatan, ketenagakerjaan dan lain lain. Meskipun usaha peningkatan pelayanan publik merupakan manifestasi konkret dalam tata kelola pemerintahan yang baik untuk mempromosikan pengembangan sumber daya manusia. Semua yang diberikan instansi pemerintah kepada masyarakat merupakan perwujudan fungsi aparatur negara.

Pemerintah harus berjuang mengatasi banyak tantangan dan keterbatasan pelayanan publik. Infrastruktur dan sumber daya yang mencukupi sering disebut sebagai modal utama dalam pemberian pelayanan publik yang baik di tingkat kabupaten/kota. Meskipun demikian, yang sama pentingnya adalah kerangka kelembagaan bagi pelayanan publik. Di Indonesia, keterbatasan kelembagaan menjadi kendala besar bagi pelayanan publik yang sukar diatasi.

Meskipun peraturan perundangan setelah reformasi telah melimpahkan urusan dan kewenangan begitu besar atas manajemen dan pelaksanaan pelayanan publik bagi pemerintah daerah. Tetapi saat ini masih terjadi kurang konsistennya kerangka hukum dan peraturan perundangan bagi desentralisasi pemerintahan. Hal ini membuat pemerintah kabupaten/kota harus berjuang untuk merumuskan serta melaksanakan peran dan tanggungjawabnya. Perencanaan dan anggaran seringkali menyebabkan semacam kelumpuhan, dimana tidak berbuat apa-apa dianggap lebih aman daripada melakukan tindakan tertentu. Pemerintah kabupaten/kota yang terperangkap dalam perundangan yang tidak jelas. Hal seperti ini pada umumnya menjadi tidak proaktif dalam mengarahkan pengembangan daerah dan manajemen pelayanan publik.

Reformasi pelayanan publik yang sepotong-sepotong saat ini melanggengkan inefisiensi birokrasi. Pada saat ini, fungsi pelayanan publik menjadi salah satu fokus perhatian dalam peningkatan kinerja instansi pemerintah. Oleh karena itu secara otomatis berbagai fasilitas pelayanan publik harus lebih didekatkan pada masyarakat, sehingga mudah dijangkau oleh masyarakat.

Pemerintah mengeluarkan sejumlah kebijakan untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah dan kualitas pelayanan publik, antara lain kebijakan tentang UU RI No.25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Langkah ini sebenarnya bukanlah hal baru, karena sebelumnya kebijakan serupa telah dikeluarkan pemerintah dalam berbagai bentuk produk hukum.

Kebijakan itu ternyata tidak secara otomatis menyelesaikan permasalahan pelayanan publik oleh instansi pemerintah yang selama ini terkesan birokratis. Hal tersebut berkaitan dengan persoalan seberapa jauh berbagai peraturan pemerintah tersebut disosialisasikan di kalangan aparatur pemerintah dan masyarakat, serta bagaimana infrastruktur pemerintahan, pendanaan, sarana-prasarana, teknologi, kompetensi sumberdaya manusia (SDM), budaya kerja organisasi disiapkan untuk menopang pelaksanaan berbagai peraturan tersebut, sehingga kinerja pelayanan publik menjadi terukur dan dapat dievaluasi keberhasilannya.

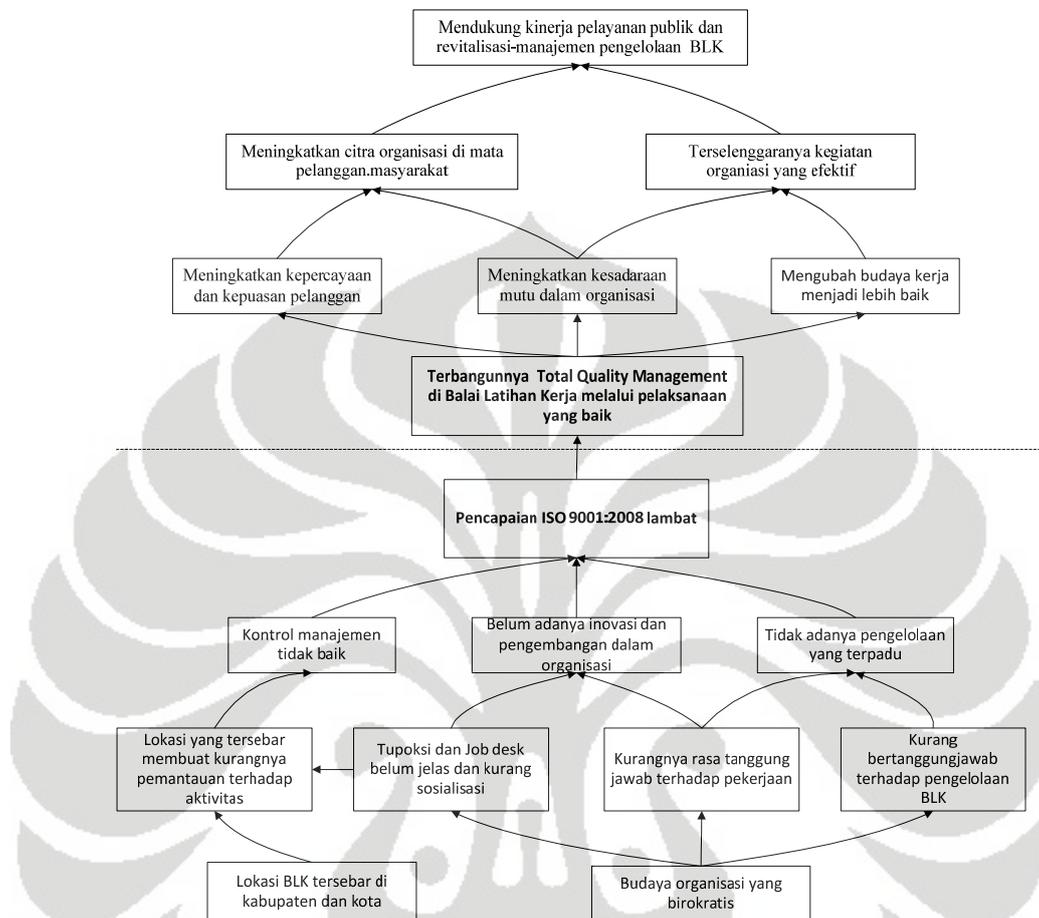
Dalam persaingan global, agar organisasi dapat berkembang. Organisasi harus mampu menghasilkan produk dan pelayanan dengan mutu yang lebih baik. Dalam unit organisasi pemerintah, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan perbaikan mutu dalam semua aspek yang berkaitan dengan pelayanan tersebut sehingga mampu meningkatkan kepercayaan publik. Oleh karena itu diperlukan adanya pengendalian mutu secara menyeluruh (*Total Quality Management*).

Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Dinas Pemerintah Provinsi, Kabupaten dan Kota yang bertanggung jawab terhadap ketenagakerjaan selaku pengelola pelatihan kerja yang diselenggarakan pemerintah saat ini harus mengedepankan paradigma baru dalam pelayanan publik.

Paradigma baru penyelenggaraan tata pemerintahan yang efektif dan efisien perlu dilakukan. Untuk itu organisasi pemerintah seperti Balai Latihan Kerja (BLK) dalam menerapkan *Total Quality Management* (TQM) melalui sertifikasi ISO 9001:2008 memerlukan langkah – langkah yang tepat. Dengan pengendalian mutu secara menyeluruh (*TQM*) dapat menjadi model kinerja pelayanan publik yang prima dan dapat memberikan standar pelayanan publik sekaligus dapat menunjang revitalisasi- manajemen pengelolaan BLK.

## 1.2 Diagram Keterkaitan Masalah

Untuk menggambarkan kondisi permasalahan pada Balai Latihan Kerja (BLK) disampaikan gambar 1.1 untuk memperjelas masalah yang terjadi.



**Gambar 1.1. Diagram Keterkaitan Masalah**

## 1.3 Perumusan Permasalahan

Lingkungan kerja sekarang ini berubah dengan sangat dinamis. Karena itu organisasi – organisasi pemerintah harus bisa beradaptasi dengan perubahan yang ada dan mengembangkan program-program yang bisa meningkatkan kompetensi mereka sehingga mampu bersaing dengan efektif. Salah satu cara yang dianggap tepat untuk itu adalah dengan mengimplementasikan *Total Quality Management (TQM)*.

Konsep dan teknik termasuk aspek teoritis dan praktis dari manajemen kualitas tidaklah mudah untuk diimplementasikan dalam konteks dan situasi yang spesifik. Setiap organisasi harus menyesuaikan proses implementasi mereka agar

cocok dengan operasi dan strategi mereka, dengan potensi yang tersedia dan dengan keunggulan potensial yang mereka miliki.

Berkaitan dengan hal ini, penting bagi Balai Latihan kerja sebagai organisasi pemerintah untuk memperbaiki citra, terselenggaranya kegiatan yang efektif dan pemikiran yang inovatif dengan menerapkan TQM melalui ISO 9001:2008 dengan menggunakan langkah – langkah yang tepat.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk peningkatan kinerja pelayanan publik di Balai Latihan Kerja (BLK) dengan penerapan Total Quality Management (TQM) melalui ISO 9001:2008 serta mengetahui kendala dan strategi dalam pencapaiannya

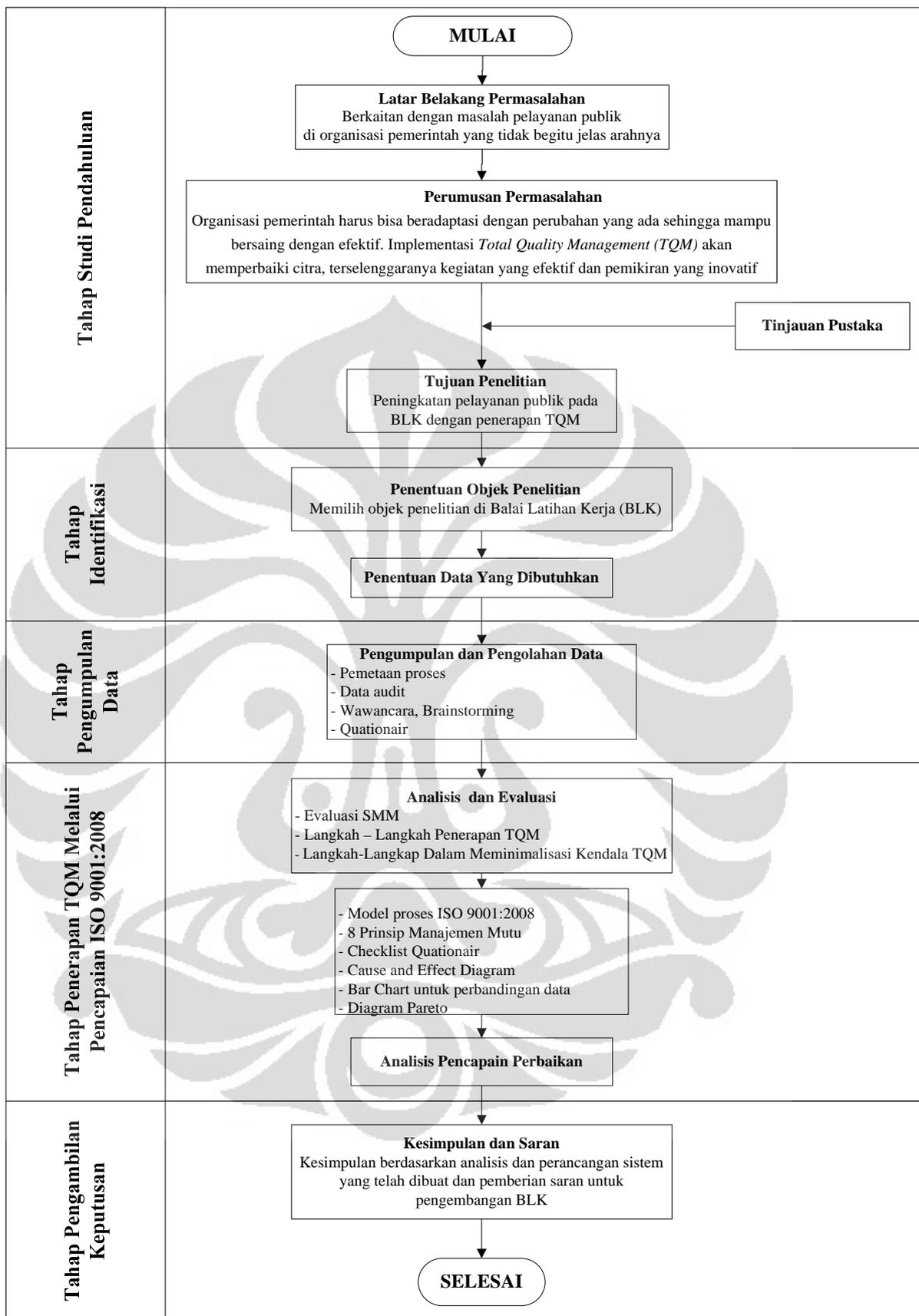
#### **1.5 Ruang Lingkup Masalah**

Untuk mempertegas ruang lingkup penelitian, maka dilakukan pembatasan-pembatasan sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan di Balai Latihan Kerja ( BLK ) Unit Pelaksana Teknis Pusat (UPTP).
2. Persyaratan Sistem Manajemen Mutu dalam ISO 9001:2008 sebagai standar yang ingin dicapai melalui penerapan TQM.
3. Penerapan Total Quality Management (TQM) yang meliputi metode Five Phase Approach sebagai metode yang dipilih untuk perbaikan mutu yang berkualitas dan berkesinambungan.

#### **1.6 Metodologi Penelitian**

Metodologi penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.2, pada halaman berikutnya :



**Gambar 1.2. Diagram Metodologi Penelitian**

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terbagi dalam enam bab dengan urutan sebagai berikut :

### **Bab 1 Pendahuluan**

Pendahuluan menguraikan secara singkat gambaran umum penelitian yang dilaksanakan, meliputi latar belakang permasalahan, diagram keterkaitan masalah, perumusan permasalahan, tujuan penelitian, ruang lingkup masalah, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

### **Bab 2 Landasan Teori**

Landasan teori membahas mengenai konsep teori yang berkaitan dengan topik penelitian.

### **Bab 3 Pengumpulan Data**

Bab ini menekankan pada bagaimana proses pengolahan data yang diperoleh dari penelitian. Pengumpulan dan pengolahan data merangkum data yang diperoleh dari wawancara, dokumen dsb.

### **Bab 4 Pembahasan**

Bab ini berisi analisis terhadap hasil pengumpulan data penelitian secara komprehensif. Analisis dilakukan terhadap beberapa elemen serta hubungan antar elemen tersebut.

### **Bab 5 Kesimpulan dan Saran**

Bab ini menguraikan kesimpulan akhir yang dibuat berdasarkan hasil analisis dan menjawab tujuan penelitian secara menyeluruh dan pemberian saran yang ditunjukkan untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

## BAB 2

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 PELAYANAN PUBLIK

##### 2.1.1 Definisi Pelayanan Publik

Penggunaan istilah pelayanan publik (*public service*) di Indonesia dianggap memiliki kesamaan arti dengan istilah pelayanan umum atau pelayanan masyarakat. Oleh sebab itu ketiga istilah tersebut dipergunakan bersamaan dan tidak memiliki perbedaan yang mendasar. Pelayanan berfungsi sebagai sebuah sistem yang menyediakan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Sementara istilah publik, yang berasal dari bahasa Inggris (*public*), terdapat beberapa pengertian, yang memiliki arti dalam bahasa Indonesia, yaitu umum, masyarakat dan negara. Sedangkan dalam pengertian negara salah satunya adalah *public authorities* (otoritas negara), *public building* (bangunan negara), *public revenue* (penerimaan negara) dan *public sector* (sektor negara). Dalam hal ini, pelayanan publik merujuk pada pengertian masyarakat atau umum.

Namun demikian pengertian publik yang melekat pada pelayanan publik tidak sepenuhnya sama dengan pengertian masyarakat. Karakteristik khusus dari pelayanan publik yang membedakan dari pelayanan swasta adalah:

- a. Sebagian besar layanan pemerintah berupa jasa, dan barang tak nyata. Contohnya sertifikat, perijinan, peraturan, transportasi, ketertiban, kebersihan, dan lain sebagainya.
- b. Selalu terkait dengan jenis pelayanan-pelayanan yang lain, dan membentuk sebuah jalinan sistem pelayanan yang berskala nasional. Contohnya dalam hal pelayanan transportasi.
- c. Pelanggan internal cukup menonjol, sebagai akibat dari tatanan organisasi pemerintah yang cenderung birokratis. Dalam pelayanan berlaku prinsiputamakan pelanggan eksternal lebih dari pelanggan internal. Namun kondisi nyata dalam hal hubungan antar lembaga pemerintahan sering memojokkan petugas pelayanan agar mendahulukan pelanggan internal.
- d. Efisiensi dan efektivitas pelayanan akan meningkat seiring dengan peningkatan mutu pelayanan. Semakin tinggi mutu pelayanan bagi masyarakat, maka semakin tinggi pula kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Dengan

demikian akan semakin tinggi pula peran serta masyarakat dalam kegiatan pelayanan.

- e. Masyarakat secara keseluruhan diperlakukan sebagai pelanggan tak langsung, yang sangat berpengaruh kepada upaya-upaya pengembangan pelayanan. Desakan untuk memperbaiki pelayanan oleh polisi bukan dilakukan oleh hanya pelanggan langsung (mereka yang pernah mengalami gangguan keamanan saja), akan tetapi juga oleh seluruh lapisan masyarakat.
- f. Tujuan akhir dari pelayanan publik adalah terciptanya tatanan kehidupan masyarakat yang berdaya untuk mengurus persoalannya masing-masing.

### 2.1.2 Ruang Lingkup

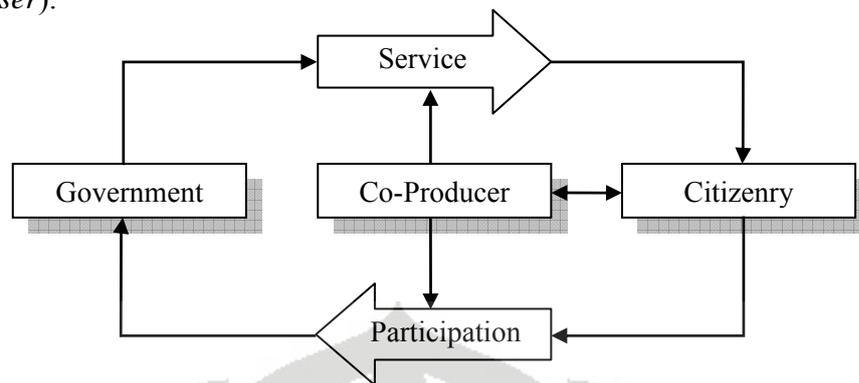
Secara umum, pelayanan dapat berbentuk barang yang nyata (*tangible*), barang tidak nyata (*intangible*), dan juga dapat berupa jasa. Layanan barang tidak nyata dan jasa adalah jenis layanan yang identik. Jenis-jenis pelayanan ini memiliki perbedaan mendasar, misalnya bahwa pelayanan barang sangat mudah diamati dan dinilai kualitasnya, sedangkan pelayanan jasa relatif lebih sulit untuk dinilai. Walaupun demikian dalam prakteknya keduanya sulit untuk dipisahkan. Suatu pelayanan jasa biasanya diikuti dengan pelayanan barang, demikian pula sebaliknya pelayanan barang selalui diikuti dengan pelayanan jasanya.

Nurcholis (Nurcholis Hanif, 2005) membagi fungsi pelayanan publik ke dalam bidang-bidang sebagai berikut:

- a. Pendidikan.
- b. Kesehatan.
- c. Keagamaan.
- d. Lingkungan: tata kota, kebersihan, sampah, penerangan.
- e. Rekreasi: taman, teater, museum.
- f. Sosial.
- g. Perumahan.
- h. Pemakaman.
- i. Registrasi penduduk: kelahiran, kematian.
- j. Air minum.
- k. Legalitas (hukum), seperti KTP, paspor, sertifikat, dll.

Gambar dibawah ini berikut menjelaskan konsep dasar peran pemerintah sebagai penyedia layanan umum dan peran warga masyarakat sebagai pengguna atau

penerima layanan sekaligus peran dalam membantu penyelenggaraan pelayanan publik (*co-producer*).



**Gambar 2.1. Partisipasi Dalam Pelayanan Publik**

Sumber : Suwarno, Yogi. 2005

Dalam gambar dikenal istilah *co-producer*, yang berarti penghasil jasa atau layanan. *Co-producer* ini adalah masyarakat yang terlibat dalam penyelenggaraan pemberian layanan umum, sebagai bentuk partisipasi. Ini berangkat dari konsep ko-produksi yang dijelaskan oleh Ostrom. Dalam definisinya Ostrom (Ostrom, 1996) menjelaskan bahwa “*coproduction as the process through which inputs used to produce a good or service are contributed by individuals who are not “in” the same organization*“, yaitu bahwa *co-production* adalah proses di mana input yang digunakan untuk menghasilkan barang atau jasa diberikan oleh individu yang bukan berasal dari organisasi yang sama.

Dalam Keputusan Menpan No: 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, pengelompokan pelayanan publik secara garis besar adalah :

1. Pelayanan administratif
2. Pelayanan barang
3. Pelayanan jasa

Dari berbagai jenis pengelolaan pelayanan publik yang disediakan oleh pemerintah tersebut, umumnya akan timbul beberapa persoalan dalam hal penyediaan pelayanan publik. LAN, (LAN, 2003) mengidentifikasi persoalan-persoalan sebagai berikut:

1. Kelemahan yang berasal dari sulitnya menentukan atau mengukur output maupun kualitas dari pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.
2. Pelayanan yang diberikan pemerintah memiliki ketidakpastian tinggi dalam hal

teknologi produksi sehingga hubungan antara output dan input tidak dapat ditentukan dengan jelas.

3. Pelayanan pemerintah tidak mengenal “*bottom line*” artinya seburuk apapun kinerjanya, pelayanan pemerintah tidak mengenal istilah bangkrut.
4. Berbeda dengan mekanisme pasar yang memiliki kelemahan dalam memecahkan masalah *eksternalities*, organisasi pelayanan pemerintah menghadapi masalah berupa *internalities*. Artinya, organisasi pemerintah sangat sulit mencegah pengaruh nilai-nilai dan kepentingan para birokrat dari kepentingan umum masyarakat yang seharusnya dilayaninya.

## 2.2 STANDAR PELAYANAN PUBLIK

### 2.2.1 Prinsip – Prinsip Dasar

Dalam upaya mencapai kualitas pelayanan yang baik, diperlukan penyusunan standar pelayanan publik yang dapat menjadi tolok ukur pelayanan yang berkualitas. Penetapan standar pelayanan publik merupakan fenomena yang berlaku baik di negara maju maupun di negara berkembang. Di Amerika Serikat pada era pemerintahan Presiden Bill Clinton, ditandai dengan dikeluarkannya *executive order 12863*, yang mengharuskan semua instansi pemerintah untuk menetapkan standar pelayanan konsumen (*setting customer service standard*).

Isi *executive order* intinya adalah adanya upaya identifikasi pelanggan yang (harus) dilayani oleh instansi, mensurvei pelanggan untuk menentukan jenis dan kualitas pelayanan yang mereka inginkan dan untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan dengan pelayanan yang sedang berjalan, mengukur hasil yang terbaik, menyediakan berbagai pilihan sumber – sumber pelayanan kepada pelanggan dan sistem pengaduan yang mudah diakses, serta menyediakan sarana untuk menampung dan menyelesaikan keluhan/pengaduan.

Di Indonesia, upaya untuk menetapkan standar pelayanan publik dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik sebenarnya telah lama dilakukan. Upaya tersebut antara lain ditunjukkan dengan terbitnya berbagai kebijakan, diantaranya adalah UU RI No.25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Namun sejauh ini standar pelayanan publik sebagaimana yang dimaksud masih lebih banyak berada pada tingkat konsep, sedangkan implementasinya masih jauh dari harapan. Hal ini terbukti dari masih buruknya kualitas pelayanan yang diberikan oleh berbagai instansi pemerintah sebagai penyelenggara layanan publik.

Adapun yang dimaksud dengan standar pelayanan (LAN, 2003) adalah suatu tolok ukur yang dipergunakan untuk acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai komitmen atau janji dari pihak penyedia pelayanan kepada pelanggan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas.

Sedangkan yang dimaksud dengan pelayanan berkualitas adalah pelayanan yang cepat, menyenangkan, tidak mengandung kesalahan, serta mengikuti proses dan prosedur yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Jadi pelayanan yang berkualitas tidak hanya ditentukan oleh pihak yang melayani, tetapi juga pihak yang ingin dipuaskan ataupun dipenuhi kebutuhannya. Manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya standar pelayanan (LAN, 2003) antara lain adalah:

1. Memberikan jaminan kepada masyarakat bahwa mereka mendapat pelayanan dalam kualitas yang dapat dipertanggungjawabkan, memberikan fokus pelayanan kepada pelanggan/masyarakat, menjadi alat komunikasi antara pelanggan dengan penyedia pelayanan dalam upaya meningkatkan pelayanan, menjadi alat untuk mengukur kinerja pelayanan serta menjadi alat monitoring dan evaluasi kinerja pelayanan.
2. Melakukan perbaikan kinerja pelayanan publik. Perbaikan kinerja pelayanan publik mutlak harus dilakukan, dikarenakan dalam kehidupan bernegara pelayanan publik menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas. Hal ini disebabkan tugas dan fungsi utama pemerintah adalah memberikan dan memfasilitasi berbagai pelayanan publik yang diperlukan oleh masyarakat, mulai dari pelayanan dalam bentuk pengaturan ataupun pelayanan-pelayanan lain dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan, kesehatan, utilitas, sosial dan lainnya.
3. Meningkatkan mutu pelayanan. Adanya standar pelayanan dapat membantu unit-unit penyedia jasa pelayanan untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat pelanggannya. Dalam standar pelayanan ini dapat terlihat dengan jelas dasar hukum, persyaratan pelayanan, prosedur pelayanan, waktu pelayanan, biaya serta proses pengaduan, sehingga petugas pelayanan memahami apa yang seharusnya mereka lakukan dalam memberikan pelayanan.

Masyarakat sebagai pengguna jasa pelayanan juga dapat mengetahui dengan pasti hak dan kewajiban apa yang harus mereka dapatkan dan lakukan untuk mendapatkan suatu jasa pelayanan. Standar pelayanan juga dapat membantu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kinerja suatu unit pelayanan.

Dengan demikian, masyarakat dapat terbantu dalam membuat suatu pengaduan ataupun tuntutan apabila tidak mendapatkan pelayanan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian di atas, maka standar pelayanan menjadi faktor kunci dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik. Upaya penyediaan pelayanan yang berkualitas antara lain dapat dilakukan dengan memperhatikan ukuran-ukuran apa saja yang menjadi kriteria kinerja pelayanan.

### **2.2.2 Kualitas Pelayanan**

Kualitas pelayanan telah menjadi salah satu isu penting dalam penyediaan layanan publik di Indonesia. Kesan buruknya pelayanan publik selama ini selalu menjadi citra yang melekat pada institusi penyedia layanan di Indonesia. Selama ini pelayanan publik selalu identik dengan kelambanan, ketidakadilan, dan biaya tinggi. Belum lagi dalam hal etika pelayanan di mana perilaku aparat penyedia layanan yang tidak ekspresif dan mencerminkan jiwa pelayanan yang baik.

Kualitas pelayanan merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Oleh karenanya kualitas pelayanan berhubungan dengan pemenuhan harapan atau kebutuhan pelanggan. Penilaian terhadap kualitas pelayanan ini dapat dilihat dari beberapa sudut pandang yang berbeda misalnya dari segi:

1. Product Based, di mana kualitas pelayanan didefinisikan sebagai suatu fungsi yang spesifik, dengan variabel pengukuran yang berbeda terhadap karakteristik produknya.
2. User Based, di mana kualitas pelayanan adalah tingkatan kesesuaian pelayanan dengan yang diinginkan oleh pelanggan.
3. Value Based, berhubungan dengan kegunaan atau kepuasan atas harga.

## **2.3 PERMASALAHAN PELAYANAN PUBLIK**

### **2.3.1 Penyelenggaraan**

Dilihat dari sisi penyelenggaraannya, pelayanan publik di Indonesia umumnya masih memiliki beberapa kelemahan, diantaranya :

- a. Kurang responsive. Kondisi ini terjadi pada hampir semua tingkatan unsur pelayanan, mulai pada tingkatan petugas pelayanan sampai dengan tingkatan penanggungjawab instansi, respon terhadap berbagai keluhan, aspirasi, maupun harapan masyarakat sering kali lambat atau bahkan diabaikan sama sekali.

- b. Kurang informatif. Berbagai informasi yang seharusnya di sampaikan kepada masyarakat, lambat penyampaiannya, atau bahkan tidak sampai sama sekali kepada masyarakat.
- c. Kurang accessible. Berbagai unit pelaksana pelayanan tertelak jauh dari jangkauan masyarakat, sehingga menyulitkan bagi mereka yang memerlukan pelayanan.
- d. Kurang koordinasi. Berbagai unit pelayanan yang terkait satu dengan lainnya kurang berkoordinasi. Akibatnya, sering terjadi tumpang tindih ataupun pertentangan tumpang kebijakan antara satu instansi pelayanan dengan instansi pelayanan lain yang terkait.
- e. Terlalu birokratis. Pelayanan, khususnya pelayanan perijinan, pada umumnya dilakukan dengan melalui proses yang terdiri dari beberapa meja yang harus di lalui, sehingga menyebabkan penyelesaian pelayanan yang terlalu lama.
- f. Kurang mau mendengar keluhan/saran/aspirasi masyarakat. Pada umumnya aparat pelayanan kurang peduli terhadap keluhan/saran/aspirasi dari masyarakat. Akibatnya, pelayanan diberikan apa adanya, tanpa ada perbaikan dari waktu ke waktu.
- g. Inefisien. Berbagai persyaratan yang diperlukan, khususnya dalam pelayanan perijinan, sering kali tidak relevan dengan pelayanan yang diberikan.

### **2.3.2 Sumber Daya Manusia**

Dilihat dari sisi sumber daya manusianya, kelemahan utama pelayanan publik oleh pemerintah adalah tentang kurangnya profesionalisme, kompetensi, empati dan etika. Dan salah satu unsur utama yang sangat perlu dipertimbangkan untuk perbaikan/peningkatan mutu pelayanan publik adalah masalah sistem remunerasi (penggajian) yang sesuai bagi birokrat dapat dikurangi, atau dibersihkan.

### **2.3.3 Kelembagaan**

Kelemahan utama kelembagaan birokrasi pemerintah terletak pada desain organisasi yang tidak dirancang khusus dalam rangka pemberian pelayanan kepada masyarakat yang efisien dan optimal, tetapi justru hirarkis, sehingga membuat pelayanan menjadi berbeli-belit (birokratis) dan tidak terkoordinasi dengan baik. Kecenderungan untuk melaksanakan dua fungsi sekaligus, yaitu fungsi pengaturan dan fungsi penyelenggaraan, masih sangat dominan dilakukan oleh pemerintah, sehingga pelayanan publik menjadi tidak efisien.

Sebaiknya, kedua fungsi tersebut dibagi secara seimbang antara pemerintah dan masyarakat, yaitu pemerintah sebagai pemegang fungsi pengaturan, sedangkan dalam hal-hal tertentu yang memungkinkan, masyarakat dilibatkan dalam fungsi penyelenggaraan, misalnya perencanaan dan pembangunan.

## 2.4 PENILAIAN KINERJA DAN PEMECAHAN MASALAH ORGANISASI PUBLIK

### 2.4.1 Penilaian Kinerja

Kinerja atau juga disebut *performance* dapat didefinisikan sebagai pencapaian Hasil. Atmosudirdjo (Atmosudidjo, 1997) mengatakan bahwa kinerja juga dapat berarti prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan pekerjaan. Dengan demikian, kinerja adalah konsep utama organisasi yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan.

Penilaian terhadap kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga dijadikan *input* bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya. Dalam institusi pemerintah khususnya, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, melakukan penyesuaian anggaran, mendorong pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik.

Berbeda dengan organisasi privat, pengukuran kinerja organisasi publik sulit dilakukan karena belum menemukan alat ukur kinerja yang sesuai. Kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki *stakeholders* yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi privat. *Stakeholders* dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan satu sama lain. Akibatnya, ukuran kinerja organisasi publik di mata para *stakeholders* juga berbeda-beda.

Di pemerintahan seringkali menempatkan pencapaian target sebagai ukuran kinerja sementara masyarakat pengguna jasa lebih suka menggunakan kualitas pelayanan sebagai ukuran kinerja. Tiga konsep yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik, yakni :

1. Responsivitas (*responsiveness*) : menggambarkan kemampuan organisasi publik

dalam menjalankan misi dan tujuannya terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Penilaian responsivitas bersumber pada data organisasi dan masyarakat, data organisasi dipakai untuk mengidentifikasi jenis-jenis kegiatan dan program organisasi, sedangkan data masyarakat pengguna jasa diperlukan untuk mengidentifikasi *demand* dan kebutuhan masyarakat.

2. **Responsibilitas (*responsibility*):** pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi baik yang implisit atau eksplisit. Responsibilitas dapat dinilai dari analisis terhadap dokumen dan laporan kegiatan organisasi. Penilaian dilakukan dengan mencocokkan pelaksanaan kegiatan dan program organisasi dengan prosedur administrasi dan ketentuan-ketentuan yang ada dalam organisasi.
3. **Akuntabilitas (*accountability*):** menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Data akuntabilitas dapat diperoleh dari berbagai sumber, seperti penilaian dari wakil rakyat, para pejabat politis, dan oleh masyarakat.

Mekanisme tata kerja adalah sesuatu yang terdiri atas bagian-bagian yang saling berhubungan dan membentuk satuan tersebut. Mekanisme dapat mengacu pada barang, aturan, organisasi, perilaku dan sebagainya. Mekanisme tata kerja akan sangat bermanfaat bagi organisasi dalam hal membantu dalam koordinasi dan integrasi kerja, dan membantu memonitor kerja organisasi, sehingga dapat diketahui apakah suatu kegiatan dapat berjalan baik atau buruk.

Unsur-unsur penting dalam mekanisme tata kerja meliputi; prosedur kebijakan, agenda, pertemuan formal, aktivitas dan tersedianya sarana atau alat yang mungkin ditemukan untuk membantu orang-orang untuk bekerja sama; dan penemuan, kreativitas pegawai secara spontan untuk memecahkan permasalahan dalam bekerja.

Penilaian kinerja aparatur pemerintah dapat dilakukan secara eksternal yaitu melalui respon kepuasan masyarakat. Pemerintah menyusun alat ukur untuk mengukur kinerja pelayanan publik secara eksternal melalui Keputusan Menpan No. 25/KEP/M.PAN/2/2004. Berdasarkan Keputusan Menpan No. 25/KEP/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah, terdapat 14 indikator kriteria pengukuran kinerja organisasi sebagai berikut:

1. Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada

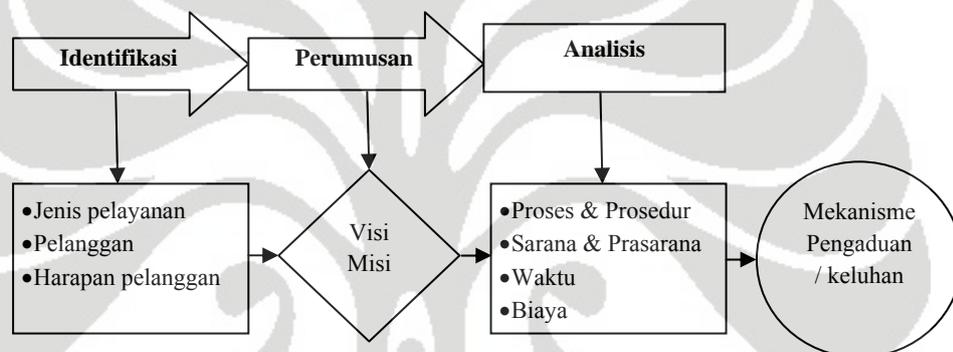
masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan.

2. Persyaratan pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya.
3. Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya).
4. Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan, terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.
5. Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.
6. Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat.
7. Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan.
8. Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani.
9. Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati.
10. Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan.
11. Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan.
12. Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
13. Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan.
14. Keamanan pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Berdasarkan pada uraian di atas, pengukuran kinerja organisasi publik dapat dilakukan secara internal maupun eksternal. Penilaian secara internal adalah mengetahui apakah proses pencapaian tujuan sudah sesuai dengan rencana bila dilihat dari proses dan waktu, sedangkan penilaian ke luar (eksternal) dilakukan dengan mengukur kepuasan masyarakat terhadap pelayanan organisasi.

#### 2.4.2 Pemecahan Masalah

Tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang berkualitas akan semakin menguat. Oleh karena itu, kredibilitas pemerintah sangat ditentukan oleh kemampuannya mengatasi berbagai permasalahan di atas sehingga mampu menyediakan pelayanan publik yang memuaskan masyarakat sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.



**Gambar 2.2. Langkah Penyusunan Standar Pelayanan**

Sumber : LAN, 2003.

Dari sisi mikro, hal-hal yang dapat diajukan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

##### 1. Penetapan Standar Pelayanan.

Standar pelayanan memiliki arti yang sangat penting dalam pelayanan publik. Standar pelayanan merupakan suatu komitmen penyelenggara pelayanan untuk menyediakan pelayanan dengan suatu kualitas tertentu yang ditentukan atas dasar perpaduan harapan-harapan masyarakat dan kemampuan penyelenggara pelayanan. Penetapan standar pelayanan yang dilakukan melalui proses identifikasi jenis pelayanan, identifikasi pelanggan, identifikasi harapan pelanggan, perumusan visi dan misi pelayanan, analisis proses dan prosedur, sarana dan prasarana, waktu dan biaya pelayanan.

Proses ini tidak hanya akan memberikan informasi mengenai standar pelayanan yang harus ditetapkan, tetapi juga informasi mengenai kelembagaan yang mampu mendukung terselenggaranya proses manajemen yang menghasilkan pelayanan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Informasi lain yang juga dihasilkan adalah informasi mengenai kuantitas dan kompetensi-kompetensi sumber daya manusia yang dibutuhkan serta distribusinya beban tugas pelayanan yang akan ditanganinya.

## 2. Pengembangan Standard Operating Procedures (SOP).

Untuk memastikan bahwa proses pelayanan dapat berjalan secara konsisten diperlukan adanya Standard Operating Procedures. Dengan adanya SOP, maka proses pengolahan yang dilakukan secara internal dalam unit pelayanan dapat berjalan sesuai dengan acuan yang jelas, sehingga dapat berjalan secara konsisten. Disamping itu SOP juga bermanfaat dalam hal:

- Untuk memastikan bahwa proses dapat berjalan *uninterrupted*. Jika terjadi hal-hal tertentu, misalkan petugas yang diberi tugas menangani satu proses tertentu berhalangan hadir, maka petugas lain dapat menggantikannya. Oleh karena itu proses pelayanan dapat berjalan terus;
- Untuk memastikan bahwa pelayanan perijinan dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- Memberikan informasi yang akurat ketika dilakukan penelusuran terhadap kesalahan prosedur jika terjadi penyimpangan dalam pelayanan;
- Memberikan informasi yang akurat ketika akan dilakukan perubahan-perubahan tertentu dalam prosedur pelayanan;
- Memberikan informasi yang akurat dalam rangka pengendalian pelayanan;
- Memberikan informasi yang jelas mengenai tugas dan kewenangan yang akan diserahkan kepada petugas tertentu yang akan menangani satu proses pelayanan tertentu. Atau dengan kata lain, bahwa semua petugas

yang terlibat dalam proses pelayanan memiliki uraian tugas dan tanggungjawab yang jelas;

### 3. Pengembangan Survey Kepuasan Pelanggan.

Untuk menjaga kepuasan pelanggan, maka perlu dikembangkan suatu mekanisme penilaian kepuasan pelanggan atas pelayanan yang telah diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dalam konsep manajemen pelayanan, kepuasan pelanggan dapat dicapai apabila produk pelayanan yang diberikan oleh penyedia pelayanan memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat. Oleh karena itu, survey kepuasan pelanggan memiliki arti penting dalam upaya peningkatan pelayanan publik;

### 4. Pengembangan Sistem Pengelolaan Pengaduan.

Pengaduan masyarakat merupakan satu sumber informasi bagi upaya-upaya pihak penyelenggara pelayanan untuk secara konsisten menjaga pelayanan yang dihasilkannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu perlu didisain suatu sistem pengelolaan pengaduan yang secara dapat efektif dan efisien mengolah berbagai pengaduan masyarakat menjadi bahan masukan bagi perbaikan kualitas pelayanan;

## 2.5 MANAJEMEN MUTU

### 2.5.1 Perkembangan Manajemen Mutu

Banyak penelitian yang telah dilakukan membuktikan tentang arti penting dan manfaat dari adaptasi dan implementasi TQM. Hammer (Hammer,1996) menyatakan bahwa sejak tahun 1980-an, banyak perusahaan yang mengadopsi metode-metode baru untuk perbaikan bisnis yang memusatkan perhatian kepada proses. Dua metode yang paling terkenal dan paling berhasil adalah *total quality management* dan *reengineering*.

Pengadopsian ini telah berkembang keseluruh dunia sejalan dengan meningkatnya kebutuhan konsumen. Hammer membuktikan bahwa perusahaan yang berkompetisi dalam pasar internasional harus meningkatkan kesadaran mereka dengan sebuah pandangan strategis mengenai kualitas. Perusahaan-perusahaan yang berencana untuk berpartisipasi dalam pasar internasional yang menantang ini. Perlu untuk berubah dalam rangka menjawab lingkungan yang dinamis.

Dalam kaitan ini, TQM dan *business process reengineering* dapat menjadi referensi untuk implementasi teknologi baru. Hasil ini secara tidak langsung menyatakan bahwa implementasi TQM diprediksi akan menjadi strategi dasar dalam bisnis. Strategi ini akan menjamin proses transformasi dalam rangka memberikan jaminan penciptaan produk yang sesuai dengan tuntutan.

Kualitas dan manajemen kualitas dapat dipandang dari berbagai sudut yang berbeda, berdasarkan kepada pengalamannya, menyimpulkan pandangan mengenai kualitas produk ke dalam delapan bagian yang disebutnya sebagai delapan dimensi, yaitu : performansi (*performance*), keistimewaan produk (*features*) kehandalan (*reability*), kesesuaian (*conformance*), keawetan (*durability*), kegunaan (*serviceability*), estetika (*aesthetics*), dan kualitas yang dipersepsiakan (*perceived quality*).

Sementara dari kualitas jasa, kehandalan (*reability*), kecepatan dalam menanggapi (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati (*emphatic*), nyata (*tangibles*) sebagai lima aspek yang tepat untuk menggambarkan kualitas jasa.

Dari pendapat tersebut diatas, mereka menggolongkan kualitas ke dalam dua kelompok utama. Pertama kualitas produk yang terdiri dari dimensi kualitas disain (*design quality*), kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specificaiton*), keawetan produk (*product durability*) dan kehandalan produk (*product rellability*). Penggolongan kedua adalah jasa yang terdiri dari dimensi pelayanan konsumen sebelum penjualan (*pre-sale cutomer service*), dukungan produk (*product supprot*), dan kecepatan dalam menanggapi (*responsiveness*).

Sementara itu, pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh para ahli juga memberikan pengaruh normatif terhadap pengertian mengenai kualitas. Misalnya Deming, menyatakan kualitas sebagai kesuaian (*conformance*), Juran menyatakan kualitas sebagai kemampuan untuk digunakan (*fitness for use*), atau kerugian yang diberikan kepada masyarakat (*loss imported tosociety*) oleh Taguchi.

Adanya berbagi pendapat mengenai kualitas seperti yang disebutkan di atas mempunyai pengaruh dalam berbagai bidang. Orang sering mempunyai kesan yang salah mengenai kualitas dan kemudian menterjemahkan kualitas sebagai efek atau

indikator yang tidak selalu berhubungan secara langsung dengan kualitas itu sendiri. Misalnya sebagai harga, biaya, pangsa pasar dan produktifitas.

Oleh sebab itu, untuk mendapatkan kesamaan pengertian, The Internasional Standart Organization mendefinisikan kualitas sebagai berikut :

*”Kualitas adalah totalitas dari keistimewaan dan karekteristik suatu produk atau jasa yang berhubungan dengan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen baik yang tersirat maupun yang tersurat”.*

Walaupun demikian, terdapat banyak perbedaan pendapat mengenai definisi kualitas, terutama mengenai kebutuhan konsumen. Konsumen dapat berada di dalam perusahaan mulai dari bagian penerimaan sampai kepada bagian pengepakan, atau di luar perusahaan. Konsumen didefinisikan sebagai organisasi, departemen, seksi atau individu selanjutnya yang berda di dalam hubungan pemasok-konsumen (*supplier-customer relationship*) dan membentuk rantai nilai tambah bagi konsumen akhir.

Kulitas dalam hubungannya dengan konsumen dan cara mengatur kualitas, telah mengalami beberapa fase perkembangan. Fase kualitas yang paling tradisional – dikenal sebagai jaminan kualitas produk (*product quality assurance*) – lebih memfokuskan perhatiannya kepada inspeksi produk, yang bertujuan unuk memuaskan hanya konsumen eksternal. Fokus ini tidak terlalu banyak berguna, karena inspeksi hanya mengidentifikasi produk akhir yang cacat, tidak untuk mencegah terjadinya kecacatan produk. Fase selanjutnya – timbul sebagai alternatif dari fokus inspeksi – fokus terhadap pengendalian proses, merupakan jaminan kualitas terhadap proses dan produk yang bertujuan untuk memuaskan konsumen eksternal sekaligus konsumen internal.

Fokus ini kemudian diharapkan dapat meminimalisi terhadap kecacatan pada produk akhir. Fokus terhadap pengendalian proses dan produk ini lebih baik daripada fokus inspeksi, tetapi akibat orientasi yang sempit, fokus ini cenderung lebih memperhatikan kepuasan konsumen eksternal sebagai tujuan utama. Sehingga fokus ini hanya bermanfaat selama orientasi organisasi adalah demi motif keuntungan perdagangan semata. Fase selanjutnya adalah fokus sistem yang merupakan jaminan kualitas yang menyeluruh.

Fokus sistem bertujuan tidak saja memuaskan konsumen eksternal (sebagai bagian dari *stakeholder*) tetapi juga organisasi itu sendiri. Dengan memandang kualitas sebagai sistem fokus, maka organisasi diharapkan melayani dan memuaskan keseluruhan *stakeholder* dimana konsumen eksternal merupakan salah satu bagiannya. Demikian juga penekanan konsumen pada saat ini tidak hanya pada produk dan proses, tetapi tidak meluas kepada aspek-aspek lain, yang berada di luar batas-batas tradisional organisasi.

ISO 14000 misalnya mensyaratkan adanya perlindungan terhadap lingkungan, sementara *European Foundation for Quality Management* memasukan tanggung jawab sosial organisasi terhadap masyarakat dalam penilaiannya untuk penghargaan bagi keunggulan kinerja dalam manajemen kualitas. Hal ini akhirnya bermuara kepada definisi dari kinerja (*performance of excellence*) yang lebih dikenal sebagai *Total Quality Management* (TQM). Berdasarkan BS4778 TQM didefinisikan sebagai berikut :

*”Total Quality Management adalah filosofi yang meliputi semua aktivitas yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan dan ekspektasi konsumen dalam arti luas, masyarakat serta tujuan dari organisasi dengan cara paling efisien dan efektif melalui maksimal potensi seluruh orang dalam karakter perbaikan yang berkelanjutan (continuous improvement)”.*

### 2.5.2 Parameter dan Dimensi Mutu

Dari perkembangan mutu di atas terlihat tidaklah cukup bila kita memproduksi suatu produk / melayani jasa dengan hanya memenuhi spesifikasi atau memberikan jasa yang memenuhi persyaratan manajemen. Mutu didukung oleh 3 parameter penting yaitu :

- *Quality of design*

Desain mencerminkan suatu produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Semua karakteristik yang penting sebaiknya didesain ke dalam produk atau jasa.

- *Quality of conformance*

Produk/jasa yang diberikan memenuhi persyaratan/standar desain.

- *Quality of use* : pemakai terus menerus merasa aman menggunakan produk/jasa yang diberikan.

Sedangkan 3 dimensi mutu yang perlu diperhatikan adalah :

- Dimensi mutu bisnis (*The business quality dimension*)

Bisnis member pelayanan kepada masyarakat. Pelanggan tidak hanya tertarik dengan mutu produk/jasa, tetapi juga pada keputusan organisasi terhadap tingkat mutu produk, kepedulian terhadap lingkungan, kesehatan dan lain-lain.

- Dimensi mutu produk (*The product quality dimension*)

Produk atau jasa yang diberikan harus memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan.

- Dimensi mutu organisai ( *The organization quality dimension*)

Organisasi perlu memaksimalkan efisiensi dan efektivitasnya, mengurangi limbah, dan memiliki hubungan yang baik dengan manusia. Perusahaan yang tidak efisien dalam beroperasi atau tidak memenuhi harapan pegawainya umumnya mengalami *failure cost* yang besar dan kehilangan orang-orang terbaiknya. Hal ini secara langsung akan mempengaruhi semua aspek mutu.

### 2.5.3 Mempertahankan dan Meningkatkan Mutu

Shozo Saito (Shozo Saito, 1988) mengatakan bahwa terdapat dua aspek yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain agar mutu dapat dicapai, dipertahankan dan ditingkatkan, yaitu :

1. Aspek pencegahan ketidaksesuaian dan tindakan koreksi (*Aspect for preventing non conformities and Corrective action*) yang terkait dengan manajemen mutu dan jaminan mutu atau sistem mutu.
2. *Aspect for producing attractive quality* adalah aktivitas yang terkait dengan upaya peningkatan mutu (*quality improvement*) dengan cara melakukan riset pasar, melakukan riset dan pengembangan teknologi tertentu seperti *fraction process*, produk baru, kehandalan produk dan sebagainya.

Shozo Saito (Shozo Saito, 1988) menyatakan ada beberapa metode yang terkait untuk mencapai, mempertahankan dan meningkatkan mutu yaitu pengendalian mutu, perbaikan mutu dan jaminan mutu yang kemudian secara kolektif disebut Manajemen Mutu. Trilogi ini diilustrasikan dalam gambar dibawah ini. Teknik-teknik seperti perencanaan mutu, biaya mutu, *just-in-time*, dan pengendalian proses statistic merupakan semua elemen metode trilogi ini. Manejemen mutu bertujuan untuk mengeliminasi kegagalan baik dalam konsep maupun dalam realitas produk, jasa atau proses.



**Gambar 2.3. Manajemen Mutu**

Sumber : (Shozo Saito, 1988)

Jika produk, jasa dan proses didesain dengan tepat maka *ultimate goal* tercapai. Jika terjadi *failure* berarti produk, jasa dan proses telah gagal untuk memenuhi fungsinya dan juga gagal memenuhi keinginan pelanggan. Semua tool dan teknik yang digunakan dalam manajemen mutu bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kita untuk memberikan yang terbaik.

## 2.6 TOTAL QUALITY MANAGEMENT

### 2.6.1 Elemen Pendukung Dalam Total Quality Management

Elemen - elemen pendukung Total Quality Management adalah sebagai berikut :

#### 1. Kepemimpinan

Pimpinan harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data dan menggali siapa - siapa yang berhasil menerapkan konsep manajemen mutu terpadu. Ketika memutuskan untuk menggunakan TQM sebagai kunci proses manajemen, peranan pimpinan tidak bisa diremehkan. Pimpinan Senior suatu organisasi harus sepenuhnya menghayati implikasi manajemen di dalam suatu organisasi. Kenyataan ini akan menyadarkan pimpinan mengakui bahwa mereka harus mengembangkan secara partisipatif, baik misi, visi, maupun proses manajemen, yang dapat mereka gunakan untuk mencapai keduanya. Pimpinan harus mengerti bahwa TQM adalah suatu proses yang terdiri atas tiga prinsip dan elemen-elemen pendukung yang harus mereka kelola agar mencapai perbaikan mutu yang berkesinambungan sebagai kunci keunggulan bersaing.

## 2. Pendidikan dan Pelatihan

Mutu didasarkan pada keterampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan. Pelatihan inti ini memastikan bahwa suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan diperbaiki di seluruh perusahaan. Pelatihan tambahan pada *bench marking*, statistik, dan teknik lainnya juga digunakan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan yang paripurna.

## 2. Struktur Pendukung

Pimpinan senior mungkin memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu dalam melaksanakan strategi pencapaian mutu. Dukungan semacam ini mungkin diperoleh dari luar melalui konsultan. Akan tetapi, lebih baik kalau diperoleh dari dalam organisasi itu sendiri. Suatu staf pendukung yang kecil dapat membantu tim manajemen senior untuk mengartikan konsep mengenai mutu, membantu melalui “network” dengan manajer mutu di bagian lain dalam organisasi, dan membantu sebagai narasumber mengenai topik-topik yang berhubungan dengan mutu bagi tim manajer senior.

## 4. Komunikasi

Komunikasi dalam suatu lingkungan mutu mungkin perlu ditempuh dengan cara berbeda-beda agar dapat berkomunikasi kepada seluruh pegawai mengenai suatu komitmen yang sungguh-sungguh untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu. Secara ideal pimpinan harus bertemu pribadi dengan para pegawai karyawan untuk menyampaikan informasi, memberikan pengarahan, dan menjawab pertanyaan dari setiap pegawai.

## 5. Ganjaran dan Pengakuan

Tim individu yang berhasil menerapkan proses mutu harus diakui dan mungkin diberi ganjaran sehingga karyawan lainnya sebagai anggota organisasi akan mengetahui apa yang diharapkan. Gagal mengenali seseorang mencapai sukses dengan menggunakan proses manajemen mutu terpadu akan memberikan kesan bahwa ini bukan arah menuju pekerjaan yang sukses dan menungkingkan promosi atau sukses individu secara menyeluruh. Jadi, pada dasarnya karyawan yang berhasil mencapai mutu tertentu harus diakui dan diberi ganjaran agar dapat menjadi panutan/ccontoh bagi karyawan lainnya.

## 6. Pengukuran

Penggunaan data hasil pengukuran menjadi sangat penting di dalam menetapkan proses manajemen mutu. Penjelasan, pendapat harus diganti dengan data dan setiap orang harus diberi tahu bahwa yang penting bukan yang dipikirkan, melainkan yang diketahuinya berdasarkan data. Di dalam menentukan penggunaan data, kepuasan pelanggan eksternal harus diukur untuk menentukan seberapa jauh pengetahuan pelanggan bahwa kebutuhan mereka benar-benar dipenuhi.

Di samping keenam elemen pendukung di atas, ada unsur yang tidak bisa diabaikan, yaitu gaya kepemimpinan dalam organisasi. Suatu cara/gaya bagaimana seseorang sebagai seorang pimpinan melakukan sesuatu sangat berpengaruh pada pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh bawahan/karyawan.

Terdapat 13 hal yang perlu dimiliki oleh seorang pimpinan dalam manajemen mutu terpadu, yaitu sebagai berikut :

1. Pimpinan mendasarkan keputusan pada data, bukan pendapat saja.
2. Pimpinan merupakan pelatih dan fasilitator bagi setiap individu/bawahan.
3. Pimpinan harus secara aktif terlibat dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh bawahan.
4. Pimpinan harus bisa membangun komitmen, yang menjamin bahwa setiap orang memahami misi, visi, nilai, dan target perusahaan yang jelas.
5. Pimpinan dapat membangun dan memelihara kepercayaan.
6. Pimpinan harus paham betul untuk mengucapkan terima kasih kepada bawahan yang berhasil/berjasa.
7. Aktif mengadakan kaderisasi melalui pendidikan dan pelatihan yang terprogram.
8. Berorientasi selalu pada pelanggan internal/eksternal.
9. Pandai menilai situasi dan kemampuan orang lain secara tepat.
10. Dapat menciptakan suasana kerja yang sangat menyenangkan.
11. Mau mendengar dan menyadari kesalahan.
12. Selalu berusaha memperbaiki system dan banyak berimprovisasi.
13. Bersedia belajar kapan saja dan di mana saja.

Mutu tidak ditentukan oleh pekerjaan di lapangan dalam melayani pelanggan. Akan tetapi, ditentukan oleh para pimpinan senior suatu organisasi yang berkat posisi yang dimilikinya bertanggung jawab kepada pelanggan, karyawan, pemasok, dan pemegang saham untuk keberhasilan suatu organisasi. Pimpinan senior ini

mengalokasikan implementasi proses manajemen yang memungkinkan organisasi memenuhi visi dan misi mereka. Dengan mengkombinasikan prinsip-prinsip tentang mutu oleh para ahli dan pengalaman praktek maka dicapai pengembangan suatu model sederhana, tetapi sangat efektif untuk mengimplementasikan manajemen mutu terpadu. Model tersebut terdiri atas komponen-komponen berikut :

1. Tujuan: perbaikan terus-menerus, artinya mutu selalu diperbaiki dan disesuaikan dengan perubahan yang menyangkut kebutuhan dan keinginan para pelanggan.
2. Prinsip: fokus pada pelanggan, perbaikan proses, dan keterlibatan total.
3. Elemen: kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, struktur pendukung, komunikasi, ganjaran dan pengakuan, serta pengukuran.

### 2.6.2 Penerapan Total Quality Management

Di Jepang, Total Quality Management dirangkum menjadi empat langkah, yaitu sebagai berikut :

1. Kaizen  
Difokuskan pada improvisasi proses berkelanjutan (*continuous Improvement*) sehingga proses yang terjadi pada organisasi menjadi *visible* (dapat dilihat), *repeatable* (dapat dilakukan secara berulang-ulang), dan *measurable* (dapat diukur).
2. Atarimae Hinshitsu  
Berkfokus pada efek *intangible* pada proses dan optimisasi dari efek tersebut.
3. Kansei  
Meneliti cara penggunaan produk oleh konsumen untuk peningkatan kualitas produk itu sendiri.
4. Miryokuteki Hinshitsu  
Manajemen taktis yang digunakan dalam produk yang siap untuk diperdagangkan.

Penerapan *Total Quality Management* dipermudah oleh beberapa piranti, yang sering disebut “alat TQM”. Alat-alat ini membantu kita menganalisis dan mengerti masalah - masalah serta membantu membuat perencanaan. Sembilan alat TQM yang diuraikan adalah sebagai berikut :

1. Sumbang saran - *Brainstorming*  
Sumbang saran alat perencanaan yang dapat digunakan untuk mengembangkan kreativitas kelompok. Sumbang saran dipakai, antara lain untuk menentukan

sebab sebab yang mungkin dari suatu masalah atau merencanakan langkah-langkah suatu proyek.

2. Diagram alur (bagan arus proses)

Bagan arus proses adalah satu alat perencanaan dan analisis yang digunakan, antara lain untuk menyusun gambar proses tahap demi tahap untuk tujuan analisis, diskusi, atau komunikasi dan menemukan wilayah wilayah perbaikan dalam proses.

3. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu alat analisis yang digunakan untuk menganalisis masalah-masalah dengan kerangka *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman).

5. Ranking preferensi.

Alat ini merupakan suatu alat interpretasi yang dapat digunakan untuk memilih gagasan dan pemecahan masalah di antara beberapa alternatif.

6. Analisis tulang ikan.

Analisis tulang ikan (juga dikenal sebagai diagram sebab-akibat) merupakan alat analisis, antara lain untuk mengkategorikan berbagai sebab potensial dari suatu masalah dan menganalisis apa yang sesungguhnya terjadi dalam suatu proses.

7. Penilaian kritis.

Penilaian kritis adalah alat bantu analisis yang dapat digunakan untuk memeriksa setiap proses manufaktur, perakitan, atau jasa. Alat ini membantu kita untuk memikirkan apakah proses itu memang dibutuhkan, tepat, dan apakah ada alternatif yang lebih baik.

8. *Benchmarking*

*Benchmarking* adalah proses pengumpulan dan analisis data dari organisasi kita dan dibandingkan dengan keadaan di dalam organisasi lain. Hasil dari proses ini akan menjadi patokan untuk memperbaiki organisasi kita secara terus menerus. Tujuan *benchmarking* adalah bagaimana organisasi kita bisa dikembangkan sehingga menjadi yang terbaik.

9. Diagram analisa medan daya (bidang kekuatan)

Diagram medan daya merupakan suatu alat analisis yang dapat digunakan, antara lain untuk mengidentifikasi berbagai kendala dalam mencapai suatu

sasaran dan mengidentifikasi berbagai sebab yang mungkin serta pemecahan dari suatu masalah atau peluang.

Syarat - syarat pelaksanaan TQM dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut.

1. Setiap perusahaan/organisasi harus secara terus menerus melakukan perbaikan mutu produk dan pelayanan sehingga dapat memuaskan para pelanggan.
2. Memberikan kepuasan kepada pemilik, pemasok, karyawan, dan para pemegang saham.
3. Memiliki wawasan jauh ke depan dalam mencari laba dan memberikan kepuasan.
4. Fokus utama ditujukan pada proses, baru menyusul hasil.
5. Menciptakan kondisi di mana para karyawan aktif berpartisipasi dalam menciptakan keunggulan mutu.
6. Ciptakan kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan dan aktif memotivasi karyawan bukan dengan cara otoriter sehingga diperoleh suasana kondusif bagi lahirnya ide-ide baru.
7. Rela memberikan ganjaran, pengakuan bagi yang sukses dan mudah memberikan maaf bagi yang belum berhasil/berbuat salah.
8. Setiap keputusan harus berdasarkan pada data, baru berdasarkan pengalaman/pendapat.
9. Setiap langkah kegiatan harus selalu terukur jelas sehingga pengawasan lebih mudah.
10. Program pendidikan dan pelatihan hendaknya menjadi urutan utama dalam upaya peningkatan mutu.

### 2.6.3 Model Total Quality Management

Model TQM di tunjukan bahwa suatu *philosophy*, bahwa mutu yang diinginkan didapat dari kekuatan kepemimpinan, perencanaan, *design*, dan peningkatan inisiatif.



**Gambar 2.4. Model TQM**

Sumber : Tjiptono, Fandy, dan Diana Anastasia. 2003.

Kedelapan elemen kunci tersebut dikelompokkan menjadi empat bagian, yaitu sebagai berikut :

### 1. *Foundation*

TQM dibangun di atas suatu fondasi yang terdiri atas *ethics*, *integrity*, dan *trust*. Ini akan menumbuhkan keterbukaan, keadilan, ketulusan dan memberikan peluang bagi semua orang untuk ikut serta dalam proses pelaksanaannya. Ketiga elemen kunci pada grup ini akan membuka potensi TQM yang luar biasa. Ketiganya berjalan beriringan, tetapi memberikan kontribusi yang berbeda dan saling melengkapi dalam TQM.

- a. *Ethics* adalah suatu bentuk kedisiplinan akan menjalankan hal-hal yang dianggap baik oleh perusahaan dan menghindari diri dari tindakan-tindakan yang dianggap buruk. Ada dua jenis etika perusahaan, yaitu yang berkaitan dengan etika bisnis dan etika personal, etika dari individual SDM terhadap perusahaan dan sesama SDM.
- b. *Integrity* termasuk di dalamnya adalah kejujuran, moralitas, nilai, keadilan, dan ketulusan. Semuanya harus terwujud dalam hubungan antara komponen perusahaan terhadap konsumen. Suatu perusahaan hendaknya mampu menilai apa yang konsumen harapkan dan apa yang pantas diberikan kepada konsumen berdasarkan nilai-nilai tersebut.
- c. *Trust* kepercayaan di antara karyawan dan pihak-pihak terkait dengan perusahaan akan memudahkan proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan. Jadi, kepercayaan akan mendatangkan lingkungan yang kooperatif terhadap TQM.

### 2. *Bricks*

Setelah memiliki fondasi yang kuat, maka pilar penyangga akan lebih kuat lagi dalam mencapai “atap” yang menjadi tujuan TQM, yaitu *recognition*. *Bricks* terdiri atas hal-hal berikut.

- a. *Training*–Diklat sangat penting bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Pada dasarnya diklat yang dibutuhkan karyawan di antaranya keahlian personal sesuai dengan pekerjaan masing - masing, kemampuan untuk bekerja aktif dalam tim, pemecahan masalah, pembuatan keputusan, ekonomi dan bisnis, dan keahlian teknis lainnya sehingga akan mampu mendapatkan karyawan yang efektif.

b. *Teamwork*—Kekuatan tim akan lebih hebat dari individu. Dengan tim permasalahan akan lebih cepat diselesaikan dengan lebih banyak solusi yang dapat saling mengisi. Tim juga akan mampu mengimprovisasi proses dan pelaksanaan TQM. Ada tiga tipe tim yang disarankan dalam TQM, yaitu sebagai berikut:

- *Quality Improvement Teams or Excellence Teams (QITS)*

Tim yang sifatnya temporer yang bertugas untuk menyelesaikan problem yang spesifik. Biasanya tim ini digunakan dalam kurun waktu tiga sampai dengan dua belas bulan. Tim ini juga biasanya digunakan lagi ketika permasalahan yang sama timbul pada periode waktu berikutnya.

- *Problem Solving Teams (PSTs)*

Tim ini juga bersifat temporer dengan tugas menyelesaikan permasalahan yang juga spesifik dan mengidentifikasi serta menangani penyebab permasalahan dengan kurun waktu satu minggu sampai dengan tiga bulan. Dengan tingkat permasalahan yang lebih rendah dari pada permasalahan yang dihadapi QITS.

- *Natural Work Teams (NWTs)*

Tim ini terdiri atas sekelompok kecil SDM ahli di bidangnya dengan tiap-tiap anggota tim memikul tugas dan tanggung jawab sendiri-sendiri yang dibagi berdasarkan kapabilitasnya. Konsep yang terdapat di dalam tim yang melibatkan karyawan, kesanggupan *me-manage* tim secara professional, dan kesatuan di antara anggota tim yang berupa lingkaran berkualitas. Tim ini berkesinambungan tanpa ada batas waktu dengan jam kerja kurang lebih satu sampai dengan dua jam setiap minggunya.

c. *Leadership* – Bisa dikatakan sebagai kunci utama dalam TQM. Sosok kepemimpinan dalam TQM hendaknya yang memiliki visi ke depan dan mampu menginspirasi anggotanya. Pemimpin juga berarti mampu membuat arah strategi yang dapat dipahami oleh semua komponen yang ada dengan nilai-nilai yang mewakili seluruh kepentingan. Intinya keseluruhan TQM harus dipahami, dipegang, dan dipimpin oleh perangkat *top management* yang harus memiliki komitmen tinggi terhadap hal tersebut.

### 3. *Binding Mortar*

*Binding Mortar* merupakan elemen kunci yang melingkupi keseluruhan model dari TQM. Komunikasi adalah suatu jembatan yang menentukan keberhasilan

TQM. Komunikasi yang tidak tepat dan tidak tertuju ke sasaran akan mengakibatkan rubuhnya model TQM. Kesatuan dari keseluruhan elemen kunci ini disatukan dengan suatu komunikasi yang tepat, yang tepat sasaran dan tepat ide.

#### 4. *Roof*

*Recognition – Recognition* adalah elemen terakhir dari TQM. Seharusnya elemen ini mampu memberikan sugesti dan *achivement* bagi tim dan karyawan individual. Dengan seseorang memperoleh suatu pengakuan, akredibilitas, maka secara otomatis akan terjadi perubahan yang luar biasa dalam kepercayaan diri, *self esteem*, produktivitas, dan kualitas kerja yang sesuai dengan mutu yang diharapkan perusahaan. Secara tidak langsung hal inilah yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan kepada pelanggan berupa produk dengan mutu yang tinggi sebagai hasil dari pemberdayaan SDM yang berkualitas.

## 2.7 IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT

### 2.7.1 Tahapan Implementasi

Sesuai dengan definisi Total Quality Management, maka implementasinya haruslah terdiri dari beberapa tahap. Implementasi TQM membutuhkan perencanaan yang terdiri dari beberapa tahapan, yaitu :

1. Adanya komitmen untuk berubah dan mengembangkan sebuah misi bersama (shared mission).
2. Menentukan tujuan yang terukur.
3. Mengembangkan misi menjadi faktor-faktor kunci keberhasilan.
4. Memahami proses-proses kunci yang kritis.
5. Pemilihan (breaking down) proses-proses kritis tersebut menjadi sub-proses, aktivitas dan tugas.
6. Mengawasi (monitoring) dan menyesuaikan kesejajaran proses (proses alignmnet) sebagai respon terhadap adanya kesulitan-kesulitan dalam proses perubahan.

Implementasi dapat dilakukan dalam beberapa tahap yaitu pemahaman konsep dan filosofi, persiapan dan perencanaan, implemantasi, dan evaluasi. Proses evaluasi diharapkan menghasilkan rekomendasi bagi terciptanya implementasi yang lebih baik.

Melalui mekanisme umpan balik, implementasi kemudian menjadi proses yang iteratif dan dinamis menuju suatu perbaikan yang berkelanjutan.

### 2.7.2 Faktor (Kritis) Keberhasilan dan Kegagalan Implementasi

Apresiasi dan komitmen dari top manajemen merupakan persyaratan bagi implementasi manajemen kualitas, terutama sekali pada tahap-tahap awal. Keputusan top manajemen mengenai implementasi tidak selalu jelas, karenanya mengakibatkan kurangnya persiapan yang eksplisit dan solid serta komitmen yang kurang di dalam organisasi.

Oleh karena itu, mereka sering gagal di dalam praktek, kebijakan dan strategi perusahaan sering tidak dikomunikasikan dengan jelas, sehingga proses pemahaman dan partisipasi menjadi lambat. Hal ini mengakibatkan kurangnya waktu untuk persiapan, yang pada akhirnya bisa mengarah kepada perencanaan yang tidak tepat, kurangnya keterlibatan dan kerja sama pekerja, dan rendahnya penerimaan pekerja terhadap implementasi ini.

Implementasi juga berarti manajemen perubahan di dalam organisasi, yaitu melakukan perubahan pada sistem dari kondisi saat ini kepada kondisi yang lebih baik dan lebih sesuai. Usaha ini membutuhkan peran sentral dari top manajemen melalui komitmen dan kepemimpinan untuk memandu perubahan itu dalam perspektif manajerial. Sementara proses penyebarannya dapat dilakukan melalui komunikasi, pemahaman, partisipasi dan operasi.

Hardjono et al. (1996) berdasarkan studi kasus yang mereka lakukan terhadap 35 perusahaan di Eropa menyimpulkan bahwa terdapat beberapa kesamaan pendekatan manajemen yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan tersebut dalam manajemen kualitas mereka. Pendekatan ini kemudian disimpulkan sebagai elemen-elemen esensial dari manajemen kualitas, yaitu :

#### 1. *Framing*

*Framing* berarti perlunya memfokuskan energi dan usaha. Isu sentral yang ada di dalamnya adalah kepemimpinan, budaya dan internalisasi nilai-nilai perusahaan. *Framing* atau internalisasi nilai-nilai bersama (*shared values*) dipandang sebagai cara pengkoordinasian yang menggabungkan pengarahannya strategi (*strategi direction*) dengan otonomi operasional. Dari proses *framing*, orang menjadi tahu

arah tujuannya tetapi mereka menentukan sendiri cara untuk mencapainya, berdasarkan analisis terhadap situasi tertentu atau kadang-kadang situasi yang tidak bisa diramalkan. Secara singkat dapat di katakan bahwa koordinasi dengan nilai serta koordinasi dengan sistem dan prosedur merupakan dua hal yang saling melengkapi dan keduanya mempunyai fokus pada penyampaian pesan.

## 2. *Alignment*

*Alignment* berhubungan dengan isu koordinasi melalui disain. *Alignment* menggarisbawahi pentingnya kontrol di dalam organisasi. Tanpa mengesampingkan hal-hal seperti perubahan (*change*), fleksibilitas dan kreatifitas, organisasi-organisasi tersebut menyadari bahwa kontrol merupakan isu terpenting dalam mengembangkan praktek manajemen yang efektif. Berdasarkan kepada ketergantungan yang ada, dan untuk strategi tertentu maka seluruh level, sistem dan proses organisasi harus disejajarkan (*align*). Begitu juga dalam penciptaan budaya kualitas serta usaha mencapai keunggulan di dalam kualitas produk dan kualitas organisasi, maka prinsip-prinsip kerja – khususnya orientasi proses dan fokus kepada konsumen – harus disejajarkan dengan sistem organisasi. Fokus terhadap konsumen didukung dengan adanya sistem penilaian dan penghargaan yang sesuai. Untuk menyampaikan pesan secara efektif, organisasi mencari kongruensi dan konsistensi di dalam prinsip-prinsip kerja, proses dan sistem organisasi mereka. Dengan cara lain, mereka mempengaruhi perilaku pekerja efektif.

## 3. *Deployment*

*Deployment* atau *policy deployment* ditujukan pada penyebaran kebijakan jangka panjang menjadi tujuan yang konkrit, spesifik serta kepada pentingnya perencanaan dan tindakan pada semua level organisasi. Secara singkat, *policy deployment* harus mengarah kepada apa yang disebut elaborasi rencana dan tujuan multi level. *Policy deployment* bisa digolongkan sebagai usaha terjauh yang bisa dilakukan oleh manusia untuk menyebarkan tindakan ke seluruh bagian organisasi. Studi kasus menunjukkan bahwa manajemen organisasi harus memiliki pandangan yang jelas mengenai tujuan dan cara memenuhinya. *Policy deployment* menekankan pentingnya setiap anggota organisasi mengetahui strategi secara keseluruhan dan kontribusi yang harus mereka berikan sehingga strategi tersebut bisa realisasikan. Untuk itu setiap orang harus terlibat di dalam

perumusan strategi dan dalam mendisain tahap implementasinya, sehingga mereka mempunyai komitmen terhadapnya.

#### 4. *Continuos improvement*

Perbaikan dan pembelajaran merupakan sebab dan akibat dari manajemen yang sehat. Perbaikan dan pembelajaran dalam banyak kasus disebut sebagai *continuos improvement*, yang menekankan kepada optimasiproses formulasi dan implementasi perencanaan. Dalam banyak kasus, proses perbaikan sangat bergantung kepada manajemen yang berdasarkan fakta (*management by fact*). Konsep *continuos improvement* ditujukan untuk maksimasi hasil dari tindakan organisasi dan hal ini dilakukan dengan pengukuran (*measurement*), umpan balik (*feedback*), dan penyesuaian (*adjustment*). secara khusus, peran sentral alignment dan deployment menekankan pada pentingnya pengintegrasian *continous improvement* ke dalam aktivitas sehari-hari. Dengan membangun filosofi *continous improvement* ke dalam sistem dan tujuan yang koheren, maka "cara baru" diinternalisasi oleh manajemen dan pekarja pada semua level.

Keempat elemen kualitas di atas disadari oleh nilai-nilai inti (*core vlues*), di mana model manajemen kualitas harus mampu mencakup ke empat elemen tersebut dan menterjemahkan nilai-nilai inti ke dalam pandangan bersama dan ke dalam tindakan bersama (*collective actions*). Nilai-nilai inti itu adalah :

1. Fokus kepada proses bisnis (*business process focus*). Adanya kesadaran akan pentingnya proses sebagai basis awal sangat diperlukan dalam melihat inisiatif bagi perbaikan organisasi. Hal ini berarti dilakukan identifikasi terhadap proses-proses kritis, membuatnya menjadi terukur dengan menentukan indikator – indikator kinerja dan menggunakan hasilnya untuk dipelajari dan menterjemahkannya ke dalam perbaikan. Sebagai tambahan, organisasi mengembangkan struktur organisasi pendukung, yang disesuaikan dengan proses yang dilakukan organisasi. Dengan bekerja berdasarkan proses, organisasi menunjukkan bagaimana pekerjaan dilakukan dan bagaimana mengendalikannya, mengambil pelajaran darinya dan menggunakan hasilnya untuk perbaikan. Dalam mengendalikan dan memperbaiki proses, organisasi juga berusaha keras dalam mengembangkan jaminan kualitas. Jaminan kualitas diperoleh dengan jalan pembuktian, dalam banyak kasus dengan jalan melakukan pengujian terhadap produk. Hal ini memberikan umpan balik

mengenai seberapa efektif proses diatur dan menjamin bahwa hanya produk yang memenuhi spesifikasi saja yang diberikan kepada konsumen.

2. Fokus kepada konsumen (customer focus).

Nilai inti ini dan sikap yang berkaitan dengannya menjadi terlihat misalnya dalam pengembangan proses dari perspektif konsumen. Dalam hal ini organisasi menterjemahkan informasi yang berasal dari luar menjadi perbaikan dan penyesuaian di dalam.

3. Fokus kepada manusia (people focus).

Nilai inti yang berhubungan dengan keberhasilan yang berasal dari manajemen manusia secara efektif – mungkin kurang dapat terlihat dibandingkan dengan dua nilai inti sebelumnya. Bagaimanapun, fokus terhadap manusia sama pentingnya dengan perbaikan bisnis dan fokus terhadap konsumen. Fokus ini memberikan kepada organisasi sumber keunggulan bersaing yang terus-menerus dan tidak mudah untuk ditiru.

Fokus terhadap manusia berhubungan dengan kesadaran bahwa manajemen kualitas hanya dapat memberikan kepada organisasi sumber keunggulan bersaing jika dan hanya jika organisasi mampu mempengaruhi elemen-elemen "soft" atau "intangible" seperti budaya, sikap dan norma. Dalam hal ini, pemberdayaan memainkan peran yang penting. Pemberdayaan didefinisikan sebagai membangun pengembangan dan meningkatkan kekuatan melalui ko-operasi, berbagi (sharing) dan bekerja sama.

4. Fokus pembelajaran (learning focus)

Nilai ini yang terakhir dikategorikan sebagai fokus pembelajaran. Nilai ini menekankan kepada pembelajaran kolektif secara khusus. Dalam melakukan ini mereka menciptakan organisasi pembelajaran yang terbukti mampu menterjemahkan hasil pengukuran dan analisis dari proses bisnis, input dari konsumen dan sumber eksternal lainnya dan ide-ide dari pekerja mereka menjadi perbaikan nyata serta ide-ide yang layak untuk pembaruan. Hal ini sesuai dengan perkembangan kualitas dari inspeksi, kontrol, kualitas melalui jaminan kualitas sampai kepada total. Jika kita melihat perkembangan kualitas maka pada periode inspeksi, kontrol kualitas dan jaminan kualitas, super visi, statistik dan prosedur organisasi merupakan metode dan teknik utama yang dilakukan.

Sementara pada periode total quality metode, metode itu diambil alih oleh pelatihan dan motivasi terhadap pekerja. Peran utama pelatihan dan motivasi terhadap pekerja, serta kenyataan bahwa semua anggota organisasi dan lingkungan terdekatnya (konsumen, pemasok dan stakeholder lainnya) ikut terlibat, menggarisbawahi pentingnya pengumpulan dan pemrosesan data, pembelajaran dan perbaikan korektif serta pentingnya usaha keras manusia.

Dalam implementasinya, nilai-nilai inti tersebut kemudian diterjemahkan kedalam mekanisme yang nyata (*tangible*) dan konkrit. Mekanisme ini memindahkan ide-ide yang berhubungan dengan proses perbaikan bisnis, fokus terhadap konsumen, fokus terhadap manusia, dan pembelajaran ke dalam tujuan dan tindakan yang kongkrit bagi seluruh manajer dan pekerja di semua tingkatan.

Irianto (2000) menyimpulkan beberapa faktor kunci yang terdapat dalam literatur yang mewakili cakupan implementasi dalam dekade terakhir ini. Faktor-faktor kunci tersebut terangkum dalam tabel 2.1

Istilah Umum	Faktor-Faktor Kunci
Kepemimpinan	Peran manajemen puncak, kebijakan dan strategi kualitas, komitmen, kepemimpinan supervisor, visi misi, konsisten terhadap tujuan.
Organisasi	Peran departemen kualitas, struktur <i>teamwork</i> , <i>cross functional</i> , sistem perbaikan berkelanjutan, komitmen organisasi dan manajemen secara luas, komunikasi.
Manajemen berdasarkan fakta	Data & laporan, sistem pengukuran perbaikan pekerja, manajemen manusia, kerja sama team, kepuasan manajemen terhadap pekerja.
Manajemen SDM	Keterlibatan pekerja, pemberdayaan pekerja, manajemen manusia, kerja sama team, keputusan kerja, jaminan terhadap pekerja.
Pendidikan dan pelatihan	Pendidikan dan pelatihan.
Lingkungan dan budaya	Budaya perusahaan, lingkungan kerja, komunikasi kebudayaan.
Fokus kepada konsumen	Fokus kepada konsumen, kepuasan konsimen, memahami konsumen.

Kualitas pemasok	Kerja sama dengan pemasok, memahami pemasok.
Kualitas disain dan proses	Disain produk, inovasi produk, operasional perencanaan dan prosedur, proses manajemen, proses pengukuran dan penghargaan, manajemen antar-muka eksternal.
Alat dan teknik	<i>Benchmarking</i> , alat dan teknik perbaikan. Teknologi pendukung.

**Tabel 2.1. Faktor-Faktor Kunci dalam Implementasi Kualitas**

Sumber : Irianto, 2000.

## 2.8 SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2008

ISO (Organisasi Internasional untuk Standardisasi) adalah federasi badan-badan standar nasional sedunia (Anggota ISO). Untuk penyiapan suatu standar internasional dilaksanakan oleh komite teknik ISO. Setiap anggota badan standard nasional yang berminat dalam suatu subjek, yang komite tekniknya telah ditetapkan, berhak wakilnya terlibat pada komite itu. Untuk penyiapan tersebut, setiap organisasi internasional, pemerintah maupun non pemerintah dapat bekerjasama dengan ISO. Untuk penyiapan standardisasi elektronik ISO bekerja sama erat dengan dengan komisi Elektroteknik Internasional(IEC).

Konsep Standar international dibuat menurut aturan yang diberikan dalam arahan ISO/IEC bagian 2. Tugas utama panitia teknis adalah untuk menyiapkan Standar Internasional. Draft Standar Internasional yang diadopsi oleh panitia teknis disirkulasikan ke badan anggota untuk divoting. Publikasi sebagai Standar Internasional mensyaratkan persetujuan minimal 75% dari anggota badan yang memberikan suara

Perhatian dipusatkan pada kemungkinan bahwa sebagian elemen pada dokuemn ini dapat menjadi subjek hak paten. ISO tidak bertanggungjawab dalam mengidentifikasi sebagian atau seluruh hak paten tersebut. ISO 9001 disiapkan oleh Panitia Teknis ISO/TC 176, *Manajemen Mutu dan Jaminan Mutu*, Subkomite SC 2, *Sistem Mutu*. Edisi ke empat dari ISO 9001 membatalkan dan menggantikan edisi ke tiga (ISO 9001:2000) yang telah diamandemen untuk menjelaskan poin-poin pada teks dan meningkatkan kompatibilitasnya dengan ISO 14001:2004.

### 2.8.1 Umum

Adopsi sistem manajemen mutu ini seharusnya sebagai suatu keputusan strategis bagi organisasi. Perancangan dan penerapan sistem manajemen mutu organisasi dipengaruhi oleh:

- a) lingkungan organisasi, perubahan dalam organisasi, dan resiko yang berkaitan dengan lingkungan tersebut
- b) kebutuhan yang beragam
- c) tujuan-tujuan tertentu
- d) produk yang disediakan
- e) prose yang digunakan
- f) ukuran serta struktur oraganisasinya.

Standar Internasional ini tidak dimaksudkan untuk menyeragamkan struktur sistem manajemn mutu atau penyeragaman dokumentsinya. Persyaratan sistem manajemen mutu yang ditentukan dalam Standar Internasional ini adalah untuk melengkapi persyaratan bagi produk. Informasi bertanda “CATATAN” berfungsi sebagai panduan dalam memahami atau menjelaskan persyaratan terkait.

Standar internasional ini dapat digunakan oleh pihak internal maupun eksternal, termasuk badan sertifikasi, guna menilai kemampuan organisasi dalam memenuhi persyaratan pelanggan, peraturan atau persyaratan organisasi sendiri. Prinsip-prinsip manajemen mutu yang dinyatakan dalam ISO 9000 dan ISO 9004 digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan Standar Internasional ini.

### 2.8.2 Pendekatan Proses

Standar internasional ini menyarankan penggunaan pendekatan proses dalam pengembangan, penerapan dan peningkatan efektivitas sistem manajemen mutu, guna meningkatkan kepuasan pelanggan sebagai upaya memenuhi persyaratan pelanggan.

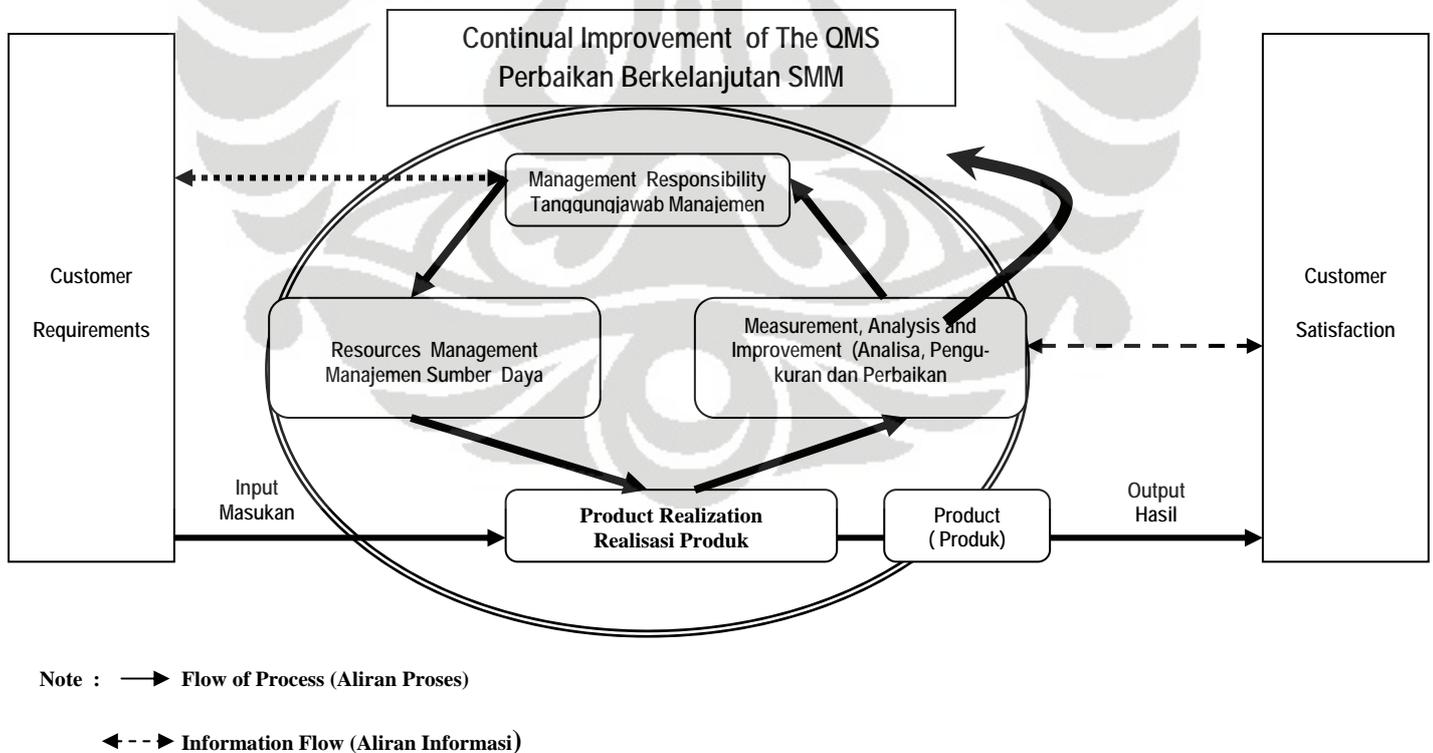
Agar berfungsi efektif, suatu organisasi seharusnya menentukan dan mengelola berbagai kegiatan yang saling terkait. Pada kegiatan yang menggunakan sumber daya, yang dikelola untuk memenuhi perubahan input menjadi output, dapat dianggap sebagai suatu proses. Seringkali output suatu proses merupakan input proses berikutnya. Penerapan suatu sistem proses dalam sebuah organisasi, bersama dengan

identifikasi dan interaksi proses-proses ini, dan pengelolaannya untuk menghasilkan keluaran yang diinginkan atau disebut *Pendekatan Proses*.

Keunggulan pendekatan proses adalah penerapan pengendalian tersedia terhadap hubungan antar proses individu dalam sistem proses, seperti juga hubungan kombinasi dan interaksinya. Ketika dipakai dalam sistem manajemen mutu, pendekatan seperti itu menekankan pentingnya:

- a. Pemahaman dan pemenuhan persyaratan,
- b. Kebutuhan untuk mempertimbangkan proses sebagai rangka nilai tambah,
- c. Memperoleh hasil kinerja proses dan efektivitasnya, dan
- d. Perbaikan berkelanjutan dari proses berdasarkan pengukuran obyektif.

Model sistem manajemen mutu berdasarkan proses yang ditunjukkan dalam gambar menggambarkan kaitan proses. Gambaran ini menunjukkan bahwa pelanggan memainkan peranan penting dalam menetapkan persyaratan sebagai input. Pemantauan kepuasan pelanggan membutuhkan evaluasi terhadap informasi terkait dengan persepsi pelanggan, apakah organisasi telah memenuhi persyaratan pelanggan atau tidak. Model yang ditunjukkan dalam gambar 2.5. mencakup semua persyaratan Standar Internasional ini tetapi tidak menunjukkan proses secara rinci.



**Gambar.2.5. Model Sistem Manajemen Mutu Berdasarkan Proses**

Sumber : ISO 9001:2008

### **2.8.3 Persyaratan Sistem Manajemen Mutu**

#### **2.8.3.1 Ruang Lingkup**

Standar Internasional ini menentukan persyaratan bagi sistem manajemen mutu apabila organisasi.

- a. Perlu menunjukkan kemampuannya untuk menyediakan produk yang memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan serta perundangan yang berlaku secara konsisten, serta
- b. Bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penerapan sistem ini secara efektif, termasuk proses perbaikan berkelanjutan dari sistem ini dan sebagai jaminan kesesuaian pada persyaratan pelanggan dan peraturan serta perundangan yang berlaku.

#### **2.8.3.2 Penerapan**

Semua persyaratan Standar Internasional ini bersifat generik dan dimaksudkan agar dapat diterapkan pada semua jenis dan ukuran organisasi, serta produk yang disediakan organisasi :

- a. Jika persyaratan ada, standar Internasional ini tidak dapat diterapkan, karena sifat sebuah organisasi atau produknya, maka ini dapat dipertimbangkan untuk dikecualikan.
- b. Apabila ada pengecualian yang ditetapkan, maka klaim kesesuaian terhadap Standar Internasional ini tidak dapat diterima kecuali jika pengecualian tersebut terbatas pada persyaratan dan pengecualian itu tidak mempengaruhi kemampuan, atau tanggung jawab organisasi untuk menyediakan produk yang sesuai persyaratan pelanggan dan peraturan serta perundangan yang berlaku.

#### **2.8.3.3 Persyaratan Umum**

Organisasi harus menetapkan, mendokumentasikan, menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutu dan terus menerus memperbaiki efektivitasnya sesuai dengan persyaratan Standar Internasional. Dalam hal ini organisasi harus :

- a. Menetapkan proses yang diperlukan untuk sistem manajemen mutu dan penerapannya di seluruh organisasi.
- b. Menetapkan urutan dan interaksi proses-proses.
- c. Menetapkan kriteria dan metode yang diperlukan untuk memastikan bahwa

operasi maupun kendali prosesnya berjalan efektif.

- d. Memastikan tersedianya sumber daya yang diperlukan untuk mendukung operasi dan pemantauan proses,
- e. Memantau, mengukur, bila tersedia, dan menganalisis proses-proses ini, dan
- f. Menetapkan tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang direncanakan dan perbaikan berkelanjutan dari proses ini.

Proses-proses tersebut harus dikelola oleh organisasi sesuai dengan persyaratan standar internasional. Bila organisasi memilih untuk menyerahkan keluar proses apapun yang mempengaruhi kesesuaian persyaratan produk, maka organisasi harus memastikan adanya kendali terhadap proses itu. Jenis dan cakupan kendali yang akan diterapkan terhadap proses yang diserahkan itu harus diatur dalam sistem manajemen mutu.

#### **2.8.3.4 Persyaratan dokumentasi**

Dokumentasi sistem manajemen mutu harus mencakup :

- a. Pernyataan terdokumentasi dari kebijakan mutu dan tujuan mutu,
- b. Pedoman mutu
- c. Prosedur dan rekaman terdokumentasi yang dipersyaratkan standar Internasional.
- d. Dokumen, termasuk laporan yang ditetapkan oleh organisasi untuk menjamin keefektifan perencanaan, operasi, dan kendali proses tersebut.

#### **2.8.3.5 Penerapan SMM Dalam Referensi Jurnal**

Dalam penerapan SMM ISO 9001 : 2008 telah banyak organisasi yang menerapkan. Pendekatan untuk sistem manajemen mutu di lembaga tersebut merupakan komitmen manajemen dalam rangka perbaikan secara terus menerus. L.A. Dobrzański dan M.T. Roszak (2008) menyatakan Institute of Engineering Materials and Biomaterials di Polandia adalah satu-satunya organisasi pendidikan dan penelitian yang telah berhasil menerapkan ISO 9001:2008.

## BAB 3

### PENGUMPULAN DATA

#### 3.1 Perkembangan Balai Latihan Kerja

##### 3.1.1 Pengantar Balai Latihan Kerja

BLK lahir pertama kali di Solo, Jawa Tengah pada tahun 1947. Pada mulanya BLK-BLK didirikan hanya dipulau Jawa. Pendirian BLK diluar pulau Jawa dimulai baru pada tahun 1957 dengan dibangunnya BLK di Padang, Sumatera Barat. Seiring dengan perkembangan jaman dan kebutuhan masyarakat atas peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan kerja, jumlah BLK meningkat secara pesat dan kini telah berjumlah 182 BLK yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia.

Menurut sejarahnya, perkembangan BLK di Indonesia dibagi menjadi 7 periode yaitu:

- **Periode 1 (1945-1960) : Bermula dari Jawa**

BLK pertama dibangun di Solo pada tahun 1947. Pada awal periode ini, sebanyak 10 BLK seluruhnya dibangun di pulau Jawa, dan baru pada tahun 1957 pembangunan BLK di luar pulau dimulai dengan dibangunnya BLK Padang, Sumatera Barat yang dilanjutkan dengan didirikannya 4 BLK lainnya termasuk di Jayapura, Manokwari Dan Palembang. Program pelatihan di BLK dalam periode ini lebih difokuskan pada keterampilan industri seperti konstruksi, elektronika dan listrik.

- **Periode 2 (1960an) : Ekspansi BLK ke Luar Jawa.**

Perkembangan BLK selama periode tahun 1960an ditandai dengan meningkatnya jumlah BLK yang dibangun di luar pulau Jawa. Pada periode ini mulai dikembangkan “Unit-Unit Pelatihan Keliling (*Mobile Training Unit/MTU*) untuk mencapai kelompok sasaran yang berada di daerah pedesaan.

- **Periode 3 (1970an) : Awal Pertumbuhan BLK**

Pada periode ini dibangun 21 BLK di seluruh wilayah Indonesia.

- **Periode 4 (1980an) : Puncak pertumbuhan BLK**

Pada periode ini perkembangan BLK memasuki tahap perkembangan puncak dengan dibangunnya 16 BLK tipe B dan 104 BLK tipe C (BLK Kecil), sehingga pada akhir Repelita IV di tahun 1988 secara keseluruhan terdapat 157 buah BLK.

Program pelatihan di BLK dalam periode ini dititik beratkan pada pelatihan untuk para penganggur dan dilaksanakan berdasarkan prinsip Trilogi Pelatihan yaitu:

- a. Pelatihan harus berdasarkan permintaan;
- b. Pelatihan harus sesuai dengan perkembangan teknologi;
- c. Pelatihan harus disatupadukan dalam proses yang saling bersangkutan paut (hubungan pelatihan, pendidikan dan pengembangan) dan pelaksanaan proses (koordinasi antar instansi yang berpartisipasi).

• **Periode 5 (1990-1997) : BLK menuju kemandirian**

Pada periode ini diadakan reformasi pengelolaan BLK yang diarahkan untuk menata ulang seluruh sistem pengelolaan BLK agar bisa mandiri baik di segi manajemen maupun finansial. Program pelatihan disusun sebagai kegiatan usaha yang berorientasi pada permintaan.

• **Periode 6 (1998-2006) : Sewindu BLK dalam Transisi**

Dengan diterapkannya otonomi daerah di tahun 2001, sebagai implikasinya diterapkan pula desentralisasi manajemen BLK. Hal ini mengakibatkan sebagian besar BLK diserahkan kepada Pemerintah Daerah. Pada periode ini sebanyak 154 BLK diserahkan kepada Pemda dan hanya 11 BLK yang masih dikelola langsung oleh pemerintah pusat.

• **Periode 7 (2007-2011) : Revitalisasi BLK dan Program ‘3 in 1’**

Pada periode ini dicanangkan kebijakan revitalisasi BLK dan Program ‘3 in 1’ yang mengintegrasikan pelatihan, sertifikasi dan penempatan. Revitalisasi BLK dilaksanakan dalam rangka mengembalikan fungsi BLK menjadi lembaga pelatihan yang menghasilkan lulusan yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja. Revitalisasi tersebut menyangkut aspek manajemen, sarana dan prasarana, sumber daya manusia/instruktur dan program pelatihan yang diakhiri dengan sertifikasi dalam rangka meningkatkan daya saing lulusan BLK.

### 3.1.2 Balai Latihan Kerja Unit Pelaksana Teknis Pusat

Guna mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya dalam melaksanakan pembinaan pelatihan dan peningkatan produktivitas tenaga kerja, Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas (Ditjen Binalattas) didukung oleh Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang berupa Balai Latihan Kerja (BLK), Balai Pelatihan Ketransmigrasian (Balatrans) dan Balai Peningkatan Produktivitas (BPP). Di tahun 2008 terdapat 226 UPT bidang pelatihan dan produktivitas yang terdiri dari 182 Balai

Latihan Kerja, 20 Balai Peningkatan Produktivitas dan 24 Balai Latihan Ketransmigrasian yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia.

Diseluruh Indonesia terdapat 182 buah balai latihan kerja mulai dari balai latihan kerja yang dikelola Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, pemerintah propinsi, pemerintah kabupaten dan pemerintah kota. 11 balai latihan kerja diantaranya dikelola dan bertanggung jawab kepada Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas-Kemenakertrans RI.

Dilihat dari pengelolaaannya balai latihan kerja merupakan Unit Pelaksana Teknis. UPT adalah satuan organisasi yang bersifat mandiri yang melaksanakan tugas teknis operasional dan atau tugas teknis penunjang di lingkungan Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Dimana tugas teknis operasional adalah tugas untuk melaksanakan kegiatan teknis yang secara langsung berhubungan dengan pelayanan masyarakat. Sedangkan tugas teknis penunjang adalah tugas untuk melaksanakan kegiatan teknis yang pada prinsipnya dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

Dari 182 Balai tersebut hanya 11 Balai yang dibina dan bertanggung jawab langsung kepada Ditjen Binalattas sebagai Unit Pelaksana Teknis Pusat (UPTP) Ditjen Binalattas. Sedangkan 171 Balai lainnya berada dibawah binaan Pemerintah Daerah baik di tingkat Provinsi maupun Kabupaten/Kota sebagai Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD). Menurut tugas dan fungsinya, BLK UPTP Ditjen Binalattas dibagi menjadi:

a. Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Dalam Negeri (BBPLKDN)

Balai Besar latihan yang mempunyai tugas untuk melaksanakan dan mengembangkan pelatihan, uji kompetensi, sertifikasi dan konsultasi bidang instruktur, tenaga pelatihan dan tenaga kerja. BBPLKDN berlokasi di Bandung.

b. Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Luar Negeri (BBPLKLN)

Balai Besar latihan yang mempunyai tugas melaksanakan penyiapan program, penyelenggaraan pelatihan, uji kompetensi dan konsultasi kelembagaan serta evaluasi pelaksanaan pelatihan kerja yang berorientasi pada pasar kerja luar negeri. BBPLKLN berlokasi di Bekasi.

c. Balai Besar Latihan Kerja Industri (BBLKI)

Balai Besar latihan yang mempunyai tugas melaksanakan pelatihan, peningkatan produktivitas, uji kompetensi, sertifikasi, konsultasi dan kerjasama dan

pemberdayaan lembaga pelatihan. UPTP BBLKI berjumlah 3 balai dan berlokasi di Medan, Serang dan Surakarta

d. Balai Latihan Kerja Industri (BLKI)

Balai Latihan yang mempunyai tugas untuk melaksanakan program pelatihan tenaga kerja, uji coba program pelatihan, uji kompetensi serta pemberdayaan lembaga pelatihan di bidang industri. UPTP BLKI berjumlah 6 BLKI dan berlokasi di Banda Aceh, Semarang, Samarinda, Makassar, Sorong dan Ternate.

Oleh sebab itu dilihat dari segi strategisnya, maka balai latihan kerja yang merupakan UPTP yang menjadi perhatian untuk diteliti lebih lanjut. Berdasarkan pertimbangan itulah maka penelitian dilakukan pada BBPLKLN (Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Luar Negeri) di Bekasi. BBPLKLN merupakan UPTP yang menyelenggarakan pelayanan publik untuk wilayah kerja seluruh Indonesia.

### 3.2 Perkembangan BBPLKLN

CEVEST adalah proyek realisasi dari “Doktrin Bantuan Pembangunan Manusia ASEAN” yang diumumkan oleh Perdana Menteri Zenko Suzuki saat melakukan lawatan ke negara-negara ASEAN pada tahun 1983. Untuk mendidik instruktur pendidikan dan latihan keterampilan kerja dan pendidikan bagi pengusaha kecil dan menengah, maka Jepang memberikan hibah dalam bentuk bantuan teknik, salah satunya adalah dengan membangun sebuah Pusat Pendidikan dan Latihan di masing-masing negara di ASEAN.

Tahun 1985 Cevest diresmikan oleh Perdana Menteri Jepang Mr. Zenko Suzuki, Menteri Tenaga Kerja Sudomo dan Menteri Perindustrian Hartarto, sebagai bentuk kerjasama antara Pemerintah Jepang dengan Pemerintah Indonesia dalam rangka pengembangan SDM (pelatihan instruktur dan pembinaan industri kecil) di kawasan ASEAN dengan nama The Center For Vocational and Extension Service Training (CEVEST).

Perkembangan CEVEST :

1. Tahun 1983. Departemen Perindustrian dan Departemen Tenaga Kerja secara bersama-sama mendirikan The Center for Vocational and Extension Service Training : CEVEST. Pembangunan CEVEST dimulai.

2. Tahun 1985. CEVEST diresmikan oleh Perdana Menteri Mr. Zenko Suzuki, Menteri Tenaga Kerja Sudomo dan Menteri Perindustrian Hartarto, sebagai bentuk kerjasama antara Pemerintah Jepang dan Pemerintah Indonesia dalam rangka pengembangan SDM (pelatihan instruktur dan pembinaan industri kecil) di kawasan ASEAN.
3. Tahun 1986. Diklat Instruktur (DIKLATIN-CEVEST) berdiri
4. Tahun 1990. Pengelolaan Balai Latihan Instruktur dan Pengembangan (BLIP) diserahkan kepada Departemen Tenaga Kerja
5. Tahun 1998. Diakui sebagai Pusat Pendidikan dan Latihan Tehnik Tinggi terbaik di Indonesia.
6. Tahun 2000. Diangkat dari level setingkat akademi menjadi level tingkat sekolah tinggi.
7. Tahun 2001 menjadi Pusat Pengembangan Pelatihan Tenaga Kerja Industri Jasa (P3TKIJ).
8. Tahun 2002 menjadi Pusat Pelatihan Tenaga Kerja Luar Negeri (Puslatker TKLN).
9. Tahun 2006 menjadi Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Luar Negeri (BBPLKLN).

### **3.3 Visi dan Misi BBPLKLN**

Balai Besar Pengembangan Latihan Luar Negeri (BBPLKLN) adalah Balai latihan kerja yang di dirikan berdasarkan Permenakertrans RI No : Per 06/Men/III/2006 pada tanggal 16 Maret 2006. BBPLKLN bertanggung jawab meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mendorong lembaga-lembaga pelatihan untuk menyiapkan tenaga kerja yang kompeten dan professional agar mampu bersaing di pasar kerja global.

Peran BBPLKLN dalam meningkatkan kualitas SDM diarahkan untuk meningkatkan produktivitas melalui pelatihan berbasis kompetensi dan uji kompetensi yang berorientasi pada pasar kerja luar negeri. BBPLKLN senantiasa berorientasi pada efisiensi, efektivitas dan transparansi sesuai kebijakan dan strategi nasional untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja. BBPLKLN selalu berharap bekerja sama dengan industri, lembaga-lembaga pelatihan, instansi pemerintah baik di dalam maupun di luar negeri serta masyarakat luas.

**VISI :**

- Center of Excellent
- Center of Development
- Center of Empowerment

**MISI :**

- Meningkatkan kualitas dan produktivitas tenaga kerja
- Mengembangkan SDM Pelatihan, Program dan Manajemen Pelatihan
- Melaksanakan Pelatihan Berbasis Kompetensi
- Melaksanakan Uji Kompetensi
- Memperluas Jejaring Kerja dengan Lembaga Pelatihan dan Lembaga Penempatan Tenaga Kerja

**3.4 Sarana dan Prasarana BBPLKLN**

Dibawah pengelolaan Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktifitas Kemenakertrans, saat ini fasilitas ini dimanfaatkan secara penuh sebagai pusat pendidikan dan latihan para instruktur, yang setara dengan fasilitas serupa dengan BBLKDN di Bandung. Di lakukan juga pelatihan bagi pengangguran dan pelatihan atas permintaan perusahaan setempat, disamping dimanfaatkan juga sebagai tempat pelatihan sebelum tenaga kerja diberangkatkan ke luar negeri.

BBPLKLN terdapat di atas lahan seluas 10 hektar dengan fasilitas antara lain :

- Gedung Administrasi
- Ruang Rapat
- Gedung Serba Guna
- Ruang Auditorium
- Perpustakaan
- Kios 3 in 1
- Bengkel / Workshop 9 Jurusan
  - Ruang Teori Jurusan

- Ruang Praktek Jurusan
- Peralatan Jurusan
- Ruang Kelas ber-AC
- Asrama berkapasitas 600 orang
- Asrama VIP berkapasitas 60 orang
- Masjid
- Sarana Olahraga (Badminton, Tenis Lapangan, Tenis Meja, Bola Volley dll ).
- Kantin
- Area parkir, dll

### **3.5 Lingkup Layanan BBPLKLN**

Unit Pelaksana Teknis, yang selanjutnya disingkat UPT adalah satuan organisasi yang bersifat mandiri yang melaksanakan tugas teknis operasional dan atau tugas teknis penunjang di lingkungan Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Dimana tugas teknis operasional adalah tugas untuk melaksanakan kegiatan teknis yang secara langsung berhubungan dengan pelayanan masyarakat. Sedangkan tugas teknis penunjang adalah tugas untuk melaksanakan kegiatan teknis yang pada prinsipnya dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

UPT di lingkungan Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi terdiri dari :

1. Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Dalam Negeri di Bandung.
2. Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Luar Negeri di Bekasi.
3. Balai Besar Latihan Kerja Industri di Serang, Surakarta.
4. Balai Latihan Kerja Industri di Banda Aceh, Ternate, Sorong, Semarang.

Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Luar Negeri mempunyai tugas melaksanakan penyiapan program penyelenggaraan pelatihan, uji kompetensi dan konsultasi kelembagaan serta evaluasi pelaksanaan pelatihan kerja yang berorientasi pada pasar kerja luar negeri. BBPLKLN menjalankan fungsi :

1. Penyusunan rencana, program dan anggaran, pengembangan program pelatihan instruktur, tenaga pelatihan dan tenaga kerja yang berorientasi pada pasar kerja luar negeri.

2. Pelaksanaan program pelatihan, uji coba program pelatihan, uji kompetensi, instruktur tenaga pelatihan dan tenaga kerja yang berorientasi pada pasar kerja luar negeri.
3. Pelaksanaan komunikasi, konsultasi, informasi kelembagaan pelatihan instruktur dan pelatihan tenaga kerja yang berorientasi pada pasar kerja luar negeri.
4. Pelaksanaan evaluasi penyelenggaraan pelatihan, uji kompetensi dan konsultasi serta pelaksanaan pemasaran dan kerjasama kelembagaan pelatihan yang berorientasi pasar kerja luar negeri.
5. Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Balai Besar.

BBPLKLN saat ini melaksanakan pelayanan mencakup :

1. Penyelenggaraan Pelatihan, mencakup kegiatan :

- 1.1. Pelatihan Penyesuaian ke Luar Negeri

- 1.2. Pelatihan Teknis Kejuruan :

- a. Kejuruan Otomotif
- b. Kejuruan Mesin
- c. Kejuruan Las
- d. Kejuruan Fabrikasi
- e. Kejuruan Konstruksi Bangunan
- f. Kejuruan Listrik Industri
- g. Kejuruan Elektronika Industri
- h. Kejuruan Teknologi Informatika
- i. Kejuruan Bahasa Asing

- 1.3. Pelatihan Swadana untuk masyarakat / industri

- 1.4. Pelatihan Metodologi Pelatihan

- 1.5. Pelatihan Diklat dasar Instruktur

- 1.6. Pelatihan Upgrading Instruktur

- 1.7. Tailor Made Training

- 1.8. In House Training
2. Penyelenggaraan Pendidikan Politeknik, merupakan program kerjasama antara Politeknik Negeri Jakarta dengan BBPLKLN, yang mencakup pendidikan :
  - 2.1. Program Studi Teknik Mesin
  - 2.2. Program Studi Teknik Otomotif
  - 2.3. Program Studi Teknologi Informatika
  - 2.4. Program Studi Teknik Elektronika
  - 2.5. Program Studi Teknik Listrik
3. Tempat Uji Kompetensi (TUK) dilaksanakan bagian Kejuruan atas kerjasama dengan pihak lembaga sertifikasi Profesi (LSP), untuk melakukan uji kompetensi yang mencakup bidang kejuruan :
  - 3.1. TUK Logam dan Mesin
  - 3.2. TUK Otomotif
  - 3.3. TUK Las
  - 3.4. TUK Telematika
4. Layanan Kios 3 in 1 (Layanan Informasi Pelatihan, Sertifikasi dan Penempatan) merupakan pelayanan penyediaan informasi bagi pencari dan pengguna tenaga kerja (perusahaan dan instansi terkait). Penempatan kerja dapat berupa penempatan kerja di dalam negeri dan penempatan di luar negeri yang bekerjasama dengan instansi terkait.

Sertifikasi merupakan sertifikasi kompetensi kerja merupakan bentuk pengakuan formal terhadap kualitas lulusan pelatihan kerja atau tenaga kerja setelah mengikuti proses Uji Kompetensi (UJK)

Penempatan tenaga kerja baik di luar maupun di dalam negeri dilakukan Kios 3in1 BBPLKLN dengan menyediakan informasi pasar kerja dan bursa kerja secara terpadu. Pencari kerja dapat melihat dan langsung melamar pekerjaan, perusahaan juga dapat membuka lowongan dan memilih tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan bila kedua belah pihak sudah mendaftar menjadi

anggota Kios 3in1.

5. Layanan Konsultasi mencakup :
  - 5.1. Layanan konsultasi pelatihan
  - 5.2. Layanan konsultasi pendirian lembaga pelatihan
  - 5.3. Layanan konsultasi pengembangan program pelatihan
6. Layanan Konsultasi mencakup :
  - 6.1. Layanan konsultasi pelatihan
  - 6.2. Layanan konsultasi pendirian lembaga pelatihan
  - 6.3. Layanan konsultasi pengembangan program pelatihan
7. Layanan Konsultasi mencakup :
  - 7.1. Layanan konsultasi pelatihan
  - 7.2. Layanan konsultasi pendirian lembaga pelatihan
  - 7.3. Layanan konsultasi pengembangan program pelatihan
8. Layanan Konsultasi mencakup :
  - 8.1. Layanan konsultasi pelatihan
  - 8.2. Layanan konsultasi pendirian lembaga pelatihan
  - 8.3. Layanan konsultasi pengembangan program pelatihan

### **3.6 Penilaian Awal SMM BBPLKLN**

#### **3.6.1 Tabulasi Penilaian**

Setelah dilakukan pengamatan dan penilaian awal sebelum menerapkan SMM ISO 9001:2008, hasil penilaian yang telah dimodifikasi dari kuesioner dan hasil jawaban atas pertanyaan yang telah diajukan. Penilaian ini dilakukan dengan melakukan pengecekan ulang dengan menggunakan wawancara dan pengamatan yang dibantu oleh staff di BLK. Tabulasi jawaban atas pertanyaan dapat dilihat pada tabel 3.1.

**Tabel 3.1. Tabulasi Penilaian**

<b>NO</b>	<b>PERSYARATAN</b>	<b>SCORE</b>	<b>HASIL PENILAIAN</b>
1	Apakah tersedia proses bisnis institusi (4.1 a&b) Jelaskan maksud proses bisnis/kegiatan tersebut, sesuai tanggungjawab atau unit anda	0	Tidak tersedia bukti penerapan
2	Apakah ada kriteria output proses suatu bagian dapat diterima bagian lain (4.1 c)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
3	Apakah tersedia informasi sumber daya institusi (SDM, peralatan, dll) (4.1 d)	4	Diterapkan, terdokumentasi, rekaman tersedia, namun masih belum konsisten
4	Apakah tersedia sasaran mutu dan kebijakan mutu (4.2.1 a)	4	Diterapkan, terdokumentasi, rekaman tersedia, namun masih belum konsisten
5	Apakah tersedia Pedoman mutu (4.2.1 b)	0	Tidak tersedia bukti penerapan
6	Apakah tersedia 6 prosedur wajib (4.2.1 c)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
7	Apakah ada tersedia selain 6 prosedur wajib, untuk menjamin perencanaan dan efektivitas penerapannya.	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
8	Apakah tersedia rekaman yang dipersyaratkan standar (4.1.2 c)	2	Diterapkan, hanya terdokumentasi sebagian
9	Tolong tunjukkan dokumen Manual Mutu, yang isinya mencakup:  1) Lingkup penerapan sistem mutu, 2) Adanya pengecualian penerapan dan klausul 7.0 3) Adanya informasi proses bisnis 4) Adanya acuan silang antara prosedur dengan klausul ISO 9001:2008 terkait	0	Tidak tersedia bukti penerapan
10	Apakah pada prosedur pengendalian dokumen adanya mekanisme pengesahan dokumen sebelum diterbitkan dan setelah revisi (4.2.3 a&b)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
11	Apakah pada prosedur pengendalian dokumen mekanisme pengidentifikasian dokumen (4.2.3 c&e)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
12	Apakah tersedia dan sudah lengkap diidentifikasi dokumen yang digunakan dalam penerapan (4.2.3)	2	Diterapkan, hanya terdokumentasi sebagian
13	Apakah pada prosedur pengendalian dokumen mekanisme distribusi dokumen dan bukti daftar distribusinya (4.2.3 d), tunjukkan bukti rekaman distribusi	0	Tidak tersedia bukti penerapan
14	Apakah tersedia mekanisme penanganan dokumen eksternal	3	Panduan Terdokumentasi, bukti

	(4.2.3 d), tolong tunjukkan rekaman dokumen eksternal		penerapan tidak tersedia
15	Apakah ada mekanisme pengendalian dokumen kadaluwarsa (4.2.3 g), bukti rekaman penanganan dokumen kadaluwarsa	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
16	Apakah tersedia prosedur rekaman, tersedianya mekanisme pengendalian rekaman (4.2.4)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
17	Apakah pada prosedur pengendalian rekaman mekanisme distribusi atau penggandaan data/rekaman (4.2.4)	0	Tidak tersedia bukti penerapan
18	Apakah pada prosedur pengendalian tersedia mekanisme penyimpanan & pemeliharaan rekaman (4.2.4)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
19	Apakah pada prosedur pengendalian rekaman, tersedia mekanisme masa simpan & pemusnahan (pembuangan) rekaman (4.2.4),	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
20	Apakah ada bukti informasi masa simpan, dan pertimbangannya (4.2.4)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
21	Apakah tersedia pernyataan tertulis dari top manajemen tentang keinginan untuk penerapan manajemen mutu (5.1)	1	Diterapkan, tetapi tidak terdokumentasi
22	Apakah ada bukti pemenuhan klausul 7.2.1 dan 8.2.1, terkait focus kepada pelanggan (5.2)	4	Diterapkan, terdokumentasi, rekaman tersedia, namun masih belum konsisten
23	Apakah ada memahami isi kebijakan mutu yang menyatakan sesuai dengan tujuan organisasi (visi misi institusi) (5.3)	4	Diterapkan, terdokumentasi, rekaman tersedia, namun masih belum konsisten
24	Apakah anda memahami isi kebijakan mutu memperhatikan persyaratan pelanggan dan ingin melakukan perbaikan berkesinambungan (5.3)	1	Diterapkan, tetapi tidak terdokumentasi
25	Apakah anda memahami isi kebijakan mutu yang terkait tujuan mutu (5.3)	1	Diterapkan, tetapi tidak terdokumentasi
26	Apakah bukti Kebijakan mutu telah difahami oleh karyawan (ada sosialisasi) (5.3)	1	Diterapkan, tetapi tidak terdokumentasi
27	Apakah ada bukti mekanisme untuk mereview kebijakan mutu (5.3)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
28	Apakah ada bukti ketersediaan tujuan mutu pada setiap departemen atau bagian terkait (5.4.1)	1	Diterapkan, tetapi tidak terdokumentasi
29	Apakah ada bukti tujuan mutu sasaran terukur (5.4.1)	1	Diterapkan, tetapi tidak terdokumentasi
30	Periksa bukti keterkaitan tujuan mutu dengan kebijakan mutu (5.4.1)	1	Diterapkan, tetapi tidak terdokumentasi
31	Periksa bukti sistem perencanaan institusi dan mekanisme	3	Panduan Terdokumentasi, bukti

	perubahannya (5.4.2)		penerapan tidak tersedia
32	Periksa bukti penyediaan sumberdaya untuk melaksanakan kebijakan mutu (5.4.2)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
33	Periksa bukti ketersediaan struktur organisasi (ada jabatan wakil manajemen, ada struktur internal audit, ada struktur tim ISO (5.5.1)	4	Diterapkan, terdokumentasi, rekaman tersedia, namun masih belum konsisten
34	Periksa ketersediaan job des (wewenang, tanggung jawab, kompetensi, sesuai struktur organisasi) (5.5.1)	4	Diterapkan, terdokumentasi, rekaman tersedia, namun masih belum konsisten
35	Periksa pemahaman dan kesesuaian job des, dengan bukti penerapan pada setiap pemegang jabatan (5.5.1)	1	Diterapkan, tetapi tidak terdokumentasi
36	Periksa bukti penunjukan wakil manajemen pelaksana ISO (5.5.2 a,b,c)	1	Diterapkan, tetapi tidak terdokumentasi
37	Periksa rekaman proses komunikasi internal (5.5.3) misalnya notulensi, absensi	4	Diterapkan, terdokumentasi, rekaman tersedia, namun masih belum konsisten
38	Periksa komitmen institusi untuk mereview manajemen mutu, sesuai periode waktu yang ditetapkan (5.6.1)	0	Tidak tersedia bukti penerapan
39	Periksa rekaman agenda tinjauan manajemen yang mencakup : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hasil audit</li> <li>▪ Umpan balik/klaim pelanggan,</li> <li>▪ kinerja proses dan kesesuaian produk,</li> <li>▪ status tindakan koreksi dan pencegahan</li> <li>▪ tindak lanjut tinjauan manajemen yang lalu,</li> <li>▪ perubahan yang dapat mempengaruhi sistem manajemen mutu</li> <li>▪ Adanya saran-saran untuk perbaikan</li> </ul>	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
40	Periksa rekaman hasil out put atau pembahasan tinjauan manajemen terkait agenda pada klausul 5.6.2 (a – g)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
41	Periksa bukti rekomendasi top manajemen terhadap hasil tinjauan manajemen, terkait dengan (5.6.3) : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adanya perbaikan efektivitas SMM dan proses lainnya.</li> <li>▪ Perbaikan produk memenuhi persyaratan pelanggan</li> <li>▪ Penyediaan sumber daya</li> </ul>	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
42	Periksa bukti penyediaan dan pemeliharaan sumber daya manusia (6.2.1)	4	Diterapkan, terdokumentasi, rekaman tersedia, namun masih belum konsisten
43	Periksa rekaman kompetensi SDM yang terkait sistem mutu (pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan ketrampilan) 6.2.1 e)	4	Diterapkan, terdokumentasi, rekaman tersedia, namun masih belum konsisten
44	Periksa dokumentasi identifikasi kebutuhan pelatihan sesuai persyaratan kompetensi (6.2.2)	1	Diterapkan, tetapi tidak terdokumentasi

45	Periksa dokumentasi identifikasi perencanaan dan pelaksanaan pelatihan, evaluasi pelatihan dan evaluasi hasil pelatihan (6.2.2)	1	Diterapkan, tetapi tidak terdokumentasi
46	Periksa daftar sarana-prasarana yang dimiliki institusi mencakup (6.3 a,b,c) : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gedung, ruang kerja dan sarana penting terkait,</li> <li>▪ peralatan proses, (baik perangkat keras maupun perangkat lunak) dan jasa pendukung (seperti angkutan atau komunikasi)</li> </ul>	4	Diterapkan, terdokumentasi, rekaman tersedia, namun masih belum konsisten
47	Periksa dokumentasi identifikasi lingkungan kerja (peralatan dan suasana kerja) dan bukti rekaman pemeliharaan (6.4)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
48	Periksa dokumentasi pada tiap departemen tentang rencana realisasi produk mencakup (7.1) : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pencapaian sasaran/persyaratan mutu produk</li> <li>▪ kebutuhan rencana proses, dokumen, dan kebutuhan sumber daya khas bagi produk</li> <li>▪ kegiatan verifikasi, validasi, pemantauan, inspeksi, pengujian produk.</li> <li>▪ Bukti rekaman realisasi produk</li> </ul>	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
49	Periksa dokumentasi daftar persyaratan yang dibutuhkan pelanggan (7.2.1)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
50	Periksa dokumentasi daftar persyaratan yang ditetapkan institusi, untuk kriteria kegiatan (7.2.1)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
51	Periksa dokumentasi daftar persyaratan yang ditetapkan pemerintah atau asosiasi bisnis – jika ada (7.2.1)	4	Diterapkan, terdokumentasi, rekaman tersedia, namun masih belum konsisten
52	Periksa mekanisme institusi melakukan tinjauan kontrak, sebelum memutuskan untuk memenuhi order dari pelanggan (7.2.2)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
53	Periksa mekanisme institusi, untuk memenuhi, jika terjadi perubahan kontrak, termasuk dokumen/rekaman terkait (7.2.2)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
54	Periksa mekanisme institusi untuk menginformasikan dan memasarkan produknya kepada pelanggan, daftar penawaran, brosur dan proposal (7.2.3 a)	5	Diterapkan, terdokumentasi, tersedia bukti rekaman lengkap
55	Periksa rekaman komunikasi dengan pelanggan dari sebelum kontrak sampai tercapainya kesepakatan order (7.2.3 b)	1	Diterapkan, tetapi tidak terdokumentasi
56	Periksa mekanisme institusi menangani klaim yang disampaikan pelanggan (7.2.3 c)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
57	Periksa mekanisme desain dan pengembangan (jika diterapkan) 7.3.1 – 7.3.7	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
58	Periksa mekanisme seleksi calon pemasok yang akan menjadi	3	Panduan Terdokumentasi, bukti

	mitra institusi (7.4.1)		penerapan tidak tersedia
59	Periksa dokumen persyaratan pembelian mengenai spesifikasi produk pengiriman sampai pengendalian (7.4.1)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
60	Periksa daftar suplier dan kriteria evaluasi suplier serta bukti evaluasi suplier yang telah bekerjasama. (7.4.1)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
61	Periksa bukti penawaran atau informasi produk yang ditawarkan dari suplier (7.4.2)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
62	Periksa kriteria dan metode penerimaan penawaran produk dari suplier mencakup (7.4.2) : a) persyaratan persetujuan produk, prosedur, proses dan peralatan b) persyaratan kualifikasi personel c) persyaratan sistem manajemen mutu.	1	Diterapkan, tetapi tidak terdokumentasi
63	Periksa metode pemeriksaan dan kriteria penerimaan material/jasa yang disampaikan pemasok, pada saat sampai dilokasi institusi (7.4.3)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
64	Periksa bukti rekaman material/bahan yang diterima dan ditolak dari suplier (7.4.3)	0	Tidak tersedia bukti penerapan
65	Periksa metode pemeriksaan dan kriteria penerimaan material/jasa jika pemeriksaan ditempat pemasok (7.4.3)	0	Tidak tersedia bukti penerapan
66	Periksa mekanisme merencanakan dan melaksanakan produksi dan penyediaan jasa (7.5.1)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
67	Periksa ketersediaan informasi yang menguraikan karakteristik produk, dalam kondisi terkendali (7.5.1.a)	5	Diterapkan, terdokumentasi, tersedia bukti rekaman lengkap
68	Periksa ketersediaan instruksi kerja, untuk pelaksanaan produksi/penyediaan jasa 7.5.1.b (jika diperlukan)	5	Diterapkan, terdokumentasi, tersedia bukti rekaman lengkap
69	Periksa ketersediaan pemakaian peralatan yang sesuai, untuk pelaksanaan produksi 7.5.1.c	5	Diterapkan, terdokumentasi, tersedia bukti rekaman lengkap
70	Periksa ketersediaan pemakaian sarana pemantauan dan pengukuran pada pelaksanaan produksi/penyediaan jasa 7.5.1.d	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
71	Periksa bukti/rekaman hasil pemantauan dan pengukuran pada kegiatan pelaksanaan produksi/penyediaan jasa 7.5.1.e	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
72	Periksa penerapan pengendalian kegiatan penyerahan dan pasca penyerahan dari pelaksanaan produksi. 7.5.1.f	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
73	Periksa mekanisme memvalidasi proses produksi dan penyediaan jasa, jika proses pemantauan atau pengukuran tidak berurutan. (kekurangannya hanya terlihat setelah produk	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia

	dipakai atau jasa telah diserahkan) 7.5.2		
74	Periksa kriteria validasi persetujuan proses 7.5.2	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
75	Periksa persetujuan peralatan dan kualifikasi personel untuk memvalidasi 7.5.2	0	Tidak tersedia bukti penerapan
76	Periksa pemakaian metode dan prosedur untuk memvalidasi 7.5.2	0	Tidak tersedia bukti penerapan
77	Periksa bukti rekaman hasil validasi 7.5.2	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
78	Periksa mekanisme mengidentifikasi status produk, sesuai persyaratan pemantauan dan pengukuran. (7.5.3)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
79	Periksa bentuk initial identifikasi status produk mampu telusur (7.5.3)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
80	Periksa bukti informasi/rekaman status produk mampu telusur (7.5.3)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
81	Periksa mekanisme pengelolaan barang milik pelanggan (identifikasi barang, penyimpanan dan rekaman informasi terkait barang hilang/rusak) 7.5.4	4	Diterapkan, terdokumentasi, rekaman tersedia, namun masih belum konsisten
82	Periksa mekanisme untuk memelihara kesesuaian produk dari mulai proses internal, hingga penyerahan ke pelanggan (7.5.5)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
83	Periksa bukti identifikasi produk hasil, penanganan, pengemasan, penyimpanan dan perlindungan, sebelum produk dikirim ke pelanggan (7.5.5)	---	Tidak diterapkan
84	Periksa adanya kegiatan inspeksi/pengukuran yang memerlukan perangkat peralatan pengukuran (7.6)	4	Diterapkan, terdokumentasi, rekaman tersedia, namun masih belum konsisten
85	Periksa daftar rekaman status peralatan yang telah dikalibrasi (7.6)	4	Diterapkan, terdokumentasi, rekaman tersedia, namun masih belum konsisten
86	Periksa mekanisme kalibrasi yang telah dilaksanakan, jika kalibrasi internal dilaksanakan (7.6)	1	Diterapkan, tetapi tidak terdokumentasi
87	Periksa bukti initial status kalibrasi sesuai alat ukur yang digunakan (7.6)	1	Diterapkan, tetapi tidak terdokumentasi
88	Periksa mekanisme merencanakan, dan menerapkan proses pemantauan, pengukuran, analisis dan perbaikan yang diperlukan untuk (8.1): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ menunjukkan kesesuaian produk,</li> <li>▪ memastikan kesesuaian sistem manajemen mutu</li> <li>▪ Perbaiki efektivitas sistem manajemen mutu secara</li> </ul>	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia

	berkelanjutan. ▪ Penggunaan teknik statistik, jika sesuai penerapannya		
89	Periksa metode untuk memantau informasi persepsi pelanggan terkait persyaratan pelanggan (8.2.1)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
90	Periksa bukti rekaman hasil pemantauan persepsi kepuasan pelanggan (8.2.1)	4	
91	Periksa prosedur pelaksanaan audit mutu internal, dan periode/frekuensi selang waktu pelaksanaannya (8.2.2)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
92	Periksa bukti Program audit, dengan pertimbangan status audit sebelumnya (8.2.2)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
93	Periksa tujuan dan lingkup audit atau area yang diaudit (8.2.2)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
94	Periksa kriteria dan metode audit yang dilaksanakan (8.2.2)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
95	Periksa ketersediaan dan independensi tim audit (8.2.2)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
96	Periksa rekaman bukti pelaksanaan dan pelaporan hasil audit (8.2.2)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
97	Periksa bukti laporan ketidaksesuaian, tindakan perbaikan, akar penyebab ketidaksesuaian, dan bukti telah dilakukan verifikasi tindakan perbaikan (8.2.2)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
98	Periksa metode pemantauan dan pengukuran proses, yang menunjukkan pencapaian persyaratan sistem mutu (8.2.3)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
99	Periksa bukti tindakan perbaikan jika proses tidak menunjukkan pencapaian (8.2.3)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
100	Periksa metode pemantauan dan pengukuran karakteristik produk, dan verifikasi pencapaian persyaratan produk (8.2.4)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
101	Periksa bukti rekaman pencapaian realisasi produk (8.2.4), sesuai 7.1	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
102	Periksa prosedur pengendalian produk tidak sesuai, mencakup tanggungjawab dan wewenang (8.3)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
103	Periksa bukti produk yang tidak sesuai persyaratan telah diidentifikasi (8.3)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
104	Periksa bukti pengendalian untuk mencegah pemakaian atau penyerahan produk yang tidak sesuai (8.3)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
105	Periksa bukti tindakan mencegah dan menghilangkan produk tidak sesuai (8.3)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
106	Periksa bukti verifikasi/persetujuan produk tidak sesuai, telah	3	Panduan Terdokumentasi, bukti

	dapat memenuhi persyaratan (8.3)		penerapan tidak tersedia
107	Periksa bukti analisis data terkait kepuasan pelanggan (8.4)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
108	Periksa bukti analisis data kesesuaian pada persyaratan produk (8.4)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
109	Periksa bukti analisis data terkait karakteristik proses dan produk (8.4)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
110	Periksa bukti analisis data terkait evaluasi pemasok (8.4)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
111	Periksa bukti pencapaian Tujuan Mutu menunjukkan perbaikan berkesinambungan (8.5.1)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
112	Periksa bukti Hasil Audit menunjukkan perbaikan berkesinambungan (8.5.1)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
113	Periksa bukti Analisa Data menunjukkan perbaikan berkesinambungan (8.5.1)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
114	Periksa bukti Tindakan Koreksi dan Pencegahan menunjukkan perbaikan berkesinambungan (8.5.1)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
115	Periksa bukti prosedur tindakan perbaikan (8.5.2)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
116	Periksa bukti identifikasi ketidaksesuaian, dan akar penyebab ketidaksesuaian (8.5.2)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
117	Periksa bukti tindakan menghilangkan penyebab ketidaksesuaian untuk mencegah terulangnya kembali (reccurence) (8.5.2)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
118	Periksa bukti prosedur tindakan pencegahan (8.5.3)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
119	Periksa bukti identifikasi potensi ketidaksesuaian, dan akar penyebab potensi ketidaksesuaian (8.5.3)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
120	Periksa bukti tindakan menghilangkan potensi penyebab ketidaksesuaian untuk mencegah terulangnya kembali (8.5.3)	3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia

### 3.6.2 Nilai Performansi Elemen – Elemen ISO 9001:2008

Setelah mendapatkan hasil akhir penilaian mengenai dokumentasi sistem mutu di BBPLKLN yang diketahui dari hasil rekapitulasi penelitian diatas, selanjutnya dibuat sistem penilaian untuk setiap elemen ISO 9001:2008, dengan memberi bobot pada setiap hasil penilaian, yaitu :

- 0 = Tidak tersedia bukti penerapan
- 1 = Diterapkan, tetapi tidak terdokumentasi
- 2 = Diterapkan, hanya terdokumentasi sebagian
- 3 = Panduan terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
- 4 = Diterapkan, terdokumentasi, rekaman tersedia, namun masih belum konsisten
- 5 = Diterapkan, terdokumentasi, tersedia bukti rekaman lengkap

Dari hasil penilaian tersebut dijumlahkan, lalu didapatkan total nilai. Kemudian nilai tersebut dikalikan dengan nilai 5 (Diterapkan, terdokumentasi, tersedia bukti rekaman lengkap), untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada rumus berikut ini :

( NM )Nilai Maksimum = Jumlah pertanyaan yang diterapkan x score 5

( NP )Nilai yang diperoleh = Jumlah Score yang diperoleh

( PP )Prosentase Penerapan =  $\frac{NP}{NM} \times 100$

Gap Pencapaian =  $100\% - PP \%$

**Tabel. 3.2. Nilai Performansi Elemen ISO 9001 : 2008**

Nilai Maksimum (NM)	:	<b>Jumlah pertanyaan diterapkan X score 5 = <math>120 \times 5 = 600</math></b>
Nilai yang diperoleh (NP)	:	<b>Jumlah Score yang diperoleh = 318</b>
Prosentase penerapan (PP)	:	<b><math>NP / NM \times 100 = 318 / 600 = 53 \%</math></b>

### 3.7 Data Pengelolaan Mutu BBPLKLN

Data yang diambil mulai dari manajemen dan unit kerja di lingkungan BBPLKLN.

#### 3.7.1. Sasaran Mutu / Rencana Kerja 2010

**Tabel 3.3. Sasaran Mutu dan Rencana Kerja 2010**

No.			Target	Rencana Kerja
1	Menjamin Efektivitas SMM sesuai dengan ISO	Jumlah area yang diaudit sesuai program	85%	1. Melaksanakan audit ke semua area 2. Penyelesaian laporan

9001 : 2008	Jumlah pemasok yang asses sesuai program	85%	1. Melaksanakan assessment sesuai pelaporan 2. Penyelesaian laporan
	Kecepatan penyampaian informasi dan dokumentasi sesuai dengan prosedur	80%	1. Melaksanakan distribusi dokumen secara elektronik 2. Melakukan audit dokumen
	Evaluasi dokumen	90%	Pemetaan ulang system dokumentasi
	Pemantauan kegiatan perbaikan	80%	1. Evaluasi hasil survey kepuasan pelanggan 2. Menyelesaikan klain pelanggan 3. Tinjauan manajemen
	Kesesuaian kompetensi personil	90%	Melakukan pelatihan sesuai kompetensi

### 3.7.2. Sistem Manajemen Mutu

- Struktur organisasi BBPLKLN dapat dilihat pada lampiran dan lampiran. Pemimpin tertinggi adalah Kepala dan membawahi Kabag. Tata Usaha, Kabid. Pengembangan dan Evaluasi dan Kabid. Penyelenggaraan dan Pemberdayaan.
- Pre-Assesment ISO 9001:2008 (November 2009)

**Tabel 3.4. Daftar Temuan Pre Assesment ISO 9001:2008**

NO	AREA	TEMUAN	KET
		<b>Non Conformance / mayor:</b>	
		1. Catatan bukti pelaksanaan audit internal dan tinjauan manajemen tidak dapat ditunjukkan.	

1	MR/WWM:	2. Sasaran mutu per bidang dan bagian yang terkait belum dibuat dan diukur pencapaiannya.	
		<b>Area of concern/minor:</b>	
		1. Klausul 7.3 dan 7.5.4 tidak dapat dikecualikan karena organisasi melaksanakan kegiatan tersebut.	
		2. Pencatatan komplain pelanggan dan tindakan perbaikan dan statusnya belum dicatat dengan jelas.	
		3. Daftar induk dokumen internl, eksternal dan daftar arsip belum dibuat.	
		<b>Opportunity for improvement/saran perbaikan;</b>	
		1. Kotak saran perlu ditempatkan juga di daerah strategis lainnya misalnya di asrama dan di setiap program kejuruan.	
		2. Prosedur penanganan komplain pelanggan perlu dibuat.	
2	Seksi Program dan Pengembangan	3. Periode pelaksanaan survey kepuasan pelanggan dan definisi pelanggan perlu dibuat lebih jelas.	
		<b>Area of concern;</b>	
		1. Bukti penyusunan kurikulum apakah sesuai persyaratan pelanggan (customized training) tidak dicatat. Misalnya training untuk PT. Metindo bulan September 2009.	
		2. Bukti validasi / persetujuan terhadap bahan ajar, materi soal belum dibuat untuk memastikan kesesuaian dengan kurikulum yang dibuat.	
		<b>Opportunity for improvement;</b>	
		Perlu dibuat ceklist pemeriksaan kelengkapan persiapan administrasi training yang akan dilaksanakan, misalnya apakah kurikulum , bahan jara, materi test, silabus dll sudah dibuat atau belum.	
3	Seksi Penyelenggaraan:	<b>Area of concern:</b>	
		1. Kebijakan tentang ijasah yang salah dan nilai yang tidak mencapai standar pada saat test, belumdibuat di dalam prosedur.	
		2. Kontrol stok sertifikat yang belum dipakai belum dibuat.	
		3. Tanda terima penerima sertifikat pelatihan yang tidak diambil oleh peserta tidak selalu dibuat tanda terimanya. Misalnya untuk pelatihan LSP up grading kejuruan las tahun 2009.	
4	Seksi Evaluasi dan Pelaporan:	<b>Area of concern:</b>	
		1. Tindak lanjut terhadap tutor yang mendapatkan nilai kurang (K) untuk bahasa Korea I + II tidak dicatat.	
		2. Analisa hasil survey kepuasan pelanggan berkaitan dengan asrama dan penyelenggaraan diklat belum dianalisa.	
		<b>Opportunity for improvement:</b>	
		Formulir survey kepuasan pelanggan perlu dibuat tanggalnya.	

5	<b>Subag Kepegawaian dan Keuangan:</b>	<b>Area of concern:</b>	
		1. Job Description dan kompetensi jabatan untuk structural dan fungsional belum dibuat.	
		2. Gap kompetensi analisi setiap jabatan belum dibuat dan training program 2009 belum dibuat.	
		3. Bukti evaluasi training pegawai belum dibuat memakai form penilaian kinerja pegawai.	

- List Temuan Surveillance ISO 9001:2008 (Desember 2009)

• **Tabel 3.5. Daftar Temuan Sertifikasi ISO 9001:2008**

N0	AREA	TEMUAN	KET
1	<b>Management system support function /WWM:</b>	<b>Non Conformance / mayor:</b>	
		Sasaran mutu per bidang dan bagian yang terkait belum dibuat dan diukur pencapaiannya.	
		Jadwal dan bukti perawatan mesin / peralatan di workshop-workshop belum dibuat dan dicatat.	
		<b>Area of concern/minor:</b>	
		Pencatatan komplain pelanggan belum dilengkapi dengan target dan statusnya belum dicatat dengan jelas di dalam formulir keluhan pelanggan.	
		Daftar induk dokumen eksternal dan masa simpan rekaman di dalam daftar arsip belum dibuat.	
		Prosedur tindakan koreksi dan pencegahan masih merujuk ke ISO 9001:2000.	
		RTM yang sudah dilakukan belum mencatat pembahasan pencapaian sasaran mutu dengan jelas	
		Audit internal belum mencakup implementasi prosedur atau intruksi kerja proses yang ada.	
		<b>Opportunity for improvement/saran perbaikan;</b>	
		Rekap temuan audit internal perlu dibuat untuk mempermudah monitoring penyelesaian perbaikannya.	
Prosedur Pengendalian produk tidak sesuai sebaiknya dipisah dari prosedur evaluasi dan pelaporan.			
Pemahaman Sisdur ISO 9001:2008 perlu dioptimalkan kembali.			
2	<b>Seksi program &amp; pengembangan :</b>	<b>Area of concern:</b>	
		Bukti validasi / persetujuan terhadap learning material (bahan ajar, materi soal) belum dibuat untuk memastikan kesesuaian dengan kurikulum yang dibuat untuk materi pelatoha "tehnisi spesialisasi tume up" tgl 30 Nov – 11 December 2009.	
		Tanda terima learning material untuk materi pelatihan tersebut diatas belum dibuat.	

		Nomor kode kompetensi di dalam modul "pemeliharaan service komponen" tidak sesuai dengan nomor kode kompetensi di kurikulum pelatihannya (OTO-KR01-001-01 seharusnya 03).	
3	<b>Seksi Penyelenggaraan:</b>	<b>Area of concern:</b>	
		Kebijakan tentang ijasah yang salah belum dibuat di dalam prosedur.	
		Kontrol stok sertifikat yang belum dipakai belum dibuat.	
		Daftar nilai untuk training kejuruan otomotif 3 tgl 13 Juli – 4 September 2009 tidak bisa ditunjukkan dan jumlah peserta pelatihannya tidak sama antara yang tertera di dalam absensi dengan yang tertulis di laporan (diabsensi ada 15 peserta namun di dalam laporan tertulis 16 orang peserta).	
4	<b>Kejuruan:</b>	<b>Area of concern:</b>	
		Daftar peralatan, hand tool dan alat ukur belum dibuat.	
		Jadwal dan bukti perawatan mesin / peralatan belum dicatat.	
		Jadwal dan bukti verifikasi alat ukur belum dibuat.	
		Tata tertib selama praktek di workshop belum dibuat.	
5	<b>Seksi Evaluasi &amp; Pelaporan</b>	<b>Area of concern</b>	
		Monitoring training yang sudah dilaksanakan belum dibuat untuk memastikan kesesuaian antara planning dengan realisasinya.	
		Tindak lanjut terhadap tutor yang mendapatkan nilai kurang (K) untuk bahasa Korea I + II belum dilakukan.	
6	<b>Subag Kepegawaian &amp; Keuangan:</b>	<b>Area of concern:</b>	
		Job Description dan kompetensi jabatan untuk structural dan fungsional belum dibuat berdasarkan aspek pendidikan, pengalaman, pelatihan dan ketrampilan yang perlu dimiliki.	
		Gap kompetensi analisis setiap jabatan belum dibuat dan usulan training program 2009 dari masing-masing bidang/seksi belum dibuat.	
		Opportunity for improvement: Disarankan untuk membuat identifikasi lemari file lebih jelas agar mempermudah pencarian arsip/file yang dibutuhkan.	
7	<b>Subag Umum &amp; Rumah Tangga :</b>	<b>Area of concern:</b>	
		Pengeluaran barang dilakukan berdasarkan permintaan bagian terkait ("Daftar Permintaan Barang"). Tetapi form "Pengeluaran Bahan Pelatihan" #CVT/FM/08-05 belum digunakan.	
		• Prosedur "Pengadaan barang dan jasa" #CVT/PM/15 belum sepenuhnya dijalankan, misalnya: belum ada bukti penerapan form "Pembuktian Kualifikasi" #CVT/FM/15-08. Lebih lanjut, kriteria evaluasi kinerja supplier belum ditetapkan dan diterapkan.	
	<b>Maintenance of</b>	<b>Area of concern:</b>	

	<b>Teaching Equipments (workshops and laboratories) including Calibration of Measuring Devices [Subbagian Umum &amp; Rumah Tangga]</b>	Secara lisan disampaikan bahwa pemeriksaan mesin sebelum penggunaan (misalnya: untuk CNC, bubut, milling, mesin bor di Wokshop) dan pemeliharaan tahunan sudah dilakukan, tetapi catatan terkait dengan aktivitas tersebut tidak bisa ditunjukkan saat audit. Lebih lanjut, "Formulir Checklist Perawatan Mesin" (CVT/FM/08/03) belum secara efektif digunakan sesuai persyaratan prosedur #CVT/PM/08.	
	<b>Maintenance of Supporting Infrastructures (classroom, library, dormitory, canteen, multipurpose building) [Subbagian Umum &amp; Rumah Tangga]</b>	<p><b>Area of concern:</b></p> <p>Secara lisan disampaikan bahwa pemeliharaan Genset dilakukan setiap minggu, termasuk tes operasional. Tetapi rencana pemeliharaan dan hasilnya belum tercatat, termasuk item pemeliharaan dan kriteria, misalnya: ketersediaan bahan bakar, aki, kondisi oli dan tes operasi.</p> <p>Secara lisan disampaikan bahwa fasilitas tanggap darurat, termasuk sistem pompa hidran, box hidran dan alat pemadam api ringan sudah diperiksa berkala. Tetapi aktivitas ini belum tercatat.</p> <p>Sistem untuk manajemen asrama belum terdokumentasi, termasuk untuk pemeliharaan, pendaftaran penghuni, maupun jaminan keamanan.</p> <p>Permintaan perbaikan tidak selalu tercatat, termasuk detail dan tanggal permintaan perbaikan, tanggal dan status tindak lanjutnya. Prosedur #CVT/PM/08 mempersyaratkan penggunaan form "Pengajuan Perbaikan" #CVT/FM/08-01 untuk mencatat permintaan perbaikan dan tindak lanjutnya.</p>	

- Rekapitulasi Surveillance Report

**Tabel 3.6. Rekapitulasi Surveillance Report**

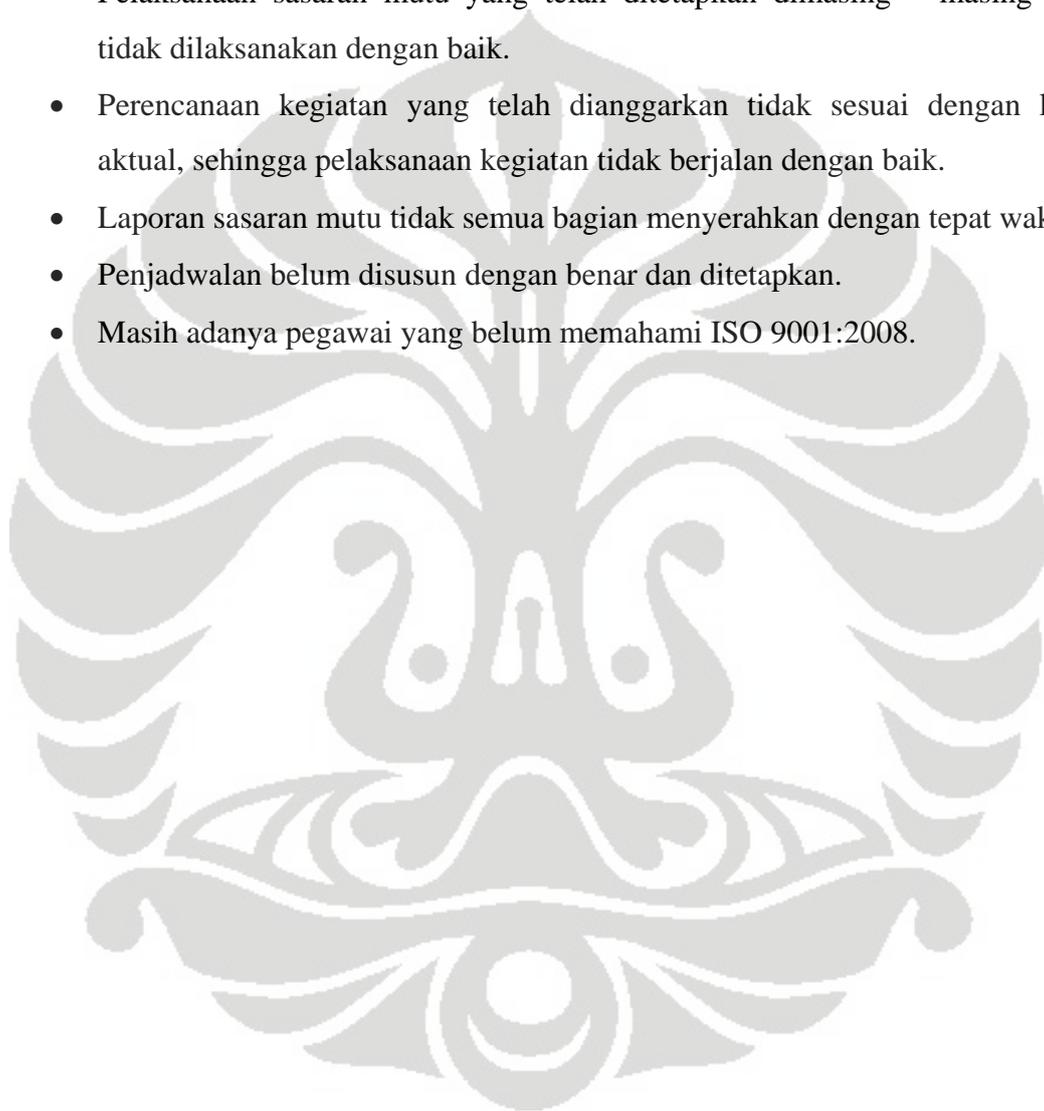
No	AUDIT	JUMLAH TEMUAN			KETERANGAN
		MAYOR	MINOR	OBSERVATION	
1	01	2	13	25	
2	02	0	28	40	

### 3.8 Identifikasi Kendala – Kendala Pencapaian ISO 9001:2008

Berdasarkan pengamatan lapangan, wawancara dan kajian awal, masih terdapat hambatan – hambatan yang ditemukan antara lain :

- Komitmen manajemen sangat besar, tetapi pada tataran pelaksana dilapangan masih kurang. Komitemen manajemen perlu ditindak lanjuti dengan membangun kesadaran pada setiap orang.
- Kesadaran dan budaya kualitas masih belum dimiliki oleh sebagian pegawai BBPLKLN.
- Pengetahuan dan ketrampilan di bidang manajemen kualitas masih sangat kurang.

- Biaya dan dana untuk pengelolaan mutu belum menjadi prioritas utama.
- Dokumen sudah baku tetapi masih ada yang belum terdokumentasi dan perlu sosialisasi.
- Tidak dilaksanakan proses kalibrasi padahal biaya untuk kalibrasi sudah di anggarkan
- Penerapan prosedur dan instruksi kerja masih belum berjalan dengan benar.
- Pelaksanaan sasaran mutu yang telah ditetapkan dimasing – masing bagian tidak dilaksanakan dengan baik.
- Perencanaan kegiatan yang telah dianggarkan tidak sesuai dengan kondisi aktual, sehingga pelaksanaan kegiatan tidak berjalan dengan baik.
- Laporan sasaran mutu tidak semua bagian menyerahkan dengan tepat waktu.
- Penjadwalan belum disusun dengan benar dan ditetapkan.
- Masih adanya pegawai yang belum memahami ISO 9001:2008.



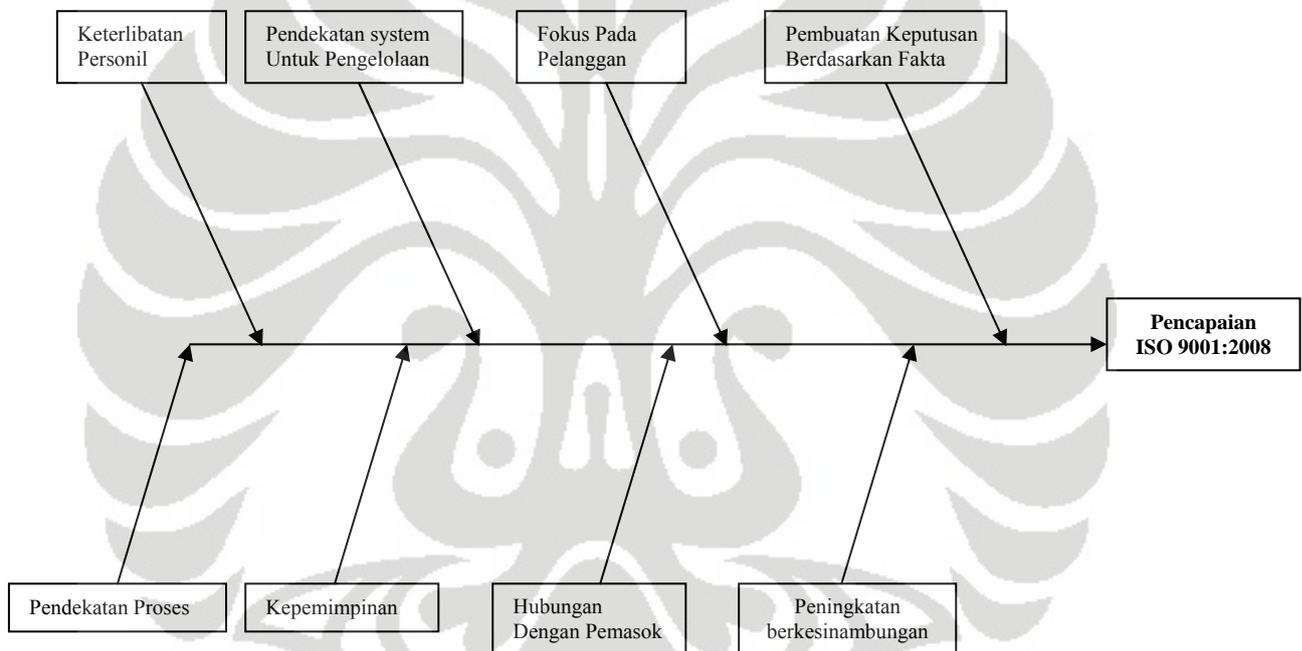
## BAB 4

### PENERAPAN (TQM) TOTAL QUALITY MANAGEMENT MELALUI PENCAPAIAN ISO 9001:2008 DI BBPLKLN

#### 4.1 Analisa dan Evaluasi Sistem Manajemen Mutu BBPLKLN

##### 4.1.1 Evaluasi Kondisi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 DI BBPLKLN

Dari hasil kajian awal dan hasil audit terdapat beberapa hal yang menjadi faktor masalah dalam persyaratan ISO 9001:2008. Analisa dapat dilakukan melalui diagram sebab akibat (*cause and effect diagram*) (Lampiran 4.7).



**Gambar 4.1. Cause and Effect diagram**

Hasil dari analisa tersebut dapat penulis gambarkan :

- **Keterlibatan Personil**

Keterlibatan personil adalah dasar yang sangat penting dalam prinsip manajemen mutu. BBPLKLN dalam hal ini belum mampu dan memberi kesempatan kepada personil untuk merencanakan, menerapkan dan mengendalikan rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau kelompoknya. Manajemen kurang menerapkan proses yang efektif dan efisien dalam komunikasi berkaitan dengan hal-hal yang berkaitan dengan

perencanaan. Kurangnya keterlibatan personil juga menyebabkan penerapan proses kurang efektif.

- **Pendekatan Proses**

Dalam penerapan ISO 9001:2008, pendekatan proses mensyaratkan organisasi untuk melakukan identifikasi, penerapan, pengelolaan dan melakukan *continues improvement* proses yang dibutuhkan untuk sistem manajemen mutu. Dalam mendefinisikan urutan dan interaksi proses kurang memperhatikan dokumen dan prosedur yang dibutuhkan. Dalam memastikan tersedianya sumber daya dan informasi, saat ini juga belum memperhatikan rekaman apa saja yang harus diamankan. Proses yang terjadi dalam system masih menjadi kendala dalam pencapaian hasil, sehingga terkadang karena kurangnya pendekatan proses maka hasil yang dicapai masih kurang.

- **Pendekatan Sistem Untuk Pengelolaan**

Pendekatan sistem ke manajemen dimaksudkan sebagai pengidentifikasian, pemahaman dan pengelolaan sistem dari proses yang saling terkait untuk pencapaian dan peningkatan sasaran organisasi yang efektif dan efisien. Pengukuran kepuasan pelanggan dan informasi evaluasi (data pengukuran) yang dihasilkan belum dianggap sebagai suatu hal yang penting dan perlu digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan pelayanan publik.

- **Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang dipersyaratkan adalah kepemimpinan yang berhubungan dengan apa yang dihasilkan dan berkaitan dengan kepercayaan. Penyediaan sumber daya dan pelatihan dalam organisasi masih kurang. Dari jumlah pegawai sebesar 117 orang yang telah mendapatkan pelatihan baru mencapai 22% dan masih terbatas pada pejabat fungsional, sedangkan bagian penunjang masih terbatas. Sehingga dibutuhkan kepemimpinan yang memiliki visi dan misi yang jauh kedepan dalam memimpin organisasi.

- **Fokus Pada Pelanggan**

Dari beberapa persyaratan pelanggan dalam ISO 9001:2008, organisasi kurang memahami keinginan pelanggan. Hal ini disebabkan komitmen manajemen kurang mengkomunikasikan dan pendekatan terhadap kepuasan, kebutuhan dan harapan pelanggan kepada organisasi. Kurang kompetennya sumber daya manusia juga menyebabkan kurangnya informasi dan dokumentasi yang

berhubungan dengan pelanggan seperti survey pelanggan, kebutuhan pasar, analisa data dan lain-lain.

- **Hubungan Dengan Pemasok**

Organisasi dan pemasoknya adalah saling tergantung dan merupakan hubungan saling menguntungkan dalam rangka meningkatkan kemampuan keduanya dalam memberikan nilai. BBPLKLN tidak dapat melibatkan pemasok dalam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan dalam proses pengembangan strategi organisasi. Hal ini terkait dengan adanya peraturan yang berkaitan dengan pengadaan barang dan jasa di lingkungan pemerintah.

- **Pembuatan Keputusan Berdasarkan Fakta**

Keputusan yang efektif adalah keputusan yang berdasarkan analisis data dan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan. Organisasi kurang baik dalam melakukan pengambilan keputusan karena saat ini belum tersedianya data dan informasi.

- **Peningkatan Berkesinambungan**

Peningkatan berkesinambungan akan membuat organisasi fleksibel dan cepat dalam merespons hubungan, kebutuhan dan harapan pelanggan. Dalam persyaratannya, organisasi kurang menyediakan pelatihan dan pendidikan dalam metode dan alat yang digunakan, *continue improvement* pada produk, proses dan sistem belum dijadikan budaya ataupun sasaran pada setiap individu. BBPLKLN juga kurang memberikan penghargaan pada *improvement*.

#### 4.1.2 Pembobotan Terhadap Kondisi Sistem Manajemen Mutu BBPLKLN

Evaluasi proses terhadap kondisi Sistem Manajemen Mutu dengan menggunakan *quationair* atau daftar periksa untuk mendapatkan data yang diperlukan. Dari data tersebut dilakukan pembobotan terhadap hasil evaluasi manajemen, dengan perincian daftar periksa pada lampiran 4.2. Hasil penilaian terhadap Sistem Manajemen Mutu di BBPLKLN dapat digambarkan sebagai berikut :

**Tabel 4.1. Pembobotan Terhadap Kondisi Sistem Manajemen Mutu di BBPLKLN**

**PRINSIP 1 : FOKUS PADA PELANGGAN**

<b>KLAUSUL ISO 9001-2008</b>	<b>NO.</b>	<b>PERTANYAAN</b>	<b>NILAI 2009</b>	<b>NILAI 2010</b>
5.1(a)	1	Apakah manajemen sudah berkomunikasi pada perusahaan tentang pentingnya memenuhi persyaratan konsumen dan memenuhi peraturan dan hukum yang berlaku ?	3,6	4,7
5.2	2	Apakah manajemen puncak sudah memastikan bahwa persyaratan konsumen telah ditentukan dan dipenuhi untuk mencapai kepuasan pelanggan ?	3,6	4,6
5.5.2 (b)	3	Apakah wakil manajemen sudah melaporkan kepada manajemen puncak tentang kinerja sistem manajemen mutu dan kebutuhan apapun untuk peningkatannya ?	3,5	4,7
5.6.2(b)	4	Apakah masukan untuk tinjauan manajemen sudah meliputi balik dari pelanggan ?	3,7	4,8
5.6.3 (b)	5	Apakah keluaran dari tinjauan manajemen sudah memperbaiki produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan ?	3,6	4,5
6.1(b)	6	Apakah dengan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan organisasi dapat meningkatkan kepuasan pelanggan ?	3,7	4,3

**Tabel 4.1. Pembobotan Terhadap Kondisi Sistem Manajemen Mutu di BBPLKLN (lanjutan)**

	7	Apakah organisasi sudah menentukan persyaratan yang berhubungan dengan produk serta komunikasi dengan pelanggan ?	3,6	4,5
7.2	8	Apakah organisasi sudah melakukan tinjauan persyaratan yang berhubungan dengan produk ?	3,4	4,4
	9	Apakah organisasi sudah menentukan dan menerapkan peraturan yang efektif untuk berkomunikasi dengan pelanggan?	3,5	4,2
7.5.4	10	Apakah organisasi sudah berhati-hati dengan property konsumen saat ini dalam pengendalian dan pemakaian oleh perusahaan ?	3,3	4,6
8.2.1	11	Apakah organisasi sudah memantau informasi tentang pandangan konsumen terhadap perusahaan apakah sudah memenuhi persyaratan konsumen	3,5	4,5
8.3(a)	12	Apakah organisasi sudah mengambil tindakan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian yang ditemukan?	3,3	4,7
8.5.1	13	Apakah organisasi sudah melakukan peningkatan berkelanjutan terhadap efektivitas sistem	3,4	4,8

		manajemen mutu ?		
8.5.2	14	Apakah organisasi sudah mengambil tindakan untuk mengurangi ketidaksesuaian ?	3,2	4,6
		(Nilai Subtotal/14)	$(48,9/14)=$ <b>3,49</b>	$(63,9/14)=$ <b>4,56</b>

**Tabel 4.1. Pembobotan Terhadap Kondisi Sistem Manajemen Mutu di BBPLKLN (lanjutan)**

**PRINSIP 2 : KEPEMIMPINAN**

KLAUSUL ISO 9001-2008	NO.	PERTANYAAN	NILAI 2009	NILAI 2010
5	15	Apakah manajemen puncak sudah memberikan bukti dari komitmennya untuk pengembangan dan penerapan sistem manajemen mutu dan berkelanjutan meningkatkan keefektifannya ?	3,3	4,5
6	16	Apakah organisasi sudah menetapkan dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutu ?	3,5	4,6
8.4	17	Apakah organisasi terus melakukan peningkatan terhadap efektivitas sistem manajemen ?	3,3	4,2
		(Nilai Subtotal/3)	$(10,3/3)=$ <b>3,36</b>	$(13,3/3)=$ <b>4,43</b>

**Tabel 4.1. Pembobotan Terhadap Kondisi Sistem Manajemen Mutu di BBPLKLN (lanjutan)**

**PRINSIP 3 : KETERLIBATAN PERSONIL**

KLAUSUL ISO 9001-2008	NO.	PERTANYAAN	NILAI 2009	NILAI 2010
5.5.1	18	Apakah manajemen puncak sudah memastikan bahwa tanggung jawab dan wewenang, ditetapkan dan dikomunikasikan dalam organisasi ?	3,3	4,5
5.5.2	19	Apakah manajemen puncak telah menetapkan anggota manajemen ?	3,6	4,4
6.4	20	Apakah organisasi sudah menentukan dan mengelola lingkungan kerja yang dibutuhkan untuk mencapai kesesuaian terhadap persyaratan produk ?	3,5	4,6
8.5.1	21	Apakah perusahaan sudah melakukan peningkatan berkelanjutan terhadap efektivitas sistem manajemen mutu ?	3,3	4,3
8.5.2	22	Apakah organisasi sudah mengambil tindakan perbaikan yang sesuai dengan penyebab terjadinya ketidaksesuaian yang ditemukan ?	3,1	4,5
8.5.3	23	Apakah organisasi sudah menentukan tindakan untuk mencegah atau mengurangi penyebab potensial ketidaksesuaian /	3,1	4,4
		(Nilai Subtotal/6)	$(19,9/6)=$ <b>3,31</b>	$(26,7/6)=$ <b>4,45</b>

**Tabel 4.1. Pembobotan Terhadap Kondisi Sistem Manajemen Mutu di BBPLKLN (lanjutan)**

**PRINSIP 4 : PENDEKATAN PROSES**

<b>KLAUSUL ISO 9001-2008</b>	<b>NO.</b>	<b>PERTANYAAN</b>	<b>NILAI 2009</b>	<b>NILAI 2010</b>
4.1	24	Apakah organisasi sudah mengidentifikasi proses-proses yang dibutuhkan untuk sistem manajemen mutu dan aplikasinya dalam perusahaan?	3,5	4,5
	25	Apakah organisasi sudah menentukan tahapan dan interaksi proses-proses tersebut?	3,4	4,5
	26	Apakah organisasi sudah menentukan criteria dan metode yang diperlukan untuk memastikan bahwa proses operasi sudah efektif ?	3,3	4,6
	27	Apakah organisasi telah memastikan ketersediaan sumber daya dan informasi yang diperlukan untuk mendukung kegiatan operasional dan pemantauan proses-proses tersebut ?	3,4	4,3
	28	Apakah organisasi sudah memantau, mengukur, dan menganalisis proses-proses tersebut ?	4,1	4,2
	29	Apakah organisasi sudah mengambil tindakan yang diperlukan agar memperoleh hasil yang direncanakan dan melakukan peningkatan berkesinambungan terhadap proses-proses tersebut ?	4,2	4,3
	5.5.1	30	Apakah manajemen puncak sudah memastikan bahwa tanggung jawab dan wewenang, ditetapkan dan dikomunikasikan dalam organisasi ?	3,3
6.1(a)	31	Apakah dengan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan organisasi telah dapat menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutu serta berkelanjutan mengembangkan keefektidannya ?	3,3	4,4
7	32	Apakah organisasi sudah merencanakan dan mengembangkan proses yang dibutuhkan untuk realisasi produk ?	3,4	4,4
8.2.3	33	Apakah organisasi telah menggunakan metode yang pantas untuk pemantauan dan pengukuran dari proses sistem manajemen mutu ?	3,5	4,2
		(Nilai Subtotal/10)	(35,4/10)= <b>3,54</b>	(43,9/10)= <b>4,39</b>

**Tabel 4.1. Pembobotan Terhadap Kondisi Sistem Manajemen Mutu di BBPLKLN (lanjutan)**

**PRINSIP 5 : PENDEKATAN SISTEM UNTUK PENGELOLAAN**

<b>KLAUSUL ISO 9001-2008</b>	<b>NO.</b>	<b>PERTANYAAN</b>	<b>NILAI 2009</b>	<b>NILAI 2010</b>
4	34	Apakah organisasi sudah memastikan ketersediaan sumber daya dan informasi yang diperlukan untuk mendukung kegiatan operasional dan pemantauan ?	3,4	4,7
5	35	Apakah manajemen puncak sudah memberikan bukti dari komitmennya untuk pengembangan dan penerapan sistem manajemen mutu ?	3,7	4,6
6	36	Apakah organisasi sudah menetapkan dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutu ?	3,5	4,5
7	37	Apakah organisasi sudah merencanakan dan mengembangkan proses yang dibutuhkan untuk realisasi produk ?	3,4	4,7
8	38	Apakah organisasi harus merencanakan dan menerapkan proses pemantauan, pengukuran, analisis, dan pengembangan yang dibutuhkan ?	3,5	4,5
		(Nilai Subtotal/5)	(17,5/5)= <b>3,5</b>	(23/5)= <b>4,6</b>

**Tabel 4.1. Pembobotan Terhadap Kondisi Sistem Manajemen Mutu di BBPLKLN (lanjutan)**

**PRINSIP 6 : PENINGKATAN BERKESINAMBUNGAN**

<b>KLAUSUL ISO 9001-2008</b>	<b>NO.</b>	<b>PERTANYAAN</b>	<b>NILAI 2009</b>	<b>NILAI 2010</b>
4.1 (f)	39	Apakah organisasi sudah mengambil tindakan yang diperlukan agar memperoleh hasil yang telah direncanakan dan melakukan peningkatan berkesinambungan terhadap proses-proses tersebut ?	3,7	4,5
5.1	40	Apakah manajemen puncak sudah memberikan bukti dari komitmennya untuk pengembangan dan penerapan sistem manajemen mutu yang berkelanjutan meningkatkan keefektifannya ?	3,5	4,3
5.3 (b dan e)	41	Apakah organisasi menyertakan komitmen yang sesuai dengan persyaratan dan melakukan perbaikan sistem manajemen mutu secara berkelanjutan ?	3,3	4,5
5.3 (b dan e)	42	Apakah organisasi perlu meninjau agar sesuai secara terus menerus ?	3,1	4,5

5.5.3 (b)	43	Apakah organisasi telah melaporkan kepada manajemen puncak tentang kinerja sistem manajemen mutu dan kebutuhan apapun untuk peningkatannya ?	3,1	4,4
5.6	44	Apakah manajemen puncak sudah meninjau sistem manajemen mutu organisasi per periode untuk memastikan kesesuaian, kecukupan, dan keefektifan yang berkelanjutan ?	3,4	4,7
6.1 (a)	45	Apakah dengan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan perusahaan sudah menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutu serta berkelanjutan mengembangkan keefektifannya ?	3,4	4,6
8.1 (c)	46	Apakah organisasi sudah merencanakan dan menerapkan proses pemantauan, pengukuran, dan pengembangan yang dibutuhkan untuk melakukan peningkatan berkelanjutan yang efektif terhadap sistem manajemen mutu ?	3,5	4,7
8.4	47	Apakah organisasi sudah melakukan peningkatan berkelanjutan terhadap efektifitasnya sistem manajemen mutu ?	3,5	4,6
		(Nilai Subtotal/9)	(30,5/9)= <b>3,38</b>	(40,8/9)= <b>4,53</b>

**Tabel 4.1. Pembobotan Terhadap Kondisi Sistem Manajemen Mutu di BBPLKLN (lanjutan)**

**PRINSIP 7 : PEMBUATAN KEPUTUSAN BERDASARKAN FAKTA**

<b>KLAUSUL ISO 9001-2008</b>	<b>NO.</b>	<b>PERTANYAAN</b>	<b>NILAI 2009</b>	<b>NILAI 2010</b>
5.7	48	Apakah manajemen puncak sudah meninjau sistem manajemen mutu organisasi untuk memastikan kesesuaian, kecukupan, dan keefektifan yang berkelanjutan ?	3,5	4,4
8	49	Apakah organisasi sudah merencanakan dan menerapkan proses pemantauan, pengukuran, analisis dan pengembangan yang dibutuhkan ?	3,3	4,5
		(Nilai Subtotal/2)	(6,8/2)= <b>3,40</b>	(8,9/2)= <b>4,45</b>

**Tabel 4.1. Pembobotan Terhadap Kondisi Sistem Manajemen Mutu di BBPLKLN (lanjutan)**

**PRINSIP 8 : HUBUNGAN SALING MENGUNTUNGKAN DENGAN PEMASOK**

<b>KLAUSUL ISO 9001-2008</b>	<b>NO.</b>	<b>PERTANYAAN</b>	<b>NILAI 2009</b>	<b>NILAI 2010</b>
7.4	50	Apakah organisasi sudah memastikan		

		bahwa produk yang dibeli sesuai dengan persyaratan pembelian ? Apakah organisasi sudah mengevaluasi dan menyeleksi pemasok dalam	3,1	4,5
	51	kemampuannya untuk memasok produk yang sesuai dengan persyaratan perusahaan ? Apakah organisasi sudah mengetahui	3,5	4,6
	52	tentang informasi pembelian ? Apakah organisasi sudah membuat dan	3,4	4,5
	53	melakukan inspeksi dan/atau berbagai kegiatan yang diperlukan untuk memastikan bahwa produk yang dibeli memenuhi persyaratan pembelian yang ditentukan	4,1	4,3
		(Nilai Subtotal/4)	(14,1/4) = <b>3,52</b>	(17,9/4) = <b>4,47</b>
<b>NILAI TOTAL</b>			(27,5/8) = <b>3,43</b>	(35,8/8) = <b>4,48</b>

Daftar periksa tersebut terdiri 53 pertanyaan persyaratan yang terdiri dari 8 prinsip manajemen mutu. Untuk setiap pertanyaan persyaratan diberikan nilai 0 - 5 (skala Likert), dengan mengikuti kriteria :

0. : Tidak sesuai dengan kenyataan perusahaan.
1. : Tidak, perusahaan belum melaksanakan kegiatan ke arah ini.
2. : Tidak, tetapi perusahaan ingin menerapkannya.
3. : Ya, tetapi masih belum diformulasikan.
4. : Ya, hal ini ada pada tahap penerapan formal.
5. : Ya, situasi ini sangat berkaitan dengan kenyataan perusahaan.

Masing-masing persyaratan tersebut diberi nilai antara 0 - 5, kemudian nilai masing-masing-masing prinsip di jumlah. Nilai yang diperoleh dari masing-masing prinsip dibagi dengan nilai maksimumnya, yang hasilnya berkisar antara 0 sampai dengan 1. Selanjutnya pencapaian tiap-tiap prinsip tersebut dijumlahkan dan akan didapat jumlah angka yang berkisar antara 0 – 5, angka-angka tersebut dapat menggambarkan kondisi Sistem Manajemen Mutu sebagai berikut :

Bila angka yang didapat antara 0 – 1,9, berarti manajemen mutu organisasi belum mempunyai keseimbangan yang memadai dan baru beberapa persyaratan yang dikembangkan. Organisasi harus mengidentifikasi tantangan-tantangan dari manajemen mutu kemudian dikembangkan.

Bila angka yang didapat antara 2 – 3,9, berarti manajemen mutu organisasi sudah berada di jalur yang benar untuk surveillance sertifikat Sistem Manajemen Mutu, namun jalan yang ditempuh masih cukup jauh. Organisasi harus memikirkan untuk melaksanakan penyempurnaan atau perbaikan berkelanjutan dengan mengerjakan masalah-masalah yang belum terselesaikan dan proses yang belum terdokumentasi.

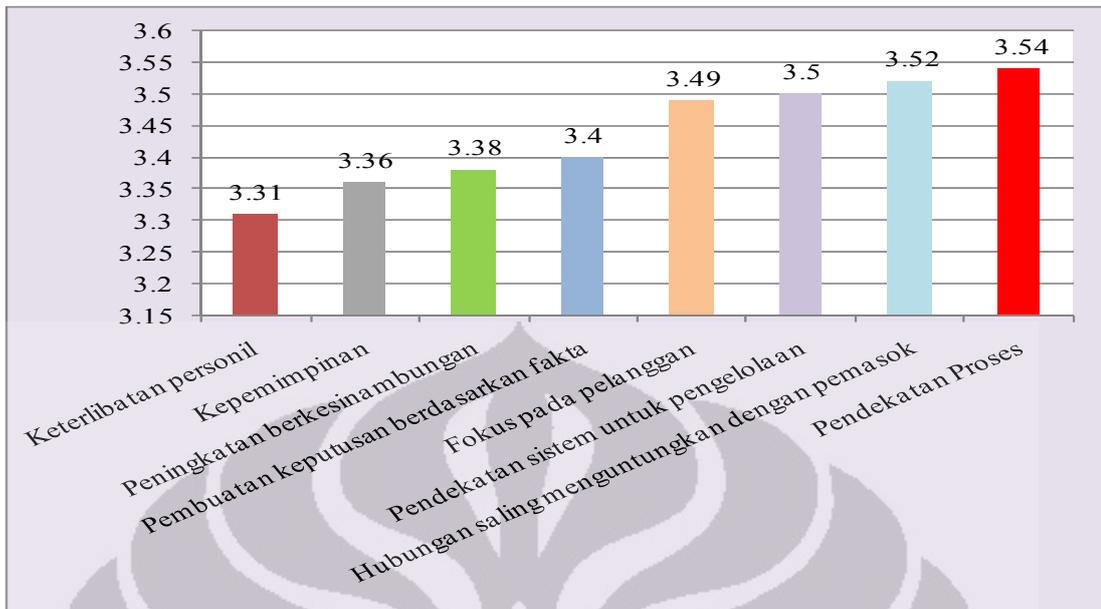
Bila angka yang didapat antara 4 – 5, berarti organisasi telah menjalankan sistem manajemen mutu dan hampir memenuhi semua persyaratan di dalam ISO 9001:2008. Dengan demikian organisasi telah siap untuk surveillance sertifikasi Sistem Manajemen Mutu. Dalam hal ini masalah-masalah yang masih ada agar tetap diselesaikan, terutama untuk proses penyempurnaan yang berkelanjutan.

Dari penilaian SMM BBPLKLN pada November 2009 didapat jumlah nilai sebesar 3,43 yang berarti bahwa BBPLKLN berada di jalur yang benar untuk Surveillance ISO 9001:2008 tetapi jalan yang harus ditempuh masih cukup jauh dan memerlukan kerja keras seluruh pegawai BBPLKLN.

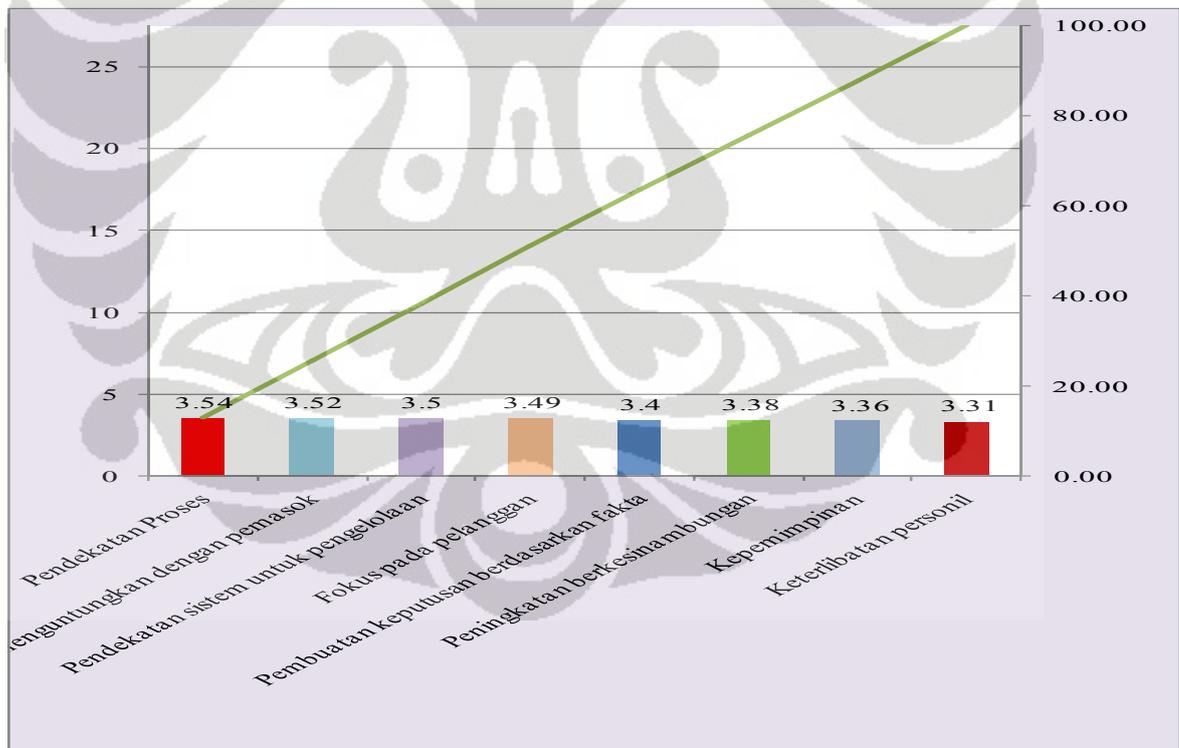
Setelah dilakukan perbaikan - perbaikan selama kurang lebih 3 bulan dan dievaluasi kembali, didapatkan nilai sebesar 4,48. Berdasarkan kriteria untuk nilai antara 4 – 5, dinyatakan bahwa organisasi telah siap melaksanakan TQM dan masalah - masalah yang masih ada akan dilakukan penyempurnaan. Oleh sebab itu perlu dilakukan penyempurnaan atau perbaikan berkelanjutan dengan menyelesaikan masalah – masalah yang belum terselesaikan.

**Tabel.4.2. Tabel Persentase Prinsip Manajemen Mutu - 2009**

<b>PRINSIP MANAJEMEN MUTU</b>	<b>NILAI</b>	<b>PERSENTASE NILAI (%)</b>	<b>PERSENTASE KUMULATIF (%)</b>
Pendekatan Proses	3.54	12.87	12.87
Hubungan saling menguntungkan dengan pemasok	3.52	12.80	25.67
Pendekatan sistem untuk pengelolaan	3.5	12.73	38.40
Fokus pada pelanggan	3.49	12.69	51.09
Pembuatan keputusan berdasarkan fakta	3.4	12.36	63.45
Peningkatan berkesinambungan	3.38	12.29	75.75
Kepemimpinan	3.36	12.22	87.96
Keterlibatan personil	3.31	12.04	100.00
	27.5		



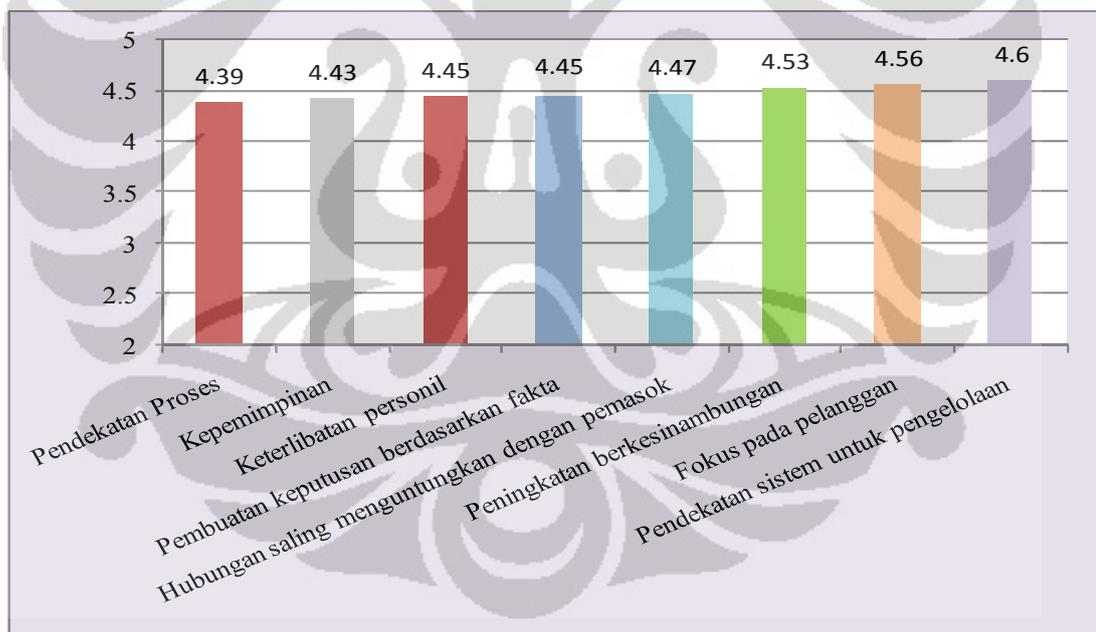
**Gambar 4.2. Diagram Batang Nilai Daftar Periksa SMM-2009**

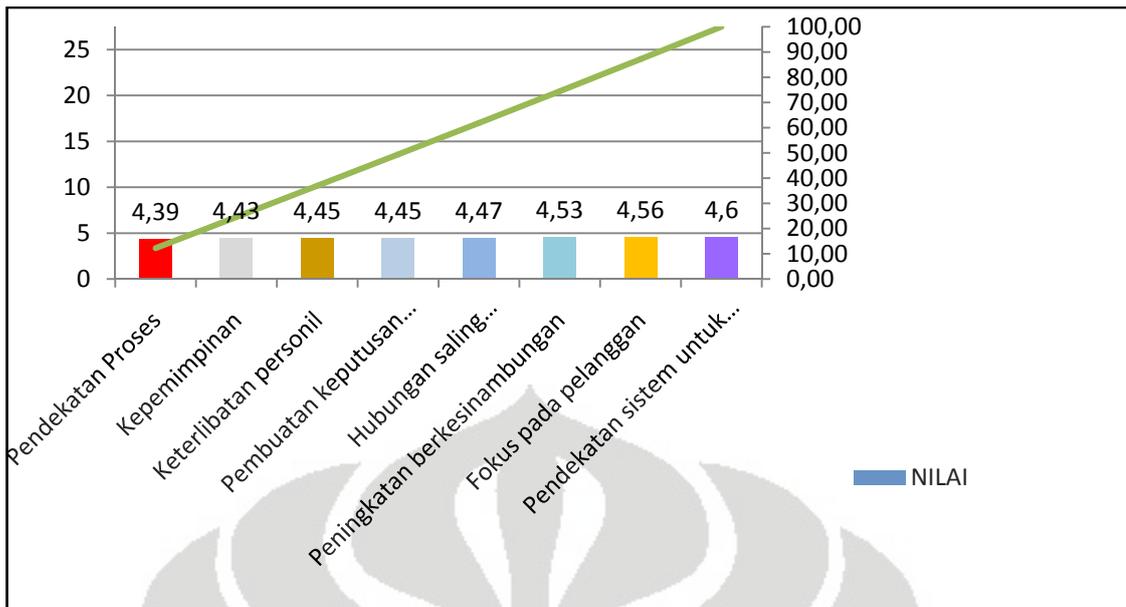


**Gambar 4.3. Diagram Pareto Nilai Daftar Periksa SMM-2009**

**Tabel.4.3. Tabel Persentase Prinsip Manajemen Mutu - 2010**

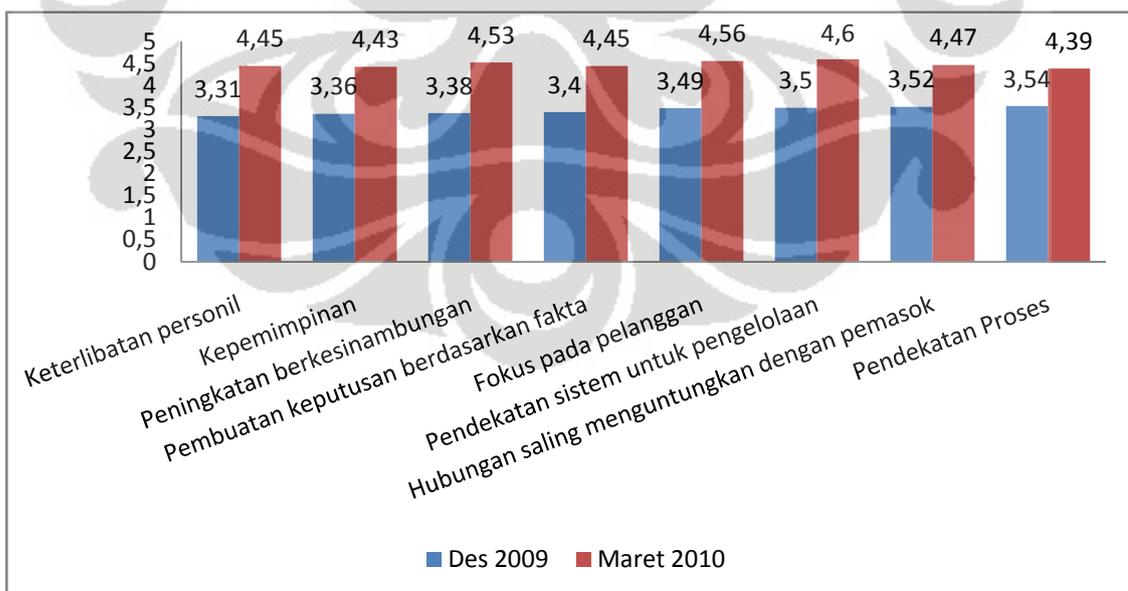
PRINSIP MANAJEMEN MUTU	NILAI	PERSENTASE NILAI (%)	PERSENTASE KUMULATIF (%)
Pendekatan Proses	4.39	12.24	12.24
Kepemimpinan	4.43	12.35	24.58
Keterlibatan personil	4.45	12.40	36.98
Pembuatan keputusan berdasarkan fakta	4.45	12.40	49.39
Hubungan saling menguntungkan dengan pemasok	4.47	12.46	61.85
Peningkatan berkesinambungan	4.53	12.63	74.47
Fokus pada pelanggan	4.56	12.71	87.18
Pendekatan sistem untuk pengelolaan	4.6	12.82	100.00
	35.88		

**Gambar 4.4. Diagram Batang Nilai Daftar Periksa SMM 2010**



**Gambar 4.5. Diagram Pareto Nilai Daftar Periksa SMM-2010**

Dari pareto chart dan bar chart nilai daftar periksa SMM 2009 terlihat bahwa dari 8 prinsip manajemen mutu ISO 9001:2008, keterlibatan personil mempunyai nilai dan presentase yang paling kecil yaitu 3,31 ( 12,4%) dan prinsip pendekatan proses mempunyai nilai dan presentase paling besar yaitu 3,54 (13%). Hal tersebut menunjukkan bahwa fokus perbaikan mutu dan perhatian manajemen adalah keterlibatan personil dan kepemimpinan harus ditingkatkan.



**Gambar 4.6 Diagram Batang Nilai Daftar Periksa SMM 2010**

Dari pareto chart dan bar chart nilai daftar periksa SMM 2010 terlibat bahwa dari 8 prinsip manajemen mutu ISO 9001:2008, hubungan dengan pemasok mempunyai nilai dan presentase yang paling kecil yaitu 4,39 yaitu pendekatan proses dan prinsip pendekatan system untuk pengelolaan mempunyai nilai dan presentase paling besar yaitu 4,6.

Tetapi secara keseluruhan, nilai daftar periksa SMM 2010 sudah mempunyai nilai yang cukup baik ( $> 4,5$ ) yang menunjukkan secara prinsip BBPLKLN sudah melaksanakan ISO 9001:2008. Hal tersebut disebabkan adanya hasil perbaikan selama 4 bulan terakhir dan evaluasi terus-menerus.

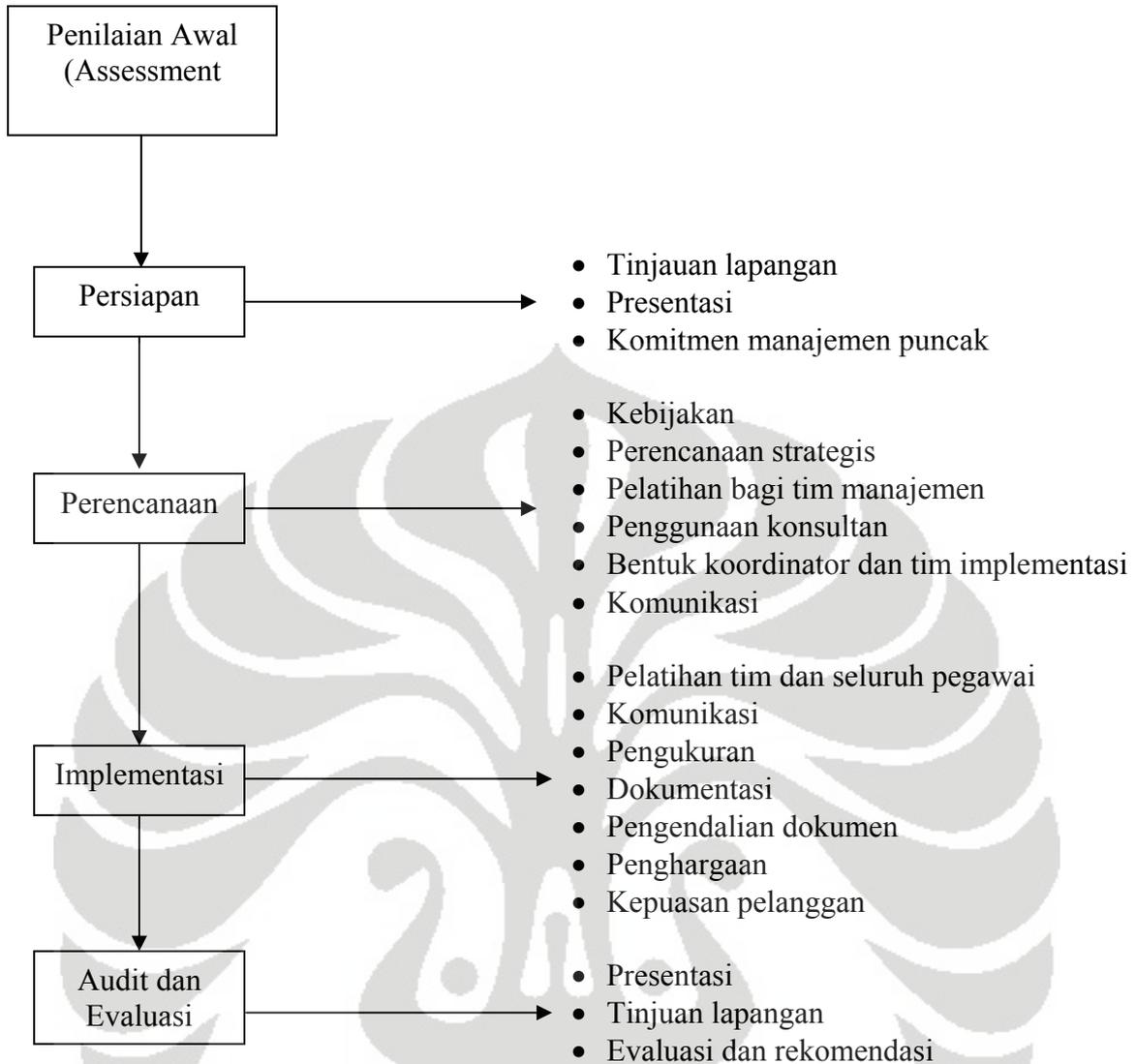
## **4.2 Langkah - langkah Penerapan ISO 9001 : 2008 Untuk Pencapaian Total Quality Management**

Metode penerapan TQM melalui *five-Phase Approach* digunakan sebagai acuan untuk perbaikan dan peningkatan mutu berkelanjutan. Langkah-langkah *5 Phase Approach* terdiri dari 5 fase yaitu Persiapan, Perencanaan, Assessment, Implementasi dan Diversifikasi. Dalam menganalisa penerapan Sistem Manajemen Mutu maka diambil langkah-langkah seperti yang terlihat pada gambar 4.7 pada halaman 82.

### **4.2.1 Penilaian Awal (*Assessment*)**

- Laksanakan tinjauan lapangan

Tinjauan untuk mengaudit terhadap sistem mutu di BBPLKLN untuk mendapatkan data-data kondisi sistem mutu BBPLKLN saat ini. Susun daftar pertanyaan dan lakukan tinjauan lapangan untuk melihat kondisi fisik yang mengacu pada ISO 9001:2008. Pelaksanaan *assessment* atau kajian sebaiknya dilakukan oleh pihak ketiga yang telah mempunyai sertifikasi International maupun Nasional dalam mendapatkan data yang obyektif dan netral. Langkah ini membantu menentukan dimana kebutuhan yang paling kritis, apakah organisasi sudah membuat kebijakan yang efektif untuk menentukan peningkatan yang diperlukan. Langkah ini juga akan menentukan langkah awal persiapan dan perencanaan untuk menyusun implementasi. Melalui kajian awal ini dapat diidentifikasi masalah-masalah yang ada dan hal-hal yang *nonconformance* (ketidaksesuaian) terhadap standar yang ada.



**Gambar 4.7. Langkah-langkah Penerapan TQM**

- **Presentasi**  
Membuat ringkasan dari penerapan Sistem Manajemen Mutu kemudian dipresentasikan di depan tim manajemen untuk mendapatkan persetujuan pimpinan tertinggi. Pengetahuan orang yang melakukan presentasi akan menentukan dapat diterima atau tidaknya usulan usaha proses penerapan sistem manajemen mutu oleh pihak manajemen.
- **Komitmen manajemen puncak**  
Setelah mendapat hasil dan kajian awal dan persetujuan manajemen puncak menyetujui untuk melaksanakan penerapan manajemen mutu kemudian disusun rencana penerapan.

#### 4.2.2 Perencanaan (Planning)

- Kebijakan

Untuk melaksanakan manajemen mutu, maka dibuat visi dan kebijaksanaan yang berkaitan dengan kualitas. Kebijakan merupakan penggerak utama dalam menerapkan dan menyempurnakan sistem mutu, sehingga kebijakan ini secara potensial dapat memelihara dan menyempurnakan kinerja organisasi. Kebijakan ini sebaiknya mencerminkan komitmen manajemen dan keterlibatan tim manajemen BBPLKLN untuk melaksanakan penyempurnaan berkelanjutan (*continuous improvement*) dan memperkirakan biaya-biaya ketidaksesuaian atau (*cost of nonconformance*).

- Perencanaan strategis

Perencanaan strategis termasuk pembuatan kebijakan organisasi dan menyangkut sumber daya baik sumber daya manusia maupun sumber daya keuangan. Perencanaan strategis menentukan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapainya dan sistem pengukurannya.

- Pelatihan bagi tim manajemen

Setelah ada komitmen untuk mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu, tim manajemen diberi pelatihan mengenai Sistem Manajemen Mutu. Tim manajemen BBPLKLN adalah pegawai yang ditunjuk oleh pimpinan. Pelatihan meliputi konsep-konsep manajemen kualitas ISO 9001:2008 dan sebaiknya pelatihan diberikan secara bersamaan.

- Penggunaan konsultan

Setelah tim manajemen mendapatkan pelatihan, maka mereka telah mendapat gambaran mengenai manajemen mutu dan dapat memperkirakan apa saja yang diperlukan dalam mengimplementasikannya. Manajemen dapat mempertimbangkan dan memutuskan hal-hal mana yang memerlukan konsultan untuk membimbing dan membantu mempermudah implementasi dari awal sampai selesai disamping kegiatan-kegiatan mana yang dapat dilaksanakan sendiri. Konsultan ini dapat membantu dalam pengembangan prosedur sistem manajemen dan program mutu.

- Koordinator dan tim implementasi

Sebuah tim perlu dibentuk dalam melaksanakan ISO 9001:2008. Tim dapat disusun dengan beberapa cara, tetapi anggota tim harus mempunyai keahlian

yang tepat dan diawasi oleh senior manajer yang mempunyai wewenang. Tim implementasi terdiri dari tim inti dan tim pendukung. Tim inti beranggotakan para pimpinan fungsi dan bertanggung jawab kepada pimpinan tertinggi yaitu kepala dalam menerapkan kebijaksanaan mutu, Sedangkan tim pendukung bertugas memberikan data-data yang diperlukan agar implementasi sistem mutu berjalan lancar. Koordinator manajemen mutu bertugas menentukan kebutuhan akan pelatihan dan koordinator harus memiliki kemampuan yang baik dan disarankan seorang anggota manajemen senior.

- Komunikasi  
Setelah kebijakan BBPLKLN yang berkaitan dengan mutu dibuat maka Kepala harus memberitahukan dan mengkomunikasikan kepada seluruh pegawai bahwa BBPLKLN akan mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu standar ISO 9001:2008. Seluruh pegawai harus mengetahui komitmen dari pimpinannya yang akan mengimplementasikan program tersebut.

#### 4.2.3 Implementasi

- Pelatihan tim implementasi dan seluruh pegawai  
Jenis pelatihan harus diprogramkan dan bertahap yang meliputi pelatihan kesadaran (*awareness*) untuk meningkatkan budaya akan kualitas. Bagi tim kerja diberikan pelatihan untuk kewenangan atau kompetensi yang bersifat teknis pelaksanaan antara lain pelatihan menyusun aspek kualitas, pengelolaan dokumen dan lainnya. Pelatihan dilakukan mulai dari manajemen ke jajaran dibawahnya yang bertujuan mendidik manajemen dan para pegawai untuk menjamin kemampuan personil. Pelatihan berkaitan erat dengan konsep manajemen mutu atau TQM yang memungkinkan penyempurnaan berkelanjutan dalam setiap unsur dalam sistem.
- Komunikasi  
Langkah komunikasi adalah menjelaskan perlunya peningkatan mutu kepada semua pegawai dan menyiapkan mereka untuk memberikan komitmen yang dituntut pada program perbaikan. Setiap keberhasilan yang dicapai perlu diinformasikan kepada pegawai sehingga hal ini dapat mendorong semua pegawai akan terlibat dan membantu perbaikan.
  - Informasi umum tentang program perbaikan mutu dapat dikomunikasikan melalui jurnal organisasi, survey karyawan, media

audio-visual (*e-mail, website*), *notice board* dan *briefing*. Penting sekali bila bahan-bahan ini tetap menarik, beragam dan *up to date*.

- Rapat berkala antara pegawai dan pengawas harus digunakan untuk memperkuat informasi umum yang dihasilkan oleh perusahaan dalam program perbaikan, memusatkan pada bagian-bagian tertentu yang menjadi masalah dan perlu dibahas berbagai masalah ketidaksesuaian dan tindakan-tindakan perbaikan yang perlu.

Komunikasi eksternal harus dilakukan dengan memberikan informasi kegiatan-kegiatan dan langkah - langkah peningkatan mutu yang telah diambil, Demikian juga informasi dari luar harus ditanggapi dan ditindaklanjuti. Semua kegiatan ini harus didokumentasikan.

- Pengukuran

Pengukuran yang cermat pada pengelolaan mutu di semua proses merupakan landasan dasar bagi perbaikan. Pimpinan dan pegawai memusatkan perhatian pada bagian-bagian yang lemah dan mengadakan pemantauan kemajuan. Semua bagian harus dilibatkan dalam program perbaikan mutu dan setiap bagian mengusulkan rumusan ukuran kinerja dari masing-masing kegiatannya. Setiap pengukuran harus disetujui dan dimiliki oleh bagian yang dinilai. Pengukuran dibuat dan menghasilkan informasi yang dapat dipahami setiap orang dan digunakan dengan mudah disamping harus nyata, jelas bagi setiap orang dan dilakukan secara berkala.

- Dokumentasi

Dokumen Sistem Manajemen Kualitas merupakan syarat mutlak untuk mencapai sertifikat ISO 9001:2008. Meskipun hampir semua proses dan prosedur operasi telah didokumentasikan, tetapi perlu disusun pedoman untuk sistem pengelolaan mutu di semua proses dan didokumentasikan. Manual/panduan mutu Sistem Manajemen mutu dan instruksi kerja harus dibuat lebih dahulu dan harus dikomunikasikan kepada pegawai yang terkait. Dalam penyusunan manual atau pedoman tersebut. Panduan mutu Sistem Manajemen Kualitas harus menerangkan secara jelas tentang komitmen perusahaan terhadap kualitas/mutu, kebijakan dan tujuan mutu, sistem-sistemnya, prosedur dan metodologinya.

- Pengendalian dokumen

Membuat sistem pengendalian untuk memelihara dokumen, mulai dari dokumen Sistem Manajemen Mutu, Tata Kerja Organisasi(TKO), Tata Kerja Individu (TKI), Tata Kerja Penggunaan Alat (TKPA) sebagai *working instruction*. Sistem kontrol dokumen adalah alat untuk mengelola pembuatan, pengesahan, distribusi, revisi, penyimpanan dan penghapusan dari dokumen. Dokumen dan data yang berkaitan dengan Sistem Manajemen Mutu harus dikaji kembali dan disahkan kemudian ditempatkan di lokasi pekerjaan, aman dan mudah dibaca atau dipergunakan. Pengkajian dan pengesahan dilakukan oleh personil yang berwenang dan bertanggung jawab. *Management Representatif* (MR) bertanggung jawab untuk memelihara pedoman Sistem manajemen Mutu, Perubahan pada pedoman Sistem Manajemen Mutu dan prosedur yang terkait harus dikaji dan dibawah pengendalian/wewenang MR. Untuk memudahkan pengendalian, dokumen-dokumen tersebut perlu memiliki kode sehingga memudahkan dalam mengatur jika ada revisi atau perubahan dan memudahkan mengetahui status revisi serta pengesahannya. Dokumen dan revisinya harus dapat dibaca, diberi tanggal dan mudah diidentifikasi. Daftar pemegang dokumen harus dibuat untuk memudahkan penerbitan, pendistribusian dokumen dan penarikan dokumen kadaluarsa. Dokumen kadaluarsa harus cepat dibuang.

- Penghargaan

Pegawai yang ikut terlibat aktif dalam tim perbaikan mutu akan mendapatkan kemampuan mengerjakan perbaikan dan membuat para pegawai tersebut merasa bersemangat dan terdorong untuk menjalankan tugasnya. Tim manajemen harus selalu memberikan dorongan dan semangat kepada individu-individu yang melaksanakan tugas peningkatan kinerja. Dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu ini kadang-kadang akan ditemui hambatan-hambatan dan bias menyebabkan kehilangan semangat dan menjadi frustrasi, Karen program peningkatan kinerja ternyata membutuhkan waktu yang lebih lama dari yang diperkirakan. Semangat ini perlu dijaga agar tetap tinggi. Untuk menambah dan meningkatkan motivasi para pegawai ataupun bagian, maka manajemen BBPLKLN harus mempertimbangkan untuk memberikan tanda penghargaan untuk kinerja yang tinggi.

#### 4.2.4 Audit

- Audit secara berkala dilakukan untuk mengevaluasi apakah sistem yang diimplementasikan dan penerapan sistem mutu sudah berjalan dan dipelihara secara benar. Temuan-temuan serta rekomendasi yang diajukan dapat ditindaklanjuti dengan perbaikan-perbaikan. Tim manajemen harus melakukan telaah terhadap temuan dan membuat prioritas atas hasil rekomendasi. Program dan prosedur audit sebaiknya mencakup :
  - Kegiatan dan lingkup yang diperhatikan dalam audit.
  - Frekuensi audit.
  - Metodologi audit dan bagaimana audit dilaksanakan.
  - Tanggung jawab yang dikaitkan dengan pengelolaan dan pelaksanaan audit.
  - Komunikasi hasil audit.
  - Laporan dan rekomendasi temuan.

Audit bisa dilaksanakan oleh tim audit internal yang terdiri dari personil yang berasal dari dalam BBPLKLN disamping auditor dari luar atau pihak ketiga. Apabila dilakukan oleh tim audit internal, maka personil tersebut harus tidak memihak, obyektif serta terlatih dengan baik untuk berpikir kritis. Tim manajemen harus membuat prioritas terhadap hasil rekomendasi audit dan merencanakan anggaran biaya untuk tindakan perbaikan. Penggunaan auditor internal yang telah terlatih dengan baik akan menghemat biaya dan waktu perusahaan.

#### 4.3 Langkah - Langkah Dalam Meminimalisasi Kendala TQM

Pemecahan masalah terhadap kendala-kendala yang ada :

##### 1. Kesadaran dan budaya mutu yang masih rendah

- **Komitmen individu terhadap mutu.** Suatu program peningkatan mutu memerlukan suatu perubahan dalam cara melaksanakannya. Komitmen individu dapat dicapai bila setiap orang memahami tujuan dan manfaat program disamping memahami peran yang dimainkan.
- **Kebijakan organisasi,** adalah penggerak untuk menerapkan dan menyempurnakan Sistem Manajemen Mutu dan merupakan komitmen manajemen puncak.

- **Pelatihan dan Pendidikan** melalui seminar dan training-training. Organisasi harus mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan personil harus mendapat pelatihan yang tepat dan memadai. Pelatihan berkaitan erat dengan konsep *total quality management*, yang memungkinkan penyempurnaan terus-menerus.
- **Pemberian semangat dan pengakuan.** Sambutan dan rasa terima kasih dari manajemen puncak untuk upaya pegawai dan setiap orang tahu bahwa sumbangan mereka telah diakui dan dihargai.
- **Penyediaan informasi.** Tim mutu memberikan informasi mengenai kapan, bagaimana orang-orang akan dilibatkan dan kemajuan yang telah dicapai kepada semua pegawai.
- **Biaya.** Dalam peningkatan kesadaran dan budaya, tim mutu sebaiknya menyusun rencana kerja dan biaya untuk penerapan Sistem Manajemen Mutu yang meliputi seluruh biaya, penyediaan informasi dan penghargaan.

## 2. Pengetahuan dan ketrampilan

- **Pelatihan dan pendidikan** dibidang mutu sangat penting, karena bidang ini berubah dengan cepat. Manajemen sebaiknya menentukan tingkat pengalaman, kewenangan, kompetensi dan pelatihan yang diperlukan untuk menjamin kemampuan personil, khususnya yang melaksanakan manajemen mutu.
- **Biaya** untuk pelaksanaan pelatihan bagi pegawai di semua tingkatan, Pelatihan dilaksanakan sendiri maupun dengan mengikuti kursus-kursus diluar.

## 3. Konsistensi komitmen manajemen

- **Komunikasi.** Komitmen manajemen harus dikomunikasikan kepada seluruh pegawai melalui rapat, survei, media audio-visual (*e-mail, website*), *notice board* dan *briefing* sehingga komitmen organisasi dapat dilaksanakan secara konsisten di semua jajaran perusahaan.
- **Dokumentasi.** Semua komitmen, informasi dan tanggung jawab dari tiap-tiap personil disusun dalam dokumen atau prosedur.
- **Kepuasan pelanggan.** Kepentingan dan keinginan pelanggan diteliti dan ditindaklanjuti melalui tindakan perbaikan.

## 4. Komitmen belum ditindak-lanjuti

- **Komunikasi** melalui rapat-rapat, upacara, memo-memo dan dilakukan berulang-ulang.
- **Pelatihan** ( lihat penjelasan sebelumnya)
- **Dokumentasi** ( lihat penjelasan sebelumnya)

## 5. Biaya pengelolaan mutu

- **Komitmen manajemen puncak.** Diperlukan komitmen sungguh-sungguh dari manajemen puncak karena program ini membutuhkan investasi untuk melaksanakannya. Investasi berupa anggaran biaya yang diperlukan dalam bidang sumber daya manajemen yang meliputi *Management Representative* (MR) untuk pengawasan manajemen mutu dan tanggung jawabnya.
- **Biaya nonconformance.** Biaya-biaya yang berhubungan dengan kesalahan dan nonkonformansi yang ditemukan karena program yang telah berjalan, Biaya ini harus dianggarkan.

## 6. Dokumentasi

- **Pembentukan tim penyusun.** Tim ini melibatkan personil yang secara langsung terlibat di dalam pelaksanaan pekerjaan dan terdiri dari wakil-wakil tiap divisi dan dikoordinasikan oleh wakil manajemen.
- **Pelatihan bagi tim penyusun.** Personil yang akan menyusun dokumen tersebut harus diberikan pelatihan yang memadai.
- **Komitmen manajemen.** Perencanaan penyusunan dokumen harus mendapat dukungan pihak manajemen, karena akan menyangkut masalah keuangan dan waktu yang diperlukan bagi tim.

**Tabel 4.4. Langkah - Langkah Dalam Meminimalisasi Kendala TQM**

NO	KENDALA	LANGKAH TERKAIT	KEGIATAN/ELEMEN
1	Kesadaran dan budaya mutu belum dimiliki oleh sebagian besar pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan</li> <li>• Implementasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen seluruh pegawai</li> <li>• Kebijakan perusahaan</li> <li>• Pelatihan dan pendidikan</li> <li>• Pengakuan dan pemberian penghargaan dan semangat</li> <li>• Penyediaan informasi</li> </ul>
2	Pengetahuan dan ketrampilan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan</li> <li>• Implementasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya</li> <li>• Pelatihan</li> </ul>
3	Kurangnya konsistensi dari komitmen manajemen maupun kebijakan perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi</li> <li>• Dokumentasi</li> <li>• Kepuasan pelanggan</li> </ul>
4	Komitmen belum ditindak-lanjuti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi</li> <li>• Dokumentasi</li> <li>• Pelatihan</li> </ul>
5	Biaya dan dana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kajian awal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen manajemen</li> <li>• Rencana strategis</li> </ul>
6	Dokumentasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan</li> <li>• Pembentukan tim penyusun</li> <li>• Penyusunan dokumen</li> </ul>

#### 4.4 Strategi Pelaksanaan Manajemen Mutu

Penerapan suatu program perbaikan mutu bukan suatu langkah ringan dan menuntut tanggung jawab mutlak dari semua orang. Seringkali dalam penerapan diperlukan suatu perubahan suatu budaya organisasi dan evaluasi ulang tentang setiap kegiatan yang dikerjakan. Ada banyak pedoman atau prosedur untuk melakukan perubahan-perubahan tersebut dan tanggung jawab manajemen senior merupakan faktor penting dalam memberikan kemungkinan keberhasilan program. Mengingat hal tersebut ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dalam penerapan ini.

- Komitmen manajemen puncak, seluruh pegawai dan kesungguhan manajemen untuk menjamin kebijakan mutu dipadukan ke dalam struktur organisasi, penyediaan sumber daya dan dana. Kesungguhan manajemen dan seluruh pegawai akan memperlancar penerapannya. Demikian pula dengan pelatihan personil sangat penting karena bidang ini berubah sangat cepat. Aktivitas :
  - Manajemen menetapkan tujuan yang ingin dicapai yang dijabarkan dalam visi dan misi.
  - Rapat intern masing-masing bagian mengenai penjelasan visi dan misi kepada semua personil.
  - Rapat rencana awal tim manajemen / tim promosi dan peningkatan mutu
  - Pelatihan mengenai pemahaman sistem manajemen mutu 6 bulan sekali kepada manajemen, tim dan karyawan pada khususnya.
- Melaksanakan kajian awal terhadap standar Sistem Manajemen Mutu, kemudian presentasikan dan laporkan kepada manajemen. Aktivitas :
  - Organisasi menetapkan ISO 9001:2008 sebagai usaha untuk mendapatkan sertifikat.
  - Menetapkan pihak internal organisasi atau eksternal (konsultan, badan sertifikasi) untuk melakukan penilaian sistem organisasi.
  - Menentukan *gap* antara sistem organisasi existing dengan persyaratan ISO 9001:2008.
  - Rapat internal berkala untuk penilaian sistem organisasi 1 minggu sekali.

- Membuat garis besar kebijakan mutu dan memperoleh persetujuan manajemen. Rencana yang dibuat meliputi prosedur, tujuan, personil yang bertanggung jawab, pelatihan dan sumber daya yang diperlukan. Aktivitas :
  - Rapat berkala penetapan dan penyusunan rencana kebijakan oleh tim dengan wakil manajemen (prosedur, tujuan, personil yang bertanggung jawab, pelatihan yang diperlukan dan sumber daya yang diperlukan)
  - Rapat manajemen kepada jajarannya dalam mengkomunikasikan hasil rencana kebijakan mutu.
  - Manajemen dan tim mempersiapkan anggaran dan alokasi biaya untuk peningkatan mutu.
- Membuat *schedule* atau jadwal rencana tindakan secara terinci serta daftar prioritas untuk menyelesaikan masalah, peluang dan kesulitan karena tidak mungkin menyelesaikan beberapa masalah sekaligus. Daftar prioritas ini perlu selalu ditinjau dan dikaji secara berkala. Aktivitas :
  - Mengalokasikan sumber daya pada setiap divisi untuk meningkatkan kemampuan.
  - Rapat dan presentasi evaluasi *progress* berkala tim 1 minggu sekali.
  - Mencatat dan mendokumentasikan hasil rencana dan jadwal rencana dengan baik.
- Mengkomunikasikan perencanaan tersebut melalui tim yang telah ditunjuk. Komunikasi dapat dilakukan melalui aktivitas :
  - Rapat-rapat antar fungsi 1 minggu sekali.
  - Presentasi, memo-memo dan bulletin perusahaan 2 – 4 minggu sekali.
- Ikuti dan selesaikan langkah-langkah implementasi yang tergambar dalam Model Proses Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, karena penyempurnaan berkelanjutan tidak akan dicapai tanpa adanya penerapan semua aspek dan prinsip mutu.
- Mengukur kesuksesan perencanaan dan penyempurnaan kualitas melalui pelaksanaan audit mutu. Aktivitas :
  - Penetapan konsultan audit/badan sertifikasi dan audit mutu internal
  - Rapat antara internal audit 1 minggu sekali
- Pemberian motivasi dan semangat kepada personil yang telah melaksanakan pengelolaan mutu. Pimpinan harus memberikan contoh sebagai panutan bagi

pegawai dan memberikan dorongan kepada pegawai yang ditugaskan untuk melakukan peningkatan. Hal ini tidak menutup kemungkinan adanya hambatan-hambatan dari individu yang kurang mendukung pelaksanaan ini. Aktivitas :

- Pemberian piagam/penghargaan terhadap divisi yang berhasil dalam kinerja peningkatan mutu 6 – 12 bulan sekali.
- Pemberian piagam/penghargaan terhadap karyawan berprestasi baik dalam pengelolaan mutu 6 – 12 bulan sekali.

## **4.5 Pencapaian Perbaikan SMM BBPLKLN**

### **4.5.1 Pencapaian Perbaikan Fungsi dan Pelayanan**

Dalam melakukan perbaikan secara terus menerus (*Continues Improvement*) penerapan ISO 9001:2008 banyak hambatan dan tantangan yang dihadapi baik masalah personel sampai dengan biaya. Tetapi semua hambatan tersebut, tidak menjadi masalah dan malah menjadi pemacu dalam melakukan perbaikan. Dari pelaksanaan kegiatan yang telah dilakukan selama tahun 2008 dan 2009 bila dibandingkan dengan tahun 2010 sampai dengan bulan Juni, telah terjadi perbaikan secara bertahap. Perbaikan tersebut dapat dilihat pada tabel 4.5, 4.6 dan 4.7 pada halaman 93.

Gambar 4.8 dibawah ini, dimana pada pengelolaan gaji dan tunjangan relatif sama dilaksanakan tepat waktu yaitu sebanyak 100%. Sedangkan pada pengelolaan uang makan yang pada tahun 2008 dilakukan hanya 33% tepat waktu, tetapi pada tahun 2009 menjadi 54% dan meningkat menjadi 92% tepat waktu pada tahun 2010.

Perbaikan juga dapat dilihat pada pada pengelolaan honorarium pada tahun 2008 dilakukan hanya 51% tepat waktu, tetapi pada tahun 2009 menjadi 61% dan meningkat menjadi 85% tepat waktu pada tahun 2010. Hal lain terjadi juga pada pengelolaan belanja jasa yang pada tahun 2008 dilakukan hanya 52% tepat waktu, tetapi pada tahun 2009 menjadi 61% dan meningkat menjadi 92% tepat waktu pada tahun 2010. Pada jasa keamanan dan kebersihan pada tahun 2008 dilakukan hanya 27% tepat waktu, tetapi pada tahun 2009 menjadi 54% dan meningkat menjadi 96% tepat waktu pada tahun 2010. Sementara pada belanja barang operasional lebih stabil tidak mengalami perubahan yang mencolok, dimana pada tahun 2008 dilakukan hanya 56% tepat waktu, tetapi pada tahun 2009 menjadi 59% dan meningkat menjadi 73% tepat waktu pada tahun 2010.

Tabel 4.5 Data Pelayanan Tahun 2008

2008															
No	Administrasi Keuangan	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nov	Des	Jumlah	Rata2
1	Pengelolaan Gaji dan Tunjangan	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1200%	100%
2	Pengelolaan Uang Makan	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	400%	33%
3	Pengelolaan Honorarium	0%	0%	45%	47%	40%	66%	43%	58%	73%	69%	85%	87%	613%	51%
4	Belanja Jasa	0%	65%	67%	60%	52%	51%	61%	53%	55%	52%	51%	51%	618%	52%
5	Jasa Keamanan dan Kebersihan	0%	34%	32%	25%	26%	27%	28%	26%	28%	27%	32%	36%	321%	27%
6	Belanja Barang Operasional	44%	35%	43%	57%	59%	51%	62%	63%	65%	62%	63%	62%	666%	56%
<b>Administrasi Pegawai</b>															
1	Kenaikan Pangkat	-	9	-	6	6	8	4	3	-	-	-	-	36	6
2	Pengajuan Angka Kredit	12	-	-	-	-	-	8	-	-	-	-	-	20	10
3	Administrasi Pelayanan Ke Pusat	12	8	7	7	6	5	4	6	4	3	3	2	67	6
4	Pembuatan Surat Keterangan	3	6	5	3	4	4	5	4	3	4	5	3	49	4
<b>Pelaksanaan Pelatihan</b>															
1	Kelengkapan SPT	-	10	-	-	-	9	9	6	-	6	-	-	40	7
2	Perlengkapan Peserta	-	12	-	-	-	7	9	7	-	6	-	-	41	7
3	Ketersediaan bahan	-	14	-	-	-	10	10	6	-	6	-	-	46	8

Tabel 4.6 Data Pelayanan Tahun 2009

2009															
No	Administrasi Keuangan	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nov	Des	Jumlah	Rata2
1	Pengelolaan Gaji dan Tunjangan	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1200%	100%
2	Pengelolaan Uang Makan	22%	50%	33%	36%	49%	52%	53%	55%	52%	72%	75%	100%	649%	54%
3	Pengelolaan Honorarium	55%	42%	65%	71%	72%	49%	52%	57%	56%	70%	73%	75%	737%	61%
4	Belanja Jasa	65%	70%	63%	66%	72%	60%	65%	72%	70%	71%	73%	72%	819%	68%
5	Jasa Keamanan dan Kebersihan	22%	50%	33%	36%	49%	52%	53%	55%	52%	72%	75%	100%	649%	54%
6	Belanja Barang Operasional	45%	52%	45%	46%	47%	61%	68%	71%	73%	70%	76%	51%	705%	59%
<b>Administrasi Pegawai</b>															
1	Kenaikan Pangkat	8	10	-	7	6	8	7	5	-	-	-	-	51	7
2	Pengajuan Angka Kredit	14	10	12	-	-	10	8	-	-	-	-	-	54	11
3	Administrasi Pelayanan Ke Pusat	12	11	10	12	8	7	6	8	5	7	8	7	101	8
4	Pembuatan Surat Keterangan	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	5	3	48	4
<b>Pelaksanaan Pelatihan</b>															
1	Kelengkapan SPT	7	8	7	-	-	7	9	6	-	-	-	-	44	7
2	Perlengkapan Peserta	7	8	7	-	-	7	9	6	-	-	-	-	44	7
3	Ketersediaan bahan	10	11	8	-	-	6	9	6	-	-	-	-	50	8

Tabel 4.7 Data Pelayanan Tahun 2010

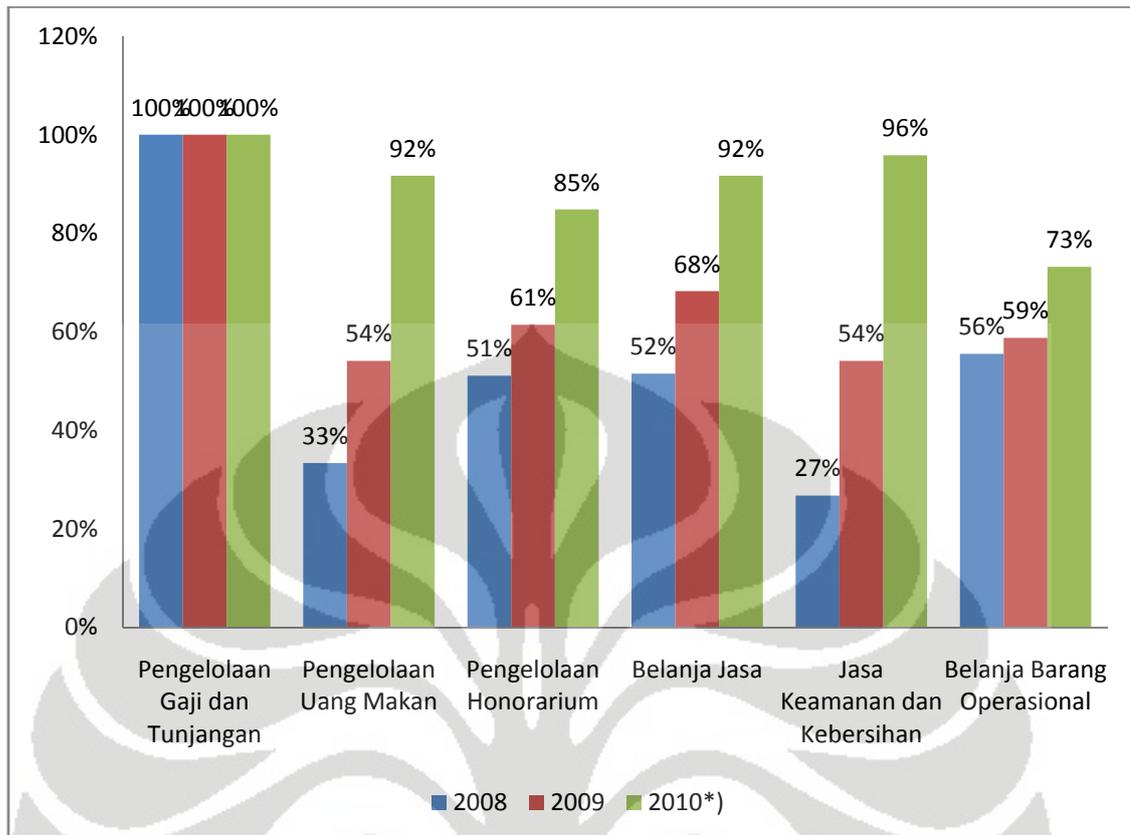
2010									
No	Administrasi Keuangan	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jumlah	Rata2
1	Pengelolaan Gaji dan Tunjangan	100%	100%	100%	100%	100%	100%	600%	100%
2	Pengelolaan Uang Makan	100%	100%	100%	75%	75%	100%	550%	92%
3	Pengelolaan Honorarium	75%	75%	100%	75%	86%	98%	509%	85%
4	Belanja Jasa	100%	100%	100%	75%	80%	95%	550%	92%
5	Jasa Keamanan dan Kebersihan	100%	100%	75%	100%	100%	100%	575%	96%
6	Belanja Barang Operasional	67%	70%	72%	70%	80%	80%	439%	73%
<b>Administrasi Pegawai</b>									
1	Kenaikan Pangkat	3	3	-	3	3	3	15	5
2	Pengajuan Angka Kredit	3	3	3	-	-	-	9	3
3	Administrasi Pelayanan Ke Pusat	3	3	3	3	3	3	18	3
4	Pembuatan Surat Keterangan	3	3	3	3	3	3	18	3
<b>Pelaksanaan Pelatihan</b>									
1	Kelengkapan SPT	3	3	3	-	-	3	12	3
2	Perlengkapan Peserta	3	3	3	-	-	3	12	3
3	Ketersediaan bahan	5	5	5	-	-	7	22	6

\*) Sampai dengan bulan Juni 2010

Tabel 4.8 Rekap Data Pelayanan

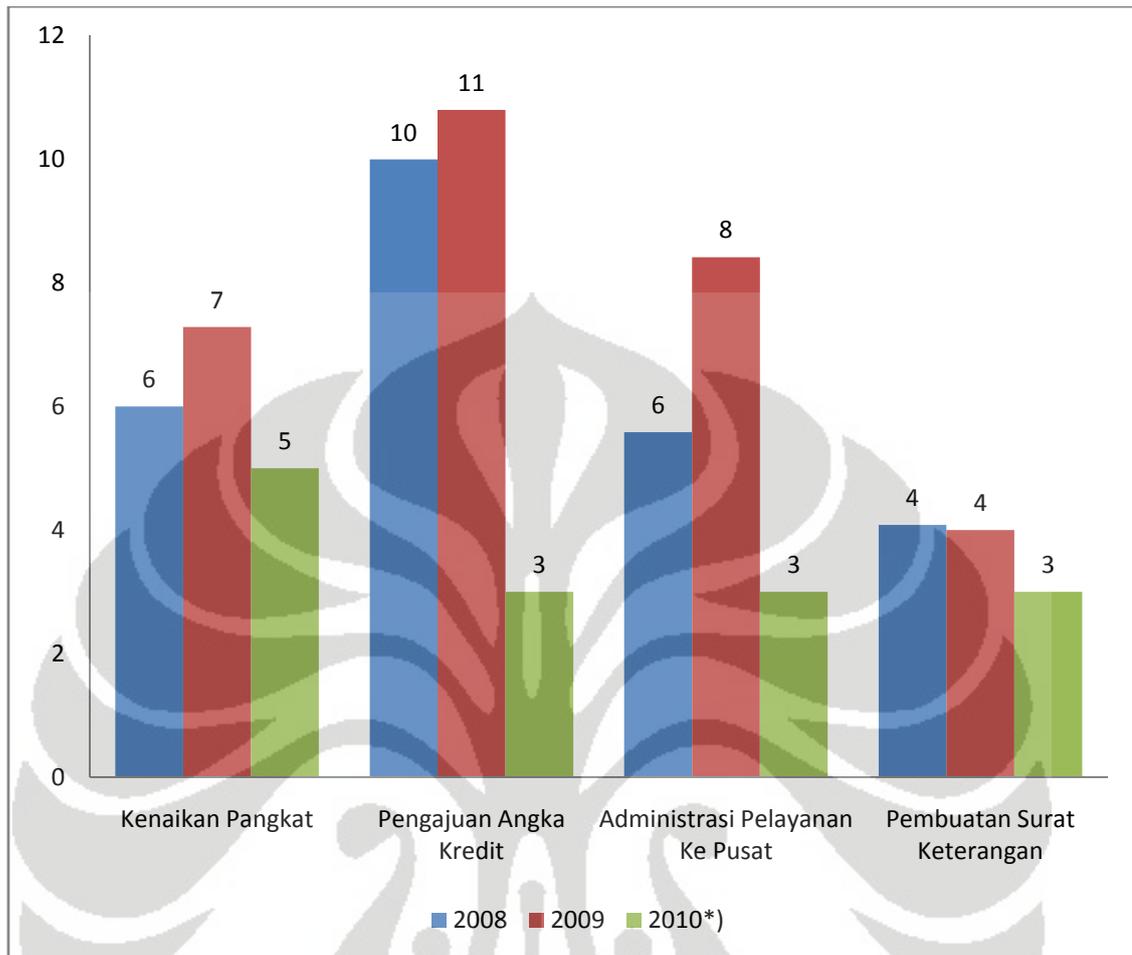
No	Administrasi Keuangan	2008	2009	2010*)
1	Pengelolaan Gaji dan Tunjangan	100%	100%	100%
2	Pengelolaan Uang Makan	33%	54%	92%
3	Pengelolaan Honorarium	51%	61%	85%
4	Belanja Jasa	52%	68%	92%
5	Jasa Keamanan dan Kebersihan	27%	54%	96%
6	Belanja Barang Operasional	56%	59%	73%
<b>Administrasi Pegawai</b>				
1	Kenaikan Pangkat	6	7	5
2	Pengajuan Angka Kredit	10	11	3
3	Administrasi Pelayanan Ke Pusat	6	8	3
4	Pembuatan Surat Keterangan	4	4	3
<b>Pelaksanaan Pelatihan</b>				
1	Kelengkapan SPT	7	7	3
2	Perlengkapan Peserta	7	7	3
3	Ketersediaan bahan	8	8	6

\*) Sampai dengan bulan Juni 2010



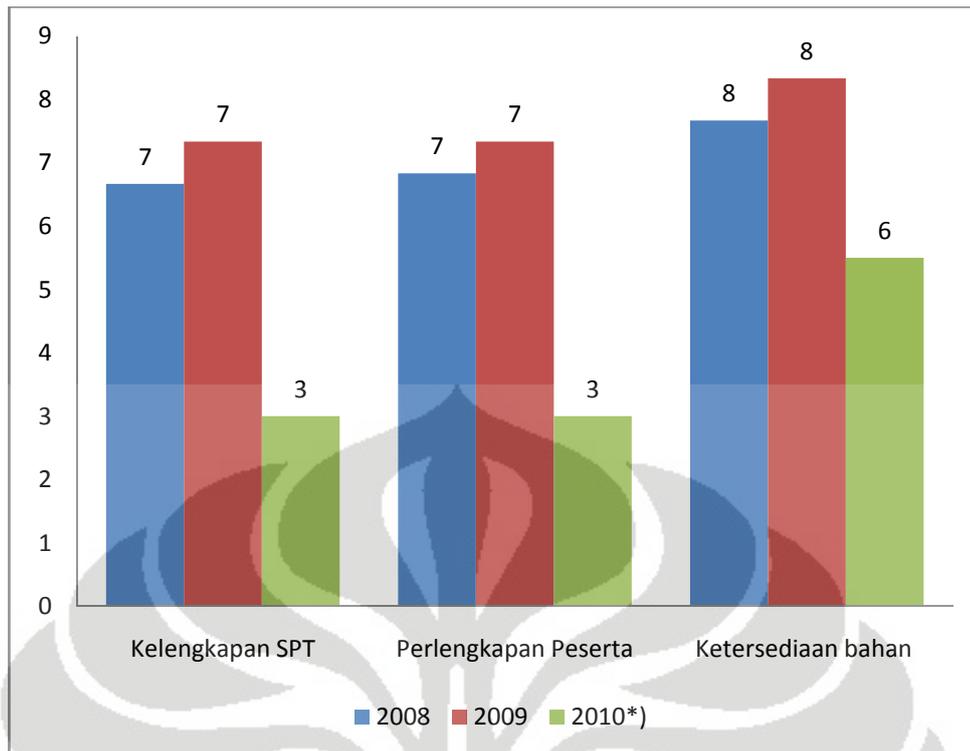
**Gambar 4.8. Grafik Batang Perbandingan Data Pelayanan Administrasi Keuangan**

Perbaikan juga terjadi pada waktu pelayanan administrasi pegawai, seperti dapat dilihat pada gambar 4.9 dibawah ini. Pada kenaikan pangkat yang sebelumnya rata – rata 6 hari kerja pada tahun 2008 dan 7 hari kerja pada tahun 2009, menjadi rata – rata 5 hari kerja untuk tahun 2010. Hal yang sama juga terjadi pada proses pengajuan angka kredit dari rata – rata 10 pada tahun 2008 dan 11 hari kerja pada tahun 2009, menjadi rata – rata 3 hari kerja pada tahun 2010. Demikian juga pada administrasi pelayanan ke – pusat dari 6 hari kerja pada tahun 2008 dan 8 hari kerja pada tahun 2009, menjadi rata – rata 3 hari kerja pada tahun 2010. Sementara pada pelayanan pembuatan surat keterangan menjadi rata – rata 3 hari kerja pada tahun 2010 dari yang sebelumnya rata – rata 4 hari kerja pada tahun 2008 dan 2009.



**Gambar 4.9. Grafik Batang Perbandingan Waktu Pelayanan Administrasi Kepegawaian**

Pada perbaikan pelaksanaan pelatihan, dapat dilihat pada gambar 4.10 dibawah ini, dimana kelengkapan SPT dari yang sebelumnya rata – rata 7 hari kerja pada tahun 2008 dan 2009, menjadi rata – rata 3 hari kerja untuk tahun 2010. Hal yang sama juga terjadi pada perlengkapan peserta dari rata – rata 7 hari kerja pada tahun 2008 dan 2009, menjadi rata – rata 3 hari kerja pada tahun 2010. Demikian juga pada ketersediaan bahan dari 8 hari kerja pada tahun 2008 dan 2009, menjadi rata – rata 6 hari kerja pada tahun 2010



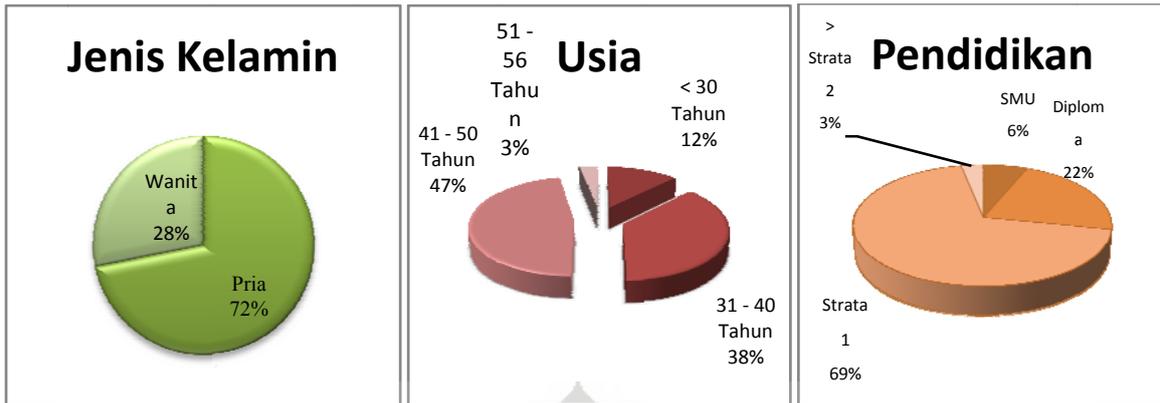
**Gambar 4.10 Grafik Batang Perbandingan Waktu Pelaksanaan Pelatihan**

#### 4.5.2 Pencapaian Perbaikan Keluhan Pelanggan

Dalam melakukan perbaikan secara terus menerus (*Continues Improvement*) penerapan ISO 9001:2008 di BBPLKLN, banyak hambatan dan tantangan yang dihadapi baik masalah personel sampai dengan biaya. Dari evaluasi pencapaian perbaikan keluhan pelanggan pada tahun 2009 bila dibandingkan dengan tahun 2010 sampai dengan bulan Juni, telah terjadi perbaikan secara bertahap. Dengan data responden secara berturut – turut pada tabel dan grafik dibawah ini.

**Tabel 4.9. Data Responden Tahun 2009**

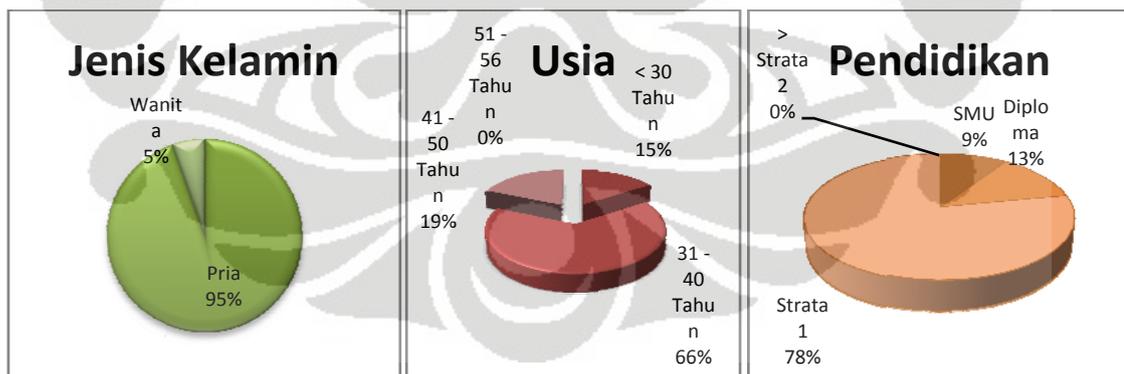
Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan
Pria	< 30 Tahun	SMU
Wanita	31 - 40 Tahun	Diploma
	41 - 50 Tahun	Strata 1
	51 - 56 Tahun	> Strata 2



Gambar 4.11. Grafik Data Responden 2009

Tabel 4.10 Data Responden Tahun 2010

Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan
Pria	< 30 Tahun	SMU
Wanita	31 - 40 Tahun	Diploma
	41 - 50 Tahun	Strata 1
	51 - 56 Tahun	> Strata 2



Gambar 4.12 Grafik Data Responden 2010

Sedangkan hasil tabulasi dari jawaban responden secara berturut – turut dapat dilihat pada Tabel 4.7, 4.8 dan 4.9, sedangkan gambar pada gambar 4.13, 4.14 dan 4.15 dibawah ini.

Tabel 4.11. Hasil Penilaian Peserta Tahun 2009

NO	ASPEK	INDIKATOR	HASIL PENILAIAN DARI PESERTA / KATEGORI						RATA2 % ASPEK	RATA2 NILAI ASPEK
			TIDAK MEMILIH	KURANG	CUKUP	BAIK	%	NILAI		
1	ASPEK UMUM	1 Pelayanan pertama masuk Diklat	1	1	12	18	86.7%	B	86.9%	B
		2 Penjelasan umum pelaksanaan pelatihan oleh panitia	0	1	10	21	90.6%	B		
		3 Tersedianya jadwal mata pelatihan	0	6	12	14	81.3%	B		
		4 Kemudahan melaksanakan tata tertib pelatihan	0	2	10	20	89.1%	B		
2	ASPEK KURIKULUM	1 Keterkaitan materi dengan tujuan pelatihan	0	1	14	17	87.5%	B	83.0%	B
		2 Tingkat kecukupan/memadai materi pelatihan	0	3	17	12	82.0%	B		
		3 Pemahaman peserta terhadap materi	0	4	12	16	84.4%	B		
		4 Alokasi waktu untuk pelajaran teori dan praktek sudah memadai	0	5	19	8	77.3%	C		
		5 Kesesuaian penyajian materi dengan jadwal latihan yang diterima	0	5	13	14	82.0%	B		
		6 Kesesuaian bahan pelatihan dengan materi pelatihan yang diajarkan	0	2	12	18	87.5%	B		
		7 Kesesuaian Bahan Ajar (Learning Material) dengan unit kompetensi	1	1	20	10	80.5%	B		
ASPEK SARANA/PRASARANA										
3	- Kantin	1 Kemudahan akses menuju BBPLKN - Cevest	0	0	15	17	88.3%	B	82.1%	B
		2 Penerangan	0	5	7	20	86.7%	B		
		3 Pelayanan	0	4	15	13	82.0%	B		
		4 Meja-kursi makan	0	3	20	9	79.7%	C		
		5 Kebersihan	0	9	14	9	75.0%	C		
		6 Alat-alat makan	0	0	21	11	83.6%	B		
		7 Tempat cuci tangan	0	3	17	12	82.0%	B		
		8 Konsumsi	0	2	22	8	79.7%	C		
4	- Kelas	1 Penerangan	0	0	9	23	93.0%	B	91.7%	B
		2 Ventilasi Udara	0	2	11	19	88.3%	B		
		3 Kebersihan	0	1	11	20	89.8%	B		
		4 Meja-kursi belajar	0	0	9	23	93.0%	B		
		5 Papan tulis	0	0	7	25	94.5%	B		
5	- Asrama	1 Penerangan	0	4	8	20	87.5%	B	74.4%	C
		2 Ventilasi Udara	0	0	16	16	87.5%	B		
		3 Rasio hunian kamar	0	3	21	8	78.9%	C		
		4 Air	1	9	16	6	71.1%	C		
		5 Toilet / Kamar mandi	0	18	12	2	62.5%	K		
		6 Tempat tidur	0	5	18	9	78.1%	C		
		7 Meja-kursi belajar	0	10	15	7	72.7%	C		
		8 Lemari pakaian	0	14	16	2	65.6%	K		
		9 Tempat jemur pakaian	0	13	13	6	69.5%	K		
		10 Keamanan	0	6	16	10	78.1%	C		
		11 Kebersihan	0	6	15	11	78.9%	C		
		12 Ruang tamu	4	14	8	6	62.5%	K		
6	- Perpustakaan	1 Referensi Buku	11	1	11	9	64.1%	K	70.5%	C
		2 Penerangan	11	1	10	10	64.8%	K		
		3 Ventilasi Udara	11	0	12	9	64.8%	K		
		4 Kebersihan	10	10	8	4	54.7%	SK		
		5 Meja/kursi baca	12	1	13	6	60.2%	K		
		6 Pelayanan	12	1	13	6	60.2%	K		
		7 Ketenangan ruang	12	0	12	8	62.5%	K		
7	- Sarana sosial	1 Tempat ibadah	1	0	7	24	92.2%	B	74.6%	C
		2 Tempat olahraga	0	3	10	19	87.5%	B		
		3 Tempat rekreasi	6	14	8	4	57.8%	SK		
		4 Layanan kesehatan	3	16	9	4	60.9%	K		
<b>Rata - rata :</b>							<b>78.0%</b>	<b>C</b>		

KET : B = Baik (> 80)  
 C = Cukup (> 70 s.d. 80)  
 K = Kurang (> 60 s.d. 70)  
 SK = Sangat Kurang (≤ 60)  
 TM = Tidak Memilih

Tabel 4.12. Hasil Penilaian Peserta Tahun 2010

NO	ASPEK	INDIKATOR	HASIL PENILAIAN DARI PESERTA / KATEGORI						RATA2 % ASPEK	RATA2 NILAI ASPEK
			TIDAK MEMILIH	KURANG	CUKUP	BAIK	%	NILAI		
1	ASPEK UMUM	1 Pelayanan pertama masuk Diklat	0	1	11	20	89.8%	B	89.6%	B
		2 Penjelasan umum pelaksanaan pelatihan oleh panitia	0	1	9	22	91.4%	B		
		3 Tersedianya jadwal mata pelatihan	0	3	14	15	84.4%	B		
		4 Kemudahan melaksanakan tata tertib pelatihan	0	0	9	23	93.0%	B		
2	ASPEK KURIKULUM	1 Keterkaitan materi dengan tujuan pelatihan	0	1	11	20	89.8%	B	87.2%	B
		2 Tingkat kecukupan/memadai materi pelatihan	0	2	16	14	84.4%	B		
		3 Pemahaman peserta terhadap materi	0	3	10	19	87.5%	B		
		4 Alokasi waktu untuk pelajaran teori dan praktek sudah memadai	0	2	11	19	88.3%	B		
		5 Kesesuaian penyajian materi dengan jadwal latihan yang diterima	0	4	7	21	88.3%	B		
		6 Kesesuaian bahan pelatihan dengan materi pelatihan yang diajarkan	0	1	13	18	88.3%	B		
		7 Kesesuaian Bahan Ajar (Learning Material) dengan unit kompetensi	0	1	19	12	83.6%	B		
ASPEK SARANA/PRASARANA										
3	- Kantin	1 Kemudahan akses menuju BBPLKLN - Cevest	0	0	14	18	89.1%	B	84.7%	B
		2 Penerangan	0	2	10	20	89.1%	B		
		3 Pelayanan	1	1	16	14	83.6%	B		
		4 Meja-kursi makan	0	2	19	11	82.0%	B		
		5 Kebersihan	0	4	14	14	82.8%	B		
		6 Alat-alat makan	0	1	21	10	82.0%	B		
		7 Tempat cuci tangan	0	2	16	14	84.4%	B		
		8 Konsumsi	0	1	18	13	84.4%	B		
4	- Kelas	1 Penerangan	0	0	10	22	92.2%	B	92.2%	B
		2 Ventilasi Udara	0	1	11	20	89.8%	B		
		3 Kebersihan	0	1	9	22	91.4%	B		
		4 Meja-kursi belajar	0	0	8	24	93.8%	B		
		5 Papan tulis	0	1	6	25	93.8%	B		
5	- Asrama	1 Penerangan	0	2	5	25	93.0%	B	80.2%	B
		2 Ventilasi Udara	0	0	14	18	89.1%	B		
		3 Rasio hunian kamar	0	2	16	14	84.4%	B		
		4 Air	1	2	14	15	83.6%	B		
		5 Toilet / Kamar mandi	0	18	11	3	63.3%	K		
		6 Tempat tidur	0	3	17	12	82.0%	B		
		7 Meja-kursi belajar	0	10	14	8	73.4%	C		
		8 Lemari pakaian	0	10	14	8	73.4%	C		
		9 Tempat jemur pakaian	0	9	9	14	78.9%	C		
		10 Keamanan	0	4	7	21	88.3%	B		
		11 Kebersihan	0	5	8	19	85.9%	B		
		12 Ruang tamu	4	10	10	8	67.2%	K		
6	- Perpustakaan	1 Referensi Buku	14	2	12	4	54.7%	SK	79.8%	C
		2 Penerangan	3	5	9	15	78.1%	C		
		3 Ventilasi Udara	9	3	9	11	67.2%	K		
		4 Kebersihan	2	2	10	18	84.4%	B		
		5 Meja/kursi baca	11	4	9	8	60.9%	K		
		6 Pelayanan	7	6	10	9	66.4%	K		
		7 Ketenangan ruang	1	5	13	13	79.7%	C		
7	- Sarana sosial	1 Tempat ibadah	1	2	4	25	91.4%	B	84.4%	B
		2 Tempat olahraga	0	2	8	22	90.6%	B		
		3 Tempat rekreasi	4	4	9	15	77.3%	C		
		4 Layanan kesehatan	2	6	10	14	78.1%	C		
Rata - rata :						82.9%	B			

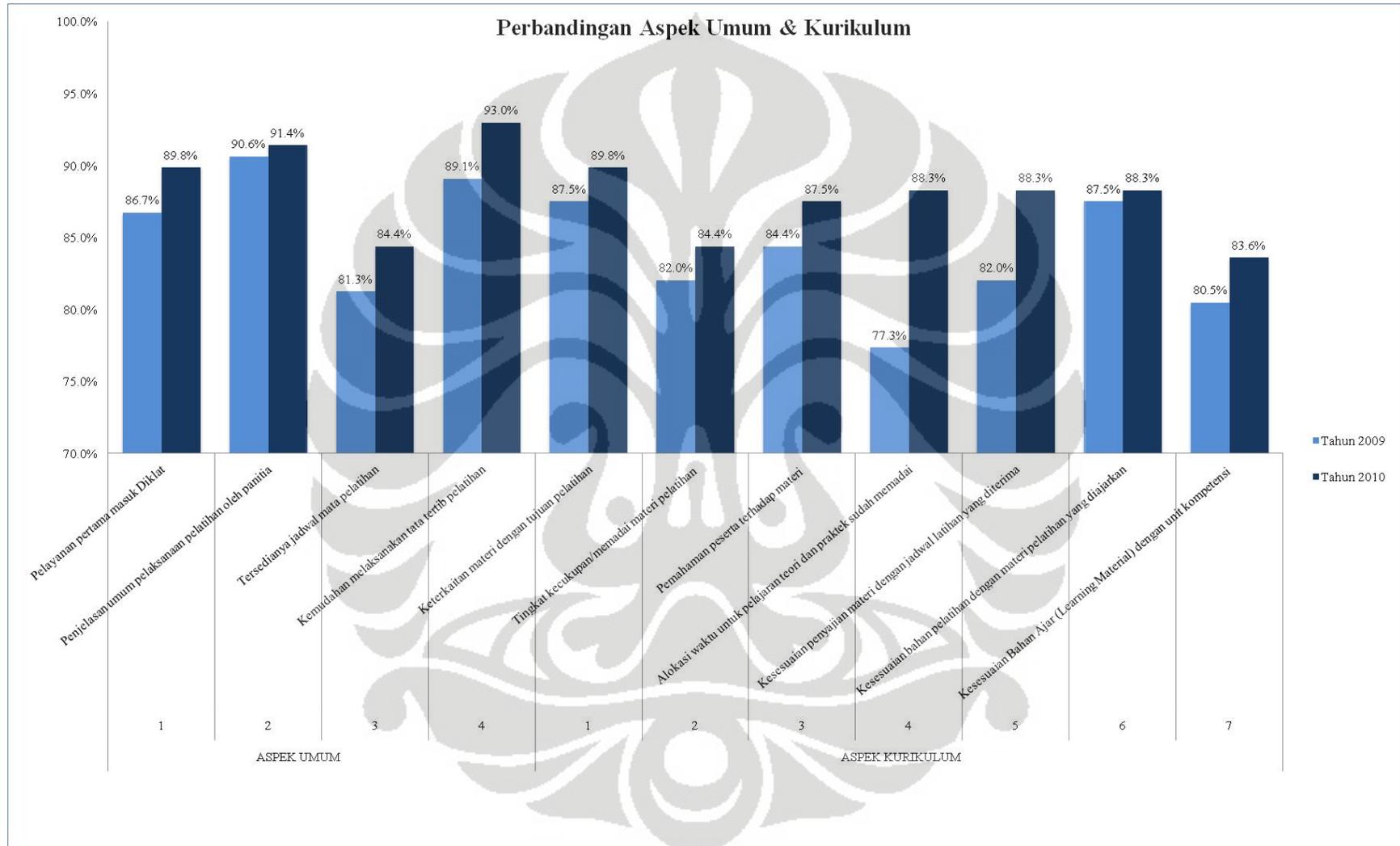
KET : B = Baik (> 80 )  
 C = Cukup (> 70 s.d. 80 )  
 K = Kurang (> 60 s.d. 70 )  
 SK = Sangat Kurang (≤ 60 )  
 TM = Tidak Memilih

Tabel 4.13. Rekap Hasil Penilaian Peserta

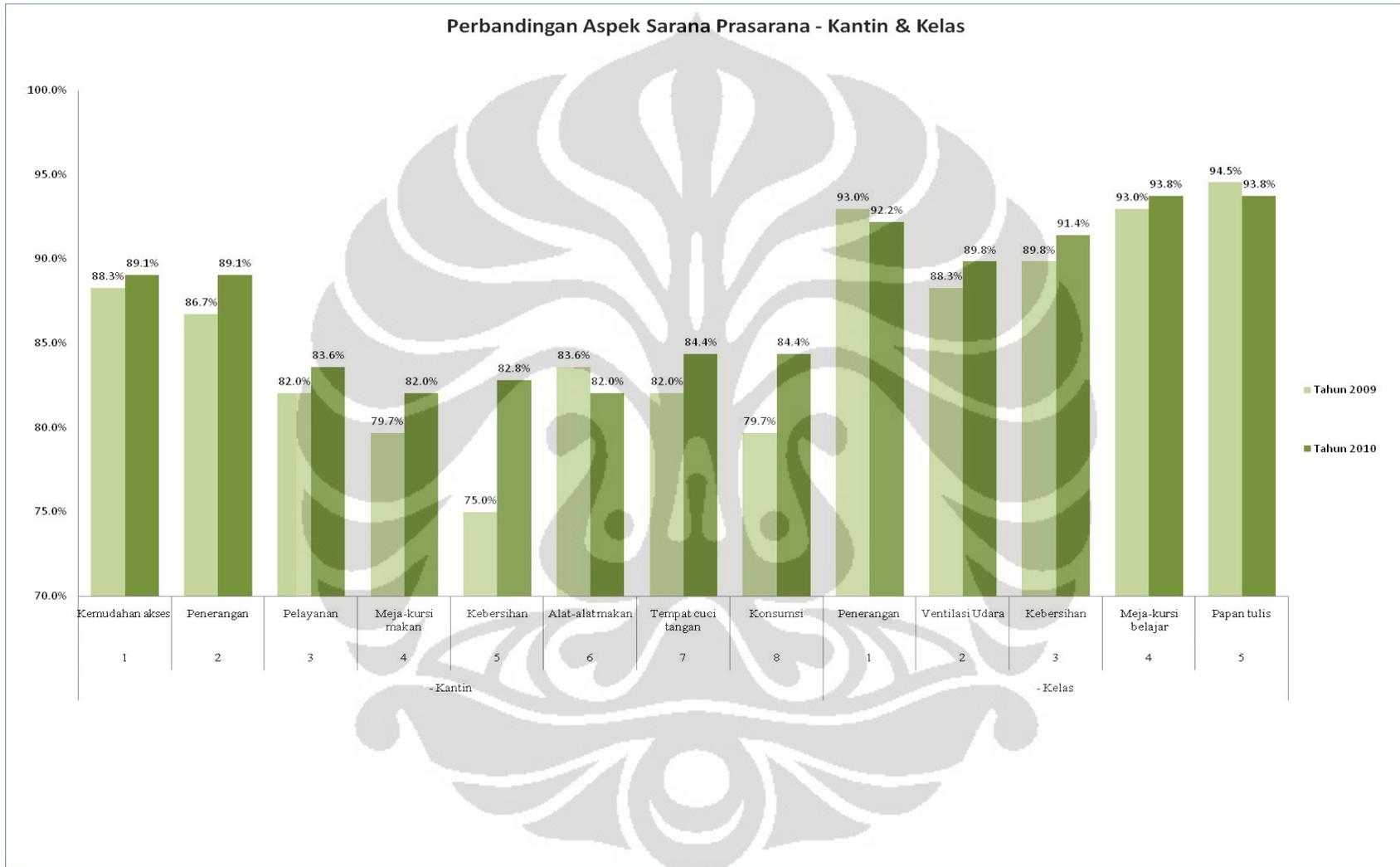
NO	ASPEK	INDIKATOR	2009				2010			
			%	NILAI	% Rata2	NILAI ASPEK	%	NILAI	% Rata2	NILAI ASPEK
1	ASPEK UMUM	1 Pelayanan pertama masuk Diklat	86.7%	B	86.9%	B	89.8%	B	89.6%	B
		2 Penjelasan umum pelaksanaan pelatihan oleh panitia	90.6%	B			91.4%	B		
		3 Tersedianya jadwal mata pelatihan	81.3%	B			84.4%	B		
		4 Kemudahan melaksanakan tata tertib pelatihan	89.1%	B			93.0%	B		
2	ASPEK KURIKULUM	1 Keterkaitan materi dengan tujuan pelatihan	87.5%	B	83.0%	B	89.8%	B	87.2%	B
		2 Tingkat kecukupan/memadai materi pelatihan	82.0%	B			84.4%	B		
		3 Pemahaman peserta terhadap materi	84.4%	B			87.5%	B		
		4 Alokasi waktu untuk pelajaran teori dan praktek sudah memadai	77.3%	C			88.3%	B		
		5 Kesesuaian penyajian materi dengan jadwal latihan yang diterima	82.0%	B			88.3%	B		
		6 Kesesuaian bahan pelatihan dengan materi pelatihan yang diajarkan	87.5%	B			88.3%	B		
		7 Kesesuaian Bahan Ajar (Learning Material) dengan unit kompetensi	80.5%	B			83.6%	B		
ASPEK SARANA/PRASARANA										
3	- Kantin	1 Kemudahan akses	88.3%	B	82.1%	B	89.1%	B	84.7%	B
		2 Penerangan	86.7%	B			89.1%	B		
		3 Pelayanan	82.0%	B			83.6%	B		
		4 Meja-kursi makan	79.7%	C			82.0%	B		
		5 Kebersihan	75.0%	C			82.8%	B		
		6 Alat-alat makan	83.6%	B			82.0%	B		
		7 Tempat cuci tangan	82.0%	B			84.4%	B		
		8 Konsumsi	79.7%	C			84.4%	B		
4	- Kelas	1 Penerangan	93.0%	B	91.7%	B	92.2%	B	92.2%	B
		2 Ventilasi Udara	88.3%	B			89.8%	B		
		3 Kebersihan	89.8%	B			91.4%	B		
		4 Meja-kursi belajar	93.0%	B			93.8%	B		
		5 Papan tulis	94.5%	B			93.8%	B		
5	- Asrama	1 Penerangan	87.5%	B	74.4%	C	93.0%	B	80.2%	B
		2 Ventilasi Udara	87.5%	B			89.1%	B		
		3 Rasio hunian kamar	78.9%	C			84.4%	B		
		4 Air	71.1%	C			83.6%	B		
		5 Toilet / Kamar mandi	62.5%	K			63.3%	K		
		6 Tempat tidur	78.1%	C			82.0%	B		
		7 Meja-kursi belajar	72.7%	C			73.4%	C		
		8 Lemari pakaian	65.6%	K			73.4%	C		
		9 Tempat jemur pakaian	69.5%	K			78.9%	C		
		10 Keamanan	78.1%	C			88.3%	B		
		11 Kebersihan	78.9%	C			85.9%	B		
		12 Ruang tamu	62.5%	K			67.2%	K		
6	- Perpustakaan	1 Referensi Buku	64.1%	K	70.5%	C	54.7%	SK	79.8%	C
		2 Penerangan	64.8%	K			78.1%	C		
		3 Ventilasi Udara	64.8%	K			67.2%	K		
		4 Kebersihan	54.7%	SK			84.4%	B		
		5 Meja/kursi baca	60.2%	K			60.9%	K		
		6 Pelayanan	60.2%	K			66.4%	K		
		7 Ketenangan ruang	62.5%	K			79.7%	C		
7	- Sarana sosial	1 Tempat ibadah	92.2%	B	74.6%	C	91.4%	B	84.4%	B
		2 Tempat olahraga	87.5%	B			90.6%	B		
		3 Tempat rekreasi	57.8%	SK			77.3%	C		
		4 Layanan kesehatan	60.9%	K			78.1%	C		
<b>Rata - rata :</b>			<b>78%</b>		<b>C</b>	<b>82.9%</b>	<b>B</b>			

KET : B = Baik (> 80)  
 C = Cukup (> 70 s.d. 80)  
 K = Kurang (> 60 s.d. 70)  
 SK = Sangat Kurang (≤ 60)  
 TM = Tidak Memilih

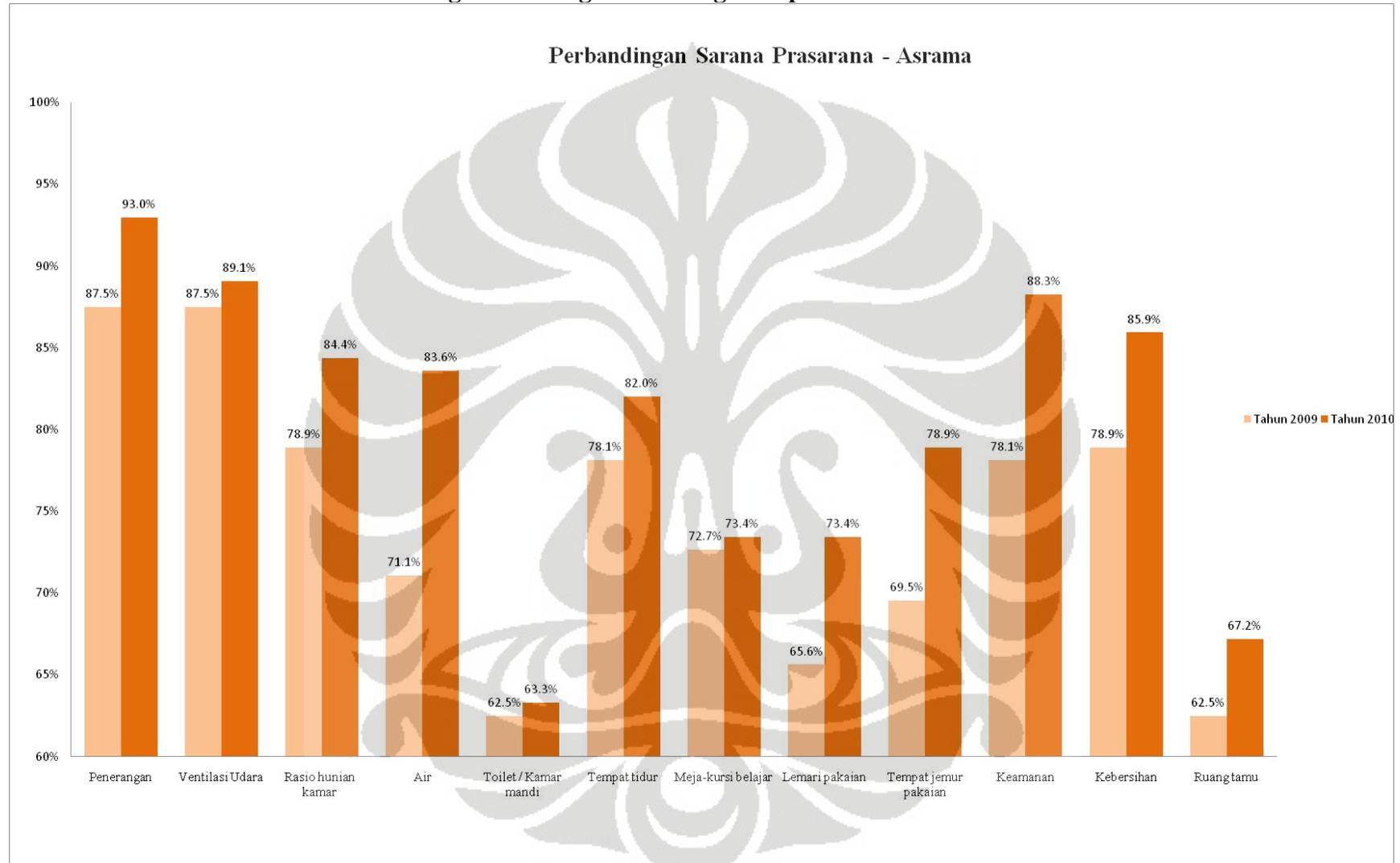
Gambar 4.13. Diagram Batang Perbandingan Aspek Umum dan Kurikulum



Gambar 4.14. Diagram Batang Perbandingan Aspek Sarana Prasarana – Kantin & Kelas



Gambar 4.15. Diagram Batang Perbandingan Aspek Sarana Prasarana – Asrama





#### 4.6. Analisa Pencapaian Perbaikan

Dari tabel dan grafik tersebut diatas dapat diketahui bahwa secara umum terjadi perbaikan, dimana rata – rata persentase penilaian meningkat lebih baik walaupun nilai sama karena berada pada nilai tertinggi. Aspek umum rata – rata penilaian 86,9 % atau rata – rata B pada tahun 2009 menjadi lebih baik menjadi 89,6% pada tahun 2010. Aspek kurikulum 83% atau rata – rata B pada tahun 2009, menjadi rata – rata 87,2% atau rata – rata B pada tahun 2010.

Sedangkan pada aspek sarana prasarana – kantin, dari 82,1% atau rata – rata B pada tahun 2009 menjadi 87,2% atau rata – rata B pada tahun 2010. Aspek sarana prasarana – kelas hanya mengalami kenaikan sedikit, dari 91,7% atau rata – rata B pada tahun 2009 menjadi 92,2% atau rata – rata B pada tahun 2010. Pada aspek sarana prasarana – asrama terjadi perbaikan dari C ke B, dari 74,4% atau rata – rata C pada tahun 2009 menjadi 80,2% atau rata – rata B pada tahun 2010.

Aspek sarana dan prasarana – perpustakaan dari 70,5% atau rata – rata C pada tahun 2009 menjadi 79,8% atau rata – rata C pada tahun 2010. Hal ini terjadi karena kondisi aktual perpustakaan belum banyak berubah terkait masalah anggaran. Sedangkan aspek sarana dan prasarana – sarana sosial dari 74,6% atau rata – rata C pada tahun 2009 menjadi 84,4% atau rata – rata B pada tahun 2010.

Secara umum evaluasi penilaian semua aspek meningkat dari 78% atau penilaian C pada tahun 2009 meningkat menjadi 82,9% atau B pada tahun 2010. Sehingga dapat dilihat terjadi perubahan persepsi atas pelayanan publik yang meningkat dari C ke B setelah menerapkan Total Quality Management melalui ISO 9001:2008.

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

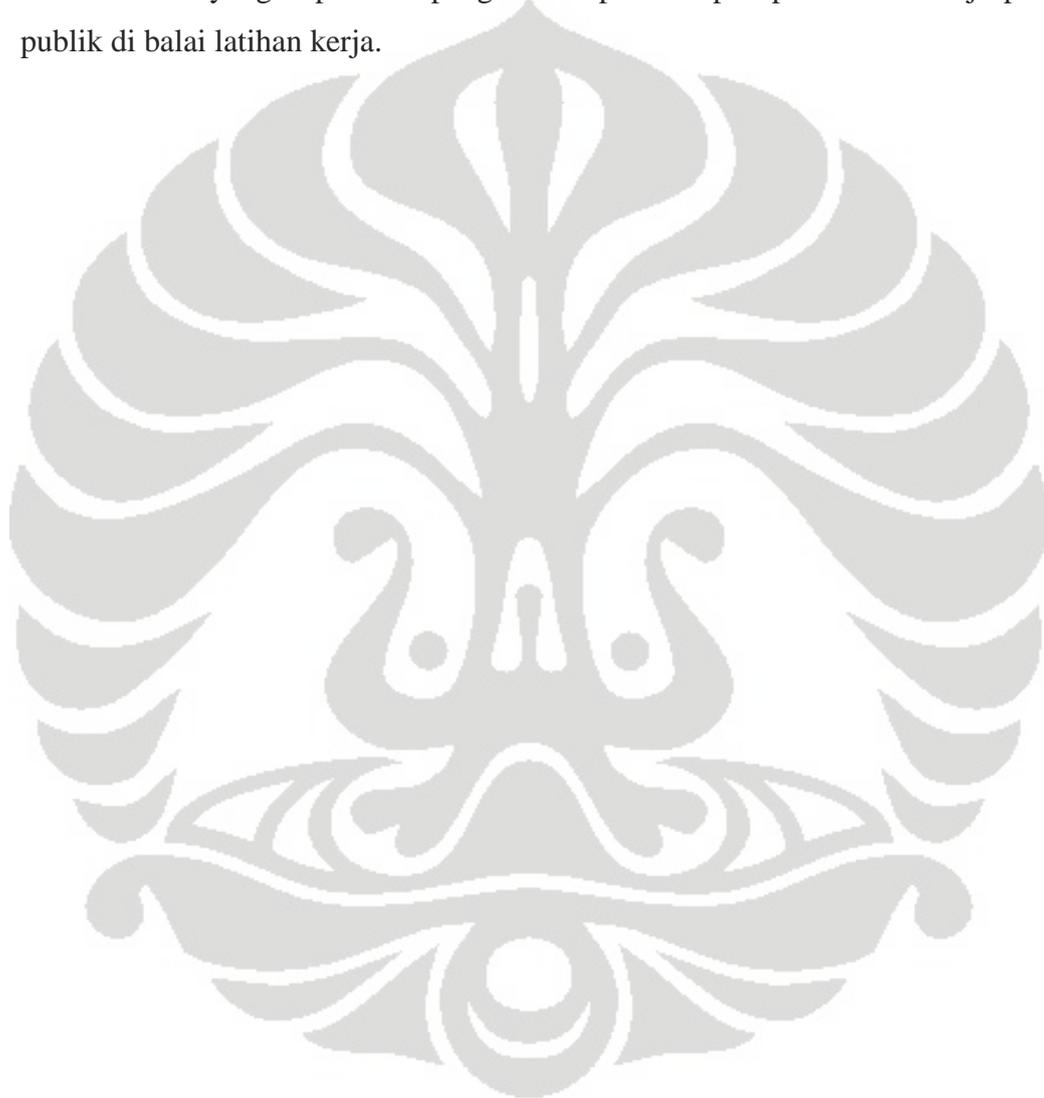
#### **5.1. Kesimpulan**

1. Hasil rekapitulasi pre assestment dan sertifikasi ditemukan 2 temuan ketidaksesuaian mayor yang berpotensi menghasilkan dampak yang serius terhadap pencapaian mutu. Ketidaksesuaian minor berjumlah 41 temuan yang merupakan ketidaksesuaian dan 65 temuan observasi. Dari hasil survey penelitian, dapat disimpulkan bahwa usaha pencapaian standar ISO 9001:2008 di BBPLKLN masih ditemukan hambatan yang meliputi budaya, kesadaran & komitmen terhadap mutu, masih kurangnya pengetahuan & ketrampilan manajemen mutu, dokumentasi dan masalah biaya. Kendala dan hambatan tersebut merupakan penyebab pencapaian Total Quality Management membutuhkan waktu.
2. Untuk mengatasi masalah ini dilakukan usulan penerapan Total Quality Management dengan metode pendekatan five-Phase Approach dalam melaksanakan proses ISO 9001:2008 untuk peningkatan berkelanjutan (*continuous improvement*), dimana komitmen manajemen puncak merupakan factor kunci dalam melakukan peningkatan berkelanjutan (*continuous improvement*). Disamping itu keterlibatan semua pegawai akan memperlancar penerapan Sistem Manajemen Mutu.
3. Penerapan proses manajemen mutu di BBPLKLN telah ditetapkan tetapi efektifitas belum seperti yang diharapkan. Ini terlihat pada November 2009 dimana setelah dilakukan penilaian terhadap 8 prinsip manajemen kualitas yang merupakan persyaratan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 didapat nilai sebesar 3,43. Nilai ini menunjukkan organisasi telah berada pada jalur dalam melaksanakan ISO 9001:2008 tetapi masih cukup jauh dan perlu perbaikan berkelanjutan. Pada April 2010 dilakukan evaluasi kembali dan mencapai nilai 4,47 yang berarti pertambahan nilai evaluasi 1,04 dimana organisasi telah menerapkan Sistem Manajemen Mutu dengan benar.
4. Dalam proses penerapan Total Quality Management melalui ISO 9001: 2008 telah banyak perbaikan yang terjadi, sehingga perbaikan secara terus menerus tetap harus dilakukan agar dapat bermanfaat bagi kinerja organisasi dan masyarakat

sebagai pengguna pelayanan publik. Dengan penerapan Total Quality Management telah dapat mendukung kinerja pelayanan publik melalui manajemen pengelolaan standar pelayanan dan revitalisasi balai latihan kerja.

## 5.2. Saran

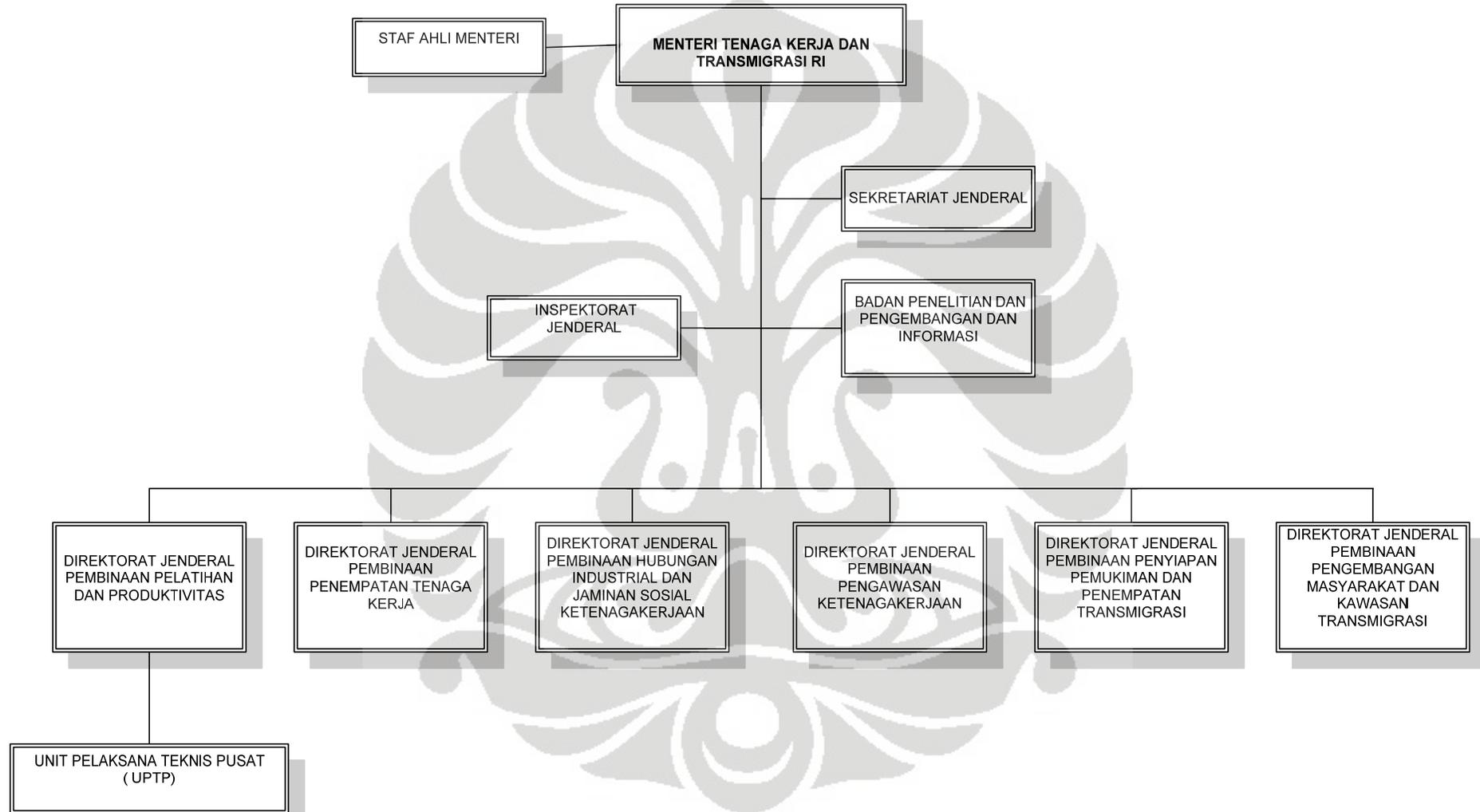
Untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan penambahan indikator – indikator lain yang dapat mempengaruhi aspek – aspek penilaian kinerja pelayanan publik di balai latihan kerja.



## DAFTAR REFERENSI

- Ditjen Binalattas Depnakertrans RI. *Profil Unit Pelaksana Teknis Pusat - Ditjen Binalattas*. Jakarta : Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI, 2008
- Gaspersz, Vincent. *Total Quality Management*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2002
- Kadir Arifin, Kadaruddin Aiyub, Azahan Awang, Jamaluddin Md. Jahi dan Rosman Iteng, *Implementation of Integrated Management System in Malaysia: The Level of Organization's Understanding and Awareness*, European Journal of Scientific Research ISSN 1450-216X Vol.31 No.2 (2009), pp.188-195, Euro Journals Publishing Inc. 2009, <http://www.eurojournals.com/ejsr.htm>
- Lembaga Administrasi Negara. *Penyusunan Standar Pelayanan Publik*. Jakarta : LAN. 2003
- Nurcholis, Hanif. *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Jakarta : PT. Grasindo, 2005.
- Ostrom, Elinor. *Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development*. World Development, Vol. 24 No. 6 (June 1996) 1073-87, 1996.
- Roszak M.T dan L.A. Dobrzański. *Implementation and functioning of quality management in the research centre*. International OCSCO World Press : Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering VOLUME 30, 2008
- Saito, Shozo, *Interpretation of ISO 9002 – Quality System Implementation Guide*, Presented in Implementation of Total Quality Control and Standardization Activities II Course, 23 June - 3 September 1998, Tokyo: JICA. 1998
- Surat Keputusan Menpan No. KEP/63/M.PAN/7/2003, *Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik*.
- Surat Keputusan Menpan No. KEP/25/M.PAN/2/2004, *Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah*.
- Suwarno, Yogi. *The Emergence of Public Participation in Contemporary Indonesia : Coproduction Role of Neighborhood Association in delivering Public Service*. Tokyo : Master Thesis at GSPA-ICU, 2005
- The International Organization for Standardization. *Quality Management Systems : Requirements ISO 9001:2008*. Geneve : ISO. 2008
- Tjiptono, Fandy, dan Diana Anastasia. *Total Quality Manajemen*. Yogyakarta : Penerbit Andi, 2003
- Undang – Undang RI Nomor. 25 Tahun 2009 *Tentang Pelayanan Publik*. Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5038

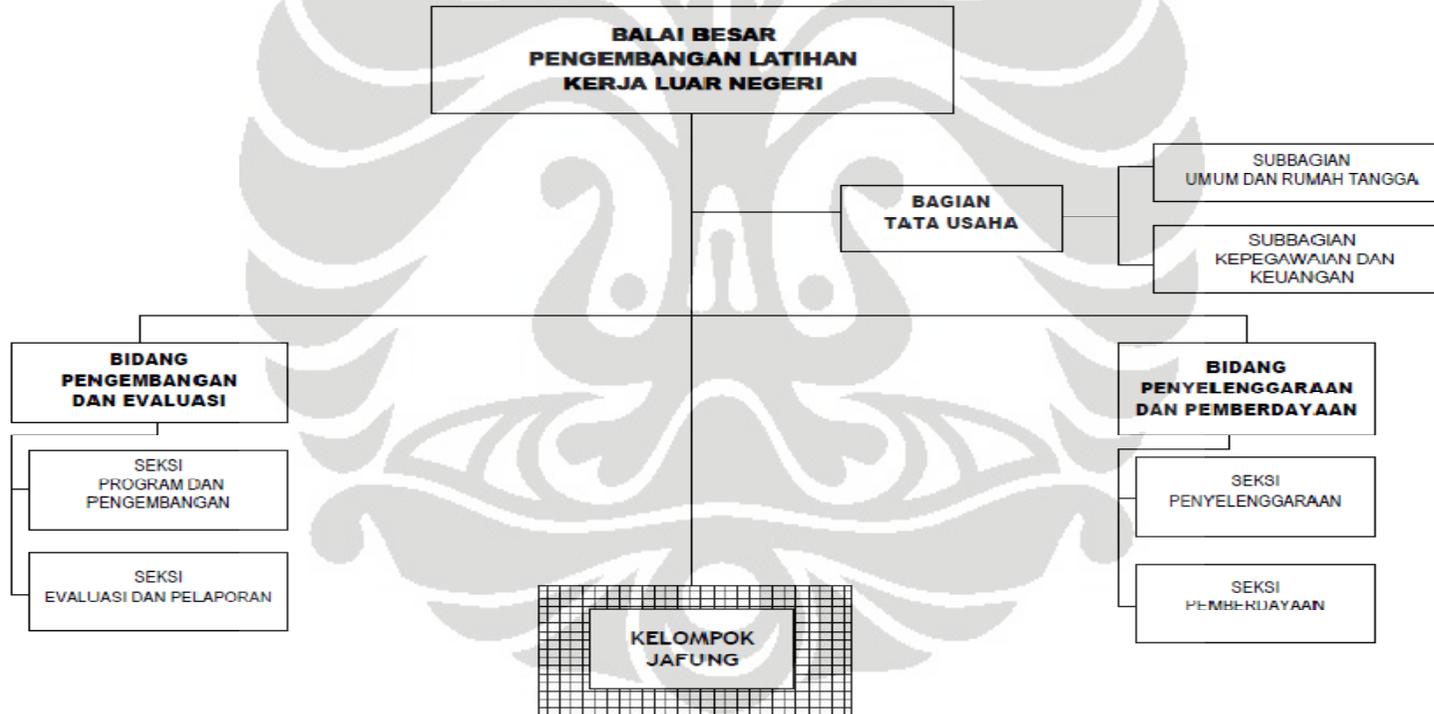
**LAMPIRAN 1.**  
**STRUKTUR ORGANISASI KEMENAKERTRANS RI**



## LAMPIRAN 2. STRUKTUR ORGANISASI BBPLKLN

LAMPIRAN II  
PERATURAN MENTERI TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR : PER. 16 /MEN/VII/2007  
TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN MENTERI TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI NOMOR  
PER. 06/MEN/III/2006 TENTANG ORGANISASI DAN TATA KERJA UNIT PELAKSANA TEKNIS  
DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI  
BALAI BESAR DAN BALAI DI LINGKUNGAN  
DEPARTEMEN TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI



### Lampiran 3.

#### Hubungan Antara 8 Prinsip Manajemen Mutu Dengan ISO 9001:2008

<b>8 PRINSIP MANAJEMEN MUTU</b>	<b>ISO 9001 : 2008</b>
Fokus Pada Pelanggan	5.1 Komitmen Manajemen 5.2 Fokus Kepada Pelanggan 5.5.2 Wakil Manajemen 5.6.2 Masukan Tinjauan 5.6.3 Keluaran Tinjauan 6.1 Penyediaan Sumber Daya 7.2 Proses Yang Berkaitan Dengan Pelanggan 7.5.4 Kepemilikan Pelanggan 8.2.1 Kepuasan Pelanggan 8.3 Pengendalian Produk Tidak Sesuai 8.5.1 Perbaikan Berkelanjutan 8.5.2 Tindakan Koreksi
Kepemimpinan	5 Tanggung Jawab Manajemen 6 Pengelolaan Sumber Daya 8.4 Analisis Data
Keterlibatan Personil	5.5.1 Tanggung Jawab Dan Wewenang 5.5.3 Komunikasi Internal 6.4 Lingkungan Kerja 8.5.1 Perbaikan Berkelanjutan 8.5.2 Tindakan Koreksi 8.5.3 Tindakan Pencegahan
Pendekatan Proses	4.1 Persyaratan Umum 5.5.1 Tanggung Jawab Dan Wewenang 6.1 Penyediaan Sumber Daya 7 Realisasi Produk 8.2.3 Pemantauan Dan Pengukuran Proses
Pendekatan Sistem Untuk Pengelolaan	4 Sistem Manajemen Mutu 5 Tanggung Jawab Manajemen 6 Pengelolaan Sumber Daya 7 Realisasi Produk 8 Pengukuran, Analisis Dan Perbaikan
Peningkatan Berkesinambungan	4.1 Persyaratan Umum 5.1 Komitmen Manajemen 5.3 Kebijakan Mutu 5.5.2 Wakil Manajemen 5.6 Tinjauan Manajemen 6.1 Penyediaan Sumber Daya 8.1 Umum 8.4 Analisa Data
Pembuatan Keputusan Berdasarkan Fakta	5.6 Tinjauan Manajemen 8 Pengukuran Analisis Dan Perbaikan
Hubungan Saling Menguntungkan Dengan Pemasok	7.4 Pembelian

## Lampiran 4.

### **Quationair Pembobotan Daftar Nilai Periksa Sistem Manajemen Mutu BBPLKLN**

Kepada Yth Responden,

Perkenankan saya adalah mahasiswa S-2 Teknik Industri Universitas Indonesia, yang sedang melakukan proses pengumpulan data untuk penyusunan tesis Magister saya yang berjudul :” **Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik Pada Balai Latihan Kerja Dengan Metode Total Quality Management Melalui ISO 9001:2008** ”.

Untuk itu saya mohon kesediaan anda untuk membantu mengisi data pertanyaan quationair dengan benar. Data anda akan saya jaga kerahasiaannya dan hanya untuk keperluan penelitian tesis tersebut.

Atas kerjasamanya, sebelum dan sesudahnya saya ucapkan terima kasih.

Henry Mujiyanto

---

Jawablah pertanyaan berikut dengan tepat.

- 0 : Tidak. Tidak tersedia bukti penerapan.
- 1 : Ya. Diterapkan, tetapi tidak terdokumentasi
- 2 : Ya. Diterapkan, hanya terdokumentasi sebagian.
- 3 : Ya. Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia.
- 4 : Ya, Diterapkan. Terdokumentasi, rekaman tersedia, namun masih belum konsisten
- 5 : Ya, Diterapkan. Terdokumentasi, tersedia bukti rekaman lengkap

## Lampiran 4.

### DAFTAR QUATIONAIR GAP ANALISIS SMM ISO 9001 : 2008

NO	PERSYARATAN	SCORE	HASIL PENILAIAN
1	Apakah tersedia proses bisnis institusi (4.1 a&b)  Jelaskan maksud proses bisnis/kegiatan tersebut, sesuai tanggungjawab atau divisi anda		
2	Apakah ada kriteria output proses suatu departemen dapat diterima departemen lain (4.1 c)		
3	Apakah tersedia informasi sumber daya institusi (SDM, peralatan, dll) (4.1 d)		
4	Apakah tersedia sasaran mutu dan kebijakan mutu (4.2.1 a)		
5	Apakah tersedia Pedoman mutu (4.2.1 b)		
6	Apakah tersedia 6 prosedur wajib (4.2.1 c)		
7	Apakah ada tersedia selain 6 prosedur wajib, untuk menjamin perencanaan dan efektivitas penerapannya.		
8	Apakah tersedia rekaman yang dipersyaratkan standar (4.1.2 c)		
9	Tolong tunjukkan dokumen Manual Mutu, yang isinya mencakup:  1) Lingkup penerapan sistem mutu, 2) Adanya pengecualian penerapan dan klausul 7.0 3) Adanya informasi proses bisnis 4) Adanya acuan silang antara prosedur dengan klausul ISO 9001:2000 terkait		
10	apakah pada prosedur pengendalian dokumen adanya mekanisme pengesahan dokumen sebelum diterbitkan dan setelah revisi (4.2.3 a&b)		
11	Apakah pada prosedur pengendalian dokumen mekanisme pengidentifikasian dokumen (4.2.3 c&e)		
12	Apakah tersedia dan sudah lengkap diidentifikasi dokumen yang digunakan dalam penerapan (4.2.3)		
13	Apakah pada prosedur pengendalian dokumen mekanisme distribusi dokumen dan bukti daftar distribusinya (4.2.3 d), tunjukkan bukti rekaman distribusi		
14	Apakah tersedia mekanisme penanganan dokumen eksternal (4.2.3 d), tolong tunjukkan rekaman dokumen eksternal		
15	Apakah ada mekanisme pengendalian dokumen kadaluwarsa (4.2.3 g), bukti rekaman penanganan dokumen kadaluwarsa		

16	Apakah tersedia prosedur rekaman, tersedianya mekanisme pengendalian rekaman (4.2.4)		
17	Apakah pada prosedur pengendalian rekaman mekanisme distribusi atau penggandaan data/rekaman (4.2.4)		
18	Apakah pada prosedur pengendalian tersedia mekanisme penyimpanan & pemeliharaan rekaman (4.2.4)		
19	Apakah pada prosedur pengendalian rekaman, tersedia mekanisme masa simpan & pemusnahan (pembuangan) rekaman (4.2.4),		
20	Apakah ada bukti informasi masa simpan, dan pertimbangannya (4.2.4)		
21	Apakah tersedia pernyataan tertulis dari top manajemen tentang keinginan untuk penerapan manajemen mutu (5.1)		
22	Apakah ada bukti pemenuhan klausul 7.2.1 dan 8.2.1, terkait focus kepada pelanggan (5.2)		
23	Apakah ada memahami isi kebijakan mutu yang menyatakan sesuai dengan tujuan organisasi (visi misi institusi) (5.3)		
24	Apakah anda memahami isi kebijakan mutu memperhatikan persyaratan pelanggan dan ingin melakukan perbaikan berkesinambungan (5.3)		
25	Apakah anda memahami isi kebijakan mutu yang terkait tujuan mutu (5.3)		
26	Apakah bukti Kebijakan mutu telah difahami oleh karyawan (ada sosialisasi) (5.3)		
27	Apakah ada bukti mekanisme untuk mereview kebijakan mutu (5.3)		
28	Apakah ada bukti ketersediaan tujuan mutu pada setiap departemen atau bagian terkait (5.4.1)		
29	Apakah ada bukti tujuan mutu sasaran terukur (5.4.1)		
30	Periksa bukti keterkaitan tujuan mutu dengan kebijakan mutu (5.4.1)		
31	Periksa bukti sistem perencanaan institusi dan mekanisme perubahannya (5.4.2)		
32	Periksa bukti penyediaan sumberdaya untuk melaksanakan kebijakan mutu (5.4.2)		
33	Periksa bukti ketersediaan struktur organisasi (ada jabatan wakil manajemen, ada struktur internal audit, ada struktur tim ISO (5.5.1)		
34	Periksa ketersediaan job des (wewenang, tanggung jawab, kompetensi, sesuai struktur organisasi) (5.5.1)		

35	Periksa pemahaman dan kesesuaian job des, dengan bukti penerapan pada setiap pemegang jabatan (5.5.1)		
36	Periksa bukti penunjukan wakil manajemen pelaksana ISO (5.5.2 a,b,c)		
37	Periksa rekaman proses komunikasi internal (5.5.3) misalnya notulensi, absensi		
38	Periksa komitmen institusi untuk mereview manajemen mutu, sesuai periode waktu yang ditetapkan (5.6.1)		
39	Periksa rekaman agenda tinjauan manajemen yang mencakup : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hasil audit</li> <li>▪ Umpan balik/klaim pelanggan,</li> <li>▪ kinerja proses dan kesesuaian produk,</li> <li>▪ status tindakan koreksi dan pencegahan</li> <li>▪ tindak lanjut tinjauan manajemen yang lalu,</li> <li>▪ perubahan yang dapat mempengaruhi sistem manajemen mutu</li> <li>▪ Adanya saran-saran untuk perbaikan</li> </ul>		
40	Periksa rekaman hasil out put atau pembahasan tinjauan manajemen terkait agenda pada klausul 5.6.2 (a – g)		
41	Periksa bukti rekomendasi top manajemen terhadap hasil tinjauan manajemen, terkait dengan (5.6.3) : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adanya perbaikan efektivitas SMM dan proses lainnya.</li> <li>▪ Perbaikan produk memenuhi persyaratan pelanggan</li> <li>▪ Penyediaan sumber daya</li> </ul>		
42	Periksa bukti penyediaan dan pemeliharaan sumber daya manusia (6.2.1)		
43	Periksa rekaman kompetensi SDM yang terkait sistem mutu (pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan ketrampilan) 6.2.1 e)		
44	Periksa dokumentasi identifikasi kebutuhan pelatihan sesuai persyaratan kompetensi (6.2.2)		
45	Periksa dokumentasi identifikasi perencanaan dan pelaksanaan pelatihan, evaluasi pelatihan dan evaluasi hasil pelatihan (6.2.2)		
46	Periksa daftar sarana-prasarana yang dimiliki institusi mencakup (6.3 a,b,c) : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gedung, ruang kerja dan sarana penting terkait,</li> <li>▪ peralatan proses, (baik perangkat keras maupun perangkat lunak) dan jasa pendukung (seperti angkutan atau komunikasi)</li> </ul>		
47	Periksa dokumentasi identifikasi lingkungan kerja (peralatan dan suasana kerja) dan bukti rekaman pemeliharaan (6.4)		
48	Periksa dokumentasi pada tiap departemen tentang rencana realisasi produk mencakup (7.1) : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pencapaian sasaran/persyaratan mutu produk</li> <li>▪ kebutuhan rencana proses, dokumen, dan kebutuhan sumber daya khas bagi produk</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kegiatan verifikasi, validasi, pemantauan, inspeksi, pengujian produk.</li> <li>▪ Bukti rekaman realisasi produk</li> </ul>		
49	Periksa dokumentasi daftar persyaratan yang dibutuhkan pelanggan (7.2.1)		
50	Periksa dokumentasi daftar persyaratan yang ditetapkan institusi, untuk kriteria kegiatan (7.2.1)		
51	Periksa dokumentasi daftar persyaratan yang ditetapkan pemerintah atau asosiasi bisnis – jika ada (7.2.1)		
52	Periksa mekanisme institusi melakukan tinjauan kontrak, sebelum memutuskan untuk memenuhi order dari pelanggan (7.2.2)		
53	Periksa mekanisme institusi, untuk memenuhi, jika terjadi perubahan kontrak, termasuk dokumen/rekaman terkait (7.2.2)		
54	Periksa mekanisme institusi untuk menginformasikan dan memasarkan produknya kepada pelanggan, daftar penawaran, brosur dan proposal (7.2.3 a)		
55	Periksa rekaman komunikasi dengan pelanggan dari sebelum kontrak sampai tercapainya kesepakatan order (7.2.3 b)		
56	Periksa mekanisme institusi menangani klaim yang disampaikan pelanggan (7.2.3 c)		
57	Periksa mekanisme desain dan pengembangan (jika diterapkan) 7.3.1 – 7.3.7		
58	Periksa mekanisme seleksi calon pemasok yang akan menjadi mitra institusi (7.4.1)		
59	Periksa dokumen persyaratan pembelian mengenai spesifikasi produk pengiriman sampai pengendalian (7.4.1)		
60	Periksa daftar suplier dan kriteria evaluasi suplier serta bukti evaluasi suplier yang telah bekerjasama. (7.4.1)		
61	Periksa bukti penawaran atau informasi produk yang ditawarkan dari suplier (7.4.2)		
62	Periksa kriteria dan metode penerimaan penawaran produk dari suplier mencakup (7.4.2) :  a) persyaratan persetujuan produk, prosedur, proses dan peralatan b) persyaratan kualifikasi personel c) persyaratan sistem manajemen mutu.		
63	Periksa metode pemeriksaan dan kriteria penerimaan material/jasa yang disampaikan pemasok, pada saat sampai dilokasi institusi (7.4.3)		
64	Periksa bukti rekaman material/bahan yang diterima dan ditolak dari suplier		

	(7.4.3)		
65	Periksa metode pemeriksaan dan kriteria penerimaan material/jasa jika pemeriksaan ditempat pemasok (7.4.3)		
66	Periksa mekanisme merencanakan dan melaksanakan produksi dan penyediaan jasa (7.5.1)		
67	Periksa ketersediaan informasi yang menguraikan karakteristik produk, dalam kondisi terkendali (7.5.1.a)		
68	Periksa ketersediaan instruksi kerja, untuk pelaksanaan produksi/penyediaan jasa 7.5.1.b (jika diperlukan)		
69	Periksa ketersediaan pemakaian peralatan yang sesuai, untuk pelaksanaan produksi 7.5.1.c		
70	Periksa ketersediaan pemakaian sarana pemantauan dan pengukuran pada pelaksanaan produksi/penyediaan jasa 7.5.1.d		
71	Periksa bukti/rekaman hasil pemantauan dan pengukuran pada kegiatan pelaksanaan produksi/penyediaan jasa 7.5.1.e		
72	Periksa penerapan pengendalian kegiatan penyerahan dan pasca penyerahan dari pelaksanaan produksi. 7.5.1.f		
73	Periksa mekanisme memvalidasi proses produksi dan penyediaan jasa, jika proses pemantauan atau pengukuran tidak berurutan. (kekurangannya hanya terlihat setelah produk dipakai atau jasa telah diserahkan) 7.5.2		
74	Periksa kriteria validasi persetujuan proses 7.5.2		
75	Periksa persetujuan peralatan dan kualifikasi personel untuk memvalidasi 7.5.2		
76	Periksa pemakaian metode dan prosedur untuk memvalidasi 7.5.2		
77	Periksa bukti rekaman hasil validasi 7.5.2		
78	Periksa mekanisme mengidentifikasi status produk, sesuai persyaratan pemantauan dan pengukuran. (7.5.3)		
79	Periksa bentuk initial identifikasi status produk mampu telusur (7.5.3)		
80	Periksa bukti informasi/rekaman status produk mampu telusur (7.5.3)		
81	Periksa mekanisme pengelolaan barang milik pelanggan (identifikasi barang, penyimpanan dan rekaman informasi terkait barang hilang/rusak) 7.5.4		
82	Periksa mekanisme untuk memelihara kesesuaian produk dari mulai proses internal, hingga penyerahan ke pelanggan (7.5.5)		

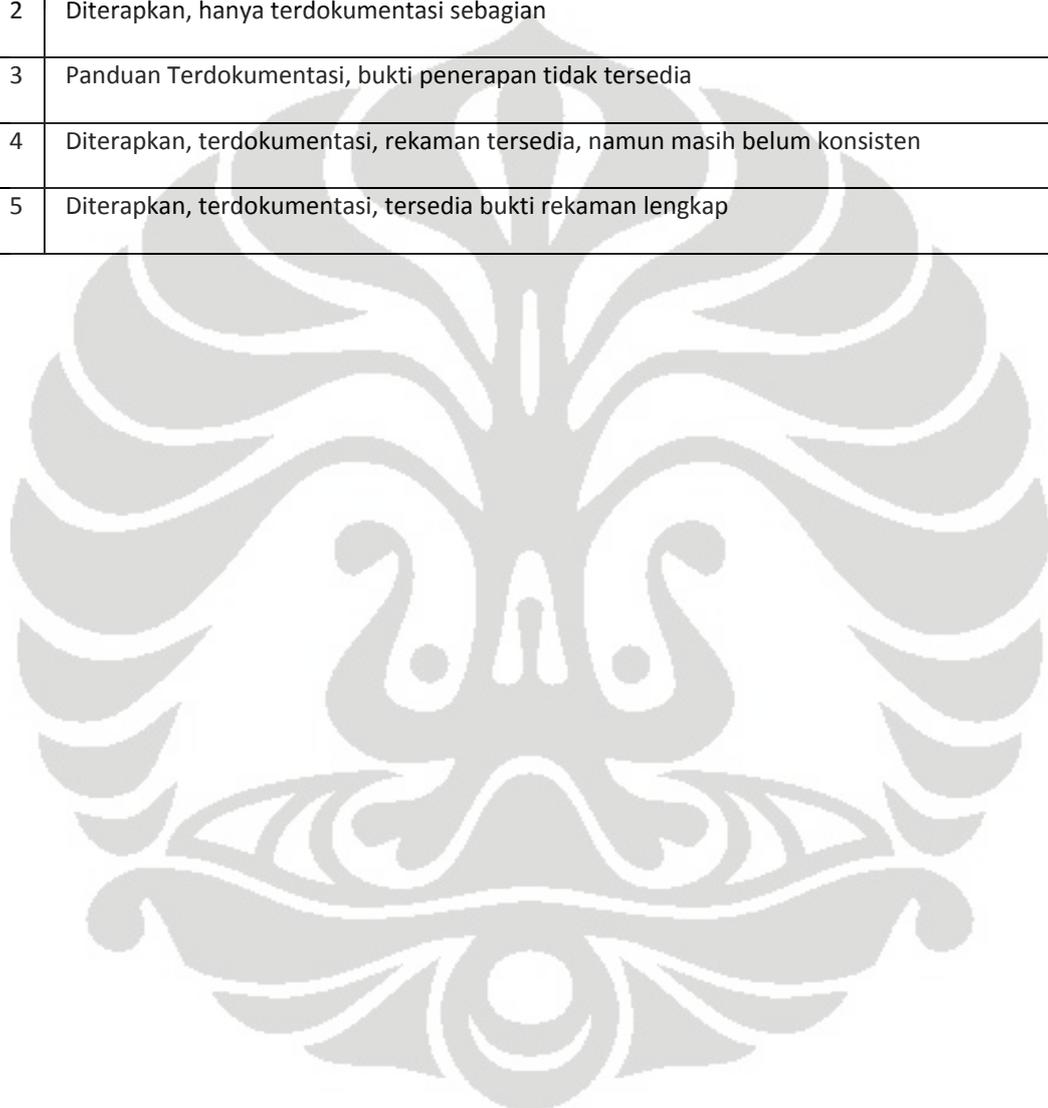
83	Periksa bukti identifikasi produk hasil, penanganan, pengemasan, penyimpanan dan perlindungan, sebelum produk dikirim kepelanggan (7.5.5)		
84	Periksa adanya kegiatan inspeksi/pengukuran yang memerlukan perangkat peralatan pengukuran (7.6)		
85	Periksa daftar rekaman status peralatan yang telah dikalibrasi (7.6)		
86	Periksa mekanisme kalibrasi yang telah dilaksanakan, jika kalibrasi internal dilaksanakan (7.6)		
87	Periksa bukti initial status kalibrasi sesuai alat ukur yang digunakan (7.6)		
88	Periksa mekanisme merencanakan, dan menerapkan proses pemantauan, pengukuran, analisis dan perbaikan yang diperlukan untuk (8.1): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ menunjukkan kesesuaian produk,</li> <li>▪ memastikan kesesuaian sistem manajemen mutu</li> <li>▪ Perbaikan efektivitas sistem manajemen mutu secara berkelanjutan.</li> <li>▪ Penggunaan teknik statistik, jika sesuai penerapannya</li> </ul>		
89	Periksa metode untuk memantau informasi persepsi pelanggan terkait persyaratan pelanggan (8.2.1)		
90	Periksa bukti rekaman hasil pemantauan persepsi kepuasan pelanggan (8.2.1)		
91	Periksa prosedur pelaksanaan audit mutu internal, dan periode/frekuensi selang waktu pelaksanaannya (8.2.2)		
92	Periksa bukti Program audit, dengan pertimbangan status audit sebelumnya (8.2.2)		
93	Periksa tujuan dan lingkup audit atau area yang diaudit (8.2.2)		
94	Periksa kriteria dan metode audit yang dilaksanakan (8.2.2)		
95	Periksa ketersediaan dan independensi tim audit (8.2.2)		
96	Periksa rekaman bukti pelaksanaan dan pelaporan hasil audit (8.2.2)		
97	Periksa bukti laporan ketidaksesuaian, tindakan perbaikan, akar penyebab ketidaksesuaian, dan bukti telah dilakukan verifikasi tindakan perbaikan (8.2.2)		
98	Periksa metode pemantauan dan pengukuran proses, yang menunjukkan pencapaian persyaratan sistem mutu (8.2.3)		
99	Periksa bukti tindakan perbaikan jika proses tidak menunjukkan pencapaian (8.2.3)		
100	Periksa metode pemantauan dan pengukuran karakteristik produk,		

	dan verifikasi pencapaian persyaratan produk (8.2.4)		
101	Periksa bukti rekaman pencapaian realisasi produk (8.2.4), sesuai 7.1		
102	Periksa prosedur pengendalian produk tidak sesuai, mencakup tanggungjawab dan wewenang (8.3)		
103	Periksa bukti produk yang tidak sesuai persyaratan telah diidentifikasi (8.3)		
104	Periksa bukti pengendalian untuk mencegah pemakaian atau penyerahan produk yang tidak sesuai (8.3)		
105	Periksa bukti tindakan mencegah dan menghilangkan produk tidak sesuai (8.3)		
106	Periksa bukti verifikasi/persetujuan produk tidak sesuai, telah dapat memenuhi persyaratan (8.3)		
107	Periksa bukti analisis data terkait kepuasan pelanggan (8.4)		
108	Periksa bukti analisis data kesesuaian pada persyaratan produk (8.4)		
109	Periksa bukti analisis data terkait karakteristik proses dan produk (8.4)		
110	Periksa bukti analisis data terkait evaluasi pemasok (8.4)		
111	Periksa bukti pencapaian Tujuan Mutu menunjukkan perbaikan berkesinambungan (8.5.1)		
112	Periksa bukti Hasil Audit menunjukkan perbaikan berkesinambungan (8.5.1)		
113	Periksa bukti Analisa Data menunjukkan perbaikan berkesinambungan (8.5.1)		
114	Periksa bukti Tindakan Koreksi dan Pencegahan menunjukkan perbaikan berkesinambungan (8.5.1)		
115	Periksa bukti prosedur tindakan perbaikan (8.5.2)		
116	Periksa bukti identifikasi ketidaksesuaian, dan akar penyebab ketidaksesuaian (8.5.2)		
117	Periksa bukti tindakan menghilangkan penyebab ketidaksesuaian untuk mencegah terulangnya kembali (recurrence) (8.5.2)		
118	Periksa bukti prosedur tindakan pencegahan (8.5.3)		
119	Periksa bukti identifikasi potensi ketidaksesuaian, dan akar penyebab potensi ketidaksesuaian (8.5.3)		

120	Periksa bukti tindakan menghilangkan potensi penyebab ketidaksesuaian untuk mencegah terulangnya kembali (8.5.3)		
-----	--	--	--

Catatan

0	Tidak tersedia bukti penerapan
1	Diterapkan, tetapi tidak terdokumentasi
2	Diterapkan, hanya terdokumentasi sebagian
3	Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia
4	Diterapkan, terdokumentasi, rekaman tersedia, namun masih belum konsisten
5	Diterapkan, terdokumentasi, tersedia bukti rekaman lengkap



## Lampiran 5.

### **Quationair Pembobotan Daftar Nilai Periksa 8 Prinsip Manajemen Mutu Dengan Klausul ISO 9001:2008**

Kepada Yth Responden,

Perkenankan saya adalah mahasiswa S-2 Teknik Industri Universitas Indonesia, yang sedang melakukan proses pengumpulan data untuk penyusunan tesis Magister saya yang berjudul :” **Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik Pada Balai Latihan Kerja Dengan Metode Total Quality Management Melalui ISO 9001:2008** ”.

Untuk itu saya mohon kesediaan anda untuk membantu mengisi data pertanyaan quationair dengan benar. Data anda akan saya jaga kerahasiaannya dan hanya untuk keperluan penelitian tesis tersebut.

Atas kerjasamanya, sebelum dan sesudahnya saya ucapkan terima kasih.

Henry Mujiyanto

---

Jawablah pertanyaan berikut dengan tepat.

- 0 : Tidak. Tidak tersedia bukti penerapan.
- 1 : Ya. Diterapkan, tetapi tidak terdokumentasi
- 2 : Ya. Diterapkan, hanya terdokumentasi sebagian.
- 3 : Ya. Panduan Terdokumentasi, bukti penerapan tidak tersedia.
- 4 : Ya, Diterapkan. Terdokumentasi, rekaman tersedia, namun masih belum konsisten
- 5 : Ya, Diterapkan. Terdokumentasi, tersedia bukti rekaman lengkap

Lampiran 5.

Quationair 8 Prinsip Manajemen Mutu dan Klausul ISO 9001:2008

PRINSIP 1 : FOKUS PADA PELANGGAN

KLAUSUL ISO 9001-2008	NO.	PERTANYAAN	NILAI
5.1(a)	1	Apakah manajemen sudah berkomunikasi pada perusahaan tentang pentingnya memenuhi persyaratan konsumen dan memenuhi peraturan dan hukum yang berlaku ?	
5.2	2	Apakah manajemen puncak sudah memastikan bahwa persyaratan konsumen telah ditentukan dan dipenuhi untuk mencapai kepuasan pelanggan ?	
5.5.2 (b)	3	Apakah wakil manajemen sudah melaporkan kepada manajemen puncak tentang kinerja sistem manajemen mutu dan kebutuhan apapun untuk peningkatannya ?	
5.6.2(b)	4	Apakah masukan untuk tinjauan manajemen sudah meliputi balik dari pelanggan ?	
5.6.3 (b)	5	Apakah keluaran dari tinjauan manajemen sudah memperbaiki produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan ?	
6.1(b)	6	Apakah dengan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan organisasi dapat meningkatkan kepuasan pelanggan ?	

7.2	7	Apakah organisasi sudah menentukan persyaratan yang berhubungan dengan produk serta komunikasi dengan pelanggan ?	
	8	Apakah organisasi sudah melakukan tinjauan persyaratan yang berhubungan dengan produk ?	
	9	Apakah organisasi sudah menentukan dan menerapkan peraturan yang efektif untuk	

		berkomunikasi dengan pelanggan?	
7.5.4	10	Apakah organisasi sudah berhati-hati dengan property konsumen saat ini dalam pengendalian dan pemakaian oleh perusahaan ?	
8.2.1	11	Apakah organisasi sudah memantau informasi tentang pandangan konsumen terhadap perusahaan apakah sudah memenuhi persyaratan konsumen	
8.3(a)	12	Apakah organisasi sudah mengambil tindakan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian yang ditemukan?	
8.5.1	13	Apakah organisasi sudah melakukan peningkatan berkelanjutan terhadap efektivitas sistem manajemen mutu ?	
8.5.2	14	Apakah organisasi sudah mengambil tindakan untuk mengurangi ketidaksesuaian ?	
		(Nilai Subtotal/14)	

## PRINSIP 2 : KEPEMIMPINAN

KLAUSUL ISO 9001-2008	NO.	PERTANYAAN	NILAI
5	1	Apakah manajemen puncak sudah memberikan bukti dari komitmennya untuk pengembangan dan penerapan sistem manajemen mutu dan berkelanjutan meningkatkan keefektifannya ?	
6	2	Apakah organisasi sudah menetapkan dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutu ?	
8.4	3	Apakah organisasi terus melakukan peningkatan terhadap efektivitas sistem manajemen ?	
		(Nilai Subtotal/3)	

**PRINSIP 3 : KETERLIBATAN PERSONIL**

<b>KLAUSUL ISO 9001-2008</b>	<b>NO.</b>	<b>PERTANYAAN</b>	<b>NILAI</b>
5.5.1	1	Apakah manajemen puncak sudah memastikan bahwa tanggung jawab dan wewenang, ditetapkan dan dikomunikasikan dalam organisasi ?	
5.5.2	2	Apakah manajemen puncak telah menetapkan anggota manajemen ?	
6.4	3	Apakah organisasi sudah menentukan dan mengelola lingkungan kerja yang dibutuhkan untuk mencapai kesesuaian terhadap persyaratan produk ?	
8.5.1	4	Apakah perusahaan sudah melakukan peningkatan berkelanjutan terhadap efektivitas sistem manajemen mutu ?	
8.5.2	5	Apakah organisasi sudah mengambil tindakan perbaikan yang sesuai dengan penyebab terjadinya ketidaksesuaian yang ditemukan ?	
8.5.3	6	Apakah organisasi sudah menentukan tindakan untuk mencegah atau mengurangi penyebab potensial ketidaksesuaian /	
		(Nilai Subtotal/6)	

**PRINSIP 4 : PENDEKATAN PROSES**

<b>KLAUSUL ISO 9001-2008</b>	<b>NO.</b>	<b>PERTANYAAN</b>	<b>NILAI</b>
4.1	1	Apakah organisasi sudah mengidentifikasi proses-proses yang dibutuhkan untuk sistem manajemen mutu dan aplikasinya dalam perusahaan?	
	2	Apakah organisasi sudah menentukan tahapan dan interaksi proses-proses tersebut?	
	3	Apakah organisasi sudah menentukan kriteria dan metode yang diperlukan untuk memastikan	

		bahwa proses operasi sudah efektif ?	
	4	Apakah organisasi telah memastikan ketersediaan sumber daya dan informasi yang diperlukan untuk mendukung kegiatan operasional dan pemantauan proses-proses tersebut ?	
	5	Apakah organisasi sudah memantau, mengukur, dan menganalisis proses-proses tersebut ?	
	6	Apakah organisasi sudah mengambil tindakan yang diperlukan agar memperoleh hasil yang direncanakan dan melakukan peningkatan berkesinambungan terhadap proses-proses tersebut ?	
5.5.1	7	Apakah manajemen puncak sudah memastikan bahwa tanggung jawab dan wewenang, ditetapkan dan dikomunikasikan dalam organisasi ?	
6.1(a)	8	Apakah dengan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan organisasi telah dapat menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutu serta berkelanjutan mengembangkan keefektidannya ?	
7	9	Apakah organisasi sudah merencanakan dan mengembangkan proses yang dibutuhkan untuk realisasi produk ?	
8.2.3	10	Apakah organisasi telah menggunakan metode yang pantas untuk pemantauan dan pengukuran dari proses sistem manajemen mutu ?	
		(Nilai Subtotal/10)	

## PRINSIP 5 : PENDEKATAN SISTEM UNTUK PENGELOLAAN

KLAUSUL ISO 9001-2008	NO.	PERTANYAAN	NILAI
4	1	Apakah organisasi sudah memastikan ketersediaan sumber daya dan informasi yang diperlukan untuk	

		mendukung kegiatan operasional dan pemantauan ?	
5	2	Apakah manajemen puncak sudah memberikan bukti dari komitmennya untuk pengembangan dan penerapan sistem manajemen mutu ?	
6	3	Apakah organisasi sudah menetapkan dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutu ?	
7	4	Apakah organisasi sudah merencanakan dan mengembangkan proses yang dibutuhkan untuk realisasi produk ?	
8	5	Apakah organisasi harus merencanakan dan menerapkan proses pemantauan, pengukuran, analisis, dan pengembangan yang dibutuhkan ?	
		(Nilai Subtotal/5)	

#### PRINSIP 6 : PENINGKATAN BERKESINAMBUNGAN

KLAUSUL ISO 9001-2008	NO.	PERTANYAAN	NILAI
4.1 (f)	1	Apakah organisasi sudah mengambil tindakan yang diperlukan agar memperoleh hasil yang telah direncanakan dan melakukan peningkatan berkesinambungan terhadap proses-proses tersebut ?	
5.1	2	Apakah manajemen puncak sudah memberikan bukti dari komitmennya untuk pengembangan dan penerapan sistem manajemen mutu yang berkelanjutan meningkatkan keefektifannya ?	
5.3 (b dan e)	3	Apakah organisasi menyertakan komitmen yang sesuai dengan persyaratan dan melakukan perbaikan sistem manajemen mutu secara berkelanjutan ?	
5.3 (b dan e)	4	Apakah organisasi perlu meninjau agar sesuai secara terus menerus ?	

5.5.3 (b)	5	Apakah organisasi telah melaporkan kepada manajemen puncak tentang kinerja sistem manajemen mutu dan kebutuhan apapun untuk peningkatannya ?	
5.6	6	Apakah manajemen puncak sudah meninjau sistem manajemen mutu organisasi per periode untuk memastikan kesesuaian, kecukupan, dan keefektifan yang berkelanjutan ?	
6.1 (a)	7	Apakah dengan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan perusahaan sudah menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutu serta berkelanjutan mengembangkan keefektifannya ?	
8.1 (c)	8	Apakah organisasi sudah merencanakan dan menerapkan proses pemantauan, pengukuran, dan pengembangan yang dibutuhkan untuk melakukan peningkatan berkelanjutan yang efektif terhadap sistem manajemen mutu ?	
8.4	9	Apakah organisasi sudah melakukan peningkatan berkelanjutan terhadap efektifitasnya sistem manajemen mutu ?	
		(Nilai Subtotal/9)	

#### **PRINSIP 7 : PEMBUATAN KEPUTUSAN BERDASARKAN FAKTA**

<b>KLAUSUL ISO 9001-2008</b>	<b>NO.</b>	<b>PERTANYAAN</b>	<b>NILAI</b>
5.7	1	Apakah manajemen puncak sudah meninjau sistem manajemen mutu organisasi untuk memastikan kesesuaian, kecukupan, dan keefektifan yang berkelanjutan ?	
8	2	Apakah organisasi sudah merencanakan dan menerapkan proses pemantauan, pengukuran, analisis dan pengembangan yang dibutuhkan ?	
		(Nilai Subtotal/2)	

**PRINSIP 8 : HUBUNGAN SALING MENGUNTUNGGAN DENGAN PEMASOK**

<b>KLAUSUL ISO 9001-2008</b>	<b>NO.</b>	<b>PERTANYAAN</b>	<b>NILAI</b>
7.4	1	Apakah organisasi sudah memastikan bahwa produk yang dibeli sesuai dengan persyaratan pembelian ?	
	2	Apakah organisasi sudah mengevaluasi dan menyeleksi pemasok dalam kemampuannya untuk memasok produk yang sesuai dengan persyaratan perusahaan ?	
	3	Apakah organisasi sudah mengetahui tentang informasi pembelian ?	
	4	Apakah organisasi sudah membuat dan melakukan inspeksi dan/atau berbagai kegiatan yang diperlukan untuk memastikan bahwa produk yang dibeli memenuhi persyaratan pembelian yang ditentukan	
		(Nilai Subtotal/4)	
NILAI TOTAL			

JENIS KELAMIN : .....

USIA : .....

PENDIDIKAN : .....

TEMPAT :

---

PETUNJUK PENGISIAN :

- Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini secara objektif sesuai dengan yang saudara alami dan rasakan selama mengikuti pelatihan
  - Berilah tanda silang (X) pada kotak yang tersedia
  - Saudara tidak perlu mencantumkan identitas
- 

UMUM

- Apakah saudara/i memperoleh pelayanan yang baik pada waktu pertama saat memasuki lingkungan Cevest?  
 Baik                       Cukup                       Kurang
- Apakah penjelasan umum tentang pelaksanaan pelatihan oleh panitia sudah disampaikan dengan baik?  
 Baik                       Cukup                       Kurang
- Apakah jadwal mata pelatihan sudah disediakan dengan baik?  
 Baik                       Cukup                       Kurang
- Apakah saudara/i dapat melaksanakan tata tertib pelatihan dengan mudah?  
 Baik                       Cukup                       Kurang

A. KURIKULUM

- Sejauh mana keterkaitan antara materi pelajaran dengan tujuan pelatihan?  
 Memadai                       Cukup Memadai                       Kurang Memadai
- Menurut saudara, apakah materi latihan yang saudara terima terlalu tinggi?  
 Tidak                       Cukup                       Ya
- Seberapa jauh pemahaman saudara terhadap materi kejuruan yang diberikan?  
 Baik                       Cukup                       Kurang
- Apakah waktu yang dialokasikan untuk pelajaran teori dan praktek sudah memadai?  
 Ya                       Cukup                       Kurang

Apabila tidak memadai, sebutkan materi pelajaran dimaksud :

.....  
.....

5. Menurut saudara, apakah penyajian materi pelatihan sudah sesuai dengan jadwal latihan yang saudara terima?

Sesuai                       Kurang Sesuai                       Tidak Sesuai

6. Apakah bahan pelatihan yang disediakan sudah memadai sesuai dengan materi pelatihan yang diajarkan?

Sesuai                       Cukup                       Tidak

Apabila tidak, sebutkan jenis bahan latihan dimaksud :

.....  
.....

7. Apakah bahan ajar (Learning Material) yang diberikan sesuai dengan unit kompetensi yang diajarkan?

Sudah                       Cukup                       Tidak

Apabila tidak, sebutkan bahan ajar (Learning Material) dimaksud :

.....  
.....

8. Apakah saudara dapat memahami pelajaran bahasa inggris yang diberikan oleh pengajar?

Dapat memahami                       Cukup memahami                       Tidak memahami

9. Menurut saudara waktu yang diberikan untuk pelatihan bahasa, apakah sudah cukup?

Sudah                       Kurang                       Cukup

10. Menurut saudara apa ada kesulitan mengenai penggabungan beberapa materi kejuruan yang saudara peroleh?

Ada                       Tidak Ada                       Cukup sulit

Apabila ada, sebutkan alasan dimaksud :

.....  
.....

## B. SARANA DAN PRASARANA PELATIHAN

1. Apakah lokasi BBPLKLN-CEVEST Bekasi mudah dijangkau?

Mudah                       Cukup Mudah                       Cukup Sulit

2. Menurut pendapat saudara, bagaimana kondisi prasarana gedung dan lingkungan di bawah ini (berikan tanda  $\checkmark$  pada jawaban yang dipilih)

a. Asrama

Fasilitas	B	C	K
Penerangan			
Ventilasi Udara			
Rasio Hunian Kamar			
Air			
Toilet / Kamar Mandi			
Tempat Tidur			
Meja / Kursi Belajar			
Lemari Pakaian			
Tempat Jemur Pakaian			
Kemanan			
Kebersihan			
Ruang Tamu			

b. Tempat Cuci Pakaian

Fasilitas	B	C	K
Penerangan			
Mesin Cuci			
Kebersihan			
Alat Setrika			
Air			

c. Kelas

Fasilitas	B	C	K
Penerangan			
Ventilasi Udara			
Kebersihan			
Meja-Kursi Belajar			
Papan Tulis			

d. Perpustakaan

Fasilitas	B	C	K
Referensi Buku			
Penerangan			
Ventilasi Udara			
Kebersihan			
Meja – Kursi Baca			
Pelayanan			
Ketenangan Ruang			

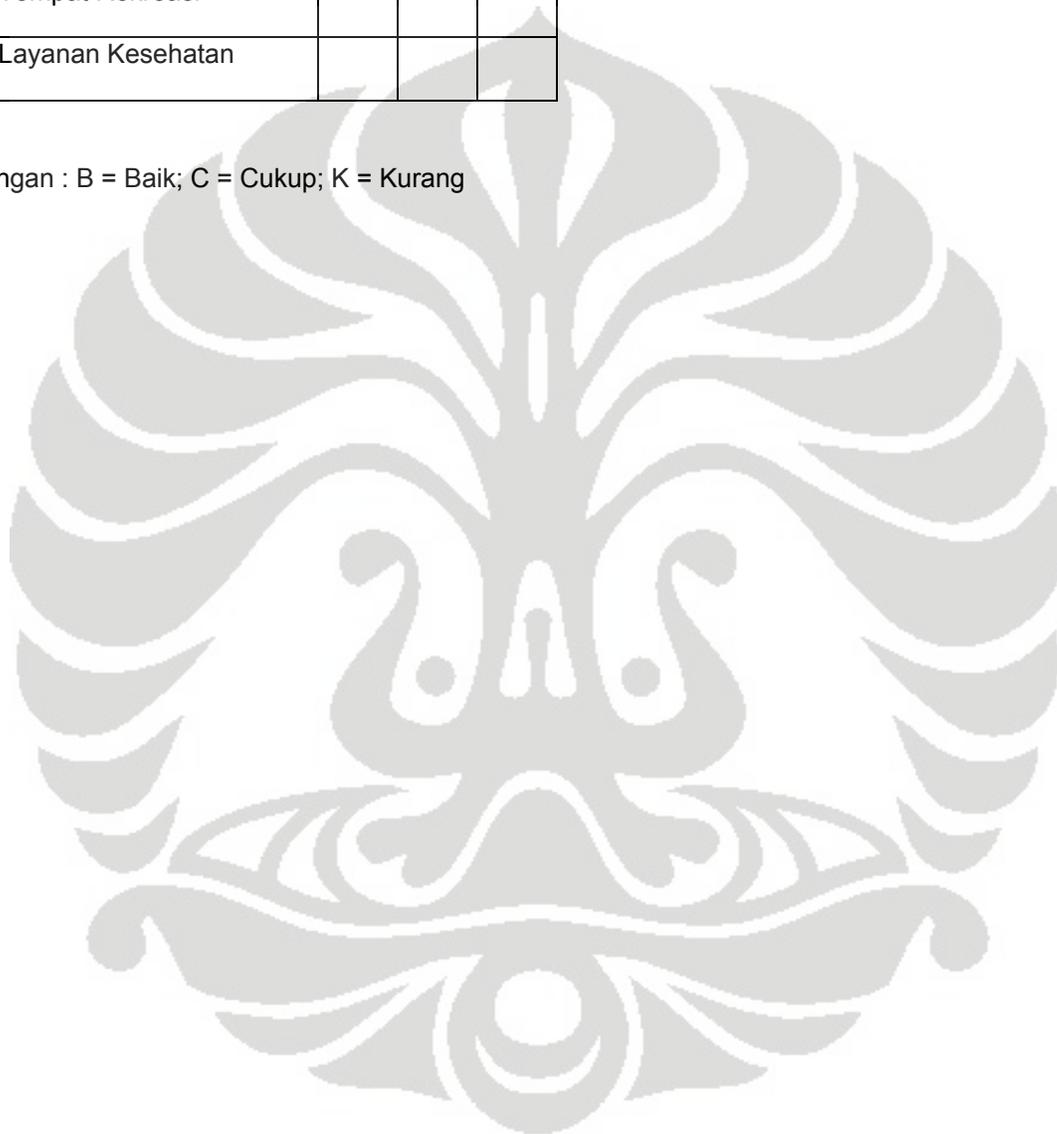
d. Kantin

Fasilitas	B	C	K
Penerangan			
Pelayanan			
Meja – Kursi Makan			
Kebersihan			
Alat-Alat Makan			
Tempat cuci tangan			
Konsumsi			

f. Sarana Sosial

Fasilitas	B	C	K
Tempat Ibadah			
Tempat Olahraga			
Tempat Rekreasi			
Layanan Kesehatan			

Keterangan : B = Baik; C = Cukup; K = Kurang



## LAMPIRAN 7.

### Diagram Sebab Akibat Pencapaian TQM Melalui ISO 9001:2008

