

# JURNAL ILMU PEMERINTAHAN

# WIDYAPRAJA

- Kebijakan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Tarakan (Pengalaman Pemerintah Kota Tarakan Dalam Melaksanakan Anggaran Berbasis Kinerja) *H. Yusuf SK*
- Pelayanan Prima Dalam Institut Pendidikan; Antara Harapan dan Kenyataan *Sampara Lukman*
- Strategi Manajemen Pemerintahan Wilayah Perbatasan Papua Republik Indonesia Dengan Papua New Guinea *Aziz Haily*
- Strategi Pelayanan Publik Melalui Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000 *Dyah Kusumastuti*
- Pengkajian Best Practices Implementasi Standar Pelayanan Minimal (SPM) Bidang Pendidikan Di Kabupaten Dan Kota (Studi Kasus di Lima Kabupaten dan Kota) *Tjahjo Suprajogo & Muhadam Laboto*
- Pengkajian Implementasi Standar Pelayanan Minimal (SPM) Bidang Kesehatan Kabupaten Dan Kota (Studi Kasus di Lima Kabupaten dan Kota) *La Bakry & Megandaru Kawuryan*



INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI

Terakreditasi berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional. Nomor : 34/DIKTI/Kep/2003. Tentang Hasil Akreditasi Jurnal Ilmiah Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Tahun 2003

**Penanggung Jawab :**

Prof. Dr. H.I.N. Sumaryadi, MSi (Rektor IPDN)

**Wakil Penanggung Jawab :**

Prof. Dr. Tjahja Supriatna, SU

**Pemimpin Redaksi :**

Drs. Muhadam Labolo, MSi.

**Wakil Pemimpin Redaksi :**

Drs. Hyronimus Rowa, MSi.

**Dewan Redaksi**

Prof. M Ryaas Rasyid. MA., Ph.D, (IPDN), Prof. Dr. Taliziduhu Ndraha (IPDN),  
Prof. Dr. Koesnadi Hardjasoemantri., SH., (UGM),  
Prof. Dr. Ramlan Surbakti., MA (UNAIR), Prof. Dr. Azyumardi Azra., MA (UIN),  
Prof. Dr. E. Koswara Kertapradja (USG), Prof. Dr. Nurul Aini., MA (IPDN),  
Prof. Dr. Djohermansyah Djohan., MA. (IPDN), Prof. Dr Sadu Wasistiono, MS (IPDN)  
Jane Sabes., Ph.D. (Andreews University Michingan USA).

**Anggota Redaksi :**

Drs. Untung Subagio., MPA, Drs. Asri Hadi., MA, Drs. La Bakry., MSi,  
Nurliah Nurdin, S.Sos, MA, Drs. Ismail Nurdin, MSi.  
Ir. Ika Sartika., MT, Drs. Tjahyo Suprayogo., MSi.

**Sekretaris Redaksi :**

Megandaru Widhi Kawuryan., SIP.

**Wakil Sekretaris Redaksi :**

Guguk Trirahayu, S.Sos, MAP.

**Staf Redaksi :**

Anindita Primastuti, SE, Sekti Solichatun, S.Sos, MSi, Dirin.

# Pengantar Redaksi

Pada edisi awal tahun 2007 ini, Jurnal Widyapraja hadir dengan perubahan komposisi kepengurusan. Beberapa pos yang berganti adalah Penanggung Jawab Jurnal yang dahulu dijabat oleh Prof. Dr. Ngadisah, MA digantikan oleh Prof. Dr. Drs. H.I.N. Sumaryadi, M.Si, saat ini Prof. Dr. Ngadisah MA, mendapatkan amanah menjadi Kepala Badan Litbang Depadagri. Wakil Penanggung Jawab Jurnal juga berganti, yang dahulu dijabat oleh Prof. Drs. Muchlis Hamdi, MPA, Ph.D. mulai terbitan ini dijabat oleh Prof. Dr. Tjahja Supriatna, SU, Dr. Aziz Haily, MA, dan Drs. Indarto, SH, saat ini Prof. Drs Muchlis Hamdi, MPA, Ph.D menempati posisi baru sebagai Direktur Pasca Sarjana IPDN.

Dalam sebuah organisasi pergantian jabatan (*tour of duty*) merupakan sebuah rutinitas yang harus dipandang secara positif untuk lebih memacu mutu dan semakin memajukan Jurnal Ilmiah Widyapraja. Kepada Prof. Dr. Ngadisah, MA dan Prof. Drs. Muchlis Hamdi, MPA, Ph.D, dihaturkan terimakasih yang mendalam atas dedikasi dan integritasnya dalam menjaga serta memajukan Jurnal ini.

Pada terbitan awal tahun 2007 ini, telah terseleksi enam tulisan dan satu resensi buku, ke-enam tulisan yang terpilih, secara garis besar membahas tentang pelayanan (*Services*). Dimulai dari tulisan pertama yang berjudul Kebijakan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Tarakan yang disajikan oleh Bapak Walikota Tarakan H. Jusuf SK, dalam tulisan ini dapat dipelajari sebuah kisah sukses dari Kota Tarakan dalam melakukan reformasi keuangan daerah, dimana setelah diterapkannya Anggaran Berbasis Kinerja maka belanja untuk publik semakin meningkat, sedangkan belanja untuk aparatur semakin turun, ini menunjukkan bahwa di Kota Tarakan dana yang diperuntukkan untuk pelayanan dan kesejahteraan rakyat semakin meningkat. Tulisan kedua dibawakan oleh Sampara Lukman yang menulis tentang Pelayanan Prima Dalam Institusi Pendidikan; Antara Harapan Dan Kenyataan, dalam tulisan ini Sampara Lukman banyak mengelaborasi dan merumuskan berbagai konsep dan definisi pelayanan prima dalam dunia pendidikan. Selanjutnya tulisan ketiga oleh Aziz Haily yang menulis tentang Strategi Manajemen Pemerintahan Wilayah Perbatasan Papua Republik Indonesia Dengan Papua New Guinea, tulisan keempat dibawakan oleh Dyah Kusumastuti yang berjudul Strategi Pelayanan Publik Melalui Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 :2000 dalam tulisan ini Dyah Kusumastuti memaparkan berbagai macam model dan strategi bagi pimpinan daerah dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik.

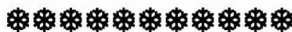
Tulisan kelima dan keenam merupakan hasil penelitian mengenai penerapan Standard Pelayanan Minimum (SPM) dalam bidang pendidikan dan kesehatan, dengan mengambil sampel lima Kabupaten dan Kota, untuk bidang pendidikan ditulis oleh Tjahyo Suprajogo dan Muhadam Labolo, sedangkan bidang kesehatan dibawakan oleh La Bakry dan Megandaru W Kawuryan, banyak temuan menarik dari penelitian ini yang bisa dijadikan pelajaran bersama (*lesson learned*), bagi semua kalangan pecinta kajian-kajian pemerintahan. Edisi awal tahun ini ditutup dengan resensi buku yang ditulis oleh Hyronimus Rowa.



Redaksi

# Daftar Isi

	Hal
Pengantar Redaksi .....	2
Kebijakan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Tarakan (Pengalaman Pemerintah Kota Tarakan Dalam Melaksanakan Anggaran Berbasis Kinerja) .....	<i>H. Yusuf SK</i> 3 - 13
Pelayanan Prima Dalam Institut Pendidikan; Antara Harapan Dan Kenyataan.....	<i>Sampara Lukman</i> 14 - 27
Strategi Manajemen Pemerintahan Wilayah Perbatasan Papua Republik Indonesia Dengan Papua New Guinea .....	<i>Aziz Haily</i> 28 - 38
Strategi Pelayanan Publik Melalui Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000 .....	<i>Dyah Kusumastuti</i> 39 - 56 ✓
Pengkajian Best Practices Implementasi Standar Pelayanan Minimal (SPM) Bidang Pendidikan Di Kabupaten Dan Kota (Studi Kasus di Lima Kabupaten dan Kota) .....	<i>Tjahjo Suprajogo &amp; Muhadam Labolo</i> 57 - 67
Pengkajian Implementasi Standard Pelayanan Minimal (SPM) Bidang Kesehatan Kabupaten Dan Kota (Studi Kasus di Lima Kabupaten dan Kota) .....	<i>La Bakry &amp; Megandaru W Kawuryan</i> 68 - 76
Tinjauan Buku .....	77 - 80



UPT PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS  
WIDYAPRAJA

# Strategi Pelayanan Publik Melalui Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000

Oleh : Dyah Kusumastuti \* ✓

**Abstract** : Governance is dynamic, good governance encourages the public trust, the quality of services it provides is critically important to us all as users, because of this we all need governance of our public services to be of a high standard. Good governance leads to good management, good performance, good stewardship of public money, good public engagement and, ultimately, good outcomes. It is very important concern with Standard for Public Services as a guide to help everyone concerned with the governance of public services not only to understand and apply common principles of good governance. Quality management systems can assist organizations in enhancing customer satisfaction and define the processes that contribute to the achievement of a public service product which is acceptable to the customer. Requirements for quality management systems are specified in ISO 9001:2000 applicable to any organizations. An organization that adopts the above approach creates confidence in the capability of its processes and the quality of its products/ services, and provides a basis for continual improvement. To lead and operate an organization successfully, it is necessary to direct and control it in a systematic and transparent manner. Success can result from implementing and maintaining a management system that is designed to continually improve performance while addressing the needs of all interested parties. Eight quality management principles have been identified that can be used by top management in order to lead the organization towards improved performance, there are: customer focus, leadership, involvement of people, process approach, system approach to management, continual improvement, factual approach to decision making, mutually beneficial supplier relationships.

**Key word** : ISO 9001:2000, Public Service, Quality Assurance

---

\*) Penulis adalah Dosen Pascasarjana UPI dan Universitas Widyatama

## I. Kondisi Pelayanan Publik

**P**elayanan publik dengan tujuan untuk melayani kebutuhan publik yang lebih baik sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola “*good governance*” merupakan amanat konstitusional yang harus dilakukan secara berkesinambungan oleh pemerintah sebagai penyelenggara utama. Seiring dengan perkembangan harapan publik yang menuntut untuk dilakukan peningkatan kualitas pelayanan publik, pemerintah harus mulai membenahi segala sesuatu yang berkaitan dengan pelayanan publik, mengingat bahwa kondisi penyelenggaraan pelayanan publik masih dihadapkan pada sistem pemerintahan yang belum efektif dan efisien serta kualitas sumber daya aparatur yang belum memadai.

Pemerintah melalui kebijakan-kebijakannya berusaha meningkatkan pelayanan kepada publik dengan terbitnya UU 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah otonom. Undang-undang ini didasari oleh filosofi keanekaragaman dalam kesatuan dengan pendekatan besaran dan isi otonomi (*size and content approach*) yang menekankan pada pembagian urusan yang berkeselimbangan berdasarkan azas eksternalitas, akuntabilitas, efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Disamping itu, dengan fokus pada peningkatan mutu pelayanan publik, pemerintah telah menentukan kebijakan melalui PP No. 65 Th 2005 tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan

Standar Pelayanan Minimal (SPM). PP ini berisi ketentuan mengenai jenis dan mutu pelayanan dasar yang menjamin akses masyarakat untuk mendapatkan pelayanan dasar dari Pemerintahan Daerah sesuai dengan ukuran-ukuran yang ditetapkan oleh Pemerintah. Prinsip-prinsip SPM yaitu sederhana, konkrit, mudah diukur, terbuka, terjangkau dan dapat dipertanggungjawabkan serta mempunyai batas waktu pencapaian.

Sementara itu Keputusan Menpan No. 63 Tahun 2004, tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan, membedakan kelompok pelayanan menjadi *pelayanan administratif* seperti Akte Kelahiran, KTP, dsb.; *pelayanan barang* seperti telpon, air bersih, dsb., serta *pelayanan jasa* seperti pendidikan, pemeliharaan kesehatan, transportasi, dsb. Setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar sebagai jaminan kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan ini sekurang-kurangnya meliputi : prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya pelayanan, produk pelayanan, sarana & prasarana, serta kompetensi petugas pemberi pelayanan.

Selanjutnya pada Kepmenpan No. KEP/26/M.PAN/2/2004 juga dinyatakan mengenai akuntabilitas pelayanan publik dimana penyelenggaraan pelayanan publik harus dapat dipertanggungjawabkan, baik kepada publik maupun kepada atasan/pimpinan unit pelayanan instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Akuntabilitas ini meliputi : Kinerja Pelayanan, Biaya Pelayanan Publik dan Produk Pelayanan

Publik, yang kemudian dilengkapi dengan **Keputusan menteri pendayagunaan aparatur negara nomor kep/25/m.pan/2/2004** tentang pedoman umum penyusunan indeks kepuasan masyarakat. Sedangkan Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 24 tahun 2006 tentang PEDOMAN PENYELENGGARAAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan publik dan memberikan akses yang lebih luas kepada masyarakat untuk memperoleh pelayanan publik.

## II. Paradigma Baru Pelayanan Publik

Agar pelayanan publik berkualitas, sudah sepatutnya pemerintah mereformasi paradigma pelayanan publik dengan menggeser pola penyelenggaraan pelayanan publik dari yang semula berorientasi pemerintah sebagai penyedia menjadi pelayanan yang berorientasi kepada kebutuhan masyarakat sebagai pengguna. Di era otonomi daerah saat ini, seharusnya pelayanan publik menjadi lebih responsif terhadap kepentingan publik, dimana paradigma pelayanan publik beralih dari pelayanan yang sifatnya sentralistik ke pelayanan yang lebih memberikan fokus pada pengelolaan yang berorientasi kepuasan pelanggan (*customer-driven government*).

## III. Urgensi Pengelolaan PP Berjaminan Mutu

Untuk mengelola dan mengembangkan pelayanan publik sudah saatnya menggunakan

prinsip-prinsip manajemen yang modern dan berorientasi pada mutu guna memperbaiki dan menyempurnakan kegiatan penyelenggaraan pelayanan publik yang semakin kompetitif dan sebagai antisipasi perkembangan globalisasi serta perlunya mendapatkan pengakuan internasional terhadap mutu dalam proses pelayanan publik.

Selanjutnya Vlas Mellander dalam bukunya "*The Power of Learns*", menyatakan bahwa untuk menghadapi pembaharuan dan transformasi global, semua pihak harus mengubah paradigmanya menuju "*Learning organization*". Dalam paradigma ini kemampuan "*Self Adjusting Participation*" harus dikuasai oleh semua anggota organisasi..

Sistem manajemen pelayanan publik diperlukan dengan memperhatikan perkembangan globalisasi di atas, sehingga tuntutan akan standar mutu proses seperti standar ISO 9001 : 2000 harus menjadi perhatian kepala daerah.

## IV. ISO 9000 :

ISO adalah International Standardization Organization atau Organisasi Standarisasi Internasional, yaitu Standar Manajemen Mutu yang dikeluarkan oleh "*The International Organization of Standardization*". Standar ini mengadopsi konsep pendekatan proses dalam perencanaan, penerapan, dan perbaikan sistem manajemen mutu, dengan terminologi sebagai berikut:

- **ISO 9000:2000\_Sistem Manajemen Mutu-Fundamental dan Kosakata**

- **ISO 9001:2000**\_Sistem Manajemen Mutu-Persyaratan-persyaratan
- **ISO 9004:2000**\_Sistem Manajemen Mutu-Panduan untuk Perbaikan Kinerja
- **ISO Seri 19011**\_Panduan Audit Sistem Manajemen Mutu

Sertifikat ISO 9001:2000 diberikan kepada setiap organisasi yang menerapkan Sistem Manajemen Mutu Sesuai Standar Internasional (ISO 9000) dan lulus audit oleh Badan Sertifikasi dengan masa berlaku 3 tahun. Alasan penting menggunakan ISO 9000 adalah

- Standar ini diakui dan telah digunakan secara internasional .
- Sebagai salah satu alat untuk persaingan
- Memperbaiki mutu pelayanan kepada masyarakat (*stake holders*)
- Memberikan jaminan pelayanan yang standar kepada *stake holders*
- Sebagai alat untuk mengembangkan kerjasama, di dalam maupun di luar negeri

ISO 9001:2000 berisi persyaratan-persyaratan sistem manajemen mutu yang terdiri dari 8 klausul sebagai berikut:

1. **Lingkup** menjelaskan tentang standar internasional ini menentukan persyaratan bagi sistem manajemen mutu dan penerapan/aplikasi
2. **Acuan** yang mengatur tentang standar ISO 9001:2000
3. **Istilah dan Definisi** yaitu tujuan Standard Internasional ini, berlaku istilah dan definisi yang diberikan dalam ISO 9000.

4. **Sistem Manajemen Mutu** meliputi persyaratan umum; persyaratan dokumentasi yaitu pedoman mutu, pengendalian dokumen dan pengendalian rekaman.
5. **Tanggung Jawab Manajemen** meliputi : komitmen manajemen; fokus pada pelanggan; kebijakan mutu; perencanaan dan Tinjauan Manajemen
6. **Manajemen Sumber Daya** meliputi: penyediaan sumber daya manusia; prasarana; dan lingkungan kerja
7. **Realisasi Produk (*Product realization*)** meliputi : perencanaan realisasi produk; proses yang berkaitan dengan pelanggan; desain dan pengembangan; pembelian; produksi dan penyediaan jasa/ layanan; pengendalian sarana pemantauan dan pengukuran
8. **Pengukuran, Analisis, dan Perbaikan** meliputi : pemantauan dan pengukuran (*monitoring & measurement*); Pengendalian Produk yang Tidak Sesuai; Analisis Data dan Perbaikan

Bila suatu organisasi akan menerapkan dan mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2000, maka 8 klausul sebagai persyaratan tersebut harus diikuti .

## **V. PP dengan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000**

Dengan mengacu pada 8 klausul pada ISO 9001:2000 tersebut, bila organisasi ingin mengembangkan sistem

pelayanan publik dengan pendekatan standar mutu ISO 9001:2000, harus menggunakan **8 prinsip** berikut :

**1. Fokus kepada pelanggan**

Karena organisasi tergantung pada pelanggannya, maka perlu mengerti kebutuhan pelanggan, pimpinan perlu mengkomunikasikan perlunya memenuhi kebutuhan pelanggan, diperlukan komunikasi dengan pelanggan dengan baik

**2. Komitmen pimpinan**

Kepemimpinan dibutuhkan untuk mencapai sasaran, dengan harapan pemimpin dapat meyakinkan bahwa sasaran dan tujuan organisasi dapat tercapai. Pemimpin juga diharapkan dapat menciptakan suasana agar setiap orang mau terlibat dalam mencapai sasaran

**3. Keterlibatan karyawan**

Sukses organisasi tergantung dari orang-orang yang terlibat didalamnya, sehingga diperlukan keterlibatan semua orang untuk mencapai sasaran organisasi.

**4. Pendekatan proses**

Hasil yang lebih baik dapat diperoleh jika aktivitas dan sumber daya yang

dibutuhkan dalam aktivitas tersebut diatur sebagai sebagai sebuah proses

**5. Pendekatan sistem manajemen**

Agar dapat berfungsi secara efektif, organisasi perlu mengidentifikasi dan mengatur proses-proses yang saling berinteraksi sebagai sebuah sistem

**6. Peningkatan terus menerus**

Peningkatan secara terus menerus harus menjadi sasaran permanen organisasi, oleh karena itu diperlukan: sistem manajemen mutu yang selalu disempurnakan, kebijakan mutu dan sasaran mutu, memiliki staf yang kompeten, adanya proses pengukuran, serta monitoring untuk mencapai kesesuaian

**7. Pendekatan fakta untuk keputusan**

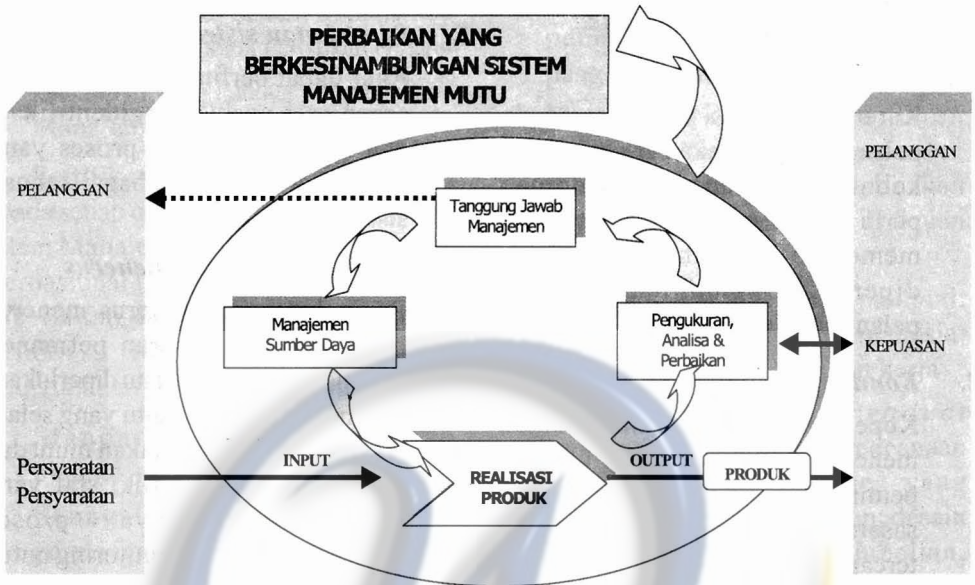
Pengambilan keputusan selalu berdasarkan pada hasil analisis data

**8. Hubungan yang baik dengan pemasok**

Perlunya kerjasama dengan supplier untuk memberikan nilai tambah bagi kedua pihak

Sedangkan Model proses dalam ISO 9001:2000 dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Model ISO 9001:2000**



Dengan Model ISO 9001:2000 dapat dijelaskan bahwa bila organisasi atau unit kerja ingin menggunakan model tersebut harus dimulai dengan tanggung jawab manajemen yang berarti semua personil memiliki tanggung jawab dan batas-batas yang jelas akan pekerjaannya atau fungsinya dalam organisasi serta batasan batasan proses yang menjadi tanggung jawabnya. Kemudian mengembangkan sistem manajemen sumber daya yang berarti bagaimana proses-proses yang ada diorganisasi dan dikelola menjadi sistem dengan kejelasan tujuan, arah kebijakannya sehingga menghasilkan jasa atau produk yang terjamin mutunya.

Dengan demikian akan terjadi realisasi produk atau jasa, yang selanjutnya keluaran proses diukur kinerjanya dan disesuaikan dengan kebutuhan customer

sebagai penerima produk dan jasa. Dari hasil pengukuran selanjutnya ditingkatkan kinerjanya melalui perbaikan berkelanjutan mengingat kebutuhan customer bersifat dinamis.

**Beberapa tuntutan dalam penerapan Sistem Mutu ISO-9000 dalam penyelenggaraan pelayanan publik dapat dijelaskan di bawah ini :**

**1. Komitmen terhadap mutu**

Organisasi atau lembaga yang ingin menerapkan sistem mutu ISO-9000 harus mempunyai komitmen terhadap mutu dan komitmen untuk menjalankan semua ketentuan yang ada dalam sistem mutu. Komitmen di atas harus dimulai dari Pimpinan (top manajemen), dan secara terus menerus disosialisasikan dan digelorkan kepada seluruh anggota organisasi

## 2. Terdokumentasi

Kegiatan yang terdokumentasi merupakan tuntutan ISO-9000 yang utama. Struktur Dokumen disusun dalam 4 (empat) tingkatan, yaitu Manual Mutu (Quality Manual), Prosedur Mutu (Quality Procedure), Instruksi Kerja (Work Instruction), dan Catatan/rekaman mutu.

**Manual mutu** berisi “Company profile”, Kebijakan Mutu, Sasaran Mutu, Deskripsi Organisasi, Uraian jabatan, Penunjukan Wakil Manajemen, dan Uraian singkat tentang garis besar sistem mutu yang diterapkan.

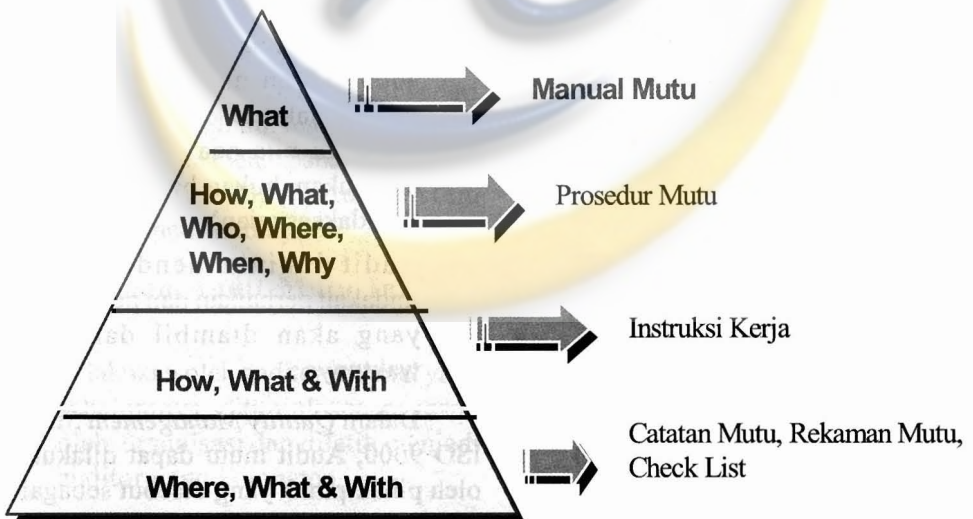
**Prosedur sistem mutu** berisi uraian standar tentang penerapan elemen-

elemen sistem mutu dalam organisasi kita, biasanya terdiri atas tujuan, ruang lingkup, definisi istilah, referensi silang, uraian prosedur, dan lampiran-lampiran yang digunakan. Jumlah prosedur yang ada tergantung dari jenis sertifikasi yang akan digunakan.

**Intruksi kerja** berisi uraian tentang petunjuk pelaksanaan suatu kegiatan/kerja, yang digambarkan secara sistematis-langkah demi langkah secara jelas.

**Catatan / rekaman mutu** merupakan catatan hasil pelaksanaan sistem mutu yang harus disimpan dan dipelihara sesuai dengan ketentuan.

**Gambar 2**  
**Struktur Dokumen Sistem Mutu**



### 3. Mempunyai Kebijakan Mutu, Sasaran Mutu, Rencana Mutu

Pada saat awal bila manajemen suatu lembaga atau unit kerja memutuskan akan memakai bakuan sistem mutu ISO-9000, maka manajemen diwajibkan untuk mendefinisikan Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu.

**Kebijakan mutu (Quality policy)** berisi pernyataan dari Top Manajemen tentang tujuan mutu yang ingin dicapainya. Kebijakan mutu ini harus jelas terdefinisi dan terdokumentasi, mudah dimengerti, berhubungan dengan produk/jasa atau orang, serta memberikan semangat/ambisi untuk mencapainya.

**Sasaran mutu** merupakan pernyataan dari manajemen sebagai upaya untuk mencapai kebijakan mutu. Sasaran mutu harus spesifik, terukur, realistik, dapat dicapai, dan dalam kurun waktu tertentu.

**Rencana mutu** menggambarkan semua proses yang mempengaruhi mutu, di dalamnya harus berisi test/inspeksi apa saja yang dilakukan dalam tiap pekerjaan, cara/metode untuk inspeksi, kriteria penerimaan, penanggung jawab pemeriksaan, dan catatan-catatan hasil pemeriksaan, serta tindak lanjutnya.

### 4. Pelaksanaan yang Sistematis dan Ter-audit

Lembaga/organisasi yang ingin melaksanakan sistem mutu ISO-9000 dituntut untuk melaksanakan semua ketentuan/standar yang telah ditetapkan dengan konsekuen, sistematis, dan dalam

jangka waktu tertentu secara berkala melakukan audit internal untuk melihat dan mengevaluasi efektifitas sistem mutu yang dijalankan.

Dalam waktu-waktu tertentu pula, secara berkala, harus dilakukan suatu tinjauan manajemen tentang sistem mutu yang dilaksanakan, sehingga semua permasalahan yang ada, baik dalam pelaksanaan, maupun untukantisipasi masa depan yang berhubungan dengan mutu dapat diselesaikan dengan baik.

- Audit dalam sistem manajemen mutu adalah proses kegiatan yang sistematis dan “independent” untuk memastikan apakah aktivitas dan hasilnya sesuai dengan yang direncanakan dan apakah pelaksanaannya dilakukan secara efektif dan sesuai untuk mencapai sasaran.
- Audit adalah memeriksa apakah telah memenuhi persyaratan ISO 9000, bukan mencari kesalahan. Audit tidak mencakup semua hal, sehingga bila ada hal yang tidak ditemukan, bukan berarti tidak ada ‘ketidaksesuaian’.
- Audit diminta mendiskusikan tindakan perbaikan dan pencegahan yang akan diambil dan batas waktunya

Dalam *Quality Management System* ISO 9000, Audit mutu dapat dilakukan oleh pihak-pihak yang disebut sebagai :

- “*First Party*” adalah audit yang dilakukan oleh organisasi yang bersangkutan (Audit Mutu Internal) bertujuan untuk memastikan bahwa

sistem mutu yang diterapkan memenuhi tuntutan dan berjalan dengan efektif, untuk memacu tindakan-tindakan perbaikan oleh bagian-bagian terkait sehingga kegiatan “Continual Improvement” dapat dicapai dan untuk kepentingan registrasi atau sertifikasi ISO 9001:2000. Untuk melaksanakan audit mutu internal ini organisasi harus menunjuk personil- personil dalam organisasi tersebut dan melatihnya sehingga mereka memiliki kompetensi sebagai auditor.

- “*Second Party*” adalah audit yang dilakukan oleh organisasi lain untuk kepentingan organisasi yang bersangkutan (audit oleh pelanggan terhadap supplier atau potensial supplier)
- “*Third Party*” adalah audit yang dilakukan oleh organisasi yang independent atau audit oleh badan sertifikasi ISO 9001:2000, sehingga bila suatu organisasi bisa lulus dari audit eksternal ini, maka organisasi tersebut akan mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2000 untuk sistem manajemen mutunya.

#### **Perencanaan Audit Mutu Internal (AMI)**

- Dilakukan oleh auditor internal yang sebelumnya ditunjuk secara resmi oleh organisasi dan dilatih menjadi auditor yang kompeten.
- Rencana audit disusun berdasarkan pengalaman audit lalu, keluhan/ masukan pelanggan, hasil pemeriksaan proses yang ada dalam organisasi.

#### **Pelaksanaan Audit internal**

Pelaksanaan audit di lapangan harus mengacu pada rencana audit, dimana proses pelaksanaan audit mencakup proses-proses: 1) pembukaan Audit, 2) tanya jawab dan periksa lapangan, 3) membuat laporan audit yang merupakan hal penting dalam memperbaiki sistem manajemen mutu yang ada, laporan harus menampilkan bukti yang jelas, akurat dan tepat serta menyebutkan prosedur atau elemen standar terkait, 4) Jelas siapa auditee dan auditor, 5) hasil audit disetujui oleh auditee, 6) penutupan audit dilakukan oleh lead auditor atau koordinator auditor .

Ada beberapa teknik audit yaitu :

- Sampling
- Demonstrasikan
- Berdasarkan Wewenang dan Tanggung Jawab
- Berdasarkan elemen-elemen standar
- Berdasarkan kebijakan/sasaran mutu yg dicapai
- Temuan selama mengaudit
- Setiap temuan harus dituliskan tindakan perbaikan/pencegahan
- Setiap temuan harus ditulis batas waktu perbaikannya
- Auditor wajib melakukan pemeriksaan ulang (verifikasi) sesuai dengan waktu yg dijanjikan auditee

Perlu diperhatikan bahwa dari hasil audit yang mengakibatkan tindakan perbaikan, untuk keputusan tindakan perbaikan dan atau pencegahan yang akan dilakukan ditentukan oleh pimpinan auditee, bukan oleh auditor. Auditor akan

melakukan verifikasi terhadap tindakan perbaikan yang dilakukan auditee

Dalam ISO 9000 ketidaksesuaian hasil audit dapat dikategorikan menjadi 3 (tiga) jenis yaitu :

- Major : ketidaksesuaian seperti yang disyaratkan ISO 9000 atau tidak sesuai dengan syarat dokumentasi yang berlaku
- Minor : penyimpangan kecil terhadap dokumentasi yang berlaku, tapi secara umum dilaksanakan
- Observasi : tidak ada ketidaksesuaian tetapi terdapat gejala yang menunjukkan kecenderungan akan terjadi ketidaksesuaian atau tidak efisien/ tidak efektif

Selanjutnya peran auditee dalam audit adalah mengkoordinasi jadwal audit dengan tim auditor, memastikan kehadiran personil yang diperlukan untuk kegiatan audit, bekerjasama dengan auditor agar audit membuahkan hasil, mempersiapkan/menyediakan kesempatan pada auditor untuk dapat mengaudit dengan tuntas, menentukan dan mengimplementasikan tindakan perbaikan, mendokumentasikan dan menginformasikan hasil tindakan perbaikan serta bekerja sama dalam verifikasi tindakan perbaikan dan pencegahan

## 5. Perbaikan dan Pengembangan Berkelanjutan

Penerapan standar dalam sistem mutu ISO-9000 tidaklah bersifat statis,

tetapi harus mampu dan mau melakukan upaya perbaikan atau pengembangan yang terus menerus, "Continues Improvement" atau metode terus menerus dengan menggunakan pendekatan dari Dr. Edward Deming dan Dr. Y. Yoseph M. Juran adalah :

- U Understand (memahami kebutuhan)
- S State (menyatakan masalah mutu yang ada)
- E Evaluat (mengevaluasi akan penyebab masalah mutu)
- P Plan (merencanakan penyelesaian masalah kualitas)
- D Do (melaksanakan rencana solusi masalah)
- S Study (mempelajari hasil solusi terhadap masalah mutu)
- A Act (bertindak menstandarkan solusi terhadap masalah mutu)

## 6. Penunjukan Wakil Manajemen

Untuk dapat menjamin kelangsungan penerapan Sistem Mutu ISO-9000, maka organisasi diwajibkan untuk menunjuk personil sebagai Wakil Manajemen (Manajemen Representative), yang biasanya juga sebagai kepala unit "Quality Assurance".

Tugas Wakil Manajemen adalah untuk menjamin kelangsungan program ISO-9000. Dalam melaksanakan tugasnya, seorang Wakil Manajemen mempunyai wewenang untuk mengambil inisiatif dan langkah-langkah tindak lanjut supaya sistem mutu ISO-9000 dapat dilaksanakan.

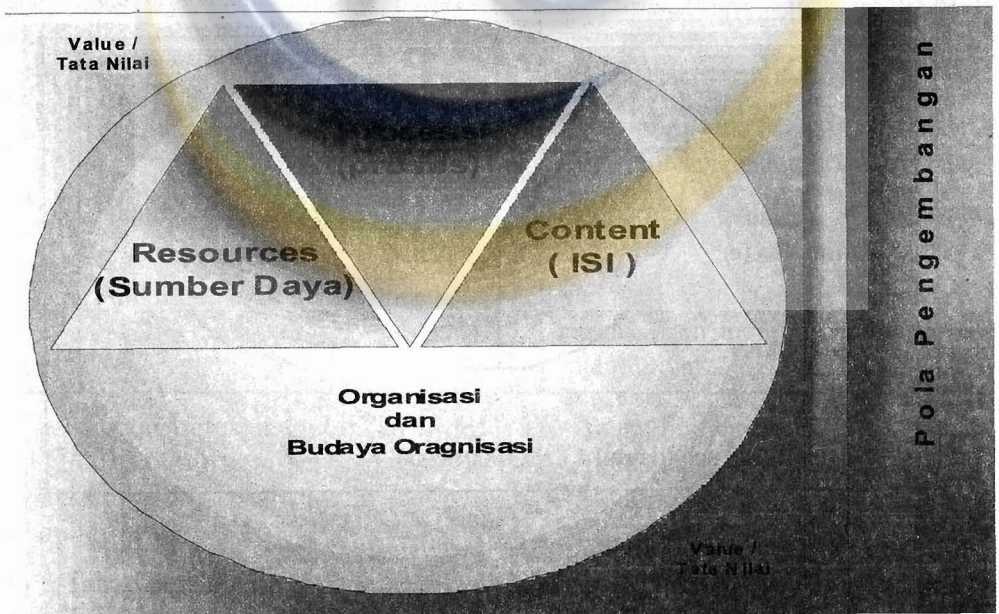
## VII. Strategi Penyelenggaraan Pelayanan Publik ber "MUTU"

Organisasi ataupun satuan kerja pemerintahan daerah (SKPD) harus membangun "SISTEM" yang merupakan suatu proses/kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, pengukuran, peninjauan dan tindak lanjut/perbaikan. Sistem harus dikelola atau menjadi sistem manajemen. Agar sistem berjalan dengan baik harus ditetapkan arah (kebijakan) dan tujuannya (sasaran mutu) sehingga menjadi Sistem Manajemen Mutu (SMM),

Tujuan & Manfaat ditetapkan Kebijakan & Sasaran Mutu adalah sebagai berikut. Kebijakan mutu memberikan kerangka kerja untuk menetapkan dan meninjau sasaran mutu. Sasaran mutu mendorong adanya perbaikan dan pencapaiannya harus dapat diukur, pencapaian sasaran mutu harus berdampak positif pada mutu produk pelayanan publik, memberikan FOKUS ke arah mana organisasi akan bergerak, memberikan gambaran akan sumber daya yang dibutuhkan oleh suatu organisasi SMM dapat dirancang melalui pemahaman gambar berikut ini :

Gambar 3  
Sistem Manajemen Mutu

### PENDEKATAN MEMBANGUN SISTEM MANAJEMEN MUTU

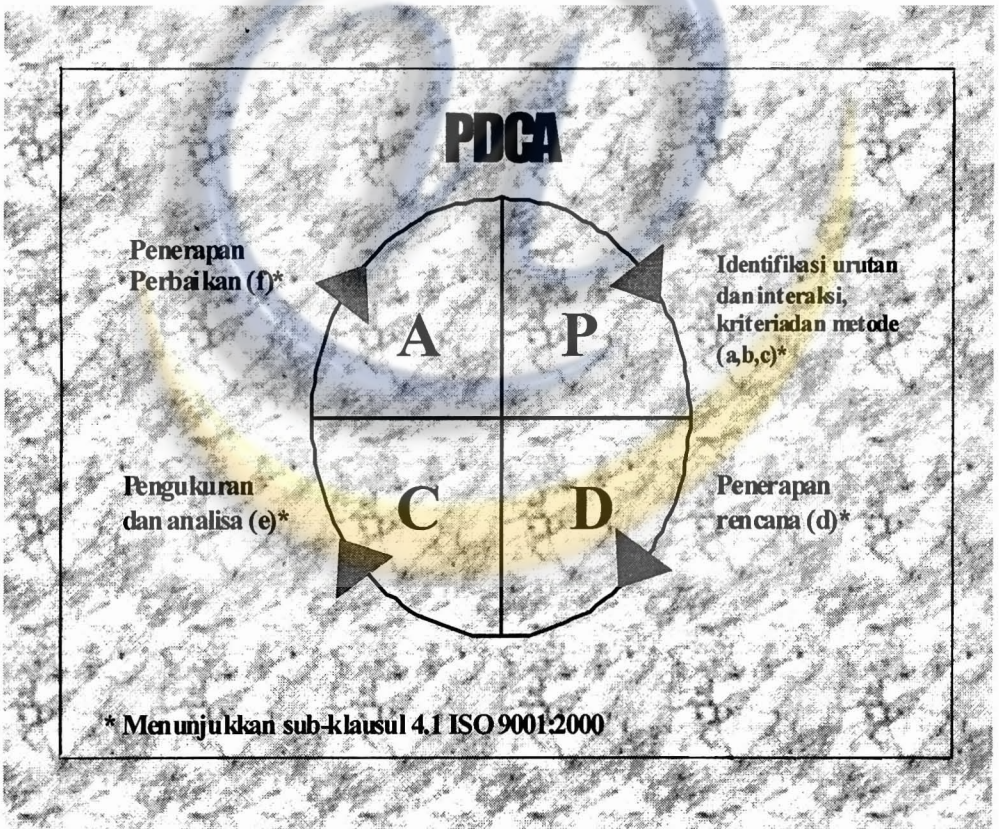


Sistem manajemen Mutu dirancang mulai dari mengidentifikasi proses–proses yang dilakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik, proses sendiri dapat berbentuk aktivitas yang besar atau kecil, dimana setiap proses dapat berjalan membutuhkan sumber daya dan “content” yang merupakan pencapaian standar atau persyaratan tertentu serta nilai tambah yang diberikan pada proses tersebut,

kinerja & efektivitas proses serta peningkatan mutu yang mengacu pada pengukuran proses yang obyektif. Proses, isi dan sumber daya ini dirancang sesuai dengan kebijakan, tata nilai, budaya yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Sistem Manajemen Mutu dengan Pendekatan proses ini sangat erat hubungannya dengan siklus PDCA (Plan Do Check Action) seperti pada gambar

**Gambar 4**  
**Siklus PDCA**



**Matriks hubungan 8 prinsip ISO 9001:2000 dengan aktivitas yang harus dilakukan di Pemerintah Daerah dalam mengimplementasikan pelayanan publik dengan standar mutu tersebut :**

No.	Prinsip dalam ISO 9001 :2000	Aktivitas yang dilakukan berkaitan dengan prinsip prinsip ISO 9001:2000 dalam menjamin penyelenggaraan pelayanan publik
1.	Fokus kepada pelanggan	Mengukur kepuasan, keluhan, identifikasi harapan kustomer
2.	Komitmen Pimpinan	Kebijakan mutu, sasaran mutu, manual mutu, Rapat mutu pelayanan publik, memotivasi, selalu meningkatkan, memutuskan dengan data dll
3.	Keterlibatan semua karyawan	Struktur Organisasi dengan kejelasan tugas & tanggung jawab secara terukur, mengukur kinerja karyawan
4.	Pendekatan Proses	Proses-proses atau jenis-jenis layanan publik di SKPD, sumber daya diatur pada proses
5.	Pendekatan sistem manajemen	Prosedur, Instruksi kerja, manual mutu, sistem yang terdokumentasi, Standarisasi formulir
6.	Peningkatan terus menerus	Rapat mutu untuk penyempurnaan, Audit mutu, pengukuran sasaran mutu
7.	Keputusan berdasarkan fakta	Audit mutu, pengukuran kepuasan customer
8.	Hubungan baik dengan pemasok	Menjamin mutu "Output" suatu proses karena akan menjadi input proses selanjutnya

Strategi untuk menerapkan SMM ISO 9001:2000 dalam penyelenggaraan pelayanan publik secara umum meliputi tahap- tahap :

- 1) Tahap persiapan,
- 2) Tahap penyusunan dokumentasi,

- 3) Tahap implementasi
- 4) Tahap audit & perbaikan,
- 5) Tahap sertifikasi

**Contoh Tahapan Implementasi SMM dengan ISO 9001:2000 dalam pelayanan Publik Bidang Dinas Kependudukan**

- Pilih Visi Dinas Kependudukan; bisa mengacu pada visi daerah dan identifikasikan Missi Dinas Kependudukan serta rencana Dinas Kependudukan
- Tentukan Kebijakan mutu dan sasaran Mutu
- Alokasikan Sumber Daya untuk proses serta **tetapkan pelanggan untuk setiap proses termasuk kebutuhan dan persyaratannya**, tentukan penanggung jawab proses; sesuaikan dengan penataan lembaga dengan prinsip membagi habis beban aktivitas, distribusi tupoksi (tugas pokok dan fungsi) semua terukur.

#### Contoh Kebijakan mutu:

Bertekad untuk melayani publik secara bermutu dan profesional.

#### Contoh Sasaran Mutu :

1. 90 % dari jumlah penduduk yang telah memenuhi persyaratan memiliki KTP.
2. Semua orang asing yang tinggal di daerah X memiliki izin tinggal/KTP WNA.
3. Indeks Kepuasan Pelayanan memuaskan.

#### Penjelasan :

Kebijakan dan sasaran dikembangkan sesuai dengan kemampuan daerah serta harus mengacu pada kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan PP .

- Identifikasi Proses-Proses yang dilakukan di Dinas Kependudukan mengacu pada kebijakan tupoksi dan organisasi yang ada, jenis layanan publik, proses lintas sampai proses internal. Beri nama setiap proses .
- **Tetapkan input dan output setiap proses** dan indikator keberhasilan proses
- Tentukan Standar Pelayanan Publik mengacu pada kebijakan pemerintah dan harapan masyarakat.

- Tentukan standar pelayanan yang merupakan isi atau kualitas pelayanan, misalnya standar pelayanan KTP : unit kerja seharusnya memiliki target/rencana tentang KTP. Indikator keberhasilan pelayanan KTP, Definisi & cakupan pelayanan KTP, Persyaratan untuk meminta KTP yang mudah diakses & dipahami oleh pengguna atau masyarakat. Tahapan untuk memperoleh pelayanan yg serba sederhana dan mudah, Lokasi pelayanan, serta keluhan atau pengaduan/pengukuran indeks kepuasan.

Contoh Definisi : Kartu Tanda Penduduk (KTP) adalah kartu bukti diri bagi setiap penduduk WNI dan Orang Asing Tinggal tetap yang telah berusia 17 tahun atau sudah menikah. **Cakupan** : KTP baru, KTP masa berlakunya habis, pengganti karena hilang atau rusak dsb.

- Rancang Sistem manajemennya dengan **menentukan urutan dan interaksi proses-proses yang ada, tampilkan alur dan pemetaan “process network”**. **Tetapkan “interface” antar proses**, membuat atau mendokumentasikan sistem bukan sistem dokumentasinya, dengan

membuat prosedur, instruksi kerja, formulir, serta manual agar target atau standar yang ditetapkan bisa tercapai

- Pelaksanaan dengan identifikasi kebutuhan komunikasi, sediakan informasi yang dibutuhkan baik internal maupun eksternal, dalam pelaksanaan akan mendapat umpan balik serta data.
- Adakan pelatihan dan simulasi serta sosialisasi agar sistem yang dirancang tersebut dipahami, dipersepsikan sama, dapat dilaksanakan serta berdampak pada kualitas pelayanan publik.
- Audit mutu dengan mengukur, memantau dan analisis proses-proses yang ada, pantau kinerjanya,

ukur kepuasan pelanggan atau penerima layanan.

- Lakukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang direncanakan dan perbaikan yang berkesinambungan, menerapkan tindakan koreksi dan pencegahan (perbaikan proses), Menverifikasi penerapan tindakan perbaikan dan pencegahan

Contoh prosedur yang digunakan manajemen internal dalam menyelenggarakan salah satu jasa pelayanan publik yaitu Kartu Penduduk, prosedur ini dikembangkan agar menjamin bahwa mutu pelayanan yang dijanjikan dapat dipenuhi.

PROSEDUR	Tgl. Berlaku :	Revisi :
INTERNAL	Tgl. Revisi :	Kode Dokumen : P-DPEN-01-01.
<b>KARTU TANDA PENDUDUK</b>		
1. TUJUAN	Menjamin terlaksananya kegiatan pelayanan KTP sesuai ketentuan dan kebutuhan serta tepat guna, waktu serta terukur keberhasilannya	
2. RUANG LINGKUP	Dinas Kependudukan, Catatan Sipil & Keluarga Berencana	
3. DEFINISI	<p>KTP : adalah Kartu Bukti Diri bagi setiap penduduk WNI atau Orang Asing Tinggal Tetap yang telah berusia 17 (tujuh belas) tahun atau sudah menikah</p> <p><b>Penduduk:</b> Warga Negara Indonesia dan Orang Asing yang terdaftar bertempat tinggal di wilayah XWNI adalah orang-orang bangsa Indonesia asli dan orang-orang bangsa lain yang telah disahkan dengan Undang-Undang sebagai Warga Negara Indonesia. <b>Orang Asing :</b> adalah orang yang bukan Warga Negara Indonesia <b>Surat Keterangan Tinggal Sementara (SKTS):</b> adalah Surat Keterangan yang diberikan kepada WNI Tinggal Sementara sebagai tanda bukti pendaftaran tempat tinggal sementara <b>Surat Keterangan Tempat Tinggal (SKTT) :</b> adalah surat keterangan yang diberikan kepada Orang Asing Tinggal Terbatas sebagai tanda bukti pendaftaran tempat tinggal terbatas. <b>Bio Data Penduduk :</b> adalah keterangan yang berisi elemen data tentang jati diri informasi dasar serta riwayat perkembangan dan perubahan keadaan yang dialami oleh penduduk sejak saat kelahiran.....</p>	

**KARTU TANDA PENDUDUK**

<b>4. TEMBUSAN &amp; PEMEGANG PROSEDUR</b>	<b>Ka Dinas Kependudukan, catatan sipil dan KB, Lurah, Camat dsb, Lurah, Camat, Kabag ....</b>
<b>5. REFERENSI / KEBIJAKAN</b>	Kepmenpan No 65 PERDA No.....
<b>6. PROSEDUR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Di Kelurahan :</b> Pemohon mendaftar dan mengisi formulir pada petugas di Kelurahan dengan Menyerahkan Pengantar RT/RW, Menunjukkan persyaratan yang harus dilampirkan, Mengisi Formulir FS-01 (KK), FS-02 (Biodata) bagi yang belum punya .....</li> <li>● <b>Di Kecamatan</b> sudah ditandatangani Lurah, Melampirkan persyaratan yang ditentukan,.....</li> </ul>
<b>8. PENANGGUNG JAWAB UTAMA</b>	Camat

Menerima resi bukti pembayaran untuk pengambilan KTP jadi.

**Prosedur ini di siapkan oleh :**

<b>Disiapkan</b>	<b>Diperiksa</b>	<b>Disahkan</b>
.....	.....	.....

**VIII. Penutup**

Tantangan menggunakan SMM ISO 9001:2000 adalah mampukah manajemen proses yang ada menjadi tulang punggung mencapai sasaran pelayanan publik yang berkualitas. Mampukan manajemen proses menjadi bagian membangun budaya mutu dalam organisasi yang mendorong adanya komitmen untuk : Perbaikan menerus (continuous improvement), Penggunaan tolok ukur (benchamarking), Orientasi pada kepuasan akademik (satisfaction), Ketuntasan dalam bekerja (sense of closure) dan rasa memiliki (sense of belonging).

**Manfaat dan dampak menggunakan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 dalam penyelenggaraan pelayanan publik diantaranya :**

- Model ISO 9001: 2000 dapat dijadikan rujukan dijadikan bahan pertimbangan untuk para pimpinan daerah dalam meningkatkan kinerja daerah, sebagai standar pelayanan yang sangat bermanfaat untuk menyelenggarakan pelayanan publik.
- Di Indonesia, kelemahan pada sistem (ada sistem tetapi kurang bermutu), pengembangan sistem manajemen dalam penyelenggaraan pelayanan publik perlu senantiasa diarahkan pada kesadaran tentang hakiki dari

proses dalam pemerintahan, yaitu keberhasilan pelayanan publik itu sendiri.

- Standar ISO 9001:2000 merupakan standar internasional yang mensyaratkan sistem manajemen mutu pada suatu organisasi yang secara konsisten mampu menyediakan layanan yang memuaskan pelanggan. Penggunaan standar ini dapat memacu komitmen, dengan sistem dan proses jelas dapat memicu kreativitas dan inovasi.
- Mampu untuk mengubah motivasi karyawan, mengubah budaya organisasi dan memberikan pembelajaran kepada karyawan untuk menangani proses pelayanan dan peralatan dengan lebih baik.
- Menjamin berlangsungnya terus menerus dari proses atas fungsi organisasi dan pelayanan yang menggunakan standar bermutu untuk pencapaian jasa unggulan di pemerintahan.
- Adanya komitmen yang jelas terhadap mutu yang ingin dicapai
- Dukungan administrasi yang rapi dan sebagai bagian dari pengendalian catatan mutu.
- Adanya kejelasan tugas, wewenang, dan tanggung jawab bagi setiap staf dan pejabat akibat prosedur dan sistem kerja yang baik.
- Kepastian bahwa semua bahan dan proses yang dilakukan didasarkan pada standar mutu dan melalui tahapan-tahapan proses serta perbaikan terus menerus

- Adanya sistem mutu yang jelas untuk memastikan adanya “quality assurance” atas semua proses yang ada yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi
- Mendukung program pengembangan sumber daya manusia karena akan memunculkan personil-personil yang berprestasi baik
- Mendapat pengakuan internasional tentang manajemen mutu (apabila sampai sertifikasi)
- Adanya jaminan untuk mendapatkan pelatihan/bimbingan sebagai bagian dari usaha untuk meningkatkan mutu pekerjaan

Sebagai pepatah untuk menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas

- Kita tidak pernah tahu apa yang mampu kita kerjakan sebelum kita mencobanya (Tibet)
- Orang yang paling tidak berbahagia ialah orang yang paling takut perubahan (Mignon McLaughlin)
- Jika ingin melakukan sesuatu, jangan tanggung-tanggung lakukan sesuatu yang besar sekaligus, karena effort-nya sama saja
- Jika kita berani memulai sesuatu, maka kita harus berani pula untuk mengakhirinya, karena keberhasilan adalah fungsi perjuangan untuk dapat mengakhiri suatu langkah yang sudah diambil. Keberhasilan hanya mungkin dicapai akibat adanya kesempatan, keberanian

yang bertanggung jawab serta komitmen/kerja keras (Universitas Bina Nusantara).

Haryanto Prabowo,( 2000) ,Bahan – bahan pelatihan manajemen mutu di Universitas Widayatama

Quality management systems  
Fundamentals and vocabulary  
INTERNATIONAL STANDARD ISO  
9000 Second edition 2000-12-15  
Reference number ISO 9000:2000(E)

Quality Management System ISO  
9001:2000

Osborne, D. & Gaebler, T. 1992.  
*Reinventing government : how the  
entrepreneurial spirit is transforming the  
public sector.* Reading, Massachussets :  
A William Patrick Book.

Parasuraman, A., Valarie A. Zeithmal,  
and Leonard L. Berry, 1985. *A  
Conceptual Model of Service Quality and  
its Implication for Future Research,*  
*Journal Marketing.*

Ratminto & Atik Septi Winarsih ( 2006),  
Manajemen pelayanan , Pengembangan  
Model Konseptual

Penetapan Citizen's Charter dan  
Standar Pelayanan, Minimal , penerbit  
Pustaka Belajar.

## PUSTAKA DAN BAHAN BACAAN

Bulletin CiptaKarya, Departemen  
Pekerjaan Umum Edisi No. 6/IV/Juni  
2006

Direktorat Aparatur Negara, Bappenas,  
2004, *Peningkatan Kualitas Pelayanan  
Publik*, Jakarta.

Dyah Kusumastuti, 2002, Konsep,  
Strategi,Implementasi dan Manfaat  
Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 :  
Perguruan Tinggi, paper dipresentasikan  
pada Seminar AMI tahun 2002, Hotel  
Papandayan , di Bandung .

Gaster, L. 1995. *Quality in Public  
Services, Managers Choices.* Open  
University Press; Buckingham–  
Philadephia.

