43450.pdf

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

ANALISIS SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2008 TERHADAP KINERJA ORGANISASI BADAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN INDRAGIRI HILIR

UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh

Gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

Z U L K I F L I

NIM. 500631134

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

ABSTRACT

ANALYSIS OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ISO 9001:2008 ON PERFORMANCE ORGANIZATION OF REGIONAL INCOME REGIONAL AGENCY REGENCY INDRAGIRI REGENCY

Zulkifli
Zulkifliut316@gmail.com

Postgraduate Program
Open University of Indonesia

Regional revenue agency Indragiri Hilir Regency is one of the Indragiri Hilir Regency government organizations has the main duty to exercise the authority of regional autonomy in the area of income and regional revenue necessitate improving management by applying Quality Management System ISO 9001:2008 (Version 2008) as an effort to improve the quality and service to customers in this case the taxpayer and mandatory regional retribution as well all stakeholders. The problem is after application Quality Management System ISO quality objectives for the performance to be achieved by management of Regional Income Board of Indragiri Hilir Regency in 2013 less achieve the desired result. The research instrument used was conducted through interviews and questionnaires related to research focus with some questions to be used as material data or relevant sources and through observation which is one of collection techniques which is prevalent in qualitative research methods with the aim of obtaining the necessary information to answer the research problem. From the results of research and analysis of implementation of ISO 9001:2008 quality management system In the Regional Income Board of Indragiri Hilir Regency can be concluded is assessment of the results of the questionnaire of ISO 9001:2008 quality management system implementation at the Regional Income Board of Indragiri Hilir Regency by rating scale, based on the quality management system, management responsibilities, resource management, product realization, monitoring and measurement ISO 9001:2008 the average falls into either category. From the interview it is known that the development of organizational performance indicators related with the implementation of quality management system ISO 9001:2008 the need to prepare the appropriate human resources judging from its ability, infrastructure, work facilities and employee training, identification of customer needs become strategic priorities and strategic plans and the application of appropriate methods for monitoring and measurements of the processes of the quality management system that have been undertaken.

Key words: *Quality Management System, Organizational Performance*

ABSTRAK

ANALISIS SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2008 TERHADAP KINERJA ORGANISASI BADAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN INDRAGIRI HILIR

Zulkifli
Zulkifliut316@gmail.com

Program Pascasarjana
Universitas Terbuka Indonesia

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir mempunyai tugas pokok melaksanakan kewenangan otonomi daerah pendapatan dan penerimaan daerah mengharuskan melakukan peningkatan manajemen dengan menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 (Versi 2008) sebagai upaya meningkatkan mutu dan pelayanannya terhadap pelanggan dalam hal ini wajib pajak dan wajib retribusi daerah serta seluruh stakeholders. Permasalahan yang terjadi adalah setelah diterapkannya standar Sistem Manajemen Mutu ISO sasaran mutu untuk kinerja yang ingin dicapai oleh manajemen Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2013 kurang mencapai hasil yang diinginkan. Instrumen penelitian yang digunakan dilakukan melalui wawancara dan kuesioner terkait dengan fokus penelitian dengan beberapa pertanyaan untuk dijadikan bahan data atau sumber relevan dan melalui observasi yang merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang lazim dalam metode penelitian kualitatif dengan tujuan memperoleh informasi yang diperlukan untuk menjawab masalah penelitian. Dari hasil penelitian dan analisis penerapan implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dapat disimpulkan penilaian/*scoring* hasil kuesioner implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir menurut skala *rating*, berdasarkan sistem manajemen mutu, tanggung jawab manajemen, manajemen sumber daya, realisasi produk dan pemantauan dan pengukuran ISO 9001:2008 rata-rata masuk dalam kategori baik. Dari wawancara diketahui bahwa pengembangan indikator kinerja organisasi terkait dengan implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 perlunya mempersiapkan SDM yang tepat dilihat dari kemampuannya, sarana prasarana, fasilitas kerja dan pelatihan pegawai, mengindentifikasi kebutuhan pelanggan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis dan menerapkan metode sesuai untuk pemantauan dan pengukuran dari proses-proses sistem manajemen mutu yang telah dilakukan.

Kata Kunci: Sistem Manajemen Mutu, Kinerja Organisasi

43450.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul : Analisis Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutif maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pekanbaru, Januari 2018

METERAI TEMPEL 60CDCAEF796134824 6000 ENAM RIBU RUPIAH

yatakan,

Zulkifli
NIM : 500631134

43450.pdf

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM	:	Analisis Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir
Penyusun TAPM	:	Zulkifli
NIM	:	500631134
Program Studi	:	Magister Manajemen
Hari/Tanggal	:	Sabtu / 27 Januari 2018

Menyetujui :

Pembimbing II,	Pembimbing I,
Dr. R. Benny Agus Pribadi, MA	**Dr. Mahendra Romus, SP., MEc**
NIP. 196610509 198703 1 001	NIP. 1971119 200501 1 004

Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi Manajemen,	Direktur Program Pasca Sarjana,
Mohamad Nasoha, SE, M.Sc	**Dr. Liestyodono B. Irianto,M.Si**
NIP. 19781111 200501 1 001	NIP. 19581215 198601 1 009

43450.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama	:	Zulkifli
NIM	:	500631134
Program Study	:	Pascasarjana Magister Manajemen
Judul TAPM	:	Analisis Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ProgramStudi Magister Manajemen Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu / 27 Januari 2018

Waktu : 08.00 – 09.30 Wib

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : **Dr. Tita Rosita, M.Pd**

.....

Penguji Ahli : **Dr. Anita Maharani**

.....

Pembimbing I : **Dr. Mahendra Romus, SP., MEc**
NIP. 1971119 200501 1 004

.....

Pembimbing II : **Dr. R. Benny Agus Pribadi, MA**
NIP. 196610509 198703 1 001

.....

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Penulis sampaikan atas karunia Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayahnya kepada Penulis sehingga Penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dengan judul **Analisis Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir**.

Penelitian ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen Bidang Minat Manajemen Sumber Daya Manusia pada Universitas Terbuka. Penulis menyadari bahwa TAPM ini tidak mungkin diselesaikan tanpa adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Maka dengan kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar–besarnya kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka
2. Bapak Drs. Djahrudin, M.Si, selaku Kepala UPBJJ-UT Pekanbaru
3. Bapak Dr. Mahendra Romus, SP., MEc. selaku pembimbing I, yang memberikan arahan kepada peneliti dalam penyelesaian TAPM ini
4. Bapak Dr. R. Benny Agus Pribadi, MA, selaku pembimbing II, yang memberikan arahan, petunjuk dan bimbingan kepada peneliti dalam penyelesaian TAPM ini
5. Pengelola UPBJJ-UT Pekanbaru
6. Bapak Kepala Bapenda, beserta Kepala Bidang yang telah yang menjadi Narasumber penelitian
7. Yang tercinta kedua orang tua, istri dan anak- anak yang selalu memberikan dorongan dan semangat

Penulis berikan penghargaan kepada sahabat, rekan-rekan dan semua pihak yang telah memberikan sumbangan pikiran dan motivasi untuk penyelesaian TAPM ini dengan tulus mengucapkan terima kasih atas segala perhatiannya. Penulis do'akan semoga Allah SWT memberikan balasan yang setimpal atas jasa, motivasi serta bantuan yang telah diberikan.

Penulis

43450.pdf

Daftar Riwayat Hidup

Nama	:	Zulkifli
NIM	:	500631134
Program Studi	:	Magister Manajemen
Tempat/Tanggal Lahir	:	Tanjung Pinang, 28 Maret 1979
Riwayat Pendidikan	:	- Lulus SD Negeri 005 Tembilahan Hilir pada tahun 1995 - Lulus MTs Negeri Tembilahan pada tahun 1998 - Lulus SMK Negeri 1 Tembilahan pada tahun 2001 - Lulus S1 STIE Sri Gemilang Tembilahan pada tahun 2006

Pekanbaru, Januari 2018

Zulkifli
NIM. 500631134

DAFTAR ISI

		Halaman
Abstrak		i
Lembar Plagiat		iii
Lembar Persetujuan		iv
Lembar Pengesahan		v
Kata Pengantar		vi
Riwayat Hidup		vii
Daftar Isi		viii
Daftar Tabel		x
Daftar Gambar		xi
BAB I	**PENDAHULUAN**	
	A. Latar Belakang	1
	B. Perumusan Masalah	10
	C. Tujuan Penelitian	11
	D. Kegunaan Penelitian	11
BAB II	**TINJAUAN PUSTAKA**	
	A. Kajian Teori	12
	1. Kinerja Organisasi	12
	2. Tujuan Kinerja Organisasi	15
	3. Indikator Kinerja Organisasi	16
	4. Penilaian Kinerja Organisasi	20
	5. Pengertian Manajemen Pemerintahan	27
	6. Fungsi Manajemen Pemerintahan	31
	7. Pengertian Sistem Manajemen Mutu	33
	8. Konsep ISO 9000	38
	9. Tinjauan ISO 9001:2008	44
	10. Persyaratan-persyaratan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008	45

B. Penelitian Terdahulu 52
C. Kerangka Berpikir 56
D. Operasional Konsep 59

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian 62
B. Sumber Informan 63
C. Instrumen Penelitian 63
D. Prosedur Pengumpulan Data 64
1. Kuesioner dan Wawancara 64
2. Observasi 64
E. Metode Analisis Data 65
1. Pengumpulan Data 65
2. Pengolahan Data 65
3. Penyajian Data 66
4. Penarikan Kesimpulan 66

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian 70
B. Hasil Penelitian .....
1. Klausul 4 Sistem Manajemen Mutu 72
2. Klausul 5 Tanggung Jawab Manajemen 76
3. Klausul 6 Manajemen Sumber Daya 78
4. Klausul 7 Realisasi Produk 82
5. Klausul 8 Pemantauan dan Pengukuran 85
C. Pembahasan 93

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan 104
B. Saran 105

Daftar Pustaka

Lampiran

43450.pdf

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Pencapaian Sasaran Mutu Bidang/Sekretariat Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2013 – 2015	7
Tabel 1.2	Target dan Realisasi Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2012 – 2016	8
Tabel 3.1	Sistem Skor Pengisian Kuesioner Audit Mutu	68
Tabel 4.1	Rekapitulasi Hasil Klausul 4	72
Tabel 4.2	Rekapitulasi Hasil Klausul 5	76
Tabel 4.3	Rekapitulasi Hasil Klausul 6	79
Tabel 4.4	Rekapitulasi Hasil Klausul 7	83
Tabel 4.5	Rekapitulasi Hasil Klausul 8	85
Tabel 4.6	Tabulasi Kuesioner Klausu 4 s/d Klausul 8	93

43450.pdf

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Berpikir	59
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Badan Pendapatan Kabupaten Indragiri Hilir	71

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir yang mempunyai tugas pokok melaksanakan kewenangan Otonomi Daerah Pendapatan dan Penerimaan Daerah mengharuskan melakukan peningkatan manajemen, yaitu dengan menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 (versi 2008) sebagai upaya meningkatkan mutu dan pelayanannya terhadap pelanggan dalam hal ini Wajib Pajak dan Wajib Retribusi Daerah serta seluruh *Stakeholders*.

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir memiliki visi "Terwujudnya Pendapatan Asli Daerah yang Optimal sebagai salah satu andalan pembiayaan Pembangunan Kabupaten Indragiri Hilir" melalui misi sebagai berikut:

1. Meningkatkan kerja aparatur Badan Pendapatan Daerah melalui pendidikan dan pelatihan
2. Mengingatkan dan mengoptimalkan kelengkapan data serta pengkajian potensi penerimaan asli daerah melalui sumber daya alam yang dimiliki
3. Meningkatkan sarana dan prasarana untuk meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas
4. Meningkatkan kesejahteraan aparatur di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir

5. Meningkatkan pembinaan dan pelayananan terhadap wajib pajak daerah secara profesional
6. Meningkatkan kerjasama dengan baik berbagai pihak untuk kepentingan peningkatan pendapatan asli daerah
7. Meningkatkan penegakan supremasi hukum baik terhadap aparatur maupun wajib pajak daerah

Untuk mendukung hal tersebut, maka Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir menetapkan dua sasaran mutu yaitu sebagai berikut:

1. Sasaran mutu pada Bidang/Sekretariat
2. Realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari target yang ditetapkan

Untuk mengetahui pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir satu kali dalam setahun dilakukan audit eksternal atau disebut *survailance* maupun Audit internal. Hal ini sangat penting guna melihat konsistensi terhadap penerapan sistem manajemen mutu tersebut. Pola pelaksanaan secara konsisten tersebut merupakan prinsip dalam melaksanakan sistem manajemen mutu. Hasil dari audit tersebut merupakan baromeneter bagi organisasi yang mengeluarkan sertifikasi SMM ISO untuk merekomendasikan terhadap sertifikasi yang dimiliki Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.

Selama diterapkannya sistem manajemen mutu pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir belum pernah dilakukan

penelitian mengenai Implementasi manajemen mutu ISO 9001:2008. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui antara lain seberapa besar tingkat pencapaian antara rencana kerja dengan hasil kerja, kekuatan dan kelemahan yang ada pada diri karyawan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang semuanya bermuara pada peningkatan kinerja dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi.

Secara umum delapan prinsip yang terdapat dalam sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 yang dipergunakan organisasi untuk meningkatkan kinerja, yaitu:

1. Fokus pada pelanggan

   Fokus pada pelanggan pada suatu perusahaan atau organisasi merupakan kunci mendapat keuntungan maksimal atau meningkatkan capaian hasil kerja pegawai melalui pemahaman dan persepsi organisasi mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan memenuhi kebutuhan tersebut dengan menetapkan tingkat kepuasaan pelanggan

2. Kepemimpinan.

   Kepemimpinan dalam organisasi yang dapat diterapkan terkait dengan prinsip sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 mengarah kepada:

   a. Penetapan kebijakan mutu, struktur organisasi, identifikasi dalam penyediaan sumber daya organisasi, kondisi lingkungan kerja yang menempatkan pegawai ikut bagian dalam pencapaian tujuan sesuai target sasaran organisasi

b. Terdapatnya komitmen individual dan kelompok kerja dalam mendukung implementasi sistem manajemen mutu

3. Keterlibatan personil

Keterlibatan seluruh personil organisasi merupakan dasar dalam menjalankan prinsip manajemen mutu, dalam hal:

a. Identifikasi wewenang dan tanggung jawab pegawai
b. Identifikasi kompetensi, kebutuhan, evaluasi pelatihan dan catatan laporan pelatihan
c. Identifikasi dan pengendalian sumber daya manusia organisasi dan lingkungan kerja dalam menghasilkan produk pelayanan yang berkualitas

4. Pendekatan proses

Implementasi sistem manajemen mutu ISO yang menggunakan pendekatan proses dengan tahapan manajemen melakukan identifikasi, pelaksanaan proses peningkatan mutu dalam menyusun dan menerapkan sistem manajemen mutu yang mencakup:

a. Orientasi hasil proses
b. Sumber daya organisasi dan akvitas kegiatan yang dikendalikan
c. Identifikasi dan pengendalian proses yang disusun secara sistematis untuk memastikan kesesuaian produk layanan

5. Pendekatan sistem manajemen

Pendekatan sistem manajemen merupakan identifikasi, pemahaman dan pengelolaan sistem yang saling berhubungan dengan pencapaian dan pengelolaan sistem dalam pencapaian dan peningkatan

sasaran dan tujuan organisasi yang ditetapkan sehingga organisasi mampu:

a. Penetapan sasaran mutu

b. Penetapan interaksi dan rangkaian proses kegiatan

c. Pemantauan dan pengukuran setiap proses

6. Peningkatan kinerja yang akan datang

Dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dalam peningkatan berkelanjutan dapat dilakukan dengan pencapaian sesuai dengan penetapan indikator kinerja. Tahapan tersebut dapat dilakukan dengan penyusunan perencanaan, proses aktivitas kegiatan, pengawasan dan pengendalian melalui sasaran mutu yang terukur setiap fungsi terkait dan level yang akan menggunakan peralatan yaitu audit internal dan tinjauan manajemen.

7. Pendekatan pengambilan keputusan

Dalam suatu organisasi, analisis data dan informasi merupakan suatu dasar keputusan yang sangat efektif. Untuk itu, pengambilan keputusan harus berdasarkan pada logika, analisa data serta informasi yang tepat dan harus dipertanggungjawabkan dalam suatu organisasi.

8. Hubungan dengan pemasok

Keterkaitan manajemen dan pemasok bertujuan untuk saling menguntungkan dalam peningkatan kinerja yang didasarkan pada:

a. Penetapan dan dokumentasi persyaratan yang harus dipenuhi oleh pemasok

b. Peningkatan kemampuan hubungan kedua organisasi

c. Melakukan penyeleksian, peninjuan dan evaluasi kinerja pemasok dalam rangka pengawasan dan pengendalian produk

Sumbangan Badan Pendapatan Daerah Indragiri Hilir terhadap masyarakat adalah dicapainya terget pendapatan daerah yang ditetapkan. Pendapatan daerah yang berhasil diraih tersebut antara lain digunakan untuk pengembangan dan kesejahteraan masyarakat.

Selain dengan jiwa dan semangat keperintisan, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir meyakini bahwa penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 yang intinya adalah kepuasan masyarakat pelanggan, *stakeholder* lain, dan peningkatan yang berkelanjutan, merupakan salah satu kunci untuk tetap berperan signifikan dalam mensejahterakan masyarakat.

Oleh karena itu, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dengan dukungan bupati berada dalam satu komitmen untuk menerapkan ISO 9001:2008. Penerapan ISO 9001:2008 juga sebagai langkah awal menyambut diberlakukannya Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2008 tentang pedoman evaluasi penyelenggaraan pemerintahan daerah dan penyelenggaraan otonomi daerah.

Dalam implementasi manajemen mutu ISO 9001:2008 ada lima kebijakan mutu Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir yakni sebagai berikut:

1. Pemberian pelayanan prima kepada masyarakat, berkenaan dengan pelaksanaan perpajakan daerah

Dari Tabel 1.1 di atas terlihat pencapaian target sasaran mutu Bidang/Sekretariat hanya tercapai pada Tahun 2013, adapun gambaran target dan realisasi penerimaan daerah, selama lima tahun terakhir adalah sebagai berikut.

Tabel 1.2 Target dan Realisasi Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2012 - 2016

Tahun	Penerimaan	Target	Realisasi
2012	Jumlah PAD	57.777.971.850,00	64.158.277.188,31
	Dana Perimbangan	1.158.759.317.720,00	1.301.374.403.535,00
	Lain-lain Penerimaan yang Sah	169.572.309.533,00	174.185.593.031,66
	Jumlah Pendapatan	**1.386.109.599.103,00**	**1.539.718.273.754,97**
2013	Jumlah PAD	66,842,698,021.85	80.484.743.999,01
	Dana Perimbangan	1,311,678,998,707.00	1.323.840.269.399.00
	Lain-lain Penerimaan yang Sah	127.740.167.000,00	141.121.202.306,00
	Jumlah Pendapatan	**1,506,261,863,728.85**	**1.545.446.215.704,01**
2014	Jumlah PAD	107.879.122.122,95	112.826.806.090,49
	Dana Perimbangan	1.489.921.593.194,00	1.479.872.269.672,00
	Lain-lain Penerimaan yang Sah	192.326.266.619,27	221.231.241.405,65
	Jumlah Pendapatan	**1.790.126.981.936,22**	**1.813.930.317.168,14**
2015	Jumlah PAD	124.185.982.816,53	128.561.506.902,44
	Dana Perimbangan	1.344.173.017.785,00	1.235.567.369.318,00
	Lain-lain Penerimaan yang Sah	318.607.111.661,49	299.571.074.743,53
	Jumlah Pendapatan	**1.786.966.112.263,02**	**1.663.699.950.963,97**
2016	Jumlah PAD	135.349.726.228,36	132.442.800.061,19
	Dana Perimbangan	1.463.191.465.203,00	1.370.286.058.678,00
	Lain-lain Penerimaan	436.664.036.514,66	334.830.259.663,84

Tahun	Penerimaan	Target	Realisasi
	yang Sah		
	Jumlah Pendapatan	**2.035.205.227.946,02**	**1.837.559.118.403,03**

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir, 2017

Berdasarkan tabel di atas, dapat digambarkan pendapatan daerah menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun, seiring dengan meningkatnya target, realisasi juga mengalami peningkatan, dimulai jumlah realisasi pendapatan Rp. 1.539.718.273.754,97 pada tahun 2012, dan meningkat menjadi Rp. 1.837.559.118.403,03 pada Tahun 2016.

Dari tabel tersebut terlihat bahwa target realisasi Pendapatan Asli Daerah dari target yang ditetapkan hanya tercapai pada Tahun 2013, sedangkan dilihat dari sisi tingkat kenaikan Pendapatan Asli Daerah dalam tiga tahun terakhir meningkat, namun bagi pelanggan eksternal/*stakeholders* yang menjadi acuan kepuasan mutu ialah dilihat ukuran keberhasilan dalam pencapaian target sasaran mutu yang telah ditetapkan Sekretariat/Bidang.

Fenomena hal yang menjadikan suatu polemik, kenapa setelah diterapkannya Standar Sistem Manajemen Mutu ISO sasaran mutu untuk kinerja yang ingin dicapai oleh Manajemen Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir kurang mencapai hasil yang diinginkan.

Dalam hal ini, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir berharap dengan diterapkannya Standar Sistem Manajemen Mutu ISO Tahun 2013 - 2015 dengan harapan:

1. Peningkatan kepercayaan dan kepuasaan pelanggan. Hal tersebut dapat dilakukan karena adanya peningkatan kualitas manajemen melalui

kebijakan, prosedur, mekanisme kerja dan instruksi yang jelas tersusun dengan sistematis dan sesuai dengan perencanaan strategis organisasi

2. Mendapatkan dan mempertahankan *image* yang baik melalui sosialisasi dan promosi pada media bahwa sistem manajemen yang digunakan diakui secara internasional
3. Meningkatkan kualitas dan kinerja manajemen melalui kerja sama dan komunikasi, sistem pengendalian konsisten dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi
4. Meningkatkan kesadaran anggota organisasi tentang peningkatan kinerja organisasi yang ditetapkan
5. Menciptakan nilai positif organisasi dalam menciptakan kualitas dan kinerja organisasi karena mampu mempertahankan sertifikat pelayanan melalui sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 yang berlaku selama tiga tahun.

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **Analisis Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan harapan organisasi dalam meningkatkan kualitas manajemen dan kinerja organisasi maka perumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana analisis Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui analisis Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 pada kinerja organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.

D. Kegunaan Penelitian

Dari penelitian ini dapat diharapkan manfaat atau kegunaan dari penelitian yang dilakukan yakni:

1. Sebagai masukan dan saran pada organisasi Badan Pendapatan Daerah selaku organisasi pelayanan publik dapat meningkatkan kualitas manajemen dalam meningkatkan kinerja organisasi
2. Bahan perbandingan penerapan peningkatan kualitas manajemen yang menggunakan sistem manajemen mutu pada organisasi pemerintah atau perusahaan
3. Referensi bagi penelitian selanjutnya dalam menganalisis penelitian yang sama dalam peningkatan kualitas manajemen dan kinerja organisasi dan pengembangan disiplin manajemen sumber daya manusia

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja Organisasi

Wibowo (2011:7) mengatakan bahwa kinerja berasal dari pengertian *performance* yang merupakan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Pengertian kinerja menurut Moeheriono (2012:95) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Sedangkan menurut Abdullah, (2014:3) menyatakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi suatu organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Selanjutnya kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:18).

Menurut Siswanto (dalam Sandy, 2015:11) kinerja pegawai adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Adapun faktor–faktor kinerja pegawai yang merupakan sinergi faktor internal, lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal organisasi menurut Wirawan (2009:6) dapat diuraikan faktor–faktor sebagai berikut:

a. Internal pegawai adalah faktor-faktor yang terdapat dalam diri individu pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik, dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, disiplin kerja, pengalaman kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Setelah dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal, faktor internal pegawai ini menentukan kinerja pegawai. Jadi dapat diasumsikan bahwa makin tinggi faktor-faktor internal tersebut, makin tinggi pula kinerja pegawai. Sebaliknya, makin rendah faktor-faktor tersebut, makin rendah pula kinerjanya.
b. Lingkungan internal organisasi merupakan wadah ataupun tempat dalam pelaksanaan tugas pegawai dalam hal ini pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tingkat tinggi rendahnya kinerja pegawai. Misalnya jika sistem kompensasi dan iklim kerja

organisasi serta budaya organisasi buruk kinerja karyawan akan menurun. Faktor lingkungan internal organisasi lainnya yang perlu menjadi perhatian adalah tercapainya strategi organisasi dalam mendukung sasaran–sasaran kinerja, adanya dukungan sumber daya organisasi diantaranya teknologi, peralatan kerja, fasilitas kerja, sistem manajemen, standar kerja, sistem kompensasi yang adil dan standar dan sebagainya dalam membantu tahapan proses manajerial. Dengan memperhatikan lingkungan internal organisasi diharapkan peningkatan kinerja pegawai dapat terukur dengan jelas dan tepat sasaran.

c. Lingkungan eksternal organisasi merupakan situasi atau kondisi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di luar lingkungan organisasi. Keterkaitan peningkatan kinerja pegawai dalam lingkungan eksternal organisasi biasanya dapat dipengaruhi oleh peraturan pemerintah, kebijakan pemerintah terkait dengan adanya krisis ekonomi yang secara langsung berimbas pada sumber pendapatan, penerimaan dan pembiayaan perusahaan atau organisasi dalam hal adanya inflasi yang berdampak pada menurunnya nilai upah pegawai/karyawan dan daya beli barang/jasa.

Selanjutnya menurut Nasucha (dalam Sinambela, 2012:186) kinerja organisasi didefinisikan sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematik dan

meningkatkan kemampuan organisasi secara terus-menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Dimana menurut Surjadi (2009:7) kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai kinerja organisasi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil kerja organisasi ataupun gambaran mengenai apakah suatu organisasi telah dapat melaksanakan kegiatan/kebijakan sesuai dengan visi dan misi yang telah dibuat oleh organisasi.

Dan dari beberapa pendapat di atas dapat menggambarkan bahwa kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah penilaian hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2. Tujuan Kinerja Organisasi

Pentingnya kinerja menurut Pasolong (2013:175) adalah:

a. Untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, peran pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi adalah melaksanakan pekerjaan yang telah ditetapkan organisasi dan menjadi bagian dari kewajiban dan tanggung jawab pegawai
b. Mendorong peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif melalui interaksi organisasi dalam meningkatkan harapan pegawai, pimpinan dan organisasi
c. Upaya pencapaian tujuan organisasi secara sah, sesuai dengan moral, etika dan tidak melanggar hukum sesuai ketentuan
d. Mengetahui kemampuan dan keahlian pegawai yang ditempatkan pada bidang dan tugas yang tepat
e. Memenuhi kebutuhan setiap individu dan kelompok kerja dalam organisasi dalam menjalankan tahapan manajemen secara sistemik untuk meningkatkan kemampuan pegawai secara efektif

3. Indikator Kinerja Organisasi

Indikator kinerja bagi organisasi adalah gambaran capaian kinerja yang dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan indikator kinerja berupa input yang merupakan gambaran ketersediaan sumber daya organisasi, *output* berupa barang/jasa yang dihasilkan dari kegiatan, indikator *outcome* yang merupakan hasil aktual yang diharapkan serta indikator dampak yang menjadi akibat langsung atau tidak langsung dari tercapainya tujuan (Pasolong, 2013:177).

Menurut Pasolong (2013:178) terdapat indikator untuk mengukur kinerja birokrasi diantaranya:

a. Produktivitas, yaitu mengukur tingkat efisiensi dan mengukur efektivitas pelayanan dimana produktivitas merupakan rasio antara *input* dengan *output*
b. Kualitas layanan organisasi publik yang muncul karena ketidakpuasan publik terhadap kualitas manajemen
c. Adanya *responsivitas,* merupakan kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat
d. Meningkatnya *responsibilitas,* merupakan pelaksanaan kegiatan birokrasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi dan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit

Adapun menurut Wibowo (2011:102) menyatakan terdapat tujuh indikator kinerja organisasi, yakni:

a. Adanya tujuan. Dimana tujuan menunjukkan ke arah mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Kinerja individu maupun organisasi dikatakan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yan diinginkan.
b. Adanya standar. Standar merujuk pada suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Hal ini dimaksudkan dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan

berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c. Adanya umpan balik. Dalam hal ini umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

d. Adanya sarana. Sarana disini merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Dengan adanya sarana, tugas pekerjaan spesifik dapat dilakukan dan dapat diselesaikan sebagaimana selayaknya.

e. Adanya kompetensi. Dalam hal ini, kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f. Adanya motif. Adanya motif disini merupakan pendorong untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

g. Adanya peluang. Peluang untuk mendapatkan kesempatan melaksanakan atau mencapai prioritas lebih tinggi dengan mempergunakan waktu yang ada.

h. Adanya akuntabilitas yang merupakan seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Seberapa besar kebijakan dan kegiatan

biroklrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat.

Selanjutnya Abdullah (2014:151), mengemukakan terdapat enam ukuran indikator kinerja, antara lain:

a. Efektif, mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan
b. Efisien, mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan *output* dengan menggunakan biaya serendah mungkin
c. Kualitas, mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen
d. Ketepatan waktu, mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu
e. Produktivitas, mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi
f. Keselamatan, mengukur kesehatan organisasi sescara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan

Menurut Amstrong dan Baron (Abdullah, 2014:151), terdapat tiga hal yang harus dijadikan dasar dalam pengembangan indikator kinerja, yaitu:

a. Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dianggarkan
b. Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis yang mengindikasikan apa yang harus diukur

c. Memberikan perbaikan kepada karyawan maupun tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberikan kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi karyawan dan tim, dan memberikan informasi apa yang sudah berjalan dan tidak berjalan

Dengan demikian, tujuan ditetapkannya indikator kinerja itu adalah untuk memberikan bukti apakah hasil yang diharapkan telah tercapai atau belum.

4. Penilaian Kinerja Organisasi

Menurut Abdullah (2104:114) dalam penilaian kinerja organisasi ukuran standar kerja merupakan pedoman dan acuan proses kerja agar mencapai hasil yang sudah ditetapkan sebelumnya dan menjadi penilaian kinerja sesuai dengan target yang ditetapkan dalam organisasi. Dengan adanya standar kerja dalam tahapan pelaksanaan kerja maka hasil capaian kinerja dapat dipahami dan dapat diukur dengan jelas, tepat dan sesuai sasaran tujuan organisasi.

Adapun fungsi standar kinerja sebagai acuan atau pedoman kerja dalam pencapaian kinerja organisasi menurut Abdullah (2014:116) adalah sebagai berikut:

a. Tolok ukur pencapaian kinerja untuk menentukan apakah organisasi dapat berhasil atau tidak mencapai kinerja yang ditetapkan

b. Meningkatnya motivasi pegawai karena sasaran kerja terukur dengan jelas baik secara kualitatif atau kuantitatif sehingga dapat menjadi dasar sistem pemberian kompensasi kepada pegawai
c. Tujuan pelaksanaan pekerjaan dapat terukur dengan tepat
d. Pedoman bagi pegawai dalam proses pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan dalam organisasi

Selanjutnya tolok ukur penetapan standar kinerja yang ditetapkan berdasarkan persyaratan-persyaratan yang dapat diuraikan sebagai berikut (Abdullah, 2014:118):

a. Adanya hubungan relevan dalam menetapkan strategi organisasi
b. Adanya tanggung jawab pegawai yang jelas terhadap pelaksanaan pekerjaan
c. Mempertimbangkan faktor–faktor lingkungan kerja pegawai
d. Penggunaan teknologi tepat guna
e. Penetapan kinerja sesuai dengan pengukuran standar kinerja
f. Tantangan pencapaian kinerja bagi pegawai
g. Hasil capaian kinerja yang dicapai pegawai realistis
h. Penetapan waktu sesuai standar kinerja
i. Capaian kinerja dapat diukur dan menggunakan alat ukur sesuai standar kinerja
j. Penetapan standar dapat dicapai secara konsisten
k. Standar yang dipergunakan berlaku adil
l. Standar kinerja memenuhi ketentuan undang–undang dan peraturan ketenagakerjaan

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja dapat diukur melalui upaya peningkatan kinerja organisasi. Pengukuran kinerja organisasi merupakan hasil pencapaian hasil kerja yang dilakukan dengan membandingkan situasi dan kondisi riil atas objek dan penggunaan alat ukur dalam waktu yang telah ditetapkan sesuai dengan indikator kinerja (*input, output, outcome dan impact*) yang ditentukan.

Wibowo (2011:229) menjelaskan bahwa pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waku yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan penilaian tesebut diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja.

Menurut Mangkunegara (2009:42) pengukuran kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai yang diukur berdasarkan berbagai aktivitas sebagai bagian proses manajerial organisasi yang dapat digunakan umpan balik yang memberikan informasi pekerjaan, jabatan, prestasi kerja, rencana dan pelaksanaan yang telah ditetapkan dalam organisasi serta penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian terhadap pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan.

Sedangkan penilaian kinerja memberikan pengertian sebagai dasar dalam proses penilaian yang dapat digunakan oleh pimpinan

untuk menetapkan pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2011:70). Adapun menurut Nawawi (2007:236) penilaian kinerja adalah penilaian sistematis yang menghubungkan relevansi tugas-tugas yang diberikan dengan hasil pelaksanaan yang dilakukan pegawai. Dengan demikian, tujuan dilakukan penilaian kinerja adalah untuk menentukan kebutuhan peningkatan kemampuan kerja pegawai melalui pelaksanaan pelatihan yang sesuai dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga dapat menjadi ukuran yang layak dalam penetapan kinerja pegawai selanjutnya.

Penilaian kinerja menurut Wahyudi (2007:69) adalah evaluasi yang dilaksanakan secara sistematis, periodik pencapaian kerja pegawai tentang peningkatan capaiannya dan pengembangannya. Hal yang sama dimaksudkan Hasibuan (2012:87) penilaian kinerja merupakan aktivitas seorang pemimpin melakukan penilaian terhadap pengukuran sejauh mana evaluasi perilaku capaian yang dihasilkan pegawai dalam melaksanakan suatu kebijakan organisasi.

Selanjutnya Dessler (Pasolong, 2013:182) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada di atas rata-rata.

Untuk mempertegas dan memperjelas bagaimana penilaian kinerja dalam suatu organisasi dapat menghasilkan individu-individu

yang berkualitas maka Hasibuan (2012:118) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah menilai rasio dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Adapun pengukuran kinerja menurut Bangun (2012:234) adalah suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran dan kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu yang dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Jumlah pekerjaan. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.
b. Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

c. Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Selain penyelesaian kerja dengan tepat waktu, karyawan juga diharuskan untuk datang tepat pada waktunya, karena salah satu faktor pekerjaan yang dilakukan cepat selesai ini sesuai dengan waktu yang ditentukan. Apabila karyawan mengalami keterlambatan akan berdampak waktu pekerjaannya akan berkurang dan pekerjaannya tidak akan selesai sesuai dengan waktunya.

d. Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

c. Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat

dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

Selanjutnya, penilaian kinerja dalam suatu organisasi secara umum memberikan manfaat umpan balik terhadap pegawai dan organisasi dengan tujuan yang diharapkan adalah mengembangkan perencanaan yang telah ditetapkan dalam memenuhi harapan dan tujuan organisasi untuk masa yang akan datang.

Adapun tujuan kinerja menurut Samsudin (2010:164) adalah:

a. Proses kelengkapan administrasi agar tercapainya arah penetapan promosi pegawai, pendistribusian dan pemberian kompensasi dalam hal kenaikan upah/gaji pegawai
b. Informasi dalam pemberian data kepada pihak manajemen tentang capaian hasil kerja pegawai dan hasil pengukuran kinerja
c. Motivasi dalam memberikan pengalaman pembelajaran yang dapat mendorong perilaku pegawai dalam pengembangan dan peningkatan potensi prestasi pegawai

Bagi organisasi penilaian kinerja bertujuan untuk:

a. Kontribusi bidang tugas, unit atau divisi pada setiap bagian organisasi untuk pencapaian kinerja organisasi
b. Dasar dan acuan hasil pengukuran mutu prestasi bagi pimpinan unit organisasi
c. Motivasi bagi pimpinan unit organisasi dalam pengelolaan kinerja sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi

Tujuan kinerja secara spesifik menurut Sunyoto yang dikembangkan Mangkunegara (2010:16) adalah sebagai berikut:

a. Meningkatkan kerja sama dan pemahaman pegawai tentang persyaratan pencapaian hasil kerja
b. Administrasi pencatatan dan pelaporan hasil kerja pegawai sebagai motivasi dalam pengukuran peningkatan kinerja pegawai
c. Menciptakan peluang kepada pegawai agar dapat mendiskusikan harapan, tujuan pengembangan karir pegawai sesuai dengan beban tugas yang dilaksanakan
d. Pemahaman dan perumusan sasaran kinerja yang akan datang sehingga pegawai dapat berprestasi sesuai dengan kemampuan dan potensi yang
e. Evaluasi rencana dan pelaksanaan dalam pengembangan kinerja sesuai dengan perencanaan pelaksanaan kebutuhan pendidikan dan latihan pegawai

5. Pengertian Manajemen Pemerintahan

Manajemen bagi organisasi publik atau dikenal dengan manajemen pemerintah memberikan pengertian sebagai upaya yang dilakukan pemerintah dalam memenuhi kebutuhan publik yang dilakukan dengan menggunakan sarana prasarana dan fasilitas umum dengan memperhatikan unsur manajemen dalam penyelenggaraan organisasi.

Manajemen pemerintah menurut Budi (2009:24) merupakan alur proses kegiatan pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang

dilakukan oleh penyelenggara pemerintahan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Terdapat perbedaan orientasi tujuan dan pelaksanaan penyelenggaraan organisasi pemerintah dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan organisasi swasta menurut Mahmudi (2010:38) adalah:

a. Dasar keputusan publik secara individual dan kelompok ditetapkan pada tindakan spontan masyarakat dalam pemerintahan yang bersifat kolektif yang disampaikan melalui perwakilan masyarakat melalui DPR/DPRD
b. Upaya dan tindakan pada sektor publik diarahkan pada pemenuhan kebutuhan publik terhadap ketersediaan sarana prasarana umum diantaranya kebutuhan air bersih, listrik, keamanan dan bidang program kesehatan, pendidikan, hubungan transfortasi dan fasilitas umum lainnya
c. Informasi sektor publik bersifat terbuka, diberikan seluas-luasnya dengan tujuan meningkatkan tranparansi dan akuntabilitas publik
d. Kepentingan sektor publik menciptakan kesempatan sama bagi masyarakat dalam pemenuhan kebutuhan kesehatan, pendidikan, transportasi dan sarana prasarana umum
e. Permasalahan sektor publik adalah pendistribusian permasalahan kesejahteraan sosial masyarakat

f. Kekuasaan tertinggi pada sektor sektor publik adalah masyarakat, pada pilihan tertentu masyarakat dapat menjadi perlakuan berbeda sesuai dengan kepentingan

g. Persaingan pada sektor publik yang menjadi instrumen pemerintahan diarahkan pada tindakan spontan masyarakat sehingga menjadi pokok permasalahan bagi pemerintah adalah pemenuhan kebutuhan setiap individual sehingga hanya dimungkinkan diarahkan untuk kepentingan dan kebutuhan kolektif masyarakat

Menurut Mahmudi (2010:37) pendekatan manajerial pemerintahan yang dilakukan pada pelaksanaan fungsi-fungsi strategik yang dilakukan pada perumusan masalah, perencanaan strategik dan pelaksanaan program kegiatan kemasyarakatan. Tahapan manajerial pemerintahan berorientasi pada pencapaian tujuan dan sasaran, tercapainya visi misi organisasi publik dalam jangka panjang.

Menurut Alison yang dikutip Mahmudi (2010:39) mengemukakan untuk mewujudkan sistem manajemen publik dalam pemerintahan berorientasi pada kebutuhan dan kepentingan masyarakat dengan mengidentifikasikan ada setidaknya tiga fungsi manajemen yang secara umum berlaku di sektor publik maupun swasta, yaitu:

a. Fungsi strategi, meliputi: penetapan tujuan dan prioritas organisasi, membuat rencana operasional untuk mencapai tujuan

b. Fungsi manajemen komponen internal, meliputi: pengorganisasian dan penyusunan staf, pengarahan dan manajemen sumber daya manusia dan pengendalian kinerja
c. Fungsi manajemen konstituen eksternal, meliputi: hubungan dengan unit eksternal organisasi, hubungan dengan organisasi lain dan hubungan dengan pers dan publik

Ndraha (2007:157) menggambarkan ruang lingkup materi pokok kurikuler manajemen pemerintahan dibagi atas:

a. Asas dan sistem pemerintahan
b. Hukum tata pemerintahan
c. Ekologi sistem pemerintahan
d. Filsafat dan etika pemerintahan
e. Praktik penyelenggaraan pemerintahan

Selanjutnya konsep pemerintah didefinisikan oleh Istianto (2009:25) adalah merupakan suatu bentuk organisasi dasar dalam suatu negara. Tujuan dari pemerintah dikatakan oleh Istianto (2009:27) bahwa pemerintah harus bersikap mendidik dan memimpin yang diperintah, ia harus serempak dijiwai oleh semangat yang diperintah, menjadi pendukung dari segala sesuatu yang hidup diantara mereka bersama, menciptakan perwujudan segala sesuatu yang diingini secara samar-samar oleh semua orang, yang dilukiskan secara nyata dan dituangkan dalam kata-kata oleh orang-orang yang terbaik dan terbesar.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen pemerintahan memberikan pemahaman sebagai upaya yang dilakukan oleh penyelenggara pemerintah atas kegiatan melalui program kebijakan dan strategi dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

6. Fungsi Manajemen Pemerintahan

Fungsi manajemen pemerintahan menurut Budi (2009:40) dapat dikategorikan:

a. Membuat keputusan-keputusan publik dimulai dari perencanaan, pelaksanaan dan monitoring evaluasi tata kelola pemerintahan
b. Membuat kebijakan-kebijakan terkait dengan hubungan mengikat pemerintah pusat dan pemerintah daerah
c. Menetapkan kebijakan-kebijakan kerja sama pemerintah dan masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat
d. Menetapkan kebijakan dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat
e. Pelaksanaan kekuasaan pemerintahan sebagai pemimpin negara, pemerintah daerah dan lembaga-lembaga tinggi negara
f. Melaksanakan pertanggungjawaban penggunaan anggaran APBN/APBD secara transparan dan akuntabilitas
g. Melaksanakan pertanggungjawaban melalui Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)
h. Pelaksanaan program kegiatan kemasyarakatan
i. Menentukan standar pelayanan pada tata kelola pemerintahan

j. Penyusunan rencana strategis nasional secara makro

k. Penetapan standar persyaratan jabatan bidang pemerintahan

l. Pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan otonomi daerah bidang kelembagaan pemerintahan pusat dan daerah, pedoman bimbingan pelatihan, sasaran dan pengawasan bidang pemerintahan

m. Mengatur perjanjian dan persetujuan internasional bidang pemerintahan

n. Menetapkan standar pelayanan perizinan bagi investor

o. Mengatur sistem lembaga perekonomian

p. Fasilitasi penyelesaian perselisihan provinsi bidang administrasi

q. Menetapkan pedoman perencanaan, pelaksanaan, pengembangan dan pengawan pengendalian bidang pemerintahan

r. Menyelenggarakan hubungan kerja bidang pemerintahan

Ruang lingkup manajemen pemerintahan dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen pemerintahan yaitu (Ndraha, 2007:161):

a. Perencanaan strategis

b. Pengorganisasian sumber daya pemerintahan

c. Penggunaan sumber daya pemerintahan

d. Pengawasan

Menurut Istianto (2009:27) fungsi pemerintahan adalah sebagai berikut:

a. Fungsi *bestuurzorg*, melaksanakan kesejahteraan umum

b. Fungsi *bestuur* menjalankan undang-undang

c. Fungsi kepolisian

d. Fungsi mengadili

e. Fungsi membuat peraturan

Dari penjelasan di atas, dapat dikemukakan bahwa manajemen pemerintahan memiliki fungsi dasar melaksanakan proses kegiatan pemerintah dan mempunyai pengaruh dan keterkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan bidang administrasi, perekonomian/keuangan dan sosial

7. Pengertian Sistem Manajemen Mutu

Menurut Nawawi (2009:46) manajemen mutu terpadu adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum dan pembangunan masyarakat (*community development).*

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, tenaga kerja, proses, dan lingkungan (Nasution, 2008:16).

Adapun menurut Sallis (2011:136) *Total Quality Management* merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan

melibatkan seluruh anggota organisasi. Tujuannya adalah untuk menjamin bahwa pelanggan puas terhadap barang dan jasa yang diberikan, serta menjamin bahwa tidak ada pihak yang dirugikan.

Gaspersz (2008:6) menjelaskan lebih lanjut bahwa TQM atau manajemen kualitas terpadu adalah suatu cara meningkatkan performasi secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Juga dikatakan TQM merupakan sistem yang yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan terus menerus.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono, 2006:10).

Sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 merupakan sistem manajemen mutu yang berfokus pada proses dan pelanggan, maka pemahaman terhadap persyaratan-persyaratan standar dari ISO 9001:2008 ini akan membantu organisasi dalam menetapkan dan mengembangkan sistem manajemen mutu secara sistematis untuk memenuhi kepuasan pelanggan dan peningkatan proses terus menerus. Dalam hal ini, organisasi harus menetapkan prosedur tertulis

untuk melakukan tindakan preventif dengan persyaratan-persyaratan yang didefinisikan untuk (Gaspersz, 2008:26):

a. Mengidentifikasi ketidaksesuaian potensi dan penyebab-penyebabnya
b. Menentukan dan menjamin implementasi dari tindakan preventif yang diperlukan

Sistem manajemen Mutu *(Quality Management System)* menurut Gaspersz (2008:268) yaitu merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang atau jasa) terhadap kebutuhan persyaratan tertentu yang ditentukan oleh pelanggan dan organisasi.

Gaspersz (2008:273) membagi sistem manajemen mutu menjadi dua macam, yaitu:

a. Sistem manajemen mutu informal, setiap manajemen perusahaan bebas untuk menyusun atau membangun model sistem manajemen mutu organisasi, tanpa perlu terikat kepada kriteria-kriteria formal yang telah ditetapkan oleh institusi formal. Dengan demikian, berdasarkan pemahaman dan keyakinan pihak manajemen akan prinsip-prinsip manajemen mutu yang akan diterapkan dalam organisasi, kemudian disusun model sistem manajemen yang berlaku pada organisasi itu.
b. Sistem manajemen mutu formal terikat kepada kriteria-kriteria formal yang telah ditetapkan ole institusi penyusun model sistem

manajemen mutu itu sendiri. Dengan demikian, apabila manajemen suatu organisasi ingin mengadopsi model sistem manajemen mutu formal dan ingin memperoleh pengakuan bawa organisasi itu telah berhasil menyusun model sistem manajemen mutu formal, maka manajemen organisasi harus bisa membuktikan kepada institusi formal yang menilai kelayakan penerapan model sistem manajemen mutu formal itu, untuk mendapatkan *award* atau penghargaan.

Dalam menerapkan suatu proses di organisasi selalu memiliki manfaat, dimana menurut Gasperz (2008:17) terdapat beberapa manfaat dari penerapan sistem manajemen mutu, yaitu:

a. Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan mutu yang terorganisasi dan sistematik. Proses dokumentasi dalam ISO 9001:2000 menunjukkan bahwa kebijakan, prosedur, dan instruksi yang berkaitan dengan mutu telah direncanakan dengan baik.
b. Perusahaan yang telah bersertifikatkan ISO 9001:2000 diijinkan untuk mengiklankan pada media massa bahwa sistem manajemen mutu dari perusahaan itu telah diakui secara internasional. Hal ini berarti meningkatkan *image* perusahaan serta daya saing dalam memasuki pasar global.
c. Audit sistem manajemen mutu dari perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 dilakukan secara periodik agar registrar dari lembaga registrasi sehingga pelanggan tidak

perlu melakukan audit sitem manajemen mutu. Hal ini akan menghemat biaya dan mengurangi duplikasi audit sistem manajemen mutu oleh pelanggan.

d. Perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 secara otomatis terdaftar pada lembaga registrasi, sehingga apabila pelanggan potensial ingin menacari pemasok yang bersertifikat ISO 9001:2000, akan menghubungi lembaga rengistrasi. Jika perusahaan itu telah terdaftar pada lembaga registrasi bertaraf internasional, maka hal itu berarti membuka kesempatan pasar baru.

e. Meningkatkan mutu dan produktivitas melalui kerja sama dan komunikasi yang lebih baik, sistem pengendalian yang konsisten, serta pengurangan dan pencegahan pemborosan karena operasi internal menjadi lebih baik.

f. Meningkatkan kesadaran mutu dalam perusahaan.

g. Memberikan pelatihan secara sistematik kepada seluruh karyawan dan manajer organisasi melalui prosedur-prosedur dan instruksi-instruksi yang terdefinisi secara baik.

h. Terjadi perubahan positif dalam hal kultur mutu dari anggota organisasi, karena manajemen dan karyawan terdorong untuk mempertahankan sertifikat ISO 9001:2000 yang umumnya hanya berlaku tiga tahun.

8. Konsep ISO 9000

The Internationat Organization for Standradization (ISO) adalah suatu federasi badan standar nasional seluruh dunia yang berasal lebih dari 100 negara, satu dari tiap negara. ISO adalah organisasi nonpemerintah yang didirikan pada tahun 1947. Misi dari ISO adalah meningkatkan pengembangan standarisasi dan aktivitas yang terkait didunia dengan pandangan mempermudah pertukaran internasional dari barang dan jasa, dan untuk mengembang kerja sama dalam bidang aktivitas intelektual, sains, teknik dan ekonomi. Hasil dari pekerjaan ISO dalam persetujuan internasional yang mana dipublikasikan sebagai standar internasional.

Nasution (2008:218) mengungkapkan bahwa "ISO adalah organisasi internasional khusus dalam hal standarisasi". Jadi ISO merupakan sebuah organisasi bertaraf internasional yang khusus bergerak dalam bidang standarisasi. Seperti halnya organisasi lainnya, ISO juga mempunyai suatu tujuan. Adapun tujuan ISO adalah mengembangkan dan mempromosikan standar-standar untuk umum yang berlaku secara internasional.

Lebih lanjut Nasution (2008:219) juga menyampaikan ISO 9000 merupakan suatu seri dari standar-standar internasioanl untuk sistem kualitas, yang menspesifikasikan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan untuk penilaian dari suatu sistem manajemen dengan tujuan untuk menjamin bahwa pemasok

(perusahaan) akan menyerahkan barang dan atau jasa yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

Menurut Suardi (2008:33) terdapat berbagai macam seri dari ISO 9000 yang memiliki standar, pedoman, dan laporan yang terangkum di dalamnya. Seri ISO 9000 menurut terdiri dari:

a. Seri ISO 9000:2000 tentang Dasar dan Kosakata Sistem Manajemen Mutu
b. Seri ISO 9001:2000 tentang Persyaratan Sistem Manajemen Mutu
c. Seri ISO 9004:2000 tentang Pedoman untuk Kinerja Peningkatan Sistem Manajemen Mutu
d. Seri ISO 19011 tentang Pedoman Audit Sistem Manajemen Mutu dan Lingkungan

Selain memiliki seri ISO 9000 juga mempunyai beberapa tujuan, tujuan tersebut akan menjadi acuan bagi setiap organisasi atau perusahaan. Pada intinya, ISO bertujuan untuk mengharmonisasi standar-standar nasional di masing-masing negara menjadi satu standar internasional yang sama. Tujuan ISO adalah mengembangkan dan mempromosikan standar-standar yang berlaku secara internasional. Diantara tujuan yang lain, yaitu (Nasution, 2008:219):

a. Organisasi dapat mencapai dan mempertahankan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, sehingga secara berkesinambungan dapat memenuhi kebutuhan para pembeli.

b. Organisasi dapat memberikan keyakinan kepada pihak manajemennya sendiri bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah dicapai dan dapat dipertahankan.

c. Organisasi dapat memberikan keyakinan kepada pihak pembeli bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah atau akan dicapai dalam produk atau jasa yang dihasilkan.

Menurut Rabbit & Bergh (Nasution, 2008:219), selain memiliki tujuan seperti yang diutarakan diatas, ISO juga sangat berperan dan dapat digunakan sebagai:

a. Fondasi dari kegiatan perbaikan yang kontinu untuk kepuasan pelanggan
b. Sistem dokumentasi yang benar dari perusahaan
c. Cara yang jelas dan sistematik dari manajemen mutu
d. Mendapatkan stabilitas dan konsistensi dalam kegiatan dan sistem
e. Kerangka kerja yang bagus untuk perbaikan mutu
f. Praktek manajemen yang lebih baik efektif dengan otoritas dan tanggung jawab yang jelas terhadap orang yang berkaitan dengan mutu proses dan produk
g. Pedoman untuk melakukan segala sesuatu dengan benar di setiap saat
h. Cara untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, mutu dan kemampuan berkompetensi dari perusahaan
i. Persyaratan untuk melakukan bisnis internasional

Penerapan suatu proses dalam suatu organisasi biasanya memiliki beberapa langkah, untuk kasus penerapan sistem manajemen mutu menurut Gasperz (2008;10) urutan-urutan yang diberikan hanya merupakan suatu petunjuk, yang dapat saja dilakukan bersamaan atau dalam susunan yang tidak harus berurut, tergantung pada kultur dan kematangan organisasi, tetapi semua langkah ini harus diperhatikan secara serius dan konsisten. Dan langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

a. Mengadopsi standar sistem manajemen mutu yang akan diterapkan. Standar-standar sistem manajemen mutu itu dipilih berdasarkan dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Berkaitan dengan hal ini, sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 dapat diplih
b. Penetapan komitmen pada level pemimpin senior *(top management commitment)*. Implementasi dari sistem manajemen mutu membutuhkan komitmen dari manajemen organisasi dan semua standar sistem manajemen mutu membuthkan komitmen ini agar dapat didokumentasikan. Komitmen organisasi terhadap mutu dapat ditunjukkan sejak awal melalui penandatanganan pernyataan kebijakan mutu organisasi, dan berikutnya diikuti oleh sikap dan perilaku manajemen yang konsisten dalam menerapkan prosedur-prosedur kerja
c. Penetapan kelompok kerja atau komite pengarah (*steering committee*) yang terdiri dari manajer-manajer senior. Semua

manajer senior harus berpartisipasi aktif dan paham secara benar tentang persyaratan-persyaratan standar dari sistem manajemen mutu itu

d. Penugasan wakil manajemen. Dalam organisasi penugasan wakil manajemen bebas dari tanggung jawab lain, seerta harus mendefenisikan wewenang dan tanggung jawab untuk menjamin bahwa persyaratan-persyaratan sistem manajemen mutu itu diterapkan dan dipelihara

e. Penetapan tujuan mutu dan implementasi sistem yang tidak menggunakan metode baku atau tunggal dari implementasi sistem manajemen mutu dalam organisasi. Bagaimanapun, program implementasi (prosedur-prosedur kerja) harus merupakan tanggung jawab dari semua anggota organisasi dan dilakukan secara benar dari awal

f. Peninjauan ulang sistem manajemen mutu yang digunakan berkaitan dengan hal ini perlu dilakukan suatu audit sistem atau penilaian terhadap sistem manajemen mutu yang ada

g. Menguraikan struktur organisasi yang memuat wewenang dan tanggung jawab. Dalam melakukan pengembangan sistem manajemen mutu dalam susunan struktur organisasi maka perlu dilakukan evaluasi dan peninjauan ulang struktur manajemen

h. Meningkatkan kesadaran mutu pada semua level dalam organisasi. Kesadaran mutu dapat dibangkitkan melalui serangkaian pelatihan tentang mutu guna menjawab pertanyaan-pertanyaan: apa itu

mutu? mengapa perlu memiliki sistem manajemen mutu? apa itu manual mutu? mengapa harus mendokumentasikan sistem manajemen mutu dalam prosedur-prosedur sistem dan prosedur-prosedur kerja terperinci? apa itu kebijakan mutu organisasi? mengapa memerlukan kerjasama dalam implementasi sistem manajemen mutu? dan lain-lain

i. Pengembangan peninjauan ulang dari sistem manajemen mutu dalam manual (buku panduan) mutu. Hal ini berkaitan dengan peninjauan ulang secara singkat dari sistem manajemen mutu itu dan apakah kebijakan dan dokumen-dokumen yang diperlukan telah lengkap dan tersusun rapi dalam sistem manajemen

j. Teraturnya fungsi–fungsi dan aktivitas yang dapat dikendalikan oleh prosedur-prosedur. Berkaitan dengan hal ini perlu mengembangkan suatu diagram alir dari aktivitas bisnis organisasi dan menentukan hal-hal kritis yang akan mempengaruhi keberhasilan organisasi

k. Pencatatan dan pelaporan dokumen kegiatan secara jelas dan terinci sesuai dengan prosedur operasional berkaitan dengan dokumen-dokumen produk layanan yang dihasilkan, aktivitas–aktivitas SDM sehingga meningkatkan pemahaman pegawai dengan sistem manajemen yang digunakan

l. Membuat dokumentasi yang memuat mutu manajemen, langkah–langkah prosedur yang telah disepakati untuk menerapkan sistem manajemen mutu

m. Meningkatkan partisipasi pegawai dalam pengembangan pegawai dalam efisiensi pelaksanaan sistem manajemen mutu

n. Peninjauan ulang dan audit sistem manajemen mutu dalam rangka diperlukan untuk menjamin kesesuaian terhadap persyaratan standar sistem manajemen mutu

Gasperz (2008:1) menyatakan ISO 9001:2000 bukan merupakan standar produk, tetapi hanya merupakan standar sistem manajemen. Hal ini karena tidak menyatakan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh produk namun hanya merupakan standar sistem manajemen mutu.

Lebih lanjut menurut Gaspersz (2008:3), model proses ISO 9001:2000 terdiri dari lima bagian utama yang menggambarkan sistem manajemen organisasi, yaitu:

a. Sistem Manajemen Kualitas (Klausul 4 dari ISO 9001:2000)
b. Tanggung Jawab Manajemen (Klausul 5 dari ISO 9001:2000)
c. Manajemen Sumber Daya (Klausul 6 dari ISO 9001:2000)
d. Realisasi Produk (Klausul 7 dari ISO 9001:2000)
e. Analisis, Pengukuran, dan Peningkatan (Klausul 8 dari ISO 9001:2000)

9. Tinjauan ISO 9001:2008

Salah satu standar sistem manajemen mutu (SMM) yang telah berkembang adalah ISO 9001. ISO 9001 versi 2000 dan versi 2008 lebih mengutamakan pada pola *business process* yang terjadi dalam

organisasi perusahaan. Dengan demikian, hampir semua jenis usaha dapat mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001 ini. Versi 2008 adalah versi yang diterbitkan pada Desember 2008. ISO 9001:2008 lebih mengedepankan pada efektivitas proses dari suatu organisasi dalam melakukan proses *corrective* dan *preventive action*.

Adapun menurut Prabowo (2009:119) penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 menegaskan bahwa pemenuhan persyaratan produk dapat dipengaruhi secara langsung maupun tidak langsung oleh hasil kerja dari pelaksana kegiatan. Dimana keuntungan bagi organisasi yang mengimplementasi sistem manajemen mutu dapat menetapkan kompensasi yang dibutuhkan pegawai dalam meningkatkan kinerja.

10. Persyaratan-persyaratan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

Menurut Suwarno (2009:28), implementasi (penerapan) merupakan suatu proses penerapan ide, konsep kebijakan atau inovasi dalam suatu tindakan praktis, sehingga memberi dampak baik perubahan pengetahuan, ketrampilan maupun nilai dan sikap. Sedangkan Yusuf (2010:1) mengatakan bahwa implementasi (penerapan) bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. Implementasi sebagai suatu proses penerapan ide, konsep dan kebijakan dalam suatu

tindakan praktis akan menjadi aktual melalui proses pembelajaran (Suwarno, 2009:29).

Dimana menurut Susilo (2007:174) Implementasi (penerapan) merupakan suatu penerapan ide, konsep, kebijakan, atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak, baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan maupun nilai, dan sikap.

Nawawi (2009:10) mengemukakan tentang karakteristik TQM sebagai berikut:

a. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal
b. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
d. Memiliki komitmen jangka panjang
e. Membutuhkan kerja sama tim
f. Memperbaiki proses secara kesinambungan
g. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
h. Memberikan kebebasan yang terkendali
i. Memiliki kesatuan yang terkendali
j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Tjiptono (2008:15) menerangkan bahwa TQM memiliki beberapa karakteristik yang dapat dijadikan sebagai bahan mengukuran standar kualitas, karakteristik itu meliputi:

a. Fokus pada pelanggan, dalam TQM fokus pelanggan baik internal maupun eksternal maupun *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka. Sedangkan pelanggan internal menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.
b. Obsesi terhadap kualitas, dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal atau eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang diterapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus mengerjakan pekerjaan sesuai pembagian.
c. Pendekatan ilmiah, sangat diperlukan dalam penerapan TQM terutama dalam desain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.
d. Komitmen jangka panjang, TQM merupakan suatu paradigma baru dalam menjalankan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru juga. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna melakukan perubahan budaya agar penerpan TQM dapat berjalan dengan sukses.
e. Kerja sama tim, perusahaan yang menerapkan TQM harus menerapkan kerja sama tim yang baik. Kerja sama dibangun antara karyawan dan manajer. Perusahaan juga harus menjalin kerja sama secara baik dengan pihak-pihak lain.

f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan, setiap produk atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada harus diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

g. Pendidikan dan pelatihan, bagi perusahaan yang menerapkan TQM adalah faktor yang sangat fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan yang terkendali, dalam TQM keterlibatan dan pemberdayan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat.

i. Pencapaian arah tujuan organisasi agar TQM dapat dilaksanakan dengan baik sehingga organisasi atau perusahaan memiliki arah tujuan organisasi yang jelas.

j. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, memiliki manfaat yang bisa diambil dengan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Pertama, hal ini dimungkinkan untuk mendapatkan keputusan yang baik, rencana yang lebih baik atau perbaikan yang lebih efektif pula. Kedua, keterlibatan karyawan juga

meningkatkan rasa memiliki atau tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 memiliki delapan prinsip manajemen kualitas yang direferensikan dari pengalaman dan pengetahuan Komite Teknik ISO yang bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan standar-standar sistem manajemen mutu ISO 9000, sesuai dengan pendapat Gaspersz (2008:75) yang menyatakan prinsip manajemen kualitas penyusunan ISO 9001:2008, yakni:

a. Fokus pelanggan
b. Kepemimpinan
c. Keterlibatan individual
d. Pendekatan proses
e. Pendekatan sistem manajemen
f. Peningkatan berkelanjutan
g. Pendekatan pembuatan keputusan
h. Hubungan pemasok yang saling menguntungkan

Delapan prinsip manajemen kualitas di atas dapat diuraikan:

a. Prinsip pertama dari manajemen kualitas ISO 9001:2008 adalah fokus pelanggan. Pada dasarnya suatu organisasi tergantung pada pelanggan. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan untuk masa sekarang dan yang

akan datang, memenuhi persyaratan-persyaratan pelanggan, dan berusaha untuk melampaui harapan pelanggan.

b. Prinsip kedua dari manajemen kualitas ISO 9001:2008 adalah kepemimpinan. Sebuah organisasi pastilah sangat tergantung kepada para pemimpinnya, oleh karena itu para pemimpin harus menyatukan tujuan dan arah dari organisasinya. Mereka harus menciptakan dan memelihara suatu lingkungan internal, dimana semua orang bisa terlibat penuh dalam pencapaian sasaran-sasaran organisasi.

c. Prinsip ketiga yaitu keterlibatan orang-orang. Orang pada setiap tingkat merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka untuk manfaat organisasi.

d. Prinsip selanjutnya yang keempat dari manajemen kualitas ISO 9001:2008 adalah pendekatan proses. Pada dasarnya suatu hasil yang diharapkan akan dapat dicapai dengan lebih efisien, jika semua kegiatan dan sumber daya terkait dikelola sebagai sebuah proses. Proses adalah suatu aktifitas atau sekumpulan aktifitas yang menggunakan sumber daya-sumber daya (*resources*) untuk mengubah masukan *(input)* menjadi keluaran (*output*). Untuk dapat berfungsi secara efektif, suatu organisasi harus mengidentifikasi dan mengelola semua proses yang saling berkait dan berinteraksi satu sama lainnya di dalam organisasi itu. Identifikasi dan pengelolaan secara sistematik, proses-proses yang digunakan oleh

sebuah organisasi terutama interaksi antar proses-proses tersebut dikenal sebagai pendekatan proses.

e. Prinsip kelima dari manajemen kualitas ISO 9001:2008 adalah pendekatan sistem terhadap manajemen. Pengenalan, pemahaman dan pengelolaan proses-proses yang saling berkait sebagai sebuah sistem akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian sasaran-sasaran organisasi.

f. Prinsip keenam dari manajemen kualitas ISO 9001:2008 yaitu peningkatan terus menerus. Peningkatan berkesinambungan terhadap kinerja hendaknya menjadi suatu sasaran permanen dari organisasi. Suatu organisasi yang melakukan perbaikan terus menerus terhadap kinerjanya akan mampu bertahan dan berkembang dalam kompetisi pasar global yang selalu berubah dari waktu ke waktu.

g. Prinsip ketujuh dari manajemen kualitas ISO 9001:2008 adalah pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan. Keputusan-keputusan efektif haruslah didasarkan pada hasil analisa data dan informasi yang aktual (sebenarnya). Terdapat tiga prinsip aktual yaitu: pergi ke lokasi aktual, melihat hal-hal yang aktual, dan memperhatikan keadaan-keadaan yang aktual. Lokasi aktual bisa berarti area produksi, gudang, kantor, ruang servis. Hal-hal yang aktual bisa berarti mesin, pekerja, material, produk, pelayanan. Sedangkan Keadaan-keadaan yang aktual adalah situasi pada saat

kejadian, melihat masalah secara objektif dan menghindari penilaian subjektif.

h. Prinsip kedelapan dari manajemen kualitas ISO 9001:2008 yaitu hubungan pemasok yang saling menguntungkan. Suatu organisasi dan pemasoknya memiliki ketergantungan satu sama lain dan dengan membangun hubungan yang saling menguntungkan satu sama lain akan meningkatkan kemampuan keduanya untuk menghasilkan suatu nilai (*value*).

Sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 menganggap semua persyaratan (klausul) sebagai proses. Di dalam ISO 9001:2008 yang menjadi persyaratan hanyalah Pasal 4: sistem manajemen mutu, Pasal 5: tanggung jawab manajemen, Pasal 6: manajemen sumber daya, Pasal 7: realisasi produk, Pasal 8: pengukuran, analisa dan perbaikan. Dengan demikian, apabila suatu organisasi atau perusahaan apabila menerapkan atau mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2008 hanya dengan menerapkan kelima pasal tersebut. Dasar model proses dalam ISO 9001:2008 menggunakan pola rencanakan-lakukan-periksa-tindaki atau *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) yang dapat dipakai pada semua proses (Suardi, 2008:61).

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memiliki kajian yang sama dalam penelitian ini diambil dari peneliti–peneliti sebagai berikut:

1. Hendri. (2016). Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Guru dI SMK Negeri 1 Rambah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1 Rambah. Populasi dalam penelitian berjumlah sebanyak 60 orang dengan pengambilan sampel menggunakan teknik *simple random sampling*. Teknik analisa data yang digunakan melalui analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan penerapan SMM ISO 9001:2008 dipersepsikan responden dengan baik sebesar 4.00 dan kinerja guru dipersepsikan dengan sangat baik sebesar 4.32. Sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 berpengaruh terhadap kinerja guru yang diperkuat dengan nilai koefisien determinan (R^2) sebesar 0.135 atau 13,5%.
2. Muhammad Aji Fahat. (2016). Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas Perusahaan (Studi Kasus pada Puskesmas Mantrijeron Yogyakarta). Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui apakah perencanaan sertifikasi ISO, komitmen organisasi, penerapan prosedur standar berpengaruh terhadap budaya kualitas organisasi dan perencanaan sertifikasi ISO, komitmen organisasi, penerapan prosedur standar berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menemukan bahwa perencanaan sertifikasi ISO 9001, komitmen perusahaan dan penerapan prosedur dipersepsikan sudah

sangat baik oleh karyawan dan berpengaruh positif secara signifikan terhadap budaya kualitas perusahaan. Selanjutnya budaya kualitas berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, perencanaan sertifikasi dan komitmen organisasi ditemukan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Walid Fajar Antariksa. (2014). Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di Perguruan Tinggi terhadap Kinerja *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Universitas Brawijaya). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak penerapan SMM ISO 9001:2008 pada kinerja Perguruan Tinggi yang diukur dengan Balanced Scorecard. Data primer diperoleh dengan penyebaran kuesioner kepada responden yang merupakan dosen dan pegawai pengelola unit kerja di UB. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah penerapan prinsip-prinsip SMM ISO 9001:2008 sedangkan variabel terikatnya yaitu kinerja universitas baik dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk mengetahui pengaruh peubah bebas dan peubah terikat, digunakan metode analisis jalur. Hasil pengolahan data menunjukan terdapat pengaruh positif antara penerapan SMM ISO terhadap kinerja universitas baik dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, maupun perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari Hasil tersebut penulis menyarankan agar instansi yang lain menerapkan prinsip-prinsip SMM

ISO 9001:2008 pada pengelolaan instansinya untuk meningkatkan kinerjanya.

4. Made Arya Wira Santosa. (2013). Penerapan Standar Sistem Manajemen Mutu (ISO) 9001:2008 pada Kontraktor PT. Tunas Jaya Sanur (Studi Kasus: Proyek Pembangunan Apartment & Shopping Arcade Sea Sentosa Hotel). Permasalahan yang diangkat adalah bagaimana penerapan standar mutu ISO 9001:2008 dan faktor-faktor apa yang menjadi kendala dalam penerapan standar mutu yang mempengaruhi nilai penerapan ISO 9001:2008 pada proyek pembangunan Apartment & Shopping Arcade Sea Sentosa Hotel. Dalam pelaksanaan proyek konstruksi tersebut, maka dilakukan wawancara dengan personil yang terkait dalam pelaksanaan proyek konstruksi dan observasi pada pelaksanaan konstruksi tersebut. Penilaian penerapan standar mutu ISO 9001:2008 (klausul 4 sampai dengan klausul 8) ini didapat dengan metode skor audit dan skala pengukuran variabel menggunakan Skala Likert. Dari hasil analisis data penerapan standar mutu ISO 9001:2008 pada proyek pembangunan Apartment & Shopping Arcade Sea Sentosa Hotel didapat persentase rata-rata penilaian penerapan klausul 4 sampai dengan klausul 8 sebesar 85,69% dan termasuk dalam kategori sangat baik. Adapun faktor–faktor yang menjadi kendala dalam penerapan SMM ISO 9001:2008 adalah tenaga kerja (SDM), metode atau prosedur dan material atau form dokumen.

5. Hatane Semuel (2011). Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO tehadap kinerja kawyawan melalui budaya kualitas perusahaan (Studi Kasus PT. Otsuka Indonesia Malang). Sampel penelitian ini berjumlah sebanyak 110 responden karyawan yang dipilih secara acak. Hasil penelitian menemukan bahwa perencanaan sertifikasi ISO 9001, komitmen perusahaan dan penerapan prosedur dipersepsikan sudah sangat baik oleh karyawan dan berpengaruh positif secara signifikan terhadap budaya kualitas perusahaan. Selanjutnya budaya kualitas berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Kerangka Berpikir

Fungsi utama yang harus dijalankan oleh pemerintah tanpa memandang tingkatannya, yaitu fungsi pelayan masyarakat (*public service function*), fungsi pembangunan (*development function*) dan fungsi perlindungan (*protection function*) hal yang terpenting dari ketiga fungsi tersebut adalah pemerintah dapat mengelola fungsinya agar dapat menghasilkan barang dan jasa (pelayanan) yang ekonomis, efektif, efisien dan akuntabel kepada seluruh masyarakat yang membutuhkannya. Selain itu, pemerintah dituntut untuk menerapkan prinsip *equity* dalam menjalankan fungsi-fungsi tersebut, artinya pelayanan pemerintah tidak boleh diberikan secara diskriminatif. Pelayanan diberikan tanpa memandang status, pangkat, golongan dari masyarakat dan semua warga masyarakat mempunyai hak yang sama atas pelayanan-pelayanan tersebut sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Pemerintah adalah satu-satunya pihak yang berkewajiban menyediakan barang publik murni, khususnya barang publik yang bernama *rules* atau aturan (kebijakan publik). Barang publik murni yang berupa aturan tersebut tidak pernah dan tidak boleh diserahkan penyediaannya kepada swasta. Karena bila hal itu dilakukan maka di dalam aturan tersebut akan melekat kepentingan-kepentingan swasta yang membuat aturan, sehingga aturan menjadi penuh dengan *vested interest* dan menjadi tidak adil (*unfair rule*). Karena itu, peran pemerintah yang akan tetap melekat di sepanjang keberadaannya adalah sebagai penyedia barang publik murni yang bernama aturan.

Jenis pelayanan publik berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) nomor 63/KEP/Menpan/7/2003 didasarkan pada ciri-ciri dan sifat kegiatan dalam proses pelayanan serta produk pelayanan yang dihasilkan dapat dibedakan menjadi:

Pelayanan Administratif, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya status kewarganegaraan, sertifikat kompetensi, kepemilikan atau penguasaan terhadap suatu barang dan sebagainya.

Pelayanan Barang, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang yang digunakan oleh publik, misalnya jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, air bersih, dan sebagainya.

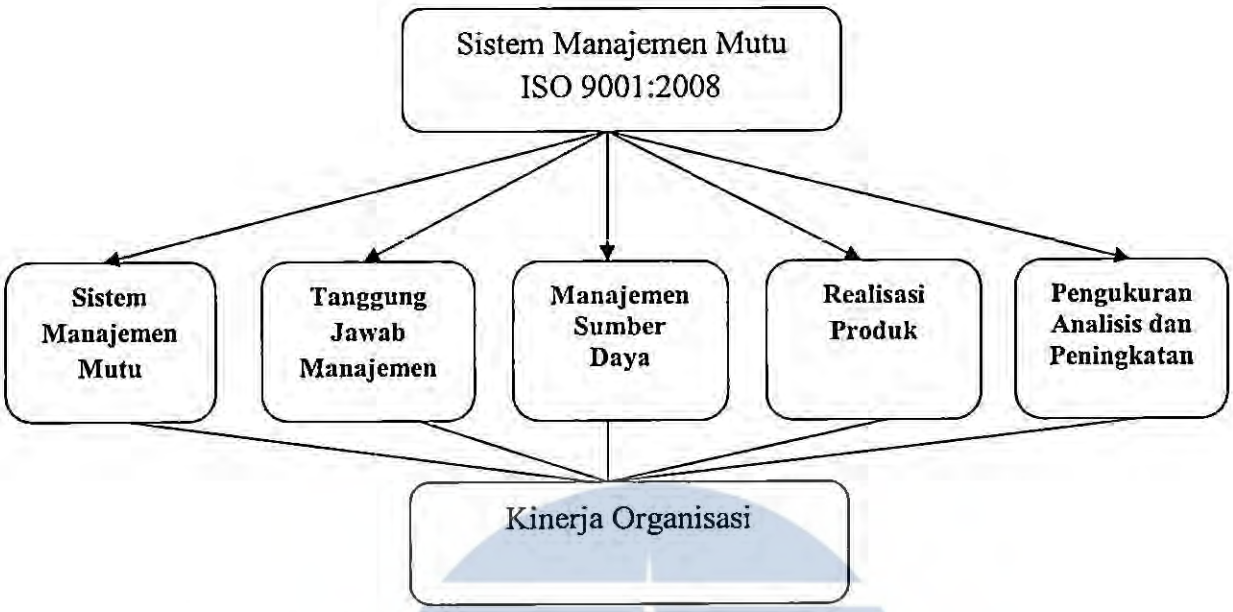
Pelayanan Jasa, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, misalnya pendidikan,

pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, pos, dan lain sebagainya.

Pemberian pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat sebenarnya merupakan implikasi dari fungsi aparat negara sebagai pelayan masyarakat. Karena itu, kedudukan aparatur pemerintah dalam pelayanan umum (*public services*) sangat strategis karena akan sangat menentukan sejauh mana pemerintah mampu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi masyarakat, yang dengan demikian akan menentukan sejauh mana pemerintah telah menjalankan perannya dengan baik sesuai dengan tujuan pendiriannya.

ISO sebagai suatu lembaga internasional turut berupaya menciptakan konsistensi lembaga-lembaga pemerintahan dari negara–negara yang menjadi anggotanya. Komitmen ISO tersebut kemudian dituangkan dalam sebuah panduan penerapan sistem manajemen mutu khusus bagi lembaga-lembaga pemerintahan.

Untuk melihat penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir maka kerangka berpikir pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Sumber: Data Olahan

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

D. Operasional Konsep

Sebagaimana penelitian dan pengamatan yang dilakukan maka operasional konsep ini adalah:

1. Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir:
   a. Pelaksanaan klausul 4 Sistem Manajemen Mutu. Persyaratan umum dalam memimpin dan mengoperasikan organisasi perlu dilakukan pengelolaan yang sistematis dan dengan cara yang dapat
   b. Pelaksanaan klausul 5 Tanggung Jawab Manajemen. Klausul ini menekankan pada komitmen manajemen puncak (*top management commitment*). Dalam hal fokus pelanggan manajemen puncak harus menjamin bahwa persyaratan pelanggan telah ditetapkan dan dipenuhi dengan tujuan peningkatan kepuasan pelanggan.

c. Pelaksanaan klausul 6 Manajemen Sumber Daya. Penyediaan sumber daya suatu organisasi harus menetapkan dan memberikan sumber-sumber daya yang diperlukan secara tepat untuk menerapkan dan mempertahankan sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008 serta meningkatkan efektivitasnya terus menerus dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

d. Pelaksanaan klausul 7 realisasi produk. Dalam hal perencanaan realisasi produk organisasi harus menjamin bahwa proses realisasi produk berada di bawah pengendalian, agar memenuhi persyaratan produk.

e. Pelaksanaan klausul 8 Pengukuran analisis dan peningkatan. Persyaratan umum dalam Klausul 8 tentang pengukuran analisis dan peningkatan, dimana organisasi harus menetapkan rencana-rencana dan menerapkan proses-proses pengukuran, pemantauan, analisis dan peningkatan yang diperlukan agar menjamin kesesuaian dari produk.

2. Kinerja Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir

a. Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dianggarkan.

b. Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis yang mengindikasikan apa yang harus diukur.

c. Memberikan perbaikan kepada karyawan maupun tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberikan kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi

43450.pdf

karyawan dan tim, dan memberikan informasi apa yang sudah berjalan dan tidak berjalan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *mixed methods*. Penelitian ini merupakan suatu langkah penelitian dengan menggabungkan dua bentuk penelitian yang telah ada sebelumnya yaitu penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif. Dimana menurut Sugiyono (2011:404) metode penelitian kombinasi (*mixed methods*) adalah suatu metode penelitian yang mengkombinasikan atau menggabungkan antara metode kuantitatif dengan metode kualitatif untuk digunakan secara bersama-sama dalam suatu kegiatan penelitian, sehingga diperoleh data yang lebih komprehensif, *valid, reliable* dan obyektif.

Penelitian kualitatif disini merupakan riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif. Proses dan makna (perspektif subyek) lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar operasional variabel sesuai dengan fakta di lapangan. Dimana operasional variabel bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian.

Sedangkan pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif akan memungkinkan peneliti untuk melakukan pencatatan, dan mengolah data yang melibatkan angka-

angka maupun skor atau nilai dari kuesioner sebagai instrumen dalam penelitian kuantitatif untuk dianalisis berdasarkan penilaian/*scoring* dengan sistem skor yang telah ditentukan.

B. Sumber Informan

Dalam penelitian ini sumber informan menggunakan teknik *purposive sampling* yakni teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2013:218). Dengan demikian, sumber informan sebagai *key informan* dalam penelitian adalah Kepala Badan Pendapatan Daerah, Sekretaris dan Kepala Bidang terkait.

Adapun objek penelitian adalah Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Pemilihan lokasi penelitian ini dikarenakan pada Kabupaten Indragiri Hilir Badan Pendapatan Daerah melaksanakan ISO 9001:2008 selama berjalan dalam tiga tahun. Namun pencapaian target dalam merealisasikan tujuan program-program ISO 9001:2008 belum maksimal hal ini dapat dilihat pada penjelasan di latar belakang.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dilakukan melalui wawancara dan kuesioner terkait dengan operasional variabel dengan beberapa pertanyaan untuk dijadikan bahan data atau sumber relevan dan melalui observasi yang merupakan salah satu teknik pengumpulan data

yang lazim dalam metode penelitian kualitatif dengan tujuan memperoleh informasi yang diperlukan untuk menjawab masalah penelitian. Hasil observasi berupa aktivitas, kejadian, peristiwa, objek, kondisi atau suasana tertentu, dan perasaan emosi seseorang. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran riil suatu peristiwa atau kejadian untuk menjawab pertanyaan penelitian.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data sekunder berupa Prosedur Operasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir data primer berupa hasil kuesioner. Pada tahapan ini, teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, hasil kuesioner, dan observasi.

1. Kuesioner dan Wawancara

Kuesioner dibuat berdasarkan persyaratan ISO 9001:2008 Pengisian kuesioner ini diikuti dengan wawancara Prosedur Operasi Sistem Manajemen Mutu yang dibutuhkan untuk dijadikan bukti pelaksanaan ISO 9001:2008.

2. Observasi

Observasi ini dilakukan di lapangan guna mendukung bukti pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu yang diperoleh dari hasil kuesioner. Di sini peneliti mendapatkan data berdasarkan hasil pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala-gejala mengenai Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 serta

faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi manajemen mutu tersebut.

E. Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dan kuantitatif. Metode kualitatif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai perusahaan secara umum (Sugiyono, 2011:56). Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan observasi dan hasil kuesioner serta wawancara.

Adapun langkah–langkah dalam penelitian kualitatif dilakukan sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang bersumber dari lapangan yang dilakukan melalui wawancara.

2. Pengolahan Data

Pengolahan data merupakan proses pencatatan dan pemeriksaan data yang telah dikumpulkan dari hasil wawancara yang dilakukan guna perbaikan jawaban sesuai pernyataan sumber informan.

3. Penyajian Data

Kumpulan informasi dan jawaban yang telah dikumpulkan untuk disajikan dan dipaparkan secara tertulis dalam bentuk uraian dan rangkuman wawancara

4. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan kegiatan peneliti untuk memberikan ringkasan atas suatu jawaban wawancara sehingga memberikan rekomendasi hasil penelitian

Selanjutnya dalam penelitian kuantitatif dibuat dalam kuesioner, dengan skala pengukuran variabel yang memberikan skor pada masing-masing jawaban kuesioner. Dalam mengevaluasi implementasi ISO pada penelitian ini, digunakan sistem skor audit yang dikembangkan dengan *rating scale* (skala rating). Skala ini digunakan untuk menghasilkan data statistik pada lembar observasi untuk mempermudah peneliti memperoleh data.

Data kuantitatif yang diperoleh selanjutnya ditafsirkan dalam pengertian kualitatif. Responden tidak akan menjawab salah satu jawaban kualitatif (buruk sekali, buruk, sedang, baik, baik sekali), tetapi menjawab salah satu jawaban kuantitatif (berupa angka) yang telah disediakan (Sugiyono, 2011:57). Kelebihan skala rating, yakni mudah dibuat dan mudah dalam proses penilaian karena data berupa data kuantitatif.

Dalam menganalisis data hasil wawancara dan *record* Implementasi ISO 9001:2008 pada Badan Pendapatan Daerah

Kabupaten Indragiri Hilir, penilaian/*scoring* atas setiap pertanyaan atau pernyataan terhadap klausul 4 sampai klausul 8 dengan kriteria sebagai berikut:

Skor 1 : Kategori buruk sekali

Sistem manajemen mutu tidak ada, dokumentasi tidak ada dan implementasi tidak ada

Skor 2 : Kategori buruk

Sistem manajemen mutu ada, dokumentasi tidak ada dan implementasi tidak terlaksana

Skor 3 : Kategori sedang

Sistem manajemen mutu ada, dokumentasi ada namun tidak terorganisir dengan baik, implementasi tidak terlaksana

Skor 4 : Kategori baik

Sistem manajemen mutu ada, dokumentasi ada dan terorganisir dengan baik, implementasi tidak dilaksanakan secara penuh di lapangan atau sama dengan 80%

Skor 5 : Kategori baik sekali

Sistem manajemen mutu dan dokumentasi sudah sesuai dengan ISO9001:2008 dan implementasinya sudah sepenuhnya dilaksanakan atau diterapkan lebih dari 80%

Dengan demikian, langkah–langkah dalam penelitian kuantitatif dilakukan dengan langkah–langkah:

1. Penilaian/*Scoring*

Dalam penelitian ini, sistem skor yang digunakan dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1 Sistem Skor Pengisian Kuesioner Audit Mutu

Skor Kriteria	1 BRS	2 BR	3 S	4 B	5 BS
Sistem Manajemen Mutu	X	√	√	√	√
Dokumentasi	X	X	√	√	√
Implementasi	X	X	X	√ ≤ 80%	√ > 80%

Adapun kategori penilaian skala rating adalah:

Baik sekali : 81% sampai dengan 100%

Baik : 61% sampai dengan ≤ 80%

Sedang : 41% sampai dengan ≤ 60%

Buruk : 21% sampai dengan ≤ 40%

Buruk Sekali : ≤ 20%

2. Tabulasi

Hasil kuesioner yang telah diisi oleh sumber informan ditabulasikan untuk menganalisis data. Tabulasi ini berisikan nilai dari pernyataan pada masing-masing elemen yang diperoleh dari wawancara responden. Kemudian hasil penelitian terhadap kuesioner jawaban

informan yang telah ditabulasikan yang dihitung dengan rumus atau formula sebagai berikut:

$$\text{Skor} = \frac{\text{Total Skor A}}{\text{Nilai Total B}} \times 100\%$$

Keterangan:

Total Skor (A) = Total Nilai Skor (1-5)

Nilai Total (B) = Total Nilai skor maksimum tiap klausul

Dari hasil nilai skor yang diperoleh, kemudian dikelompokkan seperti berikut ini:

- Baik sekali : 81% sampai dengan 100%
- Baik : 61% sampai dengan ≤ 80%
- Sedang : 41% sampai dengan ≤ 60%
- Buruk : 21% sampai dengan ≤ 40%
- Buruk Sekali : ≤ 20%

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

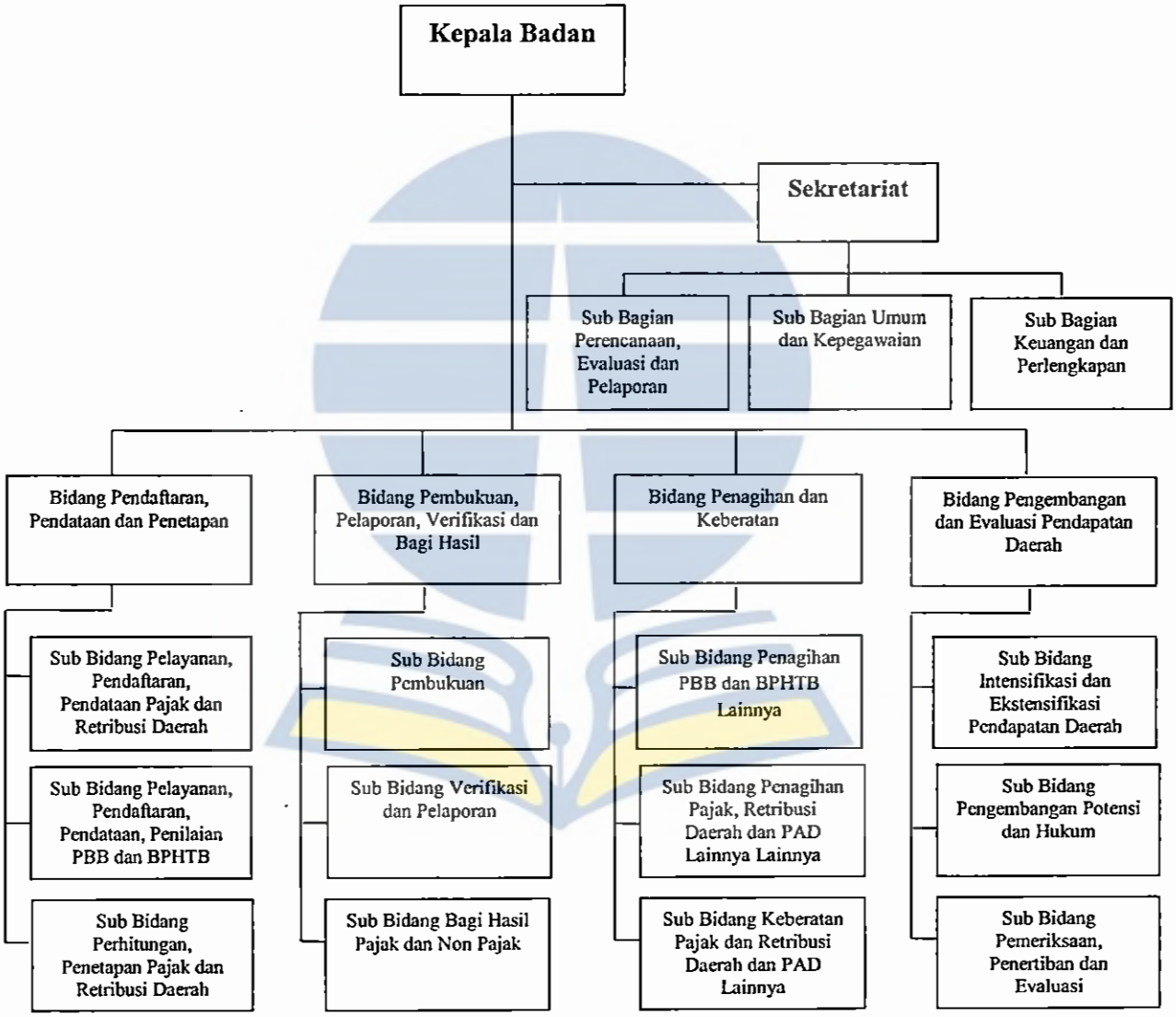
A. Deskripsi Objek Penelitian

Badan Pendapatan Kabupaten Indragiri Hilir sebagai Institusi pelaksana Pemerintah Daerah dengan salah satu tugas pokoknya melaksanakan dan mengkoordinir seluruh usaha di bidang pemungutan dan pendapatan daerah berdasarkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan. Sebagai unsur pelaksana pengumpulan dan pemasukan pendapatan daerah terlaksana terhadap sumber-sumber pendapatan yang telah ada maupun penggalian sumber-sumber baru.

Badan Pendapatan Daerah dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan kebijakan teknis penunjang Urusan Pemerintahan di bidang Keuangan lingkup pendapatan daerah;
2. Pelaksanaan tugas dukungan teknis penunjang Urusan Pemerintahan di bidang Keuangan lingkup pendapatan daerah;
3. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas teknis penunjang Urusan Pemerintahan di bidang Keuangan lingkup pendapatan daerah;
4. Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang Urusan Pemerintahan di bidang Keuangan lingkup pendapatan daerah; dan
5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan Peraturan Bupati Indragiri Hilir Nomor 48 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir, dapat digambarkan struktur organisasi sebagaimana gambar berikut.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Badan Pendapatan Kabupaten Indragiri Hilir

B. Hasil Penelitian

Dari hasil kuesioner penerapan/implementasi ISO 9001:2008 yang ada pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir ini, penilaian atau *scoring* dilakukan dengan sistem skor audit yang dikembangkan dengan *rating scale* (skala rating) untuk mengetahui tingkat implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008.

1. Klausul 4 Sistem Manajemen Mutu

Jumlah pertanyaan pada klausul 4 sebanyak 19 pertanyaan. Implementasi klausul 4 sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 di lapangan adalah sebesar 77,37%. Perhitungan persentase ini dihitung dengan cara sebagai berikut.

Hasil wawancara 19 pertanyaan klausul 4 menghasilkan nilai tertinggi, yaitu 95, yakni jumlah pertanyaan x skor tertinggi = 19 x 5 = 95. Sementara hasil implementasi di lapangan yang diperoleh adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1 Rekapitulasi Hasil Klausul 4

Responden	Klausul 4					Nilai					Total
	BS	B	S	BR	BRS	5	4	3	2	1	
1	-	17	2	-	-	-	68	6	-	-	74
2	-	12	7	-	-	-	48	21	-	-	69
3	4	12	3	-	-	20	48	9	-	-	77
4	3	11	5	-	-	15	44	15	-	-	74

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Persentase implementasi klausul 4 dihitung dengan skala *rating*, dengan hasil sebagai berikut:

Responden 1 = $\frac{74}{95}$ X 100% = 77,89%

Responden 2 = $\frac{69}{95}$ X 100% = 72,63%

Responden 3 = $\frac{77}{95}$ X 100% = 81,05%

Responden 4 = $\frac{74}{95}$ X 100% = 77,89%

Adapun rata–rata persentase klausul 4 sistem manajemen mutu pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir adalah sebagai berikut:

$$\frac{77{,}89\% + 72{,}63\% + 81{,}05\% + 77{,}89\%}{4} = 77{,}37\%$$

Pada klausul 4 (Sistem Manajemen Mutu) ISO 9001:2008 implementasinya sebesar 77,37%, menurut kriteria penilaian yang telah ditelah ditentukan pada implementasi ISO 9001:2008 sasaran mutu untuk kinerja yang ingin dicapai oleh Manajemen Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir termasuk baik. Dengan kriteria sistem manajemen mutu ada, dokumentasi ada dan terorganisasi dengan baik, implementasi tidak dilakukan secara penuh di lapangan kurang atau sama dengan 80%.

Pemahaman sistem manajemen mutu dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan pelaksanaan tugas bagi suatu organisasi dalam meningkatkan fungsi pelayanan dan pelaksanaan tugas dalam satuan kerja organisasi. ISO 9001:2008 merupakan salah satu standar sistem manajemen mutu atau kualitas dapat memberi manfaat meningkatkan

kepercayaan dan kepuasan masyarakat melalui jaminan kualitas yang terorganisasi dan sistematik, meningkatkan kualitas dan produktivitas dari manajemen melalui kerja sama dan komunikasi yang lebih baik dan meningkatkan kesadaran kualitas dalam organisasi

Untuk itu, perlunya konsekuensi untuk menjalankan sistem pelayanan apabila menggunakan suatu sistem yang menjadi pilihan organisasi untuk dilaksanakan agar dapat berjalan sesuai ketentuan. Konsekuensi untuk menjalankan sistem manajemen mutu bagi peningkatan kinerja.

Selanjutnya, berbicara tentang sistem manajemen mutu berkaitan dengan proses, panduan mutu, prosedur mutu, instruksi kerja, dan rekaman mutu dalam pengimplementasiannya dapat dilakukan secara sistematis dan dapat didokumentasikan sebagai bukti pencatatan dan pelaporan atas pelaksanaan sistem manajemen mutu ISP 9001:2008 sebagai dasar peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus menentukan proses, menetapkan urutan dan interaksi dari proses, menetapkan kriteria dan metode sehingga proses bisa berjalan efektif, memantau, mengukur apabila memungkinkan serta menganalisis proses-proses tersebut, dan melaksanakan tindakan untuk mencapai hasil yang telah direncanakan serta terus menerus meningkatkan efektivitas proses.

Badan Pendapatan Kabupaten Indragiri Hilir mengembangkan sistem dokumentasi sesuai dengan kebutuhan dan sesuai standar ISO 9001:2008. Tahap pengembangan sistem dokumentasi ini meliputi

pembuatan dokumentasi level 1 sampai level 4, yang meliputi panduan mutu, prosedur mutu, instruksi kerja, dan rekaman mutu.

Adapun langkah-langkah yang ditempuh suatu organisasi dalam mendokumentasikan atau pencatatan pedoman mutu adalah sebagai berikut:

- Mendokumentasikan visi dan misi, serta kebijakan mutu organisasi
- Menentukan ruang lingkup penerapan sistem manajemen mutu serta pengecualian klausul-klausul yang tidak diterapkan
- Mendokumentasikan profil organisasi
- Mendokumentasikan proses pelayanan dan pelaksanaan tugas OPD
- Mendokumentasikan struktur organisasi
- Mendokumentasikan tanggung jawab dan wewenang dalam struktur organisasi
- Mendokumentasikan sasaran mutu bidang-bidang di lingkup Kerja Badan Pendapatan Kabupaten Indragiri Hilir

Selain pedoman mutu yang dipersyaratkan oleh ISO 9001:2008, ada beberapa tata laksana mutu yang dibuat dan dijalankan oleh organisasi. Tujuan dari pembuatan dan penerapan tata laksana mutu tambahan tersebut adalah untuk mendukung berjalannya sistem manajemen mutu organisasi.

Berikut ini adalah langkah-langkah yang dilakukan untuk mendokumentasikan tata laksana Mutu Badan Pendapatan Kabupaten Indragiri Hilir:

- Mengamati proses kerja dari proses yang akan dibuat tata laksana

- Membuat alur proses dari masing-masing tata laksana
- Menentukan tujuan, ruang lingkup, penanggung jawab, referensi, definisi, tata laksana, dan lampiran yang terdapat pada masing-masing tata laksana
- Menuliskan tatalaksana tersebut sesuai format penulisan tata laksana yang telah disepakati
- Menjalankan tata laksana yang telah dikembangkan tersebut untuk diamati keefektifannya

2. Klausul 5 Tanggung Jawab Manajemen

Jumlah pertanyaan pada klausul 5 sebanyak enam pertanyaan. Implementasi klausul 5 tanggung jawaba manajemen ISO 9001:2008 di lapangan adalah sebesar 78,33%. Perhitungan persentase ini dihitung dengan cara sebagai berikut.

Hasil wawancara enam pertanyaan klausul 5 menghasilkan nilai tertinggi, yaitu 30, yakni jumlah pertanyaan x skor tertinggi = 6 x 5 = 30. Sementara hasil implementasi di lapangan yang diperoleh adalah sebagai berikut.

Tabel 4.2 Rekapitulasi Hasil Klausul 5

Responden	Klausul 5					Nilai					Total
	BS	B	S	BR	BRS	5	4	3	2	1	
1	-	4	2	-	-	-	16	6	-	-	22
2	2	2	2	-	-	10	8	6	-	-	24
3	2	3	1	-	-	10	12	3	-	-	25
4	1	3	2	-	-	5	12	6	-	-	23

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Persentase implementasi klausul 5 dihitung dengan skala *rating*, dengan hasil sebagai berikut:

Responden 1 $= \frac{22}{30} \times 100\% = 73{,}33\%$

Responden 2 $= \frac{24}{30} \times 100\% = 80{,}00\%$

Responden 3 $= \frac{25}{30} \times 100\% = 83{,}33\%$

Responden 4 $= \frac{23}{30} \times 100\% = 76{,}67\%$

Adapun rata–rata persentase klausul 5 tanggung jawab manajemen pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir adalah sebagai berikut:

$$\frac{73{,}33\% + 80{,}00\% + 83{,}33\% + 76{,}67\%}{4} = 78{,}33\%$$

Pada klausul 5 (tanggung jawab manajemen) ISO 9001:2008 implementasinya sebesar 78,33%, menurut kriteria penilaian yang telah ditentukan pada implementasi ISO 9001:2008 tanggung jawab mutu untuk kinerja yang ingin dicapai oleh Manajemen Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir termasuk baik. Dengan kriteria tanggung jawab manajemen yang, dokumentasi ada dan terorganisasi dengan baik, implementasi tidak dilakukan secara penuh di lapangan kurang atau sama dengan 80%.

Klausul ini menekankan pada komitmen dari manajemen puncak menuju perkembangan dan peningkatan sistem manajemen

mutu ISO 9001:2008. Klausul ini juga memaksa keterlibatan manajemen puncak dengan kebutuhan-kebutuhan masyarakat, menetapkan kebijakan untuk mutu, menetapkan tujuan-tujuan mutu, perencanaan sistem manajemen mutu, menetapkan tanggung jawab dan wewenang organisasi, mengangkat secara formal seorang yang mewakili manajemen dan menjamin proses komunikasi internal yang tepat, serta harus melakukan peninjauan ulang sistem manajemen mutu.

Tanggung jawab manajemen merupakan komitmen organisasi menjalankan manajemen implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi dalam meningkatkan pelayanan dan pelaksanaan kerja dengan optimal. Dengan tanggung jawab yang dapat dilaksanakan dalam struktur organisasi maka implementasi dalam pedoman tata laksana mutu akan terlaksana sesuai dengan visi dan misi, kebijakan mutu organisasi, tersedianya ruang lingkup penerapan sistem manajemen mutu, terdokumentasinya profil organisasi, proses pelayanan dan pelaksanaan tugas OPD, struktur organisasi, tanggung jawab dan wewenang dalam struktur organisasi, dan sasaran mutu bidang-bidang di lingkup kerja Badan Pendapatan Kabupaten Indragiri Hilir.

3. Klausul 6 Manajemen Sumber Daya

Jumlah pertanyaan pada klausul 6 sebanyak 12 pertanyaan. Implementasi klausul 6 manajemen sumber daya ISO 9001:2008 di lapangan adalah sebesar 72,50%. Perhitungan persentase ini dihitung dengan cara sebagai berikut.

Hasil wawancara 12 pertanyaan klausul 6 menghasilkan nilai tertinggi, yaitu 60, yakni jumlah pertanyaan x skor tertinggi = 12 x 5 = 60. Sementara hasil implementasi di lapangan yang diperoleh adalah sebagai berikut.

Tabel 4.3 Rekapitulasi Hasil Klausul 6

Responden	Klausul 6					Nilai					Total
	BS	B	S	BR	BRS	5	4	3	2	1	
1	2	4	5	1	-	10	16	15	2	-	43
2	2	5	4	1	-	10	20	12	2	-	44
3	2	6	2	2	-	10	24	6	4	-	44
4	2	4	5	1	-	10	16	15	2	-	43

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Persentase implementasi klausul 6 dihitung dengan skala *rating*, dengan hasil sebagai berikut:

Responden 1 $= \frac{43}{60} \times 100\% = 71{,}67\ \%$

Responden 2 $= \frac{44}{60} \times 100\% = 73{,}33\%$

Responden 3 $= \frac{44}{60} \times 100\% = 73{,}33\%$

Responden 4 $= \frac{43}{60} \times 100\% = 71{,}67\%$

Adapun rata–rata persentase klausul 6 manajemen sumber daya pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir adalah sebagai berikut:

$$\frac{71{,}67\% + 73{,}33\% + 73{,}33\% + 71{,}67\%}{4} = 72{,}50\%$$

Pada klausul 6 (manajemen sumber daya) ISO 9001:2008 implementasinya sebesar 72.50%, menurut kriteria penilaian yang telah ditentukan pada implementasi ISO 9001:2008 manajemen sumber daya untuk kinerja yang ingin dicapai oleh Manajemen Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir termasuk baik. Dengan kriteria manajemen sumber daya ada, dokumentasi ada dan terorganisasi dengan baik, implementasi tidak dilakukan secara penuh di lapangan kurang atau sama dengan 80%.

Organisasi yang menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, akan menetapkan kompetensi dasar yang dibutuhkan pegawai pelaksana pekerjaan. Dimana kemampuan atau kompetensi menjadi dasar dalam menentukan karakteristik perilaku individu sesuai dengan periode yang telah ditetapkan manajemen. Implementasi pelaksanaan pelayanan dan pekerjaan bagi pegawai, kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan yang dilihat dari pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerja pegawai.

Pengukuran kompetensi pegawai dalam organisasi yang menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 perlu menyediakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan pegawai. Pelatihan adalah pembelajaran yang dipersiapkan agar pelaksanaan pelayanan dan pekerjaan dapat meningkat, dimana dengan pelatihan akan menghasilkan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi perlu merancang sistem pelatihan

yang sesuai dengan karakteristik organisasi sehingga tugas–tugas pelayanan dan pelaksanaan pekerjaan rutin pegawai dapat berkembang dan meningkat, terutama peningkatan kemampuan sesuai dengan perkembangan informasi dan teknologi.

Klausul 6 dalam sumber daya manusia organisasi yang menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 yang memastikan bahwa pegawai dapat memahami tugasnya dalam memberikan pelayanan sebagai relevansinya terhadap tujuan organisasi dan pentingnya kesadaran pegawai melalui penilaian perilaku kerja pegawai berdasarkan kesetiaan dan kepatuhan pegawai melaksanakan tugas pelayanan dalam meningkatkan kinerjanya sebagai sumber daya yang menjadi bagian terpenting dalam organisasi mencapat tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Untuk itu ketersediaan dan pengarahan sumber daya organisasi merupakan tugas dan fungsi pimpinan organisasi dalam melakukan pembinaan dan fungsi koordinasi pengarahan pegawai agar dapat bekerja sesuai dengan tahapan, mekanisme dan prosedur kerja dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan. Pemberian motivasi dapat meningkatkan perilaku kerja pegawai positif dalam hal tingginya kesadaran, kepedulian dan loyalitas pegawai melaksanakan pekerjaan atau tugas yang telah menjadi bagian tanggung jawab pegawai.

Pengelolaan individu dalam sebuah organisasi yang mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 2009:2008 harus memiliki komitmen dan konsekuensi tinggi dalam menjalankan semua

tahapan dan alur proses pekerjaan dapat berjalan sesuai ketentuan sehingga tercapainya tujuan organisasi sesuai tujuan peningkatan kualitas sistem manajemen yang digunakan sebagai standar kinerja organisasi.

Selanjutnya fasilitas kerja yang disediakan dalam mengimplementasikan ISO 9001:2008 dapat membantu operasional pegawai dalam memberikan pelayanan sesuai dengan standar dan mekanisme kerja berdasarkan ISO 9001:2008 yang ditetapkan, begitupula halnya dengan lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi pegawai menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Organisasi dalam pengelolaan lingkungan kerja dapat mempersiapkan kesesuaian terhadap persyaratan pekerjaan. Dimana salam penerapannya, seluruh proses pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 akan terdokumentasi untuk peningkatan pengimplementasian mutu organisasi kinerjanya yang akan datang.

4. Klausul 7 Realisasi Produk

Jumlah pertanyaan pada klausul 7 sebanyak lima pertanyaan. Implementasi klausul 7 realisasi produk ISO 9001:2008 di lapangan adalah sebesar 76%. Perhitungan persentase ini dihitung dengan cara sebagai berikut.

Hasil wawancara lima pertanyaan klausul 7 menghasilkan nilai tertinggi, yaitu 25, yakni jumlah pertanyaan x skor tertinggi = 5 x 5 =

25. Sementara hasil implementasi di lapangan yang diperoleh adalah sebagai berikut.

Tabel 4.4 Rekapitulasi Hasil Klausul 7

Responden	Klausul 7					Nilai					Total
	BS	B	S	BR	BRS	5	4	3	2	1	
1	1	2	2	-	-	5	8	6	-	-	19
2	1	1	3	-	-	5	4	9	-	-	18
3	1	2	2	-	-	5	8	6	-	-	19
4	1	3	1	-	-	5	12	3	-	-	20

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Persentase implementasi klausul 7 dihitung dengan skala *rating*, dengan hasil sebagai berikut:

Responden 1 $= \frac{19}{25} \times 100\% = 76\%$

Responden 2 $= \frac{18}{25} \times 100\% = 72\%$

Responden 3 $= \frac{19}{25} \times 100\% = 76\%$

Responden 4 $= \frac{20}{25} \times 100\% = 80\%$

Adapun rata–rata persentase klausul 7 realisasi produk pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir adalah sebagai berikut:

$$\frac{76\% + 72\% + 76\% + 80\%}{4} = 76\%$$

Pada klausul 7 (realisasi produk) ISO 9001:2008 implementasinya sebesar 76%, yang memberikan kriteria penilaian sesuai dengan implementasi ISO 9001:2008 realisasi produk untuk kinerja yang ingin dicapai oleh Manajemen Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir termasuk baik. Dengan kriteria realisasi produk, dokumentasi ada dan terorganisasi dengan baik, implementasi tidak dilakukan secara penuh di lapangan kurang atau sama dengan 80%.

Realisasi produk ISO 9001:2008, implementasinya adalah membuat perencanaan, pelaksanaan dan pengembangan proses-proses tahapan manajemen dalam merealisasikan produk pelayanan organisasi. Tahapan manajemen dalam proses perencanaan sampai pengawasan dan pengendalian tahapan harus konsekuen dengan persyaratan dan ketentuan sistem manajemen mutu. Perencanaan realisasi produk dapat ditentukan melalui:

a. Sasaran mutu persyaratan produk pelayanan
b. Kebutuhan penetapan proses dokumen dan kebutuhan penyediaan sumber daya organisasi yang tepat
c. Adanya kegiatan verifikasi, validasi, pemantauan, pengukuran, pengujian nilai produk dan sesuai dengan kriteria penerimaan dan kelulusan produk pelayanan
d. Pencatatan yang dapat membuktikan realisasi proses dan hasil dalam memenuhi persyaratan standar

Dengan demikian, pendekatan yang dilakukan adalah dengan pendekatan fakta sebagai dasar pengambilan keputusan atau dengan kata lain, setiap keputusan dalam implementasi sistem selalu didasarkan pada fakta dan data.

5. Klausul 8 Pemantauan dan Pengukuran

Jumlah pertanyaan pada klausul 8 sebanyak sembilan pertanyaan. Implementasi klausul 8 pemantauan dan pengukuran ISO 9001:2008 di lapangan adalah sebesar 83,33%. Perhitungan persentase ini dihitung dengan cara sebagai berikut.

Hasil wawancara sembilan pertanyaan klausul 8 menghasilkan nilai tertinggi, yaitu 45, yakni jumlah pertanyaan x skor tertinggi = 9 x 5 = 45. Sementara hasil implementasi di lapangan yang diperoleh adalah sebagai berikut.

Tabel 4.5 Rekapitulasi Hasil Klausul 8

Responden	Klausul 8					Nilai					Total
	BS	B	S	BR	BRS	5	4	3	2	1	
1	2	4	3	-	-	10	16	9	-	-	35
2	2	3	4	-	-	10	12	12	-	-	44
3	3	2	4	-	-	15	8	12	-	-	35
4	3	3	3	-	-	15	12	9	-	-	36

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Persentase implementasi klausul 8 dihitung dengan skala *rating*, dengan hasil sebagai berikut:

Responden 1 = $\frac{35}{45}$ X 100% = 77,78%

Responden 2 = $\frac{44}{45}$ X 100% = 97,78%

Responden 3 = $\frac{35}{45}$ X 100% = 77,78%

Responden 4 = $\frac{36}{45}$ X 100% = 80%

Adapun rata–rata persentase klausul 8 pemantauan dan pengukuran pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir adalah sebagai berikut:

$$\frac{77{,}78\% + 97{,}78\% + 77{,}78\% + 80\%}{4} = 83{,}33\%$$

Pada klausul 8 (pemantauan dan pengukuran) ISO 9001:2008 implementasinya sebesar 83,33%, dan sesuai dengan kriteria penetapan yang telah ditentukan sebagaimana implementasi ISO 9001:2008 melalui pemantauan dan pengukuran untuk kinerja yang ingin dicapai oleh Manajemen Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir termasuk dalam kategori baik sekali dengan hasil penilaian lebih dari 80%.

Selanjutnya pentingnya manajemen mutu dalam sebuah organisasi adalah untuk menekankan kepada upaya menciptakan mutu yang konstan melalui setiap aspek dalam kegiatan organisasi. Manajemen mutu membutuhkan pemahaman mengenai sifat mutu dan sifat sistem mutu serta komitmen manajemen untuk bekerja dalam berbagai cara. Manajemen mutu sangat memerlukan figur pemimpin

yang mampu memotivasi agar seluruh anggota dalam organisai dapat memberikan konstribusi semaksimal mungkin kepada organisasi. Hal tersebut dapat dibangkitkan melalui pemahaman dan penjiwaan secara sadar bahwa mutu suatu produk atau jasa tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan, tetapi menjadi tanggung jawab seluruh anggota dalam organisasi.

Manajemen mutu adalah aspek dari seluruh fungsi manajemen yang menetapkan dan melaksanakan kebijakan mutu. Pencapaian mutu yang diinginkan memerlukan kesepakatan dan partisipasi seluruh anggota organisasi, sedangkan tanggung jawab manajemen mutu ada pada pimpinan puncak. Untuk melaksanakan manajemen mutu dengan baik dan menuju keberhasilan, diperlukan prinsip-prinsip dasar yang kuat. Prinsip dasar manajemen mutu yang menjadi konsekuensi mutu organisasi adalah:

- Setiap orang memiliki pelanggan
- Setiap orang bekerja dalam sebuah sistem
- Semua sistem menunjukkan variasi
- Mutu bukan pengeluaran biaya tetapi investasi
- Peningkatan mutu harus dilakukan sesuai perencanaan
- Peningkatan mutu harus menjadi pandangan hidup
- Manajemen berdasarkan fakta dan data
- Fokus pengendalian *(control)* pada proses, bukan hanya pada hasil *output*

Sasaran mutu merupakan tujuan yang akan dicapai dalam melakukan proses pada suatu organisasi. Seperti diketahui bahwa kebijakan mutu yang telah ditentukan bisa sebagai pembuka jalan dalam pembuatan sasaran mutu, itu merupakan salah satu cara termudah, walaupun bisa saja menggunakan masukan dari tingkatan bawah (*bottom-up*) atau cara-cara lainnya. Semua cara-cara tersebut setidaknya harus sesuai dengan fokus kepada pelanggan dan dikomunikasikan ke semua tingkatan dalam organisasi.

Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan sumber informan dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dianggarkan

Untuk mengetahui pengaruh sistem manajemen mutu dalam peningkatan kinerja organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi sehubungan dengan indikator penelitian dapat diuraikan wawancara sebagai berikut.

Informan 1 menyatakan: "Untuk mendukung pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dilakukan pengganggaran biaya melalui dana APBD yang dialokasikan pada pembiayaan SDM, sarana dan prasarana dan pemeliharaan infrastruktur berupa peralatan dan fasilitas….." (Wawancara, tanggal 18 Oktober 2017)

Adapun Informan 2 menyatakan: "Dianggarkan melalui dana kegiatan untuk menyediakan dan memelihara infrastruktur kerja dan

fasilitas kerja yang dibutuhkan ....." (Wawancara, tanggal 18 Oktober 2017)

Sedangkan Informan 3 menyatakan: "Untuk kebutuhan pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dana yang dianggarkan adalah biaya pegawai, peralatan dan pemeliharaan peralatan ....." (Wawancara, tanggal 19 Oktober 2017)

Selanjutnya Informan 4 menyatakan: "Pengukuran dan pengganggaran biaya operasional pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 adalah pegawai, kesiapan dokumen dan pelaksanaan pelatihan bagi pegawai yang ditunjuk melaksanakan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dan dianggarkan melalui dana kegiatan APBD tahun berjalan ....." (Wawancara, tanggal 19 Oktober 2017)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disampaikan bahwa untuk pengukuran dan penganggaran pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 perlu dipersiapkan SDM, sarana prasarana, fasilitas kerja dan pelatihan pegawai yang dianggarkan melalui dana APBD.

b. Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis yang mengindikasikan apa yang harus diukur

Dalam merealisasikan kebutuhan pelanggan pada pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, terkait dengan peningkatan kinerja organisasi dapat diuraikan wawancara sebagai berikut.

Informan 1 menyatakan: "Prioritas strategis dan rencana strategis kebutuhan pelanggan adalah sasaran mutu dan persyaratan produk dan kebutuhan untuk menetapkan proses dan dokumen, dan untuk menyediakan sumber daya yang spesifik yang terampil dan menguasai pengetahuan pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008....." (Wawancara, tanggal 18 Oktober 2017)

Adapun Informan 2 menyatakan: "Kebutuhan pelanggan yang menjadi prioritas adalah kemampuan pegawai dalam kegiatan verifikasi, validasi, pemantauan, pengukuran, inspeksi, pengujian yang diperlukan yang spesifik untuk produk dan kriteria penerimaan/kelulusan produk (dalam hal ini penerimaan PAD) ....." (Wawancara, tanggal 18 Oktober 2017)

Sedangkan Informan 3 menyatakan: "Prioritas strategi pada pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 catatan yang dibutuhkan untuk memberikan bukti bahwa realisasi proses dan hasilnya memenuhi persyaratan ....." (Wawancara, tanggal 19 Oktober 2017)

Selanjutnya Informan 4 menyatakan: "Kebutuhan pelanggan yang menjadi prioritas pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 adalah kesiapan pegawai dalam menjalankan kegiatan verifikasi, validasi, pemantauan, pengukuran, dan pengujian dokumen ....." (Wawancara, tanggal 19 Oktober 2017)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disampaikan bahwa untuk kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis yang mengindikasikan apa yang harus diukur pada pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 adalah sasaran mutu dan persyaratan produk, kebutuhan untuk menetapkan proses dan dokumen, menyediakan sumber daya yang spesifik untuk produk, kegiatan verifikasi, validasi, pemantauan, pengukuran, inspeksi, pengujian yang diperlukan yang spesifik untuk produk dan kriteria penerimaan/kelulusan produk dan catatan yang dibutuhkan untuk memberikan bukti bahwa realisasi proses dan hasilnya memenuhi persyaratan.

Dengan demikian, pendekatan yang dilakukan adalah dengan pendekatan fakta sebagai dasar pengambilan keputusan atau dengan kata lain setiap keputusan dalam implementasi sistem selalu didasarkan pada fakta dan data.

c. Memberikan perbaikan kepada karyawan maupun tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberikan kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi karyawan dan tim, dan memberikan informasi apa yang sudah berjalan dan tidak berjalan

Untuk melakukan perbaikan dan kontribusi perbaikan pencapaian realisasi pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, terkait dengan peningkatan kinerja organisasi dapat diuraikan wawancara sebagai berikut.

Informan 1 menyatakan: " Hal yang perlukan dilakukan adalah organisasi harus menerapkan metode sesuai untuk pemantauan dan, bilamana sesuai, pengukuran dari proses-proses sistem manajemen mutu. Metode ini harus mendemonstrasikan kemampuan proses untuk mencapai hasil yang direncanakan. Bila hasil yang direncanakan tidak tercapai, pembetulan/perbaikan dan tindakan perbaikan harus diambil, sebagaimana sesuai, untuk memastikan kesesuaian produk....." (Wawancara, tanggal 18 Oktober 2017)

Adapun Informan 2 menyatakan: "Perlunya evaluasi terhadap metode yang dipergunakan sehingga didapatkan metode yang sesuai, disarankan kepada organisasi mempertimbangkan tipe dan jangkauan dari pemantauan dan pengukuran yang sesuai untuk tiap proses-prosesnya terkait dengan dampaknya terhadap kesesuaian, terhadap persyaratan produk dan terhadap keefektipan dari sistem manajemen mutu ....." (Wawancara, tanggal 18 Oktober 2017)

Sedangkan Informan 3 menyatakan: "Untuk perbaikan selanjutnya perlu bagi organisasi untuk menekankan kepada upaya menciptakan mutu yang konstan melalui setiap aspek dalam kegiatan organisasi (verifikasi, validasi, pemantauan, pengukuran, dan pengujian dokumen) ....." (Wawancara, tanggal 19 Oktober 2017)

Selanjutnya Informan 4 menyatakan: "Perlunya pemantauan dan pengukuran pada fokus pengendalian (*control*) pada proses, bukan hanya pada hasil *output* ....." (Wawancara, tanggal 19 Oktober 2017)

Dari kesimpulan wawancara, dapat disimpulkan bahwa untuk perbaikan dan kontribusi terhadap pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir konsekuen melaksanakan dan menerapkan standar dan metode kerja sesuai ketentuan sistem yang dipergunakan.

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil olahan kuesioner responden terhadap klausul 4 s/d klausul 8 sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 yang dilaksanakan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dapat disampaikan hasil tabulasi dari seluruh klausul sebagai berikut.

Tabel 4.6 Tabulasi Kuesioner Klausul 4 s/d Klausul 8

Klausul ISO 9001:2008	Jumlah Pertanyaan	Total Tabulasi
Klausul 4	76	294
Klausul 5	24	94
Klausul 6	43	174
Klausul 7	20	76
Klausul 8	36	150
Jumlah	199	788

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Presentase implementasi ISO 9001:2008 pada skala rating adalah:

Total skor di lapangan = 788

Total skor tertinggi = 5 x 199 = 995

$$\text{Persentase} = \frac{788}{995} \times 100\% = 78\%$$

Dengan demikian, berdasarkan penilaian/*scoring* hasil kuesioner yang dirangkum dari sumber informan atau responden masuk dalam kategori baik, dilihat dari implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir menurut skala *rating*, adalah 78% masuk ke dalam kategori baik (sistem manajemen mutu ada, dokumentasi ada dan terorganisasi dengan baik, implementasi tidak dilakukan secara penuh di lapangan kurang atau sama dengan 80%). Penelitian ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Made Arya Wira Santosa (2013), yang menunjukkan hasil penelitian bahwa implementasi penerapan standar mutu ISO 9001:2008 pada kegiatan proyek pembangunan Apartement & Shopping Arcade Sea Sentosa Hotel dengan hasil kategori sangat baik (pencapaian implementasi di lapangan sebesar ≤ 81%).

Hal ini sesuai dengan pendapat Prabowo (2009:119), yang menyatakan bahwa implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 yang digunakan oleh organisasi akan dapat dicapai apabila semua ketentuan berdasarkan standar kerja yang ditetapkan dapat dilakukan oleh pegawai sesuai dengan kemampuannya sehingga dapat menetapkan sistem pemberian kompensasi yang memberikan kepuasan kerja pada pegawai.

Selanjutnya dari hasil analisis dapat diidentifikasi bahwa penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008. Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir yang mempengaruhi nilai implementasi ISO 9001:2008 didasarkan pada penilaian responden pada kuesioner yakni:

1. Klausul 4 Sistem Manajemen Mutu

- Belum ditetapkan kebijakan mutu seperti yang dipersyaratkan Standar ISO 9001:2008, selain itu belum menjadi suatu ketetapan atau suatu komitmen di setiap bidang oleh karenanya perlu ditetapkan suatu kebijakan mutu yang merupakan salah satu komitmen dari manajemen untuk memenuhi persyaratan, melakukan peningkatan berkelanjutan dan menetapkan kerangka kerja bagi penetapan sasaran mutu.
- Belum adanya kebijakan mutu, dimana PNS/Honorer masih belum mengetahui dan kebijakan mutu yang ditetapkan oleh Badan Pendapatan oleh karenanya perlu dilakukan sosialisasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 agar penetapan kebijakan mutu dapat diimplementasikannya.
- Beberapa bidang sudah menetapkan standar kinerja namun tidak semua dapat diukur karena belum menetapkan standar secara kuantitatif dan terukur. Perlu dikembangkan dan ditetapan sasaran mutu sebagai perincian atas kerangka kerja yang sudah ditetapkan dalam kebijakan mutu untuk mengarahkan kepada arah tujuan yang jelas dan digunakan sebagai dasar untuk melakukan peningkatan berkelanjutan.

2. Klausul 5 Tanggung Jawab Manajemen

- Belum ditetapkan SOP/Prosedur Mutu yang merupakan petunjuk pelaksanaan rinci suatu kegiatan. Demikian juga penggambaran dan uraian dari masing-masing proses dalam bentuk dokumen. Perlu

dibuat sebuah perencanaan sistem yang jelas yang menggambarkan seluruh proses yang diperlukan dalam sistem manajemen mutu baik proses utama, proses pendukung, dan proses-proses lain yang disyaratkan standar ISO 9001:2008.

- Belum ada pedoman mutu yang berfungsi sebagai kerangka dasar dalam penyusunan dan pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu sesuai persyaratan standar ISO 9001:2008. Perlu disusun suatu pedoman mutu sesuai standar ISO 9001:2008 agar pelaksanaan sistem manajemen lebih terstruktur. Sehingga deskripsi dari interaksi antara proses-proses dalam penerapan sistem manajemen mutu tergambar dengan jelas.
- Belum ada bentuk tinjauan manajemen berupa rapat terhadap efektivitas sistem yang diterapkan secara keseluruhan seperti yang disyaratkan dalam Standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008. Perlu dibuat dokumen sistem tentang tinjauan terhadap sistem manajemen mutu secara berkala untuk memastikan kesesuaian, kecukupan, dan keefektifannya yang memuat hasil audit, umpan balik pelanggan, tindak lanjut tinjauan manajemen yang lalu, perubahan yang mempengaruhi sistem manajmen mutu, serta saran-saran untuk perbaikan. Serta ditindaklanjuti dengan perbaikan pada proses dan sistem manajemen mutu.

3. Klausul 6 Manajemen Sumber Daya

- Belum ada penetapan standar kompetensi yang disyaratkan untuk setiap posisi dalam organisasi dan sistem penilaiannnya, oleh

karenanya perlu dibuat dokumen sistem tentang metode penilaian pegawai yang sudah ditetapkan dan dilakukan audit untuk melihat sejauhmana efektivitas penerapannya.

- Belum ada penetapan kompetensi untuk pelatihan dasar yang sesuai bagi setiap karyawan menurut tugasnya masing-masing. Perlu dibuatkan sistem terdokumentasi tentang tata cara penyelenggaraan pelatihan PNS/Honorer termasuk kegiatan pasca pelatihan yang berupa evaluasi peningkatan kompetensi dan kinerja personil yang telah ikut pelatihan.

4. Klausul 7 Realisasi Produk
   - Belum dilakukan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan berdasarkan pengaduan yang disampaikan pelanggan. Perlu dikembangkan untuk metode analisas data hasil pengukuran dan metode keputusan untuk tindakan koreksi yang diperlukan, serta bagaimana memonitor efektivitas tindakan koreksi yang telah ditentukan. Dokumentasi sistem perlu dibuat untuk memonitor efektifitas pelaksanaan metode yang sudah ditetapkan. Perlu ditetapkan target kepuasan yang diharapkan dalam sasaran mutu untuk melihat sejauh mana tingkat pencapaian terhadap mutu produk dan jasa yang dihasilkan.
5. Klausul 8 Pemantauan dan Pengukuran
   - Belum ada bentuk-bentuk audit sistem yang dilakukan secara internal, perlu ditetapkan dan dilaksanakan prosedur terdokumentasi

tentang tata cara pelaksanaan audit internal untuk menjamin efektivitas penerapan sistem manajemen mutu.

- Belum ditetapkan metode pengukuran untuk melihat apakah proses sudah berjalan sesuai dengan pengaturan yang ditetapkan. Perlu ditetapkan dan diterapkan metode untuk mengukur proses-proses yang diterapkan, misalnya dengan penetapan pengukuran sasaran mutu. Hal ini dilakukan untuk pengukuran kinerja dengan metode evaluasi diri (*self assessment)* dengan membandingkan ukuran keberhasilan dengan hasil yang dicapai.
- Belum ada prosedur pengendalian/penanganan dan prosedur yang jelas untuk tindakan perbaikan yang dilakukan. Perlu ditetapkan prosedur terdokumentasi tentang tata cara penanganan ketidaksesuaian dengan melakukan tindakan perbaikan. Prosedur tindakan perbaikan berisi tentang tata cara pengidentifikasian ketidak sesuaian, melakukan analisa masalah, menentukan tindakan perbaikan dan melakukan monitoring terhadap tindakan perbaikan yang dilakukan.
- Penanganan keluhan pelanggan belum teradministrasi dengan baik. Tata cara penanganan keluhan pelanggan belum ditetapkan dalam suatu dokumen sistem yang merupakan bagian sistem manajemen mutu.
- Belum ada sistem tata cara pelaksanaan tindakan pencegahan. Perlu ditetapkan prosedur terdokumentasi tentang tata cara

pengidentifikasian ketidaksesuaian yang potensial dan pelaksanaan tindakan pencegahan.

- Perbaikan yang dilakukan masih terbatas pada penyelesaian suatu masalah. Perlu dilakukan audit internal untuk pengecekan sestem manajemen secara berkala dan rapat-rapat rutin dalam rangka pengawasan dan monitoring pelaksanaan prosedur mutu.
- Belum ditetapkan prosedur yang mengatur pengendalian dokumen sistem yang ada. Perlu ditetapkan prosedur terdokumentasi tentang tata cara pengesahan, pengidentifikasian, pendistribusian, pemakaian, penyimpanan dan pemusnahan dokumen.
- Tidak semua rekaman dokumen ada dan terkelola dengan baik pada tiap bidang yang membutuhkan. Perlu dibuat metode pengelolaan rekaman yang dituangkan dalam prosedur terdokumentasi yang memuat tentang tata cara pengidentifikasian, penyimpanan, pengambilan kembali, dan pemusnahan rekaman.

Dengan demikian, secara keseluruhan dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008. Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir masih belum berjalan optimal dilihat dari penerapan klausul 4 s/d klausul 8 Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 sehingga penerapannya tidak terlaksana dengan optimal yang menyebabkan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir belum dapat melaksanakan dan mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dengan maksimal.

Selanjutnya, berdasarkan wawancara dengan responden dapat disimpulkan bahwa kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir terhadap implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 yang dilaksanakan dapat diuraikan sebagai berikut :

Untuk pengembangan indikator kinerja organisasi terkait dengan implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 perlunya pengukuran dalam perencanaan anggaran yang dibutuhkan organisasi dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi dalam hal ini Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir perlu mempersiapkan SDM yang tepat dilihat dari kemampuannya, sarana prasarana, fasilitas kerja dan pelatihan pegawai yang dianggarkan melalui dana APBD.

Selanjutnya untuk merealisasikan kebutuhan pelanggan pada pelaksanaan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, terkait dengan peningkatan kinerja organisasi adalah mengindentifikasi kebutuhan pelanggan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis. Kebutuhan tersebut dilakukan dengan penetapan mutu, persyaratan produk pelayanan, penggunaan sumber daya organisasi, indikator kinerja organisasi yang dimuat dalam pencatatan, pelaporan sebagai dokumen manajemen.

Hal ini terkait dengan proses administrasi yang menjadi dasar data sehingga dapat dipertanggungjawabkan dan penilaian, apakah implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dapat direalisasikan sesuai yang diharapkan dalam hal ini apakah dapat meningkatkan kualitas kinerja organisasi.

Adapun perbaikan dan kontribusi perbaikan pencapaian realisasi implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, terkait dengan peningkatan kinerja organisasi adalah organisasi mampu menjalankan semua ketentuan, aturan, tahapan dalam proses kegiatan berdasarkan standar dan metode kerja sesuai dengan perencanaan yang diimplementasikan dalam pelaksanaan kegiatan, pengawasan dan pengendalian yang telah ditetapkan sehingga pengukuran kinerja penggunaan sistem manajemen mutu dapat terukur dengan tepat, sesuai, realistis dengan kebutuhan masyarakat pengguna produk pelayanan.

Selanjutnya konsekuensi menjalankan manajemen mutu pada organisasi adalah pencapaian tujuan organisasi yang dilaksanakan berdasarkan atas dasar perencanaan target yang ditetapkan yang dituangkan dalam dokumen kebijakan mutu yang dibuat.

Kebijakan mutu atau kualitas manajemen yang ingin dicapai oleh organisasi harus dapat dipahami dan dilaksanakan sesuai tahapan manajemen oleh seluruh pegawai dan kelompok kerja. Pentingnya kebijakan mutu yang menjadi dasar tujuan dan sasaran dalam peningkatan kinerja organisasi yang ditetapkan dalam dokumen manajemen menjadi nilai konsekuensi dan persepsi bersama seluruh anggota organisasi mampu melaksanakan kinerja yang telah ditetapkan.

Selanjutnya sasaran mutu yang ditetapkan dalam pencapaian mutu manajemen dapat terukur dan memiliki batas waktu yang tepat, untuk menghindari ketidaksesuaian pengkuran dan hasil pencapaian kinerja seiring dengan perkembangan informasi kinerja dan teknologi

yang berkembang agar menghindari keusangan dan realnya hasil capaian kinerja yang dicapai. Oleh karenanya penetapan sasaran mutu manajemen dapat diperbaharui sesuai dengan kebutuhan atau kepentingan organisasi. Hal lainnya perlunya koordinasi dan sosialisasi pada pegawai sasaran mutu manajemen yang ditetapkan agar dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan harapan dalam bentuk analisis yang valid dan terukur.

Dari pengembangan indikator kinerja di atas sesuai dengan pendapat Nasucha (Sinambela, 2012:186) yang menyatakan bahwa kinerja organisasi adalah langkah-langkah dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif melalui pengelolaan sumber daya organisasi untuk memenuhi kepuasan kerja individual dan kelompok kerja dalam pencapaian tujuan organisasi melalui upaya dan tindakan secara sistematis dan prosedural berdasarkan standar kinerja yang digunakan.

Hal lainnya dalam pengembangan indikator kinerja pengembangan organisasi melalui standar kinerja dimana standar kinerja merupakan gambaran pekerjaan yang dilakukan oleh seluruh SDM organisasi dalam penyelesaiaan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Standar kinerja merupakan pedoman kerja dan menjadi bukti nyata alur kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan menjadi penilaian kinerja baik secara personal maupun kelompok dalam organisasi setiap tahunnya.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Abdullah (2014:114) yang menyatakan bahwa tujuan dalam menggunakan standar kinerja adalah agar

sasaran dalam pencapaian tujuan organisasi dapat dilakukan sesuai target yang telah ditetapkan dalam perencanaan organisasi. Hasil capaian kinerja dapat memberikan implikasi peningkatan kinerja organisasi merealisasikan kebutuhan organisasi dalam penetapan sumber daya organisasi secara realistis dan menjadi acuan penetapan kinerja organisasi dimasa yang akan datang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisis penerapan implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Berdasarkan penilaian/*scoring* hasil kuesioner implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir menurut skala *rating*, berdasarkan sistem manajemen mutu, tanggung jawab manajemen, manajemen sumber daya, realisasi produk dan pemantauan dan pengukuran ISO 9001:2008 rata-rata masuk dalam kategori baik.
2. Identifikasi yang mempengaruhi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir belum sempurna dalam implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 adalah belum ditetapkannya kebijakan mutu seperti yang dipersyaratkan Standar ISO 9001:2008 dan belum ditetapkannya standar kinerja secara kuantitatif dan terukur.
3. Berdasarkan wawancara diketahui bahwa pengembangan indikator kinerja organisasi terkait dengan implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 perlunya pengukuran dalam perencanaan anggaran yang dibutuhkan organisasi adalah mempersiapkan SDM yang tepat dilihat dari kemampuannya, sarana prasarana, fasilitas kerja dan

pelatihan pegawai yang dianggarkan melalui dana APBD. Realisasi kebutuhan pelanggan pada pelaksanaan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, terkait dengan peningkatan kinerja organisasi adalah mengindentifikasi kebutuhan pelanggan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis. Adapun perbaikan dan kontribusi perbaikan pencapaian realisasi implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, terkait dengan peningkatan kinerja organisasi adalah organisasi dapat menerapkan metode sesuai untuk pemantauan dan pengukuran dari proses-proses sistem manajemen mutu yang telah dilakukan.

B. Saran

Sebagaimana wawancara yang telah dilakukan dan pengolahan data secara kualitatif dapat disarankan sebagai berikut:

1. Sistem manajemen mutu ISO9001:2008 pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir adalah sarana yang sangat tepat untuk mengembangkan fondasi yang kuat bagi peningkatan kinerja organisasi. Oleh karenanya melalui ISO 9001 maka perlunya kesiapan sumber daya manusia dan kelengkapan dokumen administrasi yang lengkap terutama tersedianya prosedur yang baku, kepastian aturan dan sinkronisasi proses yang saling mendukung, serta adanya standar kompetensi yang jelas.
2. Untuk setiap peningkatan Sistem Manajemen Mutu, penting bagi setiap orang dalam organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir untuk berkomitmen untuk mengidentifikasi apa saja

permasalahan yang ada, mengevaluasi efisiensi dan efektivitas proses dan menerapkan ide-ide yang lebih baik dan ditingkatkan.

3. Mempersiapkan ketersediaan SDM baik secara kuantitas (jumlah karyawan) maupun kualitas (kompetensi) dan komitmen seluruh pegawai dalam melaksanakan Sistem Manajemen Mutu sehingga fokus dan kinerja yang akan dicapai terarah sesuai dengan tujuan yang diinginkan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan.* Yogyakarta: Aswaja Pressindo.

Bambang, Wahyudi. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: Sulita.

Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: Erlangga.

Fandy, Tjiptono. 2008). *Strategi Pemasaran.* Yogyakarta: Andi.

Gasperz, Vincent. (2008). *Total Quality Managament.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Hadari, Nawawi. (2009). *Manajemen Strategik.* Yogyakarta: Gajah Mada Pers.

Hasibuan, Malayu. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT. Bumi Aksara.

_____. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan ke 9.* Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Istianto, Bambang. (2009). *Manajemen Pemerintahan dalam Perspektif Pelayanan Publik.* Jakarta: Mitra Wacana Media.

Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik.* Yogyakarta: Penerbit UPP STIM YKPN.

Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi.* Jakarta: Raja. Grafindo Persada.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

_____. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Nasution, M.N. (2008). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management).* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Ndraha, Taliziduhu. (2007). *Kybernologi Sebuah Rekonstruksi Ilmu Pemerintahan.* Jakarta: Rineka Cipta.

Pasolong, Harbani. (2013). *Kepemimpinan Birokrasi.* Bandung: CV.Alfabeta.

Prabowo, Sugeng Listyo. (2009). *Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di Perguruan Tinggi.* Malang: UIN-Malang Press.

Sallis, E. (2011). *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan (Peran Strategis Pendidikan di Era Globalisasi Modern).* Yogyakarta: IRCiSoD.

Samsudin, Sadili. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: Pustaka Setia.

Sandy, Muhammad. (2015). *Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Dosen Luar Biasa UIN Sunan Gunung Djati. Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Tesis Universitas Widyatama Bandung.

Sinambela, Lijan. (2012). *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Suardi, Rudi. (2008). *Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008*. Jakarta: PPM.

Sugiyono. (2013). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

_____. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Supriyanto, Budi. (2009). *Manajemen Pemerintahan (Plus Dua Belas Langkah Strategis)*. Tangerang: CV. Media Brilian.

Surjadi, H. (2009). *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik.* Bandung: PT Refika Aditama.

Susilo, Joko.(2007). *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Manajemen Pelaksanaan dan Kesiapan Sekolah Menyongsongnya.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Suwarno. (2009). *Pengantar Ilmu Pendidikan.* Jakarta: Rineka Cipta.

Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Widodo. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian.* Jakarta: Salemba Empat.

Yusuf. (2010). *Pedoman Pengembangan Koleksi Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah.* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

PANDUAN WAWANCARA

A. Identitas Informan

No. :

Usia :

Pendidikan :

Jabatan :

B. Pendahuluan

1. Memperkenalkan diri
2. Menjelaskan maksud dan tujuan wawancara disertai dengan manfaat penelitian dan menjelaskan bahwa kerahasiaan informan terjamin
3. Melakukan kontrak wawancara, menawarkan waktu wawancara 20 menit sampai 30 menit

C. Pertanyaan Wawancara

1. Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dianggarkan.
2. Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis yang mengindikasikan apa yang harus diukur.
3. Memberikan perbaikan kepada karyawan maupun tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberikan kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi karyawan dan tim, dan memberikan informasi apa yang sudah berjalan dan tidak berjalan.

D. Penutup

1. Menyimpulkan hasil wawancara
2. Menyampaikan terima kasih
3. Mengakhiri wawancara

KUESIONER SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:200843450.pdf
PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH
KABUPATEN INDRAGIRI HILIR

Klausul	Persyaratan	Skor				
4	**Sistem Manajemen Mutu**	5	4	3	2	1
1	Apakah organisasi menetapkan proses-proses yang dibutuhkan oleh SMM serta aplikasinya di seluruh bagian organisasi?					
2	Apakah organisasi menentukan urutan dan interaksi dari proses-proses tersebut?					
3	Apakah organisasi menentukan kriteria dan metode yang diperlukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan dan pengendalian proses-proses ini berjalan secara efektif?					
4	Apakah organisasi memastikan tersedianya sumber daya dan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung dan pemantauan proses-proses ini?					
5	Apakah organisasi memantau, mengukur, dan menganalisa proses-proses ini?					
6	Apakah organsisasi menerapkan tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang direncanakan dan perbaikan berkesinambungan dari proses-proses ini?					
7	Persyaratan terdokumentasi mengenai kebijakan mutu dan sasaran mutu?					
8	Apakah organisasi menyedikan pedoman mutu?					
9	Prosedur terdokumentasi yang diperlukan oleh standar internasional ini?					
10	Apakah organisasi memiliki dokumen-dokumen, termasuk catatan, yang ditentukan oleh organsisai yang diperlukan untuk memastikan perencanaan, operasi dan pengendalian proses yang efektif?					
11	Apakah tersedia ruang lingkup sistem manajemen mutu, termasuk alasan setiap pengecualian persyaratan?					
12	Prosedur terdokumentasi yang ditetapkan untuk sistem manajemen mutu atau referensinya					
13	Mengesahkan dokumen yang telah sesuai sebelum diterbitkan					
14	Meninjau dan memperbaharui seperlunya dan mengesahkan ulang dokumen					
15	Memastikan bahwa perubahan dan status revisi dokumen teridentifikasi					
16	Memastikan bahwa versi yang sesuai dari dokumen yang berlaku tersedia pada saat digunakan					
17	Memastikan bahwa dokumen tetap dapat dibaca dan dapat diidentifikasi					
18	Memastikan bahwa dokumen yang berasal dari luar yang ditentukan organisasi dan diperlukan untuk perencanaan dan operasi sistem manajemen mutu diidentifikasi dan distribusinya dikendalikan					
19	Mencegah penggunaan dokumen kadaluarsa yang tidak semestinya, dan untuk menerapkan identifikasi yang sesuai jika dokumen tetap disimpan untuk tujuan tertentu					

43450.pdf

Klausul	Persyaratan	Skor				
5	**Tanggung Jawab Manajemen**	5	4	3	2	1
1	Mengkomunikasikan kepada seluruh organisasi tentang pentingnya memenuhi persyaratan pelanggan dan undang-undang serta peraturan					
2	Menetapkan kebijakan mutu					
3	Memastikan bahwa sasaran mutu telah ditetapkan					
4	Melakukan tinjauan manajemen					
5	Memastikan tersedianya sumber daya					
6	Apakah tanggung jawab dan wewenang telah didefinisikan dan dikomunikasikan kepada mereka yang terlibat dalam operasional SMM?					

Klausul	Persyaratan	Skor				
6	**Manajemen Sumber Daya Manusia**	5	4	3	2	1
1	Kesesuaian pendidikan dan pelatihan					
2	Keahlian dan ketrampilan					
3	Pengalaman					
4	Menentukan kompetensi personel yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang mempengaruhi kesesuaian persyaratan pekerjaan					
5	Menyediakan pelatihan atau mengambil tindakan lain untuk memenuhi kompetensi yang diperlukan					
6	Memastikan bahwa kompetensi yang diperlukan telah tercapai					
7	Memastikan bahwa personel sadar akan relevansi dan pentingnya kegiatan mereka dan berperan dalam pencapaian sasaran mutu					
8	Tersedianya Gedung, ruang kerja dan fasilitas terkait					
9	Peralatan proses (baik perangkat keras dan perangkat lunak)					
10	Pelayanan pendukung (seperti transportasi, komunikasi atau sistem informasi)					
11	Lingkungan kerja yang sesuai untuk proses operasional organisasi					
12	Organisasi telah menetapkan dan mengelola lingkungan kerja yang diperlukan untuk mencapai kesesuaian terhadap persyaratan pekerjaan					

Klausul	Persyaratan	Skor				
7	**Realisasi Produk**	5	4	3	2	1
1	Sasaran mutu dan persyaratan produk					
2	Kebutuhan untuk menetapkan proses, dokumen, dan menyediakan sumber daya yang spesifik untuk produk					
3	Kegiatan verifikasi, validasi, pemantauan, pengukuran, inspeksi dan kegiatan pengujian yang spesifik untuk produk dan kriteria pekerjaan yang diperlukan					
4	Penetapan persyaratan yang ditentukan bagi pegawai					
5	Persyaratan undang-undang dan peraturan dan yang berlaku terhadap produk					

4350.pdf

Klausul	Persyaratan	Skor				
8	**Pemantauan dan Pengukuran**	5	4	3	2	1
1	Apakah organisasi melaksanakan audit internal pada interval waktu yang menentukan sistem manajemen mutu?					
2	Apakah program audit direncanakan, dengan mempertimbangkan status dan pentingnya proses serta area yang diaudit dan hasil audit sebelumnya?					
3	Apakah organisasi telah menerapkan metode yang tepat untuk pemantauan dan pengukuran terhadap proses-proses sistem manajemen mutu?					
4	Apakah organisasi telah menentukan, mengumpulkan dan menganalisa data yang sesuai untuk menunjukkan kesesuaian dan efektivitas dari sistem manajemen mutu dan untuk mengevaluasi dimana peningkatan efektivitas?					
5	Apakah organisasi menggunakan informasi seperti: kebijakan mutu, sasaran mutu, hasil audit, analisa data tindakan perbaikan dan pencegahan serta tinjauan manajemen untuk melakukan untuk meningkatkan efektivitas SMM?					
6	Apakah organisasi telah menetapkan tindakan untuk menghilangkan potensi penyebab ketidaksesuaian sehingga dapat dicegah terulangnya kejadian?					
7	Apakah tindakan pencegahan yang diambil telah sesuai dengan dampak masalah yang potensial?					
8	Apakah organisasi memiliki prosedur terdokumentasi untuk menentukan ketidaksesuaian yang potensial dan penyebabnya?					
9	Apakah organisasi memiliki prosedur terdokumentasi untuk mengevaluasi kebutuhan tindakan untuk mencegah terjadinya ketidaksesuaian?					

Lampiran 1. Transkrip Hasil Wawancara

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Tanggal wawancara: 18 Oktober 2017

Identitas Informan:

No. Informan : 1

Usia :

Pendidikan :

Jabatan : Kabid Pendataan dan Penetapan

Keterangan:

P : Peneliti

I : Informan

P Assalamualaikum Bu, Selamat siang

I Waalaikumsalam, Selamat siang, Silahkan dimulai……..

P Baik, Bu. Terima kasih sebelumnya Ibu sudah meluangkan waktu untuk wawancara ini. Untuk mengetahui pengaruh Sistem Manajemen Mutu dalam peningkatan kinerja organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi pada Bapenda, menurut Ibu apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dianggarkan…….

I Menurut saya, untuk mendukung pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir

dilakukan pengganggaran biaya melalui dana APBD yang dialokasikan pada pembiayaan SDM, sarana dan prasarana dan pemeliharaan infrastruktur berupa peralatan dan fasilitas…

P Selanjutnya menurut Ibu, dalam merealisasikan kebutuhan pelanggan pada pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis yang mengindikasikan apa yang harus diukur……

I Menurut saya prioritas strategis dan rencana strategis kebutuhan pelanggan adalah sasaran mutu dan persyaratan produk dan kebutuhan untuk menetapkan proses dan dokumen, dan untuk menyediakan sumber daya yang spesifik yang terampil dan menguasai pengetahuan pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008…

P Untuk melakukan perbaikan dan kontribusi perbaikan pencapaian realisasi pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, terkait dengan peningkatan kinerja organisasi menurut Ibu, ….. perbaikan apa saja yang diberikan kepada karyawan maupun tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberikan kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi karyawan dan tim, dan memberikan informasi apa yang sudah berjalan dan tidak berjalan

I Hal yang perlukan dilakukan adalah organisasi harus menerapkan metode sesuai untuk pemantauan dan, bilamana sesuai, pengukuran dari proses-proses sistem manajemen mutu. Metode ini harus mendemonstrasikan kemampuan proses untuk mencapai hasil yang direncanakan. Bila hasil yang direncanakan tidak tercapai, pembetulan/perbaikan dan tindakan

perbaikan harus diambil, sebagaimana sesuai, untuk memastikan kesesuaian produk…

P Terima kasih banyak Bu atas waktu dan kerja samanya…..

Lampiran 2. Transkrip Hasil Wawancara

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Tanggal wawancara: 18 Oktober 2017

Identitas Informan:

No. Informan : 2

Usia :

Pendidikan :

Jabatan : Kabid Pembukuan, Pelaporan, Verifikasi dan Bagi Hasil

Keterangan:

P : Peneliti

I : Informan

P Assalamualaikum Pak, Selamat siang

I Waalaikumsalam, Selamat siang, Silahkan dimulai……..

P Baik, Pak. Terima kasih sebelumnya Bapak sudah meluangkan waktu untuk wawancara ini. Untuk mengetahui pengaruh Sistem Manajemen Mutu dalam peningkatan kinerja organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi pada Bapenda, menurut Bapak apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dianggarkan…….

I Dapat dianggarkan melalui dana kegiatan untuk menyediakan dan

memelihara infrastruktur kerja dan fasilitas kerja yang dibutuhkan …

P Menurut Bapak, dalam merealisasikan kebutuhan pelanggan pada pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis yang mengindikasikan apa yang harus diukur……

I Kebutuhan pelanggan yang menjadi prioritas adalah kemampuan pegawai dalam kegiatan verifikasi, validasi, pemantauan, pengukuran, inspeksi, pengujian yang diperlukan yang spesifik untuk produk dan kriteria penerimaan/kelulusan produk (dalam hal ini penerimaan PAD) …

P Untuk melakukan perbaikan dan kontribusi perbaikan pencapaian realisasi pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, terkait dengan peningkatan kinerja organisasi menurut bapak, ….. perbaikan apa saja yang diberikan kepada karyawan maupun tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberikan kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi karyawan dan tim, dan memberikan informasi apa yang sudah berjalan dan tidak berjalan

I Perlunya evaluasi terhadap metode yang dipergunakan sehingga didapatkan metode yang sesuai, disarankan kepada organisasi mempertimbangkan tipe dan jangkauan dari pemantauan dan pengukuran yang sesuai untuk tiap proses-prosesnya terkait dengan dampaknya terhadap kesesuaian, terhadap persyaratan produk dan terhadap keefektifan dari sistem manajemen mutu ….

P Baiklah pak, terima kasih atas waktu dan jawabannya….

Lampiran 3. Transkrip Hasil Wawancara

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Tanggal wawancara: 19 Oktober 2017

Identitas Informan:

No. Informan : 3

Usia :

Pendidikan :

Jabatan : Kasubbag Umum dan Kepegawaian

Keterangan:

P : Peneliti

I : Informan

P Assalamualaikum Bu, Selamat siang

I Waalaikum Salam, Selamat siang, Silahkan dimulai……..

P Baik, Bu. Terima kasih sebelumnya Ibu sudah meluangkan waktu untuk wawancara ini. Untuk mengetahui pengaruh Sistem Manajemen Mutu dalam peningkatan kinerja organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi pada Bapenda, menurut Ibu apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dianggarkan…….

I Dapat dianggarkan melalui dana kegiatan untuk menyediakan dan

memelihara infrastruktur kerja dan fasilitas kerja yang dibutuhkan ...

P Menurut Ibu, dalam merealisasikan kebutuhan pelanggan pada pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis yang mengindikasikan apa yang harus diukur.....

I Kebutuhan pelanggan yang menjadi prioritas adalah kemampuan pegawai dalam kegiatan verifikasi, validasi, pemantauan, pengukuran, inspeksi, pengujian yang diperlukan yang spesifik untuk produk dan kriteria penerimaan/kelulusan produk (dalam hal ini penerimaan PAD) ...

P Untuk melakukan perbaikan dan kontribusi perbaikan pencapaian realisasi pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, terkait dengan peningkatan kinerja organisasi menurut ibu, ... perbaikan apa saja yang diberikan kepada karyawan maupun tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberikan kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi karyawan dan tim, dan memberikan informasi apa yang sudah berjalan dan tidak berjalan

I Perlunya evaluasi terhadap metode yang dipergunakan sehingga didapatkan metode yang sesuai, disarankan kepada organisasi mempertimbangkan tipe dan jangkauan dari pemantauan dan pengukuran yang sesuai untuk tiap proses-prosesnya terkait dengan dampaknya terhadap kesesuaian, terhadap persyaratan produk dan terhadap keefektifan dari sistem manajemen mutu ....

P Baiklah Bu, terima kasih atas waktu dan jawabannya.....

Lampiran 4. Transkrip Hasil Wawancara

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Tanggal wawancara: 19 Oktober 2017

Identitas Informan:

No. Informan : 4

Usia :

Pendidikan :

Jabatan : Kasubbag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan

Keterangan:

P : Peneliti

I : Informan

P Assalamualaikum Pak, Selamat siang

I Waalaikum Salam, Selamat siang, Silahkan dimulai……..

P Baik, Pak. Terima kasih sebelumnya Bapak sudah meluangkan waktu untuk wawancara ini. Untuk mengetahui pengaruh Sistem Manajemen Mutu dalam peningkatan kinerja organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi pada Bapenda, menurut Bapak apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dianggarkan…….

I Pengukuran dan pengganggaran biaya operasional pelaksanaan Sistem

Manajemen Mutu ISO 9001:2008 adalah Pegawai, kesiapan dokumen dan pelaksanaan pelatihan bagi pegawai yang ditunjuk melaksanakan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dan dianggarkan melalui dana kegiatan APBD tahun berjalan .....

P Menurut Bapak, dalam merealisasikan kebutuhan pelanggan pada pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis yang mengindikasikan apa yang harus diukur.....

I Kebutuhan pelanggan yang menjadi prioritas pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 adalah kesiapan pegawai dalam menjalankan kegiatan verifikasi, validasi, pemantauan, pengukuran, dan pengujian dokumen .....

P Untuk melakukan perbaikan dan kontribusi perbaikan pencapaian realisasi pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, terkait dengan peningkatan kinerja organisasi menurut bapak, ... perbaikan apa saja yang diberikan kepada karyawan maupun tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberikan kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi karyawan dan tim, dan memberikan informasi apa yang sudah berjalan dan tidak berjalan

I Perlunya pemantauan dan pengukuran pada fokus pengendalian (*control*) pada proses, bukan hanya pada hasil *output* .....

P Baiklah pak, nampaknya cukup sekian wawancara ini, terima kasih atas waktu dan bantuannya.