

**LAPORAN PENELITIAN**

**RAPAT TINJAUAN MANAJEMEN (RTM) SEBAGAI ALAT UNTUK  
MENILAI PENINGKATAN MANAJEMEN KUALITAS  
(PENGALAMAN DARI IMPLEMENTASI ISO 9001 DI UT)**



**OLEH :  
SRI YUNIATI PUTRI KOES HARDINI  
YULIA BUDIWATI**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
2010**



Lembar Pengesahan  
Usulan Penelitian Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat

1. a. Judul : Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) sebagai Alat untuk Menilai Peningkatan Manajemen Kualitas UT (Pengalaman dari Implementasi ISO 9001 di UT)
- b. Bidang Penelitian : PTJJ
- c. Klasifikasi Penelitian : Penelitian Madya
  
2. Ketua Peneliti :
  - a. Nama Lengkap & Gelar : Sri Yuniati Putri Koes Hardini
  - b. NIP : 19590612 198903 2 003
  - c. Golongan/Kepangkatan : IV/a / Pembina
  - d. Jabatan Akademik : Lektor Kepala
  - e. Fakultas/Unit Kerja : FMIPA /Pusmintas
  
- Anggota Peneliti
  - a. Nama Lengkap & Gelar : Yulia Budiwati
  - b. NIP : 19630716 199103 2 002
  - c. Golongan/Kepangkatan : IIIc/Penata
  - d. Jabatan Akademik : Lektor
  - e. Fakultas/Unit Kerja : FISIP/Rektorat
  
3. a. Periode Penelitian : 2010
- b. Lama Penelitian : 7 bulan
  
4. Biaya Penelitian : Rp 21.950.000,- (Dua Puluh Satu Juta Sembilan Ratus Lima Puluh Ribu Rupiah)
  
5. Sumber Biaya : Universitas Terbuka



Ketua Peneliti,

Ir. Sri Yuniati PKH  
NIP. 19590612 198903 2 003



Menyetujui,  
Kepala Pusat Penelitian

Dra. Endang Nugraheni, M.Ed.M.Si  
NIP. 19570422 198503 2 001

## Abstrak

### Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) sebagai Alat untuk Menilai Peningkatan Manajemen Kualitas UT (Pengalaman dari Implementasi ISO 9001 di UT)

Yuniati Putri Koeshardini: [yuniati@ut.ac.id](mailto:yuniati@ut.ac.id)

Yulia Budiwati: [yulia@ut.ac.id](mailto:yulia@ut.ac.id)

Di usia seperempat abad lebih UT masih terus melakukan berbagai upaya perbaikan untuk mencapai sistem manajemen yang berkualitas. Untuk itu, UT menerapkan ISO 9001 yang mengacu pada model *plan, do, check, dan act* (PDCA). Untuk komponen *check* dilakukan melalui kegiatan pemantauan dan monitoring dengan melakukan Rapat Tinjauan Manajemen (RTM). Dalam penelitian ini aspek-aspek yang akan dikaji meliputi 1) penerapan PDCA dalam keseluruhan proses kerja unit, 2) pelaksanaan RTM sebagai strategi mengantisipasi dan menyelesaikan permasalahan pelaksanaan proses kerja, dan 3) hasil RTM terhadap perbaikan pelaksanaan proses kerja. Sampel diambil dengan cara *purposive random sampling*, yaitu dua belas unit yang sudah mendapat sertifikat ISO 9001 sejak tahun 2007. Analisis data dilakukan dengan cara mengolah informasi dari Risalah RTM yang ada di unit-unit sampel dan informasi hasil wawancara. Hasil analisis menunjukkan bahwa RTM yang dilakukan belum berfungsi sebagai alat cek karena belum semua unit telah memahami dengan baik pengertian, tujuan, dan fungsi RTM dalam sebuah organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh beberapa temuan sebagai berikut. Sebagian besar sampel ( $\pm 80\%$ ) tidak melakukan verifikasi dari tindak lanjut yang seharusnya dilakukan meskipun sudah ditentukan penanggung jawab dan target waktu penyelesaian. Meskipun unit telah melakukan RTM internal dan mengikuti RTM UT beberapa kali namun hasil RTM secara keseluruhan belum menunjukkan adanya pembahasan tujuh agenda yang dipersyaratkan oleh ISO. Hasil RTM tidak selalu sampai ke semua komponen pelaksana proses kerja. Sebagai usulan perbaikan pelaksanaan RTM perlu dibuat pedoman pelaksanaan rapat koordinasi atau RTM yang berbeda dengan rapat internal unit, dengan menyertakan agenda yang jelas dan terukur untuk melihat keterlaksanaan prinsip PDCA secara menyeluruh.

Puji syukur kepada Tuhan, berkat RahmatNya laporan penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

Penelitian yang dilaksanakan oleh penulis, merupakan ajang pelatihan bagi penulis untuk membuat karya ilmiah sesuai dengan tuntutan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang ternyata hasilnya masih jauh dari kesempurnaan meskipun sudah dilakukan dan diusahakan semampu yang penulis bisa.

Dalam menyusun laporan ini penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, yang dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Pembantu Dekan I FISIP, FMIPA, dan FEKON yang telah memberi bantuan dalam mengumpulkan risalah RTM
2. Kepala UPBJJ-UT Bandung dan Bengkulu dan Staf yang telah memberi banyak data yang penulis perlukan.

Akhirnya penulis mengharapkan saran dan masukan untuk perbaikan penelitian yang penulis lakukan di masa datang.

Pondok Cabe Januari 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

	hal
LEMBAR PENGESAHAN PENELITIAN .....	
ABSTRAK .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	iv
BAB I      PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	2
C. Tujuan Penelitian .....	2
D. Manfaat Penelitian .....	3
BAB II     TINJAUAN PUSTAKA	
A. Organisasi .....	4
B. Manajemen Kualitas .....	4
C. Rapat Tinjauan Manajemen .....	6
BAB III    METODE PENELITIAN	
A. Disain Penelitian .....	9
B. Populasi dan Sampel .....	9
C. Metode Pengumpulan Data .....	9
D. Analisis Data .....	10
BAB IV    HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Jenis rapat Unit .....	12
B. Frekuensi RTM .....	14
C. Kesesuaian Agenda RTM Unit .....	15
BAB V     KESIMPULAN DAN SARAN	24
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Universitas Terbuka (UT), yang berdiri sejak tahun 1984, merupakan organisasi pendidikan yang menganut sistem pembelajaran jarak jauh. Implikasi logis dari sistem ini adalah penyediaan jaringan kerja yang luas dan didukung oleh sistem manajemen yang baik. Sistem manajemen memiliki peran yang sangat menentukan bagi keberlangsungan dan kelancaran proses kerja dalam rangka mencapai tujuan akhir organisasi. Akan tetapi belum semua unit di UT memiliki sistem manajemen yang berkualitas dalam rangka pelaksanaan proses kerja.

Belum terlaksananya sistem manajemen yang berkualitas dalam proses kerja di beberapa unit terlihat salah satunya dari masih banyaknya keluhan pelanggan. Untuk itu UT terus berupaya melakukan berbagai perbaikan di semua aspek proses kerja. Salah satu upaya yang dilakukan adalah sejak tahun 2006 UT telah menerapkan ISO 9001 sebagai cara dalam mengembangkan sistem manajemen baik di UT Pusat maupun di seluruh UPBJJ-UT. Penerapan ISO ini tidak semata-mata ditujukan untuk memperoleh sertifikat dari badan sertifikasi internasional, namun untuk perbaikan proses yang sifatnya kontinyu. Oleh karena itu penerapan ISO 9001 tidak diterapkan secara serentak di semua unit UT Pusat maupun semua UPBJJ-UT, melainkan secara bertahap sesuai dengan kesiapan masing-masing unit dan UPBJJ-UT.

Penerapan ISO 9001 di UT dimulai pada tahun 2006 untuk melihat kualitas proses kerja di unit Pusat Layanan Bahan Ajar (Puslaba) dengan lingkup Distribusi Bahan Ajar. Berikutnya pada tahun 2007 ISO 9001 digunakan untuk melihat kualitas proses Pengembangan Bahan Ajar dan Bahan Ujian yang lingkup kegiatannya meliputi empat fakultas dan Program Pasca Sarjana serta LPBAUSI. Pada tahun 2008 ISO 9001 digunakan untuk lingkup Layanan Administrasi Akademik yang merupakan pelaksanaan proses manajemen di unit Biro Administrasi Akademik, Perencanaan dan Monitoring (BAAPM) dan . Manajemen Layanan Belajar Jarak Jauh di UPBJJ-UT

Untuk mempertahankan layanan UT kepada seluruh mahasiswa maupun *stake holder* lainnya, pelaksanaan proses kerja, baik di unit di UT Pusat maupun di UPBJJ-UT, harus memenuhi standar kualitas yang sudah ditentukan sesuai dengan persyaratan untuk mencapai target seperti yang tertuang dalam visi dan misi UT. Pencapaian target yang sudah direncanakan dapat dipenuhi dan dilaksanakan dengan menggunakan model *plan, do, check, dan act* (PDCA). Untuk komponen *check* dilakukan melalui kegiatan pemantauan dan monitoring dengan melakukan Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) setiap 6 (enam) bulan atau setahun sekali, atau rapat internal yang dilakukan secara periodik yang memiliki tujuan sama yaitu memantau dan mengevaluasi hasil dari seluruh kegiatan yang dilakukan

RTM pada dasarnya dilakukan dalam rangka mengantisipasi dan menyelesaikan permasalahan pelaksanaan proses kerja. Untuk menggali permasalahan-permasalahan yang ada di unit-unit kerja, dalam rangka penerapan ISO, maka dilakukan audit baik yang sifatnya internal maupun eksternal. Hasil audit inilah yang kemudian dibawa ke dalam RTM untuk selanjutnya dilakukan langkah-langkah tindakan perbaikan dan pencegahan.

Sampai tahun 2010 UT sudah memperoleh sertifikat ISO 9001 untuk bidang Pengembangan Bahan Ajar dan Bahan Ujian, Manajemen Layanan Belajar Jarak Jauh di UPBJJ-UT, dan bidang Layanan Administrasi Akademik. Dengan demikian maka seharusnya proses kerja pada bidang-bidang tersebut sudah berjalan dengan baik. Namun ternyata dalam pelaksanaan manajemen masih juga ditemukan beberapa permasalahan yang muncul meskipun secara proses sudah dilakukan dengan baik sesuai dengan prosedur yang benar. Kondisi seperti ini tidak sejalan dengan maksud



penerapan ISO 9001, yaitu untuk perbaikan proses yang sifatnya kontinyu baik di unit-unit di UT Pusat maupun di UPBJJ-UT. Dengan latar belakang permasalahan seperti ini maka dirasakan perlu untuk melakukan kajian analisis terhadap proses kerja sebelum dan sesudah unit-unit kerja di UT memperoleh sertifikat ISO untuk melihat hasil dari penerapan ISO tersebut.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Untuk mengkaji hasil yang diperoleh dari pelaksanaan RTM terhadap perbaikan pelaksanaan proses kerja di unit-unit UT maka diajukan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut.

- Permasalahan apa yang terdapat di unit terkait dengan pelaksanaan proses kerja?
- Bagaimana RTM dilaksanakan untuk mengantisipasi dan mengatasi permasalahan pelaksanaan proses kerja?
- Bagaimana hasil dari pelaksanaan proses kerja setelah dilaksanakan RTM?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Sejalan dengan permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi permasalahan yang terdapat di unit kerja terkait dengan pelaksanaan proses kerja
2. Menganalisis pelaksanaan RTM dalam rangka mengantisipasi dan mengatasi permasalahan pelaksanaan proses kerja
3. Menganalisis hasil proses kerja setelah pelaksanaan RTM dari tahun 2008 sampai dengan 2010

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Kajian tentang hasil proses kerja setelah pelaksanaan RTM ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai masukan bagi pimpinan:

1. dalam menentukan kebijakan yang berhubungan dengan proses-proses kritis yang terjadi baik di UPBJJ-UT maupun di UT Pusat yang masih memerlukan tindakan

perbaikan dan pencegahan agar tidak terjadi berulang-ulang tanpa penyelesaian yang tuntas.

2. tentang tata cara RTM yang sesuai dengan ketentuan yang ada

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Untuk mendukung alur pemikiran dalam kajian ini maka digunakan beberapa konsep yang relevan. Konsep-konsep tersebut adalah organisasi, manajemen kualitas, dan Rapat Tinjauan Manajemen (RTM).

#### 1. Organisasi

Sebuah lembaga harus merespon secara aktif terhadap perubahan dan peluang yang ada serta menetapkan serangkaian langkah strategis dan memiliki komitmen yang kuat dalam mempertahankan keberadaannya. Untuk itu maka lembaga tersebut memerlukan organisasi. Organisasi selalu menjalankan fungsi manajemen, yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling*.

Imma Helianti Kusuma (2006) dalam tulisannya menyebutkan bahwa organisasi akan tetap dapat eksis jika memiliki komitmen terhadap satu tujuan, fokus pada pelanggan, memiliki obsesi terhadap peningkatan kualitas, motivasi berprestasi, dan daya saing, memiliki perencanaan jangka panjang dan bersifat antisipatif dan proaktif, adanya kerjasama tim yang dinamis, peningkatan pengetahuan dan kecakapan, serta

adanya perbaikan proses secara berkesinambungan. Untuk itu maka organisasi harus selalu membina proses, melakukan perbaikan, dan menangani krisis.

Suatu organisasi untuk berfungsi efektif harus mengetahui dan mengelola sejumlah kegiatan yang saling berhubungan. Suatu kegiatan yang memakai sumber daya dan dikelola untuk memungkinkan transformasi masukan menjadi keluaran, dapat dianggap sebagai suatu proses. Acap kali keluaran suatu proses merupakan masukan bagi proses berikutnya. Aplikasi suatu sistem proses dalam sebuah organisasi, identifikasi dan interaksi dari proses-proses tersebut, dan pengelolaannya dinamakan “pendekatan proses”.

Keunggulan pendekatan proses adalah kendali terus-menerus yang diberikannya terhadap hubungan antara proses-proses secara individu yang ada dalam sistem proses, maupun kombinasi dan interaksi diantara proses-proses tersebut. Bila dipakai dalam sistem manajemen kualitas, pendekatan seperti itu menekankan pentingnya :

- a. memahami dan memenuhi persyaratan,
- b. kebutuhan untuk mempertimbangkan proses dalam pengertian nilai tambah,
- c. memperoleh hasil kinerja proses dan keefektifannya, dan
- d. perbaikan berkesinambungan dari proses berdasarkan pengukuran yang objektif.

## 2. Manajemen Kualitas

Manajemen secara umum diartikan sebagai usaha suatu organisasi untuk mencapai tujuan melalui orang lain. Usaha ini dilakukan melalui mekanisme perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Melalui mekanisme ini dilakukanlah berbagai upaya seperti berhubungan dengan pihak eksternal, memonitor kegiatan, penyebaran informasi, penanganan gangguan, pengalokasian sumber daya, dan negosiasi dengan pihak luar.

Salah satu tuntutan dunia modern terhadap eksistensi organisasi adalah aspek “kualitas”. Terdapat banyak sekali definisi tentang kualitas. Dari buku *The Management and Control of Quality* karangan J.R. Evans dan W.M. Lindsay dikatakan terdapat berbagai pemahaman tentang pengertian kualitas antara lain (<http://elqorni.wordpress.com/2010/02/01/makna-dibalik-kata-kualitas>):

1. Kesempurnaan

2. Konsistensi
3. Menghilangkan kerugian
4. Kecepatan pengiriman
5. Proses mengikuti prosedur dan kebijakan
6. Menghasilkan produk yang baik dan berguna
7. Melakukan yang benar dari awal
8. Memanjakan atau menyenangkan pelanggan
9. Pelayanan dan kepuasan total bagi pelanggan

Salah satu adalah definisi yang dikemukakan oleh Goetch dan Davis (Ariani, 2003; 8) yang mengartikan kualitas sebagai suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, pelayanan, orang, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau ,melebihi apa yang diharapkan. Definisi yang lain mengartikan mutu atau kualitas sebagai suatu produk atau layanan sendiri erat kaitannya dengan: tingkat kesempurnaan, kesesuaian dengan kebutuhan, bebas dari cacat, ketidaksempurnaan, atau kontaminasi, serta kemampuan dalam memuaskan konsumen <http://id.saltanera.com/bahan/manajemen/sistem-manajemen-mutu-antara-kebutuhan-dan-keharusan>

Tuntutan terhadap kualitas memerlukan suatu proses perbaikan yang terus menerus yang dapat diukur karena konsep kualitas bersifat menyeluruh (*total quality*) baik produk maupun prosesnya, yang oleh Goetsch dan Davis (Ariani, 2003; 11) ditetapkan karakteristiknya sebagai berikut:

- a. Berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
- b. Tujuan utamanya adalah kualitas
- c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah
- d. Komitmen terhadap kualitas dalam jangka panjang
- e. Mengadakan kerja tim
- f. Mengadakan perbaikan proses secara terus menerus dan berkesinambungan
- g. Memberdayakan pendidikan dan pelatihan
- h. Adanya kebebasan dalam mengadakan pengendalian

- i. Adanya keseragaman dan kesamaan tujuan
- j. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan maupun seluruh personil organisasi

Kualitas erat kaitannya dengan manajemen, artinya kualitas menjadi tanggung jawab semua level manajemen dengan pengendalian pada pimpinan puncak atau manajemen puncak. Sementara pelaksanaan manajemen kualitas ada pada semua anggota organisasi. Dengan demikian Gasperz (Ariani, 2003; 17) mengartikan manajemen kualitas sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat manajemen kualitas, seperti perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, penjaminan kualitas, dan peningkatan kualitas. Seluruh kegiatan tersebut ditujukan bagi pencapaian kepuasan dan harapan pelanggan. Sementara itu, dalam Panduan Pelatihan Ketrampilan Manajerial SPMK (2003) disebutkan manajemen mutu/kualitas adalah suatu proses di mana orang-orang bergerak untuk mencapai tujuan.

Terkait dengan manajemen kualitas ini Johnson dan Golomski (Ariani, 2003; 25-27) mengidentifikasi adanya lima konsep manajemen kualitas yaitu 1) kepemimpinan, 2) pelanggan, 3) pendekatan yang berdasarkan fakta untuk membuat keputusan, 4) keterlibatan semua pihak, dan 5) pendekatan proses. Kepemimpinan berkaitan dengan peran pemimpin sebagai penyusun tujuan dan arah pendirian organisasi, mengadakan perbaikan atau perubahan, dan memberdayakan seluruh staf. Selanjutnya pelanggan adalah mereka yang berperan sebagai input dalam proses penyampaian jasa sekaligus sebagai hasil. Pendekatan yang berdasarkan fakta untuk membuat keputusan harus didasarkan pada keterpercayaan dan konsistensi data, yang pengukurannya harus menunjukkan informasi tentang input, hasil dan kinerja yang merupakan dimensi dari proses, program, kegiatan, dan pelayanan seluruh organisasi. Keterlibatan semua pihak dalam kegiatan pencapaian kualitas organisasi salah satunya ditentukan dari perencanaan sumber daya manusia, seperti pengembangan karir, keterlibatan staf dalam perbaikan kualitas, serta peningkatan otoritas, tanggung jawab, dan inovasi karyawan. Selanjutnya proses produksi akan tercapai dengan lebih efisien apabila

hubungan antara kegiatan dan prosesnya dikelola sebagai suatu sistem terpadu, di mana sistem tersebut dirancang untuk pengendalian dan perbaikan nilai.

Sementara itu, dalam Panduan Pelatihan Ketrampilan Manajerial SPMK (2003) dikemukakan pendapat Philip. B. Crosby tentang mutu, yaitu derajat dipenuhinya persyaratan yang ditentukan atau kesesuaian terhadap kebutuhan. Selanjutnya, Yoseph M. Juran yang terkenal dengan konsep "Trilogy" mutu mengidentifikasi mutu dalam tiga kegiatan:

1. *Perencanaan mutu* meliputi: siapa pelanggan, apa kebutuhannya, meningkatkan produk sesuai kebutuhan, dan merencanakan proses untuk suatu produksi
2. *Pengendalian mutu*: mengevaluasi kinerja untuk mengidentifikasi perbedaan antara kinerja aktual dan tujuan.
3. *Peningkatan mutu*: membentuk infrastruktur dan team untuk melaksanakan peningkatan mutu. Setiap kegiatan dijabarkan dalam langkah-langkah yang semuanya mengacu pada upaya peningkatan mutu.

Edwin Scheter menghubungkan mutu dengan karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

1. Kesesuaian (memenuhi atau melebihi standar minimum).
2. Kecocokan (untuk dipakai, pelaksanaannya semestinya seperti yang dipromosikan).
3. Dapat dipercaya (mewujudkan fungsi yang diharapkan dalam suasana spesifik, pada waktu tertentu).
4. Hasil (persentase dari produk pelayanan sesuai dengan spesifikasi pada tiap point evaluasi).
5. Kepuasan pelanggan (memenuhi persepsi nilai-nilai pelanggan).

### 3. Rapat Tinjauan Manajemen (RTM)

Kegiatan akhir dalam manajemen mutu adalah Tinjauan Manajemen dari seluruh sistem oleh pimpinan puncak untuk menjamin bahwa sistem yang dijalankan telah sesuai dengan sasaran dan kebijakan mutu perusahaan. Tinjauan manajemen ini dilakukan melalui kegiatan Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) pada setiap interval

tertentu. RTM biasanya dilaksanakan 1-2 kali dalam setahun, yaitu sebelum pelaksanaan audit eksternal dan merupakan tindak lanjut dari hasil audit internal. RTM ini dihadiri oleh top manajemen, manajer pelaksana dan penanggung jawab proses, dan auditor (<http://www.slideshare.net/zulkhaidarsyah/rapat-tinjauan-manajemen>)

RTM, (menurut IEEE/*Institute of Electrical and Electronics Engineers*, 1963) adalah:

evaluasi sistematis sebuah nilai tambah dari perangkat lunak, *supply*, pengembangan, operasi, atau pemeliharaan kinerja proses oleh atau atas nama manajemen dalam rangka memantau kemajuan, menentukan status perencanaan dan jadwal, menegaskan persyaratan dan alokasi sistem, atau evaluasi efektifitas dari pendekatan manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan dan tujuan suatu pekerjaan.

Sementara itu sebagaimana yang tertulis pada manual prosedur RTM Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya (2011), sesuai dengan agendanya, RTM diartikan juga sebagai:

prosedur pertemuan, sidang, atau majelis yang membicarakan masukan tinjauan manajemen yang meliputi hasil audit internal terakhir, umpan balik pelanggan, kinerja proses dan kesesuaian produk, status tindakan pencegahan dan perbaikan, tindak lanjut dari tinjauan manajemen sebelumnya, perubahan yang dapat mempengaruhi system mutu, dan rekomendasi untuk peningkatan .

RTM yang merupakan salah satu persyaratan ISO 9000:2008. RTM menjadi salah satu cara dalam penerapan konsep *Plan, Do, Check, dan Act* (PDCA). RTM juga dapat digabungkan dengan Rapat Internal Perusahaan yang membahas dan mengevaluasi status perusahaan.

RTM juga mengikuti ketentuan rapat, yaitu harus memperhatikan 4W 1H, yaitu mengapa diadakan rapat (why), adanya agenda rapat (what), siapa peserta rapat (who), kapan rapat dilaksanakan (when), dan bagaimana hasil rapat (how). Dalam RTM beberapa dokumen/catatan yang harus ditinjau adalah:

- a. Laporan audit mutu internal dan eksternal dan laporan hasil tindakan koreksi
- b. Kebutuhan dan keluhan pelanggan
- c. Indikator produktivitas dan unjuk kerja

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa penerapan RTM harus didasarkan pada prinsip dasar manajemen kualitas, yaitu *Plan, Do, Check, dan Act* (PDCA). Tabelnya dapat dilihat dibawah ini <http://hidayatno.wordpress.com/2008/03/27/konsep-model-metode-dan-alat-dalam-manajemen-kualitas/>

<b>Siklus PDCA</b>	<b>7 Langkah</b>	<b>Six Sigma</b>
Plan	Topic Selection	Define
	Understanding the Problem	Measure
	Plan Development	Analyse
Do	Root Cause Analysis	Improve
	Implement Improvement	
Check	Confirm with Target	Control
Action	Standardized Results	

*Plan* merupakan penetapan sasaran dan proses-proses yang diperlukan untuk memberikan hasil sesuai dengan persyaratan pelanggan dan kebijakan organisasi. *Do* yaitu penerapan proses-proses yang telah direncanakan. *Check* yaitu memonitor dan mengukur proses-proses dan produk apakah sesuai dengan kebijakan, sasaran dan persyaratan produk serta melaporkan hasilnya. *Act* merupakan pengambilan tindakan yang secara berkesinambungan meningkatkan kinerja proses.

Dalam *Quest Analytical* (2010), dan Internasional Standard ISO 9001:2008 (2009) yang harus dibahas dalam RTM meliputi:

- a. tindak lanjut dari RTM sebelumnya
- b. Laporan jaminan kualitas termasuk di dalamnya adalah ketidaksesuaian/ data pengerjaan kembali produk dan masalah peraturan perundangan
- c. Peralatan/pemeliharaan biasanya berisikan informasi tentang kalibrasi, data kecenderungan untuk perbaikan dan pemeliharaan
- d. Kualitas subkontraktor yang berhubungan dengan masalah dan kegiatan yang di subkontrakkan.
- e. Keluhan pelanggan, yang meliputi keluhan dan umpan baliknya



- f. Tindakan perbaikan dan pencegahan, yang berhubungan dengan permasalahan yang muncul
- g. Audit internal, antara lain jadwal dan hasil audit
- h. Perencanaan kualitas, termasuk di dalamnya kegiatan yang sedang berlangsung dan perubahan-perubahan yang signifikan
- i. Sumber daya, termasuk di dalamnya orang, pelatihan dan fasilitas
- j. Perbaikan, yang meliputi kajian terhadap kebijakan kualitas serta perbaikan sistem dan produk

Di samping itu, hasil RTM juga harus meliputi keputusan dan tindakan yang berhubungan dengan:

1. penyempurnaan efektivitas sistem manajemen dan proses-prosesnya
2. penyempurnaan produk yang berhubungan dengan persyaratan pelanggan, dan
3. sumberdaya yang diperlukan.

### **BAB. III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **1.1. Desain Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Melalui pendekatan ini aspek-aspek yang diteliti akan digambarkan sebagai aspek-aspek yang saling berhubungan sehingga dapat dianalisis dan disajikan sebagai satu gambaran permasalahan yang utuh. Aspek-aspek yang akan dikaji meliputi:

- penerapan PDCA dalam keseluruhan proses kerja unit
- pelaksanaan RTM sbg strategi mengantisipasi dan menyelesaikan permasalahan pelaksanaan proses kerja
- hasil RTM terhadap perbaikan pelaksanaan proses kerja

##### **1.2. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah UT sebagai pelaksana keseluruhan proses kerja. Sedangkan sampel diambil secara *purposive sampling*, yaitu unit yang sudah

memperoleh sertifikat ISO dan melaksanakan RTM dari tahun 2008. Untuk unit di UT Pusat adalah Biro Administrasi Akademik, Perencanaan dan Monitoring (BAAPM), Fakultas dan Program Pasca Sarjana (PPs), Lembaga Pengembangan Bahan Ajar, Ujian, dan Sistem Informasi (LPBAUSI) dan satu pusatnya yaitu Pusat layanan Bahan Ajar (Puslaba). Sedangkan UPBJJ-UT diambil masing-masing satu UPBJJ-UT yang mewakili UPBJJ-UT besar dan kecil (kriteria UPBJJ-UT didasarkan pada luas cakupan kerja dan jumlah mahasiswa). Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan dua gambaran kontras bagaimana perbaikan proses dilaksanakan.

### **1.3. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui pengkajian data sekunder yang berupa berbagai dokumen yang terkait dengan ketentuan ISO dan RTM serta risalah RTM sebagai dokumen utama. Lebih rinci, dokumen dimaksud meliputi Risalah rapat hasil RTM UPBJJ-UT untuk bidang Layanan pendidikan jarak jauh yang dipilih secara random sampling, Risalah rapat hasil RTM untuk bidang Pengembangan dan Layanan Bahan Ajar dan Ujian, Risalah rapat hasil RTM untuk bidang layanan Administrasi Akademik, dan Berbagai Prosedur dan Petunjuk Kerja. Dokumen risalah RTM diambil dari RTM tahun 2008 – 2010 dari unit kantor Rektorat, LPBAUSI, Fakultas dan PPs, BAAPM, PPSDM, Puslaba, serta UPBJJ-UT Bengkulu dan UPBJJ-UT Bandung. Risalah RTM diambil dari unit-unit sampel ini adalah dalam rangka melihat berjalannya struktur koordinasi kerja.

### **1.4. Analisis Data**

Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan sepanjang proses pengumpulan data dilakukan. Data yang sudah terkumpul dilakukan proses-proses berikut ini:

1. Mengklasifikasikan ketentuan-ketentuan yang terdapat pada prosedur dan petunjuk kerja ke dalam tema-tema ISO dan RTM. Tema-tema tersebut adalah karakteristik kualitas, persyaratan manajemen kualitas, persyaratan RTM, dan agenda RTM.
2. Mengklasifikasikan risalah RTM ke dalam tema-tema tersebut di atas.

3. Menganalisis hasil klasifikasi risalah RTM untuk melihat ketentuan ISO dan RTM yang dilaksanakan dan yang tidak dilaksanakan.
4. Menganalisis pola risalah RTM untuk melihat kekurangan/kelemahan dalam pelaksanaan RTM secara umum
5. Menyimpulkan atas hasil analisis

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab IV tentang Hasil dan Pembahasan ini perlu dilaporkan beberapa hal terkait dengan kesulitan dalam pengolahan dan penyajian data akibat dari ketidaklengkapan data yang terkumpul. Data yang terkumpul dari beberapa unit sampel selama tahap pengumpulan data tidak memenuhi target sebagaimana yang sudah ditentukan.

Tidak semua unit sampel dapat memberikan risalah RTM unitnya mulai dari tahun 2008 – 2009. Bahkan ada unit sampel yang hanya memberikan risalah RTM unitnya tahun 2007 yaitu Puslaba, padahal risalah tahun tersebut tidak dijadikan sampel yang akan diolah. Padahal risalah RTM unit ini merupakan data utama dalam penelitian. Dengan demikian pada akhirnya risalah RTM tahun 2007 dimasukkan juga sebagai bahan pengolahan dan penyajian data.

Sajian pada Bab IV ini menjelaskan tentang masalah apa sajakah yang paling sering dibahas dalam rapat koordinasi atau RTM, dan bagaimana peran RTM dalam mengatasi masalah yang ada, serta tindak lanjutnya.

## 1. Jenis Rapat Unit

Sebagaimana definisi dari *Institute of Electrical and Electronics Engineers*, RTM diartikan sebagai evaluasi sistematis sebuah nilai tambah dari perangkat lunak, *supply*, pengembangan, operasi, atau pemeliharaan kinerja proses oleh atau atas nama manajemen dalam rangka memantau kemajuan, menentukan status perencanaan dan jadwal, menegaskan persyaratan dan alokasi sistem, atau evaluasi dari efektifitas dari pendekatan manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan dan tujuan suatu pekerjaan. Dengan demikian, secara sederhana RTM dapat diartikan sebagai rapat yang melibatkan beberapa manajer atau pimpinan unit dalam rangka mengevaluasi secara sistemik, menentukan status kegiatan, memantau kemajuan, dan melakukan perbaikan yang berkesinambungan. RTM dipimpin oleh kepala unit atau top manajemen, yang keputusannya tertulis dalam risalah rapat dan digunakan sebagai acuan untuk melakukan tindak lanjut, atau dapat juga untuk mengambil keputusan berupa kebijakan baru yang langsung disepakati bersama. Dari definisi ini dapat ditetapkan bahwa yang dianggap RTM adalah rapat yang dipimpin oleh Pimpinan tertinggi suatu unit, dan bila diterapkan di UT, maka hanya rapat yang dilakukan di bawah koordinasi para PR, Dekan/Dir PPs, Ketua Lembaga, Kepala Biro, Kepala Puslaba, dan Kepala UPBJJ-UT.

Berikut disajikan data tentang jenis rapat yang dilaksanakan di unit sampel, dan frekuensi pelaksanaan rapat.

**Tabel 1. Jenis Rapat**

No	Unit	Jenis Rapat	Hasil Rapat
1	Pembantu Rektor 1	- Rapat koordinasi dengan unit lain <sup>1</sup>	- Membahas koodinasi tugas di bawah kantor PR 1 (pengembangan BA dan BU) - khusus membahas tindak lanjut hasil audit
2	Pembantu Rektor 2	- Rapat koordinasi dengan unit lain	- Membahas koodinasi tugas di bawah kantor PR I

<sup>1</sup> Rapat koordinasi dengan unit lain adalah rapat yang melibatkan beberapa pimpinan unit, disebut juga RTM

			- khusus membahas tindak lanjut hasil audit <sup>2</sup>
3	Pembantu Rektor 3	- Rapat koordinasi dengan unit lain	- Membahas koodinasi tugas di bawah kantor PR III - khusus membahas tindak lanjut hasil audit <sup>3</sup>
4	LPBAUSI	- Rapat koordinasi dengan unit lain - Rapat koordinasi internal unit <sup>4</sup>	- Membahas koodinasi tugas yang berhubungan dengan tiras, Penjualan BA di Koperasi, Pencetakan BA, persiapan BA online.
5	FEKON	- Rapat koordinasi internal unit <sup>5</sup> - Rapat koordinasi dengan unit lain	- Membahas progress cek kegiatan unit antara lain pengembangan BA dan BU, masalah administrasi akademik, alih kredit dll - khusus membahas tindak lanjut hasil audit untuk layanan administrasi akademik dan pengembangan BAu-BU
6	FISIP	- Rapat koordinasi dengan unit lain - Rapat koordinasi internal unit - Rapat internal unit	- Membahas progress cek kegiatan unit antara lain pengembangan BA dan BU, masalah administrasi akademik, alih kredit dll - khusus membahas tindak lanjut hasil audit untuk layanan administrasi akademik dan pengembangan BAu-BU
7	FMIPA	- Rapat koordinasi internal unit	- Membahas progress cek kegiatan unit antara lain pengembangan BA dan BU, masalah administrasi akademik, alih kredit dll - khusus membahas tindak lanjut hasil audit untuk layanan administrasi akademik dan pengembangan BAu-BU
8	PPs	- Rapat internal unit - Rapat koordinasi dengan unit lain	- Membahas progress cek kegiatan unit antara lain pengembangan BA dan BU, masalah administrasi akademik, alih kredit dll - khusus membahas tindak lanjut hasil audit untuk layanan administrasi

<sup>2</sup> Rapat koordinasi dengan unit lain khusus membahas tindak lanjut hasil audit adalah rapat yang melibatkan beberapa pimpinan unit dengan agenda hanya membahas temuan dan tindak lanjut hasil audit

<sup>3</sup> Rapat koordinasi dengan unit lain khusus membahas tindak lanjut hasil audit adalah rapat yang melibatkan beberapa pimpinan unit dengan agenda hanya membahas temuan dan tindak lanjut hasil audit

<sup>4</sup> Rapat koordinasi internal unit adalah rapat yang melibatkan beberapa pimpinan unit

<sup>5</sup> Rapat internal unit adalah rapat yang hanya melibatkan staf unit

			akademik dan pengembangan BAu-BU
9	BAAPM	- Rapat Koordinasi dengan unit lain	- Evaluasi pelaksanaan registrasi, alih kredit dan penetapan kelulusan, masalah ijazah di UPBJJ, penyelesaian kasus mahasiswa - Membahas temuan audit dan tindak lanjutnya
10	Puslaba	- Rapat koordinasi internal unit	- Pengiriman BA, evaluasi rekanan, rencana tindakan layanan BA online, perbaikan sarpras, pendataan BA non-aktif, stock opname, finalisasi dan tiras catalog, perakitan BA, pengukuran kepuasan pelanggan - Membahas temuan audit dan tindak lanjutnya.
11	UPBJJ-UT Bandung	- Rapat koordinasi internal unit	- Membahas progress cek dari perencanaan sampai pelaksanaan registrasi, pengiriman BA, tutorial dan ujian
12	UPBJJ-UT Bengkulu	- Rapat koordinasi internal unit	- Membahas progress cek dari perencanaan sampai pelaksanaan registrasi, pengiriman BA, tutorial dan ujian

Masalah yang dibahas dapat dilihat dari agenda rapat yang diselenggarakan. Dalam RTM atau rapat koordinasi umumnya agenda rapat bersifat menyeluruh, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pencapaian sasaran dan kendala yang dihadapi, sampai dengan cara penanggulangan dan pencegahannya agar tidak berulang lagi. RTM atau rapat koordinasi membahas masalah yang berhubungan dengan proses yang dikoordinasikan oleh suatu unit yang dalam prosesnya melibatkan unit lain dan sifatnya saling terkait (tidak bisa berdiri sendiri).

Sedangkan rapat internal unit yang hanya melibatkan staf unit kecil tanpa melibatkan/berkoordinasi dengan unit lain bukan merupakan RTM, namun rapat internal unit ini juga merupakan bagian penting karena biasanya rapat internal unit membahas seluruh masalah yang ada dalam unit tersebut saja, dan merupakan salah satu cara untuk mempersiapkan RTM agar lebih baik dalam pelaksanaannya.

Hasil Rapat secara keseluruhan menunjukkan bahwa seluruh tupoksi dibahas, dan ditindak lanjuti dengan menunjuk salah satu pimpinan atau staf sebagai penanggung jawab untuk menindaklanjuti hasil dari rapat internal mauuoun RTM

Untuk UPBJJ lebih banyak dilakukan rapat koordinasi internal unit, namun sebenarnya berhubungan atau berkoordinasi dengan unit lain terkait karena proses yang dianalisis berhubungan dengan unit lain di kantor UT Pusat. Bila dilihat dari jenis rapat yang dilaksanakan oleh unit terlihat bahwa seluruh unit sudah melakukan RTM bahkan dengan adanya rapat internal unit, tentunya penyelenggaraan RTM sudah dipersiapkan dengan baik, karena sub unit kecil yang ada dalam suatu unit terlihat mendukung penyelenggaraan RTM. Hasil rapat biasanya berupa rencana, pelaksanaan dan evaluasi kegiatan di UPBJJ-UT, dari registrasi, pengiriman BA, pelaksanaan Tutorial dan ujian, serta evaluasinya. Selain itu juga membahas temuan audit internal dan eksternal serta menindaklanjutinya. Tindak lanjut ini dilaksanakan oleh petugas atau satf yang sudah disepakati dalam rapat.

## **2. Frekuensi RTM**

RTM seharusnya dilakukan secara berkala sesuai dengan kepentingan masing-masing unit. Akan tetapi dari hasil pengumpulan data (Tabel 2) terlihat bahwa belum semua unit sampel melaksanakan RTM secara berkala, karena ada tahun-tahun dimana tidak ada RTM sama sekali, atau tahun-tahun di mana RTM dilaksanakan dalam frekuensi yang kurang memadai. Sesuai dengan Pedoman Kualitas Pengembangan Bahan Ajar dan Bahan Ujian, Layanan Administrasi Akademik dan Pedoman Kualitas untuk Manajemen UPBJJ-UT, telah disepakati bahwa RTM dilakukan minimal satu kali per semester. Bila seluruh acara yang diagendakan tidak dapat diselesaikan dalam satu kali rapat, maka dapat dilakukan beberapa kali rapat sesuai dengan kebutuhan untuk membahas seluruh agenda rapat yang sudah ditentukan. Berikut disajikan data tentang frekuensi dan jenis RTM unit sampel.

**Tabel 2. Frekuensi RTM Unit Sampel**

## 2007 – 2010

No	Unit	Frekuensi RTM			
		2007	2008	2009	2010
1	Pembantu Rektor 1	3	5	4	2
2	Pembantu Rektor 2	-	4	1	-
3	Pembantu Rektor 3	-	9	-	5
4	LPBAUSI	2	16	6	3
5	FEKON	4	-	-	-
6	FISIP	-	1	6	8
7	FMIPA	-	4	4	3
8	PPs	6	-	-	-
9	BAAPM	4	3	-	-
10	Puslaba	-	3	7	21
11	UPBJJ-UT Bandung	-	9	9	7
12	UPBJJ-UT Bengkulu	-	6	10	6
Total		19	59	47	55

**Catatan:**

- total risalah RTM yang berhasil dikumpulkan adalah 195 buah
- tidak semua unit mengirimkan risalah RTM tahun 2007 karena memang tidak diminta

Pada Tabel 2 di atas terlihat bahwa ada tahun-tahun di mana unit tidak melaksanakan RTM (unit PR II, PR III, FEKON, PPs, BAAPM) dan ada unit yang melaksanakan RTM dalam frekuensi yang sangat kecil (PR II, FEKON, dan BAAPM). Hal ini disebabkan oleh beberapa hal yaitu:

1. Unit yang bersangkutan belum memperoleh sertifikasi ISO 9001, sebagai contoh pada tahun 2007 unit koordinasi PR II, PR III, dan UPBJJ-UT belum secara menyeluruh prosesnya terkait dengan unit yang sudah memperoleh sertifikasi ISO, sehingga unit sampel tersebut belum melaksanakan RTM, namun sebenarnya pelaksanaan seluruh proses kegiatan berjalan seperti biasa, hanya tidak tercatat dalam suatu risalah rapat yang sistematis.
2. Ketidaklengkapan data yang terkumpul. Ketidaklengkapan data yang terkumpul ini dikarenakan beberapa hal, yaitu (1) sistem pengarsipan yang kurang baik sehingga berkas risalah RTM tidak mudah diperoleh ketika dibutuhkan, (2) ada beberapa unit sampel yang sampai tahap pengolahan data berakhir tidak juga memberikan berkas risalah RTM yang lengkap, dan (3) kekurangpahaman mengenai pengertian RTM sehingga jenis risalah RTM yang diberikan bahkan ada yang berupa risalah rapat personal<sup>6</sup>. Tabel 2 memperlihatkan ketidaklengkapan dokumen risalah RTM yang dikirimkan ke peneliti, seperti

<sup>6</sup> Rapat personal adalah rapat yang dilakukan oleh seseorang biasanya koordinator/ketua tim kecil yang sedang melaksanakan suatu tugas dengan anggotanya terkait dengan kegiatan tim tersebut.



misalnya FEKON dan PPs tidak mengirimkan risalah RTM tahun 2008; PR III, FEKON, PPs, dan BAAPM tahun 2009, serta PR II, FEKON, dan PPs tahun 2010. .

Dari data tabel 2 tersebut dapat disimpulkan bahwa unit yang penyimpanan risalah RTM-nya kurang baik sehingga paling sulit dilacak adalah FEKON, PPs, dan BAAPM.

### **3. Kesesuaian Agenda RTM Unit Sampel**

Kesesuaian agenda RTM unit sampel dapat dilihat pada tabel 3 dan tabel 4. Tabel 3 memperlihatkan kesesuaian agenda RTM unit dengan agenda RTM standar ISO 9001<sup>7</sup>, sedangkan tabel 4 memperlihatkan kondisi RTM unit sampel. Tabel 4 sebenarnya merupakan rincian dari tabel 3.

Tabel 3 menunjukkan bahwa dari seluruh unit sampel, agenda yang selalu dibahas dalam hasil setiap RTM adalah hasil audit dan pencapaian sasaran kualitas. Hal ini disebabkan karena hasil audit dan sasaran kualitas memang merupakan suatu kegiatan yang berhubungan dengan seluruh proses yang dilakukan di setiap unit. Dalam audit hal yang selalu ditanyakan adalah pencapaian sasaran kualitas. Hal ini untuk melihat apakah rencana yang sudah dibuat dapat dilaksanakan sesuai target atau tidak. Bila tidak tercapai harus jelas mengapa dan tindakan perbaikan selanjutnya. Namun sebagian besar tidak melakukan verifikasi sehingga tidak dapat diketahui apakah tindak lanjut dari pencapaian target sudah dilakukan atau belum. Beberapa unit yang melakukan verifikasi yaitu UPBJJ, Kantor PR III, BAAPM, dan Puslaba yang merupakan unit operasional penerima sertifikat ISO 9001. Hal ini menunjukkan bahwa untuk setiap unit yang sudah mendapatkan sertifikat ISO 9001, akan menyelesaikan temuan audit (baik internal maupun eksternal) karena penyelesaian hasil audit merupakan salah satu syarat untuk mempertahankan sertifikat ISO tersebut.

---

<sup>7</sup> Dalam klausul 5.6 ditetapkan 7 agenda RTM standar ISO 9001 yaitu hasil audit, umpan balik pelanggan, Kinerja proses dan kesesuaian produk (pencapaian sasaran kualitas), Status tindakan pencegahan dan perbaikan, Tindak lanjut dari RTM sebelumnya, Perubahan yang dapat mempengaruhi sistem manajemen kualitas, dan Rekomendasi/saran untuk perbaikan

Yang paling banyak tidak dibahas atau tidak diagendakan dalam RTM adalah tindak lanjut RTM sebelumnya. Sebenarnya seluruh hasil RTM mungkin sudah ditindaklanjuti, namun karena tidak ada bukti yang menunjukkan keterselesaian dari tindak lanjut, tentunya tidak dapat dinyatakan bahwa tindak lanjut RTM sebelumnya sudah diselesaikan atau belum. Akibatnya hasil RTM tidak selalu tersosialisasi ke manajer/pimpinan unit di bawahnya, padahal RTM dengan agenda tindak lanjut hasil RTM sebelumnya seharusnya segera dilaksanakan agar manajer/pimpinan di bawah dapat langsung membuat perencanaan.

Tindak lanjut RTM sebelumnya juga dapat dilihat dari pengisian risalah RTM yang tidak pernah dilaksanakan sampai tuntas atau RTM berikutnya tidak lagi melihat keterselesaian RTM sebelumnya. Hal ini ditunjukkan dengan tidak dilakukannya verifikasi setelah tindak lanjut dilaksanakan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja tulis yang Anda dikerjakan dan kerjakan yang Anda tulis belum seluruhnya diterapkan meskipun telah mendapat sertifikat ISO 9001 selama satu periode (tiga tahun). Tindak lanjut RTM sebelumnya biasanya terkait dengan penyelesaian temuan audit. Dengan demikian, untuk memenuhi proses lanjut kegiatan audit tersebut maka unit-unit koordinasi ini menggunakan RTM sebagai media mengkoordinir para manajer/pimpinan unit-unit di bawahnya dalam menyelesaikan temuan audit tersebut.

“Sesuatu yang baru” sering terlupakan untuk dibahas dalam agenda RTM. Demikian pula halnya dengan pengukuran kepuasan mahasiswa dan umpan balik pelanggan. Sebelum menggunakan ISO 9001, pengukuran umpan balik pelanggan dan kepuasan mahasiswa tidak pernah dilakukan. Jikalau hal tersebut dilaksanakan, bukti pengukuran dan tindak lanjut tidak dapat ditunjukkan secara tertulis.

Tabel 3, memperlihatkan empat unit besar yaitu Kantor PR II, FISIP, FEKON, dan PPs yang tidak memiliki data umpan balik pelanggan khusus untuk unitnya. Ketiadaan data ini dapat disebabkan oleh karena sistem penyimpanan arsipnya memang tidak bagus. Hanya sampel dari UPBJJ-UT yang memiliki data umpan balik pelanggan. Kondisi ini menunjukkan bahwa unit UPBJJ-UT yang langsung melayani mahasiswa dan bekerja sama dengan mitra sudah mulai merasakan pentingnya layanan yang diberikan kepada mahasiswa dan mitra kerja dapat diukur dengan benar. Bila mahasiswa tidak puas dengan layanan suatu proses, UPBJJ segera tahu dan dapat

dengan segera memperbaiki layanan tersebut. Demikian juga UPBJJ dapat menilai kinerja mitra dengan jelas karena kriteria dan persyaratannya sudah ditetapkan oleh UT dan disepakati bersama mitra kerja, sehingga bila terjadi ketidaksesuaian layanan mitra terhadap mahasiswa, UPBJJ dapat segera memberi peringatan untuk dilakukan perbaikannya. Upaya perbaikan yang dilakukan oleh UPBJJ ini akan selalu berhubungan dengan unit terkait di Pusat.

**Tabel 3. Kesesuaian Agenda RTM Unit dengan Agenda RTM Standar ISO 9001**

No	Agenda RTM Standar ISO 9001	Purek I	urek II	urek III	PBAUSI	BAAPM	FEKON	FISIP	FMIPA	PPs	Puslaba	UPBJJ Bandung	UPBJJ Bengkulu
1	asil audit	Ada	Ada	Ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada
2	pan balik pelanggan	ada	tidak ada	ada	ada	ada	Tidak ada	Tidak ada	ada	Tidak ada	ada	ada	ada
3	erja proses dan kesesuaian produk (pencapaian sasaran kualitas)	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada
4	tus tindakan pencegahan dan perbaikan	ada	tidak ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	Tidak ada	ada	ada	ada
5	dak lanjut dari RTM sebelumnya	tidak selalu	Tidak selalu	ada	tidak ada	Tidak ada	Tidak jelas	Tidak selalu	ada	Tidak jelas	ada	ada	ada
6	ubahan yang dapat mempengaruhi sistem manajemen kualitas	ada	ada	ada	ada	ada	Tidak ada	ada	ada	Tidak ada	ada	ada	ada
7	komendasi/saran untuk perbaikan	ada	tidak	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada

Sampel unit di Pusat selain BAAPM dan Puslaba, tidak selalu membahas umpan balik pelanggan dalam setiap RTM atau rapat internalnya. Umpan balik pelanggan akan dibahas bila sudah jadi temuan dalam audit. Hal ini menunjukkan bahwa monitoring dan evaluasi masih belum dilaksanakan secara efektif. Namun pembahasan dalam RTM tidak selalu diiringi dengan verifikasinya, sehingga tidak terlihat jelas apakah tindak lanjut dilakukan secara tuntas atau dapat diselesaikan tepat waktu dan tepat sasaran.

Dari Seluruh unit sampel, yang paling banyak melakukan ketidaksesuaian agenda RTM adalah PPs, FEKON, dan Kantor PR II. Keadaan ini disebabkan karena ketidakpahaman unit-unit tersebut tentang bagaimana seharusnya RTM diselenggarakan dan didokumentasikan. Alasan lainnya adalah pendokumentasian risalah RTM unit-unit ini kurang baik, sehingga tidak dapat diketahui apakah RTM unit-unit ini memang benar-benar tidak didasarkan pada klausul 5.6. Selain itu agenda rapat unit PPs, FEKON, dan Kantor PR II tidak disusun berdasarkan Agenda RTM Standar ISO 9001 karena unit hanya membahas masalah-masalah penting yang harus segera diselesaikan.

Tabel 4 berikut ini memperlihatkan kondisi RTM Unit, yang mencakup di dalamnya agenda RTM unit serta kesesuaiannya dengan klausul 5.6.

**Tabel 4. Rekapitulasi Risalah RTM Unit**

No	UNIT	REKAP RISALAH RTM UNIT	TINDAK LANJUT	KESESUAIAN KLAUSUL 5.6
1	PR I	- Agenda yang selalu ada dalam RTM adalah progress pengembangan BA-BU	Menunjuk petugas pelaksana namun tidak semua pelaksanaan diverifikasi keterselesaiannya	sesuai
2	PR II	- Risalah RTM hanya tahun 2008 (4 buah) dan 2009 (1 buah). - Pendokumentasiannya risalah RTM masih belum baik	- RTM dilakukan untuk membahas temuan audit internal dan eksternal - Masih banyak kegiatan yang tidak dapat diselesaikan sesuai target yang disepakati dalam RTM	tidak
3	PR III	- RTM yang dilakukan bersama seluruh UPBJJ baik dengan vicon maupun tatap muka membahas seluruh agenda yang dipersyaratkan oleh ISO 9001 - RTM dikoordinasikan oleh Pusmintas	Masih ada kegiatan yang tidak ditindaklanjuti	sesuai
4	LPBAUSI	- LPBAUSI secara rutin membahas tupoksinya yang tidak disesuaikan dengan agenda yang ada dalam klausul 5.6	Menunjuk petugas pelaksana namun tidak semua pelaksanaan diverifikasi keterselesaiannya	tidak
5	BAAPM	- Masalah yang dibahas lebih sering yang berhubungan dengan temuan audit internal maupun eksternal - Pembahasan tidak selalu diagendakan sesuai klausul RTM ISO 9001, tetapi hanya bersifat urgen	Menunjuk petugas pelaksana namun tidak semua pelaksanaan diverifikasi keterselesaiannya	sesuai
6	FEKON	- Agenda RTM tidak sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh ISO 9001 (cenderung berisi hasil audit dan persiapan perolehan ISO) - RTM lainnya mungkin dilakukan hanya saja pendokumentasiannya belum baik	Menunjuk petugas pelaksana namun tidak semua pelaksanaan diverifikasi keterselesaiannya	tidak
7	FISIP	- RTM cenderung tidak diverifikasi - Agenda RTM tidak sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh ISO 9001 (cenderung membahas progress pengembangan BA-BU)	Menunjuk petugas pelaksana namun semua pelaksanaan tidak diverifikasi keterselesaiannya	tidak
8	FMIPA	- Agenda RTM tidak sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh ISO 9001 (cenderung membahas permasalahan yudisium dan kendala LAA) - RTM lainnya mungkin dilakukan hanya saja pendokumentasiannya belum baik	- Menunjuk petugas pelaksana namun tidak semua pelaksanaan diverifikasi keterselesaiannya - Dalam RTM belum terlihat cara pencegahan dari	tidak

No	UNIT	REKAP RISALAH RTM UNIT	TINDAK LANJUT	KESESUAIAN KLAUSUL 5.6
			permasalahan yang ditemukan karena permasalahan tersebut selalu berulang di RTM-RTM berikutnya	
9	PPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agenda RTM tidak sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh ISO 9001 (hanya membahas temuan audit dan persiapan pembukaan program)</li> <li>- Risalah RTM hanya ada untuk tahun 2007. Tahun-tahun berikutnya mungkin dilaksanakan juga RTM hanya saja pendokumentasiannya masih belum baik</li> </ul>	erifikasi tindak lanjut tidak jelas karena masih banyak kegiatan yang tidak dapat diketahui penyelesaiannya apakah sesuai/tidak sesuai target yang telah ditentukan/ disepakati	tidak
10	PUSLABA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membahas seluruh agenda RTM</li> <li>- Peserta sesuai dengan agenda yang dibahas</li> </ul>	Menunjuk petugas pelaksana dan semua pelaksanaan sebagian besar sudah diverifikasi keterselesaiannya	sesuai
11	UPBJJ BANDUNG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peserta RTM hanya pimpinan</li> <li>- Agenda RTM sudah sesuai dengan persyaratan RTM</li> </ul>	Menunjuk petugas pelaksana & semua pelaksanaan sudah diverifikasi keterselesaiannya	sesuai
12	UPBJJ BENGKULU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agenda RTM berisi pembahasan temuan audit (internal &amp; eksternal) dan perencanaan serta evaluasi pelaksanaan ujian &amp; tutorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pada RTM tahun 2008, verifikasi tindak lanjut belum dideskripsikan secara benar karena verifikasi dideskripsikan seperti mendeskripsikan tindak lanjut</li> <li>- Sebagian besar diverifikasi tetapi tidak mencantumkan tanggal dilakukannya verifikasi</li> </ul>	sesuai

Pelaksanaan rapat koordinasi atau RTM pada awalnya menggunakan agenda untuk membahas hal-hal penting yang harus segera diselesaikan. Masalah yang dibahas

sudah diselesaikan namun tidak terlihat bukti tertulis apakah penyelesaian yang diharapkan dapat dilaksanakan dengan tuntas, tepat waktu dan dibuat pencegahannya sehingga tidak terjadi lagi di masa yang akan datang-, dikarenakan tidak ada bukti verifikasi pada kesinambungan rapat berikutnya.

Setelah mendapatkan sertifikasi ISO, agenda rapat yang akan dibahas sudah ditentukan dalam klausul 5.6. Agenda ini juga tidak dapat langsung dilaksanakan dalam satu kali pertemuan rapat, namun bisa beberapa kali. Dari tujuh agenda rapat yang wajib dibahas, hasil audit dan sasaran kualitas selalu dilaksanakan secara tuntas oleh seluruh unit sampel. Namun tidak seluruh unit sampel selalu melaksanakan ketujuh agenda tersebut dalam setiap pelaksanaan RTMnya. Unit yang selalu melaksanakan ketujuh agenda rapat dan memverifikasi serta menindaklanjuti seluruh proses yang bermasalah adalah PR III, UPBJJ-UT, Pustalaba, dan BAAPM. Hal ini dikarenakan:

1. Unit tersebut adalah unit utama yang disertifikasi dengan ISO 9001 (bukan merupakan unit pendukung).
2. Unit tersebut sudah menyadari perlunya RTM karena akan membahas seluruh proses yang ada, dimulai dari perencanaan, pencapaian, hasil dan tindakan perbaikan serta pencegahan yang akan dilaksanakan secara terus menerus.

Apabila dilihat dari tupoksi dan kelengkapan klausul 5.6 maka kondisinya adalah sebagai berikut. Agenda rapat kantor Pembantu Rektor I sudah mencerminkan tupoksinya. Akan tetapi dari sejumlah risalah RTM yang berhasil dikumpulkan terlihat adanya beberapa bidang tugas yang tidak ada dalam agenda RTM tersebut, yaitu pembahasan tentang konseling mahasiswa, perpustakaan, dan alih kredit. Agenda RTM yang selalu ada di unit PR I adalah progress cek pengembangan produk-produk akademik. Selain itu status kegiatan yang ada dalam risalah RTM hampir seluruhnya tidak terlihat adanya verifikasi secara tertulis, sehingga tingkat ketercapaian suatu kegiatan tidak dapat dilihat dengan jelas dalam risalah RTM tersebut.

Sedangkan agenda rapat kantor Pembantu Rektor II belum sepenuhnya mencerminkan tupoksinya, karena penyelenggaraan urusan keuangan dan penjaminan mutu tidak ada dalam agenda RTM. Agenda RTM cenderung membahas tindak lanjut



hasil audit untuk bidang sarana, prasarana, dan SDM (lihat lampiran). Risalah RTM kantor PR II merupakan rangkaian rapat tindak lanjut karena target yang tidak tepat waktu, sehingga dilakukan rapat untuk verifikasi, namun masih berulang lagi ketidaktepatan waktu penyelesaian sehingga dilakukan RTM berulang hanya untuk membahas hal yang sama.

Dalam melaksanakan RTM kantor Pembantu Rektor III sudah melaksanakan seluruh agenda, dan dilaksanakan sesuai tupoksinya sebagai unit koordinasi operasional. Namun sebenarnya pelaksana RTM di kantor Pembantu Rektor III dilaksanakan bekerjasama dengan Pusmintas dalam mengkoordinasi pembahasan seluruh proses yang ada di UPBJJ-UT. Seluruh agenda yang dibahas terdokumentasi dengan baik, dan diverifikasi serta dilakukan monitoring untuk tindaklanjutnya.

Agenda rapat BAAPM dapat dikatakan sudah mencerminkan tupoksinya. Ada proses yang belum dibahas yaitu kerja sama. Agenda kerjasama dan hubungan masyarakat biasanya menjadi agenda RTM kantor Pembantu Rektor IV di mana dalam rapat tersebut melibatkan BAAPM sebagai peserta rapat. Seluruh bahasan terdokumentasi dengan baik, diverifikasi keterselesaiannya dan ditindaklanjuti untuk perbaikan secara berkelanjutan.

Fakultas dan PPs yang menjadi sampel justru tidak pernah melaksanakan ketujuh agenda tersebut, baik secara langsung dalam satu kali rapat, maupun secara bersambung dalam beberapa kali rapat. Agenda rapat fakultas dan PPs juga belum sepenuhnya mencerminkan tupoksinya. Agenda rapat cenderung membahas masalah akademik. Sementara tupoksi fakultas yang berkaitan dengan pembinaan dan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan, tenaga administrasi, mahasiswa dan alumni, serta urusan tata usaha fakultas dapat dikatakan tidak pernah menjadi agenda RTM. Dokumentasi untuk risalah rapat di Fakultas dan PPs, ternyata tidak pernah diverifikasi keterlaksanaannya secara tertulis, sehingga tidak dapat diketahui apakah suatu proses dapat dilaksanakan dengan tuntas sesuai target yang sudah ditentukan atau bahkan tidak ada penyelesaiannya.

Tabel 4 menunjukkan bahwa agenda RTM yang sesuai standar ISO 9001 (klausul 5.6) tidak dijalankan oleh Kantor PR II, LPBAUSI, serta seluruh unit Fakultas sampel dan PPs. Hal ini antara lain disebabkan oleh ketidakpahaman dan kurangnya komitmen

pimpinan untuk menggunakan ISO 9001 sebagai sistem yang sudah disepakati untuk dijadikan standar kerja

Unit yang selalu melakukan verifikasi adalah PR II, PR III, FMIPA, Puslaba, dan UPBJJ-UT Bandung dan Bengkulu. PR III, FMIPA, Puslaba, dan UPBJJ-UT merupakan unit yang sudah mendapat sertifikat ISO 9001, yang sudah memahami pentingnya bukti tindakan yang sudah dilaksanakan. Sedangkan PR II verifikasi dilakukan untuk mengingatkan hasil rapat yang ternyata keterselesaiannya tertunda berkali-kali.

Seluruh unit menetapkan siapa peserta yang sesuai untuk mengikuti RTM dan yang bertanggung jawab untuk melaksanakan tindak lanjutnya. Namun hasil dari RTM meskipun merupakan tugas utama dari unit sampel, namun hanya membahas yang sangat penting untuk segera diselesaikan, atau hanya berfokus pada temuan audit internal atau eksternal saja.

Apabila dilihat dari kelengkapan komponen dari format risalah rapat yang harus diisi, nampak bahwa ada beberapa komponen yang hampir selalu tidak diisi, meskipun kegiatan yang terkait dengan komponen tersebut sudah dilaksanakan tindak lanjutnya. Tabel. 5 memperlihatkan komponen dari format risalah rapat yang harus diisi.

Komponen yang selalu terisi adalah deskripsi masalah, rencana tindakan, dan penanggung jawab kegiatan. Sementara itu komponen yang tidak selalu diisi adalah tanggal target penyelesaian. Komponen yang hampir tidak pernah diisi adalah verifikasi tindak lanjut dari kegiatan yang harus diselesaikan. Pada kolom ini hanya BAAPM, Puslaba, FMIPA, dan UPBJJ-UT Bandung, sedangkan UPBJJ-UT Bengkulu pada awalnya terjadi salah deskripsi karena deskripsi pada komponen verifikasi sama dengan deskripsi pada komponen rencana tindakan. Untuk komponen peserta rapat, hanya UPBJJ-UT Bandung yang tidak pernah melibatkan staf dalam setiap RTMnya, dan tidak dapat diketahui apakah pimpinan peserta rapat sudah menyosialisasikan hasil rapat tersebut kepada seluruh jajaran staf yang ada di bawahnya.

**Tabel 5. Kelengkapan Komponen RTM Unit Koordinasi dan Operasional**

Uraian	Purek I	Purek II	FEKON	FISIP	FMIPA	PPs	BAAPM	Puslaba	Purek III	PBAUSI	Bengkulu	Bandung
deskripsi Masalah	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada
rencana Tindakan	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada
sianggung Jawab	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada
tidak tercapai Target Penyelesaian	selalu ada	selalu ada	selalu ada	selalu ada	selalu ada	selalu ada	selalu ada	selalu ada	selalu ada	selalu ada	selalu ada	selalu ada
efektivitas Pelaksanaan	selalu ada	selalu ada	tdk jelas	Tdk ada	ada	tdk jelas	ada	ada	tdk ada	tdk ada	tidak ada deskripsi	ada
Struktur Organisasi	terdapat pimpinan unit	terdapat pimpinan unit	terdapat pimpinan unit	terdapat pimpinan unit dan staf	terdapat pimpinan unit	terdapat pimpinan unit	terdapat pimpinan unit	terdapat pimpinan unit	terdapat pimpinan unit	terdapat pimpinan unit dan staf	terdapat pimpinan dan staf	Hanya pimpinan

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **Kesimpulan**

1. RTM yang dilaksanakan oleh unit ternyata tidak selalu membahas masalah yang menjadi tupoksinya, RTM dilaksanakan lebih banyak membahas tindak lanjut temuan audit.
2. Masih ada agenda atau permasalahan yang selalu dibahas ulang, hal ini menunjukkan tindak lanjut untuk menyelesaikan masalah tidak dilaksanakan. Hal ini terlihat dari risalah rapat yang tidak pernah diverifikasi.
3. Ada beberapa unit yang tidak memverifikasi penyelesaian rencana tindak lanjut RTM namun sebenarnya tindak lanjut itu sudah dilaksanakan.
4. Unit yang selalu melakukan verifikasi ternyata adalah unit operasional (UPBJJ, Puslaba, dan BAAPM)

#### **Saran**

Perlu dibuat pedoman pelaksanaan rapat koordinasi atau RTM yang berbeda dengan rapat internal unit, dengan menyertakan agenda yang jelas dan terukur untuk melihat keterlaksanaan prinsip PDCA secara menyeluruh.

## DAFTAR PUSTAKA

- ....., (2001). SNI 19-9001-2001 Standar Nasional Indonesia. *Sistem Manajemen Kualitas Persyaratan*
- ....., (1963). Institute of Electrical and Electronics Engineers. From Wikipedia. <http://en.wikipedia.org/wiki/IEEE>
- ....., (2010). QA Quest Analytical INC  
[http://www.questanalytical.com/Implementation/Management\\_Review.htm](http://www.questanalytical.com/Implementation/Management_Review.htm)
- Ariani, Dorothea Wahyu. (2003). *Manajemen Kualitas. Pendekatan Sisi Kualitatif*. Jakarta: Ghalia Indonesia