

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kebijakan Publik

Analisis kebijakan publik sendiri merupakan sebuah disiplin ilmu sosial terapan yang menggunakan berbagai metode penelitian dan argumen untuk menghasilkan dan memindahkan informasi yang relevan dengan kebijakan sehingga dapat dimanfaatkan di tingkat politik dalam rangka memecahkan masalah-masalah kebijakan (Dunn,2001:35)

Sedangkan kebijakan publik adalah hal-hal yang berhubungan dengan apa yang harus dikerjakan oleh pemerintah mengenai masalah-masalah yang sedang dihadapinya (Ryoky dan Frank lin). Sementara itu, Dunn (1982), Thomas R. Dye, Edward dan Sharkanshy (dalam Putra, 2001:24) mengemukakan pengertian kebijakan yang agak mirip dimana kebijakan sebagai tindakan, pilihan dan keputusan baik yang dilakukan oleh pemerintah dalam pencapaian tujuan kebijakan.

Menurut James E. Anderson, “Merumuskan kebijakan merupakan arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi suatu masalah atau suatu perubahan” (Winarno, 2002:18). Jadi konsep kebijakan ini memusatkan perhatian pada apa yang sebenarnya dilakukan dan bukan apa yang dimaksudkan dan konsep ini membedakan kebijakan dari keputusan yang merupakan pikiran diantara berbagai alternatif.

Carl Fredrich mengatakan :

Kebijakan adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu sambil mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan. (Wahab, 1991:3)

Sedangkan komponen-komponen dalam kebijakan tersebut adalah : (1) Kebijakan publik, (2) Tuntutan kebijakan, (3) Keputusan Kebijakan, (4) Pernyataan kebijakan, (5) Hasil kebijakan

2.2. Implementasi Kebijakan

Implementasi merupakan salah satu tahap dalam proses kebijakan publik. Biasanya implementasi dilaksanakan setelah sebuah kebijakan dirumuskan dengan tujuan yang jelas. Implementasi adalah suatu rangkaian aktifitas dalam rangka menghantarkan kebijakan kepada masyarakat sehingga kebijakan tersebut dapat membawa hasil sebagaimana yang diharapkan. Rangkaian kegiatan tersebut mencakup persiapan seperangkat peraturan lanjutan yang merupakan interpretasi dari kebijakan tersebut. Misalnya dari sebuah undang-undang muncul sejumlah Peraturan Pemerintah, Keputusan Presiden, maupun Peraturan Daerah, menyiapkan sumber daya guna menggerakkan implementasi termasuk di dalamnya sarana dan prasarana, sumber daya keuangan, dan tentu saja siapa yang bertanggung jawab melaksanakan kebijakan tersebut, dan bagaimana mengantarkan kebijakan secara konkrit ke masyarakat (Afan Gaffar, 2009: 295).

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, tidak lebih dan kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada,

yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan derivatif atau turunan dari kebijakan tersebut. Kebijakan publik dalam bentuk undang-undang atau Peraturan Daerah adalah jenis kebijakan yang memerlukan kebijakan publik penjelas atau sering diistilahkan sebagai peraturan pelaksanaan (Afan Gaffar, 2009: 295).

Kebijakan publik yang bisa langsung dioperasionalkan antara lain Keputusan Presiden, Instruksi Presiden, Keputusan Menteri, Keputusan Kepala Daerah, Keputusan Kepala Dinas, dll (Riant Nugroho Dwijowijoto, 2004: 158-160). Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier (1979) yang dikutip oleh Solichin Abdul Wahab, menjelaskan makna implementasi ini dengan mengatakan bahwa: memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijakan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijakan Negara, yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian (Solichin Abdul Wahab, 1997: 64-65).

Pengertian implementasi di atas apabila dikaitkan dengan kebijakan adalah bahwa sebenarnya kebijakan itu tidak hanya dirumuskan lalu dibuat dalam suatu bentuk positif seperti undang-undang dan kemudian didiamkan dan tidak dilaksanakan atau diimplementasikan, tetapi sebuah kebijakan harus dilaksanakan atau diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan. Implementasi kebijakan merupakan suatu upaya untuk mencapai tujuan-tujuan

tertentu dengan sarana-sarana tertentu dan dalam urutan waktu tertentu (Bambang Sunggono 1994:137).

Proses implementasi kebijakan publik baru dapat dimulai apabila tujuan-tujuan kebijakan publik telah ditetapkan, program-program telah dibuat, dan dana telah dialokasikan untuk pencapaian tujuan kebijakan tersebut (C.V. Som, 2011).

2.2.1. Faktor Pendukung Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan bila dipandang dalam pengertian yang luas, merupakan alat administrasi hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik yang bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan (Budi Winarno, 2002:102).

Adapun syarat-syarat untuk dapat mengimplementasikan kebijakan negara secara sempurna menurut Teori Implementasi Brian W. Hogwood dan Lewis A.Gun yang dikutip Solichin Abdul Wahab , yaitu :

1. Kondisi eksternal yang dihadapi oleh badan atau instansi pelaksana tidak akan mengalami gangguan atau kendala yang serius. Hambatan-hambatan tersebut mungkin sifatnya fisik, politis dan sebagainya.
2. Untuk pelaksanaan program tersedia waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai
3. Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia
4. Kebijaksanaan yang akan diimplementasikan didasarkan oleh suatu hubungan kausalitas yang handal
5. Hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubungnya

6. Hubungan saling ketergantungan kecil
7. Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan
8. Tugas-tugas diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat. Komunikasi dan koordinasi yang sempurna
9. Pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna. (Solichin Abdul Wahab,1997:71-78).

Menurut Teori Implementasi Kebijakan George Edward III, yang dikutip oleh Budi Winarno, faktor-faktor yang mendukung implementasi kebijakan, yaitu :

1. Komunikasi.

Ada tiga hal penting yang dibahas dalam proses komunikasi kebijakan, yakni transmisi, konsistensi, dan kejelasan (clarity). Faktor pertama yang mendukung implementasi kebijakan adalah transmisi. Seorang pejabat yang mengimplementasikan keputusan harus menyadari bahwa suatu keputusan telah dibuat dan suatu perintah untuk pelaksanaannya telah dikeluarkan. Faktor kedua yang mendukung implementasi kebijakan adalah kejelasan, yaitu bahwa petunjuk-petunjuk pelaksanaan kebijakan tidak hanya harus diterima oleh para pelaksana kebijakan, tetapi komunikasi tersebut harus jelas. Faktor ketiga yang mendukung implementasi kebijakan adalah konsistensi, yaitu jika implementasi kebijakan ingin berlangsung efektif, maka perintah-perintah pelaksanaan harus konsisten dan jelas.

2. Sumber-sumber

Sumber-sumber penting yang mendukung implementasi kebijakan meliputi : staf yang memadai serta keahlian-keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas mereka, wewenang dan fasilitas-fasilitas yang dapat menunjang pelaksanaan pelayanan publik.

3. Kecenderungan-kecenderungan atau tingkah laku-tingkah laku.

Kecenderungan dari para pelaksana mempunyai konsekuensi-konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif. Jika para pelaksana bersikap baik terhadap suatu kebijakan tertentu yang dalam hal ini berarti adanya dukungan, kemungkinan besar mereka melaksanakan kebijakan sebagaimana yang diinginkan oleh para pembuat keputusan awal.

4. Struktur birokrasi.

Birokrasi merupakan salah satu badan yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kebijakan, baik itu struktur pemerintah dan juga organisasi-organisasi swasta (Budi Winarno, 2002 : 126-151).

Menurut Teori Proses Implementasi Kebijakan menurut Van Meter dan Horn yang dikutip oleh Budi Winarno, faktor-faktor yang mendukung implementasi kebijakan yaitu :

1. Ukuran-ukuran dan tujuan kebijakan.

Dalam implementasi, tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran suatu program yang akan dilaksanakan harus diidentifikasi dan diukur karena implementasi tidak dapat berhasil atau mengalami kegagalan bila tujuan-tujuan itu tidak dipertimbangkan.

2. Sumber-sumber Kebijakan

Sumber-sumber yang dimaksud adalah mencakup dana atau perangsang (incentive) lain yang mendorong dan memperlancar implementasi yang efektif.

3. Komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan

Implementasi dapat berjalan efektif bila disertai dengan ketepatan komunikasi antar para pelaksana.

4. Karakteristik badan-badan pelaksana

Karakteristik badan-badan pelaksana erat kaitannya dengan struktur birokrasi. Struktur birokrasi yang baik akan mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi kebijakan.

5. Kondisi ekonomi, sosial dan politik

Kondisi ekonomi, sosial dan politik dapat mempengaruhi badan-badan pelaksana dalam pencapaian implementasi kebijakan.

6. Kecenderungan para pelaksana

Intensitas kecenderungan-kecenderungan dari para pelaksana kebijakan akan mempengaruhi keberhasilan pencapaian kebijakan (Budi Winarno, 2002:110).

Kebijakan yang dibuat oleh pemerintah tidak hanya ditujukan dan dilaksanakan untuk intern pemerintah saja, akan tetapi ditujukan dan harus dilaksanakan pula oleh seluruh masyarakat yang berada di lingkungannya. Menurut James Anderson yang dikutip oleh Bambang Sunggono (1994), masyarakat mengetahui dan melaksanakan suatu kebijakan publik dikarenakan :

1. Respek anggota masyarakat terhadap otoritas dan keputusan-keputusan badan-badan pemerintah;
2. Adanya kesadaran untuk menerima kebijakan;

3. Adanya keyakinan bahwa kebijakan itu dibuat secara sah, konstitusional, dan dibuat oleh para pejabat pemerintah yang berwenang melalui prosedur yang ditetapkan;
4. Sikap menerima dan melaksanakan kebijakan publik karena kebijakan itu lebih sesuai dengan kepentingan pribadi;
5. Adanya sanksi-sanksi tertentu yang akan dikenakan apabila tidak melaksanakan suatu kebijakan (Bambang Sunggono, 1994 : 144).

2.4.2. Upaya Mengatasi Hambatan Implementasi Kebijakan

Peraturan perundang-undangan merupakan sarana bagi implementasi kebijakan publik. Suatu kebijakan akan menjadi efektif apabila dalam pembuatan maupun implementasinya didukung oleh sarana-sarana yang memadai. Adapun unsur-unsur yang harus dipenuhi agar suatu kebijakan dapat terlaksana dengan baik, yaitu :

1. Peraturan hukum ataupun kebijakan itu sendiri, di mana terdapat kemungkinan adanya ketidakcocokan-ketidakcocokan antara kebijakan-kebijakan dengan hukum yang tidak tertulis atau kebiasaan yang berlaku dalam masyarakat.
2. Mentalitas petugas yang menerapkan hukum atau kebijakan. Para petugas hukum (secara formal) yang mencakup hakim, jaksa, polisi, dan sebagainya harus memiliki mental yang baik dalam melaksanakan (menerapkan) suatu peraturan perundang-undangan atau kebijakan. Sebab apabila terjadi yang sebaliknya, maka akan terjadi gangguan-gangguan atau hambatan-hambatan dalam melaksanakan kebijakan/peraturan hukum.

3. Fasilitas, yang diharapkan untuk mendukung pelaksanaan suatu peraturan hukum. Apabila suatu peraturan perundang-undangan ingin terlaksana dengan baik, harus pula ditunjang oleh fasilitas-fasilitas yang memadai agar tidak menimbulkan gangguan-gangguan atau hambatan-hambatan dalam pelaksanaannya.
4. Warga masyarakat sebagai obyek, dalam hal ini diperlukan adanya kesadaran hukum masyarakat, kepatuhan hukum, dan perilaku warga masyarakat seperti yang dikehendaki oleh peraturan perundangundangan (Bambang Sunggono, 1994 : 158).

2.3. Sejarah ISO 9001:2008

ISO, Organisasi Internasional untuk Standardisasi yang berkantor pusat di Jenewa, merupakan lembaga swadaya masyarakat (LSM atau NGO = Non-Governmental Organization) penetap standar internasional yang terdiri dari wakil-wakil dari badan standar nasional setiap Negara yang bekerja sama telah menghasilkan lebih dari 17.000 standar internasional untuk bisnis, pemerintahan dan masyarakat umum (David Hoyle, 2006).

Pada awalnya, singkatan dari nama lembaga tersebut adalah IOS dalam bahasa Inggris (International Organization for Standardization) atau OIN dalam bahasa Perancis (Organisation internationale de normalisation) sebelum akhirnya ditetapkan menggunakan nama ISO, diambil dari bahasa Yunani yang berarti sama (David Hoyle, 2006).

Didirikan pada 23 Februari 1947 di Jenewa, Switzerland. ISO menetapkan standar-standar industrial dan komersial dunia. ISO pada awalnya dibentuk untuk

membuat dan memperkenalkan standardisasi internasional untuk apa saja. Standar yang sudah kita kenal antara lain standar jenis film fotografi, ukuran kartu telepon, kartu ATMBank, ukuran dan ketebalan kertas dan lainnya. Dalam menetapkan suatu standar tersebut mereka mengundang wakil anggotanya dari 170 negara untuk duduk dalam Komite Teknis (TC = Technical Committee) (David Hoyle, 2006).

Meski ISO adalah organisasi non-pemerintah, kemampuannya untuk menetapkan standar yang sering menjadi hukum melalui persetujuan atau standar nasional membuatnya lebih berpengaruh daripada kebanyakan organisasi non-pemerintah lainnya, dan dalam prakteknya ISO menjadi konsorsium dengan hubungan yang kuat dengan pihak-pihak pemerintah. Peserta ISO termasuk satu badan standar nasional dari setiap negara dan perusahaan-perusahaan besar (David Hoyle, 2006).

ISO 9001 merupakan kumpulan standar sistem manajemen mutu (SMM) yang dikeluarkan dan dipelihara oleh ISO/TC 176 kemudian diselenggarakan oleh badan akreditasi dan sertifikasi. Selanjutnya suatu organisasi atau perusahaan yang telah mendapat sertifikasi ISO 9001 ini akan diperbolehkan menyatakan dirinya kepada publik sebagai “ISO 9001:2000 certified” atau “ISO 9001:2000 registered.” ISO 9001 terdiri dari standar-standar berikut:

- ISO 9001:2005, SMM – Landasan dasar dan kosa kata, meliputi dasar-dasar mengenai apakah SMM itu dan juga berisi istilah dan kosa kata yang digunakan dalam standar ISO seri 9001.

- ISO 9001:2000, SMM – Persyaratan-persyaratan, berisi segala ketentuan dan persyaratan standar yang harus dipenuhi oleh suatu organisasi yang ingin menerapkan dan mengadopsi SMM-ISO 9001 tersebut.
- ISO 9001:2000, SMM - Pedoman untuk peningkatan kinerja, meliputi langkah-langkah melakukan peningkatan berkesinambungan.

Masih ada standar-standar lain dalam kelompok ISO 9001 yang kodenya tidak diawali dengan angka ISO 900x, sebagai contoh: ISO 10007:1995 – mengenai manajemen konfigurasi, dimana untuk kebanyakan organisasi ini hanyalah satu bagian dari suatu sistem manajemen yang lengkap (David Hoyle, 2006).

Selama perang dunia ke-2, terdapat banyak sekali persoalan mutu dalam industri teknologi tinggi di Inggris, seperti amunisi yang meledak saat masih di pabrik pembuatnya. Solusi yang dilakukan adalah dengan mensyaratkan pabrik untuk mendokumentasikan prosedur serta menunjukkannya dengan bukti-bukti terdokumentasi untuk membuktikan bahwa prosedur tersebut telah dilakukan sesuai dengan yang dituliskan. Nama standar itu dikenal dengan kode BS 5750, dan diakui sebagai standar manajemen sebab ia tidak menyatakan apa yang dibuat, tapi bagaimana mengelola proses pembuatannya. Pada tahun 1987, pemerintah Inggris meyakinkan ISO untuk mengadopsi BS 5750 sebagai standar internasional, dan kemudian BS 5750 menjadi ISO 9001 (David Hoyle, 2006).

ISO 9001:1987 memiliki struktur yang sama dengan BS 5750, dengan 3 (tiga) model SMM, pemilihan didasarkan pada ruang lingkup aktivitas suatu organisasi:

- ISO 9001:1987 Model, untuk penjaminan mutu (QA = quality assurance) dalam desain, pengembangan, produksi, instalasi dan pelayanan bagi organisasi yang memiliki aktivitas menciptakan produk baru.
- ISO 9002:1987 Model, untuk QA dalam produksi, instalasi dan pelayanan yang dasarnya sama dengan ISO 9001:1987 namun tanpa aktivitas menciptakan produk baru.
- ISO 9003:1987 Model, untuk QA dalam pengujian dan inspeksi akhir saja.
- ISO 9001:1987 dipengaruhi oleh standar militer di Amerika Serikat khususnya, namun juga cocok diterapkan pada manufaktur. Penekanan standar ini adalah pada kesesuaian dengan prosedur-prosedur ketimbangan proses manajemen secara keseluruhan (David Hoyle, 2006).

ISO 9001:1994 menekankan QA melalui tindakan preventif, sebagai ganti dari hanya melakukan pemeriksaan pada produk akhir, namun tetap melanjutkan pembuktian kepatuhan dengan prosedur-prosedur terdokumentasi. Dan karenanya, seperti versi sebelumnya, organisasi cenderung menghasilkan begitu banyak manual prosedur sehingga membebani organisasi tersebut dengan rangkaian birokrasi yang tidak perlu (David Hoyle, 2006).

ISO 9001:2000 memadukan ketiga standar ISO 9001, 9002, and 9003 menjadi hanya satu standar yaitu 9001. Prosedur desain dan pengembangan disyaratkan hanya jika organisasi berkaitan secara langsung dengan aktivitas penciptaan produk baru. Versi 2000 ini membuat perubahan mendasar dalam konsep SMM ISO 9001 ini dengan menempatkan manajemen proses sebagai landasan pengukuran, pengamatan dan peningkatan tugas dan aktivitas organisasi,

ketimbang hanya melakukan inspeksi pada produk akhir. Versi 2000 ini juga menuntut keterlibatan manajemen puncak dalam mengintegrasikan manajemen mutu dengan sistem bisnis secara keseluruhan, dan juga menghindari pendelegasian fungsi-fungsi manajemen mutu ke administrator junior. Tujuan lainnya adalah meningkatkan efektivitas melalui pengukuran-pengukuran statistik untuk memenuhi kepuasan pelanggan dan peningkatan berkesinambungan (Edward Sallis, 2010).

ISO telah me-release edisi terbaru dari standar ISO 9001, yaitu ISO 9001:2008, Quality Management System-Requirements, pada tanggal 14 Nopember lalu. ISO 9001:2008 tidak ada persyaratan baru. Namun ada hal-hal yang perlu diperhatikan dalam standar ISO 9001 versi terbaru ini, yaitu:

- Untuk membuktikan pemenuhan persyaratan ISO 9001:2008, organisasi harus mampu menyediakan bukti objektif (tidak perlu terdokumentasi) bahwa SMM telah diterapkan secara efektif.
- Analisis dari proses sebaiknya merupakan sumber untuk menetapkan jumlah dokumen yang diperlukan bagi SMM, guna memenuhi persyaratan ISO 9001:2008. Bukan dokumentasi yang menentukan proses.
- ISO 9001:2008, memberikan fleksibilitas bagi organisasi untuk memilih pendokumentasian SMM, memungkinkan setiap organisasi mengembangkan jumlah minimum dari dokumentasi yang diperlukan untuk mendemonstrasikan perencanaan yang efektif, operasi dan kontrol prosesnya serta penerapannya dan peningkatan dari efektifitas SMM.

- Penekanan bahwa ISO 9001 mensyaratkan “Documented quality management system”, and not a “system of documents”.

Selain itu juga disampaikan bahwa dalam masa transisi, dari ISO 9001:2000 ke ISO 9001:2008, ISO dengan IAF (International Accreditation Forum) menyetujui sebuah implementation plan diantaranya:

- ISO-9001:2008 telah dipublikasikan pada 14 Nopember 2008
- Satu tahun setelah publikasi ISO 9001:2008, semua sertifikat akreditasi yang diterbitkan (baru maupun resertifikasi) harus mengacu ke ISO 9001:2008
- 24 bulan setelah publikasi ISO 9001:2008, semua sertifikat yang diterbitkan sesuai ISO 9001:2000 tidak berlaku.

Organisasi yang telah memiliki sertifikat ISO 9001:2000 sebaiknya menghubungi Lembaga Sertifikasi untuk menyetujui program untuk menganalisa klarifikasi ISO 9001:2008 dengan SMM yang diterapkannya. Organisasi yang telah memiliki sertifikat ISO 9001:2000, sebaiknya berpikiran bahwa sertifikat ISO 9001:2000 mempunyai status yang sama dengan sertifikat ISO 9001:2008 pada masa transisi (Edward Sallis, 2010).

Organisasi yang sedang dalam proses sertifikasi ISO 9001:2000 sebaiknya berubah menggunakan ISO 9001:2008 untuk sertifikasinya. Lembaga Sertifikasi yang telah diakreditasi harus menjamin bahwa auditornya mengetahui akan klarifikasi ISO 9001:2008, dan implikasinya, dalam melaksanakan audit sesuai ISO 9001:2008 tersebut. Konsultan dan Lembaga pelatihan disarankan untuk mengetahui akan klarifikasi ISO 9001:2008 serta menentukan kebutuhan untuk

memperbaharui program pelatihan/dokumentasi dan perubahan lainnya yang diperlukan untuk pelaksanaan pelatihan / konsultasi ISO 9001:2008 (Edward Sallis, 2010)

2.4. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008

2.4.1. Hakikat Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008

ISO merupakan kependekan International Organization for Standardization. ISO berarti sama/ equal seperti pada kata isonomy (kesamaan dari hukum atau dari orang di depan hukum). ISO 9001 : 2008 adalah suatu standat internasional untuk manajemen kualitas. ISO 9001 : 2008 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen kualitas, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang dan/ atau jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Persyaratan-persyaratan yang ditetapkan ini dapat merupakan kebutuhan spesifik dari pelanggan, dimana organisasi yang dikontrak itu bertanggung jawab untuk menjamin kualitas dari produk-produk tertentu, atau merupakan kebutuhan dari pasar tertentu, sebagaimana ditentukan oleh organisasi (Edward Sallis, 2010).

The International Organization for Standardization dipendekan menjadi ISO menurut Sugian (2006:298) adalah suatu federasi badan standar nasional seluruh dunia yang berasal dari lebih 100 negara. ISO adalah suatu organisasi non pemerintah yang didirikan pada tahun 1947, yang misinya untuk meningkatkan pengembangan standardisasi dan aktifitas yang terkait di dunia dengan pandangan mempermudah pertukaran internasional dari barang dan jasa, untuk

mengembangkan kerja sama dalam bidang aktifitas intelektual, sains, teknik dan ekonomi. Lebih lanjut Sugian (2006: 298) menyatakan bahwa standar adalah kesepakatan yang berisi spesifikasi teknis atau kriteria lain yang digunakan sebagai aturan, penuntun, atau definisi dari karakteristik, untuk memastikan barang, produk, proses dan jasa sesuai dengan tujuannya (Edward Sallis, 2010).

ISO 9001: 2008 bukan merupakan standar produk, karena tidak menyatakan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh produk (barang dan/ atau jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. ISO 9001: 2008 hanya merupakan standar sistem manajemen kualitas. Dengan demikian apabila ada perusahaan yang mengiklankan bahwa produknya telah memenuhi standar internasional itu merupakan hal yang salah, karena seyogianya manajemen perusahaan hanya boleh menyatakan bahwa sistem manajemen kualitasnya yang telah memenuhi standar internasional, karena tidak ada pengujian produk dalam ISO 9001: 2008 (Edward Sallis, 2010).

Menurut Gasper (2005) Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen kualitas yang menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu manajemen kualitas, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang dan/ atau jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Berdasarkan definisi tersebut dapat dimaknai bahwa organisasi yang menerapkan ISO 9001: 2008 untuk saat ini wajib memenuhi persyaratan-persyaratan dalam menjalankan organisasinya sehingga organisasi tersebut dapat menjamin bahwa produk/ atau jasanya dapat memenuhi persyaratan pelanggan.

Revisi terhadap ISO 9001 telah dilakukan pada tahun 1994, 2000 dan 2008. Revisi ini dimaksudkan untuk menjamin bahwa standar-standar pada ISO 9001 akan menjadi *up to date* dan relevan untuk organisasi (Gasper, 2005).

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 adalah standar internasional untuk sistem manajemen kualitas yang menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu manajemen kualitas, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang dan/ atau jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan (Gasper, 2005).

2.4.2. Prinsip-prinsip Manajemen Mutu

Prinsip-prinsip manajemen mutu didefinisikan dalam ISO 9001: 2000 (*Quality Management Systems-Guidlines for performance Improvements*). ISO 9001: 2000 disusun berlandaskan delapan prinsip manajemen kualitas. Prinsip-prinsip ISO 9001: 2000 dapat digunakan oleh manajemen sebagai suatu kerangka kerja (*framework*) yang membimbing organisasi menuju peningkatan kinerja. Gasperzs (2005: 75) menyatakan bahwa prinsip-prinsip ISO 9001: 2000 diturunkan dari pengalaman kolektif dan pengetahuan dari ahli-ahli internasional yang berpartisipasi dalam Komite Teknik ISO/TC 176, yang bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mempertahankan standar-standar ISO 9001 (Gasper, 2005).

Lebih lanjut Gasperzs (2005: 75) menyatakan bahwa prinsip-prinsip ISO 9001: 2000 terdiri dari delapan prinsip yaitu: 1) Fokus pada pelanggan, 2) Kepemimpinan, 3) Keterlibatan orang banyak, 4) Pendekatan proses ,5)

Pendekatan sistem pada manajemen, 6) Peningkatan terus menerus, 7) Pendekatan faktual pada pengambilan keputusan, 8) Hubungan pemasok yang saling menguntungkan (Gasper, 2005).

Pendapat senada diungkapkan oleh Sugian (2006: 7-8) bahwa 8 *Quality Management Principles* (8 Prinsip Manajemen Mutu) terdiri dari 1) Organisasi yang berfokus pada pelanggan, 2) Kepemimpinan, 3) Keterlibatan pegawai, 4) Pendekatan proses, 5) Pendekatan sistem pada manajemen, 6) Peningkatan yang kerkesinambungan, 7) Pendekatan faktual pada pengambilan keputusan, 8) Hubungan pelanggan yang bermanfaat bagi kedua pihak (Gasper, 2005).

Fokus pada pelanggan artinya bahwa organisasi tergantung dari pelanggannya, oleh karenanya organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan sekarang dan yang akan datang agar memenuhi harapan pelanggan. Penerapan prinsip fokus pelanggan akan membawa organisasi menuju: a) pencarian kembali dan pemahaman kebutuhan serta harapan pelanggan, b) jaminan bahwa tujuan-tujuan organisasi terkait langsung dengan kebutuhan serta harapan pelanggan, c) Penciptaan komunikasi tentang kebutuhan dan harapan pelanggan ke seluruh anggota organisasi, d) pengukuran kepuasan pelanggan dan tindakan-tindakan pada hasil-hasil, e) jaminan suatu pendekatan berimbang antara memuaskan pelanggan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan (seperti pemilik, pegawai, peaso, lembaga keuangan, masyarakat lokal, dan masyarakat secara keseluruhan (Gasper, 2005).

Prinsip kepemimpinan artinya bahwa pemimpin organisasi menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari organisasi. Mereka harus menciptakan dan

memelihara lingkungan internal agar orang-orang dapat menjadi terlibat secara penuh dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip kepemimpinan adalah: a) orang-orang akan memahami dan termotivasi menuju sasaran dan tujuan organisasi, b) aktifitas-aktifitas akan dievaluasi, disesuaikan dan diterapkan dalam satu kesatuan acara, c) meminimumkan kesalahan komunikasi di antara tingkat-tingkat dalam organisasi (Gasper, 2005).

Keterlibatan orang banyak artinya orang pada semua tingkat merupakan faktor yang sangat penting bagi organisasi. Keterlibatan secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi. Manfaat apabila organisasi menerapkan prinsip keterlibatan orang ini, adalah: a) orang-orang dalam organisasi menjadi termotivasi, memberikan komitmen dan terlibat, b) menumbuhkembangkan inovasi dan kreatifitas dalam mencapai tujuan organisasi, c) orang-orang menjadi bertanggung jawab terhadap kinerja mereka, d) orang-orang menjadi giat berpartisipasi dalam peningkatan terus-menerus

Pendekatan proses, suatu proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari orang, material, metode, mesin dan peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah output bagi pelanggan. organisasi mengelola aktifitas-aktifitas dan sumber-sumber daya yang berkaitan sebagai suatu proses. Manfaat pokok bila organisasi menerapkan prinsip pendekatan proses ialah a) biaya menjadi lebih rendah dan waktu siklus menjadi lebih pendek, melalui efektifitas penggunaan sumber-sumber daya, b) hasil-hasil menjadi

meningkat, konsisten dan dapat diperkirakan, c) kesempatan peningkatan menjadi prioritas dan terfokus (Omorie Charles Osifo, 2014).

Pendekatan sistem pada manajemen artinya organisasi melakukan sesuatu melalui proses identifikasi, pemahaman dan pengelolaan, dari proses-proses yang berkaitan sebagai suatu sistem. Jika proses-proses yang saling berkaitan dapat diidentifikasi dan diatur sebagai suatu sistem, maka tujuan dan sarannya dapat dicapai secara efektif dan efisien. Manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip pendekatan proses adalah: a) kemampuan memfokuskan usaha-usaha pada proses kunci-proses kunci, b) memberikan kepercayaan pada pihak yang berkepentingan terhadap konsistensi, efektifitas, dan efisiensi dari organisasi (Omorie Charles Osifo, 2014).

Peningkatan terus menerus dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi. Peningkatan terus menerus didefinisikan sebagai suatu proses yang berfokus pada terus menerus meningkatkan efektifitas dan/ atau efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi. Manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip peningkatan terus menerus adalah: a) Meningkatkan keunggulan kinerja melalui peningkatan kemampuan organisasi, b) Kesesuaian dari efektifitas-efektivitas peningkatan pada semua tingkat terhadap tujuan strategik organisasi, c) Fleksibilitas bereaksi secara cepat terhadap kesempatan-kesempatan yang ada (Omorie Charles Osifo, 2014).

Sistem manajemen mutu menggunakan prinsip pendekatan faktual pada pengambilan keputusan. Keputusan yang efektif adalah yang berdasarkan pada

analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah kualitas dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Keputusan manajemen organisasi, seyogyanya ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektifitas implementasi sistem manajemen mutu. Manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip pendekatan faktual pada pengambilan keputusan adalah : a) keputusan-keputusan berdasarkan informasi yang akurat, b) Meningkatkan kemampuan untuk menunjukkan efektifitas dari keputusan melalui referensi terhadap catatan-catatan faktual, c) meningkatkan kemampuan untuk meninjau ulang serta mengubah opini dan keputusan-keputusan (Omoregie Charles Osifo, 2014).

Prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan pada sistem manajemen mutu. Suatu organisasi dan pemasoknya adalah saling tergantung, dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah. Manfaat pokok bila organisasi menerapkan prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan adalah : a) meningkatkan kemampuan untuk menciptakan nilai bagi kedua pihak, b) meningkatkan fleksibilitas dan kecepatan bersama untuk menanggapi perubahan pasar atau kebutuhan dan ekspekstasi pelanggan, c) mengoptimumkan biaya dan penggunaan sumber-sumber daya (Omoregie Charles Osifo, 2014).

2.4.3. Konsep Manajemen Mutu

Konsep manajemen mutu dikembangkan oleh beberapa ahli, diantaranya Gasperz (2005:186) manajemen mutu adalah aktivitas-aktivitas terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan suatu organisasi berkenaan dengan mutu.

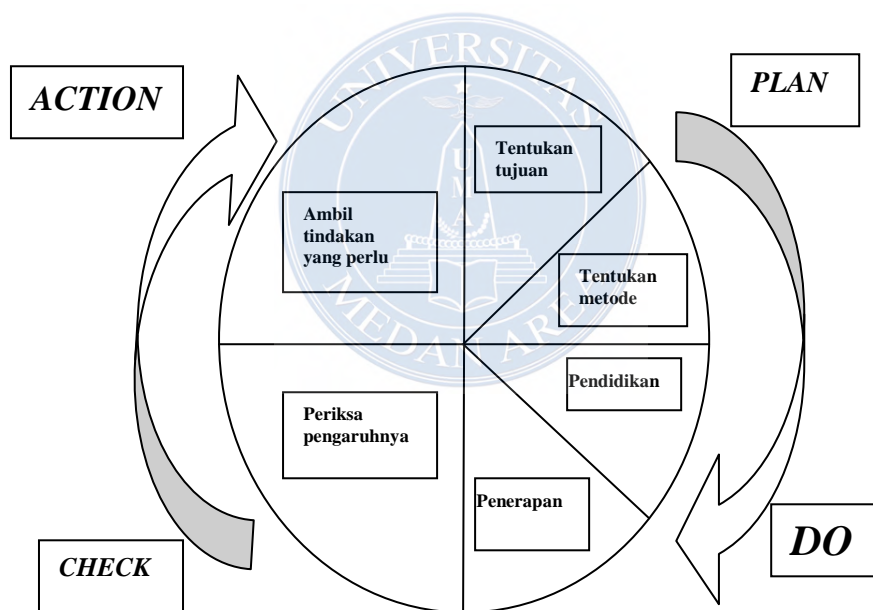
Manajemen mutu mencakup semua aktifitas yang dijalankan para manajer dalam usahanya untuk mengimplementasikan kebijakan mutu dan mencapai sasaran mutu, pengendalian mutu, jaminan mutu, dan peningkatan mutu.

Deming dalam Gasperz (2005:1) mengemukakan 14 (empat belas) praktik manajemen untuk membantu perusahaan meningkatkan mutu/kualitas dan produktifitasnya yaitu:

- 1) Komitmen manajemen untuk meningkatkan mutu produk dan jasa;
- 2) Adopsi filosofi baru
- 3) Inspeksi produk akhir bukan satu-satunya jalan untuk mencapai produk dengan kualitas prima.
- 4) Akhiri praktik menilai bisnis hanya pada harga, sebagai gantinya minimalkan biaya untuk setiap barang dengan kontrak jangka panjang;
- 5) Mengusahakan kesempurnaan proses perencanaan, produksi, dan pelayanan secara konstan dan terus menerus.
- 6) Lembagakan pelatihan dan pekerjaan
- 7) Adopsi dan lembagakan kepemimpinan
- 8) Singkirkan ketakutan, bangun kepercayaan yang mana akan mendukung iklim untuk berinovasi.
- 9) Buang hambatan staf dari area yang berbeda
- 10) Jangan memaksakan slogan, desakan, dan target untuk tenaga kerja
- 11) Hindari sasaran pekerjaan dengan sistem kuota
- 12) Singkirkan hambatan yang merampas harga diri orang dalam bekerja dan singkirkan rating (peringkat) tahunan atau sistem jasa
- 13) Lembagakan suatu program pendidikan dan peningkatan pribadi (self improvement) yang penuh semangat untuk setiap orang.
- 14) Buat setiap orang dalam perusahaan untuk bersama-sama bekerja mencapai transformasi tersebut.

Untuk mencapai kualitas yang terbaik harus dilakukan perbaikan secara terus menerus. Untuk mencapai standar mutu/standar kualitas yang ditetapkan maka organisasi harus menetapkan prosedur tindakan perbaikan dan tindakan pencegahan serta pengendalian produk yang tidak sesuai. Sistem manajemen mutu menawarkan peningkatan dan pengendalian mutu melalui siklus *PDCA* (*Plan, Do, Check and Act*) seperti yang diungkapkan oleh Sugian O (2006: 168), gambar siklus PDCA seperti di bawah ini:

Gambar 1. SIKLUS PDCA



Sumber: Sugian O (2006: 168)

Plan adalah rencana-rencana organisasi mengenai apa yang dilakukan untuk memasok pelanggan dengan suatu produk atau jasa. *Do* adalah organisasi selanjutnya melakukan apa yang direncanakannya pada tahap pertama, *Check* adalah organisasi selanjutnya memeriksa dan melihat apakah hal tersebut telah

memenuhi semua persyaratan dari pelanggan, sedangkan *Action* adalah bahwa organisasi kemudian mendapat perubahan yang sesuai (bila perlu) sehingga ia akan memenuhi persyaratan pelanggan di waktu selanjutnya.

2.4.4. Dokumentasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008

Sistem manajemen mutu (SMM) menuntut semua kinerja organisasi terdokumentasi secara teratur. Karenanya sistem manajemen mutu sebagai petunjuk dalam sistem dokumentasi, direvisi untuk penyederhanaan dan efisiensi dokumen. Adapun revisi SMM dilakukan pada tahun 1994, 2000 dan 2008. Tujuan revisi menurut Gasperz (2005:57) adalah mengembangkan suatu standar yang lebih sederhana sehingga dapat diterapkan secara sama pada organisasi kecil, menengah dan organisasi besar. Tujuan berikutnya adalah jumlah dokumentasi beserta perincian yang dibutuhkan menjadi lebih relevan terhadap hasil-hasil yang diinginkan dari aktifitas proses organisasi

ISO 9001: 2008 telah secara signifikan mengurangi persyaratan dokumentasi dibandingkan dengan ISO 9001: 2000 dan ISO 9001: 1994. Itu berarti mengizinkan suatu organisasi menjadi lebih fleksibel dalam memilih mendokumentasikan sistem manajemen kualitasnya. Hal ini memungkinkan setiap organisasi mengembangkan jumlah minimum dari dokumentasi yang dibutuhkan untuk menunjukkan efektivitas perencanaan, pengoperasian, dan pengendalian proses-prosesnya, beserta implementasi dan peningkatan terus-menerus dari efektifitas sistem manajemen kualitasnya.

Manfaat pendokumentasian sistem manajemen mutu menurut Gasperz (2005: 57) adalah sebagai berikut:

- 1) Komunikasi informasi. Dokumentasi merupakan suatu alat untuk menyalurkan dan mengkomunikasikan informasi. Jenis dan pengembangan dokumentasi akan tergantung pada keadaan produk dan proses organisasi, derajat formalitas dari sistem komunikasi, tingkat ketrampilan komunikasi dalam organisasi, dan kultur organisasi.
- 2) Bukti dari kesesuaian terhadap persyaratan-persyaratan bahwa hal-hal yang direncanakan telah secara aktual dilaksanakan.
- 3) Sumbangan pengetahuan, agar menyebarluaskan dan memelihara pengalaman organisasi. Contoh yang umum adalah spesifikasi-spesifikasi teknik (gambar-gambar teknik) yang terdokumentasi baik, akan dapat digunakan sebagai landasan untuk desain dan pengembangan produk baru.

Adapun dokumentasi sistem manajemen mutu menurut Sugian O (2006:

73) mencakup:

- 1) Pernyataan kebijakan mutu dan sasaran mutu yang terdokumentasi.
- 2) Suatu pedoman mutu
- 3) Prosedur terdokumentasi yang disyaratkan oleh standar ISO 9001: 2000
- 4) Dokumen yang diperlukan organisasi untuk memastikan efektivitas perencanaan, operasi, dan pengendalian proses-prosesnya.
- 5) Rekaman yang disyaratkan oleh ISO 9001: 2000

Dokumen tambahan berbeda pada tiap organisasi, yang tergantung pada ukuran organisasi dan jenis aktivitasnya, kompleksitas proses dan interaksinya, kompetensi personil. Pada klausul 4.2 ISO 9001: 2008 dinyatakan tentang persyaratan terdokumentasi, membuat jelas bahwa apabila standar-standar spesifik membutuhkan suatu prosedur terdokumentasi, maka prosedur itu harus ditetapkan, didokumentasikan dan dipelihara. Semua dokumen, sebagai bagian dari manajemen kualitas harus dikendalikan sesuai dengan klausul 4.2.3 dari ISO 9001: 2008 tentang pengendalian dokumen. Begitu juga dengan catatan-catatan

kulaitas, mengikuti persyaratan/ klausul 4.2.4 tentang pengendalian rekaman (catatan kualitas). Dokumen-dokumen pada ISO 9001:2008 dapat berbentuk kertas, disk komputer, foto-foto, master sample, dan lain-lain.

Persyaratan dokumentasi pada ISO 9001:2008 menerangkan tentang Standar Internasional. Menurut Gaspersz (2006:59) persyaratan dokumentasi secara umum berdasarkan Sistem Manajemen Mutu adalah:

- 1) Pernyataan terdokumentasi dari kebijakan mutu dan sasaran mutu. Persyaratan tentang kebijakan mutu didefinisikan dalam klausul 5.3 (Kebijakan Mutu) dari ISO 9001: 2008. Kebijakan mutu yang terdokumentasi harus dikendalikan menurut ketentuan persyaratan dari klausul 4.2.3 tentang pengendalian dokumen. Persyaratan tentang tujuan mutu atau sasaran mutu didefinisikan pada klausul 5.4.1. Sasaran Mutu dari ISO 9001: 2008. Sasaran mutu yang terdokumentasi ini juga harus dikendalikan berdasarkan persyaratan pengendalian dokumen dari klausul 4.2.3.
- 2) Manual mutu. Manual mutu sering juga disebut pedoman mutu menetapkan isi minimum untuk manual mutu. Manual mutu merupakan keputusan bebas dari setiap organisasi , kultur, dan kompleksitas.
- 3) Prosedur-prosedur terdokumentasi.ISO 9001: 2008 mengharuskan organisasi untuk mendokumentasikan prosedur-prosedur seperti berikut : Klausul 4.2.3. Pengendalian Dokumen, Klausul 4.2.4. Pengendalian Rekaman, Klausul 8.2.2. Audit Internal, Klausul 8.3. Pengendalian Produk Tidak Sesuai, Klausul 8.5.2 Tindakan Korektif, Klausul 8.5.3. Tindakan Pencegahan.

4) Dokumen-dokumen yang dibutuhkan oleh organisasi agar menjamin efektifitas perencanaan, pengoperasian, dan pengendalian proses-proses. Agar organisasi mampu menunjukkan efektifitas dari implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 maka organisasi itu perlu mengembangkan dokumen-dokumen selain prosedur-prosedur terdokumentasi. ISO 9001: 2008 meneapkan dokumen-dokumen secara spesifik yang meliputi: Kebijakan mutu (klausul 5.3), Sasaran mutu (klausul 5.4.2) dan Pedoman mutu (klausul 4.2.2).. Suatu itu organisasi juga dapat mengembangkan dokumen-dokumen lain seperti : peta proses, struktur organisasi, instruksi kerja, dokumen-dokumen yang berisi komunikasi internal, jadwal kegiatan, daftar pemasok/rekanan, rencana inspeksi dan sasaran mutu.

5) Catatan-catatan/ rekaman. Sistem manajemen mutu menetapkan secara spesifik beberapa rekaman yang harus dikendalikan yaitu: hasil-hasil peninjauan ulang manajemen (5.6.1), hasil-hasil dari pendidikan dan pelatihan, ketrampilan dan pengalaman, kompeensi personel (6.2.2), bukti-bukti bahwa realisasi proses dan produk yang dihasilkan telah memenuhi persyaratan (7.5.1), hasil-hasil peninjauan ulang persyaratan-persyaratan yang terkait dengan produk atau jasa dan tindak lanjut tindakan-tindakan dari hasil peninjauan ulang itu, hasil-hasil dari peninjauan ulang desain dan pengembangan beserta tindakan-tindakan yang diperlukan (7.5.3), hasil-hasil evaluasi pemasok beserta tindak lanjut yang diperlukan berdasarkan hasil evaluasi itu (7.4.1), validasi dari hasil pengukuran terdahulu apabila peralatan pengukuran yang ditemukan tidak sesuai dengan persyaratan (7.6), hasil-hasil

audit internal beserta tindak lanjut yang dilakukan berdasarkan hasil audit internal itu (8.2.2), keadaan dan ketidaksesuaian produk beserta tindakan yang diambil (8.3), hasil-hasil dari tindakan koreksi (8.5.2) dan hasil-hasil tindakan pencegahan (8.5.3).

2.5. Dampak Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008

2.5.1. Hakikat Kompetensi

Pegawai yang terlibat dalam proses organisasi baik perencanaan, pelaksanaan maupun pengendalian harus mempunyai kompetensi sebagaimana yang ditetapkan dalam organisasi atau perusahaan, yaitu kompeten sesuai dengan pendidikan, pelatihan, ketrampilan dan pengalaman yang dapat menjamin bahwa kualitas yang disyaratkan terpenuhi. Definisi kompetensi yang dipahami selama ini adalah mencakup penguasaan terhadap 3 (tiga) jenis kemampuan, yaitu: pengetahuan (*knowledge, science*), keterampilan teknis (*skill, teknologi*) dan sikap perilaku (*attitude*).

Becker *et al.* (2001:42) mengatakan bahwa kompetensi mengacu pada karakter *knowledge, skill, dan abilities* setiap individu atau karakter personal yang mempengaruhi *job performance* individu secara langsung. Grote (1996:23) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar dari individu yang berhubungan dengan ukuran atau referensi efektif atau tidaknya kinerja dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. Menurut Grote kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, yaitu siapa yang berkinerja baik dan kurang baik tergantung pada kompetensi yang dimilikinya, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Manurut Martoyo (2003:15) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan, pengetahuan, serta atribut personal lainnya yang mampu membedakan seseorang yang perform dan tidak perform” komponen dalam kompetensi terdiri dari potensi-potensi yang mengacu pada kecakapan tertentu, diantaranya adalah komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pemutusan secara analisis, agar rujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Menurut Wibowo (2007:86) Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut, Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Kompetensi menurut Spencer dalam Hasibuan (2003:87) merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Gasperz (2005: 40) kompetensi adalah sesuatu yang orang bawa bagi suatu pekerjaan dalam bentuk dan tingkatan perilaku yang berbeda yang mempengaruhi aspek proses dari pekerjaan. Dengan demikian kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki.

Pendapat senada dikemukakan oleh Robert A. Roe (2001: 74): *Competence is defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills, personal values and attitudes. Competence builds on knowledge and skills and is acquired through work experience and learning by doing.* “ Kompetensi dapat digambarkan sebagai kecakapan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan.

Dengan membangun kompetensi yang tinggi dapat menciptakan keunggulan yang khas terhadap sumber daya manusia yang dimiliki organisasi salah satunya adalah dengan melakukan rekrutmen individu yang terlatih dan memiliki potensi individual yang dapat dikembangkan melalui program pelatihan dan pendidikan lanjut. Undang-Undang no. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidik Nasional penjelasan pasal 35 (1): “Kompetensi lulusan merupakan kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan sesuai dengan standard nasional yang telah disepakati”

Undang-Undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan: pasal 1 (10) Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan” Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) menjelaskan tentang sertifikasi kompetensi kerja sebagai suatu proses pemberian sertifikat kompetensi yang dilakukan secara

sistimatis dan objektif melalui uji kompetensi yang mengacu kepada standar kompetensi kerja nasional Indonesia dan atau Internasional.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wiwin Agustian (2010:17) kompetensi pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata dan relatif berada di permukaan salah satu karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada Universitas Bina Darma.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas disimpulkan bahwa kompetensi adalah sebuah pernyataan terhadap apa yang seseorang harus lakukan ditempat kerja untuk menunjukkan pengetahuannya, keterampilannya dan sikap sesuai dengan standar yang dipersyaratkan serta bagaimana mereka berkontribusi pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Kompetensi dapat dilihat dari kesanggupannya untuk komitmen pada pekerjaan berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, mengembangkan orang lain, standar profesionalisme tinggi, dampak dan pengaruh, inovasi, kepemimpinan, kepedulian pada organisasi, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, strategi bisnis, kerja sama tim, dan keberagaman.

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Pendidikan dan pelatihan merupakan proses peningkatan ketrampilan kerja baik teknis maupun manajerial dimana pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam

kelas, berlangsung dalam jangka waktu tertentu Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2003:251) mengemukakan, *training is a planned effort to facilitate the learning of job-related knowledge, skills, and behavior by employee*. Hal ini berarti bahwa pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai.. Menurut Gomes (2003:197), pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Menurut Robbins (2001:282), *training meant formal training that's planned in advanced and has a structured format*. Ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dimaksudkan disini adalah pelatihan formal yang direncanakan secara matang dan mempunyai suatu format pelatihan yang terstruktur.

Menurut Bernardin dan Russell (1998:172), *Training is defined as any attempt to improve employee performance on a currently held job or one related to it. This usually means changes in spesific knowledges, skills, attitudes, or behaviors. To be effective, training should involve a learning experience, be a planned organizational activity, and be designed in response to identified needs*. Jadi pelatihan didefinisikan sebagai berbagai usaha pengenalan untuk mengembangkan kinerja tenaga kerja pada pekerjaan yang dipikulnya atau juga sesuatu berkaitan dengan pekerjaannya. Hal ini biasanya berarti melakukan perubahan perilaku, sikap, keahlian, dan pengetahuan yang khusus atau spesifik. Dan agar pelatihan menjadi efektif maka di dalam pelatihan harus mencakup suatu

pembelajaran atas pengalaman-pengalaman, pelatihan harus menjadi kegiatan keorganisasian yang direncanakan dan dirancang didalam menanggapi kebutuhan-kebutuhan yang teridentifikasi.

Menurut Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2001:259), *training is usually conducted when employees have a skill deficit or when an organization changes a system and employees need to learn new skill*. Ini berarti bahwa pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu system dan para perlu belajar tentang keahlian baru.

Menurut DeCenzo dan Robin (1999:227), *Training is a learning experience in that it seeks a relatively permanent change in an individual that will improve the ability to perform on the job*. Ini berarti bahwa pelatihan adalah suatu pengalaman pembelajaran didalam mencari perubahan permanen secara relatif pada suatu individu yang akan memperbaiki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya itu.

Definisi-definisi para ahli tersebut dapat dengan lengkap mendeskripsikan mengenai pelatihan beserta tujuan dari pelaksanaan pelatihan. Hal ini berarti bahwa tujuan pelatihan adalah agar para pegawai dapat menguasai pengetahuan, keahlian dan perilaku yang ditekankan dalam program-program pelatihan dan untuk diterapkan dalam aktivitas sehari-hari para pegawai. Pelatihan juga mempunyai pengaruh yang besar bagi pengembangan perusahaan.

Cut Zurnali (2004: 68) memaparkan beberapa manfaat pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan yaitu:

- 1) Meningkatkan pengetahuan para pegawai atas budaya dan para pesaing luar,

- 2) Membantu para pegawai yang mempunyai keahlian untuk bekerja dengan teknologi baru,
- 3) Membantu para pegawai untuk memahami bagaimana bekerja secara efektif dalam tim untuk menghasilkan jasa dan produk yang berkualitas,
- 4) Memastikan bahwa budaya perusahaan menekankan pada inovasi, kreativitas dan pembelajaran,
- 5) Menjamin keselamatan dengan memberikan cara-cara baru bagi para pegawai untuk memberikan kontribusi bagi perusahaan pada saat pekerjaan dan kepentingan mereka berubah atau pada saat keahlian mereka menjadi absolut,
- 6) Mempersiapkan para pegawai untuk dapat menerima dan bekerja secara lebih efektif satu sama lainnya, terutama dengan kaum minoritas dan para wanita.

Pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Bella dalam Hasibuan (2003: 45) menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses peningkatan ketrampilan kerja baik teknis ataupun manajerial dimana berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab *why* sedangkan latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab *how*". pelatihan tidak hanya berlaku bagi pegawai baru akan tetapi juga bagi pegawai lama yang juga sudah berpengalaman perlu belajar menyesuaikan dengan organisasi orang-orangnya, kebijaksanaan-kebijaksanaannya dan prosedur- prosedurnya. Ketrampilan, keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas kerja agar dapat menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Mensosialisasi pegawai ke dalam budaya

organisasi agar dapat menjadi pegawai yang produktif dan efektif merupakan hal sangat penting bagi organisasi. Langkah efektif adalah dengan memberikan pelatihan, dan pelatihan bagi pegawai adalah merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar.

Merujuk beberapa pendapat tentang pelatihan di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses peningkatan ketrampilan kerja baik teknis ataupun manajerial agar setiap pegawai menguasai pengetahuan, keahlian dan perilaku yang ditekankan dalam program-program pelatihan dan untuk diterapkan dalam aktivitas sehari-hari para pegawai ataupun pegawai. Kesadaran akan pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Berdasarkan uraian tentang hakikat kompetensi disimpulkan bahwa kompetensi adalah kecakapan yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, mengambil keputusan yang relevan dengan keahlian, pengalaman dan ketrampilan yang didukung pendidikan dan pelatihan berkaitan dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya serta bagaimana mereka berkontribusi pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Untuk mengukur bagaimana sebenarnya kompetensi maka indikator yang digunakan adalah (1) pengetahuan, (2) keterampilan, (3) komitmen pada pekerjaan berkelanjutan, (4) orientasi pada pelayanan, (5) berpikir konseptual, (6) pengambilan keputusan, (7) mengembangkan orang lain, (8) profesionalisme, (9)

inovasi, (10) kepedulian pada organisasi, (11) orientasi pada kinerja, (12) dan kerja sama tim.

2.5.2. Hakikat Infrastruktur

Infrastruktur mengacu pada sistem fisik yang menyediakan transportasi, air, bangunan, dan fasilitas publik lain yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia secara ekonomi dan sosial. Infrastruktur menyediakan fasilitas yang mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai kesesuaian terhadap persyaratan produk meliputi bangunan, ruang kerja, dan fasilitas yang sesuai, peralatan proses (perangkat lunak dan perangkat keras), pelayanan pendukung (transportasi dan komunikasi). Dengan demikian infrastruktur pada hakikatnya adalah sarana dan prasarana. Kriteria minimum sarana terdiri dari perabot, peralatan, media yang dipakai ketika menjalankan aktivitas lembaga, buku dan sumber lain, teknologi informasi dan komunikasi, serta perlengkapan lain yang wajib dimiliki oleh lembaga. Kriteria minimum prasarana yang terdiri dari lahan, bangunan, ruang-ruang, dan instalasi daya dan jasa yang wajib dimiliki oleh lembaga.

Neil (2003:2) menyatakan bahwa infrastruktur adalah aset fisik yang dirancang dalam sistem sehingga memberikan pelayanan publik yang maksimal. Sugian O (2006:109) Infrastruktur (prasarana) adalah sistem dari fasilitas, peralatan dan jasa yang dibutuhkan untuk operasi organisasi. Dalam hal ini meliputi bangunan dan segala fasilitas fisik yang dikembangkan untuk mendukung pencapaian tujuan sosial dan ekonomi suatu organisasi atau komunitas. Sistem infrastruktur adalah kumpulan sub-sistem infrastruktur atau kumpulan elemen infrastruktur yang saling berinteraksi untuk tujuan tertentu.

Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan telah menyediakan infrastruktur yaitu :

- 1) Gedung kantor, perpustakaan, dua ruang aula, ruang belajar, dan penginapan serta kantin dengan pembagian ruang kerja yang nyaman dilengkapi dengan sistem pendingin, fasilitas toilet, dapur dan peralatan pemadam kebakaran yang cukup, agar pegawai dan peserta pelatihan betah, gudang dan workshop yang layak dan teratur rapi sebagai fasilitas lainnya.
- 2) Menyediakan peralatan kerja berupa meja kursi, almari, filing cabinet, computer/ lapotop dan fasilitas lainnya untuk mencapai produktifitas optimal.
- 3) Sarana olahraga bisa dimanfaatkan baik bagi pegawai maupun peserta pendidikan dan pelatihan.
- 4) Jasa pendukung berupa kendaraan operasional, telepon, facsimile, email.
- 5) Sarana ibadah
- 6) Laboratorium
- 7) Poliklinik
- 8) Posko keamanan dan sarana lainnya.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa infrastruktur adalah fasilitas yang mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai kesesuaian terhadap persyaratan produk meliputi bangunan, ruang kerja, dan fasilitas yang sesuai, peralatan proses (perangkat lunak dan perangkat keras), pelayanan pendukung (transportasi dan komunikasi).

Infrastruktur merupakan aset fisik yang dirancang dalam sistem sehingga memberikan pelayanan publik yang maksimal. Sebagai indikator pengukuran

infrastruktur meliputi: (1) bangunan, ruang kerja, (2) fasilitas yang sesuai, (3) peralatan proses (perangkat lunak dan perangkat keras), (4) pelayanan pendukung (transportasi dan komunikasi).

2.5.3. Hakikat Lingkungan Kerja

Untuk meningkatkan produktifitas kinerja pegawai perlu diperhatikan lingkungan kerja yang mendukung dan memadai sehingga pegawai menjadi senang dan bekerja dengan sungguh-sungguh. Kesuksesan organisasi/lembaga sangat tergantung pada lingkungan kerja di dalam organisasi, karena para anggota yang melakukan kegiatan operasional merasa nyaman dan menyukai lingkungan tempat bekerja. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor pendukung semangat kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Menurut Tery dan Rue (2001: 67) menyatakan bahwa, lokasi, peralatan meja-meja, formulir-formulir, penerangan, semangat umum, dan sikap-sikap, sarana kerja adalah contoh dari faktor-faktor lingkungan kerja. Marbun dan Heryanto (1993: 64) menyatakan bahwa, lingkungan kerja antara lain kedisiplinan kerja akan meningkatkan kualitas kerja, ketertiban dalam tindakan, kerapian lingkungan dan proses kerja, serta kesegaran jasmani : kondisi fisik seseorang sangat menentukan hasil karyanya.

Lingkungan kerja yaitu kondisi lingkungan tempat melaksanakan pekerjaan dengan suasana yang kondusif sehingga dapat memberikan motivasi dan kenyamanan dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai kesesuaian produk.

Gaspersz (2005: 40) menyatakan bahwa :

lingkungan kerja mencakup kondisi tempat melaksanakan kerja meliputi faktor fisik, sosial, psikologis dan lingkungan (temperatur, kelembaban dan komposisi udara). Lingkungan tersebut seperti penerangan yang cukup, kelembaban udara, temperatur, sistem upah gaji, hubungan kerja antara pegawai, kebijakan perusahaan, proses administrasi di perusahaan dan lingkungan sosial yang kondusif.

Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai perlu diperhatikan lingkungan kerja yang mendukung dan memadai sehingga pekerja merasa nyaman dalam bekerja dan dapat bekerja dengan baik. Keberhasilan organisasi sangat tergantung pada lingkungan kerja didalam organisasi, karena para pegawai yang melakukan kegiatan pekerjaan merasa betah dan menyukai lingkungan tempat mereka bekerja. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor pendukung semangat kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Simamora (1995: 59), menyatakan bahwa:

lingkungan kerja merupakan tempat dimana pekerja melakukan kegiatannya dan segala sesuatu yang dapat membantunya didalam pekerjaan”. Adapun yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik dan kondusif, seperti: tingkat kebisingan, keadaan kantor, peralatan kantor, cahaya dan udara, yang tentunya dapat mempengaruhi diri pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Selain itu lingkungan kerja didalam organisasi mutlak untuk diperhatikan dan sangat menentukan dalam segala kegiatan organisasi baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta.

1) Suhu

Untuk memaksimalkan kinerja adalah penting bagi pegawai bekerja di suatu lingkungan suhu diatur sedemikian rupa sehingga berada diantara rentang yang dapat diterima setiap individu. Seperti tersedianya sistem pendingin antara lain AC, kipas angin dan ventilasi udara.

2) Kebisingan

Efek dari suara-suara yang tidak konstan (tidak dapat di ramalkan) cenderung mengganggu kemampuan pegawai untuk berkonsentrasi dan memusatkan perhatian sehingga dapat menurunkan kinerja pegawai. Kebanyakan kantor mempunyai tingkat kebisingan berkisar dari rendah sampai sedang dan organisasi hendaknya mempertimbangkan untuk memasang bahan kedap suara seperti : langit-langit, karpet, dan tirai yang dapat menyerap bunyi.

3) Penerangan

Untuk tugas-tugas yang sulit dan pekerjaan yang membutuhkan tingkat kecermatan yang tinggi sangat membutuhkan intensitas cahaya yang tepat. Hal ini disebabkan melakukan aktivitas di dalam intensitas cahaya yang buruk dapat membuat mata tegang dan sakit. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan sistem penerangan yang cukup.

4) Mutu Udara

Merupakan fakta yang tidak dapat disangkal bahwa menghirup udara yang tercemar membawa efek yang merugikan kesehatan pribadi. Sejauh ini polutan ditemukan dalam konsentrasi yang tinggi dilingkungan kerja dibanding di masyarakat pada umumnya, pegawai dapat menghadapi resiko

kesehatan pribadi yang serius yang dapat menyebabkan menurunnya kinerja pegawai. Hal ini bagi perusahaan dapat menjadi alasan untuk memasang alat penyaring udara, meletakkan tumbuhan hijau pada ruangan dan kecenderungan ke arah tempat kerja yang bebas dari asap rokok.

5) Ukuran Ruangan

Ukuran ruangan selayaknya disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan tugas-tugas yang diembannya tidak terlampau sempit dan tidak terlalu luas. Sehingga pegawai dapat bergerak dengan leluasa.

6) Pengaturan Ruang Kerja

Ukuran ruangan merujuk pada pengukuran besarnya ruangan perpegawai, pengaturan merujuk pada jarak antara orang dan fasilitas, misalnya : penempatan meja, kursi, komputer, telepon dll. Penempatan fasilitas yang baik dapat memudahkan pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya.

7) Privasi

Banyak pegawai menginginkan tingkat privasi yang besar dalam pekerjaan mereka namun banyak juga pegawai menginginkan peluang untuk berinteraksi dengan rekan kerja. Privasi pada dasarnya membatasi gangguan terutama bagi pegawai yang melakukan tugas-tugas yang rumit. Oleh sebab itu pimpinan harus tanggap terhadap kebutuhan privasi pegawainya.

Faktor lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk itu kondisi lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis akan membuat pegawai merasa nyaman dan bergairah dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan tempat melaksanakan pekerjaan dengan

susana yang kondusif sehingga dapat memberikan motivasi dan kenyamanan dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai kesesuaian produk/jasa. Lingkungan kerja mencakup kondisi tempat melaksanakan kerja yang meliputi: (1) lingkungan fisik, (2) sosial, (3) psikologis beserta (4) situasi dan kondisi yang meliputinya yaitu : suhu, kebisingan, penerangan, mutu udara, ukuran ruangan, pengaturan ruangan kerja, dan privasi.

