

**MODUL MANAJEMEN MUTU
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS**



**Lembaga Administrasi Negara
Republik Indonesia
2019**

Hak Cipta © Pada:

Lembaga Administrasi Negara Edisi Tahun 2019

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Jl. Veteran No. 10 Jakarta 10110

Telp. (62 21) 3868201-06 Ext. 193, 197

Fax. (62 21) 3800188

MANAJEMEN MUTU

Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Adi Suryanto, M.Si
2. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
3. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol., Adm

TIM PENULIS MODUL:

1. Drs Setia Budi, MA;
2. Dra. Damayani Tyastianti, M.Q.M

REKA CETAK :

COVER :

Jakarta - LAN - 2019

ISBN:

KATA PENGANTAR

Arah pembangunan SDM Aparatur ditujukan pada SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Selain itu, pembangunan SDM juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang akan berperan sebagai penggerak utamanya.

Perubahan mendasar yang saat ini sedang terjadi di dunia yaitu Revolusi Industri 4.0 dimana teknologi informasi menjadi hal yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan sehari-hari juga membawa pengaruh terhadap pengembangan kompetensi ASN. Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual dapat dilakukan melalui teknologi informasi. Dalam dunia bisnis, pelaku usaha tidak perlu memiliki modal yang berwujud untuk dapat memulai sebuah bisnis sedangkan dari konsumen segala transaksi dapat dilakukan melalui online. Untuk berbelanja, orang tidak perlu datang ke supermarket untuk mendapatkan barang yang dibutuhkan, namun dengan berbagai aplikasi, barang yang dibutuhkan tersebut dapat diantarkan langsung ke depan pintu rumah.

Demikian juga dengan pembelajaran, orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, namun tetap dapat mengikuti pembelajaran melalui model pembelajaran *e-learning*. Hal ini

tentu membawa pengaruh perubahan *mindset* dalam pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui *e-learning* menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan. Wajah kediklatan yang terjadi diperkaya dengan perubahan *business process* dari manual ke online yang mengubah sistem kediklatan lama yang lebih mengutamakan pembelajaran tatap muka dan di dalam kelas menjadi pembelajaran mandiri, jarak jauh dan tidak di dalam kelas.

Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Pelatihan harus melakukan berbagai penyesuaian sesuai dengan tuntutan zaman. Memenuhi tuntutan tersebut maka perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi bagi Pejabat Pengawas telah dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Pembelajaran Pelatihan Kepemimpinan Pengawas terdiri dari 5 (lima) Agenda: *Self Mastery*, Pengendalian Pelayanan, Inovasi Pelayanan Publik, Pemberdayaan Tim, dan Aktualisasi Kepemimpinan. Setiap agenda terdiri dari beberapa mata pelatihan yang berbentuk bahan ajar. Bahan ajar pelatihan kepemimpinan terdiri dari modul, bahan tayang serta bahan bacaan yang disajikan melalui *e-learning*. Bahan ajar Pelatihan Kepemimpinan merupakan acuan minimal bagi para pengajar sebagai wujud respon tantangan eksternal serta perubahan zaman yang dinamis. Para pengajar dapat memperkaya bahan ajar dengan variasi metode penyampaian bahan ajar maupun penambahan bahan ajar melalui media pembelajaran lainnya (film, studi kasus dll).

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
BAB I.....	2
PENDAHULUAN	2
A. Latar Belakang	2
B. Deskripsi Singkat	5
C. Hasil Belajar (Tujuan Pembelajaran).....	5
BAB II.....	7
Materi Pokok I Ceramah Manajemen Mutu	7
A. Indikator Keberhasilan:.....	7
B. Uraian.....	7
BAB III.....	8
MATERI POKOK II PERKEMBANGAN DAN RUANG LINGKUP	8
MANAJEMEN MUTU	8
A. Indikator Keberhasilan.....	8
B. Uraian dan Contoh	8
C. Latihan Materi Pokok II	43
D. Rangkuman Materi Pokok II	43
E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	44
BAB IV.....	45
MATERI POKOK III STANDAR MUTU: ISO DAN SNI.....	45
A. Indikator Keberhasilan.....	46
B. Uraian dan Contoh	46
C. Latihan Materi Pokok III	53
D. Rangkuman.....	54
E. Evaluasi Materi Pokok III.....	54
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	54
BAB V.....	55
MATERI POKOK IV SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL PEMERINTAH(SPIP) SEBAGAI PENGENDALIAN MUTU PELAKSANAAN TUGAS DI INSTANSI PEMERINTAH	55
A. Indikator Keberhasilan.....	56
B. Uraian dan Contoh	56

C. Latihan Materi Pokok IV	72
D. Rangkuman Materi Pokok IV	73
E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	74
BAB VI	75
MATERI POKOK V TEKNIK-TEKNIK PENGENDALIAN	75
A. Indikator Keberhasilan.....	75
B. Uraian dan Contoh	75
C. Latihan	97
D. Rangkuman Materi Pokok V	97
E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	98
BAB VII	99
MATERI POKOK VI ANALISA PERMASALAHAN MANAJEMEN MUTU DAN SOLUSINYA	99
A. Indikator Keberhasilan.....	99
B. Uraian dan Contoh	99
C. Latihan	103
D. Rangkuman.....	103
E. Evaluasi Materi Pokok.....	103
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	103
DAFTAR PUSTAKA.....	104

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

Widyaiswara/Fasilitator diharapkan mengikuti petunjuk penggunaan modul Manajemen Mutu, sebagai berikut:

1. Mempelajari dan memahami Rencana Pembelajaran Mata Pelatihan (RBPMP), Rencana Pembelajaran (RP), dan Modul Manajemen Mutu ini.
2. Harus konsisten menjelaskan Mata Pelatihan ini sesuai urutan penyajian dalam RP dan substansi yang tercantum dalam Modul.
3. Menguasai atau memahami buku/bahan referensi termasuk peraturan perundang-undangan yang terkait.
4. Diperbolehkan memberikan pengayaan dari bahan tayangan standar yang ada dalam modul, sepanjang untuk menambah wawasan peserta dan mengikuti perkembangan peraturan, referensi, data/informasi yang relevan.
5. Sedapat mungkin untuk mengupload peraturan, buku-buku landasan teori yang dapat memudahkan peserta mempelajari materi yang akan disampaikan secara mandiri (*e-Learning*)
6. Jika ada kebijakan-kebijakan baru dapat ditambahkan dalam penyampaian materi/bahan ajar pelatihan ini.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Mutu adalah terminologi lain dari kualitas sesuatu, baik produk jasa maupun barang. Dalam sejarah manusia, mutu melekat atau inherent dalam setiap aktivitas manusia, termasuk mutu kerja atau kinerja instansi pemerintah di semua negara termasuk di Indonesia. Mutu atau kualitas kinerja instansi pemerintah dan individu dapat dibandingkan antar instansi dan antar individu. Negara dan instansi yang maju dapat dipastikan memiliki prinsip atau nilai (values) kerja yang berorientasi pada peningkatan kinerja, kinerja yang lebih baik (better performance) dan perbaikan berkelanjutan (continuous improvement). Semua dimaksudkan untuk menghasilkan produk atau jasa yang bermutu. Organisasi berkinerja tinggi (high performance organisation) mencerminkan organisasi yang memiliki mutu yang tinggi pada hasil kinerja lembaga/organisasi, kinerja sumber daya manusia dan kualitas manajemennya. Organisasi sektor publik (kementerian/lembaga dan instansi di pemerintah daerah) diharapkan dapat menjadi organisasi berkinerja tinggi, yang senantiasa berorientasi meningkatkan mutu atau kualitas kerjanya. Tugas meningkatkan mutu atau kualitas melekat dan ada pada semua tingkatan organisasi publik (kementerian/lembaga dan organisasi pemerintah daerah) pada semua bidang tugas, seperti pengelolaan data/informasi, anggaran hingga perumusan kebijakan publik. Pengawas sebagai pejabat ASN pada tingkatan bawah juga dituntut untuk senantiasa meningkatkan mutu atau kualitas pelaksanaan tugas dan fungsinya agar dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kualitas kerja instansi tempatnya bekerja.

Dalam modul ini, tidak dibahas tentang mutu bidang-bidang pekerjaan organisasi publik tersebut, tetapi akan membahas tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah atau SPIP (Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008). Sistem

Pengendalian Intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Secara implisit SPIP mengandung upaya pengendalian mutu pelaksanaan tugas, produk dan jasa yang dihasilkan organisasi publik, termasuk di dalamnya mengurangi atau bahkan menghilangkan resiko-resiko yang menghambat pencapaian mutu dan bahkan kegagalan mencapai tujuan organisasi.

Selain SPIP, modul ini juga akan membahas secara umum teknik-teknik pengendalian mutu dalam organisasi publik maupun dunia usaha. Pengawas dapat mempelajari dan menentukan teknik-teknik pengendalian mutu yang relevan atau sesuai untuk organisasi publik atau unit organisasi tempatnya bekerja.

1. Kaitan Modul dengan Pengalaman Peserta

Manajemen mutu erat kaitannya dengan tugas pejabat Pengawas sebagai pimpinan tingkat bawah yang mengetahui langsung kualitas pelaksanaan tugas dari para pelaksana di bawahnya. Pengalaman peserta dalam pelaksanaan tugas-tugasnya sebelum mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Pengawas akan relevan dan bermanfaat untuk memperkaya pembelajaran untuk diri peserta sendiri dan antar peserta. Karena itu, diharapkan, melalui pembelajaran manajemen mutu, mulai dari yang terstruktur seperti ceramah, tanya jawab dan diskusi sampai pada yang tidak terstruktur seperti pengkajian dan pendalaman materi secara mandiri, peserta dapat mengeksplorasi manajemen mutu dalam teori dan prakteknya di Indonesia, dan menerapkannya sesuai dengan tugas dan kewenangannya pada tingkat unit organisasi tempat pejabat Pengawas bekerja.

2. Kegunaan Modul dengan Lingkup Pekerjaan Peserta

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian-bagian sebelumnya, modul Manajemen Mutu relevan dan sesuai tugas dan tanggung jawab Pejabat Pengawas dalam mengendalikan mutu pelaksanaan tugas pelaksana atau bawahannya di bidang pelayanan publik, administrasi pemerintahan dan pembangunan. Materi dalam modul Manajemen mutu akan memberi pengetahuan dan kemampuan kepada Pengawas dalam mengelola mutu di lingkup tugasnya, sebagai pengendali pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana di bawahnya. Upaya pengendalian dimaksudkan untuk menjamin tercapainya mutu pekerjaan, produk dan jasa yang dihasilkan. Untuk itu, materi manajemen mutu juga membahas tentang teknik-teknik pengendalian mutu. Pengawas dapat memilih teknik-teknik mana yang relevan dengan pelaksanaan tugas peserta (pejabat Pengawas) di unit organisasinya

3. Keterkaitan dengan Modul-modul lain

Manajemen mutu secara singkat dapat diartikan sebagai manajemen untuk mengendalikan mutu pelaksanaan tugas, mutu produk atau hasil kerja di bidang pelayanan publik, administrasi pemerintahan dan pembangunan. Mutu adalah terminologi lain dari kualitas atau ukuran dari sesuatu yang diharapkan dalam setiap pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah di semua bidang tugas dan pada semua tingkatan organisasi. Karena itu, mutu atau kualitas erat kaitannya dengan semua mata pelatihan dalam tiga Agenda Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), yang semuanya ditujukan untuk meningkatkan mutu pelaksanaan tugas dan fungsi Pengawas. Keterkaitan dengan mata pelatihan dalam Agenda Manajemen Kinerja yaitu Teknik-teknik Komunikasi Publik, Pelayanan Publik Digital, Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan, dan Manajemen Pengawasan. Demikian juga, terkait erat dan saling melengkapi dengan mata pelatihan dalam Agenda Kepemimpinan Pelayanan, yaitu Diagnosa Organisasi, Berpikir Kreatif dalam Pelayanan, Membangun Tim Efektif, dan Kepemimpinan Dalam

Pelaksanaan Pekerjaan. Sedangkan keterkaitan Manajemen Mutu dengan mata pelatihan Etika dan Integritas Kepemimpinan Pancasila dan mata pelatihan Bela Negara Kepemimpinan Pancasila dalam Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme, adalah bahwa nilai-nilai (values) Pancasila, Nasionalisme dan Bela Negara melandasi Pengawas untuk terus meningkatkan mutu dan kinerjanya untuk kepentingan bangsa dan negara Indonesia. Bekerja yang terbaik untuk kepentingan bangsa dan negara adalah salah satu wujud implementasi Bela Negara.

B. Deskripsi Singkat

Mata Pelatihan ini membekali peserta dengan pengetahuan tentang manajemen mutu dan kemampuan untuk menerapkan teknik-teknik pengendalian mutu yang relevan dengan pelaksanaan tugas peserta (pejabat Pengawas) di instansinya. Materi yang dibahas meliputi perkembangan dan ruang lingkup manajemen mutu, sistem manajemen mutu, standar mutu menurut ISO dan SNI, kebijakan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sebagai pengendalian mutu pelaksanaan tugas instansi pemerintah di semua bidang, dan teknik-teknik pengendalian mutu. Mata pelatihan ini disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, menonton film pendek, diskusi kelompok dan presentasi hasil diskusi kelompok tentang masalah manajemen mutu. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya memahami manajemen mutu dan mampu menerapkan teknik-teknik pengendalian mutu yang relevan dengan pelaksanaan tugas peserta di instansinya.

C. Hasil Belajar (Tujuan Pembelajaran)

1. Kompetensi dasar/Hasil Belajar

Setelah mengikuti mata pelatihan ini, peserta diharapkan mampu memahami manajemen mutu dan menerapkan teknik-

teknik pengendalian mutu yang relevan dengan pelaksanaan tugas peserta (pejabat Pengawas) di instansinya.

2. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu menjelaskan:

- a. Substansi Ceramah Manajemen Mutu yang disampaikan oleh Narasumber.
- b. Perkembangan dan ruang lingkup manajemen mutu.
- c. Standar mutu menurut ISO dan SNI
- d. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sebagai pengendalian mutu pelaksanaan tugas instansi pemerintah.
- e. Teknik-teknik pengendalian mutu dan teknik-teknik yang relevan dengan tugas peserta di instansinya.
- f. Cara menganalisis masalah manajemen mutu dan

BAB II

Materi Pokok I

Ceramah Manajemen Mutu

A. Indikator Keberhasilan:

Peserta mampu menjelaskan substansi ceramah manajemen mutu.

B. Uraian

Subtansi isi ceramah sesuai dan relevan dengan mata pelatihan Manajemen Mutu, utamanya penerapan manajemen mutu di instansi pemerintah pusat dan daerah, dan dapat pula dengan membandingkan manajemen mutu di birokrasi negara lain dan badan usaha.

BAB III

MATERI POKOK II

PERKEMBANGAN DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN MUTU

A. Indikator Keberhasilan

Peserta mampu menjelaskan Perkembangan dan Ruang Lingkup Manajemen Mutu

B. Uraian dan Contoh

1. Sejarah Perkembangan Manahemen Mutu

Jika kita melihat peninggalan benda dan bangunan-bangunan sejarah di berbagai negara, baik sebelum Masehi maupun setelahnya hingga masa abad ke- 21 Millenium, salah satu muncul dalam pikrian kita adalah kekaguman atas hasil karya-karya tersebut. Berikut berapa peninggalan sejarah dan produk canggih masa kini

Gambar 1

Produk Bermutu Masa Lalu dan Sekarang



Chichen Itza, Meksiko



Machu Piccu, Peru



The Great Wall, Cina



Babylon, Irak Istana



Kiyomizu, Jepang



Colosseum Roma, Italia



Tower of London



Leptis Magna, Lybia



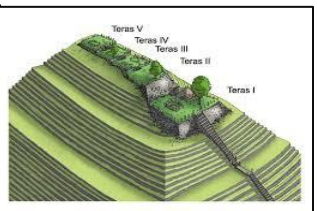
Piramida, Mesir



Borobudur, Indonesia



Gunung Padang, Indonesia



Zaman megalitik yang diduga lebih tua dibandingkan Piramida



Harmony of The Seas



STEALTH, USA



Handphone,

(sumber: <https://www.google.com>; <http://madara9945.blogspot.com>)

Pertanyaan yang dapat kita ajukan: bagaimana cara membuat bangunan dan benda yang bagus dan bermutu tersebut? Apa yang dilakukan sehingga menghasilkan bangunan/produk yang berkualitas tinggi?

Pertanyaan-pertanyaan ini sebenarnya sudah mengarah pada bagaimana menghasilkan produk-produk bermutu? Secara tidak langsung kita sudah bertanya tentang manajemen atau mengelola proses membuat produk-produk tersebut sehingga berkualitas tinggi?

Kesimpulannya: mustahil peninggalan sejarah dan produk modern tersebut dihasilkan dengan cara biasa. Pasti dengan cara yang berkualitas juga. Sebagai contoh, bangsa Mesir melakukan pengukuran terhadap bentuk dan ukuran batu-batu yang digunakan untuk membangun piramida, demikian juga untuk membangun Borobudur, Tembok Besar Cina dan sebagainya. Semua terukur, sesuai jamannya.

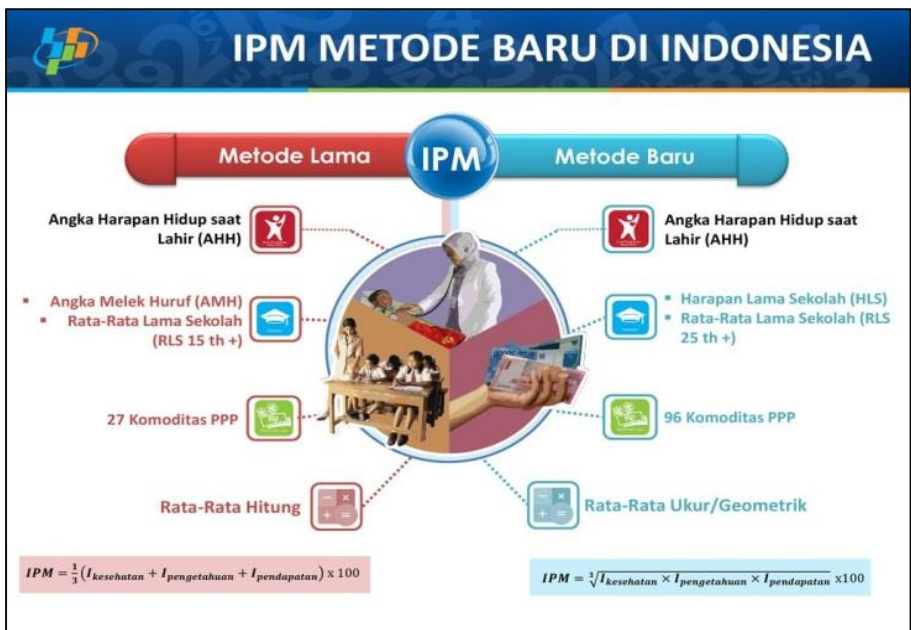
Itu semua adalah bagian dari manajemen mutu. Nama ini dulu tidak dikenal, namun pada hakekatnya manajemen mutu sudah ada sejak peradaban manusia. Intinya, hasil karya peradaban mengarah kepada mutu. Bahkan, pada banyak suku atau bangsa, budaya memasak pun sangat dipengaruhi pemilihan bahan baku makanan dan cara memasaknya. Tujuannya, menghasilkan makanan yang bermutu dan lezat. Kesalahan menggunakan bahan baku dan cara mengolahnya, pada masa lalu, sekarang dan akan datang, akan menghasilkan produk yang tidak berkualitas baik. Bahkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitaspun adalah produk dari “sistem pendidikan yang baik” di jamannya. Dalam masa sekarang dan kedepan, kualitas pendidikan sangat ditentukan penerapan manajemen mutu pendidikan. Dengan demikian, manajemen mutu hakekatnya ada sepanjang sejarah manusia.

Gambar 2
Produk Makanan Berkualitas



(sumber: <https://www.google.com>)

Gambar 3
Ukuran dan Tuntutan untuk Berkualitas



Negara	Peringkat	Kategori
 Singapore	9	Very High Human Development
 Brunei Darussalam	30	Very High Human Development
 Malaysia	62	High Human Development
 Thailand	89	High Human Development
 INDONESIA	108	Medium Human Development
 Philippines	117	Medium Human Development
 Viet Nam	121	Medium Human Development
 Timor-Leste	128	Medium Human Development
 Kamboja	136	Medium Human Development
 Laos	139	Medium Human Development
 Myanmar	150	Low Human Development

(sumber: <https://www.google.com>)



INTEGRITAS **PROFESIONAL** **INOVATIF** **PEDULI**

Secara keilmuan, sejarah manajemen mutu, yang dapat ditelusuri dari berbagai sumber, sebagai berikut:

1) Era Tanpa Mutu (sebelum tahun 1920)

Terjadi sebelum tahun 1920, ditandai dengan praktek monopoli, dan kurang atau tidak ada persaingan. Konsumen tidak punya pilihan, dan sangat bergantung pada penyedia produk (barang dan jasa). Mutu tidak diperhatikan, dan harga tergantung penyedia barang/jasa.

Ukuran mutu dimaksud adalah kualitas standar untuk produk barang atau jasa yang digunakan masyarakat secara umum seperti perlengkapan rumah tangga, barang elektronik, dan sebagainya. Namun sebenarnya, pada masa-masa lalu sebelum abad 20, banyak juga produk-produk yang berkualitas, seperti gambar-gambar di atas utamanya bangunan-bangunan bersejarah yang sangat berkualitas. Ini berarti mutu atau kualitas sudah dikenal sejak peradaban manusia, hanya saja tidak seperti masa kini dimana pengguna atau konsumen mempunyai banyak pilihan atas produk barang dan jasa yang membuat para penyedia produk harus berkompetisi menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas

2) Era Inspeksi (Inspection, 1920-1949)

Pada masa ini belum terjadi kompetisi, belum banyak perusahaan, produsen atau pemberi pelayanan, sehingga belum banyak pilihan. Karena itu, posisi pelanggan masih lemah dan belum memiliki kekuatan untuk memilih produk. Namun pada era ini telah dimulai metode pengecekan produk barang yang akan dijual, antara lain dengan cara memisahkan barang cacat dengan yang berkualitas baik. Metode ini dikenal sebagai pengendali mutu tradisional.

Tahun 1924, Tahun 1924, Dr. Walter Shewart memperkenalkan Bagan Kendali Control (*Control Chart*) yang bermanfaat untuk mengetahui apakah mutu produk yang dihasilkan berada pada batas yang dikehendaki. Caranya, dengan inspeksi pada sampel barang dan dapat mengurangi

biaya. Fungsi pengendalian mutu ini mulai dikembangkan di berbagai perusahaan. Kemudian, Walter A. Shewart, H.F. Dodge, dan H.G. Romig, memperkenalkan konsep statistik untuk pengendalian variabel-variabel produk, seperti panjang, lebar, berat, tinggi dan pengambilan sampel untuk menguji penerimaan produk.

3) Era Pengendalian Mutu (*Quality Control*, 1930-1959)

- a. Pada era ini, metode Inspeksi berkembang menjadi metode pengendalian mutu.
- b. Tahun 1943, Ishikawa membuat diagram sebab dan akibat yang disebut sebagai konsep *Quality Control System*, yaitu teknik skematis untuk menemukan bagian yang mungkin menghambat atau menimbulkan masalah mutu/kualitas. Dikenal juga sebagai konsep *Quality Control System*.
- c. Tahun 1950, Dr. W. Edward Deming memperkenalkan konsep pengendalian mutu yang menyeluruh dalam perusahaan. Upaya yang dilakukan lebih menekankan pada pengendalian, keseragaman produk dan pengurangan aktivitas inspeksi. Deming dianggap sebagai bapak pengendalian kualitas modern,
- d. Deming menekankan pentingnya kontrol statistik (*statistic control*) dalam proses produksi dan perbaikan kualitas/mutu produk. Deming memperkenalkan teori “14 Butir untuk manajemen” dan menumbuhkan budaya mutu, sebagai berikut:
 - (1). Ciptakan tujuan yang mantap demi perbaikan produk dan jasa.
 - (2). Adopsi filosofi baru, untuk peningkatan mutu
 - (3). Hentikan ketergantungan pada inspeksi massal.
 - (4). Akhiri kebiasaan melakukan hubungan bisnis hanya berdasarkan harga, dan menganjurkan membangun hubungan jangka panjang dengan para pemasok.
 - (5). Perbaiki sistem produksi dan jasa secara konstan dan terus menerus.

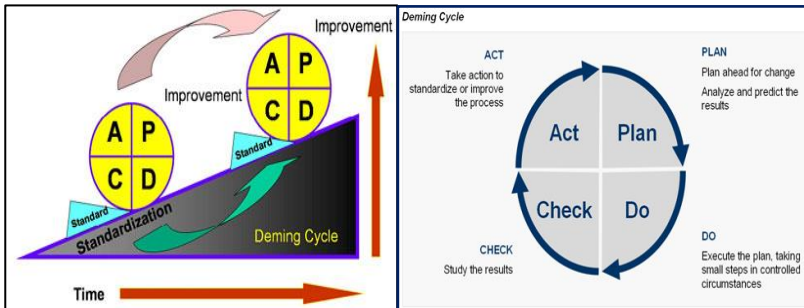
- (6). Lembaga metode pelatihan yang modern di tempat kerja.
- (7). Lembaga kepemimpinan. Pemimpin memulai pekerjaannya dengan asumsi bahwa pekerja bertujuan melakukan pekerjaannya sebaik mungkin dan membantu pekerja mencapai potensi maksimal.
- (8). Hilangkan rasa takut, karyawan harus merasa aman agar mutu dapat dikejar secara sukses di tempat kerja.
- (9). Pecahkan hambatan di antara area staf. Hambatan yang terjadi di antara departemen-departemen fungsional menurunkan produktivitas.
- (10). Hilangkan slogan, nasihat dan target untuk tenaga kerja, sebaliknya lakukan perbaikan secara berkesinambungan (continuous improvement).
- (11). Hilangkan kuota numerik, karena kuota cenderung mendorong karyawan/orang untuk memfokuskan pada jumlah dengan mengorbankan mutu.
- (12). Hilangkan hambatan terhadap kebanggaan ketrampilan kerja, sebaliknya beri bantuan untuk mengatasi hambatan yang muncul dari peralatan, material dan pelatihan yang kurang memadai.
- (13). Bangun lembaga dan program pendidikan dan pelatihan yang kokoh: program untuk pendidikan dan pengembangan diri.
- (14). Lakukan tindakan untuk melakukan transformasi.

Selain itu, Deming juga memperkenalkan konsep PDCA, atau "*Plan, Do, Check, Act*" (Rencanakan, Kerjakan, Cek, Tindak lanjuti), yang merupakan suatu proses empat langkah penyelesaian masalah dalam pengendalian kualitas atau mutu. Metode PDCA dipopulerkan oleh W. Edwards Deming, yang sering dianggap sebagai bapak pengendalian kualitas modern. Karena itu, PDCA sering disebut dengan siklus Deming, namun Deming menyebutnya itu sebagai siklus Shewhart, yang dianggap sebagai bapak pengendalian kualitas statistis.

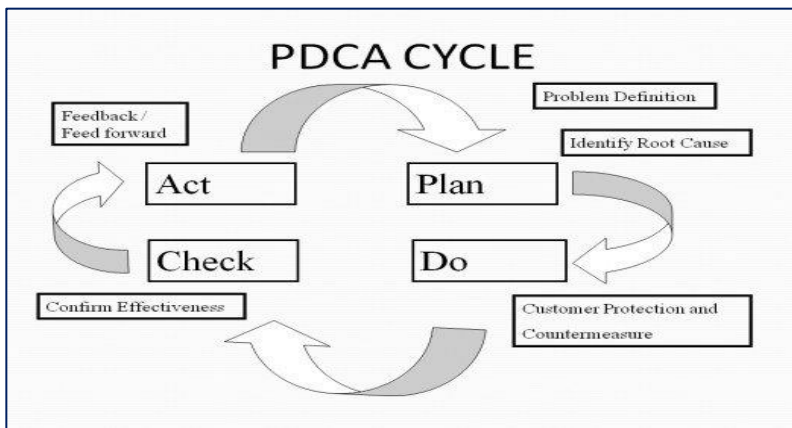
PDCA menjadi dasar terbentuknya *Total Quality Management* (TQM) dan standar mutu ISO 9001.

Gambar 4

PDCA-Deming Cycle



(Sumber: <https://www.pitoyo.com/catatanpitoyo>;
<https://4improvement.one>)



(Sumber: <https://toughnickel.com/business/>)

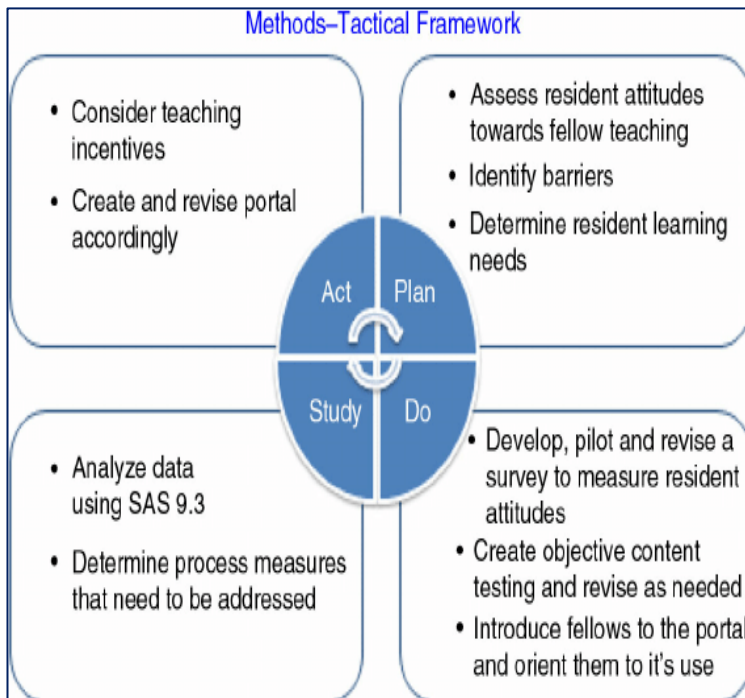
4) Era Jaminan Mutu (Quality Assurance; 1960-1979)

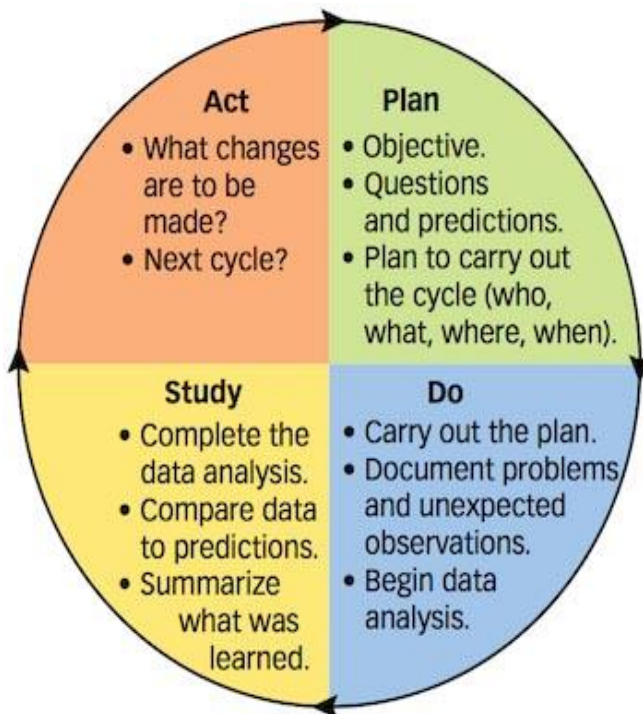
- a. Pada masa ini, pengendalian kualitas atau mutu yang populer pada era sebelumnya, berkembang menjadi penjaminan mutu. Fokus utamanya pada perbaikan proses dan kualitas produk, dengan cara penerapan pemeriksaan proses kerja/produksi, pelatihan analisis, peningkatan kemampuan teknis, dan penerapan petunjuk operasi untuk peningkatan kualitas.
- b. Penjaminan mutu itu didasari pemikiran bahwa seluruh perencanaan dan kegiatan sistematik diperlukan untuk memberikan jaminan bahwa suatu barang atau jasa harus dapat memenuhi persyaratan mutu atau ualitas tertentu. Fokusnya pada menjamin mutu untuk membangun kepuasan pelanggan.
- c. Tahun 1960, Armand Feigenbaum memperkenalkan konsep total quality control (TQC) yang pertama kali pada tahun 1960 yang kemudian dikembangkan menjadi total quality control pada tahun 1970, selanjutnya menjadi konsep *total quality system* pada tahun 1983.
- d. Tahun 1961, Dr. A.V. Feigenbaum; memperkenalkan konsep Make it right the first time. Konsep ini kemudian menjadi salah satu dasar konsep *Total Quality Management* (TQM).
- e. Tahun 1967, Dr. Kaoru Ishikawa, memperkenalkan bagaimana mengintegrasikan berbagai alat peningkatan mutu, utamanya 7 alat (seven tools) sederhana untuk menganalisis dan menyelesaikan masalah; ketujuh alat tersebut dikenal sebagai seven tools for quality control atau magnificent seven. Mengenai seven tools ini akan dibahas pada bagian lain.
- f. Pada tahun 1986 Deming mengubah PDCA menjadi PDSA ("*Plan, Do, Study, Act*") dengan mengganti *Check* dengan *Study*. Tahapan Chek atau pemeriksaan apakah perbaikan proses yang diinginkan telah dilakukan, dianggap tidak

cukup dan hanya berhenti pada pemeriksaan saja. Sedangkan tahapan *study* menekankan bahwa tidak hanya memeriksa saja namun:

- (1). menggunakan hasil pemeriksaan berupa pengetahuan/informasi untuk lebih memahami proses yang perbaikan telah dilakukan; dan
- (2). melakukan analitis analisa kritis apakah prosesnya membaik, dan dengan cara apa hal itu membaik.

Gambar 5
Metode *Plan, Do, Study, Act*





(Sumber: <https://www.researchgate.net/figure/Tactical-framework>; <https://collegehealthqi.nyu.edu/improvement-journey/7-test-changes/>)

5) Era Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management, TQM, 1980 - sekarang)

- (1). Tahun 1980, Dr. Genichi Taguchi memperkenalkan model Taguchi, yang berisi konsep robust design dan fungsi kehilangan dalam mutu. Konsep robust design menyebutkan bahwa produk harus dirancang dengan baik untuk meningkatkan kinerja dengan meminimalkan efek dari penyebab variasi tanpa menghilangkan penyebabnya. Fungsi kehilangan mutu menyatakan bahwa setiap produk harus memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan, setiap penyimpangan dalam target merupakan kehilangan
- (2). Diperkenalkannya konsep manajemen mutu terpadu (MMT) atau total quality management (TQM) oleh Frederick Taylor pada tahun 1990-an, yang dikenal dengan sebutan *Father of Scientific Management* dan terkenal dengan teorinya Time and Motion Studies.
- (3). Menurut *Internasional Standar Organisation (ISO)*, TQM adalah "suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat.

TQM memiliki filosofi dasar: "sebagai efek dari kepuasan konsumen, maka suatu organisasi dapat mengalami kesuksesan." Beberapa komponen atau bagian dari TQM, antara lain:

- a) Manajemen Harian;
- b) Manajemen Kebijakan;
- c) Manajemen *Cross-functional*;
- d) Gugus Kendali Mutu; dan
- e) Manajemen Keselamatan Kerja

TQM telah digunakan secara luas dalam manufaktur, pendidikan, pemerintahan, dan industri jasa, bahkan program-program luar angkasa dan ilmu pengetahuan NASA.

TQM merupakan strategi manajemen untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua pimpinan dan staf serta proses kerja dalam organisasi. Dalam hal ini, keterlibatan pimpinan puncak (*strategis*) untuk meningkatkan mutu, sangat besar dan mempengaruhi derajat kualitas mutu produk yang dihasilkan. Karena itu, manajemen mutu terpadu (TQM) dikenal juga sebagai manajemen kualitas strategis (*strategis quality management*), dan pelayanan kualitas terpadu (*total quality service*).

- (4). Selanjutnya. *Total Quality Management* (TQM) berkembang menjadi *learning organization* yang menggunakan filosofi *continous quality improvement* dan menggunakan konsep manajemen pengetahuan.
- (5). Sebagai kelanjutan dari TQM, tahun 1987 muncul suatu standar Sistem Manajemen Mutu: Standar Manajemen Mutu, ISO (*International Organization for Standardization*) seperti ISO 9000.

ISO 9000, Quality Management System. ISO 9000 merupakan suatu rangkaian standar yang terdiri dari:

ISO 9000:2000, ttg menguraikan dasar-dasar sistem manajemen mutu dan merincikan istilah bagi sistem manajemen mutu.

- a) ISO 9001:2000, persyaratan dalam sistem manajemen mutu, bila organisasi perlu menunjukkan kemampuannya dalam menyediakan produk yang memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan yang berlaku serta meningkatkan kepuasan pelanggan.

- b) ISO 9004:2000, panduan yang mempertimbangkan baik keefektifan maupun efisiensi sistem manajemen mutu
 - c) ISO 19011:2002, panduan tentang pengauditan sistem manajemen mutu dan lingkungan.
- (6). Dengan berkembangnya teknologi informasi pada abad 20-an. Konsep manajemen kualitas dibarengi dengan konsep *e-learning*.

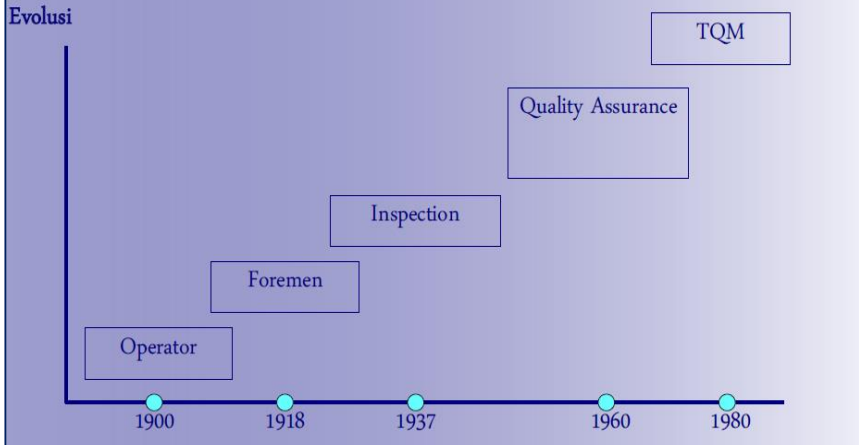
Demikian penjelasan singkat tentang sejarah Manajemen Mutu secara umum, yang disimpulkan dari berbagai sumber, yang umumnya relatif sama. Pengetahuan yang lebih rinci tentang sejarah manajemen mutu dapat diperoleh dari internet/website dan buku-buku atau artikel yang relevan.

Sejarah perkembangan manajemen mutu dapat pula dijelaskan dalam gambar-gambar berikut ini.

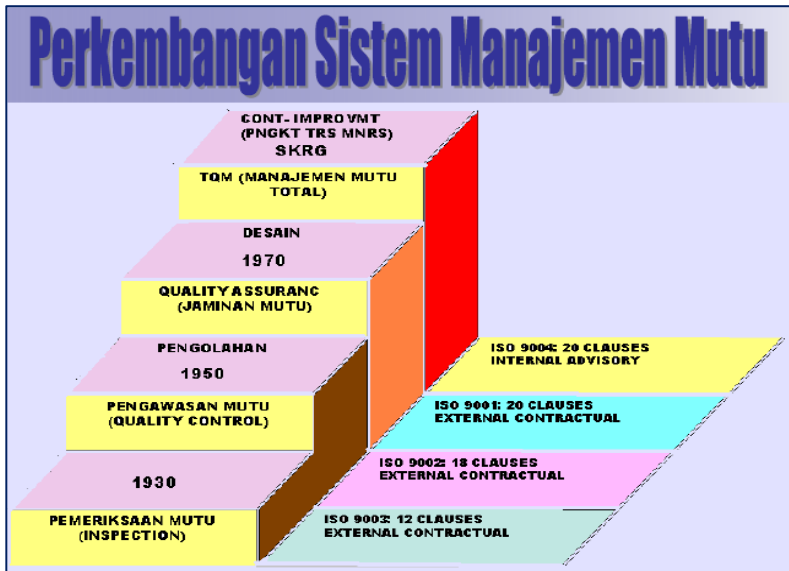
Gambar 6

Perkembangan Manajemen Mutu

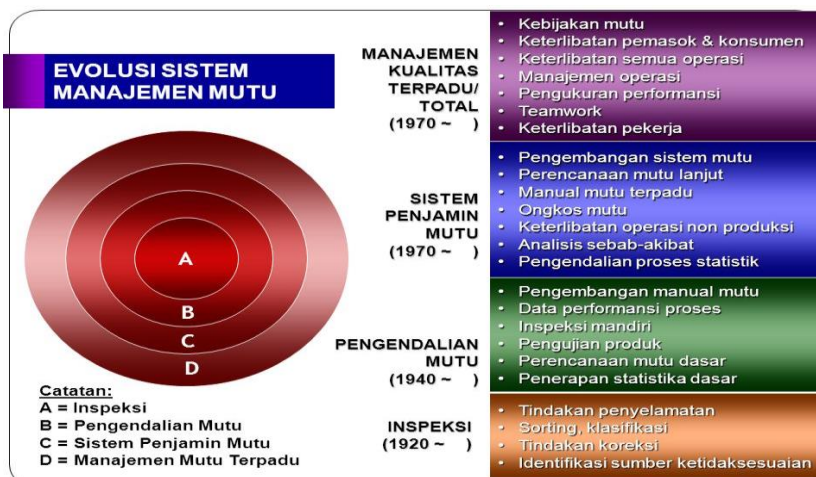
- Perubahan-perubahan penting dalam perkembangan sistem manajemen mutu terjadi hampir setiap 20 tahun sepanjang abad ke-20



(Sumber: <http://anuragaja.staff.ipb.ac.id/files/2012/02/Lecture-14a-Quality-assurance.pdf>)



(Sumber: <http://anuragaja.staff.ipb.ac.id/files/2012/02/Lecture-14a-Quality-assurance.pdf>)



(Sumber: <https://slideplayer.info/slide/4885044/>)

Sejarah perkembangan manajemen dan perbandingan substansinya atau tahapan manajemen mutu, diuraikan lebih rinci oleh Garvin seperti tampak dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1
Empat Era Kualitas Menurut Garvin

TAHAP GERAKAN KUALITAS				
Karakteristik	Inspeksi (1800an)	Pengendalian Kualitas	Jaminan Kualitas (1950an)	Manajemen Kualitas Strategik (1980an) *)
1. Perhatian utama	Deteksi dini	Pengendalian	Koordinasi	Pengaruh Strategik
2. Pandangan terhadap kualitas	Deteksi	Suatu masalah untuk dipecahkan	Suatu masalah untuk dipecahkan, tetapi diatasi secara proaktif	Peluang kompetitif
3. Penekanan	Keseragaman produk	Keseragaman produk dengan pengurangan kegiatan inspeksi	Jaringan produksi keseluruhan, dari disain sampai pasar dan kontribusi	Kebutuhan pasar dan konsumen

			dari semua kelompok fungsional untuk mencegah kegagalan produk.	
4. Metode	Penaksiran dan pengukuran	Alat dan teknik statistik	Program dan Sistem	Perencanaan strategik, penentuan tujuan, dan pengerahan organisasi
5. Peranan profesional kualitas	Inspeksi, penyortiran, perhitungan dan penggolongan	Mencari dan memecahkan masalah, dan penerapan metode statistik	Pengukuran kualitas, perencanaan kualitas, dan perancangan program.	Penetapan tujuan pendidikan dan pelatihan, kerjasama antar departemen, dan perancangan program.
6. Pihak yang bertanggung	Departemen (bagian) Inspeksi	Departemen pemanufaktur	Semua departemen	Setiap orang dalam

jawab atas kualitas		an dan perekayasaan		organisasi , dengan kepemimpinan yang kuat dari manajemen puncak
7. Orientasi dan pendekatan	Kualitas “ <i>Inspects in</i> ”	Kualitas yang “ <i>controll in</i> ”	Kualitas “ <i>build in</i> ”	Kualitas “ <i>manages in</i> ”

(Sumber: Nasution, 2015)

*) manajemen mutu terpadu (*total quality management, TQM*)

Walaupun terdapat sedikit perbedaan tahun (era) namun secara esensi, sejarah perkembangan manajemen mutu yang diperoleh dari disampaikan berbagai sumber, secara umum sebagai berikut:

Pengertian Mutu/Kualitas, Manajemen Mutu dan Sistem Manajemen Mutu

1. Pengertian dan Ciri Mutu/Kualitas

Terdapat banyak definisi mutu atau kualitas dapat, antara lain sebagai berikut:

- a) Ishikawa:
Kualitas berarti adalah kepuasan pelanggan (dalam Suardi, 2004).
- b) Crosby:
Kualitas adalah conformance to requirement (sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan.
- c) Deming:
Kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen

- d) Feigenbaum:
Kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (full customer satisfaction).
- e) Juran:
Kualitas produk adalah kecocokan penggunaan (fitness for use) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.
- f) Garvin dan Davis:
Kualitas adalah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia, tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi pelanggan atau konsumen (nomor 2 sd 6, Nasution, 2015)
- g) ISO 9000-2000, mutu dapat diartikan sebagai:
“derajat karakteristik yang melekat pada produk yang mencukupi persyaratan/keinginan”. (Suardi, 2004)

Walaupun tidak ada kesamaan definisi dan diterima secara universal, namun dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa:

- a) Kualitas mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan;
- b) Kualitas mencakup produk, tenaga kerja, proses dan lingkungan;
- c) Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah, apa dianggap bermutu saat ini, dianggap kurang pada masa mendatang (dalam Nasution, 2015)

Apa ciri-ciri suatu barang atau jasa disebut berkualitas atau bermutu? Definsi kualitas yang disampaikan Juran di atas, yaitu kecocokan penggunaan (fitness for use) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Menurut Juran, kualitas kecocokan tersebut berdasarkan lima ciri atau kriteria (Nasution, 2015) untuk barang dan jasa, yaitu:

- a) Teknologi (kekuatan atau daya tahan);
- b) Psikologi (citra rasa dan status);
- c) Waktu (kehandalan);
- d) Kontraktual (adanya jaminan); dan

- e) Etika (untuk produk jasa: sopan, santun ramah dan jujur; sedangkan untuk produk barang adalah etis atau memenuhi etika jika digunakan).

Sedangkan menurut Garvin (dalam Nasution, 2015) ada delapan dimensi kualitas atau karakteristik barang yang dapat digunakan menilai kualitas barang, sebagai berikut:

- a) Performa (*performance*), berkaitan dengan aspek fungsional dari produk, merupakan karakteristik utama.
- b) Keistimewaan (*features*), penambahan fungsi dasar, dan berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya.
- c) Keandalan (*conformance*), tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.
- d) Daya tahan (*durability*), ukuran masa pakai produk.
- e) Kemampuan pelayanan (*service ability*), kecepatan, kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta akurasi dalam perbaikan.
- f) Estetika (*aesthetics*), keindahan (bersifat subyektif pelanggan).
- g) Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), perasaan pelanggan dalam menggunakan produk (bersifat subyektif), misalnya meningkatkan harga diri.

Untuk kualitas layanan, Bery dan Parasuraman (dalam Nasution, 2015), meng-identifikasi lima karakteristik atau ciri yang digunakan pelanggan untuk mengukur kualitas layanan, yaitu:

- a) Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi;
- b) Keandalan (*reability*): kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan;
- c) Daya tanggap (*responsiveness*): keinginan staf pelayanan membantu pelanggan dan memberikan layanan dengan tanggap;

- d) Jaminan (*assurance*): mencakup kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki staf pelayanan, bebas dari bahaya, resiko dan keragu-raguan;
- e) Empati: kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

2. Pengertian Manajemen Mutu

Mengingat era sekarang adalah Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Manajemen*, TQM) yang merupakan perkembangan terakhir, maka pengertian manajemen mutu akan lebih diarahkan pada manajemen mutu terpadu (*total quality management*, TQM).

- a) Manajemen mutu adalah proses manajemen yang bertujuan menjaga mutu dari suatu produk atau pelayanan yang diberikan perusahaan.
- b) Manajemen mutu terpadu (*total quality management*, TQM) adalah “cara mengorganisasi dan mengarahkan seluruh organisasi, setiap departemen, setiap aktivitas dan setiap individu di semua tingkatan untuk mencapai kualitas. TQM berkaitan dengan masalah strategis, masalah pemasaran, dan aspek-aspek manusia dari organisasi tersebut. (Suardi, 2004).
- c) Nasution (2015) memberikan 2 pengertian tentang manajemen mutu terpadu (TQM):
 - 1) TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya.
 - 2) Pengertian lainnya: konsep TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus pada semua orang/tenaga kerja, bertujuan untuk terus menerus meningkatkan nilai yang diberikan bagi pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah daripada nilai suatu produk, Konsep TQM memerlukan komitmen

semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi.

- a) Fandi, mengartikan manajemen mutu terpadu (TQM) dalam 2 aspek: aspek pertama membahas apa itu TQM, dan aspek kedua, membahas bagaimana mencapainya. (dalam Nasution, 2015)
- b) Manajemen mutu terpadu (TQM) merupakan suatu sistem yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkesinambungan kepuasan pelanggan pada titik penekanan biaya agar sama dengan biaya yang sesungguhnya untuk menghasilkan dan memberikan pelayanan.

Walaupun konsep kualitas dan manajemen mutu berawal dari dan untuk perusahaan, namun hal ini relevan untuk diterapkan di instansi pemerintah. Walaupun produk instansi pemerintah pada umumnya adalah jasa yaitu pelayanan publik, namun kualitas pelayanan sangat penting dan berkaitan dengan kemajuan suatu bangsa. Negara-negara maju memiliki standar dan kualitas pelayanan yang baik. Demikian juga, di Indonesia telah diterbitkan UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan PP Nomor 2 Tahun 2018 tentang Standar Pelayanan Minimal, yang mewajibkan unit atau satuan kerja pelayanan di instansi pemerintah untuk membuat dan menerapkan standar pelayanan sebagai ukuran mutu atau kualitas.

Pengertian Standar Pelayanan menurut UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur. ISO juga menerbitkan berbagai standar mutu atau kualitas, misalnya ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9004, ISO 28000 dan sebagainya. Banyak instansi pemerintah berupaya memperoleh sertifikat ISO sesuai bidangnya, misalnya untuk ISO 9001:2005 untuk standar mutu bagi Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai di suatu instansi pemerintah atau ISO 9001:

2008 untuk Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal (BPPTPM) di Kota Tertentu.

Definisi standar pelayanan dalam UU No. 25 Tahun 2009, dipertajam dalam PP No. 2 Tahun 2018 menjadi Standar Pelayanan Minimal (SPM), yaitu: ketentuan mengenai Jenis dan Mutu Pelayanan Dasar yang merupakan Urusan Pemerintahan Wajib yang berhak diperoleh setiap warga negara secara minimal.

3. Pengertian Sistem Manajemen Mutu (Quality Management System; SSM, QMS)

Manajemen mutu terpadu (TQM) berkembang menjadi sistem manajemen mutu (SSM, QMS), yang mengutamakan kedekatan dengan pelanggan. Berikut beberapa pengertian atau definisi Sistem Manajemen Mutu (QMS):

- a) “Sistem Manajemen Mutu merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang/jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan itu ditentukan atau dispesifikasikan oleh pelanggan atau organisasi”;
- b) Sistem Manajemen Mutu (SMM) adalah sebuah sistem yang bertujuan untuk me-ningkatkan kepuasan pelanggan dan memungkinkan perbaikan yang berkelanjutan. SMM juga adalah kemampuan suatu organisasi dalam menjaga kualitas mutu dari jasa atau barang yang dilayankan. Salah satu jenis SMM yang sangat populer dan mungkin paling banyak diterapkan di seluruh dunia adalah SMM yang dikeluarkan oleh Organisasi Standar Internasional (International Standard Organization, ISO). ISO menetapkan standar untuk SMM dengan seri 9000, sehingga dikenal dengan sebutan ISO 9000 (Nasution, 2015);
- c) Menurut ISO, SMM atau QMS diartikan sebagai sistem penetapan kebijakan, sasaran, dan pencapaian sasaran secara langsung dan terkendali dalam sebuah organisasi

yang berpengaruh terhadap mutu.. Menurut standar tersebut, inti dari sistem manajemen mutu meliputi:

- 1) Adanya kebijakan mutu, perencanaan mutu, sasaran mutu, prosedur kerja, instruksi kerja, dan rekaman mutu;
- 2) Adanya jaminan bahwa standar manajemen mutu dilaksanakan, dipantau, dievaluasi, dan diperbaiki.
- 3) Adanya jaminan bahwa terjadi peningkatan kualitas yang berkesinambungan baik dalam proses pelayanan dan proses produksi, maupun terhadap standar manajemen mutu itu sendiri.

Adapun tujuan Sistem Manajemen Mutu (QMS) menurut Gasperz adalah untuk:

- a) Menjamin kesesuaian:
 - 1) dari suatu proses dan produk terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu, dan
 - 2) kesesuaian antara kebutuhan dan persyaratan yang ditetapkan pada suatu standar tertentu terhadap proses dan produk yang dihasilkan oleh organisasi sangat penting.
- b) Memberikan kepuasan kepada konsumen melalui pemenuhan kebutuhan dan persyaratan proses dan produk yang ditentukan pelanggan dan organisasi. Keputusan pelanggan adalah reaksi emosional dan rasional positif pelanggan. Untuk mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan, seluruh anggota organisasi perlu memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing.

Kemudian Gasperz membagi Sistem Manajemen Mutu (SMM) menjadi dua macam, yaitu Sistem Manajemen Mutu informal dan Sistem Manajemen Mutu Formal sebagai berikut:

- a) Sistem Manajemen Mutu Informal,
Setiap organisasi bebas untuk menyusun atau membangun model Sistem Manajemen Mutu

organisasinya berdasarkan pemahaman dan keyakinan pihak manajemen tentang prinsip-prinsip manajemen mutu yang akan diterapkan yang sesuai dengan karakteristik organisasi tersebut, tanpa terikat kepada kriteria-kriteria formal yang telah ditetapkan oleh institusi formal.

b) Sistem Manajemen Mutu Formal

Jika organisasi ingin menerapkan suatu SMM tertentu, maka organisasi ini terikat kepada kriteria-kriteria formal yang telah ditetapkan oleh institusi penyusun model SMM tersebut. SMM Formal terdiri dari kerangka kerja yang memiliki nilai-nilai inti serta prinsip-prinsip keunggulan. Prinsip-prinsip ini merupakan landasan untuk membangun kerangka kerja, yang terdiri dari sejumlah penilaian kriteria dan item.

Jika organisasi ingin mengadopsi model SMM formal dan memperoleh pengakuan bahwa organisasi tersebut telah berhasil menyusun model SMM formal dimaksud, maka organisasi harus dapat membuktikan keberhasilan penerapannya kepada institusi formal yang menilai kelayakan penerapan model SMM Formal itu, untuk mendapatkan award atau penghargaan.

Menurut Miguel SMM Formal ada yang berlaku secara nasional (satu negara), regional dan internasional sebagai berikut:

- a) Berlaku nasional (di suatu negara) misalnya Australian Business Excellence Award (ABEA) di Australia, Canadian Quality Award (CQA) di Canada, Deming Prize (DP) dan Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) di USA.
- b) Berlaku regional misalnya Asia Pasifik Quality Award (APQA), Iberoamerican Quality Award (IQA), dan European Quality Award (EQA).
- c) Berlaku dan diakui secara internasional adalah SMM yang diterbitkan oleh Internasional Standar Organization (ISO) seperti ISO 9000 dan 9001.

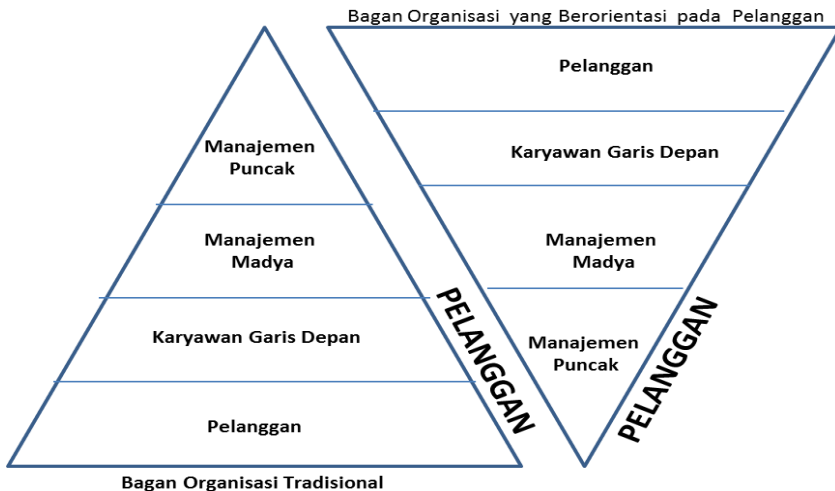
Pada perkembangannya, dapat saja SMM Formal yang berlaku satu negara atau regional, kemudian diadopsi oleh banyak negara, misalnya Fiji dan Filipina. Beberapa negara lainnya mengadopsi Australian Business Excellence Award sebagai model referensi. Kemudian, banyak negara yang juga menerapkan atau mengkombinasikan Sistem Manajemen Mutu European Quality Award, Deming Prize, dan Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). MBNQA diadopsi lebih dari 40 negara, termasuk Indonesia oleh beberapa perusahaan. Namun di Indonesia, MBNQA kurang dikenal dibandingkan The McKinsey 7S Framework.

2. Prinsip-prinsip Manajemen Mutu

Sistem Manajemen Mutu (SMM) atau *Quality Management System* (QMS) berorientasi pada kepuasan pelanggan. Dari berbagai SSM yang telah dijelaskan, kita bahas ISO dahulu karena sudah berlaku internasional. ISO sebagai lembaga internasional menerapkan TQM dengan membuat berbagai standar internasional yang menggunakan nama ISO, seperti ISO 9000, ISO 9001 dan sebagainya. Membangun SSM termasuk ISO dalam suatu instansi atau unit kerja, berarti tidak hanya berkaitan dengan sistem dan prosedur atau kualitas sumber daya manusia dan pimpinannya, tetapi juga melakukan perubahan besar terhadap budaya dan sistem nilai organisasi tersebut (Nasution, 2015). Karena itu, untuk menilai kualitas barang dan atau jasa, yang mempengaruhi derajat kepuasan pelanggan, harus mengutamakan pandangan pelanggan. Selain itu, keterlibatan pimpinan puncak menjadi suatu keharusan. Lebih jelas, pendapat tersebut dapat dilihat dalam gambar perbandingan manajemen di bawah ini:

Gambar 7

Perbedaan Organisasi Tradisional dan
Yang Berorientasi pada Pelanggan



(Sumber: Suardi, 2004)

Pada sistem manajemen mutu yang terpadu, kepuasan menjadi hal utama karena itu ditempatkan pada bagian atas gambar. Artinya, semua komponen organisasi berorientasi pada kepuasan pelanggan. Lebih rinci, berikut ini beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam menerapkan SSM-ISO.

Dalam ISO 9001: 2008, terdapat 8 prinsip, yang kemudian berubah menjadi 7 prinsip dalam ISO 9001-2015.

Tabel 2

Prinsip dalam ISO 9001

ISO 9001: 2008	ISO 9001: 2015
1. <i>Customer focus</i>	1. <i>Customer focus</i>
2. <i>Leadership</i>	2. <i>Leadership</i>
3. <i>Involvement of people</i>	3. <i>Engagement of people</i>
4. <i>Process approach</i>	4. <i>Process approach</i>
5. <i>System approach management</i>	5. <i>Improvement</i>

ISO 9001: 2008	ISO 9001: 2015
6. <i>Continual Improvement</i>	6. <i>Evidence Based Decision Making</i>
7. <i>Factual approach decision making</i>	7. <i>Relationship Management</i>
8. <i>Mutual beneficial suppliers</i>	

Berikut penjelasan singkat 7 Prinsip Manajemen Mutu dalam ISO 9001:2015:

- a) *Costumer Focus*: Fokus pada pelanggan dan berusaha melampaui harapan pelanggan.
- b) *Leadership*: Pemimpin dari semua tingkatan menyatukan tujuan dan menciptakan kondisi semua orang terlibat dalam mencapai sasaran organisasi.
- c) *Engagement of People*: Kompeten, mampu diberdayakan, dan keterlibatan orang-orang di semua tingkatan.
- d) *Process Approach*: aktivitas-aktivitas organisasi dapat dimengerti dan dikelola sebagai proses yang saling berkait, berfungsi sebagai suatu sistem yang utuh.
- e) *Improvement*: selalu fokus terhadap perbaikan secara berkelanjutan.
- f) *Evidence-Based*: pengambilan keputusan berdasarkan analisis dan evaluasi data dan informasi yang akurat.
- g) *Relationship Management*: organisasi mengelola hubungan baik dengan pihak-pihak yang berkepentingan termasuk para pemasoknya.

Gambar 8

Tingkatan 7 Prinsip ISO 9001-2015



(sumber: <https://thinkpalm.com/blogs/iso-90012015-the-revised-iso-standard/>)

Berbeda dengan ISO, Hensler dan Brunell (dalam Nasution, 2015) menyampaikan ada 4 prinsip utama dalam Manajemen Mutu Terpadu (TQM):

- Kepuasan pelanggan: semakin tinggi nilai yang diberikan, semakin besar pula kepuasan pelanggan.
- Respek terhadap setiap orang: pegawai merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai, karena itu setiap orang diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam meningkatkan kinerja dan diperlakukan dengan baik.
- Manajemen berdasarkan fakta: setiap keputusan diambil berdasarkan data yang akurat, dan bukan sekedar pada perasaan.
- Perbaikan Berkesinambungan: setiap organisasi memerlukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang digunakana adalah *plan, do, check, act, analyze*.

3. Tahapan Manjemen Mutu

Untuk membangun sistem manajemen mutu, diperlukan tahapan-tahapan yang saling terkait. Tahapan-tahapan ini bermakna sama dengan fungsi-fungsi dalam manajemen secara umum, hanya saja difokuskan untuk meningkatkan kualitas/mutu. Berikut tahapan membangun sistem manajemen mutu atau QMS (Suardi, 2004) disesuaikan dengan mengacu pada ISO 9000, sebagai berikut:

a) Tahap Perancangan

Tahapan ini terdiri dari beberapa langkah, yaitu:

- 1) Mengidentifikasi dan menetapkan tujuan yang ingin dicapai agar dapat menyusun langkah-langkah untuk mencapainya.
- 2) Mengidentifikasi hal-hal lain yang diharapkan.
- 3) Mencari/memperoleh informasi standar mutu misal ISO, yang relevan dengan manajemen mutu yang akan dibangun.
- 4) Pemetaan proses, tujuannya untuk melihat proses-proses yang selama ini terpisah, melihat keterkaitan dan merangkainya menjadi rangkain proses yang terpadu dan saling terhubung.
- 5) Mengadopsi-menerapkan standar tertentu, misalnya ISO 9001:2008
- 6) Menentukan gap antara sistem manajemen-organisasi yang ada dengan sistem manajemen-organisasi berdasarkan standar yang diacu, misalnya ISO 9001-2008.
- 7) Mengidentifikasi tindakan/upaya/solusi yang diperlukan dengan memperhatikan gap di atas.

b) Tahap Pelaksanaan (“merencanakan dan melaksanakan”)
Terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menyusun rencana tindak yang diperlukan, sesuai dan untuk memenuhi standar yang ditentukan, misal ISO 9000:2008, antara lain berisi:
 - (a). Prosedur yang perlu dibuat
 - (b). Bagian IS) 9001:2008 yang sesuai dengan organisasi
 - (c). Staf dan tim kerja yang bertanggung jawab

- (d). Persetujuan yang diperlukan
- (e). Pelatihan pegawai yang relevan
- (f). Sumber daya yang diperlukan
- (g). Perkiraan waktu penyelesaian-jadwal kerja
- 2) Mengimplementasikan rencana
 - (a). Melaksanakan rencana secara konsisten
 - (b). Pengendalian oleh pimpinan, yang memberi perhatian khusus terhadap kemajuan pelaksanaan rencana, utamanya pada: kelemahan atau hambatan dalam menerapkan rencana dan tindakan-tindakan yang sulit dilaksanakan untuk dicari solusinya.
- c) Tahap Penilaian
 - 1) Melakukan penilaian internal, untuk melihat sejauh mana sistem manajemen mutu yang dilaksanakan efektif dan sesuai dengan persyaratan standar yang dijadikan pedoman.
 - 2) Jika ada kurang, lakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan.

Penerapan SSM-ISO bukan berarti tanpa hambatan. Berikut ini beberapa hambatan yang sering dijumpai (Suardi, 2004, disempurnakan):

- a) kurang komitmen pimpinan
- b) kurang sumber daya
- c) kurang partisipasi pegawai dan pimpinan
- d) keterbatasan waktu
- e) kurang pemahaman
- f) kurang pemantauan, pengendalian
- g) pembatasan eksternal

Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut, dapat dilakukan beberapa upaya, antara lain:

- a) mengadakan pertemuan/review berkala
- b) infrastruktur untuk implementasi
- c) mengadakan pelatihan yang diperlukan
- d) membuat indikator kinerja dan targetnya yang terukur

- e) menyediakan sumber daya yang cukup
- f) membangun komunikasi antar pimpinan, antar staf, dan seluruh komponen untuk terlibat aktif dalam membangun sistem manajemen mutu.

4. **Komponen Manajemen Mutu**

Dalam menerapkan manajemen mutu, ada beberapa komponen utama yang perlu diperhatikan dalam manajemen mutu. Tiap komponen yang dapat merupakan bagian atau unit-unit organisasi dalam manajemen mutu, sebagai berikut:

- a) **Perencanaan Mutu (*quality plan*)**
Bagian dari manajemen mutu, yang menerjemahkan kebijakan mutu ke tujuan (barang dan jasa) yang terukur sesuai persyaratan dan menentukan urutan langkah untuk menghasilkan tujuan tersebut dalam jangka waktu tertentu. Pengertian lainnya, adalah serangkaian proses untuk menjamin suatu mutu atau kualitas dari produk (barang dan jasa). Dalam perencanaan mutu, ada beberapa aspek yang perlu disusun atau masuk dalam rencana:
Quality objectives, Quality standards, Customer satisfaction, Continuous improvement, Inspection and testing procedures
Hasil perencanaan mutu, menjadi acuan dalam melakukan penjaminan mutu, pengendalian mutu, dan peningkatan mutu kualitas.
- b) **Penjaminan Mutu (*quality assurance*)**
Bagian dari manajemen mutu, yang difokuskan pada memberi keyakinan bahwa persyaratan mutu akan dipenuhi.
- c) **Pengendalian Mutu dan (*quality control*)**
Bagian dari manajemen mutu, dengan fokus pada pemenuhan persyaratan mutu produk (barang dan jasa) yang dihasilkan.
- d) **Peningkatan Mutu (*quality improvement*)**

Upaya peningkatan mutu dengan cara pendekatan yang sistematis, seperti pengurangan atau penghapusan limbah, pengerjaan berulang, dan kerugian dalam biaya produksi.

C. Latihan Materi Pokok II

Sesuai dengan substansi materi pokok II, maka latihan dalam bentuk tanya jawab dalam kelas. Peserta merespon dalam bentuk menjawab atau bertanya. Jika ada pertanyaan dari peserta, fasilitator/Widyaiswara memberi kesempatan atau menugaskan peserta lain untuk menjawabnya, dan jika dianggap perlu, fasilitator/widyaiswara dapat memperjelas jawaban peserta.

D. Rangkuman Materi Pokok II

Berikut beberapa kesimpulan materi pokok II:

1. Sejarah Manajemen Mutu

Era tanpa mutu, Era Inspeksi, Era Pengendalian Mutu (*quality control*), Era Jaminan Mutu (*quality assurance*), Era Manajemen Terpadu (*total quality management*).

2. Pengertian dan ciri (kriteria, karakteristik) mutu

- a) Pengertian: “derajat karakteristik yang melekat pada produk yang mencukupi persyaratan/keinginan”.
- b) Kriteria/ciri: performa (*performance*), keistimewaan (*features*), keandalan (*conformance*), daya tahan (*durability*), kemampuan pelayanan (*service ability*), estetika (*aesthetics*), dan kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*).

3. Pengertian Manajemen Mutu

- a) Manajemen mutu adalah proses manajemen yang bertujuan menjaga mutu dari suatu produk atau pelayanan yang diberikan perusahaan/ organisasi.

- b) Manajemen mutu terpadu (*total quality management, TQM*) adalah “cara mengorganisasi dan mengerahkan seluruh organisasi, setiap departemen, setiap aktivitas dan setiap individu di semua tingkatan untuk mencapai kualitas. TQM berkaitan dengan masalah strategis, masalah pemasaran, dan aspek-aspek manusia dari organisasi tersebut.
- c) Sistem Manajemen Mutu (SMM, *quality managemen system*) adalah sebuah sistem yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan memungkinkan perbaikan yang berkelanjutan.

4. Prinsip Manajemen Mutu Terpadu (TQM)

- a) Hensler dan Brunell, 4 prinsip: kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan.
- b) Prinsip ISO9001- 2015: *Costumer Focus, Leadership, Engagement of People, Process Approach, Improvement, Evidence-Based dan Relationship Management.*

5. Tahapan/Proses Manajemen Mutu: tahap perancangan, tahap pelaksanaann (merencanakan dan melaksanakan), dan tahap penilaian.

6. Komponen Manajemen Mutu: perencanaan mutu (*quality plan*), jaminan mutu (*quality assurance*), pengendalian mutu (*quality controll*), dan peningkatan mutu (*quality improvement*).

E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Widyaiswara/pengajar meminta peserta memberikan:

- a. Jelaskan sejarah manajemen mutu?
- b. Jelaskan pengertian manajemen mutu terpadu (*total quality managmenti*)?
- c. Jelaskan sistem manajemen mutu (*quality management system*)

- d. Jelaskan prinsip manajemen mutu?
- e. Jelaskan komponen manajemen mutu?

Widyaiswara dapat menyusun pertanyaan lain sesuai materi pokok I

Umpan balik dapat dilakukan pada akhir penyampaian Materi Pokok II atau bersamaan/ disatukan dengan Materi Pokok lainnya pada saat akhir Materi Pelatihan Manajemen Mutu.

BAB IV

MATERI POKOK III

STANDAR MUTU: ISO DAN SNI

A. Indikator Keberhasilan

Peserta mampu menjelaskan standar mutu menurut ISO dan SNI (Standar Nasional Indonesia).

B. Uraian dan Contoh



Organisasi Internasional untuk Standardisasi (*International Organization for Standardization, IOS dalam bahasa Inggris; atau Organisation internationale de normalisation, OIN dalam bahasa Perancis*) adalah lembaga internasional yang

menetapkan standar internasional. Lembaga yang berpusat di Jenewa-Swiss ini beranggotakan wakil-wakil dari badan atau lembaga standardisasi nasional setiap negara. Indonesia diwakili Badan Standardisasi Nasional (BSN). Mengingat singkatan dari masing-masing bahasa berbeda (IOS dan OIN) maka para pendirinya menggunakan singkatan nama ISO yang berasal dari bahasa Yunani: isos yang berarti sama (equal).

ISO yang didirikan pada 23 Februari 1947 dan merupakan lembaga nirlaba, menetapkan standar-standar industrial dan komersial dunia. Awalnya, ISO membuat standardisasi internasional untuk apa saja, antara lain standar jenis film fotografi, ukuran kartu telepon, kartu ATM Bank, ukuran dan ketebalan kertas dan sebagainya. Dalam menetapkan suatu standar-standar tersebut, ISO mengundang para anggotanya (saat ini sekitar 130 negara) untuk duduk dalam Komite Teknis (TC), Sub Komite (SC) dan Kelompok Kerja (WG). Peserta yang hadir selain para wakil anggotanya juga perusahaan-perusahaan besar.

Standar yang telah ditetapkan ISO, antara lain:

1. ISO 9001

Sistem manajemen mutu (SMM, QMS), untuk meningkatkan efektivitas manajemen mutu. SSM fokus pada perbaikan atau pembangunan manajemen mutu instansi pemerintah ataupun perusahaan. Instansi pemerintah yang banyak mengadopsi dan berupaya mendapat sertifikat ISO 9001 antara lain pusat-pusat pendidikan dan pelatihan, unit-unit pelayanan publik. Di luar instansi pemerintah, ISO 9001, diadopsi berbagai perusahaan dan lembaga-lembaga pendidikan atau perguruan tinggi swasta. ISO 9001 adalah standar yang banyak diminati dan paling populer, dan telah mengalami beberapa kali penyempurnaan, terakhir adalah ISO 9001: 2015.

ISO 9001, dapat diadopsi oleh instansi pemerintah, antara lain Penerapan SSM ISO 9001:2008 bagi Tim Optimalisasi Negara (TOPN) BPKP, dan Lembaga Administrasi Negara saat ini tengah mendorong percepatan kualitas pendidikan dan pelatihan aparatur dengan melakukan sertifikasi ISO 9001:2015, dan penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2015 di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN)-Kementerian Keuangan.

2. ISO 14001

Adalah SMM untuk sistem manajemen lingkungan; dengan melakukan identifikasi aspek-aspek dan dampak lingkungan yang diakibatkan kegiatan perusahaan terhadap lingkungan sekitarnya, serta upaya-upaya kreatif untuk pengelolaan limbah dan menghemat penggunaan energi, air, bahan bakar lainnya.

ISO 14001, dapat diterapkan juga pada instansi pemerintah, antara lain: rumah-rumah sakit pemerintah, bada usaha milik negara/daerah (BUMN/D) yang bersinggungan langsung dengan lingkungan.

3. ISO 2200

SMM untuk sistem manajemen keamanan pangan, dengan fokus pada pengendalian sistem dan proses produksi makanan

dan minuman tertentu. BUMN/D bidang makanan-minuman dapat mengadopsi ISO 2200.

4. ISO/IEC 17025

SSM yang terkait dengan persyaratan lembaga pengujian, seperti laboratorium, untuk memastikan validitas dan akurasi hasil pengujian/laboratorium di bidang produksi, kesehatan, perdagangan hingga perlindungan konsumen. Laboratorium atau lembaga pengujian milik pemerintah dapat mengadopsi ISO ini.

5. ISO/IEC 27001 (IEC= *International Electronical Commision*)

SSM untuk standar sistem manajemen keamanan informasi atau *Information Security Management System (ISMS)*, banyak diterapkan di perusahaan-perusahaan yang menggunakan teknologi informasi (IT). Instansi pemerintah dan BUMN/D yang sangat tergantung pada teknologi informasi dapat menerapkan ISO/IEC 27001.

6. ISO/TS 16949 (TS= *Technical Specification*)

SSM untuk manajemen mutu di industri otomotif, dengan konsep perbaikan berkesinambungan, perbaikan pada rantai pasok, dan tindakan perbaikan dan pencegahan.

7. OHSAS 18001

SSM untuk Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja di tempat kerja/ perusahaan, dengan melaksanakan prosedur yang mengharuskan organisasi secara konsisten mengidentifikasi dan mengendalikan resiko bahaya bagi keselamatan dan kesehatan di tempat kerja. Instansi pemerintah dan BUMBN/D tertentu dapat menerapkan OHSAS 18001.

8. ISO 31000

Pedoman penerapan manajemen risiko yang diterbitkan oleh ISO, diterbitkan pada 13 November 2009 dan merupakan

pengembangan standar AS/NZS 4360:2004 yang dikeluarkan oleh Standards Australia. ISO 31000 tidak dikembangkan untuk tujuan sertifikasi.

9. ISO 50001

SSM untuk Sistem manajemen energi, yang menentukan syarat-syarat untuk membangun, menerapkan, merawat dan meningkatkan sebuah sistem manajemen energi, yang bertujuan untuk memberikan jalan bagi sebuah organisasi untuk mengikuti pendekatan sistematis dalam mencapai peningkatan berkelanjutan dari performa energi, termasuk efisiensi energi, keamanan energi, penggunaan dan konsumsi energi. Standar ini bertujuan membantu organisasi untuk mengurangi penggunaan energi mereka, sehingga dapat mengurangi biaya dan emisi gas rumah kaca.

Standar Nasional Indonesia



Sebagaimana dijelaskan, Badan Standardisasi Nasional (BSN) menjadi anggota ISO. BSN yang menggantikan Dewan Standardisasi Nasional (DSN) dibentuk pada tahun 1997 (Keppres No. 13 tahun 1997), dengan tugas pokok mengembangkan dan membina kegiatan standardisasi di Indonesia. Dalam melaksanakan tugasnya Badan Standardisasi Nasional berpedoman pada Peraturan Pemerintah No. 102 Tahun 2000 tentang Standardisasi Nasional. Pelaksanaan tugas dan fungsi BSN di bidang akreditasi dilakukan oleh **Komite Akreditasi Nasional (KAN)**, di bidang Standar Nasional untuk Satuan Ukuran dilakukan oleh **Komite Standar Nasional untuk Satuan Ukuran (KSNSU)**.

Sesuai tugas dan fungsinya, BSN melakukan harmonisasi dengan standar internasional, antara lain dengan mengadopsi

secara identik dengan menerjemahkan keseluruhan isi dari dokumen ISO menjadi SNI, antara lain:

- a) Standar Manajemen Mutu SNI ISO 9001 yang identik dengan ISO 9001.
- b) Standar Manajemen Lingkungan SNI ISO 14001 yang identik dengan ISO 14001,
- c) SNI ISO 31000 Sistem Manajemen Risiko identik dengan ISO 31000, serta
- d) ISO 50001 yang identik dengan SNI ISO 50001 tentang Sistem Manajemen Energi.

Perujukan tersebut dilakukan untuk menghindari duplikasi dalam penyusunan standar di antara negara anggota ISO dan meminimalkan perbedaan standar yang dipakai antar-negara. Namun negara anggota ISO berhak mengadopsi seluruh isi ISO. Jika perusahaan atau organisasi sudah menerapkan ISO 9001, maka berarti perusahaan/ organisasi tersebut sudah menerapkan SNI ISO 9001. Umumnya standar yang diterbitkan ISO dan banyak dipakai secara internasional, diadopsi oleh BSN. Adopsi dalam bentuk sesuai ISO, tanpa perubahan atau penyesuaian dengan kondisi Indonesia, dan ada juga yang disesuaikan/dimodifikasi sesuai kondisi Indonesia.

SNI yang telah ditetapkan BSN sejak 1988 hingga April 2018 sekitar 11.728 SN, sebagaimana tampak pada tabel di bawah ini.

Tabel 3

Statistik SNI Terkini

1988 s.d. September 2018

No.	Klasifikasi SNI Berdasarkan Sektor ICS (<i>International Classification for Standards</i>)	SNI Berlaku	SNI Abolisi/Tidak Berlaku	Jumlah SNI yang Ditetapkan
1	Pertanian dan teknologi pangan	2.015	438	2.453
2	Konstruksi	865	182	1.047
3	Elektronik, teknologi informasi dan komunikasi	414	9	423
4	Teknologi perekayasaan	1.562	282	1.844
5	Umum, infrastruktur dan ilmu pengetahuan	649	63	712
6	Kesehatan, keselamatan dan lingkungan	836	128	964
7	Teknologi bahan	2.688	619	3.307
8	Teknologi khusus	273	68	341
9	Transportasi dan distribusi pangan	518	206	724
Jumlah		9.820	1.995	11.815

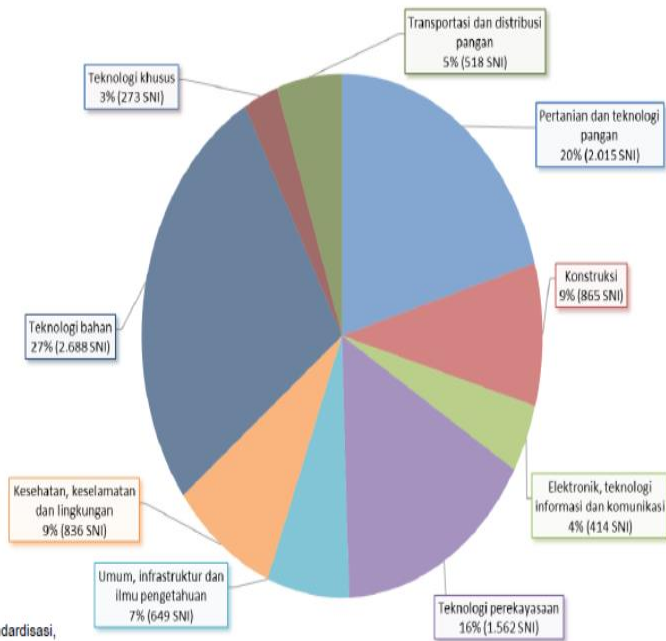
Sumber:
Dokumentasi dan Data Standardisasi,
Pusido – BSN, 2018

Gambar 9



Statistik SNI Terkini

1988 s.d. September 2018



Sumber:
Dokumentasi dan Data Standardisasi,
Pusido – BSN, 2018

Standar Manajemen Mutu (ISO dan SNI) yang relevan dengan pelaksanaan tugas instansi pemerintah

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa secara umum standar yang diterbitkan ISO dan banyak digunakan secara internasional, diadopsi oleh BSN baik diadopsi tanpa perubahan atau penyesuaian dengan kondisi Indonesia, maupun ISO yang disesuaikan/dimodifikasi sesuai kondisi

Indonesia. Ada beberapa standar SNI-ISO yang relevan dengan tugas dan fungsi instansi pemerintah, antara lain:

- a) **SNI ISO 9001** tentang sistem manajemen mutu (SMM, QMS), untuk meningkatkan efektivitas manajemen mutu, dapat digunakan di banyak instansi atau unit organisasi, misalnya perguruan tinggi negara, unit-unit pelayanan, pusat pendidikan dan pelatihan (Pusdiklat, unit-unit yang memerlukan manajemen yang relatif luas dan strategis.
- b) **SNI ISO 14001** tentang sistem manajemen lingkungan, dapat diterapkan juga pada instansi pemerintah, antara lain: rumah-rumah sakit pemerintah, badan usaha milik negara/daerah (BUMN/D) yang bersinggungan langsung dengan lingkungan.
- c) **SNI ISO 31000**, pedoman penerapan manajemen risiko yang diterbitkan oleh ISO, diterbitkan pada 13 November 2009 dan merupakan pengembangan standar AS/NZS 4360:2004 yang dikeluarkan oleh Standards Australia. ISO 31000 tidak dikembangkan untuk tujuan sertifikasi.
- d) **SNI ISO 50001**, SSM bagi organisasi untuk mengikuti pendekatan sistematis dalam mencapai peningkatan berkelanjutan dari performa energi, termasuk efisiensi energi, keamanan energi, penggunaan dan konsumsi energi. Standar ini bertujuan membantu organisasi untuk mengurangi penggunaan energi mereka, sehingga dapat mengurangi biaya dan emisi gas rumah kaca.

C. Latihan Materi Pokok III

Sesuai dengan substansi materi pokok III, maka latihan dilakukan dalam bentuk tanya jawab dalam kelas. Peserta merespon dalam bentuk menjawab atau bertanya. Jika ada pertanyaan dari peserta, fasilitator/Widyaiswara memberi kesempatan atau menugaskan peserta lain untuk menjawabnya, dan jika dianggap perlu, fasilitator/widyaiswara dapat memperjelas jawaban peserta.

D. Rangkuman

- a) ISO adalah organisasi nirlaba, didirikan 1947 dan berpusat di Geneva, Swiss.
- b) ISO diadopsi banyak negara, dan menjadi standar baku secara internasional.
- c) Badan Standarisasi Nasional (BSN) adalah wakil Indonesia di ISO, karena itu BSN mengadopsi standar yang ditetapkan ISO. Adopsi dapat dilakukan sepenuhnya (tidak ada perubahan) dan adopsi sebagian, sebagian lagi diadopsi dengan beberapa penyesuaian dengan memperhatikan kondisi Indonesia.
- d) Ada beberapa ISO/SNI yang relevan dan dapat digunakan atau diadopsi dan relevan dengan tugas dan fungsi instansi pemerintah antara lain: SNI-ISO 90001, SNI-ISO 14001, SNI ISO 31000, dan SNI ISO 50001.

E. Evaluasi Materi Pokok III

Widyaiswara/pengajar meminta peserta menjawab beberapa pertanyaan, berikut ini:

- a) Jelaskan hubungan ISO dan BSN?
- b) Standar mutu ISO/BSN yang mana populer dan banyak diadopsi instansi pemerintah?
- c) Bagaimana manajemen mutu di instansi/unit kerja Saudara/peserta PKP? Apakah relevan untuk mengadopsi salah satu ISO/SNI?)

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Widyaiswara/pengajar meminta peserta memberikan:

- a) pandangan tentang materi pokok III, dan
- b) saran tindak lanjut untuk peserta sendiri atau widyaiswara/pengajar

Umpan balik dapat dilakukan pada akhir penyampaian Materi Pokok III atau bersamaan/ disatukan dengan Materi Pokok lainnya pada saat akhir Materi Pelatihan Manajemen Mutu.

BAB V

MATERI POKOK IV

SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL

PEMERINTAH(SPIP) SEBAGAI PENGENDALIAN MUTU PELAKSANAAN TUGAS DI INSTANSI PEMERINTAH

A. Indikator Keberhasilan

Peserta mampu menjelaskan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yaitu Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah (AP).

B. Uraian dan Contoh

1. SPIP, Tujuan dan Unsur-unsurnya

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) adalah Sistem Pengendalian Intern (SPI) yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah sering dikaitkan dengan upaya pengendalian pelaksanaan tugas dan mengurangi resiko-resiko dalam pelaksanaan tugas dan fungsi (Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008). Upaya pengendalian pelaksanaan tugas dan mengurangi resiko merupakan upaya yang melekat dan strategis dalam manajemen mutu untuk menjamin mutu pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah.

Sebagaimana telah dijelaskan pada awal modul ini, SPIP diterapkan pada semua tingkatan organisasi publik (kementerian/lembaga/organisasi pemerintah daerah) dan pada semua tugas dan fungsi organisasi publik. Dalam pengelolaan barang milik negara/daerah dapat diterapkan SPIP, demikian juga dalam pelayanan publik, pengelolaan anggaran, kearsipan dan ketatausahaan, pelatihan aparatur sipil negara, pengelolaan manajemen sumber daya manusia, pengawasan/audit, hubungan masyarakat, pengelolaan data/informasi, perumusan kebijakan publik dan tugas-tugas lainnya. Mengingat SPIP perlu diterapkan di semua tugas dan tingkatan organisasi publik, maka dalam Modul ini tidak membahas rincian berbagai tugas tersebut di atas, tetapi

membahas SPIP yang merupakan sistem pengendalian tidak hanya untuk mengurangi/menghilangkan resiko pelaksanaan tugas/pekerjaan tetapi juga untuk mengendalikan mutu pelaksanaan semua tugas, produk dan jasa yang dihasilkan semua tingkatan organisasi publik termasuk unit organisasi tempat Pengawas bekerja.

A. Indikator Keberhasilan:

Peserta mampu menjelaskan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sebagai pengendalian mutu pelaksanaan tugas (berbagai tugas) di instansi pemerintah dan unit organisasi tempat peserta bekerja.

B. SPIP, Tujuan dan Unsur-unsurnya

Sesuai Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Sistem Pengendalian Intern (SPI) adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) adalah SPI yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan instansi pemerintah (pusat dan daerah).

Tujuan SPIP adalah untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi:

pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara,
keandalan pelaporan keuangan,
pengamanan aset negara, dan
ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Secara implisit, tujuan SPIP mengandung upaya pengendalian mutu pelaksanaan tugas, produk dan jasa yang dihasilkan organisasi publik, termasuk di dalamnya mengurangi atau bahkan menghilangkan resiko-resiko yang menghambat pencapaian mutu dan bahkan kegagalan mencapai tujuan organisasi.

Keempat tujuan di atas, mengandung makna bahwa yang ingin dicapai adalah kondisi mutu atau kualitas kerja atau kinerja yang terbaik pada keempatnya, yaitu mutu capaian tujuan, mutu laporan keuangan, mutu pengamanan aset, dan mutu ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka penerapan SPIP di instansi pemerintah perlu memperhatikan unsur-unsur penting SPIP, sebagai berikut:

- a) Lingkungan pengendalian
Pimpinan Instansi Pemerintah dan seluruh pegawai harus menciptakan dan memelihara lingkungan dalam keseluruhan organisasi yang menimbulkan perilaku positif dan mendukung terhadap pengendalian intern dan manajemen yang sehat.
- b) Penilaian risiko
Pengendalian intern harus memberikan penilaian atas risiko yang dihadapi unit organisasi baik dari luar maupun dari dalam.
- c) Kegiatan pengendalian
Kegiatan pengendalian membantu memastikan bahwa arahan pimpinan Instansi Pemerintah dilaksanakan. Kegiatan pengendalian harus efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi.
- d) Informasi dan komunikasi
Informasi harus dicatat dan dilaporkan kepada pimpinan Instansi Pemerintah dan pihak lain yang ditentukan. Informasi disajikan dalam suatu bentuk dan sarana tertentu serta tepat waktu sehingga memungkinkan pimpinan Instansi Pemerintah melaksanakan pengendalian dan tanggung jawabnya.

e) Pemantauan

Pemantauan harus dapat menilai kualitas kinerja dari waktu ke waktu dan memastikan bahwa rekomendasi hasil audit dan revidi lainnya dapat segera ditindaklanjuti.

Untuk memperkuat dan menunjang efektivitas penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern dilakukan pengawasan intern dan pembinaan penyelenggaraan SPIP. Pengawasan intern merupakan salah satu bagian dari kegiatan pengendalian intern yang berfungsi melakukan penilaian independen atas pelaksanaan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah. Lingkup pengaturan pengawasan intern mencakup kelembagaan, lingkup tugas, kompetensi sumber daya manusia, kode etik, standar audit, pelaporan, dan telaahan sejawat.

Mengacu pada definisi, tujuan dan unsur-unsur SPIP dan penjelasan di atas sesuai PP No. 60 Tahun 2008, maka dapat disimpulkan bahwa **SPIP merupakan proses atau upaya untuk:**

- a) menjamin mutu,
- b) mengendalikan mutu, dan
- c) meningkatkan mutu.

Ketiganya merupakan tiga komponen dalam Manajemen Mutu yang sudah dibahas pada bagian sebelumnya. Sedangkan untuk komponen “perencanaan mutu” ada dalam berbagai kebijakan misalnya: Perencanaan Strategis, Rencana Kinerja, Rencana Layanan Prima Puskesmas, dan sebagainya.

Selain itu, SPIP dimaksudkan untuk mencapai mutu bidang-bidang yang menjadi perhatian SPIP, yaitu:

- a) capaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara (kegiatan yang efektif dan efisien),
- b) keandalan pelaporan keuangan,
- c) pengamanan aset negara, dan
- d) ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Hal ini juga dijelaskan dalam Pedoman Umum Penyelenggaraan SPIP ([Perka BPKP No. Per-1326/K/LB/2009]) disebutkan bahwa “konsep dasar pengendalian, memandang SPIP bukan suatu kejadian atau keadaan yang terjadi sesaat atau mandiri, tetapi merupakan rangkaian tindakan yang mencakup seluruh kegiatan instansi yang dilakukan untuk mendapatkan keyakinan yang wajar bahwa tujuan akan dicapai. Tindakan-tindakan ini melekat dan melingkupi ke dalam cara manajemen dan personil dalam menjalankan kegiatannya.

“Manajemen mutu” yang dilaksanakan dengan SPIP dapat dilihat dalam gambar-gambar di bawah ini.

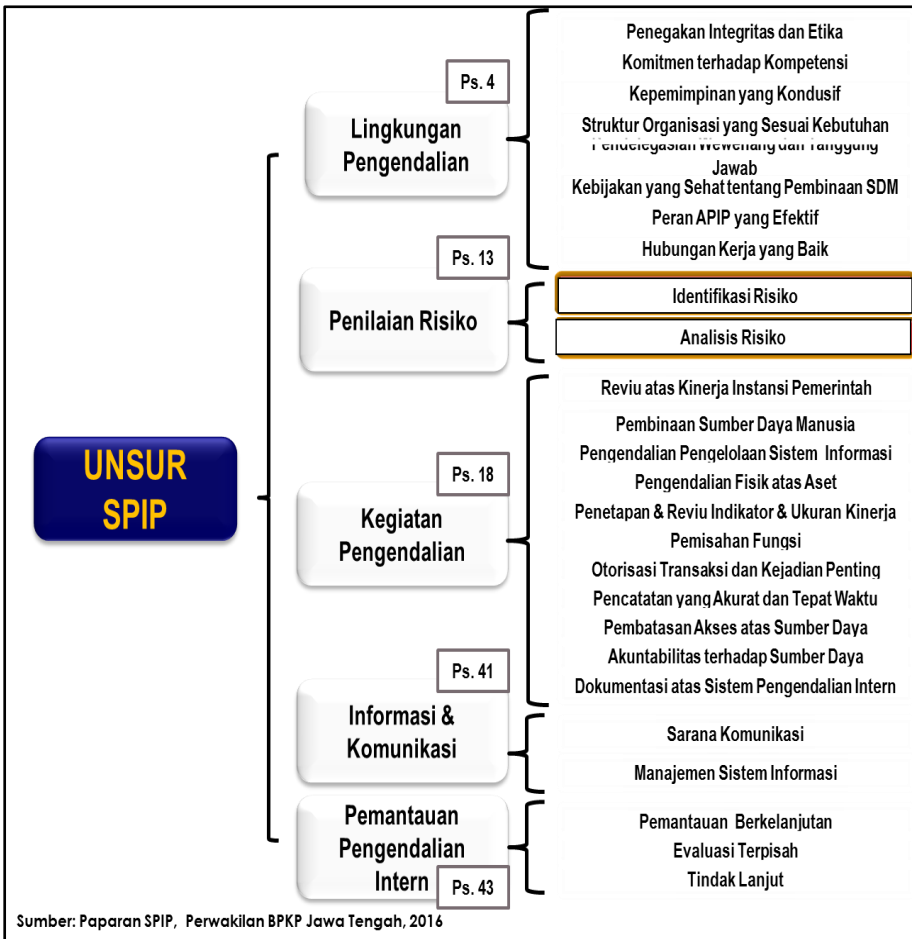
Gambar 10



Sumber: materi Sosialisasi SPIP, BPKP

Gambar 11

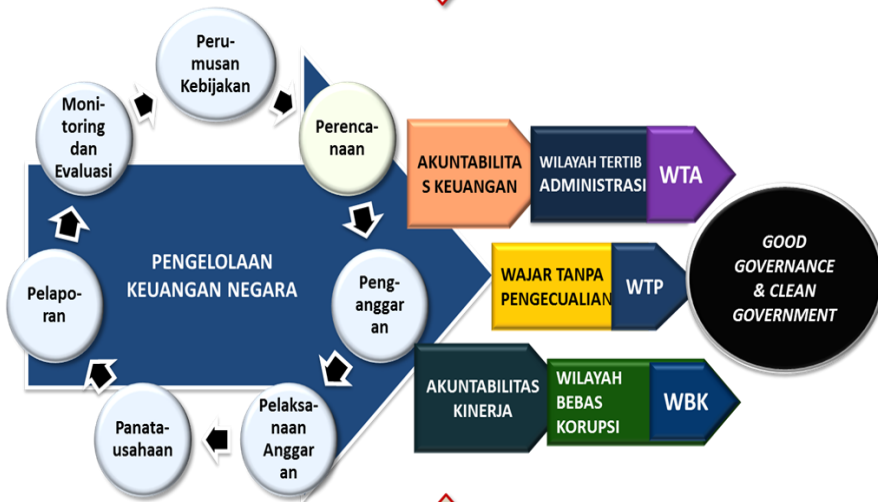
Unsur SPIP



Gambar 12

SPIP dalam Pengelolaan Keuangan Negara /Daerah

SPIP yang Efektif pada Seluruh Tahapan Proses Manajemen/ Pengelolaan Keuangan Negara/Daerah



Peran APIP yang Optimal (Consulting & Assurance)

Sumber: Paparan SPIP, Perwakilan BPKP Jawa Tengah, 2016

2. Prinsip Umum dan Tahapan Penyelenggaraan SPIP

Terdapat beberapa prinsip umum dalam penerapan SPIP (Perka BPKP No. Per-1326/K/LB/2009), yaitu:

- SPIP sebagai proses yang integral dan menyatu dengan instansi atau kegiatan secara terus menerus dalam semua tahapan manajemen, mulai dari perencanaan sampai evaluasi.
- Sistem pengendalian intern dipengaruhi oleh manusia.

- c) Efektivitas sistem pengendalian intern sangat tergantung pada manusia (pimpinan dan staf) untuk melaksanakan sistem pengendalian secara efektif.
- d) Sistem pengendalian intern diterapkan sesuai dengan kebutuhan ukuran kompleksitas, sifat, tugas dan fungsi instansi pemerintah.

Kemudian, penerapan SPIP dilakukan dengan 3 tahapan besar, sebagai berikut:

- a) Tahap persiapan, terdiri dari pemahaman dan pemetaan
- b) Tahap pelaksanaan, mencakup pembangunan infrastruktur, pelaksanaan kegiatan dalam penyelenggaraan SPIP, dan
- c) Tahap pelaporan, mencakup penyusunan laporan atas seluruh kegiatan dalam penyelenggaraan SPIP.

3. Upaya Pengendalian mutu dalam SPIP, sesuai tugas pejabat Pengawas (peserta pelatihan)

Sebagaimana telah dijelaskan, SPIP diterapkan pada semua tingkatan organisasi, mulai dari yang terendah hingga tingkat instansi, bahkan setiap pegawai juga berperan dalam penerapan SPIP. Dalam hal ini, Pimpinan Instansi Pemerintah memberikan arahan yang jelas kepada seluruh tingkatan organisasi bahwa tanggung jawab pengendalian intern adalah masalah penting dan harus diperhatikan secara serius.

Pengawas sebagai pejabat di tingkat bawah diberi tugas melaksanakan sistem pengendalian intern sesuai tingkatannya terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Pengawas dalam mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan pejabat pelaksana di bawahnya. Tujuannya, untuk memastikan tercapainya tujuan pelaksanaan kegiatan tersebut.

Dalam hal ini, pejabat **pengawas melaksanakan manajemen mutu, untuk menjamin tercapainya mutu atau kualitas pelaksanaan kegiatan bawahannya** yaitu para pelaksana. Sebagai contoh: Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Kearsipan,

menerapkan pengendalian intern untuk menjamin keberhasilan (kualitas baik) dari pelaksanaan tugas Kepala Seksi Tata Usaha dan Kepala Seksi Kearsipan.

Pengendalian oleh Pengawas dengan tetap mengacu kepada empat tujuan SPIP dan berupaya memberikan kontribusi tercapainya empat tujuan atau sebagian tujuan SPIP sesuai tugasnya. Tidak semua pejabat Pengawas memiliki tugas pada keempat bidang tersebut, artinya ada yang memiliki sebagian dari empat bidang tujuan, sebagai berikut:

- a) pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara (kegiatan yang efektif dan efisien),
- b) keandalan pelaporan keuangan,
- c) pengamanan aset negara, dan
- d) ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Dari keempat tujuan tersebut, paling tidak pejabat pengawas melaksanakan:

- a) tugas dalam pelaksanaan kegiatannya di bidangnya dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan negara,
- b) pengamanan aset negara/daerah di unit kerjanya, dan
- c) ketaatan pada peraturan misalnya standar prosedur dan peraturan lainnya.

4. Karakteristik pengendalian yang efektif

Agar proses pengendalian dapat dilakukan secara efektif, berikut beberapa karakteristik pengendalian yang efektif, antara lain:

- a) pengendalian terkoordinasi atau merupakan bagian dari manajemen dan aliran kerja organisasi, dan diterima semua bagian/pihak dalam organisasi,
- b) mengacu pada rencana dan standar yang sudah ditetapkan,
- c) pengendalian fokus pada bagian-bagian yang tepat untuk dilakukan pengendalian,
- d) dilakukan tepat waktu,
- e) dilakukan dengan metode/teknik yang tepat,
- f) dilakukan secara obyektif, tidak memihak,

- g) realistik secara ekonomi (biaya pengendalian)
- h) dilakukan secara berkala, berkelanjutan, dan hasilnya bermanfaat dan ditindaklanjuti untuk melakukan perbaikan yang diperlukan.

5. SOP untuk Menjamin Mutu

Selain Kebijakan SPIP, terdapat upaya lain yang juga masuk dalam substansi SPIP, untuk menjamin dan mengendalikan mutu pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah, yaitu dengan menerapkan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 35 Tahun 2012. Dalam peraturan tersebut, Standar Operasional Prosedur (SOP) diartikan sebagai serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan.

Kata "bagaimana, kapan dan oleh siapa" juga mengandung makna bahwa penyelenggaraan aktivitas organisasi sektor publik harus sesuai standar agar terjamin mutu dan akuntabilitasnya. Kata standar juga bermakna sesuatu ukuran, mutu atau kualitas yang harus diacu, karena itu SOP juga dimaksudkan untuk:

- menjamin, menjaga
- mengendalikan mutu, dan
- meningkatkan mutu.

Pengendalian aktivitas organisasi selain mengacu pada rencana juga mengacu pada standar termasuk standar operasional prosedur (SOP).

a) Manfaat

- 1) Sebagai standarisasi cara yang dilakukan aparatur dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya;
- 2) Mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin dilakukan oleh seorang aparatur atau pelaksana dalam melaksanakan tugas;

- 3) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individual aparatur dan organisasi secara keseluruhan;
- 4) Membantu aparatur menjadi lebih mandiri dan tidak tergantung pada intervensi manajemen, sehingga akan mengurangi keterlibatan pimpinan dalam pelaksanaan proses sehari-hari;
- 5) Meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan tugas;
- 6) Menciptakan ukuran standar kinerja yang akan memberikan aparatur cara konkrit untuk memperbaiki kinerja serta membantu mengevaluasi usaha yang telah dilakukan;
- 7) Memastikan pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan dapat berlangsung dalam berbagai situasi;
- 8) Menjamin konsistensi pelayanan kepada masyarakat, baik dari sisi mutu, waktu, dan prosedur;
- 9) Memberikan informasi mengenai kualifikasi kompetensi yang harus dikuasai oleh aparatur dalam melaksanakan tugasnya;
- 10) Memberikan informasi bagi upaya peningkatan kompetensi aparatur;
- 11) Memberikan informasi mengenai beban tugas yang dipikul oleh seorang aparatur dalam melaksanakan tugasnya;
- 12) Sebagai instrumen yang dapat melindungi aparatur dari kemungkinan tuntutan hukum karena tuduhan melakukan penyimpangan;
- 13) Menghindari tumpang tindih pelaksanaan tugas;
- 14) Membantu penelusuran terhadap kesalahan-kesalahan prosedural dalam memberikan pelayanan
- 15) Membantu memberikan informasi yang diperlukan dalam penyusunan standar pelayanan, sehingga sekaligus dapat memberikan informasi bagi kinerja pelayanan.

b) Prinsip

Prinsip penyusunan SOP AP adalah :

- 1) **Kemudahan dan kejelasan.** Prosedur-prosedur yang distandarkan harus dapat dengan mudah dimengerti dan diterapkan oleh semua aparatur bahkan bagi seseorang yang sama sekali baru dalam pelaksanaan tugasnya;
- 2) **Efisiensi dan efektivitas.** Prosedur-prosedur yang distandarkan harus merupakan prosedur yang paling efisien dan efektif dalam proses pelaksanaan tugas;
- 3) **Keselarasan.** Prosedur-prosedur yang distandarkan harus selaras dengan prosedur-prosedur standar lain yang terkait;
- 4) **Keterukuran.** Output dari prosedur-prosedur yang distandarkan mengandung standar kualitas atau mutu baku tertentu yang dapat diukur pencapaian keberhasilannya;
- 5) **Dinamis.** Prosedur-prosedur yang distandarkan harus dengan cepat dapat disesuaikan dengan kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan yang berkembang dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan;
- 6) **Berorientasi** pada pengguna atau pihak yang dilayani. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus mempertimbangkan kebutuhan pengguna (customer's needs) sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pengguna;
- 7) **Kepatuhan hukum.** Prosedur-prosedur yang distandarkan harus memenuhi ketentuan dan peraturan-peraturan pemerintah yang berlaku;
- 8) **Kepastian hukum.** Prosedur-prosedur yang distandarkan harus ditetapkan oleh pimpinan sebagai sebuah produk hukum yang ditaati, dilaksanakan dan menjadi instrumen untuk melindungi aparatur atau pelaksana dari kemungkinan tuntutan hukum.

Dalam pelaksanaannya SOP AP juga mengedepankan prinsip-prinsip: konsisten, komitmen, perbaikan berkelanjutan, mengikat, seluruh unsur memiliki peran penting dan terdokumentasi dengan baik.

c) Format SOP AP

Format SOP AP yang dipergunakan dalam kebijakan Reformasi Birokrasi adalah:

1) Format Diagram Alir Bercabang (*Branching Flowcharts*)

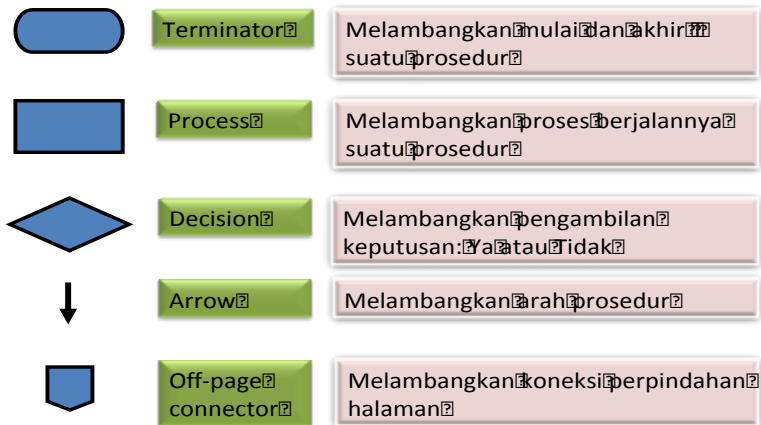
Format yang dipergunakan dalam SOP AP adalah format diagram alir bercabang (*branching flowcharts*) dan tidak ada format lainnya yang dipakai. Hal ini diasumsikan bahwa prosedur pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah termasuk di dalamnya Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah memuat kegiatan yang banyak (lebih dari sepuluh) dan memerlukan pengambilan keputusan yang banyak. Oleh sebab itu untuk menyamakan format maka seluruh prosedur pelaksanaan tugas dan fungsi administrasi pemerintahan dibuat dalam bentuk diagram alir bercabang (*branching flowcharts*) termasuk juga prosedur yang singkat (sedikit, kurang dari sepuluh) dengan/atau tanpa pengambilan keputusan.

2) Menggunakan hanya Lima Simbol Flowcharts

Simbol yang digunakan dalam SOP AP hanya terdiri dari 5 (lima) simbol, yaitu: 4 (empat) simbol dasar *flowcharts* (*Basic Symbol of Flowcharts*) dan 1 (satu) simbol penghubung ganti halaman (*Off-Page Conector*).

Gambar 13

Simbol yang digunakan dalam SOP AP



Sumber : berbagai bahan ajar SOP AP, Deputi Kelembagaan dan Tatalaksana, KemenpanRB


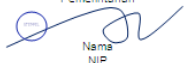
6. Dokume SOP AP

Pada umumnya dokumen SOP memiliki 2 (dua) unsur utama sesuai anatominya, yaitu: Unsur SOP dan Unsur Dokumentasi (*Assessories*). Unsur SOP merupakan unsur inti dari SOP yang terdiri dari Identitas SOP dan Prosedur SOP. Identitas SOP berisi data-data yang menyangkut identitas SOP, sedangkan Prosedur SOP berisi kegiatan, pelaksana, mutu baku dan keterangan

Bagian identitas SOP memberikan informasi terkait : logo dan dan Nama Instansi Satuan Kerja, Nomor SOP AP, tanggal pembuatan, tanggal revisi, tanggal efektif, pengesahan oleh pejabat yang berkompeten pada tingkat satuan kerja, judul SOP AP, dasar hukum, keterkaitan dengan sop lain, peringatan, kualifikasi pelaksana, peralatan dan perlengkapan serta pencatatan dan pendataan.

Gambar 14

Contoh Bagian Identitas SOP








 KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI DEPUTI BIDANG TATALAKSANA ASISTEN DEPUTI PENGEMBANGAN SISTEM DAN PROSEDUR PEMERINTAHAN	NOMOR SOP	: K/PAN-RB/D.IV/4/001/2011
	TGL. PEMBUATAN	: 6 Juli 2011
	TGL. REVISI	:
	TGL. EFEKTIF	: 8 Agustus 2011
	DISAHKAN OLEH	: Asisten Deputi Pengembangan Sistem dan Prosedur Pemerintahan  Nama NIP
NAMA SOP	: PEMBUATAN LAPORAN KONSINYERING	
DASAR HUKUM:		
1. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara 2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara 3. Peraturan Menteri Negara PAN dan RB Nomor 12 Tahun 2010 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian PAN dan RB	KUALIFIKASI PELAKSANA: 1. Memiliki kemampuan pengolahan data sederhana 2. Mengetahui tugas dan fungsi Sistem dan Prosedur Pemerintahan 3. Mengetahui tugas dan fungsi mekanisme pembuatan laporan	
KETERKAITAN:		
1. SOP Pelaksanaan Konsinyering 2. SOP Pendokumentasian Laporan Konsinyering 3. SOP Pencairan Anggaran Konsinyering	PERALATAN/PERLENGKAPAN: 1. Lembar Kerja / Rencana Kerja dan Anggaran 2. Term of Reference 3. Komputer/Printer/Scanner 4. Jaringan Internet	
PERINGATAN:		
Apabila Laporan Konsinyering terlambat dibuat maka pelaksanaan kegiatan Konsinyering berikutnya akan tertunda.	PENCATATAN DAN PENDATAAN: - Di simpan sebagai data elektronik dan manual	

Sumber : permenpan 35 tahun 2012 tentang pedoman penyusunan SOP AP

Bagian flowchart merupakan uraian mengenai langkah-langkah (prosedur) kegiatan beserta mutu baku dan keterangan yang diperlukan. Bagian *Flowchart* ini berupa *flowcharts* yang menjelaskan langkah-langkah kegiatan secara berurutan dan sistematis dari prosedur yang distandarkan, yang berisi: Nomor kegiatan; Uraian kegiatan yang berisi langkah-langkah (prosedur); Pelaksana yang merupakan pelaku (aktor) kegiatan; Mutu Baku yang berisi kelengkapan, waktu, output dan keterangan.

Gambar 15

Contoh Bagian Flowchart SOP AP

No.	Kegiatan	Pelaksana				Mutu Baku			Keterangan
		Kabid	Kasubid	Analisis	Asdep	Kelengkapan	Waktu	Output	
1.	Menugaskan Kasubid untuk mempersiapkan konsep laporan konsinyering					Agenda Kerja	15 menit	Disposisi	
2.	Memerintahkan analisis untuk mengumpulkan bahan laporan konsinyering					Disposisi	15 menit	Disposisi	
3.	Mengumpulkan dan menyerahkan bahan konsinyering kepada Kasubid					Disposisi	1 hari	Bahan Laporan, Disposisi	SOP Pengumpulan Bahan
4.	Mengonsep laporan konsinyering dan menyerahkan kepada Kabid					Bahan Laporan	2 jam	Konsep Laporan, Disposisi	
5.	Memeriksa konsep laporan konsinyering. Jika setuju menyampaikan kepada Asdep. Jika tidak setuju menyerahkan kepada Kasubid untuk diperbaiki.					Konsep Laporan	1 jam	Draft Laporan, Disposisi	
6.	Memeriksa draft laporan konsinyering. Jika setuju menandatangani dan menyerahkan kepada Kabid. Jika tidak setuju mengembalikan kepada Kabid untuk diperbaiki.					Draft Laporan	1 jam	Laporan, Disposisi	
7.	Menyerahkan laporan konsinyering kepada Kasubid untuk didokumentasikan.					Laporan	10 menit	Disposisi	
8.	Menyerahkan laporan konsinyering kepada Analisis untuk didokumentasikan.					Laporan	10 menit	Disposisi	
9.	Mendokumentasikan Laporan Konsinyering.					Laporan	15 menit	Laporan, Bukti Dokumentasi	

Sumber : permenpan 35 tahun 2012 tentang pedoman penyusunan SOP AP

C. Latihan Materi Pokok IV

Sesuai dengan substan materi pokok III, maka latihan dalam bentuk tanya jawab dalam kelas. Peserta merespon dalam bentuk menjawab atau bertanya. Jika ada pertanyaan dari peserta, fasilitator/Widyaiswara memberi kesempatan atau menugaskan peserta lain untuk menjawabnya, dan jika dianggap perlu, fasilitator/widyaiswara dapat memperjelas jawaban peserta.

D. Rangkuman Materi Pokok IV

- 1) Sistem Pengendalian Intern Pemerintah atau SPIP. Menurut PP ini, SPIP adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.
- 2) Tujuan SPIP adalah untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi: pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.
- 3) Prinsip umum dalam penerapan SPIP: a) SPIP sebagai proses yang integral dan menyatu dengan instansi atau kegiatan secara terus menerus dalam semua tahapan manajemen; b) Sistem pengendalian intern dipengaruhi oleh manusia; dan c) Sistem pengendalian intern diterapkan sesuai dengan kebutuhan ukuran kompleksitas, sifat, tugas dan fungsi instansi pemerintah.
- 4) Tiga tahapan besar penyelenggaraan SPIP: a) tahap persiapan, terdiri dari pemahaman dan pemetaan; b) tahap pelaksanaan, mencakup pembangunan infrastruktur, pelaksanaan kegiatan dalam penyelenggaraan SPIP, dan c) tahap pelaporan, mencakup penyusunan laporan atas seluruh kegiatan dalam penyelenggaraan SPIP.
- 5) Pengawas diberi tugas melaksanakan sistem pengendalian intern sesuai tingkatannya terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Pengawas dalam mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan pejabat pelaksana di bawahnya. Dalam hal, pejabat pengawas melaksanakan manajemen mutu, untuk menjamin tercapainya mutu atau kualitas pelaksanaan kegiatan bawahannya yaitu para pelaksana.

- 6) SOP AP adalah standar operasional prosedur dari berbagai proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 7) Prinsip penyusunan SOP AP adalah kemudahan dan kejelasan, efisiensi dan efektivitas, keselarasan prosedur, keterukuran, dinamis, berorientasi pada pengguna, kepatuhan hukum dan kepastian hukum
- 8) Format SOP AP dengan menggunakan diagram alir dan hanya menggunakan 5 simbol flowchart

E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Widyaiswara/pengajar meminta peserta memberikan:

- a) pandangan tentang materi pokok IV; dan
- b) saran tindak lanjut untuk peserta sendiri atau widyaiswara/pengajar

Umpan balik dapat dilakukan pada akhir penyampaian Materi Pokok IV atau bersamaan/ disatukan dengan Materi Pokok lainnya pada saat akhir Materi Manajemen Mutu.

BAB VI

MATERI POKOK V

TEKNIK-TEKNIK PENGENDALIAN

A. Indikator Keberhasilan

Peserta mampu menjelaskan teknik-teknik pengendalian dan teknik-teknik pengendalian yang relevan dengan pelaksanaan tugas peserta di instansinya.

B. Uraian dan Contoh

1. Pengertian Pengendalian, Teknik Pengendalian dan Tujuannya.

Pengendalian (Controlling) merupakan salah satu fungsi penting manajemen yang harus dilakukan oleh semua pimpinan untuk mencapai tujuan organisasinya. Berikut beberapa pengertian pengendalian sebagai berikut:

- a) Earl P. Strong: pengendalian adalah proses pengaturan berbagai factor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaannya sesuai dengan ketentuan-ketentuan dalam rencana.
- b) Harold Koonz: pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan.
- c) R Terry: pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.

Semua pengertian pengendalian tersebut mengandung satu tujuan yaitu agar pelaksanaan kegiatan sesuai rencana dan mencapai tujuan yang diharapkan. Tentunya “kesesuaian dan

capaian tujuan tersebut” memiliki tingkatan, derajat atau bobot, misalnya: sangat baik, baik, cukup dan kurang atau buruk. Dalam konteks manajemen mutu, pengendalian dimaksudkan agar proses pelaksanaan sesuai rencana untuk mencapai tujuan dengan tingkatan mutu/kualitas yang tinggi (idealnya, misalnya: mutunya sangat baik, tinggi, memuaskan). Kegiatan dan tujuan pengendalian tidak lepas dari masalah mutu/kualitas dan tingkatan mutu, yaitu untuk memastikan bahwa kualitas pelaksanaan program/ kegiatan, tujuan dan sasaran yang dicapai sekurang-kurangnya sama bobot atau tingkatan mutunya dengan yang direncanakan, atau bahkan dapat lebih bermutu dari yang direncanakan. Karena itu, terminologi pengendalian dapat digunakan bergantian dengan terminologi pengendalian mutu, dan teknik pengendalian dengan teknik pengendalian atau kendali mutu.

Secara rinci, tujuan pengendalian atau pengendalian mutu, antara lain:

- a) Agar proses pelaksanaan dilakukan sesuai rencana;
- b) Melakukan tindak perbaikan (corrective), jika terdapat penyimpangan dari rencana, hal-hal yang tidak diduga;
- c) Agar tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencana;

Pelaksanaan pengendalian memerlukan cara atau teknik yang tepat. Arti teknis sesuai Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah metode, cara atau sistem mengerjakan sesuatu. Dengan demikian **teknik pengendalian adalah** metode atau cara melakukan pengendalian. Metode atau cara tersebut digunakan agar tujuan pengendalian dapat tercapai, yaitu mutu pelaksanaan yang tinggi dan mutu hasil kerja yang tinggi.

2. Pengelompokkan Teknik Pengendalian

Ada banyak teknik pengendalian atau teknik kendali mutu, dapat dikelompokkan sebagai berikut:

a) Pertama, berdasarkan masa atau perkembangan teknik pengendalian, yaitu:

1) Teknik Pengendalian Tradisional:

- (a). Laporan statistik (*statistical reports*).
- (b). Analisa Seimbang (*breakeven analysis*).
- (c). Pengendalian anggaran (*budgetary control*).
- (d). Laporan keuangan (*financial statement*)
- (e). Pengamatan, inspeksi, observasi, *personal observation*.

2) Teknik Pengendalian Modern:

- (a). Return on Investment.
- (b). Ratio Analysis.
- (c). Responsibility Accounting.
- (d). Management Audit.
- (e). Programme Evaluation and Review Technique (PERT) and Critical Path Method (CPM).
- (f). Management Information System.

b) Kedua, berdasarkan substansinya, yaitu teknik pengendalian yang bersifat statistik (kuantitatif), dan teknik non statistik (kualitatif).

Metode statistik paling banyak digunakan utamanya dalam analisis data yang dikumpulkan dari hasil tinjauan lapangan atau inspeksi. Namun, pada perkembangannya, teknik pengendalian mutu semakin berkembang, termasuk menggunakan metode non statistik. Sebagian pihak menilai teknik non statistik dianggap mudah dan sederhana dibandingkan teknik statistik.

a) Teknik pengendalian yang bersifat statistik (kuantitatif):

Dr. Wolter Shewhart tahun 1924 Bell Telephone Laboratories-Amerika memperkenalkan Statistik Quality Control (SQC) untuk mengetahui produk

yang diterima atau ditolak karena rusak. Dalam SQC digunakan peta kendali (control chart), yang menjadi pedoman dalam pengendalian mutu. SQC dapat dilakukan terhadap semua produk termasuk produk setengah jadi yang merupakan hasil proses produksi.

(a). Laporan statistik (*statistical reports*).

Laporan ini berisi data statistik bentuk persentase, rasio, rata-rata, dan sebagainya, yang disajikan dalam bentuk tabel, grafik, bagan atau lainnya. Data tersebut membandingkan kinerja saat dan kinerja sebelumnya misal per tahun, perbulan atau per minggu.

(b). Analisa seimbang (*breakeven analysis*).

Analisa “break-even” adalah teknik analisis untuk menjelaskan hubungan biaya, volume, dan laba. Teknik ini umumnya digunakan dalam dunia usaha, swasta atau milik negara/daerah, dan tidak dapat digunakan dalam instansi pemerintah yang memberikan pelayanan publik. Teknik ini membantu pimpinan perusahaan untuk memperkirakan laba perusahaan. Berikut formula/rumus yang digunakan:

(1). *Breakeven Point* = *Fixed Cost* / (*Selling Price per unit* - *Variable cost per unit*) atau

(2). Titik Impas = Biaya Tetap / (Harga Jual per unit - Biaya variabel per unit).

(c). Pengendalian anggaran (*budgetary control*).

Pengendalian anggaran atau *budgetary control* merupakan teknik pengendalian untuk menjamin kualitas pelaksanaan agar sesuai rencana. Dalam dunia usaha, pengendalian anggaran menjadi suatu hal yang strategis, karena berkaitan dengan prinsip efisiensi dan nilai produk agar kompetitif. Pengendalian

dilakukan pada berbagai anggaran, seperti: anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran material, anggaran modal/aset, dan anggaran penelitian dan pengembangan. Sedangkan di instansi pemerintah, pengendalian anggaran, umumnya hingga saat ini dalam bentuk “pengendalian penyerapan anggaran” yang sebenarnya tidak hanya dikaitkan dengan berapa besar anggaran yang telah terserap namun perlu dikaitkan dengan tingkat realisasi bobot/volume/persentase kegiatan dan outputnya (efisiensi dan efektivitasnya) dan akuntabilitas penggunaan anggarannya.

(d). Pengendalian anggaran (*budgetary control*).

Laporan keuangan dapat digunakan sebagai alat atau teknik untuk mengendalikan organisasi, utamanya untuk melihat laba dan rugi perusahaan, ringkasan pendapatan dan pengeluaran untuk periode tertentu, dan atau posisi keuangan organisasi pada akhir periode yang ditentukan. Data keuangan tahun berjalan dapat dibandingkan dengan data tahun sebelumnya. Mereka juga dapat dibandingkan dengan tokoh-tokoh dari organisasi serupa lainnya. Untuk membaca laporan keuangan, dapat menggunakan analisa ratio (ratio analysis), utamanya untuk memahami posisi profitabilitas, likuiditas dan solvabilitas usaha.

Teknik pengendalian ini digunakan di dunia usaha, swasta maupun milik negara/daerah (BUMN/D). Sedangkan untuk instansi pemerintah, adalah laporan penggunaan anggaran, dan tidak dikaitkan dengan analisa rasio seperti dunia usaha.

(e). Pengendalian anggaran (*budgetary control*).

Analisis rasio adalah teknik menganalisis laporan keuangan perusahaan dengan menghitung rasio yang berbeda. Beberapa analisa rasio yang banyak digunakan adalah:

rasio likuiditas; *quick ratio* = uang tunai + piutang piutang/kewajiban lancar; rasio solvabilitas; rasio kepemilikan; rasio profitabilitas; rasio profitabilitas; rasio laba bersih; dan *debtors turnover ratio*.

Sama dengan teknik ROI, teknik pengendalian ini dapat digunakan di badan usaha milik negara/daerah, namun tidak dapat digunakan di instansi pemerintah yang memberikan pelayanan publik.

(f). Pengembalian Investasi (*return on investment, ROI*).

Pengembalian investasi adalah teknik pengendalian untuk menentukan apakah modal atau investasi dalam usaha telah digunakan secara efisien dan efektif atau tidak agar dapat menghasilkan pengembalian modal yang wajar (mengembalikan investasi). Formulasnya secara umum sebagai berikut:

Return on Investment = (Penghasilan Bersih / Total Investasi) X 100
Laba Bersih sebelum atau setelah pajak dapat digunakan untuk menghitung ROI.

Teknik pengendalian ini dapat digunakan di badan usaha milik negara/daerah, namun tidak dapat digunakan di instansi pemerintah yang memberikan pelayanan publik.

(g). Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*).

Akuntansi pertanggungjawaban adalah teknik mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para pimpinan untuk menggerakkan pusat-pusat atau bagian-bagian pertanggung-jawaban akuntansi keuangan. Pusat atau bagian organisasi yang diberi tugas untuk pertanggungjawaban akuntansi tersebut, misalnya: pusat *biaya* (*cost centre*), pusat pendapatan (*revenue centre*) dan pusat laba (*profit centre*).

Teknik pengendalian ini dapat digunakan di badan usaha milik negara/daerah, namun tidak dapat digunakan di instansi pemerintah yang memberikan pelayanan publik.

(h). Audit manajemen (*management audit*)

Menurut American Institute of Certified Public Accountant /AICPA :

“Management audit is a systematic review of an organization’s activities or of a stipulated segment of them, in relation to specified objectives for the purpose of :• assesing performance• identifying opportunities for improvement• developing recommendations for improvement or further action”

(Pemeriksaan manajemen adalah suatu penelaahan yang sistematis terhadap aktivitas suatu organisasi, atau suatu segmen tertentu daripadanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu, dengan maksud untuk: menilai kegiatan, mengidentifikasikan berbagai kesempatan untuk perbaikan, dan mengembangkan rekomendasi bagi perbaikan atau tindakan lebih lanjut.”)

Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kekurangan dalam kinerja fungsi-fungsi manajemen dan menentukan perbaikan atau pembaruannya (reforms). Audit manajemen dapat dilaksanakan di instansi pemerintah. Beberapa manfaat dari audit manajemen ini, antara lain:

- (1). dapat mengidentifikasi kekurangan dalam kinerja fungsi-fungsi manajemen;
- (2). membantu meningkatkan koordinasi di antara fungsi di berbagai unit organisasi;
- (3). memastikan upaya perbaikan sesuai tuntutan dan perubahan lingkungannya;
- (4). sebagai penerapan fungsi pemantauan dan pengendalian yang terus menerus terhadap kinerja manajemen.

Sesuai UU No. 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara, ada 3 jenis audit atau pemeriksaan, sebagai berikut:

- (1). Pemeriksaan keuangan adalah pemeriksaan atas laporan keuangan pemerintah pusat dan pemerintah daerah.
- (2). Pemeriksaan kinerja, adalah pemeriksaan atas aspek ekonomi dan efisiensi, serta pemeriksaan atas aspek efektivitas yang lazim dilakukan bagi kepentingan manajemen oleh aparat pengawasan intern pemerintah. Tujuannya agar kegiatan yang dibiayai dengan keuangan negara/daerah diselenggarakan secara ekonomis dan efisien, serta memenuhi sasarannya secara efektif. Audit manajemen, dapat menjadi bagian dari audit kinerja.

Sumber lain menyebutkan ada beberapa jenis audit kinerja, diantaranya audit manajemen, yaitu: audit program (audit efektivitas); audit ekonomi dan efisiensi; audit operasional; dan audit manajemen;

(3). Pemeriksaan dengan tujuan tertentu, Adalah pemeriksaan yang dilakukan dengan tujuan khusus, di luar pemeriksaan keuangan dan pemeriksaan kinerja. Termasuk dalam pemeriksaan tujuan tertentu ini adalah pemeriksaan atas hal-hal lain yang berkaitan dengan keuangan dan pemeriksaan investigatif.

(i). Teknik Review dan Evaluasi Program (program evaluation and review technique, PERT) dan Analisis atau Metoda Jalur Kritis (critical path analysis/methode, CPA/CPM)

PERT dan CPM adalah dua teknik penting yang digunakan dalam perencanaan dan pengendalian. Teknik-teknik ini digunakan untuk menghitung total waktu yang diharapkan diperlukan untuk menyelesaikan proyek, dan dapat mengidentifikasi kegiatan bottleneck yang memiliki efek penting terhadap tanggal penyelesaian proyek dan tentunya keberhasilan proyek.

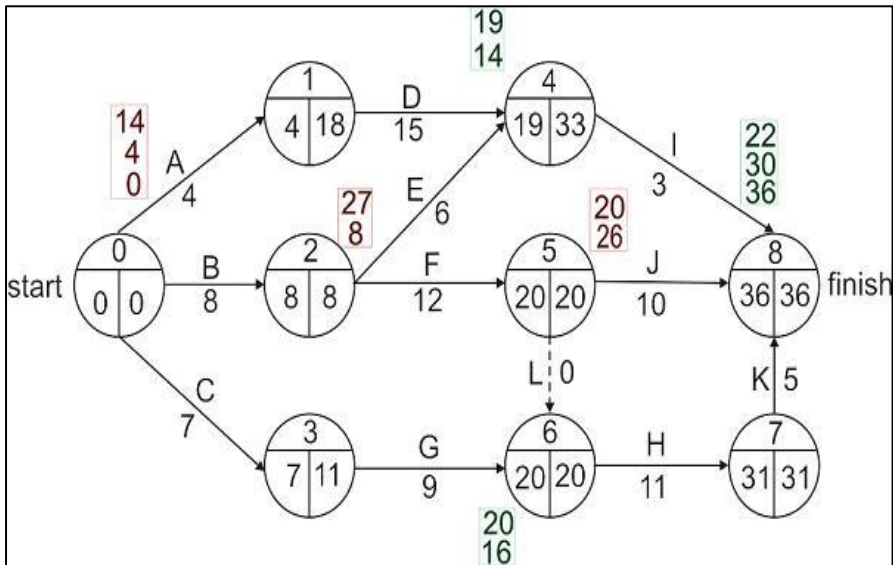
Teknik ini umumnya atau utamanya digunakan dalam bidang-bidang seperti proyek konstruksi, pembuatan mesin dan alat transportasi dan lainnya yang bersifat teknis dimana bagian-bagiannya saling terkait dan mempengaruhi. Untuk instansi pemerintah bidang pelayanan, PERT/CPM sulit digunakan. Namun untuk proyek-proyek fisik-infrastruktur yang dibangun pemerintah, teknik pengendalian

PERT/CPM dapat digunakan. Berikut contoh singkat PERT/CPM.

Tabel 4
DATA PERT/CPM

No. Node	Aktivitas	Aktivitas Pendahulu	Durasi	Jumlah Pekerja
0, 1	A	-	4	4
0, 2	B	-	8	5
0, 3	C	-	7	3
1, 4	D	A	15	7
2, 4	E	B	6	3
2, 5	F	B	12	2
3, 6	G	C	9	1
6, 7	H	G, L	11	6
4, 8	I	D, E	3	2
5, 8	J	F	10	5
7, 8	K	H	5	4
5, 6	L (dummy)	F	0	0

Gambar 15
Critical Path Analysis/Methode



(sumber: <https://cpmpert.wordpress.com>)

(j). Sistem informasi manajemen (*management information system, MIS*)

Sistem informasi manajemen (SIM, MIS) merupakan sistem informasi berbasis komputer yang dapat memberikan informasi yang akurat, tepat waktu dan terkini, dan bermanfaat bagi pimpinan untuk mengambil berbagai keputusan manajerial. SIM atau MIS dapat berfungsi sebagai sarana dan teknik pengendalian yang cepat. Manfaat dari SIM/MIS antara lain:

(1). memberikan informasi yang relevan saja,

- (2). memfasilitasi pengumpulan dan pengelolaan informasi di berbagai tingkat dan bagian organisasi,
- (3). membantu dalam perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan di semua tingkat organisasi,
- (4). membantu dalam meningkatkan kualitas informasi,
- (5). memastikan efektivitas biaya dengan memberikan semua informasi penting kepada manajemen tepat waktu.
- (6). memudahkan pengambilan keputusan tindakan korektif jika ditemukan penyimpangan dari rencana.

SIM atau MIS dapat diterapkan di semua instansi pemerintah, perusahaan dan oerorganisasi sosial dan nirlaba.

(k). Manajemen pengecualian (management by exception, MBE)

Manajemen pengecualian adalah teknik pengawasan atau pengendalian yang memungkinkan hanya penyimpangan kecil antara yang direncanakan dan pelaksanaan yang mendapatkan perhatian dari pimpinan organisasi. Prinsipnya adalah bahwa staf menangani semua persoalan rutin organisasional, sedangkan pimpinan menangani hal-hal non rutin, di luar kebiasaan, strategis, paling kritis atau berisiko tinggi

Jika terjadi penyimpangan, maka tindakan atau keputusan pengendalian yang dilakukan harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- (1). tidak membuang waktu memantau aktivitas yang berlangsung secara normal;
- (2). keputusan dapat lebih terfokus pada hal hal yang lebih memerlukan perhatian;

(3).perhatian dipusatkan pada peluang-peluang maupun hal hal yang berjalan

b) Teknik pengendalian yang bersifat non statistik (non kuantitatif)

Teknik pengendalian yang bersifat non statistik, yaitu teknik pengendalian yang tidak menggunakan angka-angka statistik:

(a). Pengamatan atau Observasi

Pengamatan dengan observasi adalah melihat, meninjau atau mengamati langsung pelaksanaan kegiatan di lapangan. Untuk perusahaan atau pabrik adalah dengan melihat proses produksi, sedangkan untuk instansi pemerintah adalah meninjau langsung pelaksanaan kegiatan, misalnya pelayanan publik, pembangunan sarana prasarana, pemberdayaan masyarakat, musyawarah perencanaan pembangunan, dan sebagainya. Kadangkala pengamatan dilakukan sejak awal hingga akhir kegiatan. Dengan pengamatan, akan diketahui apakah proses atau tidak. Pengamatan dapat dilakukan dengan pemberitahuan atau diketahui, namun dapat juga dilakukan menyamar.

(b). Inspeksi langsung dan berkala.

Inspeksi atau tinjauan langsung berkala adalah pengamatan yang dilakukan dengan diketahui (tidak menyamar) yang dilakukan secara teratur atau berkala dalam waktu-waktu tertentu, misalnya pada akhir bulan atau setiap 2 bulan sekali. Tujuannya, untuk memperoleh data/informasi secara rinci tentang proses kegiatan yang berpengaruh terhadap kualitas output-nya: layanan publik, dan sebagainya. Jika ada yang tidak sesuai, dapat dilakukan tindakan perbaikan yang diperlukan.

(c). Laporan lisan dan tertulis.

Bagian atau staf yang melaksanakan kegiatan memberikan laporan lisan dan atau tertulis, dapat dilakukan secara periodik, berisi informasi proses kegiatan dan output-nya. Pimpinan dapat mengetahui apakah sudah sesuai rencana atau prosedur, dan memberikan perintah perbaikan jika diperlukan.

Untuk memudahkan pengendalian, laporan tertulis dapat menggunakan format-format tertentu yang sederhana namun jelas dan infomatif.

(d). Evaluasi pelaksanaan.

Informasi yang diperoleh dari hasil pemantauan menjadi bahan untuk melaukan evaluasi pelaksanaan kegiatan. Misalnya, dalam dunia usaha, pemantauan hasil penjualan tiap dapat dijadikan bahan evaluasi pada akhir bulan untuk menentukan strategi mutu layanan dan pemasaran produk. Di instansi pemerintah, sebagai contoh, hasil pemantauan berkala tiap minggu terhadap pembangunan sarana prasarana, menjadi bahan evaluasi pada akhir bulan, sebagai masukan untuk pelaksanaan rencana berikutnya.

(e). Diskusi atau pembahasan bersama pimpinan dan staf tentang pelaksanaan kegiatan.

Dalam diskusi ini, pimpinan dan staf membahas permasalahan pelaksanaan kegiatan dan penyelesaiannya. Diskusi ini dapat dilakukan secara berkala, pada waktu tertentu, dan dapat pula pada saat diperlukan saja.

(f). Pengendalian diri (*self-control*)

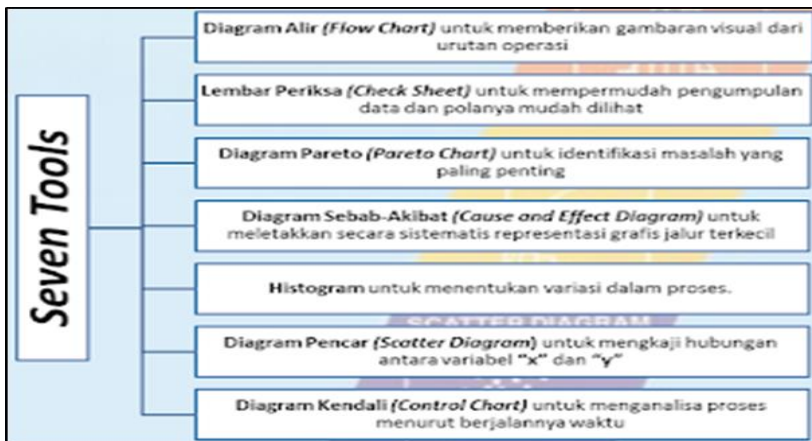
Pengendalian diri berarti pengendalian yang diarahkan pada diri sendiri. Seseorang diberi kebebasan untuk menetapkan targetnya sendiri,

mengevaluasi kinerjanya sendiri dan mengambil langkah-langkah korektif jika diperlukan. Teknik ini biasanya digunakan para pimpinan atas, karena mereka tidak menyukai kendali eksternal terhadap dirinya.

Namun demikian, pada prinsipnya pengendalian diri dapat dilakukan oleh staf dan pimpinan. Hanya saja, pada pengendalian diri staf, pimpinan tetap perlu mengendalikan aktivitas penting para stafnya.

- c) Ketiga, Ishikawa's Seven Basic Tolls
Pada tahun 1950, Kaoru Ishikawa memperkenalkan 7 (tujuh) teknik pengendalian sebagaimana penjelasan dan gambar-gambar berikut ini.

Gambar 16
Ishikawa's Seven Tools



(<http://infooew.blogspot.com>; <http://asq.org/learn-about-quality/seven-basic-quality-tools>;
<http://yhudaya.blogspot.com>):

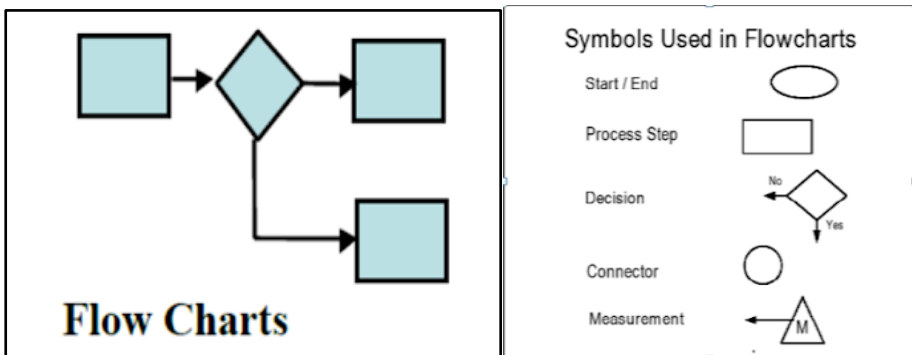
1) Diagram Alir (*Flowchart*)

Teknik pengendalian dengan memberikan gambaran visual, berdasarkan urutan proses

kegiatan yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas. Urutan ini harus disusun mengalir, menunjukkan proses yang logis. Setiap proses membutuhkan input untuk menyelesaikan tugas, dan akan memberikan output ketika tugas telah selesai, dimana output tersebut menjadi input untuk kegiatan lainnya.

Gambar 17

Diagram Alir



2) Lembar Periksa (Check Sheet)

Teknik pengendalian dengan menggunakan lembar periksa untuk pengumpulan data sebuah proses yang mudah, sistematis, dan teratur. Lembar kerja dicetak, jika telah diisi, dapat dikumpulkan dengan mudah dalam waktu singkat dan dianalisa sebagai masukan mengendalikan kualitas pekerjaan dan hasil.

Gambar 18

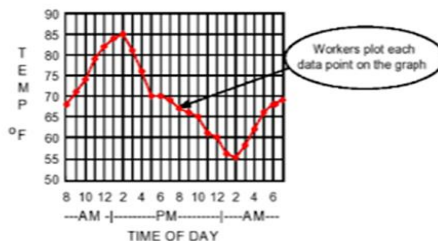
Contoh Lembar Periksa

Types of Checksheets Tabular Format

JULY 94								
DEFECT	12	13	14	15	16	17	18	TOTAL
WRONG NSN								8
FAULTY MATERIAL								5
PMS NOT DONE								16
INSTALL PROBLEMS								2

Types of Checksheets

Graphic Format



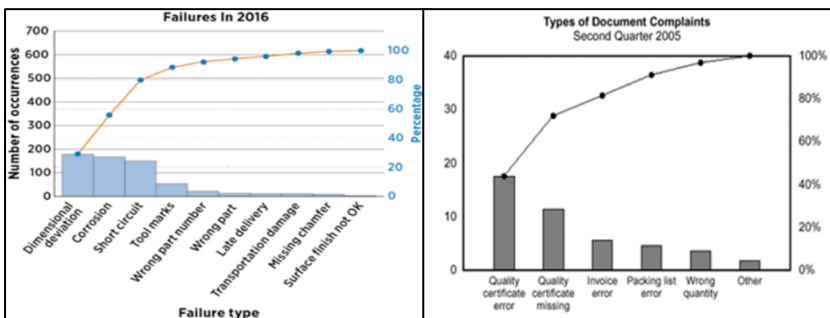
Telephone Interruptions

Reason	Day					
	Mon	Tues	Wed	Thurs	Fri	Total
Wrong number						20
Info request						10
Boss						19
Total	12	6	10	8	13	49

3) Diagram Pareto (Pareto Chart)

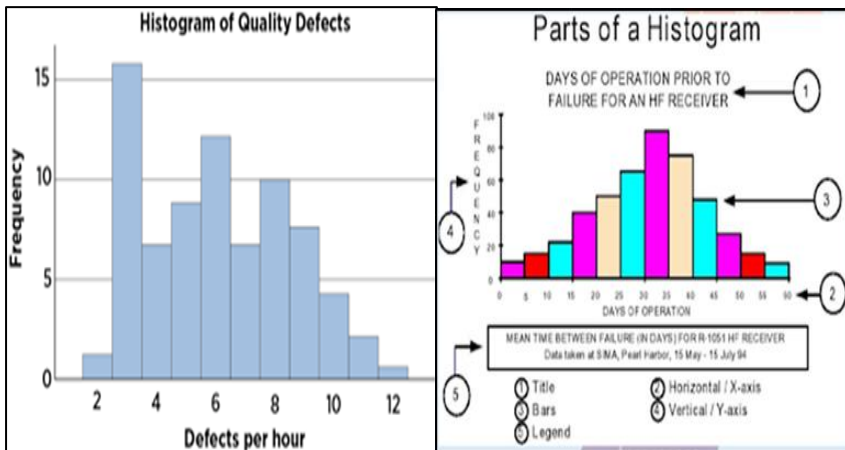
Teknik pengendalian berupa grafik yang dapat digunakan untuk melihat penyebab utama atau penting terjadi suatu masalah. Dalam grafik yang menampilkan distribusi variabel data-informasi ini, berlaku aturan 80/20 artinya yaitu 20% jenis kesalahan yang dapat menyebabkan 80% kegagalan proses.

Gambar 19
Diagram Pareto



Histogram berbentuk diagram batang yang menunjukkan tabulasi dari data yang diatur berdasarkan ukurannya. Tabulasi data ini umumnya dikenal dengan distribusi frekuensi.

Gambar 21
Diagram Histogram

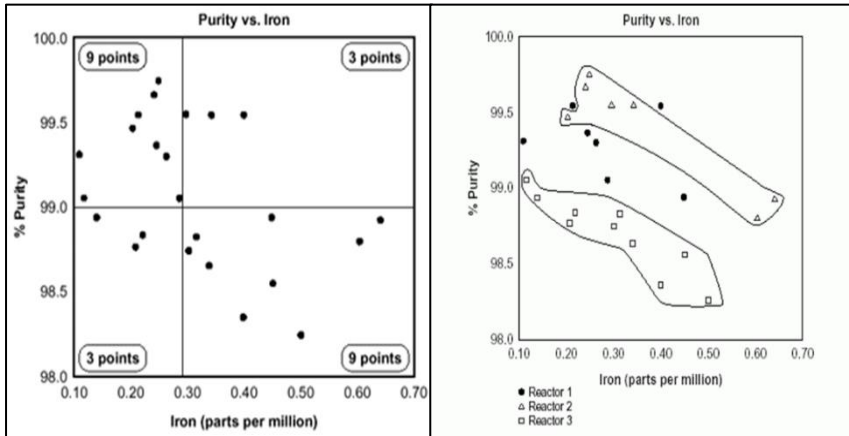


6) Diagram Pencar (Scatter Diagram)

Teknik pengendalian ini digunakan untuk mengkaji hubungan (relasi) yang mungkin antara variabel bebas (x) dengan variabel terikat (y). Selain itu, diagram pencar ini juga digunakan untuk mengidentifikasi hubungan atau korelasi yang mungkin terjadi antara karakteristik kualitas dan faktor-faktor yang mungkin mempengaruhinya.

Gambar 22

Diagram Pencar



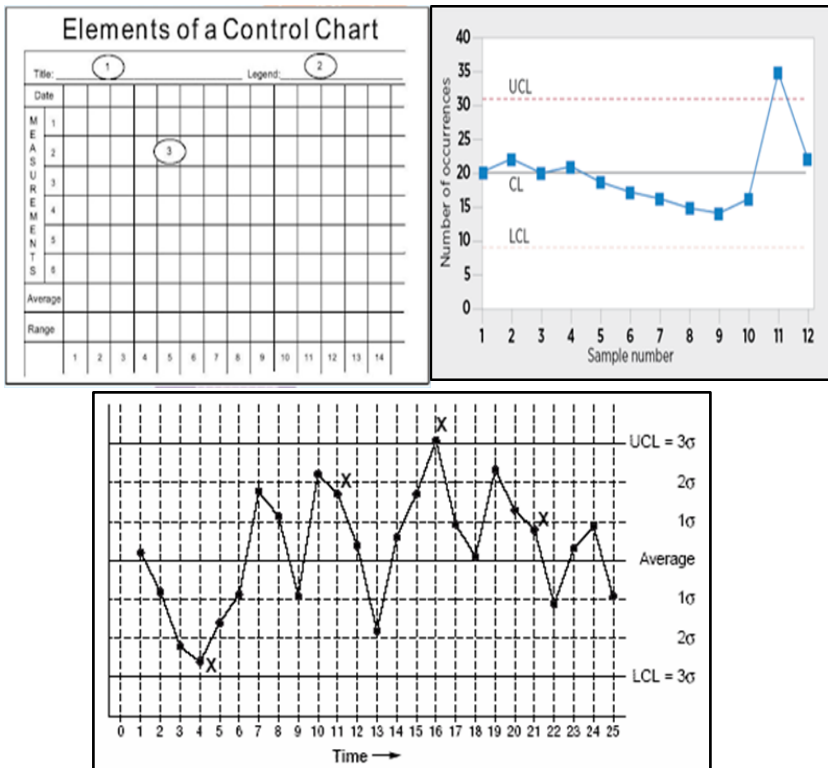
7) Diagram Kendali (*Control Chart*)

Teknik ini bersifat siklis, digunakan untuk menganalisa proses menurut berjalannya waktu (time-based) atau urutan (order-based), dan digunakan untuk mencari pola data. Pola data dapat menggambarkan permasalahan dan atau keberhasilan.

Tujuan dari diagram ini adalah untuk memastikan bahwa suatu proses dalam kendali dan memonitor variasi proses secara terus menerus.

Gambar 23

Diagram Kendali



(<http://yhudaya.blogspot.com/2015/06/teknik-dan-alat-pengendalian-mutu>)

3. Penerapan teknik pengendalian mutu yang relevan untuk pelaksanaan tugas peserta di instansinya.

Dengan mempelajari berbagai teknik tersebut dan juga memahami karakteristik tugas dan fungsi peserta pelatihan, maka dapat diputuskan teknik-teknik mana saja yang tepat atau sesuai dengan unit kerja atau instansi tempat peserta bekerja. Semua teknik non kuantitatif dapat digunakan instansi pemerintah termasuk unit kerja yang memberikan pelayanan publik. Sedangkan, pada teknik pengendalian yang bersifat statistik hanya beberapa yang relevan untuk digunakan instansi pemerintah yang memberikan pelayanan publik.

C. Latihan

Sesuai dengan substansi materi pokok V, maka latihan dalam bentuk tanya jawab dalam kelas. Peserta merespon dalam bentuk menjawab atau bertanya. Jika ada pertanyaan dari peserta, fasilitator/Widyaiswara memberi kesempatan atau menugaskan peserta lain untuk menjawabnya, dan jika dianggap perlu, fasilitator/widyaiswara dapat memperjelas jawaban peserta.

D. Rangkuman Materi Pokok V

Teknik pengendalian atau teknik kendali mutu adalah metode atau cara melakukan pengendalian. Metode atau cara tersebut digunakan agar tujuan pengendalian dapat tercapai, yaitu mutu pelaksanaan yang tinggi dan mutu hasil kerja yang tinggi.

Terdapat banyak Teknik Pengendalian:

1. Berdasarkan masa perkembangannya:
 - a) Tradisional, antara lain: Laporan statistik (*statistical reports*), analisa Seimbang (*breakeven analysis*), pengendalian anggaran (*budgetary control*), Laporan keuangan (*financial statement*), dan pengamatan, inspeksi, observasi, personal observation
 - b) Teknik Pengendalian Modern, antara lain: *Return on Investment, Ratio Analysis, Responsibility Accounting, Management Audit, Programme Evaluation and Review*

Technique (PERT) and Critical Path Method (CPM), dan Management Information System.

2. Berdasarkan substansinya, yaitu teknik pengendalian yang bersifat statistik (kuantitatif), dan teknik non statistik (kualitatif), dan
3. Ishikawa'2 Seven Basic Tools

Mengingat tugas instansi pemerintah di bidang pelayanan publik, maka tidak semua teknik pengendalian yang dapat diterapkan di instansi pemerintah. Semua teknik pengendalian yang non statistik (non kuantitatif) dapat digunakan, sedangkan yang bersifat statistik hanya beberapa teknik saja.

E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Widyaiswara/pengajar meminta peserta memberikan:

1. pandangan tentang materi pokok V, dan
2. saran tindak lanjut untuk peserta sendiri atau widyaiswara/pengajar

Umpan balik dapat dilakukan pada akhir penyampaian Materi Pokok V atau bersamaan/ disatukan dengan Materi Pokok lainnya pada saat akhir Materi Manajemen Mutu.

BAB VII

MATERI POKOK VI

ANALISA PERMASALAHAN MANAJEMEN MUTU DAN SOLUSINYA

A. Indikator Keberhasilan

Peserta mampu menganalisa masalah manajemen mutu dan solusinya

B. Uraian dan Contoh

Dalam materi VI, peserta diberi tugas diskusi kelompok untuk membahas kasus:

1. tentang kualitas/mutu pelayanan di instansi atau badan usaha milik negara/daerah di Indonesia, atau
2. mutu kerja di instansi/unit kerja salah satu peserta di setiap kelompok. Kasus yang dibahas dapat berupa kasus sukses atau kasus yang kurang baik/buruk.

Analisa Sebab Akibat

Tugas:Diskusi Kelompok (2JP)

1. Peserta dibagi dalam 5 atau 6 kelompok.
2. Peserta mendiskusikan tentang mutu kerja atau mutu layanan: kasus sukses atau kasus buruk dari sumber: berita koran, video pendek/youtube, atau dari sumber lain; atau kasus mutu kerja atau mutu layanan di instansi/unit kerja salah satu peserta pelatihan di setiap kelompok.
3. Tugas peserta: Diskusi dan presentasi kelompok

Diskusi Kelompok:

- 1) Peserta diminta membaca/menonton dan mendiskusikan kasus di bawah ini (fasilitator/ widyaiswara dapat

menentukan/mencari kasus-kasus lain yang relevan berupa berita atau video pendek).

- 2) Setiap kelompok diminta menjawab pertanyaan dan menuliskan jawabannya pada jawab flipchart, sebagai berikut:

Untuk kasus sukses (pertanyaan dapat diubah/disesuaikan)::

- a. PT KAI dinilai berhasil mengubah layanan kereta api yang dulu buruk menjadi baik. Menurut pengetahuan anda, layanan apa saja yang sudah dan akan dikerjakan PT KAI? (peserta dapat mencari informasi tambahan di internet atau sumber lain).
- b. Menurut anda, mengapa (faktor-faktor apa saja) yang membuat PT KAI dapat meningkatkan mutu layanannya?
- c. Menurut anda, bagaimana manajemen mutu termasuk teknik pengendalian mutu layanan yang diterapkan di PT KAI?
- d. Pelajaran apa saja yang anda peroleh dari kinerja PT KAI, yang dapat menginspirasi anda untuk meningkatkan kualitas layanan atau kualitas kerja yang menjadi tugas dan tanggung jawab anda di tempat anda bekerja?

(Sumber: <https://news.detik.com/berita/d-3809506/fasilitas-baru-untuk-penumpang-kereta-cctv-hingga-e-boarding-pass>): Kamis 11 Januari 2018, 11:06 WIB

Fasilitas Baru untuk Penumpang Kereta, CCTV hingga e-Boarding Pass

Jakarta - PT Kereta Api Indonesia (Persero) menutup tahun 2017 dan membuka tahun 2018 dengan menyelesaikan angkutan Natal & Tahun Baru dengan mengangkut 4,85 juta penumpang. Selain itu, KAI kembali dapat melaksanakan hajatan besar tahunan ini dengan predikat zero accident yang artinya operasional kereta api berjalan selamat, aman, lancar, dan terkendali. "Kami mengucapkan terima kasih kepada pengguna jasa kereta api, pemerintah melalui Kementerian BUMN, Kementerian Perhubungan, TNI, POLRI, serta anggota komunitas pen-cinta KA yang telah mendukung operasional kereta api pada masa angkutan Nataru 2017/2018 sehingga berjalan selamat, aman, dan lancar," ujar Direktur Utama KAI Edi Sukmoro dalam keterangan tertulis, Kamis (11/1/2018).

Sepanjang tahun 2017, KAI telah menghadirkan berbagai perubahan pada layanan angkutan penumpangnya. Di antaranya, KAI telah melengkapi seat penumpang dengan informasi dan panduan keselamatan saat perjalanan. KAI juga telah memasang CCTV di beberapa rangkaian KA untuk mendukung keamanan dan kenyamanan penumpang dalam perjalanan KA. Selain itu, di beberapa KA baru sudah diterapkan 'night mode' yakni dimana lampu dalam kereta akan direduksi saat perjalanan malam hari. Namun, KAI juga sudah menyediakan fasilitas lampu baca jika penumpang tetap ingin beraktivitas seperti membaca. Namun, selain itu ada lagi beberapa perubahan lain yang sudah dilakukan KAI untuk meningkatkan layanan penumpangnya, apa saja?

Pada 12 Februari 2017, KAI telah menetapkan aturan baru bagi penumpang yang sedang mengandung. Bagi penumpang ibu hamil diperbolehkan melakukan perjalanan kereta api dengan usia kandungan 14-28 minggu. Sedangkan jika usia kandungan di luar dari 14-28 minggu, penumpang yang mengandung tersebut wajib melampirkan surat keterangan dari dokter kandungan. Pada 22 April 2017, KAI meresmikan Anggrek Executive Lounge di Stasiun Tugu, Yogyakarta.

Anggrek Executive Lounge merupakan ruang tunggu VIP yang dilengkapi dengan fasilitas berupa wifi, snack, serta makan dan minum dengan sistem all you can eat, ruang merokok, ruang tunggu VIP, mushala, dan toilet untuk memberikan kenyamanan yang lebih kepada penumpang KA. Masih di bulan yang sama, PT KAI juga meresmikan Gerai Pojok UMKM di Stasiun Gambir, Jakarta yang kemudian berlanjut di beberapa stasiun di wilayah KAI lainnya. Selain untuk memudahkan penumpang dalam memenuhi kebutuhannya seperti makanan, minuman, dan layanan lainnya, gerai ini juga membantu masyarakat pelaku UMKM untuk memasarkan hasil produksinya tapi yang terutama.

Selanjutnya, pada masa Angkutan Lebaran 2017 lalu, KAI meluncurkan Kereta Ekonomi Premium. KA-KA Ekonomi Premium ini terdiri atas delapan kereta dengan kapasitas masing-masing 80 tempat duduk dan dua unit kereta premium untuk penumpang difabel, berkapasitas 64 tempat duduk di tiap kereta, sehingga kapasitas dalam setiap satu kali perjalanan adalah 768 seat. Selain itu, tempat duduknya sudah reclining, tersedia 4 TV di tiap kereta, dan interior kereta makan dengan desain mini bar.

Selaras dengan kemajuan teknologi informasi, KAI meluncurkan All New KAI Access dan tampilan baru website kai.id pada 28 September 2017. website kai.id, selain tampilan yang baru, KAI Access terbaru ini juga dilengkapi dengan menu 'Train' untuk pemesanan tiket dan menu 'Meals' yakni fitur layanan pesan preorder menu makanan restorasi KA. Ke depan akan dilengkapi dengan 'e-Mode' yaitu fitur layanan tambahan preorder jasa antar ke stasiun maupun jemput di stasiun menggunakan moda transportasi lainnya dan 'Porter' yakni fitur layanan tambahan preorder jasa angkut barang/bagasi oleh petugas porter stasiun.

Menariknya, masih terdapat fitur-fitur pendukung seperti:

- My Trips: Riwayat pemesanan tiket kereta
- Deals: Berisi info promo-promo menarik terkait kereta api
- Remind Me: Fitur pengingat perjalanan yang dapat diatur setting waktu (10-60 menit) sebelum keberangkatan KA
- Location Fitur untuk mengetahui lokasi terkini dari kereta yang dinaiki oleh penumpang
- e-Magazine: Majalah elektronik yang berisi berita seputar KA untuk dapat menikmati perjalanan penumpang
- Chat with Loko: Si Loko hadir untuk menemani Anda sebagai assistant pribadi penumpang

Selanjutnya, KAI secara resmi merilis e-boarding pass melalui aplikasi KAI Access versi terbaru pada 2 Oktober 2017. Boarding pass elektronik ini membuat proses pelayanan penumpang di stasiun keberangkatan menjadi makin praktis. Setiap penumpang KA yang ingin menggunakan fasilitas ini wajib mengunduh aplikasi KAI Access terlebih dahulu di smartphone dan melakukan pemesanan tiket melalui aplikasi tersebut.

"Kini penumpang tidak perlu antri check-in dan cetak boarding pass di counter. Penumpang cukup melakukan scan barcode boarding pass pada aplikasi KAI Access di smartphone penumpang saat pemeriksaan boarding gate dengan tetap menunjukkan kartu identitas yang sesuai dengan data pada tiket," jelas Edi Sukmoro. (ega/nwy)

Untuk kasus yang kurang baik/buruk (pertanyaan dapat diubah/disesuaikan):

- Sebutkan dan jelaskan bukti-bukti buruknya kualitas layanan atau kualitas kerja pelaksanaan tugas di instansi tersebut?
- Menurut anda, mengapa hal itu terjadi (faktor-faktor penyebabnya)?
- Apa saran-saran dari segi manajemen mutu/teknik pengendalian untuk memperbaiki kualitas layanan/pelaksanaan tugas di instansi tersebut?

Contoh kasus lain:

Contoh kualitas layanan/ pelaksanaan tugas yang buruk:

Kasus : “Pasien Keluhkan Buruknya Unit Layanan

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Kasus 2 Video pendek: “

Buruknya Kualitas kerja Bagian di Kementerian/lembaga/Dinas....

(kasus di instansi tertentu, atau unit kerja tempat peserta bertugas)

.....

.....

.....

.....

.....

Analisa Solusi

Berdasarkan hasil analisa sebab akibat, selanjutnya dilakukan analisa solusinya, dari sudut pandang manajemen mutu.

Setelah diskusi kelompok selesai, dan setiap kelompok menuliskan hasil diskusinya pada flipchart, selanjutnya setiap kelompok mempresentasikannya. Selama presentasi, dilakukan tanya jawab antar peserta/kelompok. Kemudian, pada akhir presentasi semua kelompok, fasilitator/widyaiswara menyimpulkan hal-hal penting dari hasil presentasi dan pembelajaran materi Manajemen Mutu.

C. Latihan

(diskusi kelompok di atas)

D. Rangkuman

(dirangkum dalam diskusi-presentasi kelompok)

E. Evaluasi Materi Pokok

(dalam diskusi kelompok di atas)

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Widyaiswara/pengajar meminta peserta memberikan:

- a. andangan tentang materi pokok VI; dan
- b. saran tindak lanjut untuk peserta sendiri atau widyaiswara/pengajar

Umpan balik dapat dilakukan pada akhir penyampaian Materi Pokok VI atau bersamaan/ disatukan dengan Materi Pokok lainnya pada saat akhir Materi Manajemen Mutu.

DAFTAR PUSTAKA

Buku-Buku:

- Bastian, Indra. 2014. *Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik: Mempertahankan Kepemimpinan Masyarakat*. Jakarta. Penerbit Salemba Empat.
- Ishikawa, Kaoru. 1988. *Teknik Penuntun Pengendalian Mutu*. Edisi Pertama. Terj. Nawoo Widodo. Cetakan Ke-8. Jakarta. Mediyatama Sarana Perkasa.
- Ishikawa, Kaoru. 1992. *Pengendalian Mutu Terpadu*. Penerjemah Budi Santoso. Bandung. PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution, M.N. 2015 *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Edisi Ketiga. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Sani, Ridwan. Rusjdy S.A, Muhamman Rif'an, Cepi Triatna. 2018. *Sistem Penjaminan Mutu Internal (Seri Penjaminan Mutu Pendidikan)*. Jakarta. Tira Smart.
- Suardi, Rudi. 2004. *Sistem Manajemen Mutu: Penerapannya untuk Mencapai TQM*. Cetakan 3. Jakarta. Penerbit PPM.

Internet/Website:

- Kho, Budi. 5 Mai, 2017. Dasar-Dasar Manajemen (<https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-pengendalian-controlling-empat-langkah-pengendalian/>), diakses tanggal 22 Oktober 2018)
- Yusuf. 11 Oktober 2018. Pengertian Pengendalia, Tujuan, Jenis. (<http://jurnalmanajemen.com/pengertian-pengendalian/>, diakses 29 Oktober 2018)
- Pratama, Adhi. Pengendalian Manajemen. ... (<http://ngurahobelixs.blogspot.co.id/2016/05/pengendalian-manajemen.html#>, diakses 22 Oktober 2018)
- R, Kalpana. Techniques of Managerial Control: Traditional and Modern Techniques!. (<http://www.businessmanagementideas.com/management/techniques-managerial-control-traditional-modern-techniques/2401>, diakses 22 Oktober 2018)

- Venkatesh. Modern Techniques of Control | Management. <http://www.yourarticlelibrary.com/management/controlling/modern-techniques-of-control-management/53358>, diakses tanggal 22 Oktober 2018)
- Akrani, Gaurav Akrani. 21 May 2011. Control Techniques: 0 Types of Techniques of Controlling. (<http://kalyan-city.blogspot.co.id/2011/05/control-techniques-10-types-of.html>, diakses tanggal 22 Oktober 2018)
- BPKP. Pengertian Sistem Pengendalian Intern menurut PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang SPIP. (<http://www.bpkp.go.id/spip/konten/400/Sekilas-SPIP.bpkp>, diakses tanggal 22 Oktober 2018)
- Ilmumanajemenpemasaran. 15 November 2009. Definisi dan Sejarah Manajemen Kualitas. (<https://ilmumanajemenpemasaran.wordpress.com/2009/11/15/definisi-dan-sejarah>. Diakses tanggal 22 Oktober 2018)
- Muhria, Lantan. 30 November 2016. Definisi dan Sejarah Manajemen Mutu. (<https://www.lyceum.id/definisi-dan-sejarah-manajemen-mutu>. Diakses tanggal 22 Oktober 2018)
- Herbayu, Dian. Manajemen Mutu. (<https://www.dictio.id/t/apa-yang-dimaksud-dengan-manajemen-mutu-atau-quality-management/15040/2>, diakses tanggal 22 Oktober 2018)
- Kautsar, Valian. 1 Maret 2015. Apa saja komponen yang ada dalam Perencanaan Mutu atau Plan Quality Management. (<https://www.dictio.id/t/apa-saja-komponen-yang-ada-dalam-perencanaan-mutu-atau-plan-quality-management/18890/2>, diakses tanggal 22 Oktober 2018).
- Binus University-Quality Management Centre. 7 Prinsip Manajemen Mutu (Quality Management Principles). (<https://qmc.binus.ac.id/2015/12/07/7-prinsip-manajemen-mutu-quality-management-principles/>. Diakses tanggal 22 Oktober 2018)
- Saputra, Nurul. Pengertian Manajemen Mutu dan 8 Prinsipnya. 20 Peberuari 2018. <https://rocketmanajemen.com/manajemen-mutu/#a>, diakses tanggal 22 Oktober 2018)

- Dandy, Alexandra. Mengenal Jenis-jenis Standar ISO (<http://www.bikasolusi.co.id/mengenal-jenis-standar-iso/>, diakses tanggal 22 Oktober 2018).
- Zaky, 19 April 2018. Sejarah, Jenis-jenis, Definisi dan Fungsi ISO, (<http://biroperizinan.co.id/sejarah-jenis-jenis-definisi-dan-fungsi-iso/>, diakses tanggal 22 Oktober 2018)
- Wikipedia, Seven Basic Tools of Quality. (https://en.wikipedia.org/wiki/Seven_Basic_Tools_of_Quality, diakses tanggal 22 Oktbe 2018)
- ASQ. The 7 Basic Quality Tools for Process Improvement. (<http://asq.org/learn-about-quality/seven-basic-quality-tools/overview/overview.html>. Diakses tanggal 22 Oktober 2018)
- <https://www.google.com>: <http://madara9945.blogspot.com>. diakses 27 November 2018
- <http://quickstart-indonesia.com/14-butir-deming>. diakses 27 November 2018
- <https://www.pitoyo.com/catatanpitoyo>. diakses 27 November 2018
- <https://4improvement.one>. diakses 27 November 2018.
- <https://toughnickel.com/business/> diakses 27 November 2018
- <https://id.esdifferent.com>. diakses 27 November 2018
- <https://www.researchgate.net/figure/Tactical-framework>. diakses 27 November 2018
- https://collegehealthqi.nyu.edu/improvement_journey/7-test-changes/ diakses 27 November 2018
- <https://id.wikipedia.org/> diakses 27, 28, 29 November 2018
- <http://anuragaja.staff.ipb.ac.id/files/2012/02/Lecture-14a-Quality-assurance.pdf>. diakses 27 November 2018
- <https://rocketmanajemen.com/manajemen-mutu>. diakses 27 November 2018
- (<http://syamsisite.blogspot.com/2010/11/sejarah-perkembangan-manajemen-mutu.html>. diakses 27 November 2018)

- <http://anuragaja.staff.ipb.ac.id/files/2012/02/Lecture-14a-Quality-assurance.pdf>. diakses 27 November 2018
- <https://slideplayer.info/slide/4885044/>. diakses 27 November 2018
- <https://kipmi.or.id>; <http://pengertianmanagement-manajemenmutu.blogspot.com>. diakses 28 November 2018
- <http://pengertianmanagement.blogspot.com/2012/10/sistem-manajemen-mutu-quality.html>. diakses 28 November 2018
- <https://thinkpalm.com/blogs/iso-90012015-the-revised-iso-standard/> diakses 28 November 2018
- <https://www.dictio.id>, disempurnakan. diakses 28 November 2018
- <https://www.iso.org/popular-standards.html>; diakses 29 November 2018
- <https://ska-skt.co.id/mengenal-jenis-standar-iso>). diakses 29 November 2018
- <http://www.bpkp.go.id/perekonomian>), diakses 29 November 2018
- <http://lan.go.id/en/lan-news>. diakses 29 November 2018
- <https://klc.kemenkeu.go.id/course/pelatihan-sistem-manajemen-mutu-smm-iso-90012015-direktorat-jenderal-perbendaharaan>. diakses 29 November 2018
- <http://ngurahobelixs.blogspot.co.id/2016/05/pengendalian-manajemen>. diakses 30 November 2018
- <http://jurnalmanajemen.com/pengertian-pengendalian> diakses 29 November 2018
- <http://www.businessmanagementideas.com/management/techniques-managerial-control-traditional-modern-techniques>. diakses 29 November 2018
- <http://kalyan-city.blogspot.co.id/control-techniques-10-types>. diakses 29 November 2018
- <http://www..com/management/techniques-managerial-control-traditional-modern-techniques>. diakses 29 November 2018

- <http://yhudaya.blogspot.com/2015/06/teknik-dan-alat-pengendalian-mutu>; diakses 29 November 2018
- <http://ngurahobelixs.blogspot.co.id/2016/05/pengendalian-manajemen>. diakses 29 November 2018
- <http://edahumardani.blogspot.com>. diakses 29 November 2018
- <https://cpmpert.wordpress.com>. diakses 29 November 2018
- <http://nguraho belixs.blogspot.co.id>, disesuaikan. diakses 29 November 2018
- <http://infooeow.blogspot.com>; <http://asq.org/learn-about-quality/seven-basic-quality-tools>;

Peraturan:

- UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
- UU No. 30 Tahun Administrasi Negara
- UU No. 15 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- UU No. 30 Tahun 2014 Tentang Administrasi Pemerintahan
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- Peraturan Pemerintah No. 11 Taghun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintahno. 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah.
- Perka BPKP No. PER-1326/K/LB/2009 tentang Pedoman Teknis Umum Penyelenggara-an SPIP