

**KINERJA PETUGAS SETELAH SERTIFIKAT ISO
9001:2000 DI PUSKESMAS MALIMONGAN BARU
MAKASSAR TAHUN 2013**

*STAFF'S PERFORMANCE AFTER ISO 9001:2000
CERTIFICATION IN PUBLIC HEALTH CENTRE (PHC),
MALIMONGAN BARU, MAKASSAR IN 2013*

HASNI



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

**KINERJA PETUGAS SETELAH SERTIFIKAT ISO
9001:2000 DI PUSKESMAS MALIMONGAN BARU
MAKASSAR TAHUN 2013**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi
Kesehatan Masyarakat

Disusun dan diajukan oleh

HASNI

kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

TESIS

KINERJA PETUGAS PUSKESMAS MALIMONGAN BARU
SETELAH SERTIFIKASI ISO

Disusun dan diajukan oleh :

HASNI

Nomor Pokok P1802211517

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
pada tanggal 21 Mei 2013
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

MENYETUJUI

KOMISI PENASIHAT,

Dr. Darmawansyah, SE., MS
Ketua

Dr. dr. Hj. Syamsiar S. Russeng, MS
Anggota

Ketua Program Studi
Kesehatan Masyarakat

Dr. dr. H. Noer Bahry Noor, M.Sc.

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. Ir. Mursalim

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Hasni

Nomor Mahasiswa : P1802211517

Program Studi : Kesehatan Masyarakat

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, Mei 2013

Yang menyatakan

Hasni

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga tesis ini dengan judul “ **KINERJA PETUGAS SETELAH SERTIFIKAT ISO 9001:2000 DI PUSKESMAS MALIMONGANG BARU MAKASSAR TAHUN 2013** “ dapat diselesaikan pada waktunya.

Banyak kendala yang penulis hadapi dalam penyusunan tesis ini namun karena bantuan berbagai pihak maka tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Pada kesempatan ini penulis dengan tulus menyampaikan terima kasih kepada Bapak Dr. Darmawansyah, SE, MS selaku Ketua Komisi Penasehat dan Dr. dr. Hj. Syamsiar S. Russeng, MS selaku Sekretaris Komisi Penasehat, dengan sabar dan tulus ikhlas membantu dan membimbing serta mengarahkan dalam penyelesaian tesis ini.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. dr. H. Idrus A. Paturusi, Ap.B, Sp.BO, Rektor Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Mursalim sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

3. Bapak Prof. Dr. dr. H. M. Alimin Maidin, MPH selaku Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin Makassar.
4. Bapak Dr. dr. H. Noor Bahry Noor, M.Sc. selaku Ketua Program Studi Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin Makassar.
5. Bapak Prof. Dr. H. Indar, SH, MPH, selaku Ketua Konsentrasi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Universitas Hasanuddin Makassar.
6. Ibu Prof. Dr. Hj. Asiah Hamzah, Dra, MA, Bapak Prof. Dr. H. Indar, SH, MPH serta Dr. Mappeaty Nyorong, MPH selaku tim penguji yang telah memberikan kritikan dan sarannya demi kesempurnaan penulisan Tesis.
7. Bapak/Ibu dosen pengajar Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin yang telah banyak berjasa dalam mendidik dan memberikan bimbingan kepada penulis selama mengikuti proses pendidikan pada Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
8. Bapak/Ibu staf Pengelola Konsentrasi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Program Pascasarjana Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin, yang selalu membantu penulis selama menempuh pendidikan.
9. Suami tercinta/anak-anakku beserta seluruh keluarga atas bantuan dan dukungan moral serta segala pengorbanannya selama penulis mengikuti pendidikan.

10. Teman-teman seangkatan yang senang dan duka selalu saling support.

Akhirnya kepada semua pihak yang telah memberi bantuan, baik moril maupun materil diucapkan banyak terima kasih. Mudah-mudahan tesis ini bermanfaat.

Makassar, Mei 2013

Penulis

ABSTRAK

HASNI. *Kinerja Petugas Setelah Sertifikasi ISO 9001:2000 di Puskesmas Malimongan Baru Makassar Tahun 2013* (dibimbing oleh Darmawansyah dan Syamsiar S. Russeng).

Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja petugas setelah sertifikasi ISO 9001: 2000 di Puskesmas Malimongan Baru Makassar tahun 2013.

Jenis penelitian adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data kualitatif berupa dimensi motivasi, persepsi terhadap penghargaan/imbalan, kepemimpinan kepala puskesmas, dan kesempatan promosi. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode triangulasi yaitu wawancara mendalam, telaah dokumen, catatan harian, dan observasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi petugas Puskesmas Malimongan Baru Makassar cukup besar ditandai dengan aneka keinginan/harapan, kebutuhan, dan dorongan petugas dalam menyelesaikan tugas. Persepsi terhadap uang/imbalan petugas Puskesmas Malimongan Baru Makassar cukup baik ditandai dengan kecukupan uang imbalan, kesesuaian uang yang diterima, dan keadilan uang imbalan. Kepemimpinan kepala Puskesmas Malimongan Baru Makassar cukup baik ditandai dengan kemauan mengikutsertakan petugas pada rapat, mendelegasikan wewenang, dan memberikan respon terhadap tugas. Kesempatan promosi petugas Puskesmas Malimongan Baru Makassar cukup baik ditandai dengan kesempatan dalam melanjutkan pendidikan, diikutsertakan dalam pelatihan, dan kesempatan naik jabatan.

Kata kunci : kinerja petugas, sertifikasi ISO 9001:2000



ABSTRACT

HASNI. *Staff's Performance after ISO 9001:2000 Certification in Public Health Centre (PHC), Malimongan Baru, Makassar in 2013* (supervised by Darmawansyah and Syamsiar S.).

The research aimed at analysing the staff's performance after the ISO 9001 2000 certification in the Public Health Centre (PHC), Malimongan Baru, Makassar in 2013.

This was a qualitative research with a case study approach. Qualitative data were in the forms of the motivation dimension, perception on the appreciation/reward, leadership of PHC Head, promotion opportunity. The data were collected by the triangulation method i.e. a profound interview, documentary study, daily notes, and observation.

The research result indicates that the motivation of the staff of PHC Malimongan Baru, Makassar is sufficiently high marked by the various wishes/expectations, necessities, urging in accomplishing their tasks. The perception on the money/reward of the PHC staff is sufficiently good marked by the reward money sufficiency, the congruity of the money received, the rewards money fairness. The leadership of the Head of PHC is sufficiently good marked by the will to make the staff participate in the meetings, delegate the authority, and give the responses to the staff. The promotion opportunity of the PHC staff is sufficiently good marked by the opportunities in continuing the education, participating in the trainings, promotion opportunities.

Key-words: Staff's performance, ISO 9001 2000 certification.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Umum Tentang Mutu	10
B. Tinjauan Umum Tentang Jasa.....	12
C. Tinjauan Umum Tentang Peranan Standarisasi.....	18
D. Tinjauan Umum Tentang ISO 9000 Sebagai Standar SMM.....	20

E. Tinjauan Umum Tentang SMM ISO 9001:2000.....	25
F. Tinjauan Umum Tentang Puskesmas.....	30
G. Tinjauan Umum Tentang Kinerja	35
H. Sintesa Penelitian.....	47
I. Kerangka Pikir	62
J. Definisi Konseptual.....	63
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	64
B. Pengelolaan Peran Sebagai Peneliti	64
C. Lokasi dan Waktu Penelitian	65
D. Data Penelitian	65
E. Teknik Pengumpulan Data/Informasi.....	67
F. Teknik Pengolahan Data/Informasi.....	69
G. Teknik Analisa dan Penyajian Data	70
H. Keabsahan Data.....	70
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum.....	72
B. Karakteristik Informan.....	75
C. Hasil Penelitian.....	78
D. Pembahasan	87

BAB V PENUTUP

A.Kesimpulan.....	96
B.Saran.....	97

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Sintesa Penelitian	47
2. Matriks Metode Pengumpulan Data.....	67

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Kuesioner	1
2. Kerangka Operasional Penelitian.....	3
3. Matriks Informan Penelitian.....	4
4. Matriks Analisa Data Suplemen	7
Permohonan Izin Penelitian	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Standarisasi manajemen sangat perlu guna memasuki pasar persaingan yang serba ketat dan mengglobal. Suatu produk atau jasa dikatakan memiliki mutu apabila sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan. *International Organization for Standardization* (ISO) adalah badan standar mutu yang didukung 100 negara untuk mencapai standar mutu produk secara internasional yang meliputi keperluan teknis (*technical requirement*) dan berbagai peraturan untuk meningkatkan mutu dan efisiensi industri (Prawirosentono, 2002). Komite manajemen mutu dan jaminan dari ISO telah membentuk berbagai nomor seri sistem standar manajemen mutu, di antaranya adalah ISO seri 9000 yang meliputi ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, dan ISO 9004.

Salah satu standar mutu yang berkembang di negara maju maupun di negara berkembang adalah ISO 9001:2000. Standar ini merupakan sarana sebagai alat untuk mencapai tujuan mutu dalam menerapkan *Total Quality Control* yang diharapkan mampu memberi solusi perkembangan globalisasi saat ini yang menuntut pencapaian efektivitas dan efisiensi organisasi. Keberadaan ISO 9001:2000 tersebut merupakan jaminan kualitas dan struktur akreditasi global bagi organisasi yang menerapkannya. Mengenai Undang-undang yang mengatur tentang

ISO ini tidak terdapat di Indonesia, mengingat ISO ini merupakan standar internasional yang mana Indonesia merupakan salah satu anggota di dalamnya yang turut menggunakan standar ISO.

Perolehan sertifikasi ISO 9001:2000 pada sebuah organisasi mengartikan bahwa organisasi tersebut telah menjalankan sistem manajemen mutu yang diakui secara internasional. Dengan demikian produk yang dihasilkan pastinya memiliki kualitas yang baik. Kualitas produk maupun jasa yang baik tentu saja akan dirasakan oleh pelanggannya. Di sinilah keberhasilan penerapan sistem manajemen mutu dapat dilihat. Pelanggan akan menilai bagaimana kualitas sebuah produk berdasarkan apa yang mereka harapkan terhadap produk tersebut. Apabila setiap harapan akan produk atau jasa dapat dipenuhi oleh perusahaan maka pelanggan akan merasa puas terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Kualitas pelayanan yang baik tentu saja akan membawa dampak yang panjang untuk sebuah produk ataupun jasa.

Hal inilah yang menjadi pertimbangan oleh Puskesmas Malimongan Baru Makassar dalam upayanya memperoleh sertifikasi ISO 9001:2000. Sebagai salah satu Puskesmas di Kota Makassar, Puskesmas Malimongan Baru Makassar perlu melakukan peningkatan efisiensi dan profesionalisme sumber daya manusia (SDM). Selain itu juga harus ada peningkatan infrastruktur dan sarana lainnya.

Berdasarkan survey pendahuluan, jumlah kunjungan pasien di Puskesmas Malimongan Baru Makassar dari bulan Agustus-Oktober 2012

cenderung tidak stabil dan cenderung mengalami penurunan. Pada bulan Agustus 2012 jumlah kunjungan sebanyak 3878 orang, meningkat pada bulan September 2012 sebanyak 7286 orang, dan kembali menurun pada bulan Oktober 2012 sebanyak 3776 orang. Beberapa hal yang terlihat sebelum ISO di Puskesmas Malimongan Baru Makassar adalah motivasi petugas kesehatan yang masih kurang. Hal ini tentunya disebabkan karena belum adanya standarisasi yang diberikan kepada petugas. Misalnya saja waktu pelayanan di loket kartu yang tidak memiliki standar sehingga petugas tidak merasa termotivasi untuk memberikan pelayanan yang baik kepada pasien.

Selain itu, kondisi sebelum ISO juga terlihat pada ketersediaan uang imbalan. Dimana sebelum ISO, insentif yang didapatkan oleh petugas masih kurang sehingga tentunya hal ini akan mempengaruhi kinerja petugas dalam memberikan pelayanan kesehatan. Hal lainnya juga terlihat pada kepemimpinan misalnya pendelegasian wewenang yang belum terlihat baik sebelum ISO. Pendelegasian wewenang oleh pemimpin tentunya merupakan suatu kesatuan yang juga akan mempengaruhi kinerja petugas sehari-harinya. Kemudian hal yang tak kalah pentingnya juga adalah kesempatan promosi, misalnya kesempatan dalam hal melanjutkan pendidikan. Dimana sebelum ISO, masih kurangnya anggaran untuk melanjutkan pendidikan bagi petugas kesehatan padahal meningkatnya status pendidikan para petugas kesehatan tentu akan mempengaruhi kinerjanya dalam melayani pasien.

Setelah mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2000, seharusnya Puskesmas Malimongan Baru Makassar terus berupaya menetapkan dan mengembangkan sistem manajemen mutu secara sistematis untuk memenuhi kepuasan pelanggan dan peningkatan proses secara terus-menerus. Sebagai organisasi jasa pelayanan kesehatan, Puskesmas Malimongan Baru Makassar juga harus mampu menjaga kualitas serta mengevaluasi kualitas jasa yang diberikan kepada pasien dalam rangka menciptakan pelayanan Puskesmas berstandar internasional.

Puskesmas adalah unit organisasi fungsional di bidang pelayanan kesehatan dasar, yang berfungsi sebagai (1) pusat pembangunan kesehatan, (2) pembina peran serta masyarakat dan (3) pelayanan kesehatan secara menyeluruh dan terpadu, yang sesuai dengan konsepnya bahwa Puskesmas bertanggung jawab atas wilayah kerja yang ditetapkan.

Puskesmas merupakan unit pelayanan terdepan dan langsung dapat menjangkau masyarakat. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, salah satu pelayanan kesehatan kepada masyarakat adalah kegiatan perawatan kesehatan masyarakat (perkesmas) meliputi upaya peningkatan kesehatan, pencegahan penyakit, penyembuhan dan pemulihan (Depkes RI, 2008).

Agar pelayanan kesehatan masyarakat di Puskesmas terwujud maka pelayanan kesehatan perlu ditingkatkan mutunya. Indikator mutu pelayanan kesehatan masyarakat adalah pelayanan dilakukan secara

profesional. Profesionalisme pelayanan kesehatan pada hakekatnya memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai standar.

Bersararkan survey pendahuluan di Puskesmas Malimongan Baru Makassar, jumlah petugas Puskesmas di Puskesmas Malimongan Baru Makassar sebanyak 32 orang, yang terdiri dari 27 orang PNS dan 5 orang honorer/sukarela. Kinerja petugas Puskesmas Malimongan Baru setelah sertifikasi ISO 9001:2000 cenderung belum maksimal. Hasil kerja belum memenuhi tujuan, pekerjaan tidak selesai tepat waktu, biaya yang dikeluarkan untuk menyelesaikan pekerjaan kurang efektif, tingkat kesalahan dalam bekerja tinggi, kemampuan mengembangkan diri kurang, serta kemampuan bekerja sama dengan petugas lainnya masih kurang.

Berdasarkan penelitian Baraba (2010), dalam upaya meningkatkan pelayanan kesehatan di Puskesmas sangat penting adanya protab atau standar baku. Protab merupakan petunjuk yang dapat memberikan kejelasan bagi petugas Puskesmas dan pelanggan dalam pelayanan kesehatan. Protab yang dibuat oleh setiap Puskesmas diharapkan sesuai dengan standar pelayanan yang diakui baik secara nasional maupun internasional.

Penelitian Sumaedi (2011), menunjukkan bahwa Puskesmas X secara konsisten menerapkan dan mengintegrasikan ISO 9001 ke dalam proses usahanya. Kebijakan dan mekanisme ISO 9001 pada Puskesmas X telah mengarahkan Puskesmas X mencapai keberhasilan dalam reformasi birokrasi.

Penelitian Negara (2008), menunjukkan bahwa sertifikasi ISO (*International Organization For Standardization*) dapat meningkatkan angka kunjungan pasien di Puskesmas Sedayu 1 pada BP-Umum, BP-Gigi dan KIA. Kunjungan pasien di puskesmas meningkat dibandingkan sebelum ISO. Berdasarkan *paired samples T-test* pada BP-Umum, BP-Gigi dan KIA terdapat peningkatan angka kunjungan pasien yang signifikan secara statistik ($p < 0,05$).

Penelitian Alkhenizan, et al. (2011), menunjukkan bahwa ada bukti konsisten yang menunjukkan bahwa program akreditasi meningkatkan proses perawatan yang disediakan oleh layanan kesehatan. Ada bukti yang cukup untuk menunjukkan bahwa program akreditasi meningkatkan hasil klinis spektrum yang luas dari kondisi klinis. Program akreditasi harus didukung sebagai alat untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan.

Penelitian Buetow, et al. (2003), menunjukkan bahwa hasil penelitiannya telah mempertimbangkan tantangan yang dihadapi praktek akreditasi dan beberapa pelajaran dari Australia dan Selandia Baru, pengalaman yang membantu untuk menjawab tantangan.

Penelitian Guindo, et al. (2012), menunjukkan bahwa Universitas Bamako dan mitranya telah melakukan suatu rencana komprehensif untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas menggunakan Laboratorium Klinis dan Institut standar dan pedoman Standar. Laboratorium klinis melewati pemeriksaan College of Patolog Amerika pada bulan April 2010, dan menerima akreditasi penuh pada bulan Juni 2010. Upaya untuk

menerapkan standar berkualitas tinggi telah berharga untuk mengevaluasi keamanan dan imunogenisitas kandidat vaksin malaria di Mali. Kelompok lain pada penelitian penyakit tertentu dalam rangkaian sumber daya terbatas dapat mengambil manfaat dengan memasukkan inisiatif pelatihan serupa, metode SMM, dan praktek perbaikan terus-menerus untuk memastikan praktik terbaik.

Serta penelitian Sack, et al. (2010), menunjukkan bahwa hasil penelitiannya mendukung gagasan bahwa setidaknya dalam bidang kardiologi, akreditasi yang sukses tidak dihubungkan dengan kualitas pelayanan terukur yang lebih baik seperti yang dirasakan oleh pasien dan tercermin dari tingkat rekomendasi sebuah lembaga yang diberikan. Akreditasi rumah sakit mungkin merupakan langkah menuju kualitas manajemen, tetapi tampaknya tidak meningkatkan kepuasan pasien secara keseluruhan.

Berdasarkan kondisi yang telah kami paparkan di atas mengenai keadaan Puskesmas Malimongan Baru Makassar sebelum ISO dan adanya beberapa jurnal yang mendukung hal tersebut maka peneliti ingin melakukan penelitian untuk mengetahui kinerja petugas setelah sertifikasi ISO 9001:2000 di Puskesmas Malimongan Baru Makassar tahun 2013.

B. Rumusan Masalah

Adapun permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana konsep motivasi petugas Puskesmas tentang kinerja petugas puskesmas setelah sertifikasi ISO 9001:2000 di Puskesmas Malimongan Baru Makassar tahun 2013?
2. Bagaimana konsep persepsi terhadap penghargaan/imbalan setelah sertifikasi ISO 9001:2000 di Puskesmas Malimongan Baru Makassar tahun 2013?
3. Bagaimana konsep kepemimpinan kepala Puskesmas setelah sertifikasi ISO 9001:2000 di Puskesmas Malimongan Baru Makassar tahun 2013?
4. Bagaimana konsep kesempatan promosi setelah sertifikasi ISO 9001:2000 di Puskesmas Malimongan Baru Makassar tahun 2013 ?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Untuk menganalisis kinerja petugas setelah sertifikasi ISO 9001:2000 di Puskesmas Malimongan Baru Makassar tahun 2013.

2. Tujuan Khusus

- a. Untuk menganalisis konsep motivasi petugas Puskesmas tentang kinerja petugas puskesmas setelah sertifikasi ISO 9001:2000 Puskesmas Malimongan Baru Makassar tahun 2013.

- b. Untuk menganalisis konsep persepsi terhadap penghargaan/imbalan setelah sertifikasi ISO 9001:2000 di Puskesmas Malimongan Baru Makassar tahun 2013.
- c. Untuk menganalisis konsep kepemimpinan kepala Puskesmas setelah sertifikasi ISO 9001:2000 di Puskesmas Malimongan Baru Makassar tahun 2013.
- d. Untuk menganalisis konsep kesempatan promosi setelah sertifikasi ISO 9001:2000 di Puskesmas Malimongan Baru Makassar tahun 2013.

D. Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan, referensi, dan solusi bagi pihak Puskesmas Malimongan Baru Makassar untuk dapat lebih meningkatkan kinerja Puskesmas terutama setelah memperoleh sertifikasi ISO 9001:2000.
2. Bagi penulis penelitian ini berguna untuk mengetahui kinerja petugas setelah sertifikasi ISO 9001:2000 di Puskesmas Malimongan Baru Makassar.
3. Diharapkan menjadi dasar acuan penelitian lanjutan yang berkaitan dengan kinerja petugas Puskesmas.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Umum Tentang Mutu

1. Definisi Mutu

Kata mutu mempunyai definisi yang berbeda-beda mulai dari yang konvensional sampai dengan yang strategik. Definisi yang konvensional biasanya menjelaskan salah satu pengertian mutu, seperti memakai suatu komoditas dengan enak, konstruksi bangunan bagus dan tahan lama. Selain itu ada definisi lain yang menggambarkan kesan prima, nomor satu dan paling baik. Bagaimanapun para manajer yang menghadapi persaingan bisnis yang semakin keras, meningkatkan perhatian dengan definisi yang lebih strategik, yaitu memenuhi kebutuhan pelanggan dan memberikan kepuasan kepada pelanggannya. Hal tersebut dapat diwujudkan dengan pemberian jaminan kualitas pada produk maupun jasanya.

Menurut Crosby *dalam* Nasution (2004) mengemukakan, bahwa mutu adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan apa yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk atau jasa memiliki kualitas apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Feigenbaum, mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya. Suatu produk berkualitas apabila dapat memberi

kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen atas suatu produk.

Sementara Ariani (2002) menyatakan, mutu adalah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia atau tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.

Meski tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, namun dari definisi-definisi di atas terdapat beberapa persamaan, yaitu mencakup elemen-elemen sebagai berikut :

- 1) Kualitas mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- 2) Kualitas mencakup produk, jasa manusia, proses, dan lingkungan.
- 3) Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).

2. Dimensi Mutu

Menurut Prawirasento (2001), sifat khas mutu suatu produk yang "andal" harus mempunyai multidimensi, karena harus memberi kepuasan dan nilai manfaat besar bagi konsumen dengan melalui berbagai cara. Maka dari itu, setiap produk harus mempunyai ukuran yang mudah dihitung agar mudah dicari konsumen sesuai dengan kebutuhannya.

Secara umum, dimensi spesifikasi mutu produk dapat dibagi sebagai berikut :

1) Kinerja (Performance)

Kinerja suatu produk harus dicantumkan pada label sifat kinerja suatu produk atau disebut sebagai karakteristik structural (structural characteristic).

2) Keistimewaan (Types of features)

3) Kepercayaan dan waktu (Reliability and Durability)

Produk bermutu baik adalah produk yang mempunyai kinerja konsisten dalam batas-batas perawatan normal.

4) Mudah dirawat dan diperbaiki (Maintainability and Service ability)

Produk bermutu baik harus memenuhi kebutuhan untuk diperbaiki atau dirawat.

5) Sifat khas (Sensory Characteristic)

Dimensi ini member citra tersendiri pada mutu produk tersebut.

6. Penampilan dan citra etis.

B. Tinjauan Umum Tentang Jasa

1. Definisi Jasa

Jasa merupakan suatu fenomena yang rumit (complicated) (Gronroos *dalam* Jasfar, 2005). Kata jasa mempunyai banyak arti dan ruang lingkup. Dari pengertian yang paling sederhana, yaitu hanya

berupa pelayanan dari seseorang kepada orang lain. Bisa juga diartikan mulai dari pelayanan yang diberikan oleh manusia, baik yang dapat dilihat (*explicit service*) maupun yang tidak dapat dilihat, yang hanya bisa dirasakan (*implicit service*) sampai kepada fasilitas-fasilitas pendukung yang harus tersedia dalam penjualan jasa dan benda-benda lainnya.

Kotler *dalam* Nasution 2004, jasa (*service*) adalah aktivitas atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Produksinya mungkin terikat atau tidak pada produk fisik. Sedangkan menurut *Gasperz (2005)*, jasa adalah aktivitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual atau disediakan dalam hubungannya dengan penjualan produk.

Dapat disimpulkan, bahwa jasa adalah setiap tindakan atau aktivitas dan bukan benda, yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik). Konsumen terlibat secara aktif dalam proses produksi dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu.

2. Karakteristik Jasa

Menurut Berry L.L *dalam* Nasution (2004), jasa memiliki empat karakteristik utama, yaitu :

1) Tidak Berwujud (Intangibility)

Sifat jasa tidak berwujud artinya jasa tidak dapat dilihat, diraba, dirasakan, dicium atau diriengar sebelum dibeli. Untuk mengurangi ketidakpastian, pembeli jasa mencari "tanda" dari mutu jasa. Mereka menyimpulkan mengenai mutu dari "tanda" berupa tempat, orang, harga, peralatan, dan materi komunikasi yang dapat mereka lihat.

2) Tidak Terpisahkan (Inseparability)

Barang fisik diproduksi, kemudian disimpan, selanjutnya dijual, dan baru nantinya dikonsumsi. Sebaliknya, jasa dijual dulu, kemudian diproduksi dan dikonsumsi bersamaan. Umumnya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan. Jasa tak terpisahkan (service inseparability), berarti bahwa jasa tidak dapat dipisahkan dari penyediannya, baik manusia maupun mesin.

3) Keanekaragaman (Variability)

Jasa bersifat sangat beraneka ragam karena merupakan *nonstandardized output*, artinya banyak variasi bentuk, kualitas, dan jenis, tergantung pada siapa, kapan, dan dimana jasa tersebut dihasilkan. Ada tiga faktor yang menyebabkan variabilitas jasa yaitu kerjasama atau partisipasi pelanggan, dan beban kerja perusahaan. Para pembeli jasa sangat peduli terhadap variabilitas yang tinggi ini dan sering meminta pendapat pihak lain sebelum

memutuskan pemilihan penyedia jasa. Dalam hal ini, penyedia jasa menggunakan tiga pendekatan dalam pengendalian kualitas, yaitu :

- a. Melakukan investasi dalam seleksi dan pelatihan personil yang baik.
- b. Melakukan standarnisasi proses pelaksanaan jasa. Hal ini dilakukan dengan menyiapkan cetak biru jasa yang menggambarkan peristiwa dan proses jasa dalam suatu diagram alur, dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor potensial yang dapat menyebabkan kegagalan dalam jasa tersebut.
- c. Memantau kepuasan pelanggan melalui sistem saran dan keluhan, survei pelanggan, dan *comparison shopping*, sehingga pelayanan yang kurang baik dapat dirieteksi dan dikoreksi.

4. Tidak Tahan Lama (Perishability)

Jasa merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan. Sebagai contoh kursi pesawat yang kosong, kamar hotel yang tidak dihuni, atau jam tertentu tanpa pasien di tempat praktik dokter gigi akan berlalu atau hilang begitu saja karena tidak dapat disimpan. Dengan demikian, bila suatu jasa tidak digunakan, maka jasa tersebut akan berlalu begitu saja.

3. Kualitas Jasa

Kualitas jasa merupakan suatu pembahasan yang sangat kompleks karena penilaian kualitas jasa berbeda dengan penilaian terhadap kualitas produk, terutama karena sifatnya yang tidak nyata (intangible) dan produksi serta konsumsi berjalan secara simultan. Di samping perbedaan karakteristik ini, dalam penilaian kualitas jasa, konsumen terlibat secara langsung serta ikut di dalam proses jasa tersebut. Menurut Jasfar (2005), yang dimaksud dengan kualitas jasa adalah bagaimana tanggapan konsumen terhadap jasa yang dikonsumsi atau yang dirasakan. Di dalam teori tentang manajemen jasa, penilaian ini disebut sebagai *consumer perceived service quality* yang mencakup beberapa dimensi. Setiap penyedia jasa harus dapat menentukan apa yang menjadi kebutuhan atau keinginan utama konsumen sebab dimensi kualitas jasa sangat berhubungan dengan apa yang diinginkan konsumen.

Menurut Rangkuti (2006), suatu model dimensi kualitas jasa yang ideal harus memenuhi beberapa syarat, antara lain seperti berikut:

- 1) Dimensi harus bersifat satuan yang komprehensif, artinya dapat menjelaskan karakteristik secara menyeluruh mengenai persepsi terhadap kualitas karena adanya perbedaan dari masing-masing dimensi yang diusulkan.

- 2) Model juga harus bersifat universal, artinya masing-masing dimensi harus bersifat umum dan valid untuk berbagai spektrum bidang jasa.
- 3) Masing-masing dimensi dalam model yang diajukan haruslah bersifat bebas.
- 4) Sebaiknya jumlah dimensi dibatasi (limited).

Parasuraman, Zeithaml dan Berry *dalam* Jasfar (2005) melakukan penelitian khusus terhadap beberapa jenis industri jasa dan berhasil mengidentifikasi sepuluh faktor yang dinilai konsumen dan merupakan faktor utama yang menentukan kualitas jasa, yaitu *access, communication, competence, courtesy, credibility, reliability, responsiveness, security, understanding, dan tangibles*.

Rangkuti (2006) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara *communication, competence, courtesy, credibility, dan security* yang kemudian dikelompokkan menjadi satu dimensi, yaitu *assurance*. Demikian pula halnya dengan *access* dan *understanding* ditemukan memiliki hubungan yang kuat sehingga digabung menjadi satu dimensi, yaitu *empathy*. Akhirnya terbentuklah lima dimensi kualitas jasa yang paling sering digunakan oleh konsumen dalam membentuk penilaiannya terhadap kualitas jasa guna membandingkan harapan dan persepsinya terhadap jasa. Kelima dimensi tersebut adalah :

- a. *Reliability* (kehandalan), yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat (*accurately*) dan kemampuan untuk dipercaya (*dependably*), terutama memberikan jasa secara tepat waktu (*ontime*), dengan cara yang sama sesuai dengan jadwal yang telah dijanjikan dan tanpa melakukan kesalahan setiap kali.
- b. *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu kemauan atau keinginan para karyawan untuk membantu dan memberikan jasa yang dibutuhkan konsumen. Membiarkan konsumen menunggu, terutama tanpa alasan yang jelas akan menimbulkan kesan negatif yang tidak cepat, maka bisa menjadi sesuatu yang berkesan dan menjadi pengalaman yang tidak menyenangkan.
- c. *Assurance* (jaminan), meliputi pengetahuan, kemampuan, ramah, sopan, dan sifat dapat dipercaya dari kontak personel untuk menghilangkan sifat keragu-raguan konsumen dan merasa terbebas dari bahaya dan risiko.
- d. *Empathy* (empati), yang meliputi sikap kontak personel maupun perusahaan untuk memahami kebutuhan maupun kesulitan konsumen, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, kemudahan dalam melakukan komunikasi atau hubungan.
- e. *Tangibles* (produk-produk fisik), tersedianya fasilitas fisik, perlengkapan dan sarana komunikasi, dan lain-lain yang dapat dan harus ada dalam proses jasa. Penilaian terhadap dimensi ini

dapat diperluas dalam bentuk hubungan dengan konsumen lain pengguna jasa.

C. Tinjauan Umum Tentang Peranan Standarisasi

Menurut *International Organization for Standardization* (ISO), standarisasi adalah suatu proses merumuskan dan menyiapkan aturan dengan pendekatan yang teratur pada suatu kegiatan untuk memperoleh keuntungan, dengan cara bekerja sama dari semua pihak yang terkait, khususnya dimaksudkan untuk memperoleh keuntungan ekonomi yang optimal dengan tetap memperhatikan persyaratan fungsi, kondisi dan keselamatan (BSN, 2000). Dengan penerapan standar yang konsisten dalam proses produksi, dapat dihasilkan barang dan jasa yang bermutu dan berdaya saing tinggi (BSN, 2001).

Di dalam persaingan ekonomi global, keberhasilan dan daya saing bukan hanya ditentukan tingginya produktivitas dan rendahnya harga penawaran saja, tetapi ditentukan pula oleh karakteristik lainnya dari barang atau jasa yang dapat ditawarkan kepada konsumen seperti mutu, kesesuaian dengan selera dan kebutuhan pemakai, kenyamanan dan kemudahan yang diperoleh, ketepatan dan pendeknya waktu penyerahan serta keramahannya terhadap lingkungan. Oleh sebab itu, untuk dapat berhasil di dalam persaingan, perlu adanya langkah-langkah antara lain yang mencakup penyempurnaan Sistem Manajemen Mutu (SMM) yang berkelanjutan (BSN,2000).

Menurut BSN (2000), dengan menerapkan prinsip-prinsip SMM bukan saja memberikan manfaat langsung, tetapi memberikan sumbangan pula dalam mengelola biaya dan resiko. Pertimbangan manfaat, biaya dan resiko merupakan hal yang penting bagi organisasi, pelanggannya dan pihak terkait lainnya. Pertimbangan atas unjuk kerja secara keseluruhan ini dapat memberikan dampak pada hal-hal berikut :

- a. Pendapatan, laba dan pangsa pasar; hal ini dapat ditambah dengan aspek-aspek seperti kepemimpinan, efisiensi yang bertambah, unjuk kerja karyawan yang meningkat, kepuasan karyawan dan pelanggan.
- b. Biaya-biaya yang disebabkan sumber daya yang diperlukan untuk bisnis; pendanaan sumber daya yang tidak memadai mungkin menyebabkan kerugian dan menjadi kerugian dalam persaingan melalui penjualan produk atau jasa yang tidak efisien.

D. Tinjauan Umum Tentang ISO 9000 Sebagai Standar SMM

ISO merupakan sebuah kata yang berasal dari bahasa Yunani yang berarti "sama". *The International Organization for Standardization* (ISO) adalah badan standar yang dibentuk untuk meningkatkan perdagangan internasional yang berkaitan dengan perubahan barang dan jasa. ISO dapat disimpulkan sebagai koordinasi standar kerja internasional, publikasi standar harmonisasi internasional dan promosi pemakaian standar internasional (Suardi, 2001).

Salah satu Standar Sistem Manajemen Mutu (SMM) yang telah dikenal secara internasional adalah standar ISO 9000. Standar seri ISO 9000 memberikan pedoman bagaimana memulai menstrukturkan dan menerapkan sistem manajemen mutu yang efektif. Sistem ini memberikan pedoman dan jalan untuk pemilihan dan penggunaan sistem mutu yang sesuai. Indonesia telah mengadopsi standar ini menjadi SNI 19-9000 (Hadiwardjo, 2000).

Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9000 dalam perusahaan dirorong oleh salah satu atau seluruh faktor seperti tekanan pelanggan, pesaing berhasil mendapatkan sertifikasi oleh registrar yang diakui, meningkatkan citra mutu perusahaan atau organisasi, menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9000 untuk menjamin *continuous quality improvement*, mengurangi resiko tuntutan yang dapat dipertanggung jawabkan dari produk dan jasa (Johnson *dalam* Ariani, 2002).

Selain itu, ISO 9000 juga memberi manfaat yang sangat besar bagi setiap perusahaan yang menerapkannya. Menurut Chatab (1997), manfaat tersebut, antara lain :

1. Dari aspek konsistensi pelaksanaan dan mampu telusur
Apabila dilaksanakan dengan benar, ISO 9000 akan bermanfaat :
 - a. Memberikan pendekatan praktis yang sistematis untuk manajemen mutu.
 - b. Memastikan konsistensi operasi untuk memelihara mutu produk dan/atau jasa.

- c. Menetapkan kerangka kerja untuk proses peningkatan mutu lebih lanjut dengan membakukan proses guna memastikan konsistensi dan mampu telusur serta meningkatkan hubungan antar fungsi yang mempengaruhi mutu.

2. Dari aspek pengendalian pencegahan

Penekanan ISO 9000 ditujukan untuk pengendalian pencegahan. Oleh karena itu sistem tersebut perlu :

- a. Menentukan secara jelas tanggungjawab dan wewenang dari personel kunci yang mempengaruhi mutu.
- b. Mendokumentasikan prosedur secara baik dalam rangka menjalankan operasi dan proses bisnis penyedia jasa atau manufaktur.
- c. Menerapkan sistem dokumentasi yang efektif melalui mekanisme dari audit mutu internal dan tinjauan manajemen yang berkesinambungan.

3. Dari aspek perkembangan dan pertumbuhan perusahaan

Berdasarkan kedua aspek tersebut, manfaat penerapan ISO 9000 dari perspektif pertumbuhan dan pengembangan perusahaan adalah :

- a. Sebagai saran pemasaran.
- b. Dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui sistematika dan pendekatan yang terorganisir pada pemastian mutu.
- c. Dapat meningkat citra dan daya saing perusahaan.

- d. Dapat meningkatkan produktivitas dan mutu produk atau jasa dengan memenuhi persyaratan pembeli melalui kerjasama dan komunikasi yang lebih baik, penguatan pengendalian bisnis dan proses teknis, penurunan pemborosan akibat mutu yang buruk.
- e. Dapat memberikan pelatihan sistematis kepada staf melalui prosedur dan instruksi yang baik.
- f. Sebagai fondasi yang mantap untuk pengembangan mutu selanjutnya menuju manajemen mutu terpadu.

Standar ISO 9000 mempunyai lima bagian berikut :

1. ISO 9000 : Standar manajemen mutu dan penjaminan mutu-pemandu untuk pemilihan dan penggunaan standar. Standar ISO 9000 berisi pedoman yang digunakan untuk bersamaan dengan keempat standar lainnya.
2. ISO 9001 : Sistem Mutu-Model untuk penjaminan mutu dalam perancangan atau pengembangan, produksi, instalansi dan pelayanan jasa. ISO 9001 menjamin ketaatan terhadap mutu dalam tahap perancangan dan pengembangan, produksi, instalasi, serta pelayanan jasa. Oleh karena itu, perusahaan perekayasa, konstruksi dan manufaktur yang produknya melalui tahap-tahap tersebut sangat berkepentingan dengan standar ini. Standar ISO 9001 merupakan suatu standar yang luas dan digunakan oleh semua bidang operasi dari perancangan dan manufaktur hingga ke pendistribusian dan pengepakan.

3. ISO 9002 : Sistem Mutu-Model untuk penjaminan mutu untuk produksi dan instalasi. Model ini lebih lunak dari pada ISO 9001 dan umum digunakan oleh perusahaan manufaktur dengan spesifikasi produk telah dirancang dan ditetapkan dengan pasti.
4. ISO 9003 : Sistem Mutu-Model untuk penjaminan mutu dalam inspeksi akhir dan pengujian. Model ini sangat terbatas dan sedikit digunakan. Standar ini sesuai untuk organisasi yang ingin membuktikan inspeksi dan pengujian prosedur dan kebijakannya. Diperkirakan kurang dari 5 persen perusahaan yang menggunakan standar ini.
5. ISO 9004 : Elemen-elemen manajemen mutu dan sistem mutu-pemandu atau pedoman. Model ini memberikan pengertian atau wawasan mengenai berbagai elemen yang termasuk dalam sistem mutu dan struktur mutu yang diharapkan dalam sistem tersebut. ISO 9004 berisi pemandu dalam hal-hal yang berkaitan dengan faktor teknis, administratif, dan SDM yang dapat mempengaruhi mutu produk dan jasa. Selain itu, juga berguna untuk pemandu dalam pengembangan dan implementasi suatu sistem mutu.

Standar Internasional ISO 9001 dan ISO 9004 telah dikembangkan sebagai sebuah pasangan standar SMM yang diriesain untuk saling melengkapi, namun bisa juga digunakan secara terpisah. ISO 9001 menetapkan berbagai persyaratan SMM untuk penggunaan internal organisasi, sertifikasi atau tujuan kontrak. Hal tersebut difokuskan untuk

mengefektifkan SMM dalam memenuhi persyaratan pelanggan. ISO 9004 memberikan petunjuk terutama untuk peningkatan kinerja yang berkesinambungan, efisiensi dan keefektifan organisasi secara keseluruhan. ISO 9004 dianjurkan sebagai petunjuk bagi pimpinan puncak manajemen organisasi, tetapi tidak dimaksudkan untuk mendapatkan sertifikasi atau tujuan kontrak (Suardi, 2001).

Perlu diketahui bahwa ISO 9000 merupakan sistem manajemen mutu, bukan standar mutu. Penerapan ISO 9000 bukan berarti merubah desain atau persyaratan lain yang ada pada produk itu sendiri. ISO 9000 merupakan standar yang berfungsi mengendalikan sistem manajemen perusahaan untuk menghasilkan produk yang konsisten sesuai dengan persyaratan pelanggan. Standar ini bersifat generik berlaku bagi semua jenis produk baik barang maupun jasa, tanpa mempermasalahkan ukuran dan aset perusahaan.

E. Tinjauan Umum Tentang SMM ISO 9001:2000

ISO 9001:2000 adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen mutu. ISO 9001:2000 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen mutu, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang dan jasa) yang memenuhi persyaratan-persyaratan yang ditetapkan. Persyaratan-persyaratan yang ditetapkan ini dapat merupakan kebutuhan spesifik dari pelanggan, dimana organisasi

yang dikontrak itu bertanggung jawab untuk menjamin mutu dari produk-produk tertentu, sebagaimana ditentukan oleh organisasi (Gaspersz, 2005).

Menurut Nasution (2004), ISO 9001:2000 merupakan model sistem jaminan mutu dalam desain atau pengembangan, produksi, instalasi, dan pelayanan. Faktor yang mempengaruhi ISO 9001:2000 adalah komitmen manajemen, kebijakan mutu perusahaan, standar operasi kerja, sistem pengendalian dokumen, fasilitas kerja, tim pelaksana ISO 9001:2000, partisipasi karyawan, pelatihan karyawan, komunikasi dan koordinasi.

Menurut Gaspersz (2005), model proses dari penerapan ISO 9001:2000 terdiri dari lima bagian utama yang menjabarkan sistem manajemen organisasi, yaitu :

- a. Klausul 4 : Sistem manajemen mutu (quality management system)
- b. Klausul 5 : Tanggung jawab manajemen (management responsibility)
- c. Klausul 6 : Manajemen sumber daya (resources management)
- d. Klausul 7 : Realisasi produk (product realization)
- e. Klausul 8 : Pengukuran, analisis dan peningkatan (measurement, analysis, and improvement)

Secara umum, isi dari ISO 9001:2000 menunjukkan pendekatan model *Total Quality Management*. Model Sistem Manajemen Mutu berdasarkan proses yang menggambarkan hubungan proses yang disajikan dalam klausul 4 sampai 8. Setiap proses mempunyai *customer* dan pihak lain yang berkepentingan, baik internal maupun eksternal,

dimana *customer* mempunyai kebutuhan dan harapan tertentu terhadap outputnya. Suatu sistem harus disiapkan untuk mengumpulkan data mengenai *performance* proses untuk dianalisa apakah perlu dilakukan perbaikan, baik berupa tindakan korektif ataupun peningkatan. Setiap proses harus dapat mendukung target dan sasaran organisasi dan dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Customer memegang peranan penting dalam menentukan persyaratan *input*. Kemudian organisasi harus memonitor kepuasan *customer* untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan persepsi *customer* tentang apakah organisasi telah memenuhi persyaratan *customer*. Penilaian terhadap informasi tersebut dapat digunakan sebagai *feedback* untuk perbaikan proses. Penyusunan ini menggunakan metodologi yang dikenal *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) yang dapat dipakai pada semua proses.

1. Manfaat Penerapan SMM ISO 9001:2000

Manfaat dari penerapan ISO 9001:2000 yang telah diperoleh banyak perusahaan menurut Nasution (2004) adalah :

- 1) Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan mutu yang terorganisasi dan sistematis. Sistem dokumentasi dalam ISO 9001:2000 menunjukkan bahwa kebijaksanaan, prosedur, dan instruksi yang berkaitan dengan mutu telah direncanakan dengan baik.

- 2) Perusahaan yang telah bersertifikat ISO 9001:2000 diijinkan untuk mengiklankan pada media massa bahwa sistem manajemen mutu dari perusahaan telah diakui secara internasional. Hal ini berarti dapat meningkatkan *image* mutu perusahaan serta daya saing dalam memasuki pasar global.
- 3) Meningkatkan mutu dan produktivitas dari manajemen melalui kerjasama, solusi masalah dan komunikasi yang lebih baik, sistem pengendalian mutu yang konsisten, serta pengurangan dan pencegahan pemborosan, sehingga operasi internal menjadi lebih baik.
- 4) Meningkatkan kesadaran mutu dalam perusahaan.
- 5) Memberikan pelatihan secara sistematis kepada seluruh staf dan manajer perusahaan melalui prosedur-prosedur dan instruksi-instruksi kerja yang terdefinisi dengan baik.
- 6) Audit sistem manajemen mutu dari perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 dilakukan secara periodik oleh registrar dari lembaga registrasi, sehingga pelanggan tidak perlu melakukan audit sistem mutu. Hal ini akan menghemat biaya dan mengurangi duplikasi audit sistem mutu oleh pelanggan.
- 7) Perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 secara otomatis terdaftar pada lembaga registrasi. Apabila pelanggan potensial ingin mencari pemasok bersertifikat ISO 9001:2000, mereka hanya menghubungi lembaga registrasi. Ini

berarti terbuka kesempatan pasar baru bagi perusahaan. 8. Terjadi perubahan positif budaya mutu perusahaan karena manajemen dan karyawan terdorong untuk mempertahankan sertifikat ISO 9001:2000 yang umumnya hanya berlaku selama tiga tahun.

2. Langkah-langkah Penerapan SMM ISO 9001:2000

Perusahaan yang mau menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000, sekaligus memperoleh sertifikasi ISO 9001:2000 dapat mengikuti langkah-langkah berikut (Gaspersz, 2005) :

- a. Memperoleh komitmen dari manajemen puncak. Tanpa komitmen dari manajemen puncak, registrasi adalah sangat tidak mungkin.
- b. Membentuk komite pengarah (Steering Committee) atau koordinator ISO. Komite ini akan memantau proses agar sesuai dengan standar elemen-elemen dalam SMM 9001:2000.
- c. Mempelajari persyaratan-persyaratan standar dari SMM ISO 9001:2000.
- d. Melakukan pelatihan terhadap semua anggota organisasi.
- e. Memulai peninjauan ulang manajemen (management review).
- f. Identifikasi kebijakan mutu, prosedur-prosedur, dan instruksi-instruksi yang dibutuhkan yang dituangkan dalam dokumen-dokumen tertulis.
- g. Implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2000.

- h. Memulai audit mutu internal perusahaan.
- i. Memilih registrar.
- j. Registrasi.

F. Tinjauan Umum Tentang Puskesmas

Puskesmas adalah organisasi kesehatan terdepan yang mempunyai misi sebagai pusat pengembangan pelayanan kesehatan secara menyeluruh dan terpadu untuk masyarakat yang tinggal di wilayah kerja tertentu. Dalam pelayanan kesehatan secara menyeluruh dan terpadu kepada masyarakat, Puskesmas mempunyai program berupa usaha-usaha pokok. Secara rinci, puskesmas sebagai pusat penggerak pembangunan berwawasan kesehatan. Puskesmas pada umumnya terdapat hanya ada satu buah disetiap kecamatan. Jenis Puskesmas menurut pelayanan kesehatan medis dibagi menjadi dua macam yaitu Puskesmas perawatan (pelayanan kesehatan rawat jalan dan rawat inap) dan Puskesmas non perawatan (pelayanan kesehatan rawat jalan) (Muninjaya, 2004).

Pusat kesehatan masyarakat atau yang biasa disebut Puskesmas merupakan salah satu pelaksana teknis dinas kesehatan kabupaten/kota. Puskesmas sebagai unit pelayanan kesehatan tingkat pertama dan terdepan dalam sistem pelayanan kesehatan, harus melakukan upaya kesehatan wajib dan beberapa upaya kesehatan pilihan yang disesuaikan

dengan kondisi, kebutuhan, tuntutan, kemampuan dan inovasi serta kebijakan pemerintah daerah setempat (Depkes, 2010).

Visi pembangunan kesehatan yang diselenggarakan oleh Puskesmas adalah tercapainya Kecamatan Sehat menuju terwujudnya Indonesia Sehat. Kecamatan Sehat adalah gambaran masyarakat kecamatan masa depan yang ingin dicapai melalui pembangunan kesehatan, yakni masyarakat yang hidup dalam lingkungan dan berperilaku sehat, memiliki kemampuan untuk menjangkau pelayanan kesehatan yang bermutu secara adil dan merata serta memiliki derajat kesehatan yang setinggi-tingginya. Indikator Kecamatan Sehat yang ingin dicapai mencakup 4 indikator utama yakni :

- a. Lingkungan sehat
- b. Perilaku sehat
- c. Cakupan pelayanan kesehatan yang bermutu
- d. Derajat kesehatan penduduk kecamatan.

Rumusan visi untuk masing-masing Puskesmas harus mengacu pada visi pembangunan kesehatan Puskesmas di atas yakni terwujudnya Kecamatan Sehat, yang harus sesuai dengan situasi dan kondisi masyarakat serta wilayah kecamatan setempat.

Misi pembangunan kesehatan yang diselenggarakan oleh Puskesmas adalah mendukung tercapainya misi pembangunan kesehatan nasional. Misi tersebut adalah :

1. Menggerakkan pembangunan berwawasan kesehatan di wilayah kerjanya. Puskesmas akan selalu menggerakkan pembangunan sektor lain yang diselenggarakan di wilayah kerjanya, agar memperhatikan aspek kesehatan, yakni pembangunan yang tidak menimbulkan dampak negatif terhadap kesehatan, setidaknya terhadap lingkungan dan perilaku masyarakat.
2. Mendorong kemandirian hidup sehat bagi keluarga dan masyarakat di wilayah kerjanya. Puskesmas akan selalu berupaya agar setiap keluarga dan masyarakat yang bertempat tinggal di wilayah kerjanya makin berdaya di bidang kesehatan, melalui peningkatan pengetahuan dan kemampuan menuju kemandirian untuk hidup sehat.
3. Memelihara dan meningkatkan mutu, pemerataan dan keterjangkauan pelayanan kesehatan yang diselenggarakan. Puskesmas akan selalu berupaya menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang sesuai dengan standar dan memuaskan masyarakat, mengupayakan pemerataan pelayanan kesehatan serta meningkatkan efisiensi pengelolaan dana sehingga dapat dijangkau oleh seluruh anggota masyarakat.
4. Memelihara dan meningkatkan kesehatan perorangan, keluarga dan masyarakat beserta lingkungannya. Puskesmas akan selalu berupaya memelihara dan meningkatkan kesehatan, mencegah dan menyembuhkan penyakit, serta memulihkan kesehatan perorangan, keluarga dan masyarakat yang berkunjung dan yang bertempat tinggal

di wilayah kerjanya, tanpa diskriminasi dan dengan menerapkan kemajuan ilmu dan teknologi kesehatan yang sesuai. Upaya pemeliharaan dan peningkatan kesehatan yang dilakukan puskesmas mencakup pula aspek lingkungan dari yang bersangkutan.

Secara sarana pelayanan kesehatan tingkat pertama di Indonesia, pengelolaan program kerja Puskesmas berpedoman pada 4 (empat) azas pokok yakni (Azwar, 2003) :

- a. Azas pertanggung jawaban wilayah, yaitu melaksanakan pelayanan kesehatan sesuai dengan batasan diwilayah kerjanya.
- b. Azas peran serta masyarakat, yaitu mengupayakan pemberdayaan masyarakat.
- c. Azas keterpaduan, yaitu melakukan kerjasama program Puskesmas secara terpadu.
- d. Azas rujukan, yaitu memberikan rujukan terhadap kasus penyakit tingkat lanjutan.

Menurut kepmenkes No. 128 tahun 2004 Puskesmas memiliki fungsi :

- a. Pusat penggerak pembangunan berwawasan kesehatan

Puskesmas selalu berupaya menggerakkan dan memantau penyelenggaraan pembangunan lintas sektor termasuk oleh masyarakat dan dunia usaha di wilayah kerjanya, sehingga berwawasan serta mendukung pembangunan kesehatan. Di samping itu Puskesmas aktif memantau dan melaporkan dampak kesehatan

dari penyelenggaraan setiap program pembangunan di wilayah kerjanya. Khusus untuk pembangunan kesehatan, upaya yang dilakukan Puskesmas adalah mengutamakan pemeliharaan kesehatan dan pencegahan penyakit tanpa mengabaikan penyembuhan penyakit dan pemulihan kesehatan.

b. Pusat pemberdayaan masyarakat

Puskesmas selalu berupaya agar perorangan terutama pemuka masyarakat, keluarga dan masyarakat termasuk dunia usaha memiliki kesadaran, kemauan, dan kemampuan melayani diri sendiri dan masyarakat untuk hidup sehat, berperan aktif dalam memperjuangkan kepentingan kesehatan termasuk pembiayaannya, serta ikut menetapkan, menyelenggarakan dan memantau pelaksanaan program kesehatan. Pemberdayaan perorangan, keluarga dan masyarakat ini diselenggarakan dengan memperhatikan kondisi dan situasi, khususnya sosial budaya masyarakat setempat.

c. Pusat pelayanan kesehatan strata pertama

Puskesmas bertanggung jawab menyelenggarakan pelayanan kesehatan tingkat pertama secara menyeluruh, terpadu dan berkesinambungan. Pelayanan kesehatan tingkat pertama yang menjadi tanggung jawab Puskesmas meliputi :

1) Pelayanan kesehatan perorangan

Pelayanan kesehatan perorangan adalah pelayanan yang bersifat pribadi (*private goods*) dengan tujuan utama

menyembuhkan penyakit dan pemulihan kesehatan perorangan, tanpa mengabaikan pemeliharaan kesehatan dan pencegahan penyakit. Pelayanan perorangan tersebut adalah rawat jalan dan untuk Puskesmas tertentu ditambah dengan rawat inap.

2) Pelayanan kesehatan masyarakat

Pelayanan kesehatan masyarakat adalah pelayanan yang bersifat publik (*public goods*) dengan tujuan utama memelihara dan meningkatkan kesehatan serta mencegah penyakit tanpa mengabaikan penyembuhan penyakit dan pemulihan kesehatan. Pelayanan kesehatan masyarakat tersebut antara lain promosi kesehatan, pemberantasan penyakit, penyehatan lingkungan, perbaikan gizi, peningkatan kesehatan keluarga, keluarga berencana, kesehatan jiwa serta berbagai program kesehatan masyarakat lainnya.

G. Tinjauan Umum Tentang Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Menurut Handoko (2005) kinerja adalah hasil yang dicapai atau prestasi yang dicapai karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi. Bernadin dan Russel dalam Lembaga Administrasi Negara (2000) membatasi kinerja sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu, sedangkan Ilyas (2001) mengartikan

kinerja sebagai hasil karya personal dalam satu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja profesional. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memegang jabatan struktural maupun fungsional tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel dalam organisasi.

Untuk mengetahui kinerja karyawan dibutuhkan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah proses menilai hasil karya personel dalam organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Kegiatan penilaian kinerja ini membantu umpan balik kepada personel tentang pelaksanaan kerja mereka (Lembaga Administrasi Negara, 2000).

2. Penilaian Kinerja

Menurut Soeprihanto (2000), penilaian kinerja merupakan suatu pedoman dalam bidang personalia yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur sehingga sangat bermanfaat bagi pengembangan karier karyawan yang dinilai maupun perusahaan secara keseluruhan.

Penilaian kinerja merupakan alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Pada intinya, penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu individu memenuhi standar-standar kinerja yang telah ditetapkan.

Di dalam organisasi modern, penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan

tujuan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya. Penilaian kinerja memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya.

Dengan demikian, penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai proses formal yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau untuk kerja (*performance appraisal*) seorang personal dan memberikan umpan balik untuk kesesuaian tingkat kinerja atau kegiatan kilas balik atau penilaian personel atau evaluasi (Ilyas, 2001).

Penilaian kinerja adalah mengukur dan mengevaluasi hasil akhir dan proses untuk mencapai hasil akhir tersebut, dengan demikian kriteria penilaian harus meliputi keduanya sedangkan menurut Schuler dan Jackson (2006) menyebutkan tiga macam kriteria yang dapat digunakan yaitu,

- 1). *Trait-based criteria* yang mengukur dan mengevaluasi apa-apa yang dikerjakan oleh sumber daya manusia. Kriteria ini bermanfaat untuk menilai pengetahuan dan keterampilan/keahlian sumber daya manusia.
- 2). *Behavior-based criteria* yang mengukur dan mengevaluasi sikap dan perilaku kerja sumber daya manusia.
- 3). *Outcome-based criteria* yang mengukur dan mengevaluasi hasil kerja sumber daya manusia.

Simamora (2009) membagi metode penilaian kinerja menjadi tiga kelompok yaitu :

1). Metode penilaian kinerja keperilakuan

a). Skala penilaian grafis (*graphic rating scales*).

Adalah satu format evaluasi kinerja yang paling banyak digunakan. Skala penilaian grafis membandingkan kinerja individu terhadap sebuah standar absolut. Penilaian mengevaluasi kinerja berbagai dimensi seperti kualitas kerja, penerimaan kritik, kemauan memikul tanggungjawab dan hal serupa lainnya. Penilai menggunakan skala nilai poin empat, lima, tujuh bahkan sepuluh, terentang mulai dari rendah ke tinggi, yang jelek ke yang baik sekali atau dari kinerja yang tidak memuaskan sampai yang sangat memuaskan.

Kelemahan pokok metode ini terletak pada kenyataan bahwa skala penilaian grafis tidaklah secara langsung berkaitan dengan perilaku-perilaku orang yang tengah dinilai.

b). Skala penilaian non grafis.

Skala penilaian ini biasanya lebih sah daripada skala penilaian grafis karena metode ini mengandung deskripsi ringkas setiap poin pada skala daripada hanya sekedar poin poin skala tinggi dan rendah seperti yang ada pada skala penilaian grafis. Penilai dapat memberikan deskripsi yang lebih akurat dari

perilaku karyawan pada atribut tertentu karena deskripsi tersebut mengklarifikasi setiap tingkat skala penilaian.

c). *Critical incidents*

Kejadian-kejadian kritis (*critical incidents*) adalah deskripsi tertulis dari kinerja yang sangat efektif atau sangat tidak efektif.

d). *Behaviorally anchored rating scales*

Behaviorally anchored rating scales menggunakan perilaku yang dapat diamati dibandingkan karakter, pengetahuan atau keahlian sebagai dimensi evaluate.

2). Metode penilaian kinerja perbandingan personalia

Metode-metode penilaian perbandingan kinerja adalah kumpulan metode-metode yang berbeda yang membandingkan kinerja seseorang dengan rekan-rekannya yang lain. Metode metode ini bermanfaat untuk memutuskan kenaikan kenaikan *merit pay* (honor, insentif, gaji sebagai imbalan jasa), promosi-promosi dan imbalan imbalan organisasional karena metode-metode ini membuahakan peringkat karyawan dari yang paling menonjol hingga yang paling menyedihkan.

a). *Rankings*

Metode ini adalah sistem penilaian formal sistematis paling sederhana dan paling tua adalah membandingkan seseorang dengan yang lainnya dengan tujuan menempatkan mereka dalam tingkat urutan nilai yang sederhana.

b). *Forced distribution*

Metode distribusi dipaksakan mensyaratkan evaluator untuk menempatkan suatu persentase tertentu dari karyawan ke dalam setiap kategori berdasarkan kinerja keseluruhan.

c). *Paired Comparisons*

Dalam metode ini, penilai diharuskan membandingkan setiap karyawan dengan semua karyawan lainnya dalam kelompok yang sama yang sedang dinilai.

3). Metode penilaian kinerja masa depan

Metode metode penilaian kinerja berorientasi ke masa depan ini terfokus pada kinerja masa mendatang dengan mengevaluasi potensi karyawan atau menetapkan sasaran-sasaran kinerja di masa yang akan datang.

a). Penilaian sendiri

Penilaian sendiri dapat menjadi teknik evaluasi yang berfaedah jika tujuan evaluasi adalah pengembangan diri lebih jauh, lebih tepat untuk konseling dari pada untuk keputusan keputusan personalia.

b). *Management by objectives*

Adalah proses mengkonversikan tujuan organisasi ke dalam sasaran individual. Karyawan dievaluasi tentang *seberapa* baik mereka mencapai seperangkat sasaran tertentu yang telah ditetapkan menjadi kritis dalam penyelesaian pekerjaan mereka. Pada intinya

tidak ada metode penilaian kinerja yang terbaik, tergantung kepada lingkungannya.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Handoko (2000) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah: Motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekejaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, aspek ekonomi, teknis dan perilaku karyawan.

1. Kepemimpinan

Dalam organisasi dan manajemen suatu organisasi, kepemimpinan merupakan hal yang penting karena ada bukti bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dan kepemimpinan berarti kemampuan untuk mengendalikan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Handoko, 2000).

Siagian (2000) berpendapat bahwa kepemimpinan *merupakan* inti manajemen, karena kepemimpinan adalah motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya alam lainnya. Pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak. Kurang pemeliharaan dan perhatian kepada tenaga bisa menyebabkan semangat kerja rendah, cepat bosan serta lamban menyelesaikan tugas, sehingga menurunkan prestasi kerja tenaga kerja yang bersangkutan.

2. Supervisi

Supervisi menurut Azwar (2003) adalah melakukan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan untuk kemudian apabila ditemukan masalah, segera diberikan petunjuk atau bantuan yang bersifat tangsung guna mengatasinya.

Dan batasan umum tersebut, terdapat beberapa unsur pokok pengertian supervisi yaitu (Azwar, 2003) :

- a. Pelaksana atau yang bertanggung jawab melaksanakan supervisi adalah atasan yakni mereka yang memiliki kelebihan dalam organisasi.
- b. Sasaran atau obyek dari supervisi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan (sasaran langsung) serta bawahan yang melakukan pekerjaan (supervisi tidak langsung).
- c, Frekuensi. Supervisi harus dilakukan dengan frekuensi yang berkala, supervisi yang dilakukan hanya sekali, bukan supervisi yang balk.
- d. Tujuan supervisi ialah memberikan bantuan kepada "bawahan" secara langsung sehingga dengan bantuan tersebut "bawahan" memiliki bekal yang cukup untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan hasil yang balk.
- e. Teknik. Kegiatan pokok supervisi pada dasarnya mencakup empat hal yang bersifat pokok yaitu 1) menetapkan masalah dan

prioritas, 2) menetapkan penyebab masalah, prioritas dan jalan keluar, 3) melaksanakan jalan keluar serta 4) menilai hasil yang dicapai untuk tindak lanjut.

3. Imbalan

Pada dasarnya seseorang yang bekerja mengharapkan imbalan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya. Karena adanya imbalan yang sesuai dengan pekerjaannya, maka akan timbul pula rasa gairah kerja yang semakin baik. Imbalan dari kerja banyak macamnya dan tak selalu tergantung pada uang. Imbalan adalah hal-hal yang mendorong tenaga kerja untuk bekerja lebih giat.

a. Gaji

Robbins (2001) mengatakan bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar menghasilkan kepuasan.

Gaji adalah imbalan jasa atau uang yang dibayarkan, atau yang ditentukan untuk dibayarkan kepada seseorang pada jarak-jarak waktu yang teratur untuk jasa-jasa yang diberikan (Moekijat, 2002).

b. Kompensasi/Insentif

Kompensasi diartikan sebagai semua bentuk kembalian (*return*) finansial, jasa-jasa berwujud dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dan sebuah hubungan kepegawaian (Simamora, 2005). Kompensasi berkenaan dengan

tidak hanya pada imbalan-imbalan moneter atau ekstrinsik saja, tetapi juga pada tujuan-tujuan dan imbalan-imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, kesempatan untuk promosi, dan kesempatan kerja yang lebih menantang. Sedangkan istilah administrasi gaji dan upah biasanya diartikan terbatas pada imbalan-imbalan moneter yang diberikan kepada karyawan.

Sistem insentif finansial menunjukkan hubungan paling jelas antara kompensasi dan prestasi kerja. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar produktivitas karyawan atau kriteria tersebut. Para karyawan yang bekerja di bawah sistem insentif finansial berarti prestasi kerja mereka menentukan, secara keseluruhan atau sebagian, penghasilan mereka. Rencana-rencana insentif bermaksud untuk menghubungkan keinginan karyawan akan pendapatan finansial tambahan dengan hubungan organisasi akan efisiensi produksi. Jadi, sistem insentif sebenarnya lebih merupakan perluasan atau pertengkapan proses penentuan upah. Tujuan sistem insentif pada hakekatnya adalah untuk mencapai tujuantujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial (Handoko, 2000).

4. Promosi

Robbins (2001) menyebutkan bahwa *reward system* (kesempatan untuk memperoleh promosi) melalui jenjang kepangkatan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja mempengaruhi produktifitas kerja karyawan, dengan demikian untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan.

Karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan, oleh karena itu individu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cam yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka (Umar, 2001).

5. Motivasi

Motivasi mempunyai arti mendasar sebagai inisiatif penggerak perilaku seseorang secara optimal, hal ini disebabkan karena motivasi merupakan kondisi internal, kejiwaan dan mental manusia seperti aneka keinginan, harapan, kebutuhan, dorongan dan kesukaan yang mendorong individu untuk berperilaku kerja untuk mencapai kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Motivasi adalah konsep yang dipakai untuk menguraikan keadaan ekstrinsik yang menstimulasi perilaku tertentu dan respon intrinsik yang ditampilkan dalam perilaku (Handoko, 2000). Respon

instrinsik disebut juga sebagai motif (pendorong) yang mengarahkan perilaku ke arah perumusan kebutuhan atau pencapaian tujuan. Stimulus ekstrinsik dapat berupa hadiah atau insentif, mendorong individu melakukan atau mencapai sesuatu. Jadi motivasi adalah interaksi instrinsik dan ekstrinsik yang dapat dilihat berupa perilaku atau penampilan.

H. Sintesa Penelitian

Tabel 1. Sintesa Penelitian

No.	Peneliti (Tahun)	Karakteristik				Hasil
		Subyek	Metode Desain	Variabel Independen	Variabel Dependen	
1.	Ridwan Baraba, 2010 Implementasi Total Quality Management : Studi Pada Puskesmas Di Kabupaten Sleman Dengan Sertifikat ISO 9001:2000	Puskesmas	Kuantitatif	Protab atau standar baku	Total Quality Management	Dalam upaya meningkatkan pelayanan kesehatan di Puskesmas sangat penting adanya protab atau standar baku. Protab merupakan petunjuk yang dapat memberikan kejelasan bagi petugas Puskesmas dan pelanggan dalam pelayanan kesehatan. Protab yang dibuat oleh setiap Puskesmas diharapkan sesuai dengan standar pelayanan yang diakui

						baik secara nasional maupun internasional.
2.	Sik Sumaedi, 2011 Model Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik Dengan Pendekatan ISO 9001 (Studi Kasus Pada Puskesmas)	Puskesmas	Kuantitatif	Penerapan ISO 9001	Pencapaian reformasi birokrasi pada instansi pelayanan publik dalam konteks sebuah puskesmas	Puskesmas X secara konsisten menerapkan dan mengintegrasikan ISO 9001 ke dalam proses usahanya. Kebijakan dan mekanisme ISO 9001 pada Puskesmas X telah mengarahkan Puskesmas X mencapai keberhasilan dalam reformasi birokrasi.
3.	Hasbi Kusuma Negara, 2008 Pengaruh Sertifikasi ISO (International Organization for Standardization)	Pasien	Kuantitatif	Sertifikasi ISO	Angka kunjungan pasien	Sertifikasi ISO (<i>International Organization For Standardization</i>) dapat meningkatkan angka kunjungan pasien di Puskesmas Sedayu 1 pada BP-Umum, BP-Gigi dan KIA.

	Terhadap Angka Kunjungan Pasien Di Puskesmas Kabupaten Bantul					Kunjungan pasien di puskesmas meningkat dibandingkan sebelum ISO. Berdasarkan <i>paired samples T-tes</i> pada BP-Umum, BP-Gigi dan KIA terdapat peningkatan angka kunjungan pasien yang signifikan secara statistik ($p < 0,05$).
4.	Darsiwan, 2002 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Bidan Di Desa Dalam Pertolongan Persalinan Di Kabupaten Magelang	Bidan di desa	Kuantitatif	Kemampuan, pengalaman, gaya kepemimpinan kepala Puskesmas, imbalan, sikap bidan desa dalam pelayanan,	Kinerja	Kemampuan, pengalaman, gaya kepemimpinan kepala Puskesmas, imbalan, sikap bidan desa dalam pelayanan, motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bidan di desa dalam pertolongan persalinan di Kabupaten Magelang.

				motivasi kerja		
5.	Suparjo, 2003 Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Bidan Pegawai Tidak Tetap (PTT) Di Desa Dalam Pelayanan Antenatal Di Kabupaten Kudus	Bidan pegawai tidak tetap (PTT)	Kuantitatif	Masa kerja, motivasi, persepsi, kepemimpinan, dan insentif	Kinerja	Masa kerja, motivasi, persepsi, kepemimpinan, dan insentif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bidan pegawai tidak tetap (PTT) di desa dalam pelayanan antenatal di Kabupaten Kudus.
6.	Sumantri, 2004 Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Pelaksanaan Manajemen Aktif	Bidan	Kuantitatif	Kemampuan, masa kerja, motivasi, persepsi	Pelaksanaan manajemen aktif kala III	Kemampuan, masa kerja, motivasi, persepsi berpengaruh secara signifikan terhadap pelaksanaan manajemen aktif kala III oleh bidan dalam pertolongan persalinan di Kabupaten Klaten.

	Kala III Oleh Bidan Dalam Pertolongan Persalinan Di Kabupaten Klaten					
7.	Alkhenizan, et al., 2011 Impact of Accreditation on the Quality of Healthcare Services: a Systematic Review of the Literature	Pelayanan kesehatan	Kualitatif	Dampak akreditasi	Kualitas pelayanan kesehatan	Ada bukti konsisten yang menunjukkan bahwa program akreditasi meningkatkan proses perawatan yang disediakan oleh layanan kesehatan. Ada bukti yang cukup untuk menunjukkan bahwa program akreditasi meningkatkan hasil klinis spektrum yang luas dari kondisi klinis. Program akreditasi harus didukung sebagai alat untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan.

8.	Buetow, et al., 2003 Accreditation of general practices: challenges and lessons	Praktek umum	Kualitatif	Akreditasi	Praktek umum	Tulisan ini telah mempertimbangkan tantangan yang dihadapi praktek akreditasi dan beberapa pelajaran dari Australia dan Selandia Baru, pengalaman yang membantu untuk mengkristal tantangan. Lebih banyak menimbulkan pertanyaan daripada jawaban, tetapi meningkatkan kesadaran tentang beberapa kesulitan utama dan peluang yang terkait dengan pendirian dan pengoperasian program untuk praktek akreditasi. Ini berusaha untuk merangsang perdebatan tentang isu-isu termasuk
----	--	-----------------	------------	------------	-----------------	---

						bagaimana cara terbaik untuk mendorong program akreditasi yang efektif dan tepat diterima oleh kelompok pemangku kepentingan utama.
9.	Guindo, et al., 2012 Promoting Good Clinical Laboratory Practices and Laboratory Accreditation to Support Clinical Trials in Sub- Saharan Africa	Laboratoriu m	Kualitatif	Promosi latihan laboratorium klinik dan akreditasi laboratorium	Percobaan klinik	Universitas Bamako dan mitranya telah melakukan suatu rencana komprehensif untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas menggunakan Laboratorium Klinis dan Institut standar dan pedoman Standar. Laboratorium klinis melewati pemeriksaan College of Patolog Amerika pada bulan April 2010, dan menerima akreditasi penuh pada bulan Juni 2010. Upaya kami untuk

						menerapkan standar berkualitas tinggi telah berharga untuk mengevaluasi keamanan dan imunogenisitas kandidat vaksin malaria di Mali. Kelompok lain pada penelitian penyakit tertentu dalam rangkaian sumber daya terbatas dapat mengambil manfaat dengan memasukkan inisiatif pelatihan serupa, metode SMM, dan praktek perbaikan terus-menerus untuk memastikan praktik terbaik.
10.	Sack, et al., 2010 Challenging the holy grail of hospital accreditation:	Pasien	Kuantitatif	Akreditasi rumah sakit	Kepuasan pasien	Hasil kami mendukung gagasan bahwa setidaknya dalam bidang kardiologi, akreditasi yang sukses tidak dihubungkan dengan kualitas

	A cross sectional study of inpatient satisfaction in the field of cardiology					<p>elayanan terukur yang lebih baik seperti yang dirasakan oleh pasien dan tercermin dari tingkat rekomendasi sebuah lembaga yang diberikan. Akreditasi rumah sakit mungkin merupakan langkah menuju kualitas manajemen, tetapi tampaknya tidak meningkatkan kepuasan pasien secara keseluruhan.</p>
11	Yuniarti. Mutu Pelayanan Kesehatan Menurut Persepsi Pasien di Puskesmas Tersertifikasi dan Belum	Pasien	Kuantitatif	Mutu pelayanan pasien	Persepsi pasien	<p>Tidak ada perbedaan penilaian pengunjung terhadap mutu pelayanan yang diberikan Puskesmas antara yang ISO dan yang belum ISO, tidak ada hubungan kepuasan pengunjung antara Puskesmas yang bersertifikat</p>

	Tersertifikasi ISO 9001:2000 di Kota Pekalongan					ISO dan yang belum bersertifikat ISO ($p = 0,762$, perbedaan demand kuantitas dan kualitas pelayanan kesehatan dipengaruhi oleh tingkat ekonomi, pendidikan dan pengetahuan, tujuan dari pelaksanaan program. Sertifikasi ISO 9001 : 2000 oleh Dinas Kesehatan Kota Pekalongan belum tercapai sesuai dengan yang diharapkan.
12	Van den Heuvel (2005). <i>An ISO 9001 quality management system in a hospital:</i>	Petugas	Kualitatif			Sejumlah keuntungan yang didapat dari perhitungan ISO. Fokus pada pasien telah didirikan kembali. Semua proses diidentifikasi dan tunduk pada perbaikan terus-menerus.

	<i>bureaucracy or just benefits?</i>					<p>Pengukuran kinerja diperkenalkan dan memberikan gambaran terpadu hasil. Pengukuran selanjutnya mengakibatkan peningkatan kualitas pelayanan dan perbaikan sistem mutu. Dokumentasi sistem melayani kebutuhan organisasi tanpa menyebabkan birokrasi. Efek positif pada keselamatan pasien dapat dibuktikan dibandingkan dengan sepuluh rumah sakit lain.</p>
13	Lorenzo (2009). <i>Management of quality in an Intensive Care</i>	Petugas	Kualitatif			<p>Sistem Manajemen Mutu memungkinkan untuk memprioritaskan tindakan untuk menjaga keamanan dan</p>

	<p><i>Unit: implementation of ISO 9001:2008 international standard</i></p>					<p>kemanjuran teknologi kesehatan. Intensif Care Unit rumah sakit kami telah menerapkan rencana manajemen mutu, yang telah memperoleh akreditasi sebagai "Sertifikat Layanan yang mengelola kegiatannya sesuai dengan UNE-EN ISO 9001:2008" standar. Dengan penerapan sistem manajemen mutu, telah memungkinkan untuk mendeteksi kebutuhan bahwa Layanan dapat menutupi untuk mendapatkan kepuasan pasien, tenaga kesehatan relatif atau layanan lain dari rumah sakit, untuk meningkatkan komunikasi di</p>
--	--	--	--	--	--	--

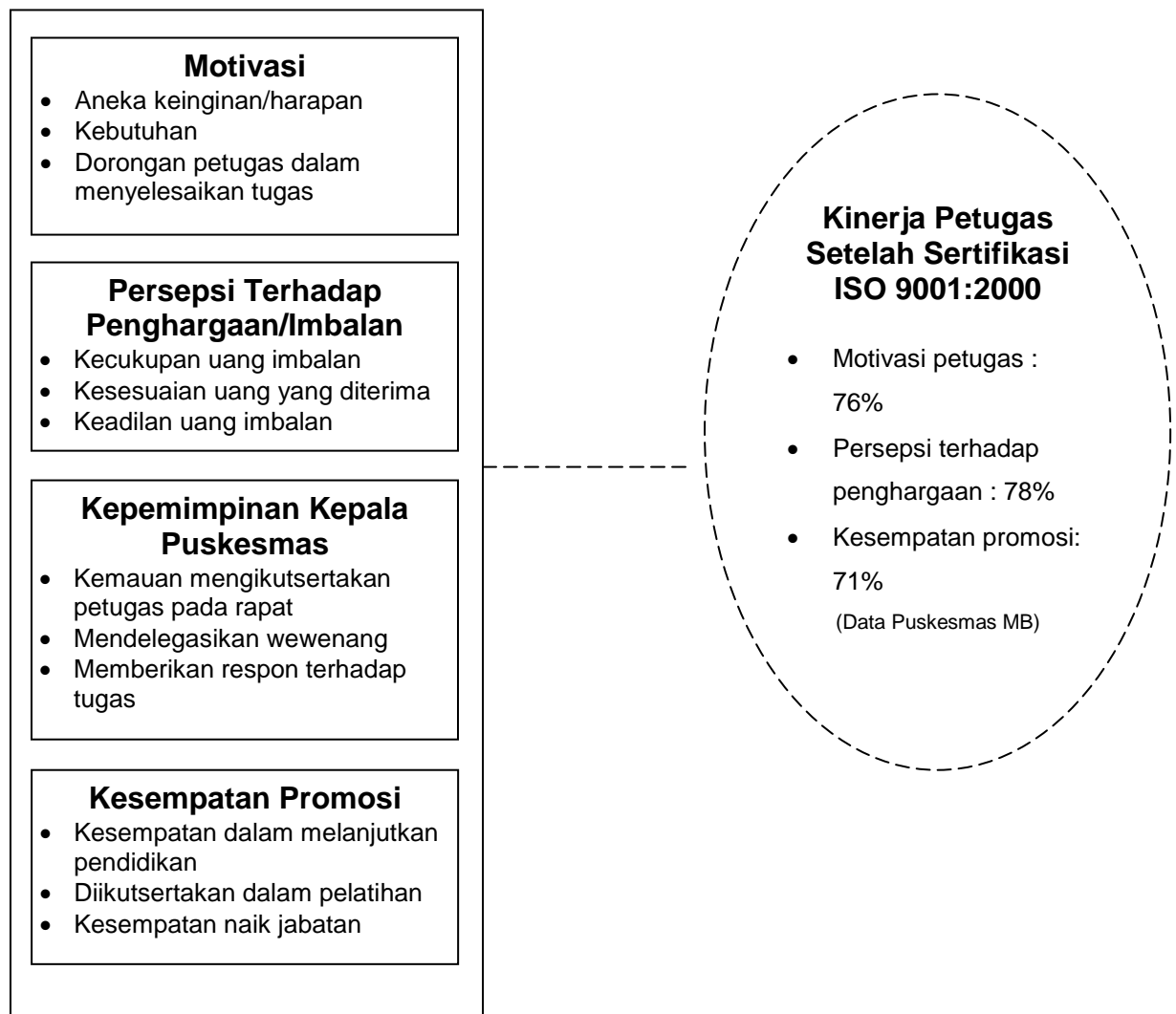
						dalam dan di luar layanan, untuk mengamankan pemahaman yang lebih besar tentang proses organisasi dan pengendalian risiko, untuk membatasi tanggung jawab yang jelas untuk semua personil, untuk membuat lebih baik menggunakan waktu dan sumber daya, dan, akhirnya, untuk meningkatkan motivasi personil
14	Andika (2012). Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Penyiar		Kuantitatif			Setelah dilakukan analisis regresi sederhana, didapatkan nilai F pada penelitian ini sebesar 10,891 dengan nilai signifikansi 0,002. Dari hasil analisis tersebut

	Radio					dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif penyiar radio dalam penelitian ini (penelitian ini menggunakan taraf signifikansi 0,05).
15	Sherly (2010) Analisis pengaruh kepemimpinan, kejelasan peran dan komunikasi intern terhadap kinerja pegawai pada dinas pekerjaan umum provinsi maluku	Kuantitatif	Petugas/ Karyawan			Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh nyata mempengaruhi ke arah kinerja karyawan, kejelasan dari peran yang punya pengaruh positif ke arah kinerja karyawan, komunikasi internal mempunyai pengaruh positif dan berpengaruh significant ke arah kinerja karyawan dan

						mereka adalah berpengaruh nyata ke arah kinerja karyawan.
16	Anwar (2005). Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai badan koordinasi keluarga berencana nasional kabupaten muara enim	Kuantitatif	Staff			Motivasi petugas mempengaruhi kinerja mereka dalam melaksanakan tugas

I. Kerangka Pikir

Berdasarkan kajian teoritik dan kerangka teori, maka dapat digambarkan kerangka pikir sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Pikir

Sumber : Gibson, dkk (2000), Sutrisno (2010)

J. Definisi Konseptual

1. Motivasi adalah hal-hal terkait aneka keinginan/harapan, kebutuhan, dan dorongan petugas dalam menyelesaikan tugas.
2. Persepsi terhadap penghargaan/imbalan adalah hal-hal terkait pendapat tentang kecukupan uang imbalan, kesesuaian uang yang diterima, dan keadilan uang imbalan.
3. Kepemimpinan kepala Puskesmas adalah hal-hal sifat kepemimpinan yang dimiliki kepala Puskesmas meliputi kemauan mengikutsertakan petugas pada rapat, mendelegasikan wewenang, memberikan respon terhadap tugas.
4. Kesempatan promosi adalah hal-hal terkait peningkatan meliputi kesempatan dalam melanjutkan pendidikan, diikutsertakan dalam pelatihan, dan kesempatan naik jabatan.