

# **Analisis Mutu Pelatihan Sistem Penjaminan Mutu Internal sebagai Implementasi Strategi Kaizen (Kasus Penciptaan Budaya Mutu di Politeknik Negeri Bandung)**

Tamara H.E, Emma H.M., Hazma  
SPM, Politeknik Negeri Bandung  
Jalan Gegerkalong Hilir, Ds. Ciwaruga, Bandung  
INDONESIA  
emma.h@kimia.polban.ac.id

## **Abstrak**

*Strategi Kaizen dalam budaya mutu dimaksudkan sebagai perbaikan berkelanjutan yang melibatkan seluruh orang baik manajer maupun karyawan (Imai, 1991; 3). Dalam filosofi Kaizen, kehidupan perlu diisi dengan perbaikan berkelanjutan, baik di tempat kerja, kehidupan sosial, maupun kehidupan rumah tangga. Salah satu karakteristik dari Kaizen adalah melakukan perbaikan dengan langkah kecil (Imai, 1991; 24), sehingga Kaizen dimungkinkan untuk dilakukan oleh setiap orang. Tujuan analisis mutu pelatihan ini adalah memanfaatkan umpan balik untuk perbaikan pelatihan di masa mendatang. Analisis dilakukan dengan cara menganalisa kegiatan pelatihan berdasarkan umpan balik berupa kuestionair dari para peserta pelatihan, keluhan peserta dan observasi penulis saat mengikuti pelatihan baik saat menjadi peserta maupun saat menjadi penyelenggara. Hasil analisis mutu pelatihan pada umumnya adalah baik, namun masih dapat ditingkatkan menjadi lebih baik. Analisis mutu pelatihan ini dan strategi Kaizen akan dibahas berkaitan dengan integrasi 7 S elemen mutu dari McKinsey, sehingga secara konsep dapat dihasilkan saran yang berkaitan dengan struktur, sistem, strategi, staff, style, skills dan shared values. Analisis sederhana ini dan berupa langkah kecil manajemen mutu merupakan usaha memotivasi pembaca untuk turut serta mengimplementasikan strategi Kaizen karena langkah kecil dapat memberikan dampak yang besar.*

Kata Kunci: *Mutu, Kaizen, Budaya Organisasi*

## **1. PENDAHULUAN**

Dalam usaha memenangkan persaingan, banyak organisasi melakukan *Total Quality Management* (TQM) yang dalam bahasa Indonesia sering disebut dengan Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Manajemen Mutu Terpadu merupakan manajemen yang memfokuskan pada pemeliharaan dan pengembangan mutu sebagai strategi untuk memuaskan *stakeholder* dalam memenangkan persaingan industri.

MMT mensyaratkan suatu perubahan budaya, yang melibatkan perubahan sikap, perilaku dan metode kerja, yang tentunya

dimulai dengan terjadinya perubahan dalam manajemen institusi. (Sallis, 2002 :25)

Kerangka 7 S Mc Kinsey dimaksudkan untuk memberikan wawasan tentang manajemen institusi yang manakah yang perlu ikut berubah apabila suatu perubahan budaya perlu dilakukan untuk membangun budaya mutu. Mengapa digunakan strategi Kaizen dalam membangun budaya mutu organisasi? Hal ini disebabkan dalam membangun budaya mutu dibutuhkan kerja keras dan waktu (Sallis, 2002, 30). Selain itu menurut Brian (1994 :201-202), agar TQM berhasil, minimum perlu dilakukan *shared values* sebagai berikut:

1. Datang untuk bekerja setiap hari kecuali benar-benar sakit sehingga tidak mampu bekerja.
2. Memiliki atau siap untuk mencapai keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan agar dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan efektif.
3. Memperoleh umpan balik dari pelanggan internal dan berusaha memperbaiki keterampilan dan pengetahuan agar mampu memperbaiki penyampaian jasa/pelayanan kepada pelanggan internal.
4. Mengkomunikasikan saran dan ide dengan terbuka/bebas untuk memperbaiki sistem dan metode penyampaian jasa/pelayanan ke seluruh organisasi.
5. Menempatkan kepentingan tim/organisasi di atas kepentingan pribadi bila terjadi *conflict of interests*

Lebih lanjut Brian mengatakan bahwa persyaratan ini sangat sulit untuk dipaksakan dan hanya dapat terpenuhi bila dilakukan dengan suka rela akibat nilai yang diyakini bersama (*shared value*). Komunikasi yang jujur, terbuka, dan mencakup seluruh arah merupakan kunci untuk pencapaian tujuan ini.

## 2. STRATEGI KAIZEN

Kaizen memberikan harapan yang lebih besar karena menawarkan kemudahan-kemudahan seperti yang dikatakan oleh Imai (1991, 3-24) bahwa kaizen adalah perbaikan berkelanjutan yang dapat dilakukan oleh semua orang dalam kehidupan, baik di tempat kerja, kehidupan social, maupun kehidupan rumah tangga karena dalam Kaizen tidak dibutuhkan teknik canggih dalam melakukan perbaikan.

**Tabel 1 : Perbandingan Antara Kaizen dan Inovasi**

BUTIR	KAIZEN	INOVASI
Dampak	Jangka panjang dan berkelanjutan, tetapi dengan perubahan kecil	Dengan cepat dan perubahan besar
Langkah	Langkah kecil	Langkah besar
Kerang-ka waktu	Berkelanjutan dan meningkat	Tidak berkelanjutan
Perubah-an	Bertahap dan konsisten	Berupa lompatan
Keterli-batan	Setiap orang	Memilih para pemenang
Pendekat-an	Kebersamaan, usaha kelompok, pendekatan sistem	Individualistis, dihasilkan dari ide dan usaha individual
Model	Pemeliharaan dan perbaikan	Runtuhkan dan bangun kembali
Penemuan	<i>Conventional know-how</i> (cara melakukan secara konvensional) dan seni	Penemuan teknologi, teknologi baru, penemuan baru, teori baru
Persyaratan praktis	Mensyaratkan investasi kecil namun usaha besar untuk pemeliharaannya	Investasi besar dengan usaha kecil dalam pemeliharaannya
Orientasi	Manusia	Teknologi
Kriteria evaluasi	Proses dan usaha untuk hasil yang lebih baik	Hasil berupa profit
Keung-gulan	Untuk pertumbuhan ekonomi lambat	Untuk pertumbuhan ekonomi cepat

Analisis mutu pelatihan sistem penjaminan mutu internal merupakan implementasi strategi Kaizen yang bertujuan untuk: (1) memperbaiki proses pelaksanaan pelatihan (2) sebagai langkah awal untuk mengatasi hambatan yang dikatakan Sallis (2002, 31)

bahwa mutu bukanlah sekedar tanggung jawab manajemen, namun juga menjadi tanggung jawab seluruh staf (3) sebagai langkah awal untuk berkomunikasi yang jujur, terbuka dan mencakup seluruh arah.

Manfaat yang diharapkan dari penyampaian analisis ini adalah membantu memotivasi rekan-rekan kerja lainnya untuk bersama-sama melakukan Kaizen

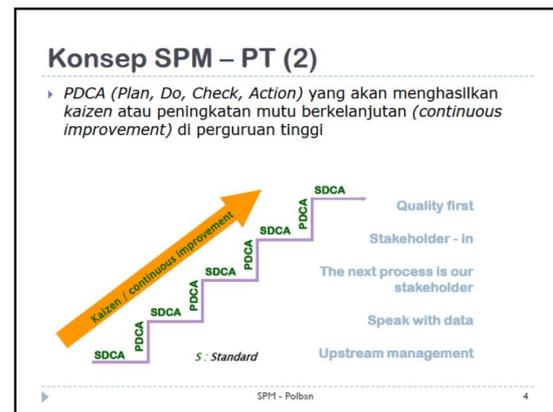
## 2.1. Fokus Mutu Kaizen Berada dalam Diri Manusia

Bila pada umumnya mutu berkaitan dengan mutu produk, pada MMT mutu berkaitan dengan mutu manusianya. Perusahaan yang mampu membangun mutu pada manusianya berarti sudah setengah jalan dalam menghasilkan produk/jasa bermutu (Imai, 1991,43)

Secara teknis Imai mengatakan (1991, 44) bahwa membangun mutu pada manusia adalah menyadarkan mereka akan Kaizen. Mereka perlu dibantu agar mampu mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi di lingkungan kerja baik masalah fungsional maupun antar fungsi. Kemudian mereka perlu dilatih cara menggunakan alat-alat penyelesaian masalah sehingga mereka dapat menangani masalah-masalah yang telah mereka identifikasikan. Saat masalah telah diatasi, hasilnya harus distandardisasikan untuk menghindari *terulangnya* masalah yang sama. Melalui siklus perbaikan tanpa-akhir ini, manusia dapat menjadi *Kaizen minded* dan membangun disiplin untuk mencapai Kaizen dalam kerjanya. Manajemen dapat mengubah budaya organisasi dengan membangun kualitas di dalam diri manusianya, namun hal ini hanya dapat dilakukan melalui pelatihan dan kepemimpinan yang tegas.

Lebih lanjut Imai menekankan (1991, 44) bahwa dalam konsep Kaizen berarti bahwa semua orang, tidak peduli jabatannya maupun posisinya, harus secara terbuka mengakui kesalahan yang dibuatnya ataupun kegagalan yang terjadi pada pekerjaannya, dan berusaha untuk bekerja lebih baik di masa mendatang. Perbaikan mustahil terjadi tanpa adanya kemampuan untuk mengakui kesalahan.

## 2.2 Siklus PDCA



Gambar 1: Siklus PDCA

Berasarkan siklus PDCA di atas (Dikti,2008:219), Imei (1991, 60-76) mengemukakan hal berikut.

Siklus PDCA merupakan suatu aktivitas serial dengan tujuan untuk perbaikan. Dimulai dengan studi situasi saat ini, dan selama itu, data dikumpulkan untuk digunakan memformulasikan suatu perencanaan perbaikan. Saat perencanaan ini telah diselesaikan, rencana tersebut akan diimplementasikan. Setelah itu, implementasi dicek untuk melihat apakahantisipasi perbaikan dapat dilaksanakan dengan benar. Bila implementasi berjalan dengan baik, tindakan finalisasi, seperti pelaksanaan metode standardisasi dilakukan untuk menjamin bahwa metode baru akan dilaksanakan untuk pemeliharaan perbaikan yang berkelanjutan.

Dengan demikian, PDCA diartikan sebagai suatu proses pembuatan standar baru untuk diuji dan diperbaiki untuk menggantikan standar lama dengan standar baru yang lebih baik ini. Jadi, standar adalah titik awal untuk melakukan pekerjaan lebih baik dikemudian hari. Bahkan, sebelum siklus PDCA digunakan, adalah penting untuk memiliki standar lama. Proses membuat standar disebut dengan siklus SDCA (*Standardize-Do-Check-Action*). Hanya bila siklus SDCA berjalan dengan baiklah, dapat dilakukan peningkatan standar melalui siklus PDCA. Manajemen perlu menjamin bahwa kedua siklus yaitu SDCA dan PDCA bekerja secara harmonis setiap saat. SDCA digunakan untuk menstandarkan suatu kondisi dan menstabilkannya, sedangkan PDCA digunakan

untuk perbaikan standar. Tidaklah mungkin dilakukan perbaikan bila tidak ada standar.

### 2.3 Konsep Jaringan Pelanggan

Kunci kesuksesan budaya TQM adalah melekatnya konsep jaringan pelanggan internal/eksternal, dan supplier yang efektif (Sallis, 2002: 26-28). Sejalan dengan konsep tersebut, pelanggan internal menjadi titik awal dari kemampuan menghasilkan mutu. Dalam hal ini, Sallis juga mengatakan bahwa cara terbaik untuk membangun fokus pada pelanggan internal melalui *next-in-line analysis*, dengan menggunakan dua pertanyaan kunci yaitu: (1) Kepada siapa Anda memberikan jasa/pelayanan? (2) Siapakah yang pekerjaannya tergantung/ berkaitan dengan Anda agar dia dapat melakukan pekerjaan dengan benar?

### 2.4 Strategi Kaizen dalam Pelatihan

Pelatihan yang efektif secara khusus akan menunjang strategi organisasi untuk memperbaiki diri. Bila hal ini terjadi, training merupakan kekuatan yang memfasilitasi implementasi strategi. Namun demikian, meskipun pelatihan dapat memotivasi dan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan, pelatihan hanya akan efektif bila apa yang dipelajari dapat diterapkan di tempat kerja dan konsisten dengan cara manajemen menjalankan bisnisnya (Couhe, 1993, 1)

Coucheu menekankan (1993, 2) bahwa masalah timbul saat orang kembali bekerja setelah pelatihan, dan menyadari bahwa tidak ada yang berubah; apa yang dipelajari tidak mendapat dukungan atau tidak dapat diterapkan di tempat kerja. Bila hal ini terjadi, pelatihan akan berdampak buruk karena harapan yang besar akibat pelatihan berganti dengan kekecewaan mendalam yang menimbulkan sikap skeptis tentang komitmen manajemen terhadap perbaikan. Dalam hal inilah, peran strategi Kaizen menjadi sangat penting.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Sesuai dengan karakteristik Kaizen, metodologi penelitian ini merupakan penelitian sederhana melalui analisis kuesioner dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu dengan perhitungan

persentase dan analisis kualitatif terhadap pesan dan kesan para peserta yang dibahas melalui konsep PDCA dan 7 S dari McKinsey.

### 4. ANALISIS

Meski banyak penghargaan yang disampaikan para peserta pelatihan dan harapan bagi bidang Diklat akan tercapainya budaya Kaizen, dalam analisis ini, data yang digunakan adalah data berdasarkan kuesioner dengan nilai-nilai yang dianggap kurang dan tentang usulan-usulan perbaikan.

**Tabel 2: Rekapitulasi Kuesioner Penilaian Pelatihan AMI Polban**

Materi Audit Mutu Internal	Tidak Mengerti Sama sekali (1)	Kurang dapat mengerti (2)	Dapat Mengerti (3)	Sangat Mengerti (4)
	AMI	AMI	AMI	AMI
1. Teknik Bertanya	0	9	42	9
2. Kiat Keberhasilan Audit	0	10	42	7
3. Tindakan Koreksi	0	9	44	7
4. Kaji Ulang Manajemen	0	11	44	4
5. Manual Prosedur AMI	0	10	40	9

Secara menyeluruh	0	4	46	9
-------------------	---	---	----	---

Dari keseluruhan, kuesioner yang dianulir karena tidak sesuai standar adalah 2 orang. Dengan demikian, total pengisian kuesioner yang direkapitulasi adalah 59 orang.

Analisis kuesioner terhadap penilaian pelatihan ini menunjukkan bahwa meskipun secara menyeluruh pelatihan ini baik, ditandai dengan penilaian (3) dan (4) oleh 55 peserta (93%) dan hanya 4 peserta (7%) yang memberikan penilaian (2), namun tetap saja hal ini menunjukkan bahwa pelatihan perlu ditingkatkan menjadi lebih baik lagi. Perbaikan materi difokuskan pada materi-materi yang memperoleh nilai (2) dengan jumlah sama atau lebih besar dibandingkan dengan nilai (4). Dengan demikian, diperoleh

lima materi yang perlu ditingkatkan seperti yang tercantum dalam tabel.  
Total peserta yang menyampaikan pesan dan kesan adalah 44 peserta (72 %) yang dirangkum sebagai berikut.

**Tabel 3: Rekapitulasi Pesan dan Kesan**

Institusi	Bidang Diklat SPM		
<p><b>Komitmen Pimpinan (Style, Strategic, Structure dan System)</b></p> <p>1. Perlu adanya komitmen dan dukungan yang maksimal dari pihak manajemen (Pusat, Jurusan, Prodi) sehingga kegiatan AMI ini tidak hanya untuk membatalkan kewajiban mengikuti aturan, tetapi BENAR-BENAR untuk melakukan perbaikan yang berkesinambungan. Mohon minta komitmen pimpinan untuk menjaga standar mutu yang taat atau ketat. Bila perlu, komitmen manajemen dimasukkan pada piagam AMI Polban, atau piagam itu sendiri.</p> <p><b>Shared Value, Staff dan Skills</b></p> <p>2. Audit mutu internal sangat penting dalam rangka persiapan akreditasi Program Studi. SPM bersama-sama dengan Jurusan sudah saatnya</p>	<p><b>Materi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peserta diberi <i>soft copy</i> sehingga dapat presentasi lebih baik.</li> <li>2. Dokumen Prodi untuk latihan audit kurang lengkap karena memang sulit didapat.</li> <li>3. Nomor sesi dicetak paling atas,</li> <li>4. Materi 2 bundel dalam satu kesatuan, tidak disertai dengan contoh riil, dan perlu ditambah tentang (1) hak, (2) kewajiban, (3) proteksi terhadap auditor</li> <li>5. Waktu yang diberikan terlalu padat, materi harus dipahami,.</li> <li>6. Buku VI BAN PT bisa dijadikan materi pelatihan/simulasi/role play/video untuk pelatihan teknik bertanya.</li> <li>7. Sebaiknya isi materi pelatihan tidak ada pengulangan untuk setiap sesi.</li> <li>8. “Daftar pengecekan dan teknik bertanya” mohon diberi contoh-contoh yang nyata supaya ada gambaran yang jelas (pada saat akan melakukan audit dapat lebih siap).</li> </ol> <p><b>Penyampaian Materi</b></p> <p>9. Sampaikan diawal secara global benang merah masing-masing materi sehingga peserta lebih paham.</p>	<p>perlu mensosialisasikan audit mutu ke pihak pimpinan dan kepada setiap unsur di Polban (Akademis dan Administrasi) untuk dapat dijadikan kesepakatan bersama sehingga peran dan partisipasi semua unsur dapat mendukung demi menjaga kualitas penyelenggaraan Program Studi dan mencapai keberhasilan institusi.</p> <p>3. Sebaiknya ditingkatkan frekuensi kegiatan</p> <p>4. Diadakan lagi untuk staf pengajar dan staf administrasi agar semua sadar mutu</p> <p>5. Untuk mencapai hasil yang lebih maksimal tujuan-tujuan AMI, sebaiknya peranan dan kesadaran dari aspek suporting (pelayanan dari staf administrasi) lebih ditingkatkan.</p> <p>6. Perlu ditekankan hal ini pada Kajur/Sekjur/KB K supaya mereka juga perlu tahu supaya tidak membebankan SPM (hanya pada TPM saja, supaya tidak</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Penetapan standar bagi KTS, OB lebih dipertajam;</li> <li>11. Penyaji materi masih kejar target <i>handout</i> dalam penyampaiannya.</li> <li>12. Terlalu banyak menghabiskan waktu untuk membahas istilah sehingga beberapa materi tidak dijelaskan/tersampaikan secara penuh, sementara pada <i>handout</i>, beberapa hanya ditulis point-pointnya saja.</li> <li>13. Sebaiknya pemateri menyampaikan materi sampai selesai, baru buka sesi tanya jawab agar semua materi tersampaikan secara penuh.</li> <li>14. Diharapkan seluruh panitia dapat lebih siap dalam materi dan presentasi;</li> <li>15. Diharapkan informasi yang diberikan dapat ‘konsisten’;</li> </ol> <p><b>Latihan dan Simulasi</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>16. Komponen praktek/simulasi sebaiknya mengambil porsi terbesar dalam penentuan kelulusan peserta pelatihan.</li> <li>17. Simulasi kurang lengkap, sebaiknya diberikan lebih banyak simulasi lapangan</li> <li>18. Mohon ditambahkan waktu untuk latihan</li> </ol> <p><b>Kerja kelompok:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>19. Sebelum memulai kerja kelompok sebaiknya diberi <i>overview</i> (gambaran tentang apa yang akan dikerjakan saat kerja kelompok)</li> <li>20. Saat kerja kelompok</li> </ol>

<p>bertepuk sebelah tangan, perlu juga administrasi Jurusan) diberi pelatihan AMI.</p> <p><b>Strategic dan system</b></p> <p>7. (1) Pelatihan ini menjadi <i>re-starting point</i> untuk peningkatan mutu Polban; (2) Perlu koordinasi untuk menindak lanjuti hasil pelatihan, sehingga efisien dan sinergis antar Jurusan/Prodi.</p>	<p>diharapkan ada tutor yang dapat membantu dan memberikan <i>feedback</i>.</p> <p>21. Peran fasilitator/pembimbing dalam presentasi Ketua Auditor sangat diperlukan untuk mengklarifikasi cara penilaian auditor apakah sudah benar atau tidak, karena calon auditor tersebut masih pada taraf belajar, contoh: menyimpulkan bahwa temuan tersebut KTS mayor atau minor.</p> <p><b>Ujian/Evaluasi dan hasil</b></p> <p>22. Waktu (durasi) ujian, terlalu pendek, sebaiknya 1 menit per soal.</p> <p>23. Tes dibuat lebih jelas dengan pertanyaan-pertanyaan yang tidak menjebak, dapat juga di 50 pertanyaan-pertanyaan awal tidak menjebak, sisanya untuk mengevaluasi 'pemahaman'.</p> <p>24. Hasil kelulusan disampaikan secara pribadi melalui surat, jangan diumumkan secara terbuka</p> <p><b>Umum</b></p> <p>25. Konsumsi jangan ayam terus, bosen.</p>
---	---

Analisis pesan dan kesan peserta adalah:

- 44 peserta (72%) pada AMI I dan AMI II menyampaikan pesan dan kesan, hal ini menunjukkan bahwa meski pelatihan ini melelahkan dan banyak kekurangannya mereka masih semangat dan ingin menunjukkan kepedulian dan semangat mereka melalui penulisan pesan dan kesan.
- Isi pesan dan kesan menunjukkan bahwa para peserta

- § sangat memahami pentingnya MMT dan mengharapkan tercapainya budaya mutu Polban
- § sangat menyadari peran dan komitmen pimpinan dalam membangun budaya mutu
- § sangat mengerti bahwa pelatihan merupakan salah satu strategi untuk mencapai budaya mutu Polban
- § sangat semangat dan serius dalam mengikuti pelatihan, sehingga mampu dengan jeli melihat kekurangan yang terjadi pada pelaksanaan pelatihan

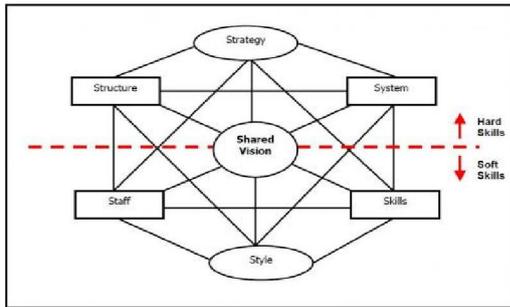
#### Tindak Lanjut Analisis Mutu Pelatihan

Dengan memperhatikan posisi dan kewenangan bidang diklat, maka perbaikan yang akan dilakukan bidang Diklat adalah:

- ✓ Perbaikan materi, kelengkapan latihan, dan simulasi dilakukan dengan cara mengevaluasi semua materi, kelengkapan latihan, dan simulasi. Materi dapat segera diperbaiki, sedangkan kelengkapan latihan dan simulasi perlu melalui proses pengumpulan standar aktual. Perbaikan ini baru dapat diimplementasikan pada pelaksanaan pelatihan tahun 2013 karena semua perbaikan tersebut berkaitan dengan anggaran.
- ✓ Perbaikan penyelenggaraan pelatihan, penyampaian materi, pelaksanaan kerja kelompok, dan konsumsi dilakukan melalui rapat evaluasi. Perbaikan penyelenggaraan pelatihan, dan konsumsi dapat diperbaiki dengan memperhatikan titik kritis dan mempertimbangkan saran para peserta, sedangkan penyampaian materi dan pelaksanaan kerja kelompok diperbaiki melalui koordinasi dan peningkatan komitmen pembicara untuk meningkatkan kompetensinya. Perbaikan ini akan dilakukan pada pelaksanaan pelatihan berikutnya (Juni 2012).
- ✓ Perbaikan materi ujian dilakukan dengan mengevaluasi materi ujian. Materi ujian akan diubah dengan kalimat yang lebih baik, dengan jumlah soal akan disesuaikan dengan waktu ujian. Pelaksanaan ujian praktik membutuhkan persiapan yang lebih lama sehingga belum dapat dilakukan dalam waktu dekat.

Berikut ini adalah gambar konsep 7-S McKinsey (Mustamu, 2009) yang akan

menjadi landasan dalam simpulan dan saran penelitian.



Gambar 2: 7-S McKinsey

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan Konsep 7-S McKinsey (Mustamu, 2009), simpulan dan saran dari hasil penelitian adalah sebagai berikut. terdiri atas (perhatikan Gambar 2)

a. *Shared Vision/value*; Visi bersama yang melandasi berdirinya suatu organisasi. Visi ini merupakan suatu *guideline* yang harus dipahami bersama oleh para anggota organisasi untuk tumbuh dan berkembang, sehingga sering disebut sebagai *shared vision*). *Shared vision* inilah yang akan menjadi budaya mutu organisasi.

b. *Structure*; struktur organisasi (*organizational structure*) merupakan cerminan dari *shared vision* organisasi dalam upaya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi secara optimal. Struktur yang sanggup mencerminkan *shared vision* dengan baik akan memberdayakan organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan tersebut. Satuan Penjaminan mutu merupakan bentuk *shared vision* berkaitan dengan penekanan mutu yang ditampilkan oleh Polban. Dukungan penuh untuk program studi merupakan titik kritis mutu Polban, karena bobot nilai tertinggi akreditasi berada pada mutu program studi.

c. *System*; sistem yang dikembangkan organisasi juga bersumber pada *shared vision* yang ada. Sistem ini termasuk berbagai hal yang menyangkut perencanaan, implementasi, kontrol dan evaluasi, anggaran, dan penghargaan. Saat ini sistem yang ada di Polban belum mampu untuk mendorong

tercapainya budaya mutu, karena sistem belum dibangun berdasarkan fokus mutu, namun diharapkan secara bertahap dan berkelanjutan sistem mutu akan dibangun di Polban.

d. *Staff*; berdasarkan *shared vision* yang ada, organisasi akan menentukan prasyarat orang-orang seperti apa yang dianggap sesuai dengan keberadaan dan tujuan organisasi. Berkaitan dengan kompetensi orang yang berkaitan bukan hanya berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan, namun juga sikap, perilaku dan moral, maka strategi rekrutmen menjadi titik kritis dalam usaha peningkatan mutu Polban.

e. *Skills*; merupakan cerminan dari *core competence* organisasi, karena strategi yang disusun juga merupakan refleksi atas *skills* yang ada. Usaha organisasi untuk peningkatan dimulai dari meningkatkan *skills* manusianya, sehingga bidang diklat menjadi faktor kunci dalam keberhasilan meningkatkan *skills* staf berkaitan dengan mutu di Polban.

f. *Style*; gaya kepemimpinan merupakan faktor penentu agar organisasi dapat mencapai sasaran dan tujuannya secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan menentukan keberhasilan dari seluruh elemen yang ada. Berkaitan dengan pembangunan budaya mutu, maka kepemimpinan yang komit dan fokus pada mutu, *people oriented* dan tegas sangat diperlukan untuk mendorong keberhasilan elemen-elemen lainnya.

g. *Strategy*; tidak jauh berbeda dengan *style*, strategi organisasi dibangun berdasarkan *shared vision* dan keempat elemen yang melingkarinya secara langsung. Strategi merefleksikan kajian yang akurat tentang lingkungan, terutama tindakan/aktivitas saat ini dan akan datang dari para pesaing. Strategi kunci bagi Polban adalah melakukan rekrutmen pegawai, pelatihan pegawai, anggaran dan kompensasi yang berfokus pada mutu.

## 6. SUMBER PENDANAAN

Sumber pendanaan penelitian ini adalah mandiri dengan kerja sama SPM sebagai kontributor utama.

## 7. DAFTAR PUSTAKA

1. Cocheu, Ted (1993), *Making Quality Happen: How Training Can Turn Strategy into Real Improvement*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, USA.
2. Dikti (2008), *Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi*, Jakarta, Departemen Pendidikan Nasional.
3. Imai, Masaaki (1991), *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill Book Co., Singapore.
4. Mustamu (2009), *Memahami Konsep VMOS, 7-S McKinsey dan Personal Value*
5. Sallis, Edward (2002), *Total Quality Management in Education*, Routledge, London, Great Britain and New York, USA.
6. Thomas, Brian (1994), *The Human Dimension of Quality*, Britis Library, Great Britain