

# MOTIVASI DIBALIK SERTIFIKASI STANDAR MUTU ISO 9001:2008 PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

Aditya Yuniarto<sup>1</sup>  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga<sup>1</sup>  
E-mail: ditya1524@gmail.com

**Abstract:** *Public service is the obligation of every government organization. In order to maximize quality service it is necessary to apply the standards in the process of granting services. Quality management system standard ISO 9001:2008 is the international standard with regard to good management practices. In various studies revealed that the motivation of the application of ISO 9001:2008 can be derived from internal and external. This research uses qualitative approach method of phenomenology. The results showed that the motivation of the application of ISO 9001:2008 internal motivation due to tend to 1)improve service to customers, 2) desire to make each individual's work became more clear, the process flow within the document management also is more elaborate, and 3) ISO 9001:2008 implementation is not basing on rules or provisions that are mandatory from either the Center or institution of his superiors.*

**Key Words:** *ISO 9001, Quality Management, Motivation, Public Services*

**Abstrak:** *Pelayanan publik merupakan kewajiban setiap organisasi pemerintahan. Agar kualitas pelayanan lebih maksimal maka perlu menerapkan standar dalam proses pemberian pelayanan. Standar sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 merupakan standar internasional yang berkaitan dengan praktek manajemen yang baik. Dalam berbagai penelitian terungkap bahwa motivasi penerapan ISO 9001:2008 bisa berasal dari internal maupun eksternal. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi penerapan ISO 9001:2008 cenderung pada motivasi internal dikarenakan 1) Keinginan memperbaiki pelayanan kepada pelanggan, 2) keinginan membuat pekerjaan masing-masing individu menjadi lebih jelas, alur proses dalam manajemen dokumen juga lebih tertata, dan 3) penerapan ISO 9001:2008 tidak mendasarkan pada aturan atau ketentuan yang bersifat mandatori baik dari pusat maupun institusi atasannya.*

**Kata kunci:** *Sertifikasi ISO 9001, Manajemen Mutu, Motivasi, Pelayanan Publik*

Paradigma tata kelola pemerintahan telah bergeser dari sistem tradisional ke *new publik management* (NPM). Paradigma ini muncul dilatarbelakangi oleh ketidakpuasan atas model administrasi tradisional. Dalam sistem NPM ditegaskan perlunya mengadopsi praktik-praktik dalam sektor privat ke sektor publik, seperti dalam hal pemenuhan layanan kepada pelanggan (masyarakat). Salah satu upaya yang dilakukan organisasi pemerintah untuk meningkatkan mutu layanan kepada masyarakat yaitu dengan menerapkan sertifikasi ISO 9001:2008. Dalam ISO

9001:2008 memiliki salah satu prinsip yang fundamental yang selaras dengan sistem NPM, yaitu fokus pada pelanggan (ISO, 2008).

ISO 9001:2008 adalah standar internasional tentang sistem manajemen mutu yang mendefinisikan persyaratan-persyaratan untuk membangun sistem manajemen yang berkualitas dalam rangka memberikan layanan kepada pelanggan yang lebih baik dengan cara mengontrol dan mengelola proses. Hal ini menandakan bahwa ISO 9001:2008 bukan merupakan standar produk tetapi fokus pada proses. Untuk memenuhi kepuasan pelanggan, maka diperlukan perbaikan secara berkelanjutan (ISO, 2008). Kepuasan pelanggan adalah penilaian subjektif pelanggan dengan membandingkan antara harapan dengan kenyataan yang diterima (Kotler & Keller, 2012). Kepuasan pelanggan secara signifikan dipengaruhi oleh kualitas pelayanan (Hellier, et.al., 2003; Kassim & Abdullah, 2010).

Organisasi membutuhkan pengelolaan secara komprehensif dan terintegrasi melalui sistem manajemen mutu. Hal ini diperlukan agar organisasi dapat secara konsisten memberikan pelayanan kepada konsumen sehingga dapat memenuhi kebutuhan yang diperlukan. Selain itu dengan pelaksanaan sistem manajemen mutu akan memberikan manfaat secara internal yaitu aktivitas yang dilakukan dapat meningkatkan kualitasnya secara berkesinambungan. Dalam kaitan manajemen mutu dengan kinerja, organisasi yang ingin meningkatkan kinerja pegawai dapat menerapkan sistem manajemen mutu (Pamungkas & Thoyib, 2012). Dengan adanya tuntutan pelayanan yang terbaik dari pihak pengguna layanan, menuntut organisasi untuk lebih siap. Oleh karena itu organisasi dituntut untuk mempunyai *value added* sebagai bagian pemenuhan kewajiban pelayanan publik (Sumerta, et.al., 2013).

Pada mulanya ISO 9001:2008 banyak diterapkan pada organisasi privat yang bersifat *profit oriented*. Seiring dengan perubahan paradigma tata kelola pemerintahan, maka organisasi sektor publik pun dituntut dapat menyelenggarakan pelayanan yang baik yang memenuhi standar. Standar ISO 9001 telah banyak diadopsi di berbagai negara dan organisasi (Sampaio, et.al., 2009). ISO 9001:2008 bersifat generik yang tidak secara khusus menekankan atas produk atau jasa tertentu dan bagaimana organisasi menghasilkan atau memproduksi barang atau jasa tersebut (Ratcliffe, 2009). Karena sifatnya yang umum, maka ISO 9001:2008 dapat diterapkan pada berbagai bidang termasuk pada sektor publik (Lee, et.al., 2009; Singh & Mansour-Nahra, 2006).

Merembahnya penerapan standar ISO 9001:2008 pada sektor publik merupakan fenomena yang menarik diteliti, salah satunya adalah pada aspek motivasi. Menurut Sampaio, et.al. (2009) yang menyimpulkan dari berbagai penelitian dalam sektor privat, bahwa motivasi untuk menerapkan ISO 9001 dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu motivasi internal dan eksternal. Motivasi internal terkait dengan keinginan untuk melakukan perbaikan organisasi, sementara motivasi eksternal terkait dengan aspek pemasaran dan promosi, tekanan pelanggan, dan meningkatkan pangsa pasar. Motivasi lain menurut Naveh, Marcus, dan Moon (2004); Anderson dan Sohal (1999) bahwa penerapan ISO 9001 sebagai strategi diferensiasi. Hasil penelitian Nurcahyo (2011) motif Perguruan Tinggi (PT) XYZ dalam menerapkan SNI ISO 9001:2008 ditujukan untuk kepentingan meningkatkan citra PT serta untuk kepentingan pemasaran.

Sementara itu, hasil penelitian di sektor publik yang dilakukan oleh Winarni, et.al.,(2015) menemukan bahwa motivasi penerapan ISO 9001:2008 di BP2T Sragen dan Sidoarjo disebabkan keinginan mengubah budaya kerja berbasis budaya mutu. Menurut Anderson & Sohal (1999) bahwa organisasi yang menerapkan standar ISO karena motivasi internal akan cenderung menemukan standar yang lebih efektif daripada karena motif eksternal yang orientasinya pada pemasaran atau untuk tujuan kepatuhan. Naveh & Marcus (2005) menyatakan bahwa jika organisasi termotivasi untuk mencapai konsistensi dan perbaikan dalam kegiatannya, maka akan sesuai antara yang diharapkan dengan realisasinya. Berdasarkan hal ini, bahwa penerapan ISO 9001:2008 akan sukses jika ada motivasi internal untuk melakukan perbaikan sesuai standar ISO.

Balai XXX merupakan salah satu kantor yang menerapkan ISO 9001:2008. Balai XXX mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2008 dari PT. Sucofindo sejak tahun 2009. Sertifikasi tersebut terkait dalam pelayanan perizinan dan rekomendasi pemanfaatan taman wisata alam serta pemanfaatan tumbuhan dan satwa liar. Hasil evaluasi dari PT. Sucofindo atas pelaksanaan ISO mendapatkan nilai baik sehingga sertifikasi tersebut beberapa kali telah dilakukan perpanjangan. Yang menarik ada fenomena bahwa tidak semua kantor dibawah Direktorat yang sama menerapkan ISO 9001:2008, sehingga perlu digali apa motivasi sebenarnya dari penerapan ISO 9001:2008.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah motivasi penerapan sertifikasi ISO 9001:2008 di Balai XXX? Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui motivasi Balai XXX menerapkan ISO 9001:2008. Dengan metode kualitatif yang tidak bermaksud untuk generalisasi, penelitian ini ingin mengungkap bagaimana pengalaman para pegawai yang terlibat dalam pelaksanaan ISO 9001:2008 sehingga dapat diketahui motivasinya. Kontribusi dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi sektor publik yang akan akan menerapkan ISO 9001:2008.. Sementara itu kontribusi akademik diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam mengembangkan konsep teori motivasi.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Sertifikasi ISO 9000**

ISO 9000 adalah standar yang dikeluarkan oleh badan internasional yang menangani standarisasi yang berkedudukan di Genewa, Swiss. ISO mengeluarkan beberapa seri standar yang pada prinsipnya mengatur tata cara penerapan manajemen mutu. Prinsip-prinsipnya antara lain berkenaan dengan syarat-syarat sertifikasi dan pedoman manajemen mutu. Hal ini terkait dengan sistem dan prosedur kerja yang dapat menghasilkan produk yang berkualitas sesuai harapan konsumen. Menurut To, et.al., (2011) bahwa dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan ISO 9000 memberikan dasar dalam pengelolaan organisasi dengan menerapkan sistem manajemen mutu yang menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas yang dihasilkan dari proses yang tersertifikasi.

ISO 9000 menyediakan sekumpulan panduan untuk sistem penjaminan kualitas dalam proses pelayanan melalui pemberian standar proses dan standar manajemen mutu (Singh & Mansour-Nahra, 2006). ISO 9000 terdiri dari beberapa seri antara lain ISO 9001:2000 dan ISO 9004:2000. ISO 9001:2000 memberikan pedoman

bagi organisasi untuk mengukur kemampuannya dalam hal pemenuhan ketentuan persyaratan konsumen dan peraturan yang berlaku.

Penerapan ISO bukan saja memberikan keuntungan bagi konsumen, akan tetapi kepada organisasi pula. Tujuan akhir dari penerapan ISO ini pada akhirnya demi tercapainya kepuasan dari konsumennya. Oleh karena itu, ISO memfokuskan diri pada proses yang berkenaan dengan upaya-upaya mencapai tujuan akhir tersebut. Proses tersebut memerlukan standarisasi yang paling tidak dapat memenuhi persyaratan minimumnya. Dengan adanya standarisasi akan berdampak pula pada efektivitas organisasi yang semakin meningkat.

ISO 9000 beberapa kali telah dilakukan revisi. Revisi pertama dilakukan tahun 1994, kemudian tahun 2000, dan terakhir tahun 2008. Revisi yang dilakukan di tahun 2000 merupakan revisi minor dalam upaya menyelaraskan bias dan menghilangkan bias. ISO 9000:2000 menekankan pada upaya-upaya organisasi untuk membentuk praktek manajemen yang berkualitas (To, et.al., 2011). Revisi ketiga berupa penyempurnaan atas seri 9000:2000 yang melakukan perbaikan pada sisi dampak dari aktivitas *preventive* dan *corrective action*. Penekanan dilakukan pada efektivitas dari aktivitas *preventive* dan *corrective action*. Organisasi yang melakukan aktivitas dalam rangka pemenuhan kepuasan konsumen akan melakukan *preventive* dan *corrective action*. Harapan penerapan ISO akan mempengaruhi secara positif pada proses yang dilakukan oleh organisasi tersebut.

### **Motivasi Sertifikasi ISO 9001:2008**

Penelitian ini akan mendalami motivasi organisasi sektor publik dalam penerapan ISO 9001:2008 dalam aktivitas pelayanan publik. Huarng, Horng, dan Chen (1999) mengambil definisi motivasi dari Kunda (1990) sebagai setiap keinginan atau preferensi yang menyangkut hasil dari aktivitas atau pekerjaan yang diberikan. Di sisi lain, terdapat dua subsistem motivasi yaitu subsistem intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik mengarah pada keinginan untuk mencapai kepentingannya sendiri. Kesenangan dan kepuasan timbul karena keterlibatan dalam kegiatan, sedangkan timbal balik akan melekat dalam kegiatan itu. Suatu keadaan dikatakan lebih termotivasi intrinsik ketika mereka menganggap diri mereka sebagai sumber perilaku. Bertentangan dengan motivasi intrinsik, Sementara motivasi ekstrinsik terkait dengan berbagai macam perilaku yang dilaksanakan untuk mencapai sebuah tujuan tertentu dan tidak berhubungan dengan kepentingan mereka sendiri. Dikotomi motivasi intrinsik dan ekstrinsik mencirikan karakter yang berbeda hubungan sebab dan akibat.

Penelitian Huarng, et.al. (1999) tersebut mempelajari motivasi dan manfaat penerapan ISO 9000 yang dilakukan di Taiwan, hasilnya menemukan bahwa penerapan ISO 9000 memberi manfaat yang signifikan dalam tiga aspek yaitu internasionalisasi standar mutu, meningkatkan penjualan, dan mengurangi biaya untuk usaha kecil dan menengah. Selain itu, juga menemukan penerapan ISO 9000 dengan motivasi aktif yang berasal dari internal untuk peningkatan standar mutu secara internasional akan menyebabkan peningkatan kualitas pelayanan dalam kurun waktu tertentu, dan untuk meningkatkan kualitas, internasionalisasi dan pengurangan biaya, peserta harus secara aktif termotivasi untuk melampaui batasan mereka. Disisi lain, ditemukan pula bahwa motivasi pasif (eksternal) akan berpengaruh dari sisi peningkatan penjualan.

Selanjutnya Magd & Curry (2003) melakukan survei terhadap perusahaan manufaktur bersertifikat ISO 9001 (atau 9002) di Arab Saudi. Mereka berhasil memperoleh umpan balik dari 83 perusahaan yang terdaftar baik ISO 9001 atau ISO 9002: 1994. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kesadaran akan kualitas, peningkatan efisiensi sistem dan peningkatan layanan pelanggan menjadi motivasi yang paling penting dari penerapan ISO 9000.

Sementara itu Singh & Mansour-Nahra (2006) dalam kasus penelitian di organisasi sektor publik di Australia (AMSA) menemukan bahwa motivasi untuk sertifikasi tidak didorong dorongan eksternal seperti alasan pemasaran. AMSA tidak (belum) menggunakan sertifikat ISO 9000 sebagai bahan promosi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa AMSA berada di bawah tekanan koersif untuk menerapkan standar. Tekanan ini berasal dari pemerintah, yang semakin membutuhkan departemen menjadi lebih bertanggung jawab atas operasional mereka dan memulai program perbaikan terus-menerus dengan tujuan untuk mencapai kinerja terbaik. Sementara pemerintah belum menetapkan metodologi tertentu, banyak departemen dan lembaga, di lingkungan pemerintah Australia, yang terdorong untuk meningkatkan kinerja manajemen mereka melalui penerapan sistem seperti ISO 9000.

Menurut Singh & Mansour-Nahra (2006) yang mengonfirmasi beberapa studi sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi memiliki sejumlah motif untuk melakukan sertifikasi standar. Banyak organisasi, terutama pada tahap awal munculnya ISO 9000, terdaftar untuk alasan yang berhubungan dengan pemasaran dan reputasi. Beberapa organisasi tidak keberatan menggunakan standar untuk mencapai kualitas produk yang lebih tinggi dan mengambil keuntungan dari rendahnya standar publik yang lain. Ada pula organisasi telah menggunakan standar sebagai bagian dari strategi diferensiasi yang lebih luas.

Di sisi lain ada pula organisasi yang menggunakan sertifikasi sebagai motivasi “pencerahan” (Meegan & Taylor, 1997). Dasar penggunaan standar murni untuk perbaikan dan didorong motif dari internal. Dalam kasus ini sebagian besar motivasi didasarkan pada pengalaman sektor swasta yang berhasil, kemudian diterapkan pada organisasi nirlaba. Sedangkan menurut Gotzamani dan Tsiotras (2002) implementasi standar akan membantu meningkatkan kinerja organisasi dan kualitas operasional personil dialamnya.

Hasil penelitian di sektor publik dilakukan oleh Winarni, et.al. (2015) menemukan bahwa motivasi penerapan ISO 90001:2008 di BP2T Sragen dan Sidoarjo disebabkan keinginan mengubah budaya kerja berbasis budaya mutu. Menurut Anderson & Sohal (1999) bahwa organisasi yang menerapkan standar ISO karena motivasi internal akan cenderung menemukan standar yang lebih efektif daripada karena motif eksternal yang orientasinya pada pemasaran atau untuk tujuan kepatuhan. Naveh & Marcus (2005) menyatakan bahwa jika organisasi termotivasi untuk mencapai konsistensi dan perbaikan dalam kegiatannya, maka akan sesuai antara yang diharapkan dengan realisasinya. Berdasarkan hal ini, bahwa penerapan ISO 9001:2008 akan sukses jika ada motivasi internal untuk melakukan perbaikan sesuai standar ISO.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan maksud agar peneliti dapat menemukan dan memahami motivasi apa yang tersembunyi dari penerapan ISO 9001:2008. Sedangkan pendekatannya adalah menggunakan pendekatan fenomenologi. Melalui pendekatan ini akan dapat diketahui pengalaman hidup para informan terkait latar belakang diterapkannya ISO 9001:2008.

Situs dalam penelitian ini adalah Balai XXX yang menerapkan sertifikasi ISO 9001:2008. Sedangkan informannya adalah Kepala Balai XXX, Kepala Bidang Teknis, Kepala Bagian Tata Usaha, Staf Seksi Pemanfaatan dan Pelayanan. Informan ini dipilih karena merupakan para pihak yang terkait dengan penerapan ISO 9001:2008. Menurut Creswell (2012) dalam penelitian fenomenologis perlu memilih individu yang pernah mengalami pengalaman tersebut.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi dan wawancara yang mendalam. Menurut Creswell (2012) bahwa untuk memperoleh data dalam penelitian fenomenologis dilakukan dengan wawancara. Hasil dari wawancara tersebut kemudian dilakukan analisis sesuai langkah-langkah yang dikemukakan oleh Moustakas (1994) dalam Creswell (2012) yaitu: (1) Melakukan pendeskripsian secara menyeluruh pengalamannya (2) Mencari dan menemukan pernyataan dalam wawancara tentang bagaimana orang-orang memahami topik, melakukan perincian atas pernyataan-pernyataan tersebut (3) Mengelompokkan pernyataan kedalam unit-unit bermakna, kemudian melakukan deskripsi tekstural tentang pengalamannya (3) Melakukan deskripsi struktural (4) Mengkonstruksi seluruh penjelasannya tentang makna dan esensi pengalamannya (5) Menggabungkan deskripsi tekstural dan deskripsi struktural.

## PEMBAHASAN

Judul memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan baik. Balai XXX sebagai salah satu instansi yang mempunyai tugas pelayanan kepada masyarakat dalam hal pelayanan perizinan dan rekomendasi pemanfaatan taman wisata alam serta pemanfaatan tumbuhan dan satwa liar perlu mempunyai terobosan agar pelayanan yang dapat diberikan kepada masyarakat menjadi lebih baik. Balai XXX mempunyai terobosan berupa penerapan sertifikasi ISO 9001 : 2008. Hal ini seperti yang disampaikan Kepala Bidang Teknis sebagaimana berikut:

“Kita ingin membuat satu strategi pelayanan pada pihak ketiga, dengan cara apa, kebetulan ada namanya ISO 9001: 2008.”

Balai XXX mengambil kebijakan sertifikasi ISO 9001 : 2008 sebagai sebuah strategi untuk meningkatkan pelayanan kepada pengguna jasa. Dalam kaitan tugas pokok dan fungsi organisasi, Balai XXX adalah instansi yang memberikan pelayanan dalam hal perizinan di bidang konservasi sumber daya alam hayati dan ekosistemnya. Penjabaran tugas yang spesifik dan hanya bisa dilakukan oleh instansi ini membawa sebuah pemahaman bahwa dalam memberikan pelayanan kepada pengguna jasa perlu mempertimbangkan sesuatu yang berbeda dalam pelayanannya. Lawrence Eicher dalam To, et.al. (2011) lebih lanjut mengatakan keunikan misi diperlukan dalam organisasi yang memberikan pelayanan publik dan perlu menampung bermacam kebutuhan dari para pengguna layanan organisasi tersebut, maka strategi penggunaan ISO 9001:2008 dijadikan pembeda

dari instansi sejenis di lokasi yang lain sebagai penjamin mutu dalam pelayanan kepada pelanggan instansi pemerintah yang kerap mendapat sorotan apabila pelayanan publiknya buruk.

Terkait dengan penerapan ISO 9001:2008 sebagai sebuah strategi, organisasi sektor publik yang berorientasi pelayanan publik memerlukan strategi dalam rangka mencapai visi misi organisasi. Organisasi dapat menggunakan ISO sebagai sebuah strategi karena didalamnya terdapat prinsip-prinsip sebagai sebuah rujukan dalam melakukan aktivitas. Sebagai sebuah strategi memerlukan komitmen untuk menerapkan prinsip-prinsip tersebut dan perlunya pengalokasian sumber daya semaksimal mungkin sehingga akan diperoleh kinerja yang meningkat (To, et.al., 2011). Hal ini juga diperkuat oleh Leung, et.al., (1999) yang menyatakan bahwa meskipun pengetahuan tentang ISO 9000 terbuka pada publik, setiap organisasi dapat menghasilkan keunggulan kompetitif melalui pendekatan mereka sendiri dalam mengadopsi standar. Jadi tidak salah jika penerapan ISO 9001:2008 adalah strategi Balai XXX dalam mencapai tujuan pelayanan publik.

Selanjutnya motivasi peningkatan pelayanan dengan manajemen mutu juga tercermin dengan jelas pada tugas masing-masing individu yang terlibat, seperti yang disampaikan oleh staf seksi pemanfaatan dan pelayanan sebagai berikut:

“Dengan ISO, masing-masing SDM di satuan kerja punya prosedur kerja, punya tugas dan fungsi sendiri-sendiri. Orang kerja apa harus jelas, dengan ISO sudah jelas. ISO ini berharga.”

Berangkat dari keinginan meningkatkan pelayanan, ISO 9001:2008 membuat pekerjaan masing-masing individu menjadi lebih jelas. Alur proses dalam manajemen dokumen juga lebih tertata. Informan menyebutkan bagaimana standar ISO ini berharga dalam membantu operasional instansi menjadi lebih baik. Hasilnya adalah layanan jasa menjadi terukur baik dalam kuantitas waktu pelayanan yang tepat waktu, maupun kualitas pekerjaan. Hal ini cukup beralasan mengingat standar ISO 9001:2008 menekankan pada pelaksanaan atas prinsip-prinsip manajemen mutu yang dilakukan secara terus menerus sehingga kinerja sistem organisasi dapat meningkat. Fokus penerapan ISO 9001:2008 lebih pada membangun proses melalui pendekatan manajemen *plan - do - check - act - control* (Magd & Curry, 2003).

Sejalan dengan hal tersebut, menurut Gotzamani dan Tsiotras (2002) bahwa sertifikasi juga akan menjembatani komunikasi antar bagian yang lebih jelas, pembagian tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik, serta meningkatkan kesadaran pegawai akan pentingnya kualitas pekerjaan. Standar juga memberikan dasar struktur operasional untuk mencapai sebuah kualitas yang baik yang dijadikan alat untuk pimpinan manajemen menjaga komitmen kerjanya.

Instansi pemerintah seringkali diasosiasikan mempunyai kecenderungan melaksanakan suatu kegiatan hanya termotivasi untuk menggugurkan kewajiban, atau hanya melaksanakan perintah atasan saja. Dalam menerapkan ISO 9001:2008, Balai XXX tidak mendasarkan pada aturan atau ketentuan yang bersifat mandatori baik dari pusat maupun atasannya. Tidak seperti temuan Singh & Mansour-Nahra (2006), dimana organisasi menerapkan ISO karena tekanan koersif dari pemerintah, motif yang melatarbelakangi adalah murni upaya meningkatkan pelayanan. Menurut informan Kepala Bidang Teknis sebagaimana berikut:

“Kalau orang mau pelayanan beres, harus ada target *time*, yang penting pasti. Komitmen untuk memberi pelayanan, tidak ada peraturan mewajibkan.”

Berdasarkan informasi tersebut, keputusan mengambil sertifikasi ISO 9001:2008 dilakukan agar segala proses dalam manajemen bisa selesai dengan tepat waktu, dan memberi kejelasan kepada pengguna jasa. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Sampaio, et.al. (2009) yang menemukan bahwa pelaksanaan sistem manajemen mutu dan sertifikasi standar merupakan proses organisasi yang bersifat sukarela dengan didukung oleh motivasi, tujuan dan kebijakan organisasi itu sendiri. Sementara pada Balai XXX mulai menggunakan ISO pada tahun 2009 sebagai kebijakan pimpinan saat itu agar kecepatan dan keteraturan pelayanan menjadi lebih baik.

Disamping tidak adanya tekanan dan paksaan dari pemerintah dalam sertifikasi ISO 9001:2008 di Balai XXX, faktor tuntutan dari para pengguna jasa yaitu mereka yang mengajukan izin untuk melakukan kegiatan yang dibawah yurisdiksi Balai XXX juga tidak banyak terekspos. Pelanggan lebih memilih untuk tidak memberi kritik atau tekanan yang berarti. Minimnya media penyampaian saran juga terlihat dan diakui sendiri oleh informan. Salah satu faktor yang dapat dijadikan alasan adalah minimnya frekuensi pengajuan izin di kantor ini, mengingat izin yang dikelola bukan merupakan aktivitas yang umum dilakukan oleh publik. Dengan demikian motivasi penerapan ISO 9001:2008 bukan berasal dari pihak pelanggan.

Menurut informan staf pemanfaatan dan pelayanan terkait pengaduan dari masyarakat sebagaimana berikut:

“Kotak itu ada dibawah, tapi gak terisi juga.”

Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya interaksi dengan pengguna jasa akibat keengganan pengguna layanan memberi masukan, kritik, ataupun saran atas pelayanan yang mereka terima. Padahal manajemen mutu pada pelayanan publik tercermin pada interaksi antara sistem layanan dan konsumen. Terlebih manajemen mutu mengarahkan untuk memberi pelayanan secara konsisten yang membutuhkan informasi dari pengguna layanan tentang kualitas yang mereka terima (Leung, et.al., 1999).

Ada atau tidaknya sertifikasi ISO pada layanan Balai XXX bukan menjadi perhatian utama dari publik. Untuk mendapatkan izin yang mereka butuhkan, akan tetap melalui prosedur birokratis pada Balai XXX. Label penerapan ISO 9001:2008 bukanlah sebagai daya tarik untuk meningkatkan jumlah perizinan yang masuk. Hal ini tentu sangat berbeda jika ISO 9001 diterapkan pada sektor yang memang bertujuan menjaring banyak pelanggan, dan sebagai bagian dari promosi (Sampaio et.al., 2009). Dengan adanya label ISO 9001, memberi kesan organisasi tersebut mumpuni dalam memberi kualitas karena adanya manajemen mutu yang baik. Motivasi Balai XXX dalam penerapan sertifikasi ISO 9001:2008 dalam pelayanan perizinan untuk publik lebih banyak merupakan motivasi internal.

Dalam perjalanan waktu sejak diterapkan pertama kali pada tahun 2009 dan sudah dilakukan perpanjangan dua kali muncul kemunduran dalam pelaksanaan ISO. Bahkan pada tahun 2016 sempat akan dilikuidasi sertifikasi ISO. Hal ini nampak adanya tanda-tanda penurunan semangat sehingga tujuan penerapan ISO untuk mencapai standar pelayanan mutu kepada pelanggan tidak dapat tercapai.

Hal ini tercermin dari pernyataan informan Kepala Bagian Tata Usaha sebagaimana berikut:

“Sayang juga, ibaratnya itu tadi kita bikin kerja sama tapi hasilnya tidak maksimal”

Hal ini tidak sesuai dengan semangat penerapan ISO untuk mencapai sistem manajemen mutu yang baik. Aktivitas organisasi ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga didapatkan kepuasan pelanggan. Dalam rangka memperoleh hal tersebut organisasi perlu diarahkan untuk melakukan perbaikan aktivitas-aktivitas secara berkesinambungan sehingga dinamika kebutuhan yang diharapkan pelanggan dapat dipenuhi dengan konsisten. Dalam kaitan manajemen mutu dengan kinerja, organisasi yang ingin meningkatkan kinerja pegawai dapat menerapkan sistem manajemen mutu (Pamungkas & Thoyib, 2012). Standar ISO mempunyai prinsip-prinsip seperti *leadership*, peran pemimpin sangat penting dalam menjaga lingkungan organisasi agar dapat memberdayakan seluruh pegawai dalam rangka tercapainya visi misi organisasi. Kondisi yang sama didapatkan dari informan staf pemanfaatan dan pelayanan sebagai berikut:

“Seiring dengan berjalannya waktu, mempertahankan lebih susah daripada memulai”

Temuan diatas mengonfirmasi hasil yang diperoleh Gotzamani & Tsiotras (2002) dimana terdapat motif yang bersifat negatif dan pesimistis. Maksudnya adalah penerapan standar akan membuat sistem menjadi statis dan miskin inovasi. Kemudian dalam lingkungan birokrasi juga disebut akan menurunkan fleksibilitas manajemen.

Dinamika dalam organisasi pemerintah yang mengakibatkan penerapan ISO menjadi tidak maksimal. Kondisi-kondisi tersebut antara lain:

1) Level pimpinan/eselon yang berganti

Sebagai salah satu Unit Pelaksana Teknis, Balai XXX mengalami beberapa kali pergantian level pimpinan eselon. Hal ini dikonfirmasi oleh informan Kepala Balai XXX sendiri. Pimpinan pengganti bukan berasal dari kantor yang sebelumnya juga menerapkan ISO. Dalam pelaksanaan ISO dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan dengan mengerahkan sumber daya perlu adanya dukungan dari manajemen puncak. Manajemen puncak berarti para pimpinan yang mempunyai tugas tanggung jawab dalam merotasi para pimpinan pada level dibawahnya. Dalam melaksanakan rotasi pimpinan dipandang perlu menganalisis kebutuhan organisasi seperti pimpinan yang mempunyai komitmen terhadap pelaksanaan ISO. Kepemimpinan dalam pelaksanaan ISO diperlukan dalam hal:

- a) Bertanggungjawab terhadap efektivitas pelaksanaan ISO. Pimpinan melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan ISO apakah sudah berjalan baik atau belum.
- b) Bertanggungjawab atas kesesuaian antara Sistem Manajemen Mutu dengan ruang lingkup dan tujuan organisasi.
- c) Bertanggungjawab atas keterpaduan antara Sistem Manajemen Mutu dengan proses bisnis

2) Rotasi pegawai yang menangani ISO karena mutasi dan promosi

Pegawai pengganti belum mengikuti pelatihan ISO. Hal ini terkait dengan kualitas sumber daya manusia yang menangani ISO. Kualitas sumber daya manusia lebih penting daripada kuantitas sumber daya manusia. Terutama SDM yang terkait dengan komitmen pegawai. Pada dasarnya pegawai melaksanakan perintah dari

pimpinan. Akan tetapi perlu sinergitas antara komitmen pimpinan dengan para pegawai yang menangani ISO.

3) Pengguna layanan kurang aktif memberi masukan

Tekanan dari pelanggan diperlukan dalam memberikan tambahan motivasi terutama terkait adanya rotasi baik pimpinan dan pegawai. Adanya pergantian pimpinan memberikan perubahan pada sisi motivasi dan komitmen dalam melaksanakan ISO. Selama ini tidak ada *feedback* dari pelanggan karena adanya pandangan jika komplain kemungkinan malah dipersulit.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa motivasi penerapan ISO 9001:2008 di Balai XXX lebih banyak merupakan motivasi internal. Hal ini dengan alasan bahwa: 1) Balai XXX ingin memperbaiki pelayanan kepada pelanggan, 2) keinginan membuat pekerjaan masing-masing individu menjadi lebih jelas, alur proses dalam manajemen dokumen juga lebih tertata, dan 3) penerapan ISO 9001:2008 tidak mendasarkan pada aturan atau ketentuan yang bersifat mandatori baik dari pusat maupun institusi atasannya. Namun demikian, diperlukan usaha lebih dalam mempertahankan kondisi yang ideal seperti yang distandarkan ISO.

Karena tujuan utama yang diharapkan adalah tercapainya pelayanan kepada pengguna jasa, keberhasilan penerapan ISO pada sektor publik tidak hanya terkait dengan motivasi internal, namun juga memenuhi tuntutan dari pihak eksternal (masyarakat). Proses pelayanan walaupun secara mutu telah tersertifikasi ISO 9001:2008, tetap dihadapkan pada alur birokrasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Keberadaan ISO tidak menjadi sarana menarik minat masyarakat atau bahan promosi. Masyarakat yang membutuhkan pelayanan perizinan di sektor ini tidak punya pilihan lain, meskipun instansi tidak mengadopsi ISO, publik tetap membutuhkan perizinan.

### **Saran**

Saran yang dapat diajukan adalah dalam pelaksanaan ISO pada sektor publik ada dua hal yaitu penerapan ISO pada sektor publik harus tetap memperhatikan keseimbangan antara motivasi internal dan eksternal. Disamping itu Balai XXX juga perlu melakukan pengukuran atas keberhasilan pelaksanaan ISO seperti survei kepuasan pelanggan agar tidak memberi gambaran penerapan sertifikasi ISO ini merupakan kepentingan formalitas belaka dan tidak bermanfaat.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu belum dilakukannya penggalan atas fenomena implementasi ISO pada instansi sektor publik dari sisi pelanggan. Oleh karena itu pada penelitian selanjutnya perlu menggali lebih dalam bagaimana persepsi dari sisi pelanggan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Anderson, M., dan Sohal, A. S. 1999. A Study of The Relationship Between Quality Management Practices and Performance in Small Businesses. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(9), 859-877.
- Creswell, J. W. 2012. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*: Sage.
- Gotzamani, K. D., dan Tsiotras, G. D. 2002. The True Motives Behind ISO 9000 Certification: Their Effect on The Overall Certification Benefits and Long Term Contribution Towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(2), 151-169.
- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A., dan Rickard, J. A. 2003. Customer Repurchase Intention: A General Structural Equation Model. *European journal of marketing*, 37(11/12), 1762-1800.
- Huang, F., Horng, C., dan Chen, C. 1999. A Study of ISO 9000 Process, Motivation and Performance. *Total quality management*, 10(7), 1009-1025.
- ISO. 2008. ISO 9001:2008 Quality Management Systems -- Requirements.
- Kassim, N., dan Asiah Abdullah, N. 2010. The Effect of Perceived Service Quality Dimensions on Customer Satisfaction, Trust, and Loyalty in E-Commerce Settings: A Cross Cultural Analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(3), 351-371.
- Kotler, P., dan Keller, K. L. 2012. *Marketing Management*. New Jersey: New Jersey.
- Lee, P. K., To, W., dan Yu, B. T. 2009. The Implementation and Performance Outcomes of ISO 9000 in Service Organizations: An Empirical Taxonomy. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(7), 646-662.
- Leung, H. K. N., Chan, K. C. C., dan Lee, T. Y. (1999). Costs and Benefits of ISO 9000 Series: A Practical Study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(7), 675-691.
- Magd, H., dan Curry, A. 2003. ISO 9000 and TQM: Are They Complementary or Contradictory to Each Other? *The TQM Magazine*, 15(4), 244-256.
- Meegan, S. T., dan Taylor, W. A. 1997. Factors Influencing a Successful Transition from ISO 9000 to TQM: The Influence of Understanding and Motivation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(2), 100-117.
- Naveh, E., dan Marcus, A. 2005. Achieving Competitive Advantage Through Implementing a Replicable Management Standard: Installing and Using ISO 9000. *Journal of Operations Management*, 24(1), 1-26.

- Naveh, E., Marcus, A., dan Moon, H. K. 2004. Implementing ISO 9000: Performance Improvement by First or Second Movers. *International Journal of Production Research*, 42(9), 1843-1863.
- Nurchahyo, R. 2011. Studi Penerapan ISO 9001 pada Layanan Administrasi di Perguruan Tinggi XYZ. *Jurnal Standardisasi*, 13(3), 155-162.
- Pamungkas, S. C., dan Thoyib, A. 2012. Pengaruh Penerapan ISO 9001: 2008 Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Pemerintahan Kota Malang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 1(2).
- Ratcliffe, R. L. 2009. Re-Engineering Hospital Accreditation. *Clinical Governance: An International Journal*, 14(4), 315-335.
- Sampaio, P., Saraiva, P., dan Guimarães Rodrigues, A. 2009. ISO 9001 Certification Research: Questions, Answers and Approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 38-58.
- Singh, P. J., dan Mansour-Nahra, P. 2006. ISO 9000 in The Public Sector: A Successful Case From Australia. *The TQM Magazine*, 18(2), 131-142.
- Sumerta, N., Suhandana, A., dan Marhaeni, A. 2013. Efektivitas Penerapan Sistem Manajemen Mutu () ISO 9001:2008 SMK Negeri 3 Sukawati. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 4(1).
- To, W., Lee, P. K., dan Yu, B. T. 2011. ISO 9001: 2000 Implementation in The Public Sector: A Survey in Macao SAR, the People's Republic of China. *The TQM Journal*, 23(1), 59-72.
- Winarni, P., Gani, D. S., dan Hatmodjosoewito, S. 2015. Employee's Behavior Analysis of the Public Service (Case Study in BP2T Sragen and Sidoarjo Regency). *Jurnal Penyuluhan*, 8(1).