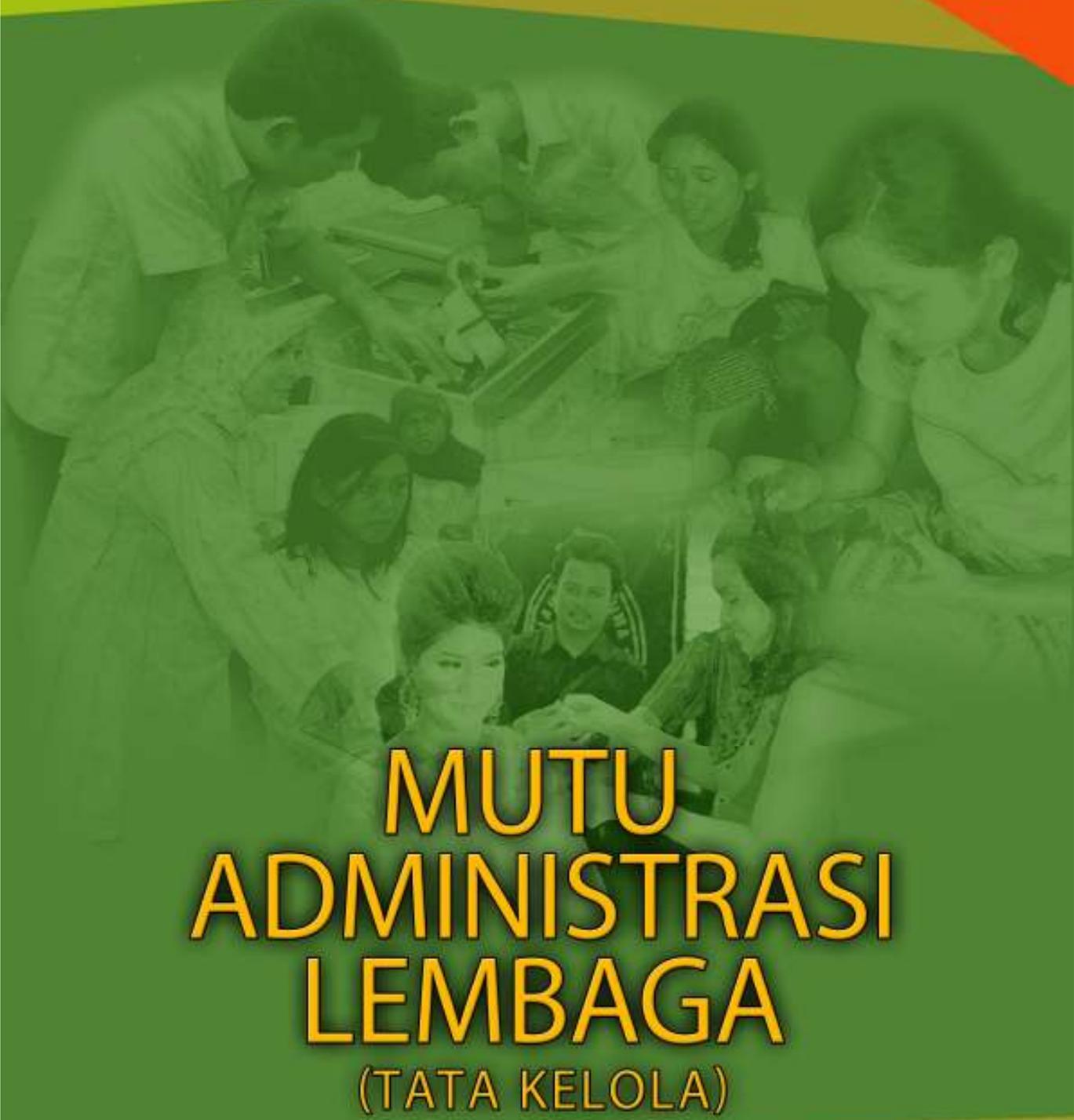


MODUL

2



# MUTU ADMINISTRASI LEMBAGA

(TATA KELOLA)



Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan  
Direktorat Jenderal Pendidikan Nonformal dan Informal  
Kementerian Pendidikan Nasional

2010





# MUTU ADMINISTRASI LEMBAGA

(TATA KELOLA)



Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan  
Direktorat Jenderal Pendidikan Nonformal dan Informal  
Kementerian Pendidikan Nasional

2010



## KATA PENGANTAR

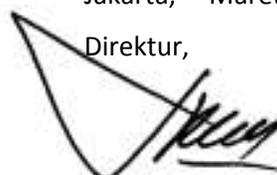
Kebijakan pemerintah dalam pembangunan pendidikan nasional diarahkan pada tiga pilar kebijakan, yaitu: 1) Pemerataan dan perluasan akses; 2) Mutu, relevansi dan daya saing; 3) Governance, akuntabilitas dan pencitraan publik. Sebagai implementasi dari ketiga pilar kebijakan tersebut khususnya berkaitan dengan peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing, Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Nonformal dan Informal, Kementerian Pendidikan Nasional telah melakukan penilaian kinerja terhadap Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP). Penilaian kinerja lembaga ini dilaksanakan dengan tujuan untuk memperoleh data dan informasi yang akurat tentang kinerja lembaga, sehingga dapat dilakukan pemetaan LPK atau LKP berdasarkan kinerja yang dicapainya.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja LPK ini telah diperoleh klasifikasi lembaga dalam kategori A, B, C dan D. Sesuai dengan tujuan penilaian kinerja tersebut, Ditbinsus telah menetapkan program pembinaan manajemen kursus sehingga lembaga yang memiliki kinerja, khususnya C dan D diharapkan dapat memperbaiki sistem manajemen mutu operasional LKP yang lebih baik.

Program pembinaan manajemen lembaga kursus dan pelatihan ini dimaksudkan untuk membantu para pengelola LKP untuk meningkatkan kualitas mutu dan manajemen sehingga mampu menghasilkan output pendidikan kursus dan pelatihan yang berkualitas, kompeten dan dapat memenuhi kebutuhan dan syarat untuk mencari kerja atau membangun usaha. Peningkatan kualitas Manajemen pengelolaan Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) ini sesuai dengan 5 prinsip kebijakan pembangunan pendidikan nasional dalam penyelenggaraan pendidikan nasional : 1) ketersediaan berbagai program layanan pendidikan; 2) biaya pendidikan yang terjangkau bagi seluruh masyarakat; 3) semakin berkualitasnya setiap jenis dan jenjang pendidikan; 4) tanpa adanya perbedaan layanan pendidikan ditinjau dari berbagai segi; dan 5) jaminan lulusan untuk melanjutkan dan keselarasan dengan dunia kerja.

Jakarta, Maret 2010

Direktur,



**Dr. Wartanto**

NIP. 19631009 198901 1 001

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>SILABI MODUL 1</b> .....	v

### **MATERI 1: PERENCANAAN MUTU LEMBAGA KURSUS**

A. Hakekat perencanaan mutu, visi, misi dan strategi .....	1
B. Visi .....	5
C. Misi .....	6
D. Rencana Strategis .....	7
E. Merumuskan Visi, Misi dan Strategi .....	8
F. Pengembangan Perencanaan Mutu .....	12
Latihan .....	13
Evaluasi .....	14
Daftar Bacaan .....	14

### **MATERI 2: PEMBUATAN RENCANA KERJA /PROGRAM TAHUNAN**

A. Hakekat rencana kerja .....	15
B. Prinsip-prinsip rencana kerja .....	16
C. Rencana Kerja Tahunan .....	16
D. Menyusun SOP .....	18
E. Pengendalian dokumen .....	23
Latihan .....	29
Evaluasi .....	29
Daftar Bacaan .....	31



## SILABI MODUL 2

# MUTU ADMINISTRASI LEMBAGA (TATA KELOLA)

<b>Waktu Penyajian</b>	<b>8 Jam Pelatihan</b>
<b>Standar Kompetensi</b>	Meningkatkan Mutu Administrasi Lembaga (Tata Kelola) Kursus dan Pelatihan
<b>Kompetensi Dasar</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Menjelaskan hakekat perencanaan mutu.</li><li>2. Menjelaskan hakekat visi lembaga dan memberi contoh visi lembaga.</li><li>3. Menjelaskan hakekat misi lembaga dan memberi contoh misi.</li><li>4. Menjelaskan hakekat strategi dan memberi contoh strategi.</li><li>5. Mengaplikasikan langkah-langkah dalam merumuskan visi lembaga kursus dan pelatihan.</li><li>6. Mengaplikasikan langkah-langkah dalam merumuskan misi lembaga kursus dan pelatihan.</li><li>7. Mengaplikasikan langkah-langkah dalam merumuskan strategi lembaga kursus dan pelatihan.</li><li>8. Menjelaskan hakekat dan prinsip-prinsip rencana kerja.</li><li>9. Mengaplikasikan langkah-langkah dalam menyusun rencana kerja lembaga kursus dan pelatihan.</li><li>10. Menjelaskan hakekat SOP.</li><li>11. Mengaplikasikan langkah-langkah menyusun SOP.</li><li>12. Menjelaskan hakekat dokumen.</li><li>13. Mengaplikasikan langkah-langkah pengendalian dokumen lembaga kursus dan pelatihan.</li></ol>

**Pokok Bahasan**

1. Perencanaan mutu lembaga kursus
  - a. Hakekat perencanaan mutu, visi, misi dan strategi
  - b. Merumuskan visi, misi dan strategi
2. Pembuatan rencana kerja /program tahunan
  - a. Hakekat rencana kerja
  - b. Prinsip-prinsip rencana kerja
  - c. Langkah-langkah menyusun rencana kerja
  - d. Menyusun SOP
  - e. Pengendalian dokumen.



## PERENCANAAN MUTU LEMBAGA KURSUS

### A. Hakikat Perencanaan Mutu

Mutu adalah suatu terminologi subjektif dan relatif yang dapat diartikan dengan berbagai cara dimana setiap definisi bisa didukung oleh argumentasi yang sama baiknya. Secara luas mutu dapat diartikan sebagai agregat karakteristik dari produk atau jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen/pelanggan. Karakteristik mutu dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Dalam pendidikan, mutu adalah suatu keberhasilan proses belajar yang menyenangkan dan memberikan kenikmatan berupa kemampuan yang dimiliki oleh peserta didik. Pelanggan bisa berupa mereka yang langsung menjadi penerima produk dan jasa tersebut atau mereka yang nantinya akan merasakan manfaat produk dan jasa tersebut.

Perencanaan mutu didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang direncanakan pada awal program yang membantu pencapaian mutu dalam program yang dilaksanakan. Dengan kata lain perencanaan mutu adalah proses pengidentifikasian standar mutu yang penting bagi program dan menentukan langkah untuk mencapai standar yang relevan. Tujuan dari perencanaan mutu adalah untuk mendeskripsikan aktivitas atau kerja yang dimaksudkan untuk menghasilkan produk/jasa

sambil berfokus pada pencapaian mutu yang diharapkan oleh stakeholders. Aktivitas-aktivitas ini didefinisikan dalam standar mutu dasar yang ditetapkan oleh lembaga yang menghasilkan produk pendidikan. Perencanaan mutu mengidentifikasi mana standar kualitas yang relevan dengan program dan menentukan bagaimana hal tersebut dapat terlaksana.

Mutu dalam suatu lembaga adalah jasa pelayanan atau produk yang menyamai atau melebihi kebutuhan dan harapan pelanggannya. Perencanaan mutu bertujuan untuk meningkatkan mutu pekerjaan, memperbaiki produktivitas dan efisiensi.

Dalam penerapan perencanaan mutu dapat menggunakan TQM (*Total Quality Management*). TQM merupakan filosofi manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya mutu dan untuk mengubah sikap para karyawan. Pentingnya peran TQM telah disadari oleh banyak perusahaan, karena dengan TQM perusahaan-perusahaan tersebut dapat menjawab tantangan ekonomi global pada masa kini yang mengalami berbagai perubahan seperti berubahnya kondisi market dan harapan/permintaan konsumen, serta meningkatnya tekanan persaingan.

### **1. Definisi Mutu dari Sudut Pandang TQM :**

Mutu adalah segala sesuatu yang dilakukan oleh sebuah lembaga bagi kepentingan konsumennya, sehingga lembaga tersebut dipandang sebagai lembaga terbaik di bidangnya. Definisi ini menunjukkan pentingnya hubungan antara kebutuhan dan harapan konsumen guna menghasilkan nilai terbaik, yang dilakukan dengan cara mempertinggi image lembaga di mata konsumen, dan membangun dasar bagi tumbuhnya loyalitas konsumen.

Secara umum TQM dapat didefinisikan sebagai sistem pendekatan jangka panjang yang bersifat pragmatis yang diprakarsai dan didukung oleh manajemen tingkat atas, untuk mengubah budaya dan menghubungkan dan menggabungkan setiap orang, setiap fungsi, setiap proses, dan setiap aktivitas, dalam sebuah organisasi melalui keterlibatan, partisipasi, dan lintas fungsi manajemen untuk menyatukan kebutuhan dinamis dari konsumen dan untuk menciptakan dasar konsumen yang tidak hanya loyal tapi juga bervariasi.

## 2. Karakteristik TQM

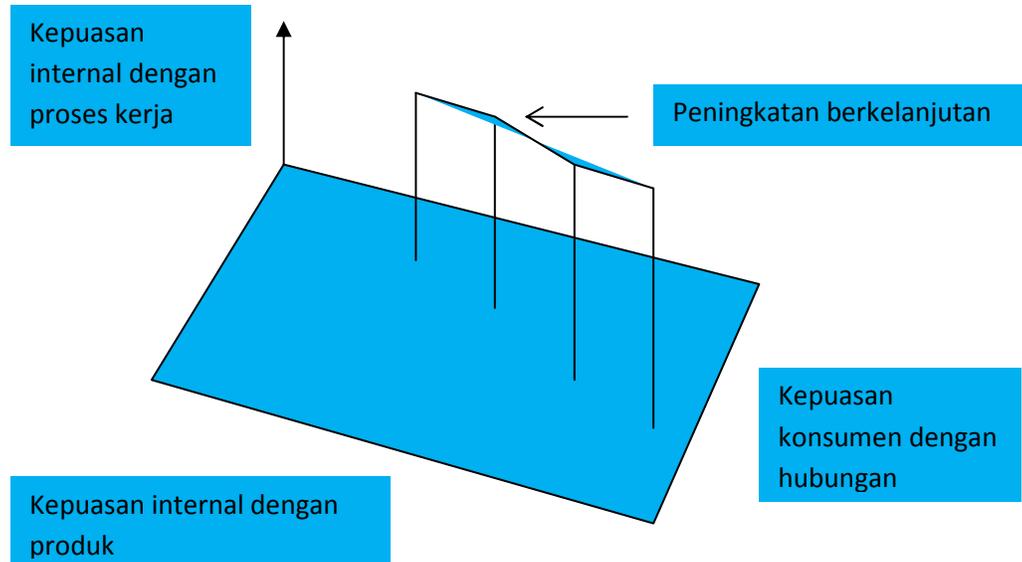
TQM memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Sebagai sistem pendekatan jangka panjang yang bersifat pragmatis.
- b. Diprakarsai dan didukung oleh manajemen tingkat atas.
- c. Membawa perubahan budaya pada setiap aspek dari sebuah organisasi.
- d. Menghubungkan dan menggabungkan berbagai sub sistem dalam organisasi.
- e. Memerlukan keterlibatan, partisipasi dan lintas fungsi manajemen. Tujuan TQM tidak dapat tercapai tanpa adanya partisipasi semua orang pada tingkatan yang berbeda dalam proses pemecahan masalah.
- f. Bertujuan untuk menyatukan kebutuhan dinamis dari konsumen dan untuk menciptakan dasar konsumen yang tidak hanya loyal tapi juga bervariasi.

Berdasarkan karakteristik tersebut, dalam prakteknya TQM menuntut manajemen untuk: 1) berorientasi konsumen, 2) memiliki komitmen jangka panjang untuk perbaikan terus menerus dalam segala proses, tingkatan, dan bidang, 3) keterlibatan kepemimpinan secara kontinyu dari manajemen tingkat atas, dan 4) manajemen bertanggung jawab akan pembentukan dan perkembangan sistem organisasi.

## 3. Model TQM

Salah satu model TQM yang dapat dikemukakan disini adalah Model Tiga Dimensi Mutu (*Three Dimensional Quality Model*). Model ini diperkenalkan oleh Price dan Gaskill (1990) untuk mengembangkan strategi riset TQM sesuai dengan kebutuhan bisnis, seperti pada gambar di bawah ini:



**Gambar 2.1 Model Tiga Dimensi Mutu**

Tiga dimensi mutu tersebut adalah:

- a. Dimensi jasa dan produk: tingkat dimana konsumen puas dengan tersedianya produk dan jasa.
- b. Dimensi masyarakat: tingkat dimana konsumen puas dengan hubungan orang pada penyuplai produk atau jasa.
- c. Dimensi proses: tingkat dimana produsen merasa puas dengan proses kerja internal, yang digunakan untuk mengembangkan produk dan jasa yang disediakan untuk konsumen.

Model ini menyatakan bahwa organisasi harus memperhatikan ketiga dimensi dan harus mengukur, menganalisis dan memperbaiki keadaan perusahaannya atas dasar pertimbangan ketiga dimensi tersebut.

Penerapan TQM meliputi 5 unsur yaitu :

- a. Arah dan sistem manajemen
- b. Pemberdayaan sumber daya manusia
- c. Fokus pada pelanggan
- d. Pengambilan keputusan selalu berdasarkan fakta dan data
- e. Penggunaan teknologi yang tepat untuk mendukung unsur yang lain.

Dalam menerapkan TQM, lembaga pelatihan dipersepsikan sebagai industri jasa atau industri pelayanan, bukan sebagai proses produksi. Semua pekerjaan di lembaga pelatihan bersifat melayani pelanggan, oleh karena itu harus bermutu agar dapat memenuhi atau melampaui kepuasan pelanggan.

Adapun pelanggan dari lembaga pelatihan terdiri atas :

- a. Pelanggan Eksternal :
  - 1) Primer : Kelompok sasaran utama yaitu peserta pelatihan
  - 2) Sekunder : Masyarakat, pemerintah, orang tua yang membiayai peserta pelatihan
  - 3) Tersier : Pihak lain yang memanfaatkan hasil pelatihan.
- b. Pelanggan Internal:
  - 1) Para trainer, unsur-unsur pimpinan
  - 2) Pegawai administrasi- pegawai teknis

Dalam memperbaiki mutu terdapat 3 kebutuhan dasar yaitu: kompetensi, koordinasi dan komitmen. Ketiga hal tersebut mempengaruhi proses peningkatan mutu yang dimulai dengan sumber daya manusia, sarana dan prasarana pendukung, menuju pengembangan institusi yang akan berpengaruh pada proses kerja sehingga tercipta suasana kondusif yang bermuara pada mutu yang dihasilkan.

## B. Visi

Visi adalah suatu pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin dicapai oleh suatu lembaga pada jauh di masa yang akan datang. Visi itu sendiri tidak dapat ditulis secara lebih jelas menerangkan detail gambaran sistem yang ditujunya oleh karena ada kemungkinan perubahan situasi yang sulit diprediksi selama masa panjang tersebut. Pernyataan visi tersebut harus selalu berlaku pada semua kemungkinan perubahan yang mungkin terjadi sebagai suatu visi hendaknya mempunyai sifat fleksibel.

Beberapa persyaratan yang hendaknya dipenuhi oleh suatu pernyataan visi adalah sebagai berikut :

1. Berorientasi masa depan
2. Tidak dibuat berdasarkan kondisi dan tren masa kini

3. Mengekspresikan kreativitas
4. Berdasar pada prinsip nilai yng mengandung penghargaan bagi masyarakat
5. Memperhatikan sejarah, kultur,nilai organisasi meskipun ada perubahan terduga
6. Mempunyai standar yang tinggi,ideal serta harapan bagi anggota lembaga
7. Memberikan klarifikasi bagi manfaat lembaga serta tujuan-tujuannya
8. Memberikan semangat dan mendorong dedikasi bagi lembaga
9. Menggambarkan keunikan lembaga dalam kompetisi serta citranya
10. Bersifat ambisius serta menantang segenap anggota lembaga (Lewis & Smith 1994).

### C. Misi

Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan visi. Dalam operasionalnya lembaga berpedoman pada pernyataan misi yang merupakan hasil kompromi interpretasi visi. Misi merupakan sesuatu yang nyata yang dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi.

Pernyataan misi memberikan keterangan yang jelas tentang apa yang ingin dituju serta kadangkala memberikan keterangan tentang bagaimana cara lembaga bekerja. Mengingat pentingnya pernyataan misi maka selama pembentukannya perlu diperhatikan masukan-masukan dari anggota lembaga serta sumber-sumber lain yang dianggap penting. Untuk secara langsung pernyataan misi belum dapat dipergunakan sebagai petunjuk bekerja. Interpretasi lebih detail diperlukan agar pernyataan misi dapat diterjemahkan menjadi langkah-langkah kerja atau tahapan pencapaian tujuan sebagaimana tertulis dalam pernyataan misi.

## D. Rencana Strategis

Rencana strategis adalah rencana langkah demi langkah yang setelah lengkap pada akhirnya akan membawa lembaga mencapai tujuan akhir sesuai dengan tujuan yang tersirat dalam pernyataan visi dan misi. Suatu rencana strategis hendaknya bersifat fleksibel secara rasional sehingga dapat menampung kemungkinan adanya hal-hal yang tidak terduga. Dilain pihak rencana strategis bersifat dinamis, dapat berubah setiap saat sesuai dengan kebutuhan saat itu tanpa mengubah tujuan akhir.

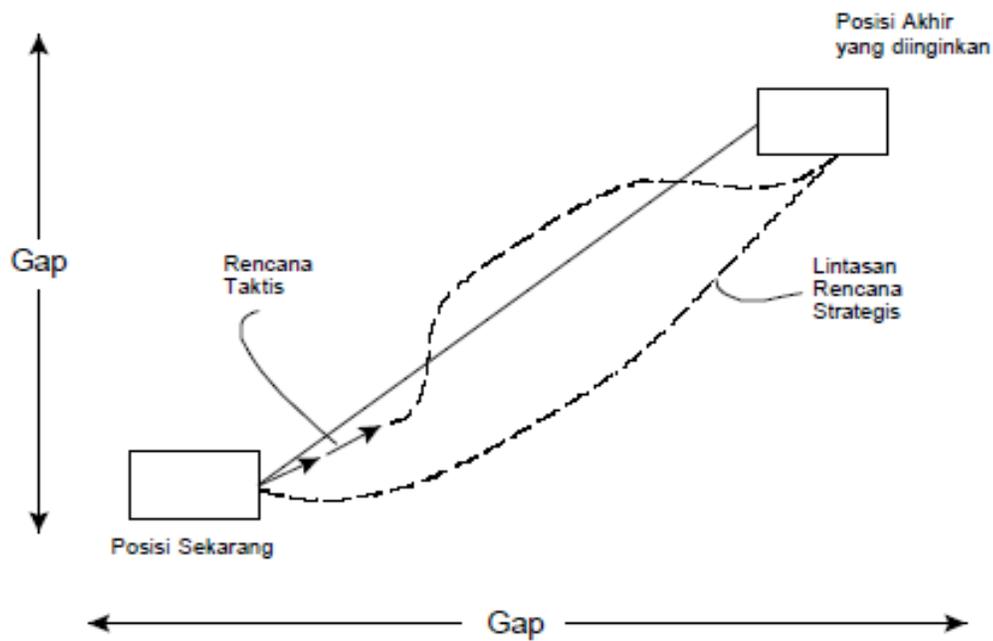
Kebutuhan utama dari pembentukan suatu rencana strategis mencakup hal-hal berikut:

1. Suatu pernyataan dan diskusi tentang visi dan misi lembaga;
2. Penilaian skenario sekarang, yang hendaknya mengandung faktor-faktor internal maupun eksternal;
3. Alasan perubahan kondisi sekarang dengan kondisi pada 5 atau 10 tahun yang akan datang, misalnya mengapa bertambah atau mengapa tetap;
4. Identifikasi serta penilaian oleh adanya gap antara saat sekarang dan saat akhir yang diinginkan;
5. Suatu (beberapa) rencana disusun dengan obyektif untuk menutup gap tersebut dalam suatu waktu tertentu;
6. Berbagai macam rencana dikaji untuk memperoleh keterangan keluaran/kebutuhan financial ataupun non financial;

Untuk mencapai target-target sebagaimana dinyatakan dalam rencana strategis dibuatlah suatu rencana taktis yang merupakan pentahapan dan siasat dalam rangka pelaksanaan rencana strategis. Rencana taktis ini yang selanjutnya dilaksanakan, dikelola, dinilai serta diperbaiki sehingga memberikan hasil akhir sesuai dengan rencana yang telah disepakati bersama. Hubungan rencana strategis dengan rencana taktis dalam rangka melaksanakan misi untuk mencapai visi lembaga disajikan pada gambar 2.2.

Di tengah pematangan bahkan ditengah implementasinya, rencana taktis juga bersifat terbuka untuk mengalami perubahan. Perubahan rencana taktis diperlukan bagi penyesuaiannya dengan keadaan saat itu, trend saat itu atau keadaan lain agar rencana mengikuti rencana

strategis yang hendaknya juga bersifat fleksibel secara terbatas dan dinamis sehingga selalu meningkat performansinya.



**Gambar 2.2 Hubungan Rencana Strategis- Rencana Taktis dalam mencapai tujuan yang diinginkan**

## E. Merumuskan Visi, Misi, dan Strategi

Merumuskan visi yang efektif harus memperhatikan karakteristik seperti berikut :

1. *Imagible* (dapat dibayangkan)
2. *Desirable* (menarik)
3. *Feasible* (realistis dan dapat dicapai)
4. *Focused* (jelas)
5. *Flexible* (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan)
6. *Communicable* (mudah dipahami)

Pernyataan misi sangat penting dalam menentukan bentuk organisasi lembaga dan cara kerjanya guna menjamin tercapainya tujuan misi serta kerja yang efisien dari lembaga.

Sementara untuk memberikan tekanan pada faktor komprehensif dari pernyataan misi, hendaknya mampu memberikan gambaran yang menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut (Lewis & Smith 1994):

1. Keberadaan lembaga adalah untuk berbuat apa?
2. Apa produk atau jasa yang utama dari lembaga?
3. Apa yang bersifat unik dari lembaga?
4. Siapa konsumen dari lembaga?
5. Mengapa mereka merupakan konsumen utama?
6. Pihak lain mana yang berkepentingan dengan lembaga dan mengapa?
7. Apa 'core values'/nilai dasar lembaga?
8. Apa yang berbeda pada lembaga 5 tahun yang lalu dan sekarang?
9. Mengapa berbeda?
10. Apa yang berbeda pada lembaga saat sekarang dan 5 tahun dari sekarang?
11. Mengapa hal itu menjadi berbeda?
12. Apa produk atau jasa yang diberikan lembaga dimasa depan?
13. Apa yang harus dikerjakan lembaga untuk menyiapkan produk baru tersebut?
14. Apakah jawaban pertanyaan-pertanyaan diatas merefleksikan visi lembaga? Apabila tidak, pertanyaan mana yang harus ada dan apa jawabannya?

**Berikut contoh visi dan misi lembaga untuk bahan diskusi:**

### **Contoh I**

#### **Visi**

Menjadi Institusi Pendidikan Kursus yang terbaik dalam Pelayanan, Mutu dan Citra di Indonesia

#### **Misi**

1. Membantu Peserta didik mengembangkan kualitas diri untuk mencapai prestasi terbaik
2. Membantu setiap insan SSC mengembangkan kualitas diri dan mewujudkan kesejahteraan
3. Mitra kerja yang mampu membantu menjawab kebutuhan dalam pengembangan pendidikan

### Contoh II

#### Visi

Menghasilkan Sumber Daya Manusia yang jujur, unggul, tangguh dan profesional.

#### Misi

Mengutamakan kualitas dengan menyelenggarakan pendidikan dan pembinaan berdasarkan falsafah Pancasila dan Undang Undang Dasar 1945, didukung tenaga pendidik dan praktisi yang profesional, serta ditunjang sarana dan prasarana yang memadai dan berguna dalam mengoptimalkan pendayagunaan Sumber Daya Manusia yang jujur, unggul, tangguh dan profesional sejalan dengan tuntutan pasar.

### Contoh III

#### Visi

Menjadi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan yang diakui keunggulannya di Indonesia.

#### Misi

Menyiapkan warga belajar menjadi insan cendekia yang berbudi luhur, memiliki keterampilan yang unggul dan profesionalisme yang tinggi serta mampu bersaing di dunia kerja dewasa ini dan masa yang akan datang di Indonesia. Membangun an mengembangkan budaya manajemen yang sehat dan kondusif sehingga mampu memberikan pelayanan pendidikan dengan profesionalisme yang tinggi. Menciptakan dan mengembangkan hubungan kerja sama dengan instansi pemerintah, lembaga, dunia usaha, dunia industri serta berbagai pihak lainnya di Indonesia dan International.

### Contoh IV

#### Visi

Lembaga Pendidikan Terdepan dan Terbesar Pencetak SDM Terampil, Profesional Dan Siap Kerja

#### Misi

Menyusun dan/atau Menyelenggarakan Kurikulum yang Berbasis Kompetensi / Berstandar SKKNI (Plus)

1. Menyelenggarakan Program Diklat yang Sesuai dengan Tuntutan dan Kebutuhan Pasar Kerja (*Demand Driven*)
2. Peningkatan profesionalisme dan Kompetensi Tenaga Administratif dan Edukatif
3. Meningkatkan Kerjasama dan *Networking* dengan Berbagai Pihak
4. Meningkatkan Sosialisasi, Publiaksi dan Citra Lembaga
5. Peningkatan Sarana dan Prasarana Diklat Serta Penunjang Sesuai dengan Tuntutan Kebutuhan dan Teknologi
6. Memberikan Pelayanan yang Prima dan Meningkatkan Kepuasan Pelanggan  
Menyelenggarakan Diklat Dan Sertifikasi Bertaraf Nasional Dan Internasional

### **Contoh V**

#### **Visi**

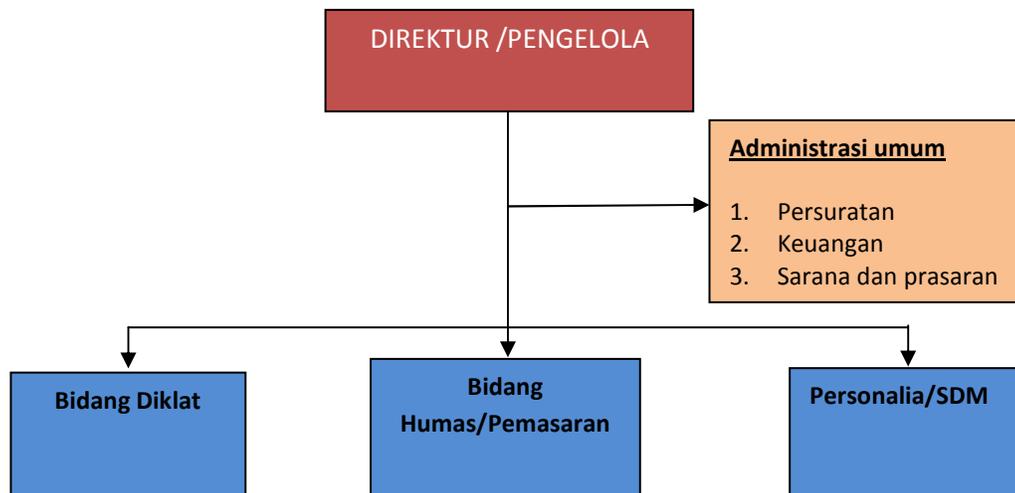
“Diklat Sekolah Menengah Kejuruan Negeri sebagai pusat layanan industri dan penyedia calon tenaga kerja yang profesional”

#### **Misi**

1. Menjadi klinik konsultasi DU / DI tingkat menengah kebawah.
2. Menjadi pusat pelatihan keterampilan masyarakat DU/DI pada program keahlian Otomotif, Mesin dan Bangunan.
3. Menjadikan magang guru sebagai kegiatan rutin.
4. Menjadikan kegiatan guru tamu sebagai kegiatan rutin sekolah.
5. Menjadi pusat testing center untuk program otomotif dan teknik mesin perkakas.
6. Selalu menggunakan kurikulum yang dinamis / up to date.
7. Menjadikan pola pembelajaran production based training (PBT) sebagai model pilihan pembelajaran.
8. Melakukan uji kompetensi berdasarkan pada SKKN / SKKI yang berlaku.
9. Uji sertifikasi selalu dilaksanakan dengan LSP / Institusi yang berstandarisasi.

## F. Pengembangan Perencanaan Mutu

Dalam mengembangkan perencanaan mutu lembaga kursus dan pelatihan terlebih dahulu kita harus mengembangkan Visi dan Misi lembaga tersebut. Dari visi dan misi yang sudah dirumuskan tersebut kita rumuskan tujuan dari lembaga dan kemudian dikembangkan program kerja. Pengembangan program kerja harus melibatkan seluruh komponen lembaga kursus dan pelatihan sesuai Struktur Organisasi Lembaga. Misalnya Struktur Organisasi Lembaga terdiri dari seorang Direktur/Pengelola yang membawahi bidang-bidang: 1). Pendidikan dan Latihan(Diklat); 2).Humas dan Pemasaran dan 3). Personalia dan Sumber Daya Manusia, yang ditunjang oleh Bagian Administrasi Umum yang membawahi – Persuratan dan Dokumentasi;- Keuangan dan Anggaran; - Sarana Prasarana. Struktur Organisasi Lembaga tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3. Struktur Organisasi Lembaga

## LATIHAN

Pada masa sekarang berwirausaha sudah tidak asing bagi masyarakat, walaupun tidak semua sukses. Dalam latihan ini (tugas kelompok 3-5 orang), Anda diminta untuk memilih satu bentuk usaha kursus yang dimiliki oleh salah satu peserta diskusi kelompok. Diskusikan pertanyaan berikut ini:

- a. Apa harapan awal berwirausaha?
- b. Bagaimana harapan itu dapat terpenuhi setelah satu tahun berjalan?
- c. Apa langkah yang dilakukan setelah wirausahanya berjalan lebih dari 3 tahun?
- d. Bagaimana pola yang digunakan untuk mengelola wirausahanya?
- e. Bagaimana posisinya di antara kompetitornya?
- f. Apakah posisi kewirausahaan saat ini merupakan posisi terbaik yang dapat diraih dari harapan awal?
- g. Apa kelebihan dan bagaimana memperbaiki kekurangannya agar dapat bersaing secara beretika dalam berwirausaha?

## EVALUASI

1. Menurut Anda, mana yang lebih cocok untuk kondisi Anda, berkaitan dengan hakikat membangun wirausaha atau membuat wirausaha? Apa alasan Anda?
2. Apakah ada perbedaan sikap dan perilaku wirausahawan dengan pegawai? Mana yang paling mendominasi perbedaan tersebut di bidang kursus?
3. Banyak mitos yang mengucilkan wirausaha, padahal kenyataannya berbeda. Bagaimana pola pikir untuk menjadi wirausahawan yang sukses?
4. Etika yang didasarkan atas nilai-nilai moral dan budaya, mampu mendorong wirausahawan mengelola dengan baik. Jelaskan, bagaimana kaitan antara etika dengan pengelolaan kewirausahaan yang baik?

## DAFTAR BACAAN

## PEMBUATAN RENCANA KERJA/PROGRAM KERJA TAHUNAN

### A. Hakikat Rencana Kerja

Rencana kerja adalah sebuah perangkat untuk perencanaan selama periode waktu yang spesifik yang mengidentifikasi masalah yang harus dipecahkan dan langkah untuk menyelesaikannya.

Rencana kerja adalah sebuah uraian atau penjelasan; yang ditulis untuk merencanakan aktivitas untuk periode waktu tertentu, pertama untuk meyakinkan para pembuat keputusan untuk memberikan persetujuannya, selanjutnya digunakan sebagai dokumen acuan untuk pelaksanaan aktivitas yang dilaksanakan pada periode waktu tersebut.

Terdapat beberapa tujuan rencana kerja. Tujuan utamanya adalah sebagai sebuah perangkat perencanaan dan manajemen yang menyediakan sebuah kerangka kerja untuk merencanakan pekerjaan, dan merupakan panduan selama periode kerja dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut, rencana kerja juga digunakan sebagai sebuah dokumen untuk memastikan pengeluaran uang. Rencana kerja juga bermanfaat sebagai alat transparansi, dimana salinan rencana kerja dapat diberikan kepada orang-orang atau organisasi yang mempunyai kebutuhan dan hak untuk mengetahui apa yang dilakukan dan kenapa hal itu dilakukan.

## B. Prinsip-prinsip Rencana Kerja

Prinsip-prinsip rencana kerja pada dasarnya rencana kerja hampir sama dengan proposal. Perbedaannya adalah bahwa rencana kerja dibuat berdasarkan sebuah proyek yang telah disetujui, dan mengidentifikasi pembagian waktu yang spesifik. Rencana kerja mengidentifikasi masalah untuk dipecahkan, mengindikasikan sumber dan hambatan yang dimiliki, penjelasan strategi dan mengidentifikasi tindakan yang akan diambil guna mencapai tujuan dan memberikan hasil. Sebuah proposal melakukan hal yang sama, akan tetapi proposal hanya dibuat untuk meminta persetujuan proyek.

## C. Rencana Kerja Tahunan

### 1. Manfaat dan Tujuan Rencana Kerja Lembaga Kursus dan Pelatihan (RKT-LKP)

#### a. Manfaat :

RKT-LKP penting dimiliki untuk memberi arah, bimbingan, dan pedoman bagi pengelolaan kursus dan pelatihan dalam kurun waktu 1 tahun yang akan datang, dengan resiko yang kecil dan untuk mengurangi ketidakpastian dalam pengelolaan lembaga kursus dan pelatihan. RKT-LKP harus dijadikan sebagai pedoman kerja satu tahun ke depan yang dievaluasi secara periodik, yaitu triwulan, semester, dan tahunan (d disesuaikan dengan kebutuhan lembaga).

#### b. Tujuan :

Pada dasarnya tujuan penyusunan RKT-LKP adalah untuk :

- 1) Menjamin agar program yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan tingkat kepastian yang tinggi dan resiko yang kecil;
- 2) Memudahkan koordinasi antarbidang atau unit kerja dalam pengelolaan lembaga kursus dan pelatihan
- 3) Menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik secara internal dan eksternal;
- 4) Menjamin keterkaitan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan;
- 5) Mengoptimalkan partisipasi komponen sumberdaya manusia lembaga kursus dan pelatihan dan masyarakat;

- 6) Menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan dan berkelanjutan.

## 2. Langkah-langkah Menyusun Rencana Kerja Tahunan

### a. Menyusun Program Kerja/Kegiatan Strategis

Cara menyusun program/kegiatan strategis adalah sebagai berikut :

Melihat kembali Dokumen RKT-LKP: jadwal kegiatan lembaga kursus, dengan memberi tanda cek ( v ) semua program kegiatan yang dijadwalkan pada tahun ajaran yang akan disusun Rencana Kerja Tahunannya.

### b. Menyusun Program/Kegiatan Rutin

Program kegiatan yang rutin dilakukan lembaga kursus kemudian dibuat sasaran dan indikatornya agar dapat dimonitor pelaksanaannya.

### c. Menyusun Jadwal Program/Kegiatan Tahunan Lembaga Kursus dan Pelatihan

Setelah semua program/kegiatan yang akan dilaksanakan dalam waktu 1 tahun tersusun, maka langkah selanjutnya adalah menyusun jadwal pelaksanaan.

## Contoh Rencana Kerja Anggaran Tahunan:

**Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) Lembaga Kursus dan  
Pelatihan  
Ganesha Maju Tahun 2010-2011  
Program Kegiatan**

No	Bidang/ Bagian	Uraian Kegiatan	Indikator kegiatan	Waktu kegiatan	Target kegiatan	Capaian kegiatan	Anggaran kegiatan	Ket
1	Humas dan Pemasaran	1. 2. 3. dst	1. 2. 3 dst	1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst	
2	Pendidikan dan latihan	1. dst	1. dst	1. dst	1. dst	1. dst	1. dst	
3	Personalia dan SDM	1. dst	1. dst	1. Dst	1. dst	1. dst	1. dst	

**Keterangan:**

Uraikan kegiatan-kegiatan yang menjadi program bidang pada bidang tersebut misalnya bidang Humas dan pemasaran. a). Uraian Kegiatan: 1. Mengembangkan promosi lembaga melalui radio daerah. Dan seterusnya; b).Indikator kegiatan: 1. Promosi melalui radio daerah dapat terlaksana pada waktu yang tepat. Dan seterusnya; c). Waktu kegiatan: Bulan Februari minggu ke 1 sampai dengan minggu ke 4 setiap tiga hari waktu premium. d).Target kegiatan: Siaran promosi lembaga melalui radio dapat didengar didaerah jangkauan radio daerah.e).Anggaran kegiatan: Rp. 5.000.000,-(lima juta rupiah)

## D. Menyusun SOP

SOP (*Standard Operating Procedure*) adalah penetapan tertulis mengenai apa yang harus dilakukan, kapan, dimana, oleh siapa, bagaimana cara melakukan, apa saja yang diperlukan, dan lain-lain yang semuanya itu merupakan prosedur kerja yang harus ditaati dan dilakukan. Ketiadaan SOP, dapat mengakibatkan banyak pekerjaan yang tidak terlaksana dengan baik, penghindaran tanggung jawab, ada kelalaian kerja, kesimpangsiuran, kesalahan, yang mengakibatkan resiko kerugian besar bagi perusahaan/organisasi.

SOP bukan hanya merupakan pedoman prosedur kerja rutin yang harus dilaksanakan, tetapi SOP juga berfungsi untuk mengevaluasi pekerjaan yang telah dilakukan, apakah pekerjaan tersebut telah dikerjakan dengan baik atau tidak, kendala yang dihadapi dan mengapa kendala tersebut terjadi.

Agar SOP dapat dilaksanakan, maka perlu dibuat jabaran SOP secara teknis yang tertuang dalam instruksi kerja dalam suatu unit kerja, dalam bentuk dokumen dan formulir kerja, serta records dokumen yang berfungsi sebagai control kerja bahwa pekerjaan telah dikerjakan dengan baik. Record berguna untuk analisis data dan peningkatan layanan yang berkesinambungan. Untuk itu, setiap lembaga pendidikan saat ini dituntut untuk mempunyai SOP yang jelas, karena dengan adanya SOP yang jelas maka akan lebih mengefektifkan dan mengefisiensikan waktu dan pekerjaan, dimana hal tersebut berhubungan dengan kualitas mutu, dan berimplikasi pada kepuasan pelanggan.

Dilihat dari fungsinya, SOP berfungsi membentuk sistem kerja & aliran kerja yang teratur, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan;

menggambarkan bagaimana tujuan pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku; menjelaskan bagaimana proses pelaksanaan kegiatan berlangsung; sebagai sarana tata urutan dari pelaksanaan dan pengadministrasian pekerjaan harian sebagaimana metode yang ditetapkan; menjamin konsistensi dan proses kerja yang sistematis; dan menetapkan hubungan timbal balik antar Satuan Kerja.

Secara umum, SOP merupakan gambaran langkah-langkah kerja (sistem, mekanisme dan tata kerja internal) yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu tugas untuk mencapai tujuan instansi pemerintah. SOP sebagai suatu dokumen/instrumen memuat tentang proses dan prosedur suatu kegiatan yang bersifat efektif dan efisien berdasarkan suatu standar yang sudah baku.

Sebagai suatu instrumen manajemen, SOP berlandaskan pada sistem manajemen kualitas (*Quality Management System*), yakni sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang dan/atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu.

Tahap penting dalam penyusunan Standar operasional prosedur adalah melakukan analisis sistem dan prosedur kerja, analisis tugas, dan melakukan analisis prosedur kerja.

### **1. Analisis Sistem dan Prosedur Kerja**

Analisis sistem dan prosedur kerja adalah kegiatan mengidentifikasi fungsi-fungsi utama dalam suatu pekerjaan, dan langkah-langkah yang diperlukan dalam melaksanakan fungsi sistem dan prosedur kerja. Sistem adalah kesatuan unsur atau unit yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi sedemikian rupa, sehingga muncul dalam bentuk keseluruhan, bekerja, berfungsi atau bergerak secara harmonis yang ditopang oleh sejumlah prosedur yang diperlukan, sedang prosedur merupakan urutan kerja atau kegiatan yang terencana untuk menangani pekerjaan yang berulang dengan cara seragam dan terpadu.

### **2. Analisis Tugas**

Analisis tugas merupakan proses manajemen yang merupakan penelaahan yang mendalam dan teratur terhadap suatu pekerjaan,

karena itu analisa tugas diperlukan dalam setiap perencanaan dan perbaikan organisasi. Di bidang manajemen dikenal sedikitnya 5 aspek yang berkaitan langsung dengan dengan analisis tugas yaitu :

- a. Analisa tugas, merupakan penghimpunan informasi dengan sistematis dan penetapan seluruh unsur yang tercakup dalam pelaksanaan tugas khusus.
- b. Deskripsi tugas, merupakan garis besar data informasi yang dihimpun dari analisa tugas, disajikan dalam bentuk terorganisasi yang mengidentifikasi dan menjelaskan isi tugas atau jabatan tertentu. Deskripsi tugas harus disusun berdasarkan fungsi atau posisi, bukan individual; merupakan dokumen umum apabila terdapat sejumlah personel memiliki fungsi yang sama; dan mengidentifikasi individual dan persyaratan kualifikasi untuk mereka serta harus dipastikan bahwa mereka memahami dan menyetujui terhadap wewenang dan tanggung jawab yang didefinisikan itu.
- c. Spesifikasi tugas berisi catatan-catatan terperinci mengenai kemampuan pekerja untuk tugas spesifik
- d. Penilaian tugas, berupa prosedur penggolongan dan penentuan kualitas tugas untuk menetapkan serangkaian nilai moneter untuk setiap tugas spesifik dalam hubungannya dengan tugas lain.
- e. Pengukuran kerja dan penentuan standar tugas merupakan prosedur penetapan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap tugas dan menetapkan ukuran yang dipergunakan untuk menghitung tingkat pelaksanaan pekerjaan. Melalui analisa tugas ini tugas-tugas dapat dibakukan, sehingga dapat dibuat pelaksanaan tugas yang baku.

Setidaknya ada dua manfaat analisis tugas dalam penyusunan standar operasional prosedur yaitu membuat penggolongan pekerjaan yang direncanakan dan dilaksanakan serta menetapkan hubungan kerja dengan sistematis.

### **3. Analisis Prosedur Kerja**

Prosedur kerja merupakan salah satu komponen penting dalam pelaksanaan tujuan. Analisis prosedur kerja adalah kegiatan untuk mengidentifikasi urutan langkah-langkah pekerjaan yang berhubungan apa yang dilakukan, bagaimana hal tersebut dilakukan, bilamana hal tersebut dilakukan, dimana hal tersebut dilakukan, dan siapa yang

melakukannya. Prosedur diperoleh dengan merencanakan terlebih dahulu langkah yang dianggap perlu untuk melaksanakan pekerjaan. Sehingga dengan demikian prosedur kerja dapat dirumuskan sebagai serangkaian langkah pekerjaan yang berhubungan, biasanya dilaksanakan oleh lebih dari satu orang, yang membentuk suatu cara tertentu dan dianggap baik untuk melakukan suatu keseluruhan tahap yang penting.

Analisis terhadap prosedur kerja akan menghasilkan suatu diagram alur (*flow chart*) dari aktivitas organisasi dan menentukan hal-hal kritis yang akan mempengaruhi keberhasilan organisasi. Aktivitas-aktivitas kritis ini perlu didokumentasikan dalam bentuk prosedur dan selanjutnya memastikan bahwa fungsi-fungsi dan aktivitas itu dikendalikan oleh prosedur kerja yang telah terstandarisasi.

Dalam menyusun suatu prosedur kerja, terdapat beberapa prinsip yang harus diperhatikan yaitu :

- a. Prosedur kerja harus sederhana sehingga mengurangi beban pengawasan;
- b. Spesialisasi harus dipergunakan sebaik-baiknya;
- c. Pencegahan penulisan, gerakan dan usaha yang tidak perlu;
- d. Berusaha mendapatkan arus pekerjaan yang sebaik-baiknya;
- e. Mencegah kekembaran (duplikasi) pekerjaan;
- f. Harus ada pengecualian yang seminimum-minimumnya terhadap peraturan;
- g. Mencegah adanya pemeriksaan yang tidak perlu;
- h. Prosedur harus fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kondisi yang berubah;
- i. Pembagian tugas tepat;
- j. Memberikan pengawasan yang terus menerus atas pekerjaan yang dilakukan;
- k. Penggunaan urutan pelaksanaan pekerjaan yang sebaik-baiknya;
- l. Tiap pekerjaan yang diselesaikan harus memajukan pekerjaan dengan memperhatikan tujuan;
- m. Pekerjaan tata usaha harus diselenggarakan sampai yang minimum;
- n. Menggunakan prinsip pengecualian dengan sebaik-baiknya.

Hasil dari penyusunan prosedur kerja ini dapat ditulis dalam “buku pedoman organisasi” atau “daftar tugas” yang memuat lima hal penting, yaitu :

- a. Garis-garis besar organisasi (tugas-tugas tiap jabatan);
- b. Sistem-sistem atau metode-metode yang berhubungan dengan pekerjaan;
- c. Formulir-formulir yang dipergunakan dan bagaimana menggunakannya;
- d. Tanggal dikeluarkannya dan di bawah kekuasaan siapa buku pedoman tersebut diterbitkan;
- e. Informasi tentang bagaimana menggunakan buku pedoman tersebut.

Penyusunan Standar Operasional Prosedur terbagi dalam tiga proses kegiatan yaitu :

- a. *Requirement discovery* berupa teknik yang digunakan oleh sistem tersebut untuk mengidentifikasi permasalahan sistem dan pemecahannya dari pengguna sistem;
- b. *Data modeling* berupa teknik untuk mengorganisasikan dan mendokumentasikan system data.
- c. *Process modeling* berupa teknik untuk mengorganisasikan dan mendokumentasikan struktur dan data yang ada pada seluruh sistem proses atau logis, kebijakan prosedur yang akan diimplementasikan dalam suatu proses sistem.

Prinsip dasar yang perlu diperhatikan dalam penyusunan SOP adalah:

- a. Penyusunan SOP harus mengacu pada SOTK, TUPOKSI, serta alur dokumen;
- b. Prosedur kerja menjadi tanggung jawab semua anggota organisasi;
- c. Fungsi dan aktivitas dikendalikan oleh prosedur, sehingga perlu dikembangkan diagram alur dari kegiatan organisasi.
- d. SOP didasarkan atas kebijakan yang berlaku;
- e. SOP dikoordinasikan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan/ penyimpangan
- f. SOP tidak terlalu rinci;
- g. SOP dibuat sesederhana mungkin;
- h. SOP tidak tumpang tindih, bertentangan atau duplikasi dengan prosedur lain;
- i. SOP ditinjau ulang secara periodik dan dikembangkan sesuai kebutuhan.

Berdasarkan pada prinsip penyusunan SOP di atas, penyusunan SOP didasarkan pada tipe satuan kerja, aliran aktivitas, dan aliran dokumen. Kinerja SOP diproyeksikan dalam bentuk durasi waktu, baik dalam satuan jam, hari, atau minggu, dan bentuk hirarkhi struktur organisasi yang berlaku. Proses penyusunan SOP dilakukan dengan memperhatikan kedudukan, tupoksi, dan uraian tugas dari unit kerja yang bersangkutan.

Berdasarkan aspek-aspek tersebut SOP disusun dalam bentuk diagram alur (*flow chart*) dengan menggunakan simbol-simbol yang menggambarkan urutan langkah kerja, aliran dokumen, tahapan mekanisme, serta waktu kegiatan. Setiap satuan unit kerja memiliki SOP sesuai dengan rincian tugas pokok dan fungsinya, karena itu setiap satuan unit kerja memiliki lebih dari satu SOP.

Pelaksanaan SOP dapat dimonitor secara internal maupun eksternal dan SOP dievaluasi secara berkala sekurang-kurangnya satu kali dalam satu tahun dengan materi evaluasi mencakup aspek efisiensi dan efektivitas SOP.

## E. Pengendalian Dokumen

Dokumen didefinisikan sebagai informasi dan media pendukungnya (ISO 9001:2005). Dokumen dapat berbentuk: kertas, hard disk computer, disket, cd-room, foto, video, audiotapes, postes dan sebagainya. Dokumen dibagi dua yaitu dokumen internal dan eksternal: Dokumen internal adalah dokumen yang diterbitkan oleh lembaga/perusahaan, contoh: prosedur kerja, instruksi kerja, standar dan sebagainya. Dokumen eksternal adalah dokumen yang diterima dari pihak-pihak luar perusahaan/lembaga yang biasanya digunakan sebagai referensi, misalnya regulasi atau undang-undang, spesifikasi dan sebagainya.

Fungsi dokumen:

1. Sebagai alat komunikasi. Dalam dokumen termuat informasi-informasi penting untuk melaksanakan pekerjaan. contoh dokumen perencanaan, daftar sediaan, riwayat pelatihan dan sebagainya.
2. Sebagai alat bukti. Seorang inspector dsapat menunjukkan bukti bahwa dia telah melakukan inspeksi barang dengan menunjukkan check sheet pemeriksaan barang.

3. Sebagai alat berbagi ilmu.dengan menggunakan rancangan terdahulu misalnya seorang designer dapat mengembangkan produk barunya.

Pengendalian dokumen berfungsi untuk menjamin bahwa pengelolaan lingkungan dilakukan berdasarkan standar kerja yang sama dan mutakhir bagi semua karyawan. Sehingga kinerja lingkungan yang dicapai secara konsisten bahkan dapat ditingkatkan secara terus menerus.

Prinsip dasar pengendalian dokumen adalah mamastikan bahwa informasi yang tepat tersedia, di tempat yang benar, di waktu yang tepat dan revisi yang sesuai. Suatu hal yang nampaknya sepele dalam bekerja tetapi pada kenyataannya kita sering menemui masalah ketika berusaha menemukan suatu dokumen (baca informasi), khususnya pada saat paling dibutuhkan.

Pengendalian dan penanganan dokumen mencakup kegiatan: **Pengkajian** dokumen sebelum diterbitkan untuk mencegah beredarnya dokumen yang tidak sesuai dengan praktek di lapangan, **Revisi** jika ada perubahan-perubahan untuk menjamin apa yang tertulis sesuai dengan apa yang dilakukan terakhir kali dan **Persetujuan** oleh orang yang berwenang supaya komitmen dalam prosedur (yang ditandatanganinya) dapat dilakukan sepenuhnya. Pengendalian juga dilakukan dengan cara mendistribusikan kepada orang-orang yang berkepentingan saja, dapat juga dibedakan antara dokumen yang dipakai sebagai acuan kerja (stempel terkendali) atau hanya sebagai bahan bacaan (stempel tidak terkendali).

Fungsi lain pengendalian dokumen adalah menciptakan konsistensi dalam bekerja melalui penetapan standar-standar kerja (spesifikasi, urutan kerja, dlsb) dan penggunaan dokumen resmi terakhir yang diakui oleh perusahaan tersebut. Sebagian perusahaan mengakui keuntungan mekanisma pengendalian semacam demikian dan menyatakan bahwa cara kerja mereka lebih rapi dan sistematis. Tetapi di lain pihak, pengendalian dokumen ini juga disalahkan sebagai penyebab tersitanya waktu dan tenaga untuk membuat, merevisi, menarik kembali dan memusnahkan dokumen-dokumen tersebut. Banyak perusahaan bahkan terjebak pada kenyataannya Sistem Manajemen Lingkungan mereka semata-mata didominasi oleh kegiatan

administrasi semata dari pengendalian dokumen dan catatan-catatan lingkungan.

Organisasi harus membuat dan memelihara prosedur untuk mengendalikan semua dokumen yang diwajibkan oleh Standar Internasional ini untuk menjamin bahwa:

1. Dokumen dapat ditemukan  
jika dalam suatu pertemuan internal Anda tidak dapat menemukan dokumen yang diperlukan, maka keputusan rapat itu mungkin berdasarkan pada perkiraan dan bukan berdasarkan suatu pertimbangan yang dapat dipertanggung-jawabkan. Auditor eksternal biasanya sangat mudah dalam menilai keefektifan pengendalian dokumen di suatu perusahaan. Semakin lama suatu dokumen bisa ditunjukkan kepada auditor semakin jelek kualitas pengaturannya.
2. Dikaji secara periodik, direvisi jika diperlukan dan disetujui kecukupannya oleh personil yang berwenang;  
Tidak ada sistem tertulis atau prosedur yang sempurna karena tidak mungkin mendokumentasikan seluruh aktivitas yang sangat bervariasi dan kegiatan itu sendiri bersifat dinamis atau berubah-ubah sesuai dengan perkembangan pekerjaan. Sehingga menjadi sangat penting untuk melakukan pengkajian prosedur secara periodic terlepas apakah dokumen tersebut sedang atau telah direvisi, untuk menjamin tidak ada yang terlewat dalam isi dokumen.
3. Versi terakhir dokumen yang relevan tersedia pada semua lokasi dimana kegiatan-kegiatannya esensial bagi keefektifan penerapan sistem manajemen lingkungan;  
Pernyataan ini jelas mengarahkan bahwa pihak-pihak yang berperan penting dalam pemeliharaan SML harus memiliki informasi yang sama dan mutakhir. Perbedaan informasi akan menciptakan perbedaan-perbedaan persepsi dan ketidaksesuaian terhadap sasaran kinerja lingkungan. Hal yang sama akan terjadi jika beberapa seksi masih menerapkan cara kerja lama yang sudah tidak berlaku.
4. Dokumen kadaluwarsa dipindahkan pada waktunya dari tempat penerbitan dan pemakaian, atau jika tidak dihindarkan dari penggunaan yang tidak sengaja.  
Salah satu cara untuk menghindari penggunaan informasi yang beraneka ragam dan sudah tidak berlaku, dokumen-dokumen yang sudah tidak berlaku harus dipindahkan dari titik-titik pemakaiannya.

Pendekatan konservatif ini biasanya sangat efektif karena umumnya karyawan tidak cukup jeli untuk melihat bahwa dokumen yang mereka pakai sudah dicabut dari Daftar Induk Dokumen. Cara lain adalah dengan memberikan cap 'Kadaluwarsa' sebagai identitas pembeda antara yang masih boleh dipakai dan yang sudah terbuang.

5. *Dokumen kadaluwarsa disimpan untuk tujuan hukum dan/atau preservasi pengetahuan diidentifikasi dengan sewajarnya.*

Sesuai dengan fungsinya, dokumen-dokumen yang terkait dengan ketentuan-ketentuan hokum harus diperlakukan berbeda dengan dokumen-dokumen lain, khususnya dalam lamanya waktu penyimpanan. Lebih praktis bagi perusahaan untuk menyimpan dokumen-dokumen ini (Surat ijin, Laporan UKL/UPL, dan lain-lain) selama mungkin karena kita tidak tahu kapan akan dibutuhkan. Kadang-kadang kita harus merujuk suatu surat ijin pendirian perusahaan yang sudah berumur lebih dari 15 tahun.

6. Dokumentasi harus terbaca, ada tanggalnya (termasuk tanggal revisi) dan mudah teridentifikasi, dipelihara dalam suatu cara yang baik dan disimpan untuk perioda tertentu. Prosedur dan tanggung jawab harus dibuat dan dipelihara terkait dengan kreasi dan modifikasi berbagai tipe dokumen.

Di jaman digital rasanya sulit menerima kenyataan bahwa suatu dokumen akan tidak terbaca karena bentuk fisik dokumen tersebut sudah menggunakan tinta kualitas terbaik atau bahkan disimpan dalam suatu floppy disk. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah dokumen harus mudah diidentifikasi dengan cara pembuatan tanggal yang jelas dan nomor revisinya. Dengan penerapan ISO suatu perusahaan mungkin memiliki ratusan dokumen dalam berbagai tingkatan sehingga bukan suatu yang mudah untuk mendapatkan dokumen yang diinginkan jika tidak ada identitas berupa tanggal terbit dan nomor revisi. Judul prosedur saja tentu tidak cukup untuk memperoleh rujukan/dokumen yang diinginkan dalam waktu yang wajar.

7. Prosedur dan tanggung jawab harus dibuat dan dipelihara terkait dengan kreasi dan modifikasi berbagai tipe dokumen

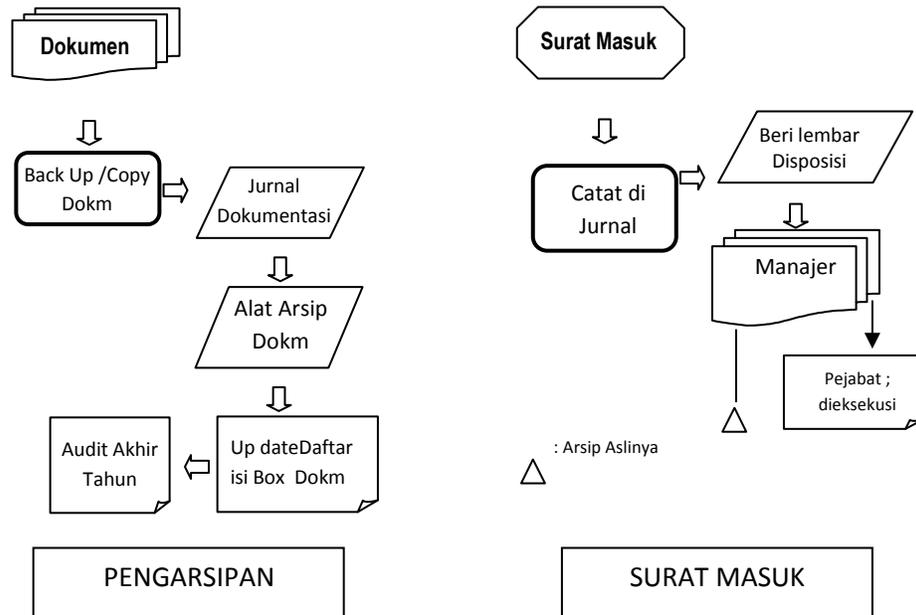
Oleh karena dokumen merupakan standar kerja suatu perusahaan tentu saja harus ada kejelasan mengenai wewenang dan tanggung jawab pembuatan, pengkajian, persetujuan, perubahan, penarikan hingga pemusnahan suatu dokumen. Disiplin dalam melaksanakan semua tugas tersebut menjadi salah satu kunci pencapaian konsistensi kinerja lingkungan perusahaan. Dalam prakteknya

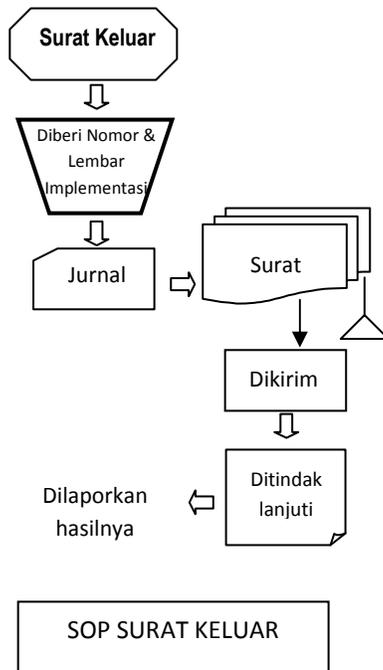
banyak perusahaan mengugaskan satu sekretariat yang khusus menangani pengendalian dokumen dan data.

**Permasalahan dalam pengendalian dokumen adalah sebagai berikut:**

1. Banyak perusahaan mengambil jalan pintas dalam menghadapi proses sertifikasi dengan cara membuat dokumen sebanyak mungkin untuk memberikan kesan bahwa komitmen terhadap pemeliharaan sistem sangat tinggi. Tetapi cara ini menjadi bumerang karena sumber daya yang dikeluarkan untuk membuat dan memelihara dokumen tersebut menjadi sangat besar, termasuk harus menempatkan sekretariat dalam jumlah yang besar untuk mengelola dokumen-dokumen ini. Biaya lain yang harus dibayar adalah karyawan dalam bekerja tidak fleksibel atau bahkan mengurangi kreativitas mereka karena setiap langkah pekerjaan harus dicatat dan tidak boleh ada deviasi sedikitpun. Sangat penting bagi perusahaan untuk membuat dokumen-dokumen yang sesuai dengan kebutuhan di lapangan.
2. Disiplin yang lemah dalam merevisi, mendaftarkan dan menarik kembali dokumen merupakan penyebab ketidakefektifan pengendalian dokumen. Walaupun nampak mudah, tetapi pengendalian dokumen merupakan temuan-temuan klasik auditor eksternal dan internal bahkan bagi auditor baru sekalipun.

**Contoh SOP :**





**Gambar 2.4 Contoh Diagram SOP**

Prosedur pengendalian dokumen adalah sebagai berikut:

1. Pengesahan

Setiap dokumen mutu sebelum diberlakukan harus disahkan dengan membubuhkan tanda tangan oleh:

- a. yang mempersiapkan
- b. yang menyetujui
- c. yang mengesahkan

2. Penerbitan Dokumen

Sebelum dokumen diterbitkan, harus diteliti bukti pengesahannya. Dokumen yang diterbitkan jumlahnya sesuai dengan daftar distribusi. Master dokumen disimpan dan dipelihara sebagai dokumen mutu. Setiap penambahan jumlah penerbitan harus dicatat.

3. Pendistribusian Dokumen

Untuk pendistribusian dokumen harus dibuat daftar penerima dokumen. Penerima dokumen harus menandatangani daftar distribusi dokumen atas penerimaan dokumen. Daftar distribusi dokumen harus disimpan dan dipelihara sebagai rekaman mutu.

## LATIHAN

Diskusikan dalam kelompok (3-5 orang).

1. Lakukan analisis visi dan misi sebuah lembaga dengan memperhatikan kaidah-kaidah dalam merumuskan visi dan misi suatu lembaga yang baik, dengan melihat contoh yang terdapat pada modul. Usahakan masing-masing kelompok menganalisis contoh yang berbeda. Presentasikan hasil diskusi tersebut.
2. Rumuskan visi dan misi salah satu lembaga kursus dan pelatihan dari anggota kelompok diskusi, kemudian kembangkan program tahunan dari lembaga kursus dan pelatihan tersebut kemudian diskusikan. Presentasikan hasil diskusi tersebut.
3. Diskusikan bagaimana menghasilkan satu SOP dari proses kerja di lembaga kursus dan pelatihan salah satu anggota kelompok. Buat skemanya dan deskripsinya, kemudian presentasikan.

## EVALUASI

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan perencanaan mutu?
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan visi suatu lembaga dengan memberi contoh?.
3. Jelaskan karakteristik yang harus dimiliki sebuah visi suatu lembaga?
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan misi lembaga dengan memberi contoh?
5. Jelaskan apa yang dimaksud dengan strategi dari suatu lembaga kursus dan pelatihan dengan memberi contoh?
6. Rumuskan visi suatu lembaga kursus dan pelatihan sesuai persyaratan-persyaratan yang seharusnya?
7. Rumuskan misi lembaga kursus dan pelatihan dengan memperhatikan langkah-langkah yang tepat?
8. Rumuskan strategi lembaga kursus dan pelatihan dengan memperhatikan langkah-langkah yang tepat?
9. Jelaskan apa yang dimaksud dengan rencana kerja?
10. Jelaskan prinsip-prinsip rencana kerja?

11. Lakukan penyusunan rencana kerja lembaga kursus dan pelatihan dengan memperhatikan langkah-langkah yang tepat?
12. Jelaskan apa yang dimaksud dengan standar operasional prosedur atau SOP?.
13. Lakukan penyusunan SOP lembaga kursus dan pelatihan sesuai dengan langkah-langkah yang tepat?
14. Jelaskan apa yang dimaksud dengan dokumen?
15. Buatlah rencana pengendalian dokumen lembaga kursus dan pelatihan dengan memperhatikan langkah-langkah yang tepat?

## DAFTAR BACAAN

- Atmoko Tjipto. *Standar Operasional Prosedur (SOP) & Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Tersedia: [http://lapenkop.coop//in//pustaka.digital/doc\\_download/2-sop-standar-operasional-prosedur.html](http://lapenkop.coop//in//pustaka.digital/doc_download/2-sop-standar-operasional-prosedur.html) [3 Maret 2010]
- Bartle Phil. *Guidelines for Preparing A Work Plan*. Tersedia: <http://www.scn.org/cmp/modules/pm-pln.htm> [3 Maret 2010]
- Karsidi Ravik. (2001). *Peningkatan Mutu Pendidikan dan Lulusan FKIP*. Tersedia: <http://www.uns.ac.id/data/0018.pdf> [3 Maret 2010]
- Mohanty, R. P., Lakhe R.R. (2000), *Handbook Of Total Quality Management*. India : Jaico Publishing House Mumbai.
- Murgatroyd, Stephen and Morgan, Colin. (2007), *Total Quality Management And The School*. Philadelphia: Open University Press, Buckingham USA.
- Sukisno. *Visi, Misi, Rencana Strategis & Taktis Dalam Perguruan Tinggi*. Tersedia :  
[http://eng.unri.ac.id/download/teachingimprovement/BK1\\_CurrDev\\_1/Visi%20%20Misi%20-%2012.PDF](http://eng.unri.ac.id/download/teachingimprovement/BK1_CurrDev_1/Visi%20%20Misi%20-%2012.PDF)
- Tn. *Purpose of a Project Quality Plan*. Tersedia: <http://www.visitask.com/project-quality.asp> [3 Maret 2010]
- Tn. *Prosedur Pengendalian Dokumen*. Tersedia: <http://www.batan.go.id/prpn/index.php/in/pengendalian-dokumen/2009041665/PRPN/Kegiatan-PRPN/prosedur-pengendalian-dokumen/menu-id-92.htm> [3 Maret 2010]
- [http://www.cic.ac.id/lpk/?mod=mod\\_sejarah](http://www.cic.ac.id/lpk/?mod=mod_sejarah)
- <http://id.88db.com/Pendidikan-Pelatihan/Pendidikan-Komputer/ad-108614/>
- <http://smkn6bandung.blogspot.com/2009/02/visi-misi-smkn-6-bandung.html>
- [http://www.sscbandaaceh.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=14&Itemid=2](http://www.sscbandaaceh.com/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=2)