

## BAB II

### DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

#### A. Keadaan Umum Wilayah Puskesmas Depok II

Puskesmas Depok II beralamat di Jalan Lily II Perumnas Condong Catur mempunyai wilayah kerja Desa Condong Catur dalam lingkup Kecamatan Depok, Kabupaten Sleman.

Secara geografis, letak Desa Condong Catur sangat strategis, dilalui jalan arteri (ring road) yang sekaligus merupakan prasarana transportasi dan perhubungan untuk mendukung peningkatan perekonomian di desa Condong Catur pada khususnya dan Kabupaten Sleman pada umumnya.

#### B. Kondisi Pelayanan Dan Tenaga Kesehatan

##### 1. Sarana Fisik

Gedung Puskesmas Depok II dibangun pada tahun 1979 pertama kali difungsikan sebagai puskesmas pembantu sejak tahun 1983 sampai dengan sekarang telah berfungsi sebagai Puskesmas Depok II dan pada tahun 1986/1987 Puskesmas pembantu Depok II dibangun, luas tanah Puskesmas Depok II 1.448 m<sup>2</sup>, dengan perincian sebagai berikut :

a. Puskesmas Induk = luas tanah 968 m<sup>2</sup>

1) Luas bangunan puskesmas induk = 697 m<sup>2</sup>

2) Luas bangunan rumah dinas para medis = 72 m<sup>2</sup> (unit)

b. Puskesmas pembantu = luas tanah 480 m<sup>2</sup>

Luas bangunan puskesmas pembantu = 129 m<sup>2</sup>

1) Luas bangunan rumah dinas para medis = 108 m<sup>2</sup> (unit)

**Tabel 2.1**

**Sarana Fisik Puskesmas Depok II**

No	Jenis	Luas	Jumlah	Kondisi
1	Tanah	1448 m <sup>2</sup>	1	Baik
2	Gedung Puskesmas	826 m <sup>2</sup>	1	Baik
3	Perumahan Dokter	80 m <sup>2</sup>	1	Baik
4	Perumahan Paramedis	180 m <sup>2</sup>	1	Baik
5	R. Pendaftaran		1 unit	Baik
6	R. Konsultasi		1 unit	Baik
7	R. Poliklinik		1 unit	Baik
8	R. Penunjang Laboratorium		1 unit	Baik
9	R. UGD/Tindakan		1 unit	Baik
10	R. Pemeriksaan		1 unit	Baik
11	R. Diagnosa		1 unit	Baik
12	Kasir		1 unit	Baik
13	R. Obat		1 unit	Baik

*Sumber : Puskesmas Depok II*

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa kondisi sarana fisik di Puskesmas Depok II dalam keadaan baik.

2. Sarana dan Prasarana Penunjang Medik

**Tabel 2.2**

**Sarana dan Prasarana Penunjang Medik Puskesmas Depok II**

No	Jenis Barang	Jumlah	Kondisi
1	Barang bergerak		
	Ambulance	1	Baik
2	Alat-alat kantor		
	Meja ½ biro	4	Baik
	Kursi kayu	5	Baik
	Kursi plastik	5	Baik
	Komputer	1	Baik
	Jam dinding	1	Baik
	AC	1 set	Baik
	Meja komputer	1	Baik
	Travo	1	Baik

	Mikrofon	1	Baik
	Wastafel	2	Baik
	Amplifier	1	Baik
	Rak plastik 3 tk biru	1	Baik
	Korden	12	Baik
	Pigura	1	Baik
	Tempat sampah non medis	1	Baik
	Almari	1	Baik
	Meja	1	Baik
	Kursi	1	Baik
	Tempat sampah medis	1	Baik
	Kipas angin	1	Baik
	Kursi plastik	1	Baik
	Safety box	1	Baik
	Rak plastik kecil	1	Baik
	Rak kayu beroda	1	Baik
3	Alat-alat kesehatan		
	Ambu bag	1	Baik
	Bak instrumen besar	2	Baik
	Bak kassa besar	1	Baik
	Bak kassa kecil	1	Baik
	Bak steril	1	Baik
	Bak spuilit	1	Baik
	Bak dekontaminasi	1	Baik
	Bak kain	1	Baik
	Bengkok	3	Baik
	Ben tindakan	1	Baik
	Duk lobang	9	Baik
	Gunting bengkok besar	3	Baik
	Gunting bengkok kecil	1	Baik
	Gunting lurus	4	Baik
	Kain segi empat	16	Baik
	Klem lurus	3	Baik
	Klem bengkok	5	Baik
	Klem crocodile	1	Baik
	Korentang	2	Baik
	Kotak syok anafilaktik	1	Baik
	Koker	3	Baik
	Lampu sorot	1	Baik
	Mangkuk stainles kecil	4	Baik
	Nampan stainles	1	Baik
	Nalvoder	4	Baik
	Hendle mes	2	Baik

Pincet anatomis	4	Baik
Pincet currurgis	5	Baik
Pincet THT bengkok	1	Baik
Pengait serumen	2	Baik
Speculum THT	1	Baik
Senter	1	Baik
Stetoskop	3	Baik
Tabung O2	1	Baik
Tensimeter Hg	2	Baik
Termometer	1	Baik
Timbangan bayi	1	Baik
Timbangan injak	2	Baik
Timer	1	Baik
Tongue spatel	6	Baik
Tromol	1	Baik
Troli	1	Baik
Kursi roda	1	Baik
Tempat tidur	1	Baik
Brancark	1	Baik

*Sumber : Puskesmas Depok II*

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa kondisi keseluruhan sarana dan prasana penunjang medik Puskesmas Depok II dalam keadaan baik.

### 3. Sarana Tenaga

- a. Kepala Puskesmas : 1 orang
- a. Kepala Sub. Bag : 1 orang
- b. Dokter Umum : 3 orang
- c. Dokter gigi : 2 orang
- d. Bidan : 5 orang
- e. Perawat : 5 orang
- f. Perawat gigi : 3 orang
- g. Pelaksana T.U : 5 orang

h. Sanitarian	: 1 orang
i. Pelaksana Gizi	: 1 orang
j. Pelaksana laboratorium	: 2 orang
k. Pen Jwb. Rekam Medis	: 1 orang
l. Pen Jwb. AA	: 2 orang
m. Psikolog	: 1 orang
n. Penjaga malam	: 1 orang
o. Satpam	: 1 orang
p. Sukesda	: 1 orang
q. Pendaftaran	: 1 orang
r. <u>Cleaning Service</u>	: 2 orang
<b>JUMLAH</b>	<b>: 40 orang</b>

#### 4. Kegiatan Pokok Puskesmas Depok II

- a. Imunisasi
- b. KB
- c. Penyuluhan Kesehatan
- d. Pemeriksaan Gigi
- e. Puskesmas Keliling
- f. PHN /Pembinaan kesehatan keluarga rawan
- g. Konsultasi Pemberantasan Penyakit menular
- h. Posyandu
- i. Promosi Kesehatan

#### 5. Pelayanan Inovasi

- a. Layanan Psikologi
- b. Fisioterapi
- c. Pelayanan puskesmas sore (dr/drg)
- d. Layanan Informasi berbasis TIK (Teknologi Informasi dan komunikasi)
- e. Layanan kesehatan masyarakat secara terpadu
- f. Pembentukan dusun binaan bebas DBD

### **C. Pembangunan Kesehatan Puskesmas Depok II**

#### **1. Visi**

Menjadikan Puskesmas sebagai Mitra Sehat Masyarakat yang Berkharisma dan Bertanggung jawab.

#### **2. Misi**

- a. Memberikan pelayanan medis dasar yang bermutu secara keseimbangan dan terarah.
- b. Memberikan pelayanan kesehatan masyarakat dengan lebih mengutamakan pelayanan promotif dan preventif.
- c. Memelihara dan selalu meningkatkan pelayanan kesehatan yang bermutu secara bertanggung jawab.
- d. Senantiasa meningkatkan profesionalisme SDM dalam pelayanan kesehatan sesuai kemajuan jaman.
- e. Menjalin kerjasama dengan semua dengan semua pihak yang terkait dalam pelayanan dan pembangunan kesehatan.
- f. Meningkatkan peran serta masyarakat dalam bidang kesehatan.

- g. Mengembangkan sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

### 3. Kebijakan Umum

Untuk mencapai visi dan misi puskesmas kami seluruh pegawai berkomitmen untuk:

- a. Mengutamakan kepuasan pelanggan dengan melakukan peningkatan secara terus.
- b. Memberikan pelayanan ramah, cepat, akurat, dan kemudahan mendapatkan informasi.
- c. Mempersiapkan karyawan yang berkompeten di bidangnya.
- d. Mengupayakan pembarantasan penyakit menular maupun tidak menular secara tuntas.
- e. Menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9000 : 2008 secara efektif dan efisien.

### 4. Motto

Motto dari Puskesmas Depok II adalah 3S (Senyum, Sapa dan Sopan). Anda sehat kami senang, anda puas kami bahagia dan anda cinta Puskesmas kami bangga.

### 5. Prinsip Pelayanan Prima

- a. Kesederhanaan
- b. Kejelasan
- c. Kepastian Waktu

- d. Akurasi
- e. Keamanan
- f. Tanggung Jawab
- g. Kelengkapan Sarana dan Prasarana
- h. Kemudahan Akses
- i. Kedisiplinan, Kesopanan, dan Keramahan
- j. Kenyamanan

#### **D. Jenis-Jenis Pelayanan Kesehatan Puskesmas Depok II**

Adapun jenis-jenis pelayanan kesehatan di Puskesmas Depok II adalah sebagai berikut:

##### **1. Pelayanan Poli**

###### **a. Poli Umum**

- Pasien > 13 tahun

###### **b. Poli Anak**

- Pasien < 13 tahun
- MTBS/MTBM

###### **c. Poli Gigi**

- Dua dental unit dengan *lightcure* (tambalan dengan sinar/komposit)

###### **d. Poli Imunisasi**

- Melayani imunisasi dasar (BCG, DPT, Polio, HB, Campak)

###### **e. Poli KIA Komprehensif**

- ANC/Pemeriksaan ibu hamil

- Perawatan payudara
- Senam hamil
- PPTCT (Pencegahan Penularan HIV/AIDS dari orang tua ke janin)

## 2. Askes

Pelayanan kesehatan berupa Asuransi Kesehatan bagi peserta Askes merupakan salah satu jenis layanan yang diberikan oleh Puskesmas Depok II untuk kelangsungan suatu program kesehatan serta sebagai acuan untuk perbaikan dan peningkatan mutu pelayanan kesehatan di Puskesmas Depok II ke depannya.

## 3. Jamkesmas

Jamkesmas (Jaminan Kesehatan Masyarakat) adalah sebuah program asuransi kesehatan untuk seluruh warga Indonesia. Program ini dijalankan oleh Departemen Kesehatan sejak 2004. Puskesmas Depok II juga memberikan pelayanan Jamkesmas ini bagi masyarakat yang kurang mampu demi terciptanya pelayanan kesehatan yang optimal bagi seluruh lapisan masyarakat, sehingga menjadi Indonesia yang sehat dan sejahtera.

## E. Jumlah Kunjungan Pasien Puskesmas Depok II

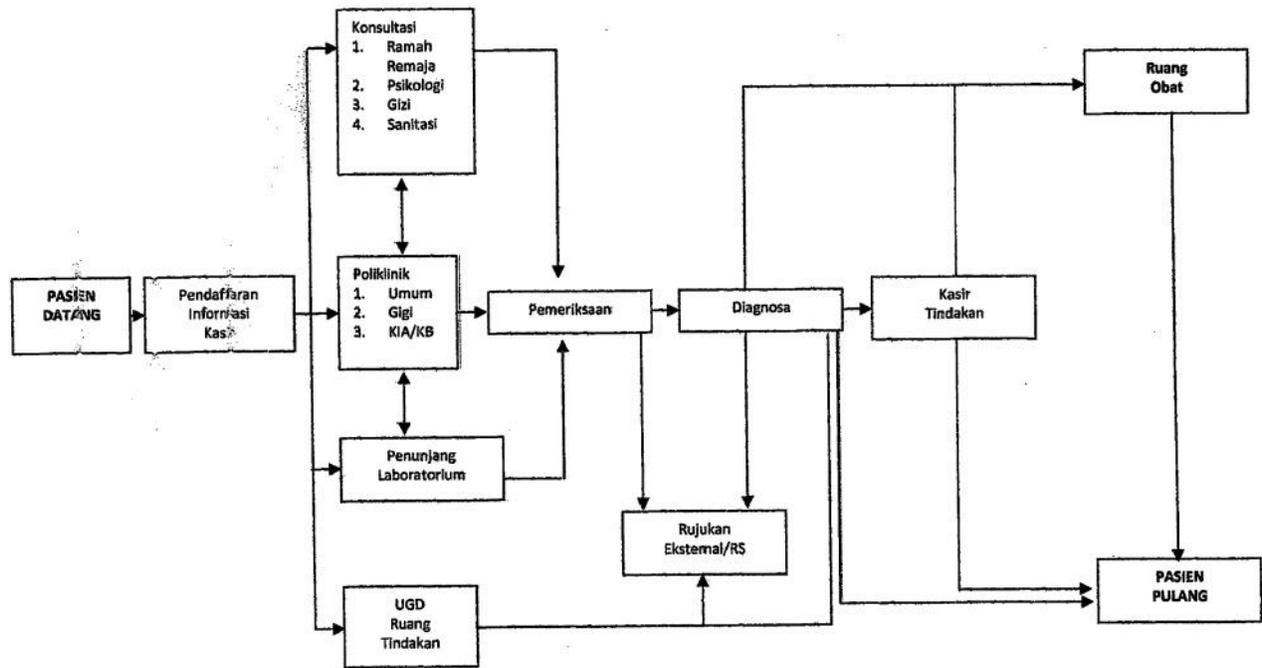
Tabel 2.3

### Kunjungan Pasien Puskesmas Depok II

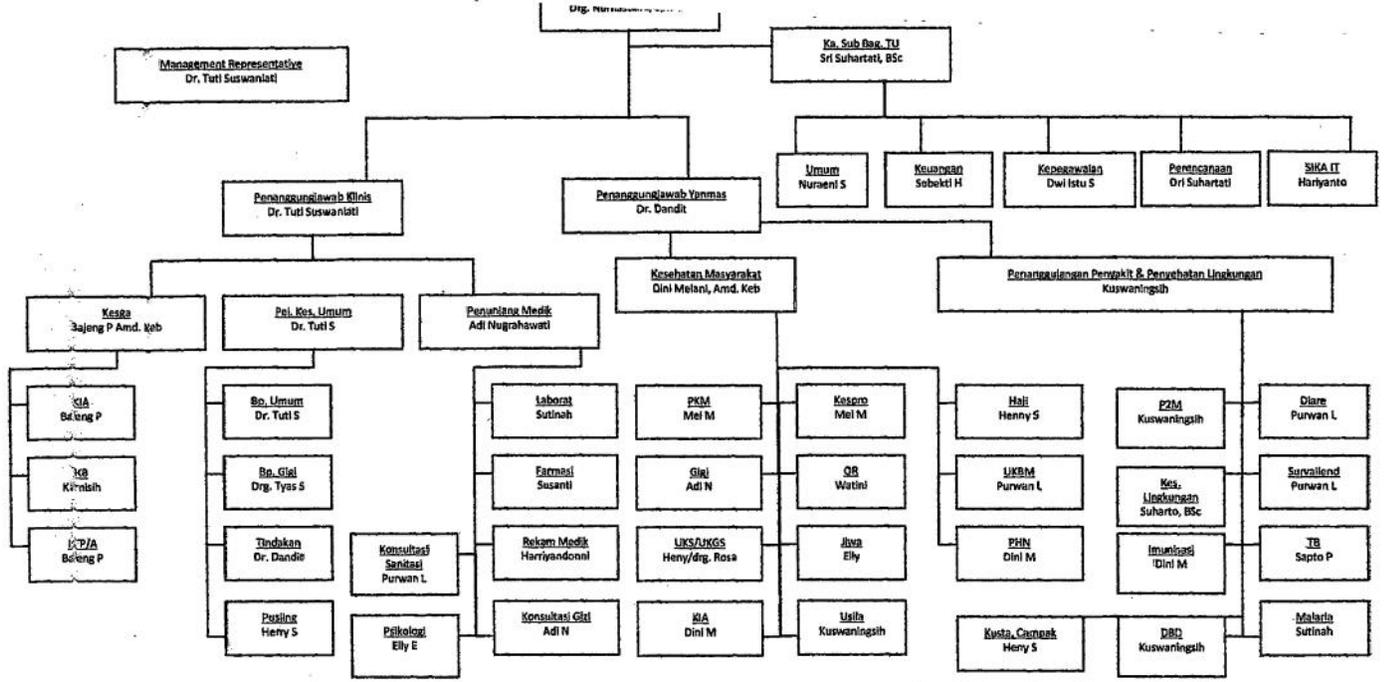
Bulan	Pasien Bayar	Pasien Askes	Pasien Jamkesmas	Pasien JPKM Non Gakin	Pasien Gratis	Jumlah
Januari	2.002	772	115	73	8	2.970
Februari	2.023	756	89	116	0	2.984
Maret	2.189	763	112	131	0	3.195
April	2.210	824	82	93	0	3.209
Mei	2.248	667	89	92	0	3.096
Juni	2.347	831	122	97	0	3.397
Juli	2.284	888	149	142	1650	5.113
Agustus	2.318	865	132	162	0	3.477
September	1.698	641	67	44	0	2.450
Oktober	2.736	773	80	90	0	3.679
November	2.314	766	117	86	3295	6.578
Desember	1.846	765	105	92	0	2.808
Jumlah	26.215	9.311	1.259	1.218	4.953	42.956

Sumber : Puskesmas Depok II

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah kunjungan masyarakat ke Puskesmas Depok II cukup besar, hal tersebut didukung oleh letak Puskesmas yang strategis sehingga mudah dijangkau oleh masyarakat, sehingga dapat memudahkan masyarakat untuk menjangkau dan mengakses pelayanan kesehatan di Puskesmas Depok II.



Sumber : Puskesmas Depok II



Surber : Puskesmas Depok II

## H. ISO 9001:2008

ISO 9001:2008 merupakan salah satu standar sistem manajemen mutu yang diakui dunia internasional dan bersifat global untuk berbagai bidang usaha. Selain dapat meningkatkan kemampuan bersaing, masih banyak manfaat dari perolehan sertifikasi ISO 9001:2008 yang telah diteliti dan dipublikasikan. Adapun manfaat untuk mendapatkan sertifikasi ISO telah ditabulasi dan dibahas, keuntungan mendapatkan sertifikasi ISO antara lain memperoleh reputasi yang lebih baik, tingkat kesadaran akan perlunya menjaga kualitas, prosedur dan tanggung jawab menjadi lebih jelas dan terdokumentasi dengan lebih baik, menghilangkan pekerjaan yang tidak perlu, lebih mudah untuk ditelusuri dan dilakukan audit, pelayanan kepada pelanggan lebih baik, meningkatkan kepuasan pelanggan serta karyawan, melakukan peningkatan yang berkesinambungan, meningkatkan keuntungan, kesempatan untuk melakukan ekspansi dan bagi Puskesmas Depok II Condongcatur Sleman Yogyakarta dapat meningkatkan mutu pelayanan kesehatan masyarakat berorientasi pada kepuasan pelanggan serta merubah image buruk masyarakat terhadap pelayanan kesehatan pemerintah menjadi lebih baik. Implementasi sistem manajemen mutu (ISO 9001:2008) menjadikan pelayanan menjadi lebih baik, semua kegiatan dilakukan secara prosedural, terdokumentasi dan secara rutin dapat dilakukan analisis terhadap kegiatan yang telah dilakukan.

Puskesmas Depok II Condongcatur Sleman Yogyakarta telah tersertifikat ISO 9001:2008. ISO merupakan *International Organization for*

*Standardization.* Standar ini merupakan sarana atau sebagai alat dapat mencapai tujuan mutu dalam menerapkan Total Quality Control yang diharapkan mampu menjawab perkembangan globalisasi ini di mana tujuan akhirnya adalah mencapai efektifitas dan efisiensi suatu organisasi. Standar ini merupakan salah satu standar yang diakui secara internasional, yang selanjutnya sudah diadopsi oleh Indonesia SNI 19-9001:2001.

Standar Sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 merupakan suatu hal yang dianggap masih relatif baru di Indonesia. Namun karena tuntutan masyarakat serta kondisi yang ada, nampak perkembangan penerapan standar ini pada organisasi-organisasi di Indonesia menunjukkan angka yang cukup signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa standar ini sudah mulai di akui manfaatnya bagi suatu organisasi.

Proses sertifikasi dilaksanakan oleh Lembaga Sertifikasi yang telah diakreditasi secara nasional atau bahkan secara internasional. Langkah-langkah dasarnya adalah sebagai berikut:

- 1) Organisasi menetapkan komitmen dalam menerapkan sistem manajemen mutu.
- 2) Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 pada unit-unit organisasi yang telah ditetapkan.
- 3) Penetapan/penunjukkan lembaga sertifikasi.

Pertimbangan utama dalam melakukan penunjukkan lembaga sertifikasi antara lain status akreditasi, kredibilitas dan pengakuan atas lembaga sertifikasi.

4) **Penilaian semua aspek manajemen dan pelaksanaan kegiatan.**

Penilaian dilakukan dalam 2 (dua) bentuk yaitu Penilaian/Audit Internal dan Penilaian Eksternal yang dilakukan oleh TIM Auditor dari Lembaga Sertifikasi Independen.

5) **Pemberian Sertifikat ISO 9001:2008**

Sertifikat dapat diberikan apabila organisasi sudah dianggap layak dan memenuhi kriteria yang ditetapkan dalam standar ISO 9001:2008 serta sudah tidak ditemukan lagi ketidaksesuaian yang masuk dalam kategori MAJOR. Masa berlakunya sertifikat ini adalah selama 3 ( tiga ) tahun setelah diterimanya sertifikat. Sertifikat ISO 9001:2008 diperoleh Puskesmas Depok II pada tanggal 1 Oktober 2007.

6) **Surveilen/ pengawasan ulang**

Surveilen dilaksanakan setiap 6 (enam) bulan sekali setelah diterimanya sertifikat, yang dimaksudkan untuk mengevaluasi efektifitas penerapan ISO 9001:2008 serta apabila terjadi perubahan/perkembangan yang dilakukan dalam penerapan sistem.

1. **Ciri ISO 9001:2008**

Berdasarkan ciri-cirinya, ciri ISO 9001:2008 adalah sebagai berikut :

- a. Berorientasi kepada kepuasan pelanggan
- b. Produk dituntut untuk memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan terkait

- c. Pendekatan pada proses
- d. Memperhatikan semua aspek yang mempengaruhi mutu
- e. Mendorong perbaikan terus-menerus
- f. Kompatibel dengan standar sistem manajemen yang lain

## 2. Manfaat ISO 9001:2008

Sedangkan berdasarkan manfaatnya, ISO 9001:2008 memiliki manfaat sebagai berikut :

- a. Beberapa manfaat umum yang dapat diambil dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, antara lain :
  - 1) Mampu membuat sistem kerja dalam organisasi menjadi standar kerja yang terdokumentasi.
  - 2) Meningkatkan semangat kerja karyawan karena adanya kejelasan kerja sehingga tercapai efisiensi.
  - 3) Dipahaminya berbagai kebijakan dan prosedur operasi yang berlaku di seluruh organisasi.
  - 4) Termonitornya kualitas pelayanan organisasi terhadap mitra kerja.
- b. Beberapa manfaat khusus yang dapat diambil dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, antara lain :
  - 1) Bagi Puskesmas Depok II Condongcatur Sleman Yogyakarta
    - a) Menumbuhkan kebanggaan
    - b) Sebagai tantangan untuk mempertahankan
    - c) Sebagai alat promosi adanya jaminan mutu produksi

2) Bagi Dinkes Kabupaten Sleman

- a) Adanya puskesmas model untuk pembelajaran dan pembinaan
- b) Sebagai bahan advokasi pada stakeholder.

3. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam Sertifikasi Sistem Manajemen

Mutu ISO 9001:2008

a. Audit Internal

Audit internal merupakan kegiatan yang sangat penting dan merupakan keharusan dalam penerapan standar ISO 9001:2008, yang bertujuan untuk memantau sistem mutu dengan melakukan verifikasi kesesuaian dan keefektifan kegiatan penerapan sistem mutu dibandingkan terhadap standar acuan serta kebijakan-kebijakan yang sudah ditentukan. Kegiatan audit internal ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab Wakil Manajemen (WM).

b. Surveilen

Sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati dengan pihak Lembaga Sertifikasi, kegiatan surveilen diprogramkan akan dilakukan setidaknya dua kali dalam satu tahun oleh Lembaga Sertifikasi. Surveilen ini dilaksanakan untuk mengevaluasi adanya perubahan-perubahan sistem mutu serta untuk monitoring bagi lembaga sertifikasi apakah organisasi tersebut mampu menerapkan sistem mutunya secara konsisten.

c. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja ini dilakukan sebagai wahana bagi organisasi dalam memperoleh masukan dari mitra kerja dalam memberikan

pelayanannya, khususnya untuk melihat seberapa jauh efektivitas penerapan ISO 9001:2008 dalam menunjang upaya untuk memberikan pelayanan prima kepada mitra kerja sehingga sasaran mutu dapat tercapai.

Evaluasi ini dilakukan melalui beberapa cara antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Wawancara langsung dengan mitra kerja.
- 2) Mengirimkan daftar isian (kuesioner) kepada mitra kerja yang telah mendapatkan pelayanan.

Berdasarkan evaluasi kinerja ini diharapkan dapat lebih memacu serta meningkatkan kinerja, terutama dalam ketaatannya dalam menerapkan standar yang ditetapkan.

#### d. Tinjauan Manajemen

Sebagaimana halnya Audit Internal, Tinjauan Manajemen ini juga merupakan keharusan atau wajib dilakukan dalam penerapan ISO 9001:2008. Tinjauan Manajemen ini dilakukan dalam bentuk rapat lengkap yang dipimpin langsung oleh pimpinan puncak.

Kegiatan ini lebih bersifat pengkajian atas penerapan sistem manajemen mutu secara menyeluruh, sedangkan materi-materi pokok yang diangkat untuk dilakukan pengkajian antara lain :

- 1) Kegiatan Audit Internal
- 2) Tindakan Perbaikan
- 3) Hasil Evaluasi Kinerja
- 4) Isu-isu lain yang berkaitan dengan penerapan ISO 9001:2008.

e. Fokus / kebaikan ISO 9001:2008 :

- 1) Memenuhi harapan pelanggan.
- 2) Patuh kepada peraturan dan undang-undang.
- 3) Meningkatkan kepuasan pelanggan.
- 4) Melaksanakan peningkatan terus-menerus dalam merealisasikan keperluan-keperluan di atas.

4. Prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

Dalam ISO 9001:2008 terdapat 8 (delapan) prinsip sistem manajemen mutu yang dijadikan sebagai acuan kerangka kerja yang membimbing organisasi menuju peningkatan kerja. Kedelapan prinsip sistem manajemen mutu yang terdapat dalam ISO 9001:2008, adalah sebagai berikut:

1. Fokus kepada Pelanggan

Pelanggan merupakan bagian yang sangat penting bagi organisasi, oleh sebab itu manajemen organisasi harus benar-benar memahami, memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang bahkan melebihi harapan pelanggan.

Ada dua metode utama yang dapat digunakan untuk mendengarkan pelanggan dan mendapatkan umpan balik dari pelanggan, yaitu metode kualitatif dan kuantitatif.<sup>19</sup>

a. Kuantitatif

- 1) Fakta (data)

---

<sup>19</sup> A. Judhie Setiawan, Pusat Pengembangan Ajar UMB, *Pelanggan Internal dan Mendengarkan Pelanggan*, hal. 8-9.

- 2) Survey melalui telepon
- 3) Kuesioner yang diisi secara mandiri
- 4) Survey melalui surat
- 5) Ghost shopper/mystery guest
- 6) Survey melalui pihak ketiga
- 7) Survey on-line

b. Kualitatif

- 1) Opini/pendapat pelanggan,
- 2) Kelompok pelanggan pengguna (komunitas pelanggan)
- 3) Wawancara tatap muka (*customer gathering*)
- 4) Video
- 5) Telepon bebas pulsa
- 6) Forum diskusi *on-line*.

Metode kualitatif memberikan umpan balik dari pelanggan terhadap hal-hal dan opini yang tersembunyi serta memberikan peluang bagi organisasi untuk menggali perasaan dan kebiasaan pelanggan secara mendalam.

Metode kuantitatif membuat organisasi mampu menghitung opini pelanggan. Perlu bertindak hati-hati untuk memilih metodologi yang sesuai. Langkah terbaik adalah mengkombinasikan keragaman dari masing-masing teknik tersebut.

Adapun manfaat dari penerapan prinsip fokus kepada pelanggan adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan pangsa pasar, melalui tanggapan yang cepat dan fleksibel terhadap kesempatan pasar.
- b. Meningkatkan efektifitas pengguna menuju peningkatan kepuasan pelanggan.
- c. Meningkatkan loyalitas *customer*.<sup>20</sup>

## 2. Kepemimpinan

Pemimpin sangat penting dalam menciptakan kesatuan arah dan tujuan organisasi, menciptakan dan mempertahankan lingkungan internal sehingga personel terlibat secara penuh untuk mencapai tujuan organisasi.

Keberhasilan sebuah organisasi ataupun perkumpulan apapun namanya, sangat ditentukan oleh seorang pemimpin. Corak kepemimpinannya akan sangat mempengaruhi maju tidaknya organisasi itu. Maka, tidak heran apabila kita menyaksikan sebuah pergantian kepemimpinan diwarnai dengan adanya perdebatan yang tidak jarang melahirkan pertentangan.

Kenyataan menunjukkan bahwa kepemimpinan seseorang akan berhasil apabila dilandasi oleh kemauan, cita-cita, dan daya pikir yang baik serta mampu memilih saat yang tepat untuk bertindak. Di samping itu seorang pemimpin wajib mengerti prinsip-prinsip manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian. Oleh karena itu seorang pemimpin harus memahami tugas dan fungsinya sebagai pemimpin.

---

<sup>20</sup> Budi Wibowo, 8 Prinsip Manajemen Pengertian dan Manfaatnya, [www.gmci.indonetwork.web.id](http://www.gmci.indonetwork.web.id).

Menurut Prof. Padmo Wahyono, SH. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan sekelompok manusia menuju ke arah cita-cita/tujuan yang diinginkan bersama.

Secara umum pengertian kepemimpinan adalah kemauan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruhnya yang selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tujuan yang diinginkan.<sup>21</sup>

Setiap Pimpinan harus menunjukkan kepemimpinannya atau ketauladanannya dengan komitmen yang konsisten bagi penerapan sistem manajemen mutu dalam organisasi. Pimpinan harus dapat menciptakan suatu lingkungan yang kondusif dan serasi dengan melibatkan semua karyawan dalam mencapai sasaran mutu organisasi. Ketauladanan untuk konsisten menerapkan sistem manajemen mutu akan meningkatkan kinerja organisasi, sehingga semua karyawannya termotivasi untuk selalu bekerja efektif dan efisien dengan sistem manajemen mutu.

Adapun manfaat dari penerapan prinsip kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan akan memahami dan termotivasi menuju sasaran dan tujuan organisasi.
- b. Aktifitas akan dievaluasi, disesuaikan dan diterapkan dalam salah satu kesatuan cara.

---

<sup>21</sup> Hadi Sutrisno, Kepemimpinan, Makalah disampaikan dalam Latihan Kader Muda (Lakmud), IPNU-IPPNU Anank Cabang Laren di PonPes Al-Balagh Bulutigo Laren tanggal 22-23 Maret 2007.

- c. Meminimalkan kesalahan komunikasi di antara tingkat organisasi.<sup>22</sup>

### 3. Keterlibatan Orang

Keterlibatan personel secara penuh pada semua tingkatan organisasi sangat penting sehingga kemampuan personel dapat digunakan untuk kepentingan organisasi.

Sistem manajemen mutu tidak dapat dilaksanakan secara sendiri, semua personil dalam organisasi harus terlibat. Karyawan yang melaksanakan kegiatan proses produksi pada semua tingkatan harus dilibatkan dalam sistem manajemen mutu agar penerapannya efektif. Karyawan akan merasa terlibat dan termotivasi melaksanakan sistem manajemen mutu sebagai keputusan strategis untuk mencapai kinerja prima dan mampu memuaskan pelanggannya. Karyawan merupakan esensi dari organisasi dalam rangka kebutuhan bagi penerapan sistem manajemen mutu yang harus ditingkatkan kesejahteraan mereka.

Karyawan pada semua tingkat merupakan faktor yang sangat penting dari organisasi. Keterlibatan karyawan secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi.

Adapun manfaat dari penerapan prinsip keterlibatan orang adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan dalam organisasi menjadi termotivasi, memberikan komitmen dan terlibat.

---

<sup>22</sup> *Ibid.*

- b. Menumbuhkembangkan inovasi dan kreativitas dalam mencapai tujuan organisasi.
- c. Karyawan bertanggungjawab terhadap kinerja mereka.
- d. Karyawan menjadi giat berpartisipasi dalam hal peningkatan secara terus menerus.<sup>23</sup>

#### 4. Pendekatan Proses

Pendekatan proses sangat penting untuk mencapai hasil yang diinginkan agar lebih efisien, dengan mengelola aktivitas dan sumber-sumber daya yang berkaitan sebagai suatu proses. Proses merupakan integrasi yang berurutan dari personel, material, metode, mesin, dan peralatan, dalam suatu lingkungan untuk menghasilkan keluaran yang memiliki nilai tambah bagi pelanggan.

Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai secara lebih efisien apabila aktivitas dan sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses.

Penerapan sistem manajemen mutu diawali dengan mengidentifikasi dan menetapkan proses kerja yang harus dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan. Rencana dan kendali proses harus ditetapkan secara efektif untuk mencegah penyimpangan dan ketidaksesuaian yang bakal terjadi. Proses merupakan urutan beberapa kegiatan atau suatu set kegiatan yang memerlukan sumber daya untuk mengubah masukan menjadi bentuk keluaran yang sesuai dengan yang

---

<sup>23</sup> *Ibid.*

diinginkan atau direncanakan. Tujuan pendekatan proses adalah untuk memudahkan pengukuran dan pengendalian mutu dan penyediaan sumber daya yang cukup sesuai spesifikasi yang ditetapkan secara efektif dan efisien.

Proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari orang, material, metode, mesin dan peralatan dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah *output* bagi *customer*.

Suatu proses mengkonversi input terukur kedalam output terukur melalui sejumlah langkah sekuensial yang terorganisasi.

Adapun manfaat dari penerapan pendekatan proses adalah sebagai berikut:

- a. Biaya menjadi lebih rendah dan waktu siklus (*cycle time*) menjadi lebih pendek, melalui efektifitas penggunaan sumber-sumber daya.
- b. Hasil-hasil menjadi lebih meningkat, konsisten dan dapat diperkirakan (*predictable*).
- c. Kesempatan peningkatan menjadi prioritas dan terfokus.<sup>24</sup>

#### 5. Manajemen dengan Pendekatan Sistem

Pengidentifikasian, pemahaman dan pengelolaan proses-proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem yang mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Setiap pimpinan harus merencanakan dan mengembangkan sistem yang sesuai untuk memenuhi persyaratan. Setiap aktivitas dalam

---

<sup>24</sup> *Ibid.*

organisasi harus dilandasi dengan sistem yang harus dikomunikasikan kepada semua karyawan dalam organisasi. Pimpinan harus mengidentifikasi, memahami dan mengelola proses yang saling berhubungan ini sebagai sebuah sistem yang berperan untuk mencapai sasaran yang efektif dan efisien. Manfaat yang dicapai adalah menciptakan kendali yang efektif dalam sistem dan pendokumentasian yang terencana, sehingga mampu menghasilkan mutu produk/jasa pelayanan secara keseluruhan memenuhi persyaratan pelanggan.

Identifikasi, pemahaman dan pengelolaan, dari proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem, akan memberikan kontribusi pada efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Adapun manfaat dari penerapan Manajemen dengan Pendekatan Sistem adalah sebagai berikut:

- a. Integrasi dan kesesuaian dari proses-proses yang akan paling baik mencapai hasil-hasil yang diinginkan.
- b. Kemampuan memfokuskan usaha-usaha pada proses-proses kunci.
- c. Memberikan kepercayaan kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap konsistensi, efektifitas dan efisiensi dari organisasi.<sup>25</sup>

#### 6. Perbaikan Berkesinambungan

Peningkatan berkesinambungan akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan harus menjadi komitmen perusahaan.

---

<sup>25</sup> *Ibid.*

Peningkatan berkesinambungan merupakan suatu proses berkesinambungan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam memenuhi kebijakan dan mencapai tujuan organisasi.

Prinsip perbaikan berkesinambungan harus diarahkan pada semua karyawan, karena tak seorangpun mampu menjalankan sistem dengan sempurna. Semua karyawan harus dapat belajar dari kesalahan dan secara terus menerus harus memperbaiki sistem kerja tersebut. Perbaikan yang berkesinambungan merupakan bagian dari peningkatan kinerja organisasi untuk mencapai sasaran mutu.

Perbaikan berkesinambungan dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi.

Perbaikan berkesinambungan adalah suatu proses yang berfokus pada upaya terus menerus meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi.

Perbaikan berkesinambungan membutuhkan langkah-langkah konsolidasi yang progresif, menanggapi perkembangan kebutuhan dari masyarakat, dan akan menjamin suatu evolusi dinamis dari sistem manajemen kualitas.

Adapun manfaat dari penerapan perbaikan berkesinambungan adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan keunggulan kinerja melalui peningkatan kemampuan organisasi

- b. Kesesuaian dari aktifitas-aktifitas peningkatan pada semua tingkat terhadap tujuan strategi organisasi
- c. Fleksibilitas bereaksi secara cepat terhadap kesempatan-kesempatan yang ada.<sup>26</sup>

## 7. Keputusan Berdasarkan Fakta

Keputusan yang efektif harus berdasarkan analisis data dan informasi yang faktual, sehingga masalah-masalah mutu dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Keputusan yang diambil harus bertujuan guna meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas implementasi sistem manajemen mutu.

Keputusan yang efektif harus didasarkan pada analisis data pengukuran dan informasi obyektif sesuai fakta yang valid, jelas dan tidak biasa. Analisis data dari berbagai sumber yang jelas dan terdokumentasi untuk menentukan kinerja organisasi sesuai rencana, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan, disamping untuk menetapkan keputusan dan tindaklanjut yang diperlukan. Data dan informasi tersebut harus dapat diolah dengan metode statistik yang sesuai.

Keputusan yang efektif adalah yang berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah kualitas dapat terselesaikan secara efektif dan efisien.

---

<sup>26</sup> *Ibid.*

Keputusan manajemen organisasi, seyogyanya ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas implementasi prinsip manajemen mutu.

Adapun manfaat dari penerapan keputusan berdasarkan fakta adalah sebagai berikut:

- a. Keputusan-keputusan berdasarkan informasi yang akurat.
- b. Meningkatkan kemampuan untuk menunjukkan efektifitas dari keputusan melalui referensi terhadap catatan-catatan faktual.
- c. Meningkatkan kemampuan untuk meninjau ulang serta mengubah opini dan keputusan-keputusan.

#### 8. Hubungan dengan Pemasok

Organisasi dan pemasok-pemasoknya saling tergantung dan hubungan yang saling menguntungkan.

Pemasok atau penyedia jasa merupakan unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam kegiatan suatu organisasi. Pemasok merupakan bagian dari sistem manajemen mutu organisasi yang harus dikendalikan untuk mencapai suatu nilai hubungan yang saling bermanfaat dan saling menguntungkan dalam menghasilkan produk/jasa bermutu. Komunikasi yang jelas dengan penyedia jasa agar selalu konsisten menerapkan sistem manajemen mutu. Kerjasama yang strategis antara pengguna jasa dan penyedia jasa akan menjamin kehandalan proses kerja dengan hasil produk/jasa secara tepat waktu, biaya yang murah dan memenuhi standar spesifikasi yang ditetapkan.

Organisasi dan *Supplier* adalah saling tergantung. Hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah.

Adapun manfaat dari penerapan hubungan yang baik dengan pemasok adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kemampuan untuk menciptakan nilai bagi kedua pihak.
- b. Meningkatkan fleksibilitas dan kecepatan bersama untuk menanggapi perubahan pasar atau kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.
- c. Mengoptimalkan biaya dan penggunaan sumber daya.<sup>27</sup>

Sedangkan manfaat secara umum dari penerapan 8 (delapan) Prinsip Manajemen Mutu secara yang taat dan benar adalah sebagai berikut:

- a. Masyarakat sebagai pelanggan akan menerima jasa yang sesuai dengan harapannya, tersedia pada saat diperlukan, diandalkan dalam pemanfaatannya.
- b. Semua karyawan akan memperoleh manfaat melalui peningkatan: kondisi kerja, kepuasan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, semangat kerja dan jaminan kestabilan dalam bekerja

---

<sup>27</sup> *Ibid.*

- c. Pemilik dalam pengusaha akan memperoleh manfaat melalui peningkatan kepuasan masyarakat sehingga negara akan bangga dapat menjalankan kewajibannya menjadi pengayom masyarakat.
- d. Pemasok dan mitra bisnis akan memperoleh manfaat melalui peningkatan: kestabilan, pertumbuhan, kemitraan dan pemahaman bersama.
- e. Masyarakat akan memperoleh manfaat melalui pemenuhan persyaratan-persyaratan hukum dan peraturan, peningkatan kesehatan dan keselamatan, penurunan dampak lingkungan, peningkatan keamanan.

#### 5. Tahapan-tahapan Menuju Sertifikasi ISO 9001: 2008

Satu perjalanan yang cukup melelahkan sekaligus melegakan bagi Puskesmas Depok II. Dalam waktu yang tidak terlalu panjang, kira-kira 12 bulan, puskesmas Depok II berhasil meraih sertifikat ISO 9001:2008 dari badan sertifikasi internasional yakni lembaga SGS (*Societe Generale de Surveillance*) yang berpusat di Jakarta. Peran Dinas Kesehatan Sleman sangat dominan sebagai pendukung dan tim sukses keberhasilan Puskesmas Depok II meraih sertifikat ISO 9001:2008. Pada masa ini ada beberapa tahapan penting yang dilalui yaitu:

##### a. Periode Pre Konsultasi

Pada periode ini hampir semua personel awam tentang ISO, baik definisi, arti, manfaat dan sebagainya. Yang diketahui, implementasi sistem ini identik dengan bertambahnya beban kerja, hanya merupakan

ambisi pengambil keputusan, belum tentu diikuti dengan peningkatan kesejahteraan karyawan, dan karena standar internasional tentunya identik dengan sarana yang modern dan mahal.

Kepala puskesmas sebagai *top management* dituntut untuk menekankan manfaat serta pentingnya penerapan sistem baru ini. Dalam hal ini diperlukan *leadership* agar menjadi *a good leader*, karena *leadership* adalah modal untuk mengelola perubahan, misalnya mengkomunikasikan strategi perubahan kepada karyawan terutama yang mendukung perubahan dan memberdayakan mereka untuk melakukan perubahan dan memfasilitasi upaya pencapaian tujuan perubahan. Diawali dengan penggalangan komitmen dari semua karyawan agar terbentuk *teamwork* yang solid. Faktor sumber daya manusia adalah kunci dari kesuksesan implementasi suatu sistem terhadap proses bisnis suatu organisasi, sehingga komitmen masing-masing karyawan adalah mutlak. Berikutnya adalah penegasan kembali visi dan misi puskesmas untuk menyamakan pemahamannya serta nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. Di Puskesmas Depok II Sleman, semua personel membubuhkan tandatangan sebagai simbol tergalangnya komitmen dan keinginan kuat untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.

#### b. Periode Konsultasi (*training*)

Tahap awal, adalah membentuk kelompok kerja yang personilnya merupakan wakil dari masing-masing unit pelayanan. Mereka kemudian harus mensosialisasikan hasil konsultasi ke rekan kerjanya masing-masing.

Bagian tersulit dari tahap implementasi adalah *managing poor performance*, karena kinerja yang buruk akan berpengaruh pada mutu *output* suatu proses. Habit yang tidak produktif tidak dapat dirubah dalam sekejap, sehingga perlu dimotivasi. Perlu usaha yang lebih dalam memotivasi karyawan bahwa dalam implementasi sistem ISO, semua

### c. Periode Implementasi Sistem Manajemen Mutu

Salah seorang staf puskemas ditunjuk sebagai *Management Representative* (MR), yaitu orang yang bertanggung jawab terhadap sustainabilitas sistem ini. Orang yang ditunjuk tersebut berperan sebagai koordinator agar sistem berjalan efektif di tiap unit dan terintegrasi. Materi training diawali dengan pengenalan metode problem solving, dengan tujuan agar bila menemukan masalah pada tahap konsultasi lebih lanjut, metode ini dapat diaplikasikan. Dilanjutkan dengan materi ini yaitu konsep sistem manajemen mutu. Dimulai dengan konsep mutu, pemastian mutu (*quality assurance*) persyaratan serta dokumentasi sistem manajemen mutu. Pada penyusunan dokumen pedoman atau prosedur mutu, kadang timbul beberapa masalah. Ada beberapa item yang perlu dimasukkan ke dalam prosedur karena memang dipersyaratkan demikian, walaupun hal itu belum pernah dikerjakan. Untuk memastikan permintaan pelanggan dikendalikan sejak diterima hingga diserahkan sehingga memenuhi persyaratan pelanggan, disusun rencana mutu (*quality plan*) yang berisi prosedur dan sumber daya yang diperlukan dan harus diterapkan.

kegiatan yang dikerjakan harus sesuai dengan prosedur standar yang telah disepakati dan harus didokumentasikan dengan baik. Di Puskesmas Depok II Sleman, tidak diterapkan model *punishment* untuk mengatasi masalah ini, tetapi lebih ke arah persuasif dan bimbingan yang disertai dengan sikap yang tegas dari pimpinan. Prosedur yang baik akan membuat seseorang mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan, dan bukan yang biasanya dikerjakan. Penggunaan standar yang berlaku dan mencakup ke semua aspek pelayanan dapat menjadi *starting point* untuk mendapatkan mutu pelayanan yang prima. Hal penting yang perlu ditanamkan adalah, penggunaan pedoman atau prosedur, selain bertujuan untuk melindungi pasien dari tindakan medik yang merugikan, sebetulnya juga berupaya membentengi pekerja kesehatan agar tetap bersikap profesional. Dengan demikian, seandainya dalam prakteknya timbul masalah yang dapat menjadi masalah hukum, setiap petugas kesehatan telah dibentengi oleh prosedur atau standar medik yang dapat dipertanggungjawabkan secara medik dan ilmiah, sejauh semua itu dilaksanakan secara konsekuen.

#### d. Periode Audit Mutu Internal

Audit bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana implementasi sudah dilaksanakan. *Compliance* terhadap prosedur, konsistensi pencatatan, pembuatan laporan, dan sebagainya akan dinilai dalam proses audit. Di Puskesmas Depok II telah dibentuk tim audit yang dipimpin oleh seorang *lead internal auditor*. Tim audit adalah orang yang independen, artinya tidak bertanggung jawab secara langsung terhadap area

permasalahan yang diaudit. Selalu ditekankan, bahwa audit bukanlah untuk mencari kesalahan, tetapi lebih ke arah upaya peningkatan mutu pelayanan. Banyaknya temuan bukan berarti *auditee* adalah orang yang malas atau kurang komitmen, tetapi lebih menunjukkan sikap *auditee* yang *open-minded* sehingga tidak ada yang ditutup-tutupi atau dimanipulasi. Hasil audit kemudian dibahas dalam rapat tinjauan manajemen yang melibatkan seluruh karyawan untuk mencari solusi yang paling tepat.

#### e. Periode Audit

Pre-sertifikasi adalah Audit pre-sertifikasi untuk memastikan bahwa organisasi telah benar-benar memenuhi persyaratan dan siap untuk diaudit oleh badan sertifikasi. Di puskesmas Depok II dilakukan 2 kali, yaitu oleh pihak konsultan, dan oleh badan sertifikasi internasional yang ditunjuk. Hasil temuan kemudian ditindaklanjuti, dan setelah benar-benar siap, organisasi menyatakan siap untuk diaudit sertifikasi.

#### f. Periode Audit Sertifikasi

Audit sertifikasi dilakukan oleh badan sertifikasi internasional untuk memastikan apakah suatu organisasi telah memenuhi semua persyaratan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Bila semua persyaratan standar sudah terpenuhi, maka akan dikeluarkan sertifikat yang masa berlakunya selama 3 tahun. Bila belum memenuhi syarat, akan diberi kesempatan untuk memperbaiki, dan bila sudah diterima perbaikannya, baru diberikan sertifikat. Dalam kurun waktu 3 tahun pasca sertifikasi, dilakukan audit surveilans setiap 6 bulan sekali

**g. Audit Surveilans**

Adapun tujuan dari audit surveilans ini adalah memastikan bahwa :

- 1) Sistem manajemen mutu di suatu organisasi memenuhi semua persyaratan standar.
- 2) Suatu organisasi telah mengimplementasi sistem manajemen mutu dengan baik sesuai dengan perencanaan.
- 3) Sistem manajemen mutu mampu mewujudkan tujuan kebijakan mutu organisasi.

Pada prinsipnya audit surveilans ini tidak berbeda jauh dengan audit sertifikasi, hanya area yang dikunjungi tidak menyeluruh. Walaupun demikian kadang banyak temuan baru sehubungan dengan pemenuhan semua persyaratan mutu. Hal ini mungkin disebabkan pemahaman yang berbeda dari pihak auditor dan pihak organisasi dalam menerjemahkan persyaratan mutu. Tapi hal ini justru menguntungkan pihak organisasi, karena akan lebih menyempurnakan implementasi sistem. Audit surveilans dilakukan sebanyak 6 kali dalam kurun waktu 3 tahun, dan diharapkan dapat menjamin sustainability sistem.