

STUDI EMPIRIS FAKTOR KUNCI SUKSES PENERAPAN ISO/IEC 17024:2003 PADA LEMBAGA SERTIFIKASI PERSONEL DI INDONESIA DENGAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS

The Empirical Study of ISO/IEC 17024:2003 Implementation's Key Success Factors on Indonesia's Bodies Operating Certification of Personnel Using Analytical Hierarchy Process

Medi Yarmen, Sik Sumaedi

Pusat Penelitian Sistem Mutu dan Teknologi Pengujian—LIPI, Kawasan Puspiptek Gedung 410, Serpong,
Tangerang 15310

e-mail: medi001@lipi.go.id, siks002@lipi.go.id

Diajukan: 4 Oktober 2010 , Dinilai: 22 Oktober 2010, Diterima: 22 Februari 2011

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor kunci sukses penerapan ISO/IEC 17024:2003 bagi Lembaga Sertifikasi Personel di Indonesia. Penelitian ini penting mengingat belum adanya penelitian terhadap faktor kunci sukses penerapan ISO/IEC 17024:2003, khususnya di Indonesia. Penelitian ini menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner perbandingan berpasangan. Responden penelitian adalah para praktisi lembaga-lembaga sertifikasi personel terakreditasi ISO/IEC 17024:2003. Hasil penelitian menunjukkan faktor-faktor kunci sukses penerapan ISO/IEC 17024:2003 adalah dukungan pimpinan puncak, keterlibatan personel lembaga sertifikasi dalam penerapan ISO/IEC 17024:2003, kecukupan pelatihan dan pendidikan bagi para personel lembaga sertifikasi, serta komunikasi antar personel yang efektif. Berdasarkan analisa bobot Analytic Hierarchy Process, diperoleh bahwa faktor kunci sukses terpenting adalah dukungan pimpinan puncak dengan bobot 0.73, lalu disusul keterlibatan personel Lembaga sertifikasi personel dalam menerapkan ISO/IEC 17024:2003 dengan bobot 0.16, kecukupan pelatihan dan pendidikan bagi personel dengan bobot 0.06, dan komunikasi antar personel yang efektif dengan bobot 0.05.

Kata Kunci: ISO/IEC 17024, Faktor Kunci Sukses, Analytical Hierarchy Process, Lembaga Sertifikasi Personel

Abstract

This research aims to study ISO/IEC 17024:2003 implementation's key success factors for Bodies Operating Certification of Personnel. This research is important because there is no previous research for ISO/IEC 17024:2003 implementation's key success factors, especially in Indonesia. This research is using Analytical Hierarchy Process (AHP). Data collection using pair wise comparison questionnaire. The research's respondents are ISO/IEC 17024:2003 accredited Bodies Operating Certification of Personnel. The research result shows key success factors for implementing ISO/IEC 17024:2003 are top management support, personnel involvement, adequate training and education, and also effective communication between personnel. According to Analytic Hierarchy Process weight analysis, the most important key success factor is top management support (weight 0.73), then followed by personnel participation (weight 0.16), adequate training and education (weight 0.06), and effective communication (weight 0.05)

Keywords: ISO/IEC 17024, Key Success Factors, Analytical Hierarchy Process, Bodies Operating Certification of Person

1. PENDAHULUAN

Daya saing merupakan isu penting bagi Indonesia pada dekade ini. Menurut *World Economic Forum*, pada tahun 2009, daya saing Indonesia hanya menduduki peringkat 54 dari 133 negara yang dinilai (Dana Santoso, 2009). Hal ini mengindikasikan perbaikan di berbagai aspek mutlak dibutuhkan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang menentukan daya saing suatu

Negara. Sayangnya, kompetensi sumber daya manusia Indonesia dalam berbagai bidang masih perlu untuk ditingkatkan. Hal ini terbukti, berdasarkan laporan UNDP, pada tahun 2009 Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia berada pada peringkat 111 dari 180 negara. Mengingat hal itu, sertifikasi personel yang memberikan penilaian kecukupan atas kompetensi seseorang dalam suatu bidang dapat menjadi sebuah langkah untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang ada.

Urgensi sertifikasi personel juga disebutkan dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Dalam Undang-Undang tersebut disebutkan bahwa sertifikasi personel atau sertifikasi kompetensi kerja dilaksanakan dalam rangka memperoleh pengakuan kompetensi kerja. Kutipan pasal tersebut adalah sebagai berikut :

Pasal 18 ayat (1): *"Tenaga kerja berhak memperoleh pengakuan kompetensi kerja setelah mengikuti pelatihan kerja yang diselenggarakan lembaga pelatihan kerja pemerintah, lembaga pelatihan kerja swasta, atau pelatihan di tempat kerja"*.

Pasal 18 ayat (2): *"Pengakuan kompetensi kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan melalui sertifikasi kompetensi kerja"*.

Dalam kaitan tersebut, peran lembaga sertifikasi personel sebagai penjamin kompetensi sumber daya manusia menjadi penting. Lembaga sertifikasi personel menilai kompetensi seseorang apakah memenuhi persyaratan-persyaratan tertentu dan menerbitkan sertifikat pengakuan atas kompetensi tersebut. Berdasarkan sertifikat tersebut, seseorang dapat menjadi auditor atau pengambil sampel atau profesi lainnya sesuai lingkup kompetensi yang dimilikinya. Mengingat hal itu, lembaga sertifikasi personel dituntut memiliki kredibilitas sehingga sertifikat yang dikeluarkannya dapat diakui secara internasional.

ISO/IEC 17024:2003 adalah standar internasional tentang penilaian kesesuaian-persyaratan umum untuk Lembaga Sertifikasi Personel (ISO, 2003). Standar tersebut mengatur bagaimana menjalankan suatu lembaga sertifikasi personel. Akreditasi ISO/IEC 17024:2003 diharapkan mampu meningkatkan kredibilitas lembaga-lembaga sertifikasi personel di Indonesia. Sayangnya, Lembaga sertifikasi personel di Indonesia yang telah terakreditasi ISO/IEC 17024:2003 baru mencapai 4 lembaga (BSN, 2009). Hal ini berarti masih terdapat lembaga-lembaga sertifikasi personel yang belum menerapkan ISO/IEC 17024:2003.

Keberhasilan penerapan suatu sistem ataupun adopsi suatu standar dipengaruhi oleh kemampuan organisasi untuk mendorong timbulnya faktor kunci sukses penerapan sistem tersebut. Pengembangan sistem berbasis faktor kunci sukses akan memberikan manfaat antara lain, kegiatan pengembangan yang lebih terfokus, menghindari pemborosan kegiatan, pengumpulan data dan informasi yang tidak

diperlukan (Rokart, 1979 dalam Amberg dkk, 2005). Para peneliti di bidang sistem manajemen telah berlomba-lomba mengidentifikasi faktor-faktor tersebut untuk memberikan gambaran pada organisasi apa yang harus dan akan mereka hadapi dalam penerapan suatu sistem serta fokus pada hal-hal tersebut diantaranya Mashari dan Zairi (1999), Amar dan Zain (2002), Balzarova (2004), dan Mathri (2004). Dalam kaitan tersebut, dapat dipahami pentingnya pengetahuan tentang faktor-faktor kunci sukses yang diperlukan saat adopsi ISO/IEC 17024:2003 bagi lembaga sertifikasi personel.

Sayangnya, selaras dengan minimnya jumlah lembaga sertifikasi personel yang menerapkan ISO/IEC 17024:2003 di Indonesia, penelitian mengenai faktor kunci sukses penerapan ISO/IEC 17024:2003 di Indonesia juga belum dilakukan. Mengingat kondisi tersebut, secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor kunci sukses penerapan ISO/IEC 17024:2003 bagi Lembaga Sertifikasi Personel di Indonesia. Lebih spesifik, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci sukses penerapan ISO/IEC 17024:2003 hingga mampu terakreditasi serta memberikan peringkat tingkat kepentingan faktor kunci sukses tersebut dalam penerapan ISO/IEC 17024:2003.

2. FAKTOR KUNCI SUKSES ISO/IEC 17024:2003

Faktor kunci sukses adalah area-area tertentu yang apabila berhasil maka ia akan memastikan performa kompetitif yang sukses bagi organisasi (Amberg dkk, 2005). Dalam konteks penerapan ISO/IEC 17024:2003, maka faktor kunci sukses adalah faktor-faktor tertentu yang bila berhasil akan memastikan keberhasilan organisasi untuk menerapkan dan terakreditasi ISO/IEC 17024:2003. Meskipun demikian, penelitian-penelitian tentang faktor kunci sukses ISO/IEC 17024:2003 belum pernah dilakukan. Oleh karena itu berikut ini dipaparkan tinjauan awal faktor-faktor kunci sukses penerapan ISO/IEC 17024:2003.

ISO/IEC 17024:2003 merupakan standar yang dapat menjadi kerangka bagi lembaga sertifikasi personel untuk menerapkan *Total Quality Management* (Sugiri, 2005). Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan beberapa faktor kunci sukses standar maupun *best practice* lainnya yang juga didasari oleh kerangka *Total Quality Management*. Faktor-faktor tersebut akan dikonfirmasi sesuai metode penelitian untuk memperoleh faktor-faktor kunci sukses

penerapan ISO/IEC 17024:2003 sesungguhnya sekaligus menjawab tujuan penelitian.

Berdasarkan kajian literatur yang dilakukan, beberapa faktor-faktor kunci sukses *Total Quality Management* yang diperkirakan dapat menjadi faktor kunci sukses penerapan ISO/IEC 17024:2003 antara lain:

- Sistem manajemen *in place*
- Personel memiliki kompetensi yang cukup. Dengan bahasa berbeda dapat disebut sebagai kecukupan pelatihan dan pendidikan (Balzarova dkk, 2006; Sarkiz dan Kitizawa, 2000)
- Proses sertifikasi transparan
- Dukungan manajemen (Sampaio dkk, 2009; Prayogo dan Sohal, 2006; Balzarova dkk, 2006; Sarkiz dan Kitizawa, 2000)
- Partisipasi personel (Sampaio dkk, 2009; Prayogo dan Sohal, 2006; Balzarova dkk, 2006; Sarkiz dan Kitizawa, 2000)
- Komunikasi antar personel yang efektif (Balzarova dkk, 2006; Sarkiz dan Kitizawa, 2000)
- Perencanaan proyek yang baik (Prayogo dan Sohal, 2006; Balzarova dkk, 2006)

3. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah *Analytical Hierarchy Process*, mengadaptasi apa yang dilakukan oleh Ramoutar dan Syam (2009) saat mengidentifikasi dan memberikan peringkat faktor-faktor kritis yang mempengaruhi keberhasilan penerapan ISO 9001. *Analytical Hierarchy Process*, salah satu metode pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty pada awal tahun 1970-an, adalah suatu metode untuk memecah situasi kompleks dan tidak terstruktur menjadi bagian-bagian komponen; mengatur bagian-bagian ini menjadi urutan hirarki; memberikan nilai numerik terhadap kepentingan relatif dari setiap variabel; dan mensintesis penilaian tersebut untuk menentukan bagian mana yang mempunyai prioritas tertinggi dan harus dilakukan untuk mempengaruhi hasil dari situasi tersebut (Yadrifil dan Sik Sumaedi, 2005).

Tiga fitur *Analytical Hierarchy Process* yang membuat ia berbeda dari pendekatan pengambilan keputusan lainnya adalah (Ramoutar dan Syam, 2009):

- Kemampuannya untuk menangani atribut *tangible* maupun *intangible*;

- Kemampuannya untuk menstrukturisasi masalah menjadi sebuah hirarki untuk memperoleh pemahaman lebih mendalam pada pengambilan keputusan;
- Kemampuannya untuk memantau konsistensi atas penilaian seorang pengambil keputusan.

Pemilihan *Analytical Hierarchy Process* sebagai metode penelitian yang digunakan, didasari bahwa penilaian terhadap suatu faktor kunci sukses merupakan suatu pengambilan putusan atas masalah yang kompleks karena pertimbangan berikut (Ramoutar dan Syam, 2009):

- Relatif sulitnya untuk mengkonseptualisasikan dan menstrukturkan penilaian faktor kunci sukses menjadi sebuah kerangka analitis;
- *Nature* dari faktor kunci sukses, beberapa kuantitatif sedangkan beberapa lainnya bersifat subyektif;
- Terdapat banyak faktor yang terlibat dalam kesuksesan suatu implementasi sistem dimana terkadang faktor-faktor tersebut merefleksikan sesuatu yang lebih bersifat psikologis, kualitatif, dan *intangible*.
- Metode tersebut memerlukan responden yang sedikit sehingga sesuai dengan kondisi penelitian ini dimana populasi Lembaga Sertifikasi Personel (LSP) yang terakreditasi ISO/IEC 17024:2003 hanya 4 LSP.

Tahapan penelitian ini mengadopsi alur kerja penelitian *Analytical Hierarchy Process* dalam Ramoutar dan Syam (2009) dan Yadrifil dan Sik Sumaedi (2005) yaitu:

1. Identifikasi Faktor Kunci Sukses

Tahap ini bertujuan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor kunci sukses yang dihasilkan melalui kajian literatur pada uraian sebelumnya sekaligus mengidentifikasi apabila terdapat tambahan faktor kunci sukses. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam tahap ini adalah melalui survey dengan kuesioner disebarkan pada para pakar ISO/IEC 17024:2003 yang terdiri atas praktisi lembaga sertifikasi personel yang telah terakreditasi standar tersebut (empat lembaga) dan juga perwakilan Komite Akreditasi Nasional (KAN).

Pada survey tersebut, responden ditanyakan tingkat persetujuan mereka terhadap faktor kunci sukses yang telah diidentifikasi pada kajian literatur. Untuk menghindari kecenderungan sentral (Albaum, 1997 dalam Kuan dan Aspinwall, 2005), skala yang digunakan adalah skala likert empat poin (1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = setuju, 4

= sangat setuju). Selain itu, pada kuesioner juga disediakan kolom tambahan untuk responden menambahkan faktor kunci sukses lainnya apabila terdapat faktor-faktor yang dirasa belum tercakup dalam pertanyaan. Setiap tambahan faktor kunci sukses responden diberi nilai 4 pada tahap penghitungan.

Data akan dihitung menggunakan nilai mean (rata-rata). Penentuan faktor kunci sukses mengikuti ketentuan apabila mean $\geq 3,5$ maka faktor tersebut merupakan faktor kunci sukses dan akan diikuti pada tahap pembobotan.

2. Pembobotan Faktor Kunci Sukses

Tahap ini bertujuan untuk menilai bobot kepentingan dari faktor-faktor kunci sukses yang telah teridentifikasi pada tahap sebelumnya. Pengumpulan data dilakukan melalui survey dengan kuesioner perbandingan berpasangan. Kuesioner perbandingan berpasangan menggunakan skala kepentingan relatif sebagai berikut (Yadrifil dan Sik Sumaedi, 2005):

Tabel 1 Skala Dasar untuk Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Definisi
1	Kepentingan sama
3	Kepentingan menengah
5	Kepentingan kuat
7	Kepentingan sangat kuat
9	Kepentingan ekstrim
2,4,6,8	Untuk nilai tengah dari nilai-nilai di atas

Sumber: Yadrifil dan Sik Sumaedi, 2005

Berdasarkan hasil kuesioner dilakukan pengolahan data menggunakan bantuan *software* EC.Pro 2000 untuk mengetahui bobot kepentingan tiap faktor kunci sukses penerapan ISO/IEC 17024:2003 dan rasio inkonsistensi pembobotan.

3. Analisis Konsistensi

Analytical Hierarchy Process mengukur konsistensi keseluruhan dari penilaian dengan menggunakan rasio inkonsistensi. Nilai rasio inkonsistensi harus bernilai lebih kecil atau sama dengan 5% untuk matriks 3x3, 9% untuk matriks 4x4, dan 10% untuk matriks yang lebih besar agar hasil studi dapat dikatakan valid (Yadrifil dan Sik Sumaedi, 2005).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Faktor Kunci Sukses Penerapan ISO/IEC 17024:2003

Berdasarkan hasil penghitungan kuesioner faktor kunci sukses yang dibagikan kepada para responden penelitian diperoleh penilaian terhadap faktor-faktor tersebut seperti terlihat dalam tabel 2. Dari tabel 2, dapat dilihat bahwa faktor kunci sukses yang memiliki nilai mean $\geq 3,5$ sebanyak empat buah yaitu dukungan pimpinan puncak, keterlibatan personel lembaga sertifikasi dalam penerapan ISO/IEC 17024:2003, kecukupan pelatihan dan pendidikan bagi para personel lembaga sertifikasi, serta komunikasi antar personel yang efektif. Dengan demikian, keempat faktor tersebut merupakan faktor-faktor yang dapat menjadi faktor kunci sukses penerapan ISO/IEC 17024:2003.

Adapun penjelasan rasionalisasi mengapa keempat faktor tersebut dapat menjadi faktor kunci sukses adalah sebagai berikut. Pertama, Dukungan pimpinan puncak. Faktor ini menjadi penting karena dalam pengembangan suatu sistem baru dibutuhkan sumber daya dan kekuatan legal untuk menghadapi pertentangan perubahan sistem. Dukungan pimpinan puncak dapat dibuktikan dengan terlibatnya pimpinan dalam pembuatan kebijakan maupun sasaran mutu ataupun dokumen lainnya yang diperlukan, ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan serta mengeluarkan kebijakan yang dapat meminimalisir gangguan-gangguan penerapan ISO/IEC 17024:2003. Selain itu, dukungan pimpinan puncak juga dilakukan dengan jalan pemantauan terhadap proyek pengembangan ISO/IEC 17024:2003 dan mengkomunikasikan tentang pentingnya proyek tersebut. Apabila dikaitkan dengan delapan prinsip manajemen mutu, dukungan pimpinan puncak merupakan bukti pelaksanaan prinsip kedua yaitu kepemimpinan.

Tabel 2 Penghitungan Penilaian Faktor

No	Faktor	Skala Penilaian
1	Dukungan Pimpinan Puncak	3,75
2	Keterlibatan Personel LS Personel dalam menerapkan ISO/IEC 17024	4
3	Kecukupan pelatihan dan pendidikan bagi personel	3,75
4	Komunikasi antar personel yang efektif	3,75

No	Faktor	Skala Penilaian
5	Perencanaan proyek yang efektif	3
6	Dokumen sistem mutu yang memadai	2,5
7	Konsistensi Penerapan	2,5
8	Penghilangan budaya rekayasa bukti	1,75
9	Pengawasan terhadap tindakan perbaikan	1,75

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Kedua, keterlibatan personel Lembaga sertifikasi personel dalam menerapkan ISO/IEC 17024:2003. Faktor ini menjadi penting karena ISO/IEC 17024:2003 merupakan panduan bagi pelaksanaan sistem lembaga sertifikasi personel sehari-hari (proses usaha inti). Oleh karena itu, terlaksana atau tidaknya sistem tersebut bergantung pada pelaksana/personel harian lembaga. Apabila sistem telah dibuat, tetapi dalam kegiatan harian tidak dilaksanakan maka kecil kemungkinan lembaga akan dapat terakreditasi. Dalam kaitan itu, delapan prinsip manajemen mutu mengatakan tentang pentingnya keterlibatan personel.

Ketiga, kecukupan pelatihan dan pendidikan bagi personel. Faktor ini menjadi penting karena ISO/IEC 17024:2003 merupakan pengetahuan baru bagi personel organisasi yang mulai mengadopsi standar tersebut. Kecukupan pelatihan dan pendidikan bagi personel diharapkan dapat mengarahkan terpenuhinya kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan sistem. Paling tidak kebutuhan mendasar yang harus dipenuhi oleh personel yang terlibat dalam pelaksanaan ISO/IEC 17024:2003 adalah kemampuan untuk menginterpretasikan persyaratan standar dalam proses usaha lembaga, kemampuan untuk membuat dokumentasi yang efektif, serta kemampuan untuk melakukan kegiatan audit internal secara tepat.

Keempat, komunikasi antar personel yang efektif. Faktor ini menjadi penting karena pelaksanaan ISO/IEC 17024:2003 merupakan pekerjaan yang melibatkan seluruh institusi lembaga sertifikasi personel. Oleh karena itu, dibutuhkan komunikasi efektif antar tiap personel. Dengan adanya komunikasi yang efektif, diharapkan dapat dibangun kesamaan visi dan tujuan antar tiap personel lembaga.

4.2 Pemeringkatan Faktor Kunci Sukses Penerapan ISO/IEC 17024:2003

Berdasarkan hasil kuesioner perbandingan berpasangan yang merupakan penilaian individu para pakar dilakukan pembobotan. Hasil penilaian para pakar tersebut digabungkan dengan menggunakan rataan geometris. Hasil rataan geometris menjadi input bagi matriks perbandingan berpasangan. Tabel 3 adalah matriks perbandingan berpasangan faktor kunci sukses yang telah teridentifikasi pada tahap sebelumnya.

Matriks perbandingan berpasangan faktor kunci sukses pada Tabel 3 menjadi input untuk tahap selanjutnya yaitu pengolahan data bobot dengan menggunakan *software Ec. Pro 2000*. Berdasarkan penghitungan diperoleh bobot kepentingan untuk tiap faktor kunci sukses seperti ditampilkan pada Gambar 1.

Tabel 3 Matriks Perbandingan Berpasangan Faktor Kunci Sukses

Faktor kunci sukses	A1	A2	A3	A4
A1	1.00	4.47	12.00	14.97
A2		1.00	2.45	3.87
A3			1.00	1.41
A4				1.00

Keterangan: A1 = Dukungan pimpinan puncak, A2 = Keterlibatan personel Lembaga sertifikasi personel dalam menerapkan ISO/IEC 17024:2003, A3 = Kecukupan pelatihan dan pendidikan bagi personel, dan A4 = Komunikasi antar personel yang efektif.



Gambar 1 Bobot Kepentingan Untuk Tiap Faktor Kunci Sukses

Sumber: Pengolahan Ec. Pro 200

Berdasarkan Gambar 1, dapat dilihat bahwa faktor kunci sukses terpenting dalam penerapan ISO/IEC 17024:2003 agar dapat terakreditasi adalah dukungan pimpinan puncak dengan bobot kepentingan 0.73, lalu keterlibatan personel Lembaga Sertifikasi Personel dalam menerapkan ISO/IEC 17024:2003 dengan bobot 0.16, kecukupan pelatihan dan pendidikan bagi personel dengan bobot 0.06, dan komunikasi antar personel yang efektif dengan bobot 0.05.

Berdasarkan hasil penghitungan, diperoleh rasio inkonsistensi untuk penelitian ini adalah 0.23%. Mengingat matriks perbandingan berpasangan yang digunakan berukuran 4x4 mensyaratkan rasio inkonsistensi di bawah atau sama dengan 9%, maka hasil penilaian para pakar yang menjadi responden konsisten dan valid dapat digunakan.

4.3 Implikasi Manajerial

Pengembangan sistem berbasis faktor kunci sukses akan memberikan manfaat-manfaat berupa kegiatan pengembangan yang lebih terfokus, menghindari pemborosan kegiatan, pengumpulan data dan informasi yang tidak diperlukan. Mengingat rasio inkonsistensi menunjukkan hasil penelitian dapat digunakan, maka implikasi temuan tersebut adalah lembaga sertifikasi personel dapat memfokuskan diri untuk mengembangkan (1) dukungan pimpinan puncak, (2) keterlibatan personel, (3) kecukupan pelatihan dan pendidikan bagi para personel lembaga sertifikasi, serta (4) komunikasi antar personel yang efektif dalam menerapkan ISO/IEC 17024:2003.

Penelitian ini menemukan bahwa dukungan pimpinan puncak merupakan faktor terpenting yang harus dikembangkan oleh Lembaga Sertifikasi Personel. Dalam konteks penerapan standar berbasis TQM, temuan ini selaras dengan temuan Kitizawa dan Sarkiz (2000) serta Sampaio dkk (2008). Dukungan pimpinan puncak sendiri dapat ditunjukkan dengan berbagai strategi dan kebijakan. Kitizawa dan Sarkiz (2000) mengungkapkan bahwa dukungan pimpinan puncak dapat diterjemahkan pada strategi-strategi dan kebijakan berikut:

- Alokasi anggaran dan sumber daya untuk menerapkan ISO/IEC 17024:2003
- Keterlibatan dalam proses penerapan seperti dalam tinjauan manajemen dan audit internal
- Kebijakan-kebijakan pendukung yang dapat menguatkan sistem seperti kebijakan partisipasi personel dalam pengambilan putusan, kebijakan insentif dan kebijakan investasi untuk meningkatkan kompetensi

Penelitian ini juga menemukan bahwa keterlibatan personel merupakan faktor terpenting kedua yang harus dikembangkan oleh lembaga sertifikasi personel. Dalam konteks penerapan standar berbasis TQM, temuan ini juga selaras dengan temuan Kitizawa dan Sarkiz (2000) serta Sampaio dkk (2008). Faktor keterlibatan personel dapat didorong oleh perusahaan dengan beberapa jalan seperti

- Pengembangan sistem partisipasi personel seperti sumbang saran (Kitizawa dan Sarkiz, 2000)
- Pembentukan tim lintas fungsi dalam penerapan ISO/IEC 17024:2003 (Balzarova dkk, 2006)
- Penunjukan personel yang berkarakter Agent of Change sebagai perwakilan manajemen agar dapat menjadi motor penggerak partisipasi personel

Sementara faktor-faktor lainnya yaitu kecukupan pelatihan dan pendidikan serta komunikasi antar personel yang efektif dapat dikembangkan dengan pendekatan-pendekatan sebagai berikut. Kecukupan pelatihan dan pendidikan dapat dilakukan diantaranya dengan mengembangkan mekanisme untuk mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan oleh para personel, menganalisis kesenjangan antara kompetensi yang dibutuhkan dengan kompetensi yang ada dan merumuskan treatment terhadap kesenjangan serta mengevaluasi efektifitas treatment yang dilakukan. Pada awal penerapan ISO/IEC 17024:2003, lembaga sertifikasi personel paling tidak harus memberikan pelatihan-pelatihan pemahaman dan dokumentasi ISO/IEC 17024:2003 serta audit internal ISO/IEC 17024:2003. Komunikasi yang efektif dapat dibangun diantaranya dengan menyediakan infrastruktur yang mendukung seperti sarana intranet. Selain itu, organisasi juga dapat mengadakan sarana-sarana pertemuan rutin untuk berkoordinasi dan membahas perkembangan penerapan ISO/IEC 17024:2003, diantaranya rapat-rapat rutin mingguan atau bulanan.

5. KESIMPULAN

Sesuai permasalahan dan tujuan penelitian ini, dapat disimpulkan beberapa hal:

1. Berdasarkan hasil penelitian, faktor kunci sukses penerapan ISO/IEC 17024:2003 hingga dapat terakreditasi adalah dukungan pimpinan puncak, keterlibatan personel Lembaga sertifikasi personel dalam

menerapkan ISO/IEC 17024:2003, kecukupan pelatihan dan pendidikan bagi personel dan komunikasi antar personel yang efektif.

2. Faktor kunci sukses terpenting dalam penerapan ISO/IEC 17024:2003 agar dapat terakreditasi adalah dukungan pimpinan puncak dengan bobot kepentingan 0.73, lalu keterlibatan personel Lembaga sertifikasi personel dalam menerapkan ISO/IEC 17024:2003 dengan bobot 0.16, kecukupan pelatihan dan pendidikan bagi personel dengan bobot 0.06, dan komunikasi antar personel yang efektif dengan bobot 0.05.
3. Implikasi dari temuan-temuan penelitian ini adalah lembaga sertifikasi personel dapat memfokuskan diri untuk mengembangkan keempat faktor kunci sukses tersebut agar dapat secara efisien dan efektif menerapkan ISO/IEC 17024:2003. Dalam konteks prioritas pengembangan, Lembaga sertifikasi personel dapat memprioritaskan pengembangan faktor kunci sukses berdasarkan urutan kepentingan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Mashari, Majed and Zairi, Mohamed (1999). *BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors*, Business Process Management Journal, Vol. 5 No. 1, Hal. 87-112.
- Amar, Kifayah dan Zain, Mohd. Zuraidah (2002). *Barriers to Implementing TQM in Indonesia*. The TQM Magazine. Vol. 14 No. 6. Hal 367-372
- Amberg, Michael dkk (2005). *Background of Critical Success Factor Research*. Working Paper No.2. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Wirtschaftsinformatik III Lange Gasse 20, 90403 Nürnberg
- Badan Standardisasi Nasional (2009). *Pengantar Standardisasi*. Jakarta
- Balzarova, Michael A (2004). *Key success factors in implementation of process-based management, A UK housing association experience*. Business Process Management Journal. Vol. 10 No. 4, 2004 Hal. 387-399
- Balzarova, Michela A et al (2005). *How Organizational Culture Impacts On The Implementation Of ISO 14001:1996 – A UK Multiple- Case Study*, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 17 No. 1, Hal. 89-103
- International Organization for Standardization. ISO/IEC 17024 (2003). *International Standard, Conformity Assessment – General requirement for Bodies Operating Certification of Persons*
- Kitazawa, Shinichi dan Sarkiz, Joseph (2000). *The Relationship Between ISO 14001 and Continuous Source Reduction Program*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 2, Hal. 225-248.
- Kuan, Yew Wong dan Aspinwall, Elaine. (2005). *An Empirical Study of the Important Factors for Knowledge Management Adoption in the SME Sector*. Journal of Knowledge Management. Vol 9 No. 3 Hal. 64-82
- Mathri, Kavindra (2004). *Key Success Factors for Knowledge Management*. Master Thesis, University of Applied Sciences/FH Kempten, Germany
- Prayogo, Danial dan Amrik, Sohal (2006). The implementation of ISO 9000 in Australian Organizations: a comparison between 1994 and 2000 version, Report on a Study Conducted by Australian Supply Chain Management Research Unit, Monash university, and supported by JAZ-ANZ.
- Ramoutar, Krystal dan Syan, Chanan S (2009). *An-AHP Based Study of WCM Implementation in ISO 9001 Certified Manufacturing Organizations in Trinidad and Tobago*. Proceedings of World Congress on Engineering Vol 1. WCE, London, UK.
- Saaty, Thomas L (1999). *Decision Making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*. RWS Publications, Pittsburg
- Sampaio, Paolo, dkk (2009). *ISO 9001 Certification Research: Questions, Answers and Approaches*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 26 No. 1, Hal. 38-58.
- Santoso, Dana (2010). *Kebijakan Industri Nasional dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing Industri Nasional*. Prosiding SNNPTI. UMB
- Subramaniam, Parama I. (2007). *Update On the Adoption and Use of QMS Standards in Malaysia*. SIRIM Seminar.
- Sugiri (2005). *TQM, Best Method to Eliminate Narcotics and Psychotropics Abuse and*

Illegal Distribution. Vol. 327 41 No. 4
October – December

Thomson, John (2006). *Global Review of Qualification and Certification of Personnel for NDT & Condition Monitoring*. ECNDT Th. 3.6.1

Yadrifil dan Sumaedi, Sik (2005). *Analisis Risiko Pembiayaan pada Bank Umum Syariah dengan Metode Analytic Hierarchy Process*. Jurnal Teknologi, Edisi Khusus No.3, Teknik Industri Tahun XIX, Hal. 63-69