

# PERANCANGAN PROSEDUR PELATIHAN PEGAWAI SESUAI *REQUIREMENT* ISO 9001:2015 KLAUSUL 7.2 DENGAN *RISK BASED THINKING* MENGGUNAKAN METODE *BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT* (STUDI KASUS: UNIVERSITAS XYZ)

Radea Kartika Putri<sup>1</sup>, Wiyono Sutari<sup>2</sup>, Heriyono Lalu<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

Jl. Telekomunikasi Terusan Buah Batu, Bandung 40257

Email: radeakp96@gmail.com<sup>1</sup>, wiyono@telkomuniversity.ac.id<sup>2</sup>, heriyonolalu@telkomuniversity.ac.id<sup>3</sup>

## ABSTRAK

Dengan adanya penyempurnaan versi terbaru ISO 9001 yaitu ISO 9001:2008 menjadi ISO 9001:2015, mengharuskan setiap organisasi memperbaharui dokumen mutunya. Salah satu bentuk dokumen mutu yang diterapkan oleh salah satu organisasi di bidang pendidikan yaitu *Standard Operating Procedure* (SOP). Beberapa perubahan yang juga terjadi di organisasi tersebut menyebabkan fungsi bisnis di dalamnya juga mengalami perubahan, salah satunya pada proses pelatihan untuk pegawai tenaga penunjang akademik (TPA). Proses pelatihan telah didokumentasikan dalam bentuk SOP berdasarkan ISO 9001:2008 serta perlunya dilakukan perbaikan proses dengan menggunakan metode *Business Process Improvement* (BPI). Pada penelitian ini dilakukan analisis gap antara *requirement* ISO 9001:2015 klausul 7.2 dan tahapan pelatihan, membuat *risk register* sebagai *risk based thinking*, serta analisis perbaikan proses menggunakan salah satu tahapan dalam metode BPI yaitu *Apply Improvement Technique*. Tersedia enam *tools* teknik perbaikan yang dapat disesuaikan dengan kondisi aktivitas dari proses pelatihan aktual. Hasil dari penelitian ini yaitu rancangan SOP Pelatihan usulan yang terdiri dari 4 prosedur yaitu prosedur analisis kebutuhan pelatihan, prosedur perancangan pelatihan, prosedur pelaksanaan pelatihan dan prosedur evaluasi pelatihan. Rancangan usulan tersebut telah mempertimbangkan *requirement* ISO 9001:2015 dalam merancang proses, tentang kompetensi, dan pertimbangan risiko, telah mempertimbangkan tahapan pelatihan serta telah dilakukan *improvement* proses.

**Kata kunci:** ISO 9001:2015, *Standard Operating Procedure*, Pelatihan, *Risk Based Thinking*, *Business Process Improvement*

## ABSTRACT

*With the refinement of the latest version of ISO 9001 ISO 9001: 2008 to ISO 9001: 2015, requires every organization to update the quality documents. One form of quality documents applied by one organization in the field of education is Standard Operating Procedure (SOP). Some changes that also occur in the organization cause business functions in it also experienced a change, one of them on the training process for academic support personnel (TPA). The training process has been documented in the form of SOPs based on ISO 9001: 2008 and the need for process improvement using Business Process Improvement (BPI) method. In this research, gap analysis between requirements requirement of ISO 9001: 2015 clause 7.2 and stage of training, making risk register as risk based thinking, and analysis of process improvement using one of the stages in BPI method is Apply Improvement Technique. There are six technical improvement tools that can be adapted to the activity conditions of the actual training process. The result of this research is SOP Design proposal training consisting of 4 procedure that is requirement analysis procedure of training, training design procedure, training implementation procedure and training evaluation procedure. The draft of the proposal has considered the requirements of ISO 9001: 2015 in designing processes, on competence, and risk considerations, has considered the stage of the training and has been improved process.*

**Keywords:** ISO 9001: 2015, *Standard Operating Procedure*, Training, *Risk Based Thinking*, *Business Process Improvement*

## 1. PENDAHULUAN

Kumpulan alur pekerjaan untuk masing-masing fungsi bisnis perusahaan yang saling berkaitan dapat berbentuk suatu prosedur. Jika pegawai melakukan pekerjaannya sesuai prosedur tentunya akan mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya sehingga menghasilkan mutu sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Namun untuk mendapatkan mutu sesuai dengan yang diinginkan tidaklah mudah. 80% masalah mutu disebabkan oleh manajemennya [10]. Oleh karena itu, dibutuhkannya standar yang membantu manajemen perusahaan dalam mengelola mutu tersebut seperti ISO (*International Organization for Standardization*). Salah satu standar yang mengatur sistem manajemen mutu yaitu ISO 9001. Dewasa ini sudah banyak perusahaan atau organisasi yang menerapkan ISO 9001, tak terkecuali organisasi di bidang pendidikan.

Salah satu organisasi di bidang pendidikan perguruan tinggi (Universitas ABC) di kota Bandung, telah memiliki prosedur yang berbentuk SOP (Standar Operasional Prosedur). Prosedur tersebut telah mengacu pada ISO 9001:2008. Dengan adanya penyempurnaan versi terbaru ISO 9001:2015, maka seluruh organisasi yang telah menerapkan ISO 9001:2008 diharuskan memperbaharui dokumen mutunya berdasarkan ISO 9001:2015.

Pada akhir tahun 2016, Struktur Organisasi dan Tata Kelola (SOTK) universitas tersebut mengalami perubahan dengan beberapa revisi di dalamnya. Organisasi masih perlu mengembangkan pegawainya agar memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk di dayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan organisasi [9]. Untuk mendapat sumber daya manusia yang berkualitas, terdapat beberapa program yang dapat dilakukan untuk pengembangan SDM salah satunya yaitu mengadakan pelatihan. Berdasarkan hasil wawancara, pelatihan yang dilaksanakan untuk pegawai sudah dilakukan namun belum sesuai dengan kebutuhan pelatihannya dan tidak terorganisir dengan baik.

Pada penelitian ini, prosedur yang akan dirancang difokuskan pada satu proses yaitu proses pelatihan pegawai non dosen. Pegawai non dosen yang dimaksud adalah unsur teknis organisasi yang berfungsi membantu terlaksananya kegiatan akademik dan non akademik dengan baik terdiri dari tenaga administrasi, laboran, instruktur, pustakawan, tenaga marketing,

pranata teknik informasi, dan lain-lain. Oleh karena prosedur yang akan dirancang mengenai pelatihan pegawai dan berkaitan dengan peningkatan kompetensi pegawai, maka klausul yang akan digunakan dari ISO 9001:2015 yaitu subklausul 7.2 mengenai kompetensi.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan [7]. Dalam merancang prosedur berdasarkan ISO 9001:2015 disyaratkan untuk melakukan analisis risiko terhadap prosesnya sebagaimana yang telah disebutkan dalam klausul 6 yaitu tindakan yang ditujukan pada peluang dan risiko. Perbaikan proses juga menjadi salah satu persyaratan dalam ISO 9001:2015. Metode yang digunakan dalam perbaikan proses yaitu *Business Process Improvement* (BPI) karena metode tersebut melakukan penyederhanaan untuk menghasilkan keluaran proses yang lebih baik. Oleh karena itu, penelitian ini akan menindaklanjuti prosedur pelatihan yang mengalami perubahan standar dari ISO 9001:2008 ke ISO 9001:2015 menyesuaikan dengan klausul 7.2 tentang kompetensi dengan pertimbangan *Risk Based Thinking* menggunakan metode BPI.

## 2. STUDI LITERATUR

Sistem Manajemen Mutu dibahas di ISO 9001:2015 dalam konteks organisasi pada klausul 4.4 tentang Sistem Manajemen Mutu dan Prosesnya. Salah satu hal baru yang terdapat dalam versi terbaru ISO 9001:2015 yaitu Pendekatan Manajemen Risiko yang terdapat pada klausul 6.1 yaitu Tindakan ditunjukkan pada Peluang dan Risiko. Tahapan penerapan *risk based thinking* yaitu dimulai dari *risk identification*, *risk analysis*, *risk evaluation*, *risk treatment*. Klausul yang sesuai dari ISO 9001:2015 dan berkaitan dengan pelatihan yaitu klausul 7.2 tentang Kompetensi.

Kompetensi adalah suatu karakteristik yang mendasari individu berkaitan dengan standar kriteria kinerja yang efektif dan/atau unggul di tempat kerja pada situasi tertentu [8]. Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya [4]. Sebuah organisasi yang ingin mengadakan pelatihan, perlu

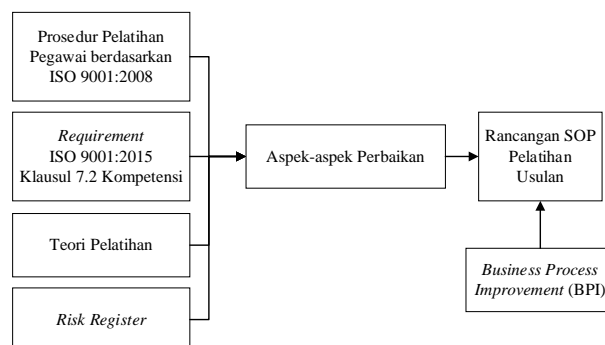
mempertimbangkan hal-hal untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

Dalam melaksanakan program pelatihan yang efektif, pihak SDM ada baiknya melakukan beberapa tahap agar pelatihan yang dilaksanakan dapat memberikan nilai lebih, baik bagi individu, unit, maupun organisasinya, seperti menurut model *the systematic design of instruction* [6]. Tahapan pelatihan sebagai berikut: 1. Analisis Kebutuhan Pelatihan, 2. Desain Pelatihan, 3. Pelaksanaan Pelatihan, 4. Evaluasi Pelatihan. *Key Performance Indicator* (KPI) adalah metrik finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi [3]. KPI akan mengukur sejauh mana *output/outcome* yang dihasilkan dari suatu proses dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator dalam KPI harus menunjukkan ukuran yang jelas, dapat terukur dan mudah dicapai.

Perancangan proses adalah suatu tujuan, penyampaian, dan aktivitas dari organisasi serta aturan yang diperlukan untuk menghasilkan suatu produk, layanan, atau *outcome* [1]. Proses pelatihan yang akan dirancang perlu dilakukan perbaikan. Salah satu metode perbaikan proses yaitu *Business Process Improvement* (BPI). BPI adalah sebuah kerangka kerja sistematis yang dikembangkan untuk membantu organisasi dalam membuat kemajuan yang signifikan saat melakukan proses bisnisnya [2]. *Business Process Improvement* merupakan sebuah metode untuk melakukan perbaikan-perbaikan proses bisnis suatu organisasi yang bertujuan untuk menyesuaikan proses dengan keadaan saat ini serta meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses. Perbaikan proses dilakukan menggunakan enam *tools* dari *improvement technique wheel* [5]. Enam *tools* tersebut yaitu *bureaucracy*, *value added*, *duplication*, *simplification*, *cycle time*, dan *automation*.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Terdapat beberapa pertimbangan dalam merancang prosedur dari proses pelatihan yang tergambar dalam model konseptual pada Gambar 2.



Gambar 2. Model Konseptual

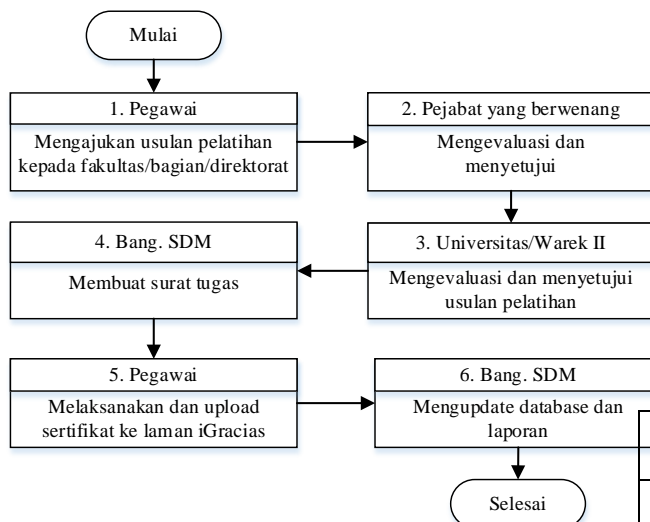
Dalam merancang prosedur dari proses pelatihan, perlu dilakukan evaluasi terlebih dahulu terhadap proses pelatihan yang biasa dilakukan di Universitas ABC. Kemudian menentukan *requirement* ISO 9001:2015 klausul 7.2 tentang kompetensi, memahami teori pelatihan yang baik dan mengolah *risk register*.

Beberapa tahap yang akan dilakukan selanjutnya yaitu tahap pengumpulan data dimana dilakukan identifikasi kebutuhan data terlebih dahulu. Lalu ketika data sudah terkumpul, masuk ke tahap pengolahan data yaitu analisis gap berdasarkan *requirement* ISO 9001:2015, analisis gap berdasarkan teori tahapan pelatihan, *risk assessment* serta perbaikan proses. Selanjutnya tahap perancangan dan analisis yaitu mengumpulkan usulan perbaikan dari pengolahan data sebelumnya kemudian perancangan prosedur usulan, analisis kesesuaian, dan tahap terakhir yaitu tahap kesimpulan dan saran berupa rekomendasi.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Prosedur Pelatihan Aktual

Prosedur pelatihan pegawai Universitas ABC memiliki kegunaan untuk memberikan jaminan bahwa penugasan pelatihan/seminar/workshop terlaksana sesuai dengan prosedur dan kebutuhan Unit/Fakultas atau linier dengan kompetensi yang dibutuhkan. Dokumen SOP Pelaksanaan Pelatihan Pegawai mulai efektif dilakukan pada Juni 2014. Prosedur pelatihan pegawai aktual dapat dilihat pada Gambar 3.



**Gambar 3. Prosedur Pelatihan Aktual (Data Internal Universitas XYZ, 2014)**

#### 4.2 Usulan Hasil Analisis Gap Kondisi Aktual dengan Requirement ISO 9001:2015 Klausul 7.2

Berdasarkan ISO 9001:2015, *requirement* yang harus dipenuhi untuk merancang SOP Pelatihan yaitu subklausul 7.2 tentang kompetensi dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Analisis Gap Berdasarkan Requirement ISO 9001:2015 Klausul 7.2**

Aspek Requirement	Analisis Gap	Usulan Perbaikan
Penentuan kompetensi posisi/jabatan	Requirement belum terpenuhi	Kebutuhan kompetensi posisi/jabatan menjadi data pendukung (masukan proses) untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan
Pengumpulan kompetensi aktual pegawai	Requirement belum terpenuhi	Kompetensi aktual pegawai menjadi data pendukung (masukan proses) untuk melakukan analisis kebutuhan penelitian
Pelaksanaan dan evaluasi pelatihan	Requirement belum terpenuhi	- Menyusun daftar kebutuhan pelatihan sebagai pertimbangan dalam mengambil tindakan untuk memperoleh kompetensi - Adanya aktivitas evaluasi pelatihan di prosedur usulan
Penyimpanan bukti pelatihan	Requirement telah terpenuhi	Sudah terpenuhi

#### 4.3 Usulan Hasil Analisis Gap Kondisi Aktual dengan Teori Pelatihan

Dalam merancang prosedur pelaksanaan pelatihan, analisis gap kondisi aktual dengan requirement ISO 9001:2015 saja belum cukup karena hanya membahas kompetensi karyawan saja. Oleh karena itu perlu dilakukan pula analisis gap untuk proses pelaksanaan pelatihannya apakah sudah sesuai dengan teori pelaksanaan pelatihan yang baik atau belum yang dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Analisis Gap Berdasarkan Teori Pelatihan Menurut Rozalena & Dewi (2016)**

Aspek Requirement	Analisis Gap	Usulan Perbaikan
Pengecekan gap kompetensi	Tahapan belum dilakukan	- Adanya aktivitas analisis kebutuhan pelatihan - Deskripsi dari aktivitas analisis kebutuhan pelatihan yaitu analisis gap kompetensi dengan mencocokkan kompetensi eksisting pegawai dengan AnJob - Keluaran dari analisis kebutuhan pelatihan yaitu berupa daftar kebutuhan pelatihan
Perencanaan pelatihan	Tahapan belum dilakukan	- Adanya aktivitas perancangan pelatihan yang dilakukan dengan cara menyusun rencana pelatihan tahunan dengan mempertimbangkan daftar kebutuhan pelatihan, FSDP tahunan dan Justifikasi Usulan Pelatihan - Merancang pelatihan dilakukan dengan bekerjasama dengan vendor
Pelaksanaan pelatihan	Tahapan telah dilakukan	Sudah terpenuhi
Evaluasi pelatihan	Tahapan belum dilakukan	Terdapat aktivitas evaluasi keefektifan dari pelaksanaan pelatihan yang diikuti pegawai 3 bulan setelahnya dengan metode <i>action plan</i>

#### 4.4 Risk Assessment

Tahapan *risk assessment* dimulai dari identifikasi risiko. Identifikasi risiko dilakukan dengan melakukan wawancara dengan *process*

owner mengenai kondisi aktual yang terjadi di Universitas XYZ khususnya pada proses pelatihan sehingga dapat ditentukan risiko yang mungkin akan terjadi pada proses pelatihan. Selanjutnya dilakukan analisis risiko dimana akan ditentukan tingkatan seberapa sering risiko yang telah diidentifikasi memiliki kemungkinan terjadi dan beraoa besar dampak yang ditimbulkannya yang diperoleh dari hasil wawancara karena kondisi di setiap organisasi pasti berbeda-beda. Tingkatan *likelihood* dan *severity* dapat dilihat pada Tabel 3 dan 4.

**Tabel 3. Kategori Tingkatan Likelihood**

Kategori	Tingkatan	Keterangan (dalam 1 tahun)
A	<i>Almost Certain</i>	Sangat sering terjadi dengan frekuensi > 15 kali kejadian
B	<i>Likely</i>	Sering terjadi dengan frekuensi 11-15 kali kejadian
C	<i>Possible</i>	Kadang-kadang terjadi dengan frekuensi 6-10 kali kejadian
D	<i>Unlikely</i>	Jarang terjadi dengan frekuensi 2-5 kali kejadian
E	<i>Rare/Almost Never</i>	Sangat jarang terjadi dengan frekuensi < 2 kali kejadian

**Tabel 4. Kategori Tingkatan Severity**

Kategori	Tingkatan	Organizational Impact
A	<i>Insignificant</i>	Tidak mempengaruhi program kerja organisasi/unit
B	<i>Minor</i>	Program kerja organisasi/unit terhambat namun masih dapat berjalan
C	<i>Moderate</i>	Program kerja organisasi/unit terganggu dan butuh untuk ditangani
D	<i>Major</i>	Program kerja organisasi/unit sangat terganggu sehingga dibutuhkan penanganan segera
E	<i>Catastrophic</i>	Program kerja organisasi/unit tidak berjalan

Selanjutnya dilakukan evaluasi risiko yaitu penentuan tingkatan likelihood dan severity untuk dilakukan pemetaan tingkatan risiko (*risk mapping*) yang juga didapat dari hasil wawancara. *Risk mapping* dapat dilihat pada Gambar 4.



**Gambar 4. Risk Mapping**

Lalu dilakukan *risk treatment* yaitu bagaimana tindakan penanganan untuk risiko yang terpilih. Terakhir, informasi yang didapat sebelumnya secara keseluruhan dapat disatukan menjadi *risk register*. *Risk register* merupakan hasil dari *risk assessment* yang dimulai dari risiko yang telah ditentukan sebelumnya hingga tindakan penanganannya dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5. Risk Register**

Risk Statement	Kode Risiko	Likelihood Rating	Severity Rating	Risk Rating	Tindakan Penanganan
----------------	-------------	-------------------	-----------------	-------------	---------------------

Pelatihan tidak terorganisir dengan baik sehingga pelatihan tidak sesuai dengan rencana	RP-03	A (Almost Certain)	2 (Minor)	Medium Risk	Merancang pelatihan dengan menyusun rencana pelatihan berdasarkan kebutuhan pelatihan
---	-------	-----------------------	-----------	-------------	---

#### 4.5 Usulan Perbaikan Proses

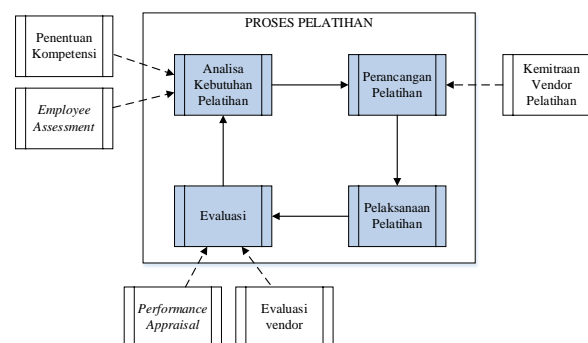
Perbaikan proses dilakukan untuk prosedur pelaksanaan pelatihan aktual seperti pada Tabel 6.

**Tabel 6. Improvement Techniques**

Aktivitas	Improvement Techniques	Usulan Perbaikan
1	- Identifikasi value added: BVA - Automation	- Aktivitas pengajuan usulan pelatihan menjadi pertimbangan dalam menyusun rencana pelatihan tahunan - Pengajuan usulan pelatihan dapat dilakukan melalui situs web Gracias dengan penambahan menu agar lebih efektif dan efisien
2	- Identifikasi value added: NVA - Simplification	Aktivitas ke-2 dapat dihilangkan
3	- Identifikasi value added: BVA	Aktivitas ini tetap, namun yang di evaluasi dan di setujui yaitu rencana pelatihan tahunan
4	- Identifikasi value added: NVA - Automation	- Membuat surat tugas tidak dilakukan secara manual berupa kertas, namun dapat diterbitkan secara langsung di situs web iGracias - Membuat Berita Acara Pelaksanaan Pelatihan untuk vendor
5	Identifikasi value added: RVA	Aktivitas 5 sudah baik
6	Identifikasi value added: BVA	Aktivitas 6 sudah baik

#### 4.6 Hasil Rancangan SOP Pelatihan Usulan

Sebelum merancang proses, perlu diketahui cakupan dari proses pelatihan sehingga proses yang akan dirancang dapat terfokus hanya pada proses tersebut. Berdasarkan Gambar 6, prosedur yang akan dirancang hanya terbatas pada kotak proses pelatihan yaitu terdapat 4 prosedur.



**Gambar 6. Business Process Mapping**

Tujuan proses pelatihan yang diusulkan yaitu untuk memenuhi dan meningkatkan kompetensi yang disyaratkan sesuai dengan posisi/jabatan dan bidang kerjanya serta pelatihan terlaksana dengan efektif dan efisien serta sesuai dengan rencana pelatihan tahunan. Tujuan tersebut didapat berdasarkan kebutuhan dari *stakeholder* yang terkait dengan proses pelatihan.

*Input* (masukan) dari proses pelatihan usulan yaitu kebutuhan kompetensi untuk setiap posisi/jabatan dan kompetensi aktual yang dimiliki pegawai untuk kemudian dilakukan pengecekan gap kompetensi. Sedangkan *output* (keluaran) dari proses pelatihan usulan yaitu peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai. *Outcome* dari proses pelatihan usulan yaitu peningkatan kinerja organisasi dan kebutuhan organisasi terpenuhi. Bentuk dari *output* dan *outcome* dapat terlihat pada laporan hasil evaluasi program pelatihan tahunan serta data pelatihan dan kompetensi yang telah diperbaharui.

Perancangan prosedur usulan dilakukan berdasarkan hasil usulan dari pengolahan data sebelumnya yaitu analisis gap kondisi aktual dengan ISO 9001:2015 klausul 7.2, analisis gap kondisi aktual dengan teori pelaksanaan pelatihan, pertimbangan risiko dan analisis perbaikan proses. Hasil rancangan SOP pelatihan yang terdiri dari prosedur analisa kebutuhan pelatihan, prosedur perancangan pelatihan, prosedur pelaksanaan pelatihan serta prosedur evaluasi pelatihan dapat dilihat pada

lampiran. KPI untuk proses pelatihan usulan dapat dilihat pada Tabel 7

**Tabel 7. KPI Proses Pelatihan Usulan**

Tujuan	Indikator Kinerja	Pengukuran KPI	Satuan	Frekuensi Pengukuran
Memenuhi dan meningkatkan kompetensi yang disyaratkan sesuai dengan posisi/jabatan dan bidang kerjanya	Keterpenuhan kompetensi pegawai terhadap kebutuhan kompetensi unit	$(\sum \text{Kompetensi Pegawai} / \sum \text{Kompetensi yang dibutuhkan Unit}) \times 100\%$	%	Dilakukan pada saat analisis gap kompetensi dan setelah kompetensi diperbaharui
Pelatihan terlaksana dengan efektif dan efisien serta sesuai dengan rencana pelatihan tahunan	Ketepatan waktu pegawai melakukan <i>upload</i> bukti pelatihan	$(\sum \text{Pegawai upload tepat waktu} / \sum \text{Pegawai yang mengikuti pelatihan}) \times 100\%$  Kriteria: Pegawai melakukan <i>upload</i> bukti pelatihan ke situs web iGracias maksimal 2 hari setelah mendapatkan bukti pelatihan	Hari	Dilakukan setiap setelah mengikuti pelatihan dan mendapatkan <i>evidence</i> .
	Kesesuaian pelaksanaan pelatihan dengan rencana pelatihan tahunan	$(\sum \text{Pelatihan yang terlaksana} / \sum \text{Pelatihan dalam Rencana Pelatihan Tahunan}) \times 100\%$	%	Dilakukan setiap 1 tahun sekali saat evaluasi program pelatihan tahunan

## 5. KESIMPULAN

Kesimpulan yang di dapat dari penelitian ini yaitu:

- Rancangan prosedur pelatihan usulan terdiri dari 4 prosedur yaitu prosedur analisa kebutuhan pelatihan, prosedur perancangan pelatihan, prosedur pelaksanaan pelatihan, dan prosedur evaluasi pelatihan.
- Rancangan prosedur pelatihan usulan telah memenuhi *requirement* dari ISO 9001:2015 klausul 7.2 berdasarkan analisis gap antara *requirement* ISO 9001:2015 klausul 7.2, kondisi aktual, dan implementasinya.
- Rancangan prosedur pelatihan usulan telah memenuhi *requirement* dari teori pelatihan berdasarkan analisis gap antara tahapan pelatihan, kondisi aktual, dan implementasinya.
- Rancangan prosedur pelatihan usulan telah memenuhi *risk based thinking* berdasarkan hasil *risk register*. Dari hasil *risk register* terpilih satu risiko yang memiliki *risk rating* tertinggi diantara risiko lainnya yaitu berada pada tingkatan *medium risk*.

- Rancangan prosedur pelatihan usulan telah dilakukan perbaikan proses dengan menerapkan teknik *value added*, *simplification*, dan *automation*.

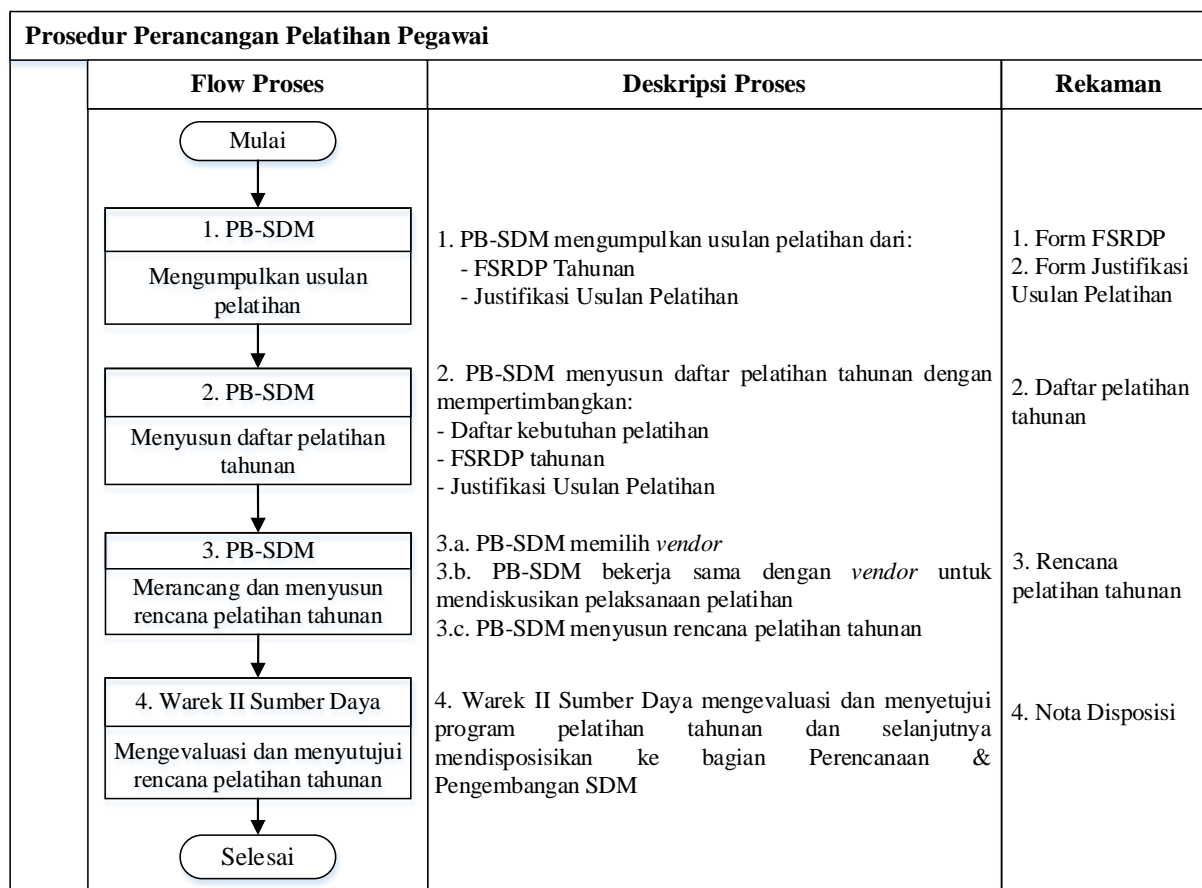
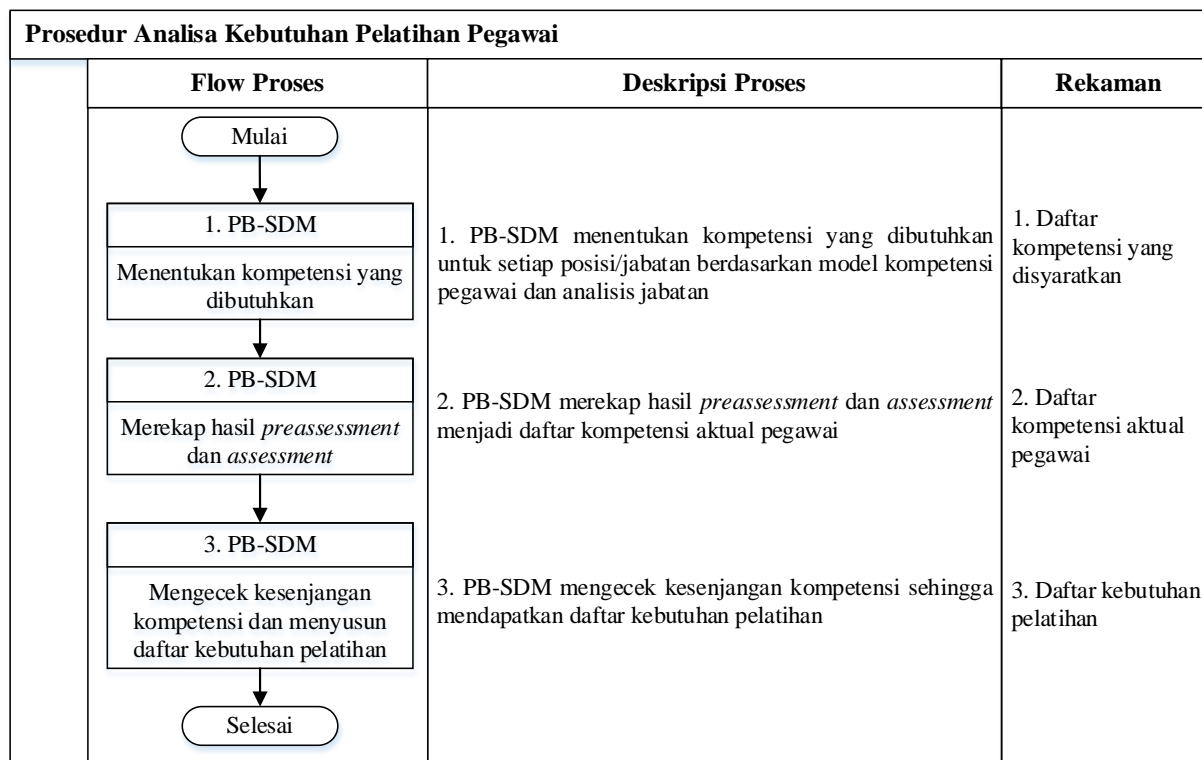
## 6. DAFTAR PUSTAKA

- ABPMP. (2013). *BPM CBOOK Version 3.0*.
- Aji, W. P. (2015). *Perancangan Dokumen SOP Berbasis ISO 9001:2015 Klausul 8.5 pada Kegiatan Produksi dan Penyediaan Jasa dengan Mempertimbangkan Risk Based Thinking dengan Menggunakan Metode Business Process Improvement di CV. XYZ*. Bandung: Universitas Telkom.
- Ariyanti, S. D. (2015). *Analisis Perbaikan Proses Bisnis dan Perancangan SOP Pelaksanaan Pelatihan Untuk Memenuhi Requirement ISO 9001:2008 Klausul 6.2*. Bandung: Universitas Telkom.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

- Page, S. (2010). *The Power of Business Process Improvement: 10 Simple Steps to Increase Effectiveness, Efficiency, and Adaptability*. United States of America: AMACOM.
- Rozalena, A., & Dewi, S. K. (2016). *Panduan Praktis Menyusun Pengembangan Karier dan Pelatihan Karyawan*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Setyowati, E. (2016). *Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi: Solusi Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Diakses melalui [www.publik.brawijaya.ac.id](http://www.publik.brawijaya.ac.id) pada 26 Juni 2017.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2008). *Competence at Work Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Usman, H. (2013). *Manajemen Teori, Praktik & Riset Pendidikan Edisi 4*. Jakarta Timur: PT Bumi Aksara.



## 7. LAMPIRAN



Prosedur Pelaksanaan Pelatihan Pegawai		
Flow Proses	Deskripsi Proses	Rekaman
<pre> graph TD     Start([Mulai]) --&gt; Step1[1. PB-SDM Menerbitkan surat tugas]     Step1 --&gt; Step2[2. PB-SDM Mengirim BAP dan Daftar Hadir Pelatihan ke vendor]     Step2 --&gt; Step3[3. Pegawai TPA Mengikuti pelatihan dan mengupload bukti pelatihan ke iGracias]     Step3 --&gt; End([Selesai])                     </pre>	<p>1. PB-SDM menerbitkan surat tugas untuk pegawai yang terpilih menjadi peserta pelatihan di iGracias</p> <p>2. PB-SDM mengirim BAP Pelatihan untuk diisi <i>vendor</i> dan Daftar Hadir untuk diisi pegawai pada saat pelaksanaan pelatihan berlangsung</p> <p>3.a. Pegawai TPA mengikuti pelatihan yang telah dijadwalkan                      3.b. Pegawai TPA mengupload bukti pelatihan ke iGracias</p>	<p>1. Surat tugas</p> <p>2. BAP Pelatihan</p> <p>3. Daftar hadir</p> <p>4. Sertifikat/Surat Keterangan/dsb.</p>

Prosedur Evaluasi Pelatihan Pegawai		
Flow Proses	Deskripsi Proses	Rekaman
<pre> graph TD     Start([Mulai]) --&gt; Step1[1. PB-SDM Meminta kembali BAP Pelatihan dan Daftar Hadir]     Step1 --&gt; Step2[2. PB-SDM Merekap hasil pretest dan post test pegawai serta hasil evaluasi yang dilakukan vendor tentang kepuasan peserta pelatihan]     Step2 --&gt; Step3[3. PB-SDM Merekap hasil performance appraisal]     Step3 --&gt; Step4[4. PB-SDM Mengevaluasi, menyusun laporan evaluasi dan update database]     Step4 --&gt; End([Selesai])                     </pre>	<p>1. PB-SDM meminta kembali BAP Pelatihan dan Daftar Hadir Pegawai setelah pelatihan selesai dilaksanakan sebagai bukti pelatihan</p> <p>2. PB-SDM mengumpulkan data berikut dari <i>vendor</i>:                      - hasil <i>pretest</i> dan <i>post test</i> pegawai                      - hasil evaluasi kepuasan pegawai yang menjadi peserta pelatihan terhadap pelaksanaan pelatihan</p> <p>3. PB-SDM mengumpulkan hasil <i>performance appraisal</i> yang dilakukan 3 bulan setelah pelatihan selesai diikuti pegawai</p> <p>4.a. PB-SDM mengevaluasi dan menyusun laporan berdasarkan:                      - hasil <i>pretest</i> dan <i>post test</i> pegawai                      - hasil evaluasi kepuasan pegawai terhadap pelatihan                      - hasil <i>performance appraisal</i> pegawai yang mengikuti pelatihan                      4.b. PB-SDM memperbaharui data pelatihan dan kompetensi pegawai TPA</p>	<p>1. Laporan Evaluasi Pelatihan</p>