

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sistem Manajemen Mutu (SMM) merupakan sebuah kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam menjaga kualitas mutu dari jasa atau barang yang dilayankan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan memungkinkan perbaikan yang berkelanjutan. Sistem Manajemen Mutu itu sendiri memberikan manfaat untuk menjaga konsistensi mutu produk dan proses pekerjaan. Sistem Manajemen Mutu yang banyak diterapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan adalah yang di keluarkan oleh Organisasi Standar Internasional (International Standard Organization, ISO). ISO menetapkan standar untuk Sistem Manajemen Mutu dengan seri 9001, sehingga dikenal dengan sebutan ISO 9001. ISO 9001 diharapkan dapat meningkatkan kualitas sehingga dapat memberikan kepuasan pada pelanggan, memenuhi kebutuhan pasar, dan secara tidak langsung dapat meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di perusahaan, yang kemudian SDM tersebut dapat menghasilkan produk yang berkualitas. Standar ini memastikan bahwa perusahaan telah mengendalikan dan menjamin semua kegiatan operasional yang mempengaruhi kualitas produk yang dihasilkan.

ISO 9001 merupakan standar global yang diakui dan dipergunakan oleh perusahaan-perusahaan jasa konstruksi. Perusahaan-perusahaan konstruksi menerapkan Sistem Manajemen Mutu salah satunya dengan cara menyusun dan menetapkan Prosedur Mutu, melakukan Audit Internal untuk dapat memastikan penerapan Sistem Manajemen Mutu sudah terimplementasi dengan tepat, merupakan sasaran pada suatu proyek selain biaya dan waktu. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 lebih berfokus pada kinerja perusahaan dengan strategi atau pendekatan *risk-based thinking* dan PDCA (plan do check action) yang diterapkan di seluruh tingkatan di dalam organisasi. Ada beberapa tujuan dari sebuah perusahaan yang menerapkan SMM didalam organisasi adalah untuk *prestige* atau nilai perusahaan itu sendiri, persyaratan dari sebuah tender, untuk memperoleh

dan menjaga mutu produk yang dihasilkan secara berkelanjutan sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan serta mengharapkan tidak adanya pekerjaan yang harus diulang (*rework*) dikarenakan adanya pekerjaan yang cacat (*defect*) atau kerusakan. Perusahaan yang menerapkan sistem manajemen mutu cenderung memperlihatkan ciri-ciri filosofi mencegah lebih baik dari pada perbaikan, komunikasi yang lebih sesuai, pemeliharaan dokumen yang efektif dan efisien, kesadaran mutu, dan harapan manajemen yang tinggi (Hadiwiardjo dan Wibisono). Salah satu perusahaan jasa konstruksi yang telah melakukan penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 adalah PT. XYZ.

PT. XYZ merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang konstruksi. PT. XYZ terus berupaya mendorong kesuksesan penerapan sistem manajemen mutu pada semua bisnis proses pekerjaan yang ada di PT. XYZ. Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada salah satu *Departemen Head* di PT. XYZ, indikator keberhasilan penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 di PT. XYZ ada 2 (dua). Yang pertama adalah memperoleh sertifikasi ISO dan melihat dari jumlah temuan Major dan Minor pada saat audit eksternal. Lalu yang kedua adalah objektif dari *Quality Management System* (QMS) di PT. XYZ yang bisa dilihat dari salah satu point KPI Perusahaan yang berkaitan dengan *Quality* (mutu) yaitu *NCR cost* tidak boleh melebihi 0,1% dari nilai kontrak.

Ada beberapa langkah yang coba dilakukan perusahaan untuk mencapai indikator keberhasilan dalam menerapkan sistem manajemen mutu yaitu dengan cara membuat sebuah aplikasi dalam bentuk web yang berguna untuk melaporkan adanya *NCR (Non Conformity Report)* di proyek sehingga bisa memantau *NCR cost* agar tidak melebihi yang sudah ditetapkan didalam KPI perusahaan. Dan juga PT. XYZ secara rutin setiap tahunnya melakukan audit internal sebanyak paling sedikit 1 (satu) kali untuk setiap proyek yang ada dan 1 (satu) kali untuk setiap divisi/function yang ada di HO (*Head Office*).

Namun seiring berjalannya penggunaan aplikasi atau web tersebut, ditemukan masih adanya temuan atau laporan *NCR (Non Conformity Report)* terkait material, *Unsupervised Work* (Orang), *Engineering* (Metode Kerja), *Soil*

Condition dan mesin. Dari data yang diperoleh melalui web tersebut tercatat dari tahun 2019-2022 masih ditemukannya laporan NCR sebanyak 513 dengan beberapa scope yang berulang (Tabel 1) sehingga menghasilkan NCR *cost* yang bisa dilihat pada Summary NCR Cost pada tahun 2021 sampai tahun 2023 (Gambar 1).

Dibawah ini adalah Data hasil laporan Non-Conformed Report (NCR) dari tahun 2019 s/d 2020 (Tabel 1), Summary NCR Cost tahun 2021 s/d 2023 (Gambar 1) dan hasil rekapan audit eksternal ISO 9001 dari tahun 2011 sampai 2023 (Tabel 2).

Tabel 1.1 Data hasil laporan Non-Conformed Report (NCR) dari tahun 2019 s/d 2020

ROOT CAUSE NCR							
No	Tahun	Kategori					Jumlah
		<i>Unsupervised Work (Orang)</i>	Material	<i>Tool (Mesin)</i>	<i>Engineering (Metode Kerja)</i>	<i>Soil Condition</i>	
1	2019	39	9	0	2	0	50
2	2020	205	53	2	7	8	275
3	2021	82	31	0	25	5	143
4	2022	16	8	2	0	0	26
5	2023	12	3	0	3	1	19
TOTAL							513

Tabel 1.2 Data Rekapan Audit Eksternal ISO 9001 dari tahun 2011 s/d 2022

DATA REKAPAN AUDIT EKSTERNAL ISO 9001					
No	Tahun	Kategori		Jumlah	NOTE
		Major	Minor		
1	2011	0	7	7	ISO 9001
2	2012	1	2	3	ISO 9001
3	2013	0	8	8	ISO 9001
4	2014	0	5	5	ISO 9001
5	2015	1	7	8	ISO 9001
6	2016	0	3	3	ISO 9001
7	2017	0	9	9	ISO 9001
8	2018	0	3	3	ISO 9001

9	2019	0	4	4	ISO 9001
10	2020	1	2	3	ISO 9001
11	2022	0	4	4	ISO 9001
TOTAL				57	

Summary NCR Cost Tahun 2021 (Based on Executive Summary)

Kriteria Penilaian NCR Cost
 Tidak keluar cost
 Keluar Cost > 0% < 50%
 Keluar Cost > 50% < 100%
 Keluar Cost > 100%

KPI NCR Cost Operation yang sudah di setujui yaitu 0.10 % dari nilai kontrak / paket pekerjaan.

Project	NCR COST		
	Target	Score	Conversion Score to 100%
Building			
Project A	0.10	0%	0%
Project B	0.10	50%	100%
Project C	0.10	40%	80%
Project D	0.10	50%	100%
Project E	0.10	50%	100%
Infra			
Project F	0.10	50%	100%
Project G	0.10	50%	100%
Project H	0.10	50%	100%
Project I	0.10	50%	100%

Summary NCR Cost Tahun 2022 (Based on Executive Summary)

Kriteria Penilaian NCR Cost
 Tidak keluar cost
 Keluar Cost > 0% < 50%
 Keluar Cost > 50% < 100%
 Keluar Cost > 100%

KPI NCR Cost Operation yang sudah di setujui yaitu 0.10 % dari nilai kontrak / paket pekerjaan.

Project	NCR COST			
	KPI Score	Target	Score	Conversion Score to 100%
Building				
Project A	4.80	0.10	0%	0%
Project B	-	0.10	50%	100%
Project C	0.03	0.10	40%	80%
Project D	-	0.10	50%	100%
Project E	-	0.10	50%	100%
Project J	-	0.10	50%	100%
Project K	-	0.10	50%	100%
Project L	-	0.10	50%	100%
Project M	-	0.10	50%	100%
Infra				
Project F	-	0.10	50%	100%
Project H	-	0.10	50%	100%
Project N	-	0.10	50%	100%
Project O	-	0.10	50%	100%

Summary NCR Cost Tahun 2023 (Based on Executive Summary)

Kriteria Penilaian NCR Cost
 Tidak keluar cost
 Keluar Cost > 0% < 50%
 Keluar Cost > 50% < 100%
 Keluar Cost > 100%

KPI NCR Cost Operation yang sudah di setujui yaitu 0.10 % dari nilai kontrak / paket pekerjaan.

Project	NCR COST			
	KPI Score	Target	Score	Conversion Score to 100%
Building				
Project A	4.83	0.10	0%	0%
Project J	-	0.10	50%	100%
Project K	-	0.10	50%	100%
Project L	0.29	0.10	40%	80%
Project M	-	0.10	50%	100%
Project P	-	0.10	50%	100%
Project Q	-	0.10	50%	100%
Infra				
Project R	-	0.10	50%	100%
Project H	0.48	0.10	40%	80%
Project N	-	0.10	50%	100%

Gambar 1.1 Summary NCR Cost tahun 2021 s/d 2023

PT. XYZ sudah memperoleh sertifikasi 9001 semenjak tahun 2011. Namun melihat hasil laporan NCR yang tinggi dan NCR *cost* yang rata-rata menunjukkan melebihi dari yang sudah ditetapkan serta melihat jumlah temuan major dan minor yang diperoleh pada saat audit eksternal, untuk sementara bisa disimpulkan bahwa penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 di PT. XYZ bisa dikatakan belum sukses. Semuanya itu mungkin dikarenakan beberapa hal, yaitu masih kurangnya kesadaran akan pentingnya penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 bagi perusahaan, atau tidak ada atau tidak

dijalankannya punishment untuk bisa membuat kesadaran akan pentingnya penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015, atau kurangnya program mutu yang bisa diterapkan untuk menjadi pendukung penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015, atau tidaknya keterlibatan *Project Manager* (PM) untuk mendukung penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015.

Oleh karenanya semuanya itu menjadi latar belakang penelitian ini. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor dan variabel yang menjadi penentu kesuksesan penerapan Sistem Manajemen Mutu di PT. XYZ, mencari tahu dan menentukan apa langkah-langkah dan solusi untuk bisa menjamin kesuksesan penerapan Sistem Manajemen Mutu di PT. XYZ dan rekomendasi dalam penentu kesuksesan penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT. XYZ. Metodologi penelitian ini kedepannya akan menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif, yaitu dimulai dengan mengidentifikasi faktor dan variabel penentu kesuksesan penerapan Sistem Manajemen Mutu melalui studi literatur, melakukan validasi faktor dan variabel penentu kesuksesan penerapan Sistem Manajemen Mutu kepada para responden pakar, melakukan survey dengan menyebarkan kuisisioner kepada responden, dan menganalisis hasil survey tersebut. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang berpengaruh dalam dalam penentu kesuksesan penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT. XYZ.

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu kepada latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka batasan permasalahan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apa saja faktor dan variabel yang menjadi penentu kesuksesan penerapan Sistem Manajemen Mutu di PT. XYZ?
- 2) Apa saja langkah-langkah dan solusi untuk menjamin kesuksesan penerapan Sistem Manajemen Mutu di PT. XYZ?

- 3) Apa saja rekomendasi dalam penentu kesuksesan penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT. XYZ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan utama penelitian yang ingin dicapai adalah:

- 1) Mengetahui faktor dan variabel yang menjadi penentu kesuksesan penerapan Sistem Manajemen Mutu di PT. XYZ.
- 2) Menentukan apa saja langkah-langkah dan solusi untuk menjamin kesuksesan penerapan Sistem Manajemen Mutu di PT. XYZ
- 3) Menghasilkan rekomendasi kepada Top Manajemen agar dapat meningkatkan kesuksesan penerapan Sistem Manajemen Mutu di PT. XYZ.

1.4 Batasan Penelitian

Agar penelitian ini tidak meluas dari permasalahan tersebut, maka penulis memfokuskan penelitian ini pada:

- 1) Perusahaan konstruksi yaitu PT. XYZ yang menjadi studi kasus pada penelitian ini.
- 2) Penelitian ini dibatasi pada kantor pusat dan proyek-proyek PT. XYZ yang sudah menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015.
- 3) Responden dibatasi kepada personil PT. XYZ di HO (*Head Office*) dan di proyek yang sudah bekerja di PT. XYZ lebih dari 5 tahun.

1.5 Manfaat Penelitian

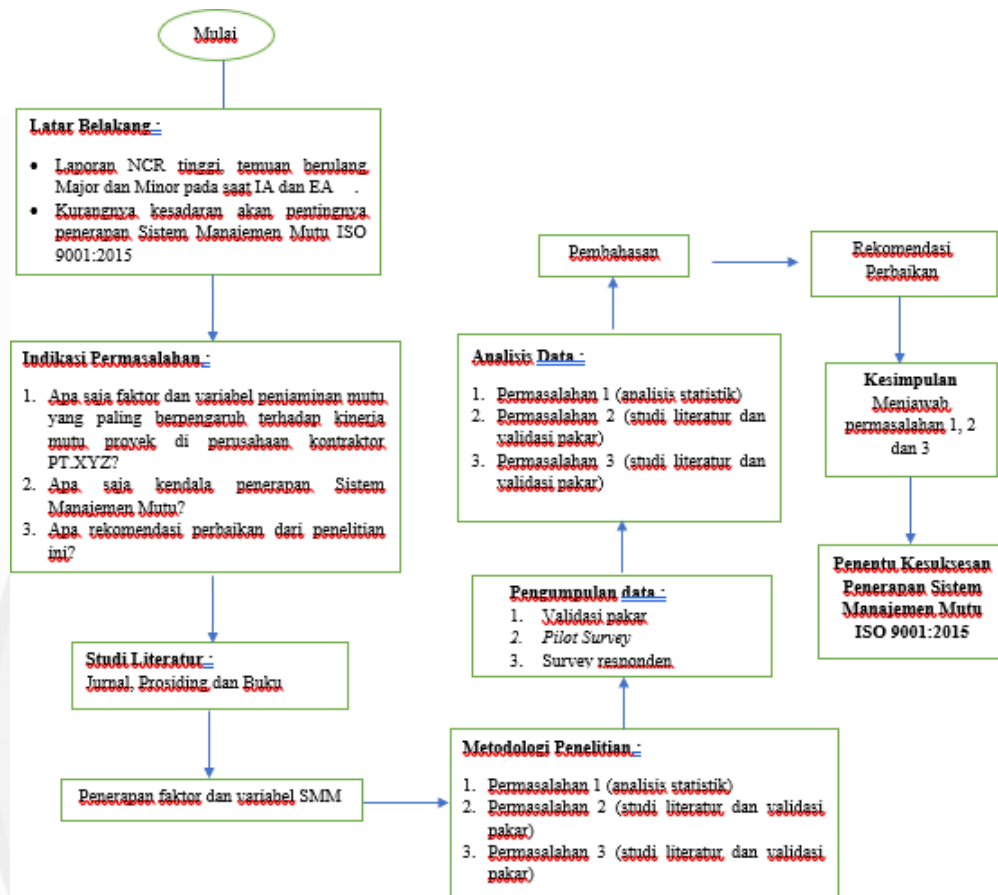
Manfaat yang diharapkan penulis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Lewat penulisan ini penulis berharap dapat membuat pembaca bisa memahami betapa pentingnya penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 bagi sebuah organisasi atau perusahaan untuk keberlangsungan organisasi atau perusahaan tersebut.
- 2) Manfaat yang diharapkan penulis dalam penelitian ini adalah penulis berharap bisa memberikan masukan kepada Pimpinan Puncak tentang langkah-langkah dan solusi apa yang bisa diterapkan untuk menjamin kesuksesan penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO.
- 3) Penulis berharap penelitian ini kedepannya dapat menjadi acuan atau landasan literatur bagi peneliti lain terkait penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 didalam organisasi atau perusahaan supaya lebih optimal dan sukses.

1.6 Kerangka Berpikir

Pada gambar 1.1 dibawah ini adalah kerangka konseptual dalam penelitian ini. Yang diawali dengan latar belakang terkait laporan NCR yang masih tinggi, masih adanya temuan berulang sehingga mengubah status temuan (Minor → Major) pada saat pelaksanaan internal audit maupun eksternal audit oleh Badan Resertifikasi dan kurangnya kesadaran akan pentingnya penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT. XYZ sedangkan dalam setiap pelaksanaan internal audit ataupun eksternal audit adanya temuan merupakan hal yang wajar namun jika temuan tersebut menjadi temuan yang berulang maka itu sudah bukan menjadi hal yang wajar dan hal itu bisa saja terjadi dikarenakan kurangnya kesadaran atau *awareness* setiap orang akan pentingnya penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015.

Berikut ini digambarkan kerangka konseptual yang akan dilakukan untuk menjawab permasalahan pada penelitian ini:



Gambar 1.2 Diagram Kerangka Berpikir

Selanjutnya, peneliti mendeskripsikan rumusan masalah berdasarkan latar belakang tersebut, oleh karena itu perlu adanya studi literatur dari jurnal, buku ataupun prosiding untuk dapat menentukan faktor dan variabel penentu kesuksesan sistem manajemen mutu, konsep dalam metode penelitian dibuat untuk menemukan cara agar dapat menjawab keempat permasalahan, setelah metode ditetapkan langkah selanjutnya melakukan penyebaran kuesioner kepada pakar agar dapat memverifikasi faktor dan variabel yang telah ditentukan, setelah mendapatkan hasil validasi dari pakar terkait faktor dan variabel yang sudah ditetapkan, selanjutnya dilakukanlah *pilot survey* untuk memastikan responden memahami setiap pertanyaan yang tertulis didalam kuesioner sebelum kuesioner

disebar ke responden, setelah *pilot survey* langkah yang diambil untuk pengumpulan data yaitu dengan cara mengedarkan kuesioner kepada responden yang sudah bekerja di PT. XZY lebih dari 5 tahun baik yang bekerja di HO (Head Office) maupun yang berkerja di proyek, dan kemudian data yang sudah terkumpul dilakukan analisis statistik dengan menggunakan program SPSS versi 25.

Setelah hasil dari analisis tersebut diperoleh selanjutnya akan dilakukan pengkajian yang bersumber pada literatur dan penelitian sebagai penunjang untuk mempermudah dalam menyampaikan kesimpulan dan saran yang bertujuan untuk kesuksesan penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015.

