BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Suatu perusahaan memiliki beberapa fungsi penting yang menunjang kegiatan-kegiatan yang ada. Dalam rangka mencapai visi dan misi tertentu, suatu perusahaan memiliki fungsi-fungsi seperti fungsi keuangan, pemasaran, sumber daya manusia dan fungsi operasi. Masing-masing fungsi tersebut memiliki tugas masing-masing. Misalnya fungsi keuangan yang bertugas mencari dana dan menggunakan dana yang tersedia seefektif dan seefesien mungkin. Fungsi pemasaran yang bertugas mencari tahu produk/jasa seperti apa yang dibutuhkan oleh konsumen di lapangan kemudian menginformasikannya agar produk/jasa yang ada di perusahaan dapat diketahui keberadaannya oleh masyarakat. Fungsi sumber daya manusia bertugas mengkoordinasikan karyawan agar dapat bekerja sebaik mungkin agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Kemudian fungsi operasi bertugas menghasilkan barang/jasa yang bernilai serta berguna atau sesuai dengan harapan/kebutuhan konsumen.

Fungsi operasi yang berhubungan dengan proses produksi yang telah mengalami perkembangan menjadi *operations and supply chains* yang cakupannya lebih luas yaitu dari proses transformasi barang sampai penyampaiannya ke konsumen. Russel (2009) mengatakan bahwa operasi adalah proses yang menyangkut kegiatan harian atau *day-today activity*. Operasi adalah fungsi yang berkaitan dengan proses perubahan input menjadi output yang memiliki nilai lebih. Maka tugas dari fungsi operasi adalah untuk menciptakan nilai tambah dari suatu produk/jasa. Kegiatan operasi dalam suatu organisasi. sangat bersinergis dengan fungsi manajerial lainnya seperti, keuangan, pemasaran, sumber daya manusia dan hubungannya dengan pihak *supplier*. Fungsi operasi berprinsip pada efisiensi dan efektivitas guna menghasilkan produk, baik itu jasa ataupun barang yang berkualitas.

Menurut Asosiasi Kualitas Amerika (2009), kualitas adalah suatu karakteristik dari sebuah barang atau jasa dalam kemampuannya memenuhi

kebutuhan. Sedangkan menurut kamus besar Webster, kualitas adalah tingkat keunggulan suatu produk atau jasa. Kualitas dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu konsumen dan produsen. Jika dilihat dari sudut pandang konsumen, kualitas memiliki dua fungsi. Pertama, seberapa baik kemampuan suatu produk atau jasa dalam melakukan apa yang menjadi tujuan awalnya (*fitness for use*). Kedua, adalah tingkat karakteristik kualitas yag dilekatkan pada produk atau jasa tersebut (*quality of design*).

Jika dilihat dari sisi produsen, kualitas adalah kemampuan perusahaan dalam membuat produk atau jasa sesuai dengan desain yang sebelumnya telah dirancang (*quality for conformance)*. Maka untuk menghasilkan kualitas diperlukan suatu pedoman yang melandasi kegiatan produksi dalam suatu perusahaan yaitu manajemen mutu.

Manajemen mutu merupakan bagian dari manajemen operasi yang membahas aspek mutu atau kualitas dari berbagai kegiatan operasional perusahaan. Komitmen akan mutu secara penuh akan memberikan dampak positif dan nilai tambah bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Untuk mencapai sistem manajemen mutu yang optimal maka diperlukan suatu standarisasi dalam sistem manajemen secara menyeluruh yang juga mencakup pengendalian serta penjaminan mutu. Hal ini dapat dilakukan melalui penerapan sistem ISO.

ISO berasal dari kata Yunani *ISOS* yang berarti sama. kata ISO bukan diambil dari singkatan nama sebuah organisasi. Hal ini karena kata ISO sering dikaitkan dengan organisasi yang mengeluarkan sertfikasi ini yaitu *International Standard of Organization*. Organisasi ini merupakan sebuah organisasi non pemerintah yang didirikan pada tahun 1947 di Geneva, Swiss. Tugas organisasi ini adalah melakukan standarisasi atas Sistem Manajemen Mutu yang dilakukan oleh perusahaan. Salah satu jenis ISO yang ada saat ini adalah Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008.

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 merupakan standar internasional yang mengatur tentang sistem management Mutu (*Quality Management System*), oleh karena itu seringkali disebut sebagai *"ISO 9001,*

QMS" adapun tulisan *2008* menunjukkan tahun revisi, maka ISO 9001:2008 adalah sistem manajemen mutu ISO 9001 hasil revisi tahun 2008.

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 berfokus pada efektivitas proses *continual improvement* dengan pilar utama pola berpikir PDCA (*Plan, Do, Check and Act*). Dimana dalam setiap proses yang dilakukan akan senantiasa didasarkan pada perencanaan yang matang, implementasi yang terukur dengan jelas, evaluasi dan analisis data yang akurat serta tindakan perbaikan yang sesuai dengan monitoring pelaksanaannya. Prinsip tersebut diterapkan agar benar-benar bisa menuntaskan masalah yang terjadi di organisasi. Namun tidak sepenuhnya penerapan ISO menuntaskan masalah. Terdapat fenomena ketika implementasi ISO tidak menghasilkan perbaikan secara berkelanjutan atau bahkan tidak terdapat perubahan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sumaedi dan Yudabakti (2010 : 13) yang mengatakan bahwa terdapat Fenomena yang dialami oleh objek studi kasus di mana peraihan sertifikasi ISO tidak serta merta dibarengi dengan performa produk dan proses dari sisi mutu maupun lingkungan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Aziz (2009 : 75) juga mengatakan hal yang serupa dimana tidak terdapat pengaruh sertifikasi ISO terhadap performa perusahaan terutama kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang tidak meningkat dapat berarti bahwa tidak terdapat peningkatan kemampuan dalam bekerja yang akan mengakibatkan tidak terjadinya peningkatan kualitas produk yang dihasilkan. Jika tidak terdapat peningkatan kualitas produk yang dihasilkan maka implementasi ISO pada suatu perusahaan dapat dikatakan tidak berjalan atau tidak ada perubahan dari implementasi ISO tersebut.

Tidak terdapatnya perubahan pada perusahaan yang mengimplementasikan ISO berarti bahwa tidak terdapat peningkatan kualitas produk yang dihasilkan. Padahal tujuan ISO khususnya ISO 9001 adalah untuk menyediakan produk yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan yang tentunya bersisi kualitas produk. Persyaratan tersebut akan disesuaikan dengan tujuan perusahaan yang akan tercermin dalam capaian kinerja yang sebelumnya telah direncanakan serta ditetapkan.

Penilaian Kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja seseorang. Apabila hal itu dikerjakan dengan benar, maka para karyawan, penyelia, departemen sumber daya manusia, dan perusahaan akan menguntungkan dengan jaminan bahwa upaya individu karyawan mampu mengkontribusikan pada fokus strategi dari perusahaan. Namun dalam penelitian ini, penulis akan fokus pada capaian kinerja perusahaan secara keseluruhan yang dikaitkan dengan ISO 9001 : 2008.

Di sisi lain, seiring perkembangan zaman dan kemajuan teknologi, terutama semakin luasnya dunia usaha, maka kebutuhan akan pengelolaan sistem manajemen mutu semakin dirasa perlu dan mendesak untuk diterapkan pada berbagai *scope industry* yang semakin hari semakin beragam termasuk pada perusahaan yang ada di Indonesia. Salah satunya adalah PT. Pindad (Persero).

PT Pindad. (Persero) merupakan perusahaan yang memproduksi berbagai material untuk kebutuhan militer dalam Negeri dan luar Negeri serta produk-produk komersial lainnya. Sebagai perusahaan yang memproduksi berbagai macam alat maupun bahan material untuk militer dan sarana prasarana kereta api, maka PT. Pindad (Persero) harus berfokus pada kualitas produk yang dihasilkan. Kualitas produksi maupun jasa yang memenuhi harapan pelanggan akan berpengaruh terhadap suksesnya bisnis PT. Pindad (Persero). Untuk mencapai hal tersebut maka diperlukan komitmen dan konsistensi dari manajemen perusahaan dalam fokus kualitas produk guna meningkatkan capaian kinerja.

Komitmen dan konsistensi manajemen tersebut selalu dipelihara dengan melakukan peningkatan dan penyesuaian sistem manajemen mutu secara berkesinambungan. Hal tersebut akan dicapai salah satunya melaui penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008.

Sertifikat ISO 9001 : 2008 merupakan hasil dari kerja keras yang dilakukan PT. Pindad (Persero) secara terus menerus dan berkesinambungan. Melalui penerapan ISO 9001 : 2008 ini, perusahaan diharapkan dapat menjadi perusahaan industri manufaktur kelas dunia, meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan serta khususnya meningkatkan kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, diperlukan suatu analisis terhadap hasil penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 yang dilakukan perusahaan. Hal tersebut menarik penulis untuk mengkaji tema ISO 9001 : 2008 dan mengangkat judul dalam penelitian ini "Analisa Implementasi ISO 9001 : 2008 Dalam Usaha Peningkatan Capaian Kinerja di PT. Pindad (Persero)".

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, penulis mencoba mengidentifikasikan masalah yang akan dibahas yaitu sebagai berikut :

1. Bagaimana Implementasi ISO 9001 : 2008 di PT. Pindad (Persero)?
2. Bagaimana Peningkatan Capaian Kinerja PT. Pindad (Persero)?
3. Bagaimana Analisa Implementasi ISO 9001 : 2008 Dalam Usaha Peningkatan Capaian Kinerja di PT. Pindad (Persero)?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui Implementasi ISO 9001 : 2008 di PT. Pindad (Persero)?
2. Untuk mengetahui Peningkatan Capaian Kinerja PT. Pindad (Persero)?
3. Untuk mengetahui Implementasi ISO 9001 : 2008 Dalam Usaha Peningkatan Capaian Kinerja di PT. Pindad (Persero)?

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan hendaknya dapat bermanfaat bagi :

1. Penulis

   Dapat menambah pengetahuan, membuka dan memperluas cakrawala berpikir serta menambah pemahaman terhadap salah satu *metode quality improvement* yaitu dengan menggunakan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

2. Perusahaan

   Penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan pemikiran dan bahan masukan yang bermanfaat untuk menentukan kualitas produk yang dihasilkan PT. Pindad (Persero).

3. Pembaca

   Sebagai bahan masukan secara langsung maupun tidak langsung dapat memperkaya wawasan dan pengetahuan, bagi siapa saja yang tertarik pada Manajemen Operasional. Khususnya kajian Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008.

1.5 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan tentunya menghasilkan produk baik itu barang atau jasa. Untuk menghasilkan produk tersebut perusahaan melakukan suatu kegiatan yang dinamakan produksi. Kegiatan ini berhubungan dengan proses transformasi dari *input* menjadi *output*. Dalam kajian ilmu manajemen, proses ini dibahas dalam ruang lingkup manajemen operasi. Dalam manajemen operasi tersebut, terdapat dua prinsip yang melandasi yakni efisiensi dan efektivitas. Efisiensi sering dikaitkan dengan perbandingan antara *input* (faktor-faktor produksi) dan *output* (produk) sedangkan efektivitas sering dikaitkan dengan penggunaan metode yang dipilih. namun hal yang penting adalah kualitas produk yang dihasilkan. Dengan menghasilkan produk yang berkualitas maka perusahaan akan meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan.

PT. Pindad (Persero) selaku perusahaan yang menghasilkan berbagai material untuk kebutuhan militer dalam Negeri dan luar Negeri serta produk-produk komersial lainnya harus menghasilkan produk yang berkualitas. Hal ini karena di tengah era globalisasi, setiap perusahaan yang ada dituntut agar dapat lebih kompetitif dalam bersaing. Salah satu cara agar dapat lebih kompetitif adalah dengan menghasilkan produk yang berkualitas. Lebih jauh lagi, untuk menghasilkan produk yang berkualitas diperlukan suatu proses terintegrasi yakni pengendalian serta penjaminan mutu atau yang lebih dikenal dengan istilah manajemen mutu.

Fadillah (2007 : 5) mengatakan bahwa Manajemen mutu merupakan bagian dari manajemen operasional yang membahas aspek mutu atau kualitas dari berbagai kegiatan operasional perusahaan. Komitmen akan mutu secara penuh akan memberikan dampak positif dan nilai tambah bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan. Untuk itu, diperlukan suatu standarisasi sistem manajemen mutu yang diakui secara global. Salah satunya adalah sistem manajemen mutu ISO.

Sistem manajemen mutu ISO merupakan sistem terpadu untuk mengoptimalkan efektivitas mutu suatu perusahaan. Rachman (2008 : 8) mengatakan bahwa ISO merupakan sebuah kerangka kerja untuk peningkatan kualitas secara berkesinambungan. Lebih jauh lagi, ISO berprinsip pada tahap *Plan*, *Do*, *Check* dan *Act*. Melalui sistem ini, perusahaan melakukan suatu perbaikan secara berkesinambungan terhadap kegiatan proses produksi. ISO itu sendiri terdiri dari berbagai macam jenis dan fungsi yang berbeda-beda. Salah satunya adalah ISO 9001 : 2008.

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 merupakan model untuk menjamin mutu, desain, pengembangan, produksi, pemasangan dan pelayanan. Dengan menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 maka perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kualitasnya melalui peminimalisiran faktor-faktor yang dapat menggangu proses produksi.

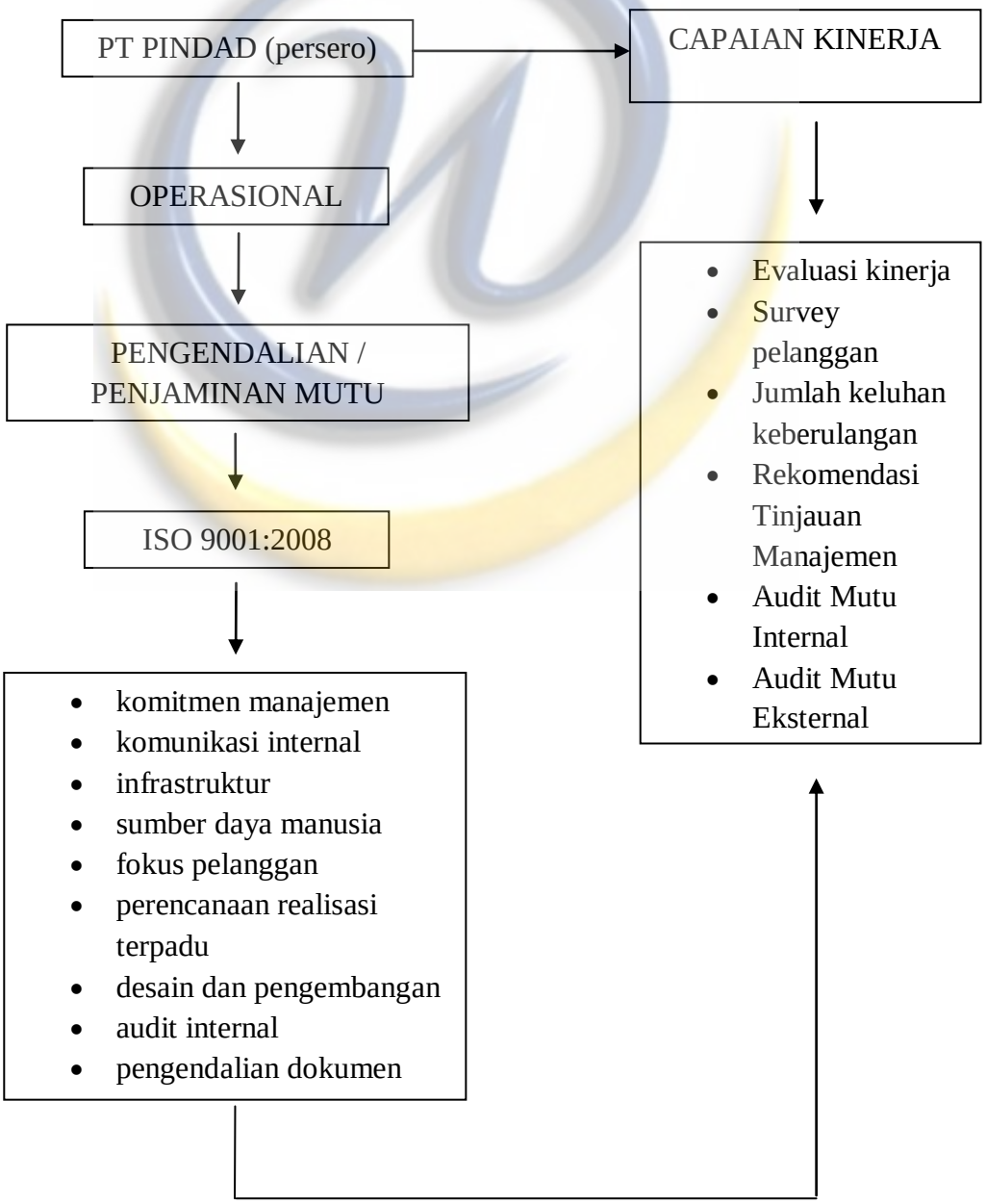
Menurut Iriani dan hadiputra (2010 : 100) ISO 9001:2008 terdiri dari beberapa klausul yang melandasi yaitu, komitmen manajemen, komunikasi internal, fokus pelanggan, perencanaan realisasi terpadu, output tinjauan dan prasarana, desain dan pengembangan, sumberdaya manusia, audit internal serta pengendalian dokumen. Sunu (dalam Aziz, 2009) mengatakan bahwa untuk mengukur keberhasilan penerapan ISO dari segi efisiensi pada suatu perusahaan dapat dilihat dari tiga sudut pandang yakni personel, perusahaan dan pelanggan. Jika dilihat dari sudut pandang perusahaan maka, keberhasilan penerapan ISO akan nampak dari peningkatan capaian kinerja perusahaan tersebut. Capaian kinerja yang ditetapkan suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya tentunya akan berbeda, begitupula capaian kinerja PT. Pindad (persero).

Berdasarkan pengumpulan data awal yang dilakukan penulis, terdapat enam target capaian kinerja PT. Pindad (Persero). Capaian kinerja tersebut adalah, Evaluasi kinerja, Survey pelanggan, Jumlah keluhan keberulangan, Rekomendasi Tinjauan Manajemen, Audit Mutu Internal, Audit Mutu Eksternal.

Hubungan antara penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 dan capaian kinerja PT. Pindad (Persero) digambarkan penulis dalam kerangka berpikir berikut.

Gambar 1.1

Model Kerangka Berpikir



Sumber : Penulis

1.6 Metode Penelitian

Dalam melakukan penelitian dan penyusunan skripsi ini, penulis menggunakan metode deskriptif. Menurut Nazir (2005:54), Pengertian mengenai metode deskriptif yaitu :

"Suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang".

Ditinjau dari jenis masalah yang diselidiki, serta tempat dan waktu penelitian dilakukan, penelitian deskriptif yang dilakukan terbagi atas :

1. Penelitian lapangan

   merupakan suatu penelitian untuk memperoleh data dari perusahaan dengan cara :

   a. Wawancara yaitu berkomunikasi secara langsung terhadap pihak-pihak yang diperlukan keterangannya untuk mencari data.
   b. Observasi yaitu mengunjungi secara langsung perusahaan dan obyek yang diteliti.

2. Studi Pustaka

   Merupakan suatu penelitian dengan cara mempelajari literatur-literatur, buku-buku dan sumber lainnya seperti majalah, jurnal, internet dan Koran yang berhubungan dengan penelitian.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Pindad (Persero) Bandung. Adapun penelitian ini dilaksanakan dari bulan Februari 2012 sampai dengan Mei 2012.