

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini semakin banyak perusahaan industri yang dituntut untuk lebih berkembang dengan menggunakan teknologi secara maksimal, serta mendorong perusahaan untuk meningkatkan mutu. Mutu dapat diartikan sebagai keseluruhan ciri dan karakteristik produk atau jasa yang kemampuannya dapat memuaskan kebutuhan. Hal ini yang menyebabkan perusahaan harus mampu memenuhi kebutuhan konsumen dengan menghasilkan produk yang memiliki mutu lebih baik sesuai dengan standar. Kesadaran terhadap kualitas membuat masyarakat menuntut adanya standar minimum dari layanan yang mereka gunakan untuk membuktikan bahwa organisasi yang menyediakan layanan tersebut dapat dipercaya kualitasnya. Setiap organisasi perusahaan di Indonesia memiliki karakteristik budaya yang berbeda satu dengan lainnya.

Budaya kualitas merupakan pola nilai-nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan ber-kembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. (Hardjosoedarmo, 1999). Survei terhadap budaya kualitas digunakan untuk mengukur seberapa jauh kesadaran karyawan dalam melakukan prinsip-prinsip perbaikan kualitas dan penerapannya pada organisasi tempat mereka bekerja (Johnson, 2000). Persaingan dan perubahan yang begitu cepat dan global, telah memacu dunia industri Indonesia untuk dapat dan harus beradaptasi dengan mengembangkan program SMM untuk menjawab tantangan tersebut, organisasi menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO.

ISO merupakan singkatan dari *International Organization for Standardization*. Pengertian dari ISO sendiri adalah organisasi internasional khusus dalam hal standarisasi. Tujuan ISO adalah mengembangkan dan mempromosikan standar-standar untuk umum yang berlaku secara internasional (M. N. Nasution, 2001: 218). ISO sebagai salah satu standar internasional dalam sebuah sistem manajemen untuk pengukuran mutu organisasi. Sistem manajemen mutu ISO akan menjamin kualitas sesuai standar internasional. Sistem manajemen mutu sebagai kendali atas proses dan prosedur sebuah perusahaan dimana memastikan apabila terjadi ketidaksesuaian maka antisipasi akan dilakukan dengan cepat. Prosedur standar yang telah ditetapkan akan mengoptimalkan kinerja karyawan jika konsisten dijalankan oleh seluruh karyawan. Hal ini untuk dapat menjaga kualitas, efisiensi, serta kinerja karyawan.

Kinerja karyawan menurut (Mangkunegara, 2006) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja menurut (Mathis dan Jackson, 2006) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja menurut (Simamora, 1997) bahwa untuk mencapai agar organisasi berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja karyawan yang baik yaitu dengan melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara yang handal. Menurut Casio (1992) dalam (Mangkunegara, 2012), kinerja adalah pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan. Banyak faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan secara maksimal salah satunya dengan penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO. Sistem Manajemen Mutu ISO menurut (Feng *et al*, 2006 dalam hatane

samuel, 2011) dapat dikelompokkan dalam tiga *framework* yakni: (1) perencanaan sertifikasi ISO, (2) komitmen organisasi atau perusahaan terhadap mutu, dan (3) penerapan prosedur standar yang telah ditetapkan.

Perencanaan sertifikasi merupakan fase awal dalam merumuskan dan mendesain langkah langkah penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO, mulai dari pemilihan badan sertifikasi ISO, identifikasi aspek kualitas, dokumentasi dan lain lain. Untuk mendukung keberhasilan meraih sertifikasi ISO, maka diperlukan perencanaan yang matang sehingga ketika audit dilakukan semua data rekaman sebagai bukti adanya penerapan dari Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO dapat ditunjukkan. Perencanaan dapat dilakukan secara efektif melalui langkah-langkah; identifikasi aspek kualitas, kemudian mendokumentasikan, melakukan training mutu kepada karyawan dan pembuatan prosedur standar yang akan dijalankan perusahaan.

Komitmen Organisasi menurut Mathins & Jacksin (2000) merupakan derajat dimana karyawan mempercayai dan menerima tujuan-tujuan organisasi serta tidak akan meninggalkan organisasi tersebut. Komitmen dalam organisasi merupakan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi terhadap Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO harus dapat dicerminkan oleh komitmen seluruh karyawan dari manajemen puncak, manajemen level menengah sampai kepada karyawan level bawah dalam menerapkan klausul-klausul ISO yang sudah ditetapkan.

Penerapan prosedur standar organisasi yang telah ditetapkan merupakan persyaratan penting dari ISO. Untuk menjalankan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO dalam organisasi diperlukan pembuatan prosedur standar terhadap semua aktivitas kerja yang berdampak terhadap kualitas secara jelas dan mudah diterapkan. Penerapan prosedur sebagai bentuk dari sebuah perubahan adalah selalu tidak mudah. Prosedur baru biasanya membuat karyawan harus merubah cara kerja yang telah bertahun-tahun dilakukan. Untuk membuat karyawan merubah cara kerja, atau melakukan sesuatu yang baru, yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah menanamkan kesadaran pada karyawan terkait tentang pentingnya perubahan dan menerapkan prosedur mutu yang ditetapkan. Kegiatan yang merupakan bagian dari penerapan prosedur adalah: melakukan audit secara periodik, adanya kepatuhan terhadap prosedur standar, dan adanya penerapan perbaikan terus menerus.

PT Nusantara Building Industries adalah perusahaan swasta nasional termasuk jenis industri skala menengah besar dengan fasilitas PMDN yang bergerak bidang manufaktur. Perusahaan berlokasi di Jl. Raya Semarang – Demak Km. 17 Demak, Jawa Tengah yang menjadi satu lokasi dengan kantor pusat sebagai pelaksanaan untuk pengelolaan dalam manajemen dan proses produksi, menempati lahan seluas 10 Ha dengan unit meliputi ; kantor, pabrik, bengkel, gudang bahan baku, gudang produk jadi, tempat bongkar muat, lahan hijau, kantin, ruang ganti karyawan dan fasilitas umum lainnya. Badan hukum sebagai perusahaan persero (terbatas) didirikan dengan mengacu peraturan pusat dan daerah.

Sampai saat ini perusahaan juga telah mengembangkan kantor cabang sebagai pusat untuk pemasaran atau distributor atas semua produk yang dihasilkan. Langkah lainnya yang ditempuh untuk pengembangan perusahaan adalah melaksanakan ekspor untuk sebagian produknya. Dukungan tenaga kerja yang berpengalaman dan kemampuan untuk melakukan kegiatan produksi dapat menjamin mutu produk sesuai dengan persyaratan Standar Nasional Indonesia (SNI) yang ditentukan oleh pemerintah. Sebagai tindak lanjut dalam peningkatan pelayanan kepada pelanggan maka perusahaan telah mengembangkan unit jasa sebagai wadah untuk distributor hasil produk agar penanganan manajemen lebih efektif.

Perusahaan sampai saat ini menangani kegiatan manufaktur dan jasa yang meliputi Produksi :

1. Lembaran serat krisotil semen bergelombang simetris

Lembaran serat krisotil semen bergelombang simetris adalah produk yang dibuat dari bahan serat krisotil, semen, selulosa yang dibentuk menjadi gelombang simetris dan digunakan untuk atap bangunan.

2. Lembaran rata kalsium silikat

Lembaran rata kalsium silikat adalah produk yang dibuat dari bahan pasir silika, semen, kalsium, selulosa, tanah liat yang dibentuk menjadi rata selanjutnya diproses autoclave dengan suhu dan tekanan tertentu yang digunakan untuk atap, dinding, partisi, plafon, lantai dan kegunaan lainnya seperti furniture maupun jenis lainnya. Produk ini adalah produk ramah lingkungan yang merupakan bahan bangunan dengan nilai sangat ekonomis.

Berdasarkan peraturan yang ditetapkan pemerintah dalam kegiatan produksi lembaran serat krisotil semen bergelombang simetris dan lembaran rata kalsium silikat, maka perusahaan telah menyusun dan menerapkan dokumentasi sistem manajemen mutu yang mengacu pada dokumentasi sistem manajemen mutu yang disyaratkan oleh standar internasional ISO 9001:2015.

Selanjutnya didalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 yang telah dimiliki perusahaan dapat dilakukan perubahan sejalan dengan perkembangan dan peningkatan kemampuan perusahaan serta tetap menjaga kredibilitas perusahaan untuk memproduksi lembaran krisotil semen bergelombang simetris dan lembaran rata kalsium silikat sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat. Dokumentasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 yang dimiliki perusahaan disusun dalam bahasa Indonesia selanjutnya harus disosialisasikan untuk dimengerti, dipahami dan diterapkan di seluruh bagian unit kerja perusahaan.

PT. Nusantara Building Industries sebagai perusahaan swasta nasional yang termasuk jenis industri skala menengah besar yang bergerak bidang manufaktur yang telah lama menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO sebagai komitmen perusahaan untuk menjaga kualitas produknya. Sistem manajemen mutu PT. Nusantara Building Industries diterapkan dari proses awal, mulai proses pemilihan *supplier*, bahan awal, proses produksi, pengujian, produk jadi, distribusi dan bahkan ketika produk sampai ditangan pelanggan. Perusahaan sesuai dengan misinya menjadi perusahaan bahan bangunan berbasis fiber semen terbaik di Indonesia. Perusahaan juga menerapkan *risk management* dan *risk assessment* untuk menjamin kualitas dan keamanan produk yang dibuat.

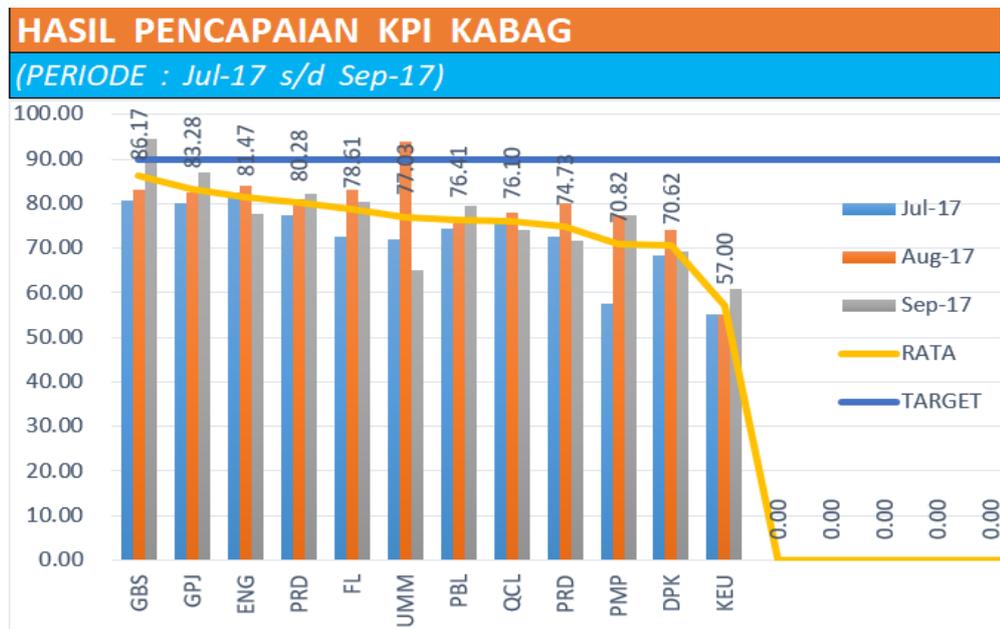
Perusahaan sangat mengharapkan karyawannya dapat melaksanakan tugas dengan baik dalam bekerja untuk mencapai visi misi perusahaan. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, pihak perusahaan melakukan evaluasi kepada semua Kepala Bagian dengan memberikan penilaian. Hal yang melatarbelakangi permasalahan, bahwa upaya yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan belum membawa hasil yang maksimal. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada data pencapaian Key Performance Indicators (KPI), yang telah ditetapkan oleh PT Nusantara Building Industries sebagai berikut :

Tabel I.I
Hasil Pencapaian Key Performance Indicators (KPI) Kepala Bagian
Bulan Juli s / d September 2017

NO	NAMA	BAG	FINAL SCORE			RATA
			Jul-17	Aug-17	Sep-17	
1	BURHAN	GBS	80.85	83.26	94.41	86.17
2	BUDI	GPJ	80.18	82.52	87.14	83.28
3	NURDIN	ENG	82.60	84.10	77.70	81.47
4	PRAMONO	PRD	77.50	81.00	82.35	80.28
5	ANDI	FL	72.50	82.98	80.34	78.61
6	YADI	UMM	72.00	94.00	65.09	77.03
7	HARI	PBL	74.33	75.50	79.39	76.41
8	ZAINUDIN	QCL	76.28	78.00	74.02	76.10
9	TRI	PRD	72.50	80.00	71.69	74.73
10	ADI	PMP	57.46	77.50	77.50	70.82
11	SUHERMAN	DPK	68.32	74.20	69.33	70.62
12	ZACKI	KEU	55.00	55.00	61.00	57.00

Sumber : Bagian Quality Management System PT Nusantara Building Industries, 2017
(Berdasarkan kode etik kerahasiaan nama-nama diatas sudah disamarkan).

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa selama bulan Juli hingga September 2017 dari 12 Kepala Bagian capaian Key Performance Indicator yang telah ditetapkan oleh perusahaan hanya 2 Kepala Bagian (16,7%) yang tercapai, sedangkan sebesar 83,3% belum memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik berikut ini:



Sumber : Bagian Quality Management System PT Nusantara Building Industries

Gambar 1.1
Trend Hasil Pencapaian Key Performance Indicators (KPI) Kepala Bagian

Berdasarkan pada tabel 1.1 dan gambar 1.1 diatas terlihat bahwa trend hasil pencapaian *Key Performance Indicators* (KPI) Kepala Bagian Bulan Juli s / d September 2017 kurang memuaskan, dapat dilihat dari hasil Pencapaian Key Performance Indicators (KPI) hanya Kepala Bagian Umum dan Kepala Bagian Gudang Bahan Baku & Suku Cadang saja yang mencapai target yaitu dengan total score 94.41 dan 94.00. Dengan kurang tercapainya target yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan, memberikan indikasi bahwa kinerja karyawan masih kurang maksimal.

Beberapa studi yang meneliti tentang perencanaan sertifikasi ISO 9001:2008, komitmen organisasi, dan penerapan prosedur dan berbeda-beda pula. Penelitian yang dilakukan Fahat (2016) tentang perencanaan sertifikasi ISO 9001:2008, komitmen organisasi, dan penerapan prosedur terhadap kinerja karyawan melalui budaya kualitas menyatakan Perencanaan sertifikasi dan komitmen organisasi ditemukan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Rahman (2017) menyatakan bahwa perencanaan sertifikasi ISO 9001:2008, komitmen organisasi, dan penerapan prosedur berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Perencanaan Sertifikasi ISO 9001, Komitmen Organisasi, dan Penerapan Prosedur terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Kualitas Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT Nusantara Building Industries”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disampaikan di muka, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah perencanaan sertifikasi ISO berpengaruh terhadap budaya kualitas organisasi?
2. Apakah komitmen organisasi terhadap mutu berpengaruh terhadap budaya kualitas organisasi?
3. Apakah penerapan penerapan prosedur berpengaruh terhadap budaya kualitas organisasi?
4. Apakah perencanaan sertifikasi ISO berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

5. Apakah komitmen organisasi terhadap mutu berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah penerapan prosedur standar berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah budaya kualitas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi perencanaan sertifikasi ISO 9001-2008 berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi penerapan prosedur berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi perencanaan sertifikasi ISO berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi penerapan prosedur berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi Budaya Kualitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat teoritis

1. Sebagai tambahan pengetahuan tentang Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 yang mempunyai manfaat besar bagi perusahaan atau organisasi dalam meningkatkan kualitas mutu dan pelayanan bagi konsumen serta dapat mencapai kesesuaian antara perusahaan atau organisasi dan konsumen.
2. Memberi sumbangan pikiran bagi peneliti serupa di kemudian hari dapat dijadikan sebagai dasar penelitian selanjutnya.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Dunia Usaha

Hasil penelitian ini dapat dijadikan tambahan informasi mengenai penerapan ISO 9001:2008 yang membuat sistem kerja terdokumentasi sehingga memudahkan pihak pimpinan, dapat meningkatkan semangat kerja pegawai karena adanya kejelasan kerja yang dapat mencapai efisiensi, meningkatkan pengawasan dengan adanya audit periodik terhadap pengelola pekerjaan, selain itu termonitornya kualitas organisasi terhadap mitra kerja, serta untuk mengetahui dengan adanya penerapan ISO 9001:2008 di perusahaan atau organisasi, maka kinerja perusahaan akan semakin meningkat.

2. Bagi Organisasi yang Diteliti

Penelitian ini dapat memberikan bahan masukan yang positif untuk mengembangkan pengetahuan kepada organisasi, khususnya mengenai penerapan ISO 9001:2008 untuk masa yang akan datang.

3. Bagi Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini dapat dijadikan bahan pembandingan atau masukan untuk penelitian lebih lanjut guna mendukung perkembangan ilmu pengetahuan.