

# BAB 1 PENDAHULUAN

## 1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Kualitas merupakan salah satu tujuan dan sekaligus indikator kesuksesan suatu pekerjaan konstruksi terutama oleh pemilik proyek terhadap produk dan jasa layanan konstruksi dan konsultansi. Dalam konteks ini, kualitas dianggap sebagai salah satu elemen kunci dari metode dan teknik manajemen proyek konstruksi. Kualitas selalu menjadi sifat yang melekat pada produk, rangkaian kegiatan pelaksanaan atau sistem kerja. Kualitas merupakan suatu citra yang sangat didambakan oleh setiap perusahaan jasa konstruksi dan jasa konsultansi dalam memberikan jasa kepada pemilik proyek baik dalam hal jasa konstruksi, jasa konsultansi maupun jasa produksi. Sebagai konsekuensinya, sistem manajemen kualitas harus diterapkan baik di tingkat perusahaan (*corporate level*) maupun di proyek (*project level*).

Project Management Institute (PMI, 2000) menyatakan bahwa manajemen kualitas proyek merupakan proses yang diperlukan untuk meyakinkan bahwa proyek akan memenuhi harapan dan kebutuhan, termasuk semua kegiatan dari semua fungsi manajemen yang menentukan kebijakan, tujuan dan tanggung jawab kualitas, dan mengimplementasikannya sedemikian rupa sehingga terbentuk tahapan perencanaan kualitas (*quality planning*), penjaminan kualitas (*quality assurance*), pengendalian kualitas (*quality control*) dan penyempurnaan kualitas (*quality improvement*). Kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk atau jasa, seperti : kinerja (*performance*), kehandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*easy of use*), estetika (*esthetics*), dan lain sebagainya [1]. Menurut (Porter, 1980) perusahaan yang ideal adalah perusahaan yang mampu bertahan (*sustainable*), mampu meningkatkan laba (*profitable*), tumbuh (*growth*) dan juga memiliki kemampuan untuk bersaing (*competitive*) dengan perusahaan-perusahaan asing diluar maupun dalam negeri.

Dalam upaya meningkatkan sistem kualitas pada suatu perusahaan jasa konsultasi perlu dilakukan langkah-langkah atisipasif yang harus dipersiapkan oleh perusahaan-perusahaan jasa konsultasi yang ada di Indonesia dengan melakukan berbagai macam perbaikan guna meningkatkan kualitas dari kinerja manajemen sehingga dapat menghasilkan suatu sistem manajemen perusahaan jasa konstruksi yang ideal [2]. Langkah-langkah perbaikan pada perusahaan jasa konstruksi dapat berupa suatu sistem pengendalian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan jasa konsultasi. Faktor-faktor penentu kesuksesan perusahaan jasa konsultasi tersebut terdiri dari faktor internal, faktor eksternal dan *market forces* [3]. Sedangkan menurut (Teng, 2002) dalam menentukan strategi untuk mengembangkan perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang terdiri dari manajemen, organisasi perusahaan, operasional, sumberdaya manusia dan keuangan [4]. Dan faktor eksternal yang terdiri dari ekonomi makro, hukum dan undang-undang, teknologi dan inovasi, sosial politik dan lingkungan yang kompetitif. Jika faktor-faktor tersebut dapat dikelola dengan baik, maka besar kemungkinan perusahaan-perusahaan jasa konsultasi di Indonesia akan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan asing didalam dan diluar negeri.

Namun dari sekian banyaknya permasalahan yang timbul dewasa ini dalam suatu perusahaan jasa konsultasi, faktor internal merupakan hal terpenting yang harus dibenahi. Umumnya masalah internal yang terjadi dihasilkan sendiri oleh perusahaan dan sebenarnya ada dalam kendali organisasi perusahaan. Permasalahan ini biasanya berhubungan dengan lemahnya sistem manajemen Kualitas perusahaan [5]. Sehingga masalah manajemen merupakan faktor terbesar terjadinya banyak kegagalan pada perusahaan yang secara tidak langsung akan mengurangi performa dan kinerja dari suatu perusahaan jasa konsultasi. Untuk dapat menciptakan suatu sistem manajemen kualitas yang baik diperlukan adanya suatu kebijakan dan sasaran kualitas serta komitmen dari manajemen dalam menerapkan dan menjalankan sistem yang ada. Selain itu, untuk mendukung berjalannya sistem mutu secara efektif diperlukan pula sumber daya yang sesuai dan memadai. Disamping itu manajemen harus melakukan tinjauan atas keefektifan sistem kualitas perusahaan dalam selang waktu yang ditentukan.

Tinjauan manajemen (*management review*) ini memberikan input kepada manajemen atas tindakan perbaikan yang diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerja sistem kualitas perusahaan.

Pada penelitian kali ini, akan diteliti mengenai penerapan dan peningkatan sistem manajemen mutu pada perusahaan jasa konsultasi PT.LKI, dikarenakan PT.LKI saat ini sedang dalam proses penerapan sistem manajemen mutu yang berbasis pada standar ISO 9001:2000 sehingga dianggap sesuai dengan penelitian ini.

## **1. 2. PERUMUSAN MASALAH**

### **1. 2. 1 Deskripsi Masalah**

Gelombang globalisasi ekonomi akibat AFTA, GATT, APEC, WTO, dan lain sebagainya, telah menciptakan kancan kompetisi yang semakin bebas dan ketat. Produk barang dan jasa luar negeri akan bebas masuk ke pasar domestik. Menghadapi situasi seperti ini, terdapat dua pilihan bagi para pelaku usaha jasa konsultasi yaitu masuk dalam arena kompetisi atau keluar arena kompetisi. Kedua keputusan tersebut memiliki konsekuensi yang sama beratnya, namun strategi kompetisi yang paling dapat diandalkan oleh pelaku usaha jasa konsultasi adalah "strategi kualitas" [6]. "Strategi kualitas" ini dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas baik kualitas produk maupun sistem manajemen mutu perusahaan.

Dalam upaya untuk meningkatkan kualitas diperlukan adanya penerapan sistem manajemen kualitas yang baik, dan untuk dapat menerapkan sistem manajemen kualitas yang baik diperlukan adanya suatu proses pengendalian kualitas, dimana pengendalian kualitas merupakan suatu proses berulang yaitu melalui siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). Siklus ini disebut siklus Deming yang merupakan model perbaikan berkesinambungan yang dikembangkan oleh Dr. W Edwards Deming, dimana :

- *Plan*, merupakan seluruh aspek yang terlibat dalam suatu proses kegiatan perlu dilakukan secara terperinci.
- *Do*, melakukan suatu proses kegiatan sesuai dengan apa yang direncanakan.
- *Check*, pada setiap langkah dari suatu proses dilakukan pengecekan, apakah

yang dilakukan telah sesuai dengan apa yang direncanakan.

- *Action*, melakukan perbaikan pada segala penyimpangan yang terjadi dan kembali melakukan perencanaan.

Pada umumnya manajemen kualitas dirancang untuk mencegah terjadinya kesalahan dengan melakukan pekerjaan dengan benar. Manajemen kualitas lebih mengutamakan pada pencegahan masalah, dengan menciptakan perilaku dan lingkungan yang nyaman. Selain itu, pada manajemen kualitas juga dilakukan penerapan sistem dengan tepat dan perbaikan manajemen sebagai upaya untuk melakukan pencegahan dan tercapainya peningkatan kualitas. Beberapa prinsip kunci dari manajemen kualitas, antara lain [7]:

- Fokus pada kepuasan pelanggan
- Pemeriksaan berkelanjutan sebagai jalan untuk perbaikan kualitas
- Cangkupan pekerjaan yang jelas untuk memperbaiki proses dalam melakukan pekerjaan
- Mencegah kesalahan lebih baik dari melakukan perbaikan
- Memperbaiki prosesnya bukan menyalahkan
- Mengakui kenyataan bekerja dalam tim, berkerjasama, dan pentingnya kepercayaan
- Menyediakan pelatihan
- Membuat keputusan berdasarkan kenyataan, bukan dari lembaga atau emosi
- Mengenali dan mempublikasikan keberhasilan

Untuk itu, diperlukan adanya suatu proses untuk mendapatkan suatu sistem manajemen kualitas yang tepat dan dapat diterapkan pada suatu perusahaan jasa konsultansi. Woodward-Clyde's merancang proses perbaikan kualitas yang dimulai dengan konsep, dimana dalam perbaikan terdapat bagian proses dan bagian sumberdaya manusia. Proses tersebut berorientasi pada elemen, yang bertujuan untuk melayani pelanggan dan menggunakan penelitian untuk menyelesaikan masalah dan proses perbaikan sesuai. Berikut merupakan elemen dasar dalam proses perbaikan kualitas [8] :

1. Sistem manajemen - proses
  - Proses dan sistem
  - Fokus pada pelanggan

- Penelitian
  - Perbaikan yang berkelanjutan
2. Sistem manajemen - sumberdaya manusia
- Visi dan misi
  - Kebijakan pemimpin
  - Kerjasama tim
  - Penghargaan/ pengenalan sistem
  - Keefektifan individu
  - Keterlibatan semua karyawan

Untuk itu, dengan menerapkan sistem manajemen kualitas akan memberikan kemampuan kepada perusahaan atau organisasi dalam melakukan kontrol, menciptakan stabilitas, prediktabilitas, dan kapabilitas. Dengan adanya sistem kualitas diharapkan perusahaan akan lebih terbantu dalam mencapai, mempertahankan, dan meningkatkan kualitas produk atau layanan yang tersedia secara ekonomis. Untuk dapat menghasilkan kualitas yang baik tidak akan dapat diraih hanya dengan mengandalkan keberuntungan semata, tapi mutlak harus dengan cara penerapan manajemen yang baik dan memperbaiki manajemen yang salah.

### **1. 2. 2 Signifikansi Masalah**

Pada suatu perusahaan untuk dapat memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan sesuai dengan tujuan perusahaan sering kali mengalami kendala-kendala, umumnya kendala-kendala ini berasal dari sistem manajemen kualitas yang diterapkan oleh perusahaan. Faktor-faktor penyebab permasalahan yang timbul pada perusahaan umumnya dikarenakan tidak adanya konsistensi dan komitmen dari manajemen perusahaan dalam penerapan, pengembangan dan pemeliharaan sistem mutu yang efektif dan efisien [9]. Seiring dengan waktu hal ini akan berdampak pada menurunnya kinerja perusahaan yang dapat mengakibatkan pekerjaan ulang (*rework*), penolakan (*reject*), penyelesaian pekerjaan yang tidak tepat waktu, dan penambahan biaya produksi. Selain itu, untuk mengatasi masalah dari ketidaksempurnaan dan kesalahan pekerjaan atau informasi merupakan hal yang cukup serius dan mahal, dan seringkali tidak

ditemukan hingga proyek selesai. Masalah ini meliputi penambahan biaya dan waktu produksi, perdebatan antar pihak, kelalaian, kesalahan, kerancuan pada perencanaan dan spesifikasi, pengurangan umur pakai, dan peningkatan biaya pemeliharaan [10]. Akibat dari sering terjadinya masalah-masalah yang ditimbulkan akan berdampak pada rusaknya nama baik perusahaan.

Untuk itu pada penelitian kali ini akan dibahas mengenai sistem manajemen mutu pada suatu perusahaan, namun tidak secara keseluruhan melainkan hanya pada tahap penerapan dan peningkatan Sistem Manajemen Mutu pada perusahaan jasa konsultansi.

### **1. 2. 3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini ditujukan untuk menjawab pertanyaan :

1. Bagaimanakah penerapan seluruh proses kegiatan Sistem Manajemen Mutu sudah dilaksanakan?
2. Faktor-faktor apa saja dalam penerapan sistem manajemen mutu yang sudah dilaksanakan dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan?

### **1.3. TUJUAN PENELITIAN**

Dengan demikian tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui penerapan seluruh proses kegiatan sistem manajemen mutu dalam PT.LKI.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor penerapan sistem manajemen mutu yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

#### **1.4. MANFAAT PENELITIAN**

##### 1. Bagi Peneliti

Dapat memberikan suatu pengetahuan mengenai penerapan dan peningkatan sistem manajemen mutu dalam menjalankan suatu perusahaan.

##### 2. Bagi Institusi

Dapat dijadikan masukan bagi peningkatan kualitas pada suatu perusahaan jasa konsultansi.

##### 3. Bagi Peneliti lain

Dapat dijadikan masukan dan referensi untuk penelitian selanjutnya.

#### **1.5. BATASAN MASALAH**

Penelitian ini hanya akan membatasi pada:

1. Penelitian ini meninjau penerapan dan peningkatan sistem manajemen mutu suatu perusahaan jasa konsultansi.
2. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan jasa konsultansi PT. LEMTEK KONSULTAN INDONESIA (PT. LKI).
3. Metode penelitian yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dan survey.
4. Sudut pandang pertama ialah perusahaan yang menerapkan sistem manajemen mutu, yaitu PT. LEMTEK KONSULTAN INDONESIA (PT.LKI).

#### **1.6. KEASLIAN PENELITIAN**

Penelitian yang dilakukan merupakan buah karya asli dari penulis dan beberapa hasil penelitian yang relevan dengan skripsi ini diambil dari beberapa penelitian ilmiah, diantaranya adalah :

1. Penelitian oleh Gatot bentoro, (“Pengaruh kualitas manajemen perusahaan terhadap peningkatan kinerja perusahaan jasa konstruksi”, 2004).

Hasil penelitiannya : kinerja perusahaan jasa konstruksi dapat ditingkatkan dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja serta menganalisa seberapa besar pengaruh faktor tersebut terhadap kinerja perusahaan. Kontribusi kualitas hasil akhir dari pekerjaan terhadap peningkatan kinerja perusahaan jasa konstruksi lebih besar dibandingkan faktor-faktor lain yang memberikan kontribusi cukup besar terhadap peningkatan kinerja yaitu kualitas pimpinan perusahaan dalam menyelesaikan konflik dan dalam membuat sumber daya.

2. Penelitian oleh Tri Atmoko Adi Kusuma, (“Pengaruh Manajemen Perusahaan Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi Skala Kecil Dan Menengah”, 2006).

Hasil penelitiannya : kinerja perusahaan kontraktor skala kecil dan menengah dapat diketahui dan diukur tingkat hubungannya dengan faktor-faktor manajemen perusahaan. Dan tingkat korelasi antara kinerja perusahaan jasa konstruksi skala kecil dan menengah dengan hasil akhir pekerjaan dan peningkatan sistem informasi (*management information system*) lebih besar dibanding faktor-faktor lain dari manajemen perusahaan. Sedangkan faktor-faktor lain yang memiliki korelasi cukup besar terhadap kinerja perusahaan, yaitu tujuan dan sasaran yang mengacu pada sumber daya, situasi pasar, pengembangan manajemen, kemampuan karyawan, pengarahan terhadap karyawan, *reward & punishments* serta hambatan dalam penilaian prestasi kerja.

3. Penelitian oleh Hendra Prasetyo Wibowo, (“Manajemen pengendalian mutu dengan pendekatan manajemen resiko yang berbasis standar ISO 9001:2000 (studi kasus proyek precast rusunwa bandung, PT. Adhi karya)”, 2007)

Hasil penelitiannya : berdasarkan analisa yang telah dilakukan diperoleh risiko dominan yang menyebabkan terjadinya kegagalan dalam proyek precast. Dan dengan membuat prosedur pengendalian mutu terhadap proses fabrikasi dan *erection precast*, khususnya pada penyebab risiko dominan dapat menurunkan angka kegagalan dalam proyek precast.

4. Penelitian oleh Benny Hariara, ("Kajian tentang kepuasan pelanggan terhadap pelayanan sehubungan dengan penerapan ISO 9001:2000 pada perusahaan beton pracetak (studi kasus PT. Pacific prestress indonesia)", 2006)

Hasil penelitiannya : pelanggan mempunyai sifat positif terhadap indikator pelayanan PT. PPI secara keseluruhan dilihat dari target yang ditentukan oleh manajemen PT. PPI. Selama penerapan ISO 9001:2000 dari tahun 2003-2005 terdapat peningkatan nilai kepuasan pelanggan untuk semua variabel secara umum. Masalah kedisiplinan SDM masih merupakan faktor tersulit dalam menjalankan ISO 9001:2000.

5. Penelitian oleh Akhmad Dofir, ("Pengaruh penerapan QA tahap konstruksi terhadap kinerja mutu bangunan gedung bertingkat tinggi di jabodetabek", 2002).

Hasil penelitian : telah terbukti bahwa penerapan QA pada tahap konstruksi akan meningkatkan kinerja mutu.

6. Penelitian oleh Sudarto, ("Permodelan Imbalan Manager Proyek Yang Berbasis Keuntungan Perusahaan Dengan Metode *Risk Monte Carlo Simulation Optimization Modeling* Pada Proyek Konstruksi Di Indonesia", 2001).

Hasil penelitian : terdapat hubungan positif yang kuat dan signifikan antara kualitas manager proyek dengan imbalan manager proyek yang berbasis pada keuntungan jangka panjang perusahaan.

Perbedaan antara penelitian yang penulis lakukan dengan penelitian-penelitian sebelumnya seperti yang diuraikan di atas adalah, bahwa penulis ingin meneliti proses penerapan dan peningkatan sistem manajemen mutu yang dilakukan pada suatu perusahaan jasa konsultansi, sehingga dengan adanya penerapan dan peningkatan sistem manajemen mutu diharapkan dapat meningkatkan mutu kinerja dari perusahaan tersebut.