

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Perusahaan Jasa Konstruksi

Definisi jasa yang dirumuskan oleh Kotler (2005) merupakan setiap kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun yang berhubungan dengan produk fisik ataupun tidak.

Sedangkan Zeithaml (1996) mendefinisikan jasa sebagai aktifitas ekonomi yang outputnya bukan produk atau konstruksi fisik, yang secara umum konsumsi untuk produknya dilakukan secara simultan dan nilai tambah yang diberikan dalam bentuk intangibel bagi pembeli pertamanya.

Menurut pasal 1 Undang-undang nomor 3 tahun 1982 tentang wajib dasar perusahaan disebutkan bahwa yang dimaksud perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang menjalankan setiap jenis usaha yang bersifat tetap dan terus-menerus, bekerja serta berkedudukan di wilayah Indonesia dengan tujuan utama mencari keuntungan (Triyanto, 2004). Sedangkan menurut keputusan Menteri Tenaga Kerja Nomor Kep-150/Men/2000 memberikan batasan mengenai perusahaan sebagai berikut ini.

Perusahaan adalah :

- a. Setiap bentuk usaha yang memperkerjakan pekerja dengan tujuan mencari keuntungan atau tidak.

- b. Usaha-usaha sosial dan usaha-usaha lain yang tidak berbentuk perusahaan tetapi mempunyai pengurus dan memperkerjakan orang lain dengan membayar upah, kecuali usaha-usaha sosial yang pembiayaannya tergantung subsidi pihak lain dan lembaga-lembaga sosial milik lembaga diplomatik.

Menurut peraturan Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK) Nomor : 11 a Tahun 2008 bahwa penggolongan kualifikasi usaha jasa pelaksana konstruksi sebagaimana dimaksud dalam pasal 6 didasarkan pada kriteria tingkat/kedalaman kompetensi dan potensi kemampuan usaha, yang selanjutnya dibagi menurut kemampuan melaksanakan pekerjaan berdasarkan kriteria risiko, dan/atau kriteria penggunaan teknologi, kriteria biaya, dapat dibagi jenjang kompetensinya dalam Gred sebagai berikut ini.

- a. Kualifikasi usaha :

1. Kualifikasi usaha kecil berupa Gred 1 (usaha orang perseorangan), Gred 2, Gred 3, Gred 4.
2. Kualifikasi usaha menengah berupa Gred 5.
3. Kualifikasi usaha besar berupa Gred 6, Gred 7.

- b. Batasan maksimal sub bidang :

1. Gred 1 = 2 sub bidang
2. Gred 2 = 4 sub bidang
3. Gred 3 = 6 sub bidang
4. Gred 4 = 8 sub bidang
5. Gred 5 = 10 sub bidang

6. Gred 6 = 12 sub bidang
 7. Gred 7 = tidak dibatasi
- c. Batasan kompetensi usaha :
1. Gred 1 = 0 s.d Rp 50 juta
 2. Gred 2 = 0 s.d Rp 300 juta
 3. Gred 3 = 0 s.d Rp 600 juta
 4. Gred 4 = 0 s.d Rp 1 miliar
 5. Gred 5 => 1 miliar s.d 10 miliar
 6. Gred 6 => 1 miliar s.d 25 miliar
 7. Gred 7 => 1 miliar – tak terbatas.
- d. Persyaratan pengalaman melaksanakan pekerjaan dalam kurun waktu 7 tahun terakhir :
1. Gred 1
 2. Gred 2 = tidak dipersyaratkan
 3. Gred 3 = Rp 200 juta atau NPt 75 juta
 4. Gred 4 = Rp 600 juta atau NPt 150 juta
 5. Gred 5 = Rp 2 miliar atau NPt 500 juta
 6. Gred 6 = Rp 7 miliar atau NPt 5 miliar
 7. Gred 7 = Rp 25 miliar atau NPt 10 miliar

Definisi atau pengertian mengenai perusahaan konstruksi sebenarnya tidak ditemukan di dalam peraturan perundang-undangan, tetapi sebagian dari masyarakat apabila mendengar istilah atau kata konstruksi tersebut pada

dasarnya diidentikan dengan alat-alat berat, seperti bulldoser, mesin giling, traktor, molen dan sebagainya.

Sebenarnya pendapat tersebut juga tidak dapat terlalu disalahkan, karena masyarakat hanya mengartikannya dalam lingkup yang terbatas, berdasarkan apa yang mampu dilihat secara fisik saja.

Dalam hal ini Istimawan Dipohusodo dalam Triyanto (2005) memberikan definisi bahwa konstruksi merupakan upaya pembangunan yang tidak hanya ditekankan pada pelaksanaan pembangunan fisiknya saja, tetapi juga mencakup arti sistem pembangunan secara utuh dan lengkap sehingga dapat dioperasikan sesuai dengan tujuannya.

Dengan demikian dari pengertian-pengertian yang telah dijelaskan di atas maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan jasa konstruksi adalah setiap bentuk usaha yang mempekerjakan pekerja dan menawarkan pelayanan pembangunan baik dalam bentuk produk fisiknya maupun sistemnya.

2.2 ISO 9000

2.2.1 Pengertian ISO 9000

Seri ISO 9000 adalah suatu sistem terpadu untuk mengoptimalkan efektifitas mutu suatu perusahaan dengan menciptakan sebuah kerangka kerja untuk peningkatan atau perbaikan secara berkesinambungan. Sistem manajemen kualitas formal yang berlaku secara internasional adalah sistem manajemen kualitas ISO 9000. ISO 9000 adalah nama generik

untuk sistem manajemen kualitas internasional yang dikeluarkan pertama kali pada tahun 1987 oleh Organisasi Internasional untuk Standardisasi (The International Organization for Standardization – ISO) yang bermarkas di Jenewa, Swiss (Nasution, 2005).

2.2.2 Tujuan ISO 9000

Di sektor perdagangan internasional, sertifikasi ISO 9000 ternyata semakin penting, khususnya pada saat diberlakukannya perdagangan bebas. Tujuan dari ISO 9000 adalah untuk menjamin bahwa kualitas produk suatu perusahaan telah memenuhi suatu standar kualitas tertentu.

Menurut Johnson (1993), alasan perusahaan dalam rangka sertifikasi ISO 9000 adalah :

1. Konsumen yang telah terikat kontrak membutuhkan ISO 9000 untuk memberikan jaminan mutu.
2. Konsumen umum (masyarakat) semakin mempercayai produk atau jasa perusahaan.
3. Bagi perusahaan merupakan jalan yang paling logis dan efektif dalam mengimplementasikan dan mengelola sistem mutu.

Sedangkan menurut Priyadi .G (1997), ISO 9000 memberikan petunjuk kepada perusahaan untuk mencapai tujuan mengenai mutu, yaitu:

1. Perusahaan hendaknya mencapai dan mempertahankan mutu produk secara konsisten dan terus sesuai dengan persyaratan pelanggan.

2. Secara intern, perusahaan harus yakin terhadap operasional manajemen perusahaan, bahwa mutu produk yang diisyaratkan dicapai dan dipertahankan.
3. Perusahaan hendaknya dapat memberikan keyakinan kepada pelanggan terhadap mutu yang dikehendaki atau sedang akan dicapai dalam produk yang akan diserahkan atau jasa yang diberikan pelanggan.

2.2.3 Keuntungan dan Manfaat ISO 9000

Penerapan ISO 9000 memberikan beberapa keuntungan bagi perusahaan, antara lain (Boedisedjati, 2001):

1. Orientasi Pelanggan

ISO 9000 memenuhi persyaratan pelanggan dengan memberikan mutu produk atau jasa untuk kepuasan pelanggan.

2. Keuntungan Pasar

-Perusahaan yang telah mempunyai sertifikat ISO 9000 dapat diterima oleh semua pelanggan sehingga membantu memperlancar dan memasarkan produk atau jasa di pasar domestik dan internasional.

3. Pengakuan

Sertifikat ISO 9000 akan memberikan pengakuan khusus terhadap perusahaan, sehingga membawa persepsi pembeli pada tingkat yang lebih tinggi.

4. Kepercayaan

ISO 9000 menciptakan kepercayaan manajemen terhadap mutu produk atau jasa yang dihasilkan kepada pelanggan mengenai kemampuan perusahaan.

5. Konsistensi Mutu

ISO 9000 membantu memelihara konsistensi mutu produk atau jasa. Ketidaksihesuaian atau penyimpangan dapat segera diketahui dan dilakukan tindakan penyesuaian.

6. Aspek Legal

Secara resmi telah diterima oleh banyak negara. Mengurangi perselisihan *liability* produk dengan menjamin selama pengiriman terhadap kesesuaian produk dari tempat perusahaan.

7. Peningkatan Produktivitas

ISO 9000 dapat meningkatkan produktifitas organisasi dengan penggunaan material, teknik dan sumber daya yang efektif.

8. Meningkatkan Unjuk Kerja Keuangan

Dengan berkurangnya biaya mutu, maka produktifitas meningkat, untuk kerja keuangan perusahaan juga meningkat.

9. Terdokumentasi

Sistem mutu ISO 9000 / SNI 19-9000 memberikan sistem dokumentasi untuk produk, bahan, kegiatan dan operasi. Dokumentasi membantu dalam identifikasi, kaji ulang dan peningkatan produk atau jasa.

10. Dapat ditunjukkan

Sistem mutu ISO 9000 menunjukkan kemampuan organisasi atau perusahaan untuk mencapai mutu tertentu.

11. Pengembangan SDM

Penerapan ISO 9000 memberikan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja secara teratur sehingga membantu peningkatan budaya kerja di seluruh organisasi.

12. Pemantauan

Sistem mutu ISO 9000 membantu pemantauan semua kegiatan organisasi, identifikasi masalah dan melakukan tindakan perbaikan tepat waktu.

13. Peningkatan Potensi Ekspor

Organisasi perdagangan internasional lebih senang melakukan kontak bisnis dengan pemasok yang telah mempunyai sertifikat ISO 9000. Saat ini banyak negara pengimpor yang mewajibkan mitra usahanya untuk mempunyai sertifikat ISO 9000.

Sedangkan menurut Dale (1994), keuntungan yang diperoleh dengan mendapatkan sertifikat ISO 9000 adalah:

1. Pengurangan kesalahan, keluhan pelanggan dan ketidaksesuaian produk dan jasa dan biaya penyimpanan oleh konsumen.
2. Pengurangan jumlah pemeriksaan dan penilaian dan juga pengurangan waktu yang diperlukan konsumen untuk memeriksa sistem yang akan

mengakibatkan penghematan sumber yang diperlukan untuk aktivitas ini.

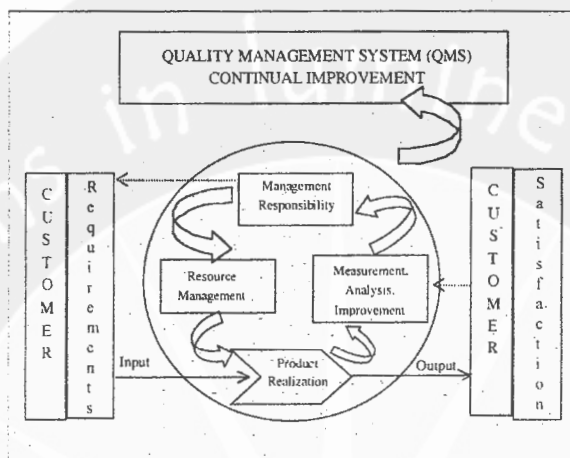
3. Peningkatan kontrol, disiplin prosedur, dokumentasi, komunikasi dan kepuasan pelanggan, identifikasi dan pencegahan masalah lebih cepat, menjamin konsistensi, meningkatkan kesadaran mutu dari departemen dan orang yang merasa mutu bukan perhatian utama mereka.
4. Mengidentifikasi ketidakefektifan dan kelebihan prosedur dan dokumen serta bentuk pemborosan lainnya.
5. Sebuah lingkungan kerja yang baik.

2.2.4 Persyaratan Sistem Manajemen Mutu dalam ISO 9000

ISO 9000:2000 terdiri dari beberapa bagian yang memuat tentang sistem manajemen mutu, diantaranya ISO 9001:2000 dan ISO 9004:2000. ISO 9001:2000 berisikan persyaratan standar yang digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan yang sesuai. ISO 9004 : 2000 berisikan pedoman standar yang menyediakan acuan dalam peningkatan berkelanjutan sistem manajemen mutu untuk memberikan keuntungan pada semua pihak terutama pada kepuasan pelanggan.

Sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 menggunakan pendekatan proses sebagai pedoman dalam menjalankan kebijakan perusahaan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, pendekatan proses ini disusun dengan menggunakan metode yang dikenal dengan P-D-C-A yang dipakai pada semua proses. Gambar 2.1 menjelaskan pentingnya peranan pelanggan

dalam menetapkan persyaratan sebagai masukan (*input*) untuk informasi yang berkaitan dengan harapan pelanggan terhadap organisasi dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Penomoran pada gambar 2.1 mengacu pada penomoran dalam klausul.



Gambar 2.1 Model Proses Sistem Manajemen Mutu ISO 9000
Sumber : Gaspersz (2005. p.3)

Model proses dari ISO 9001:2000 terdiri dari lima bagian utama yang menjabarkan sistem manajemen organisasi, sebagai berikut:

1. Sistem manajemen kualitas (bagian 4 dari ISO 9001:2000)
2. Tanggung jawab manajemen (bagian 5 dari ISO 9001:2000)
3. Manajemen sumber daya (bagian 6 dari ISO 9001:2000)
4. Realisasi produk (bagian 7 dari ISO 9001:2000)
5. Analisis, pengukuran dan peningkatan (bagian 8 dari ISO 9001:2000)

2.2.5 Langkah-langkah untuk Memperoleh ISO 9001:2000

Sesudah mengetahui gambaran umum dan keuntungan dari sistem manajemen mutu ISO 9001:2000, bagi organisasi yang ingin menerapkannya sekaligus memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 dapat mengikuti langkah-langkah berikut ini sebagai acuan dan lebih jelasnya

dapat dilihat pada gambar 2.2 diantaranya :

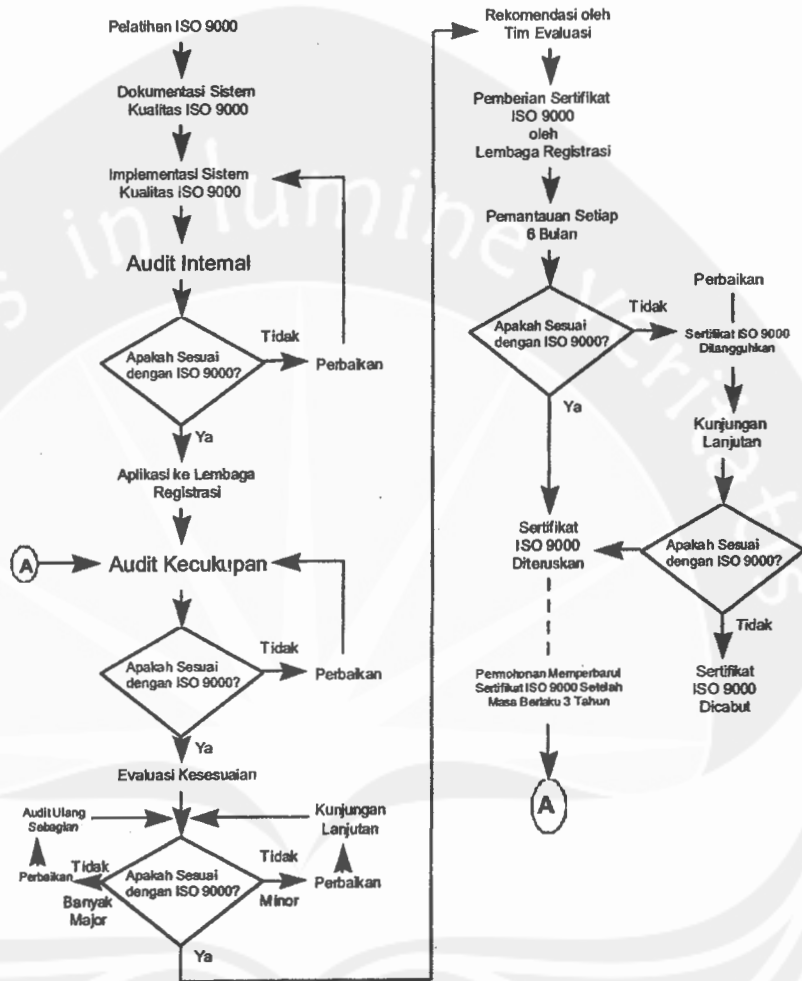
1. Harus ada komitmen dari manajemen puncak.
2. Membentuk komite pengarah atau koordinator ISO.
3. Mempelajari persyaratan-persyaratan standard dari sistem manajemen mutu ISO 9001:2000.
4. Melakukan pelatihan terhadap semua anggota organisasi.
5. Memulai peninjauan ulang manajemen.
6. Identifikasi kebijakan mutu, prosedur-prosedur, dan instruksi-instruksi yang dibutuhkan dan dituangkan dalam dokumen-dokumen tertulis.
7. Implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2000.
8. Memulai audit sistem manajemen mutu perusahaan.
9. Memilih lembaga registrasi yang dapat dilihat pada tabel 2.1

Tabel 2.1 Lembaga registrasi SMM ISO 9001:2000

No.	Nama Lembaga Registrasi ISO 9000	Singkatan Nama Lembaga
1.	ABS Quality Evaluations	ABS QE
2.	American European Services	AES
3.	American Association for Laboratory Accreditation	A2LA
4.	A.G.A. Quality	A.G.A
5.	British Standards Institution	BSI
6.	Bureau Veritas Quality International (North America) Inc.	BVQI
7.	Bellcorp Quality Registration	BQR
8.	Det Norske Veritas Industry, Inc.	DNV
9.	Intertek Services Corporation	INTERTEK
10.	Lloyd's Register Quality Assurance Ltd	LRQA
11.	MET Electrical Testing Company, Inc.	MET
12.	NSF International	NSF
13.	Quality Systems Registrars, Ind.	QSR
14.	SGS International	SGS
15.	Sira Certification Service	SCS
16.	TUV America	TUV
17.	TUV Rheinland of North America, Inc.	TUV RHEINLAND
18.	Underwriters Laboratories Inc.	UL
19.	Vincotte USA, Inc.	AV
20.	AT&T Quality Registrar	AT&T QR
21.	Canadian General Standards Board	CGSB
22.	French Quality Assurance Association	AFAQ
23.	National Standards Authority of Ireland	NSAI
24.	Quality Management Institute	QMI
25.	Singapore Institute of Standards and Industrial Research	SISR
26.	Sucofindo Register Quality Assurance	SRQA

Sumber : Gaspersz (2005. p.23)

10. Melakukan registrasi dengan mengimplementasikan sistem manajemen mutu yang dapat dilihat pada gambar 2.2



Gambar 2.2 Diagram Alir Proses Implementasi Sistem Manajemen Kualitas ISO 9001:2000

Sumber : Gaspersz (2005. p.25)

Jika organisasi sudah melaksanakan langkah-langkah tersebut sampai tahap registrasi, maka dijamin organisasi dapat memperoleh sertifikat ISO 9001:2000.

Menurut data survei tahun 2007 jumlah perusahaan yang telah memiliki sertifikat ISO 9001:2000 meningkat dari tahun ketahun, perolehan data survei untuk wilayah ASEAN dapat dilihat pada tabel 2.2.

Tabel 2.2 Perolehan sertifikat ISO 9001:2000 untuk wilayah ASEAN

No.	Negara	Des. 2003	Des. 2004	Des.2005	Des. 2006	Des. 2007
1.	Brunei Darussalam	36	46	53	52	52
2.	Cambodia	5	5	6	10	11
3.	Indonesia	1318	3134	4068	4783	4538
4.	Laos	-	-	-	1	3
5.	Malaysia	3076	4337	5695	6786	7838
6.	Myanmar	3	6	9	19	21
7.	Philippines	456	1108	1414	2007	2199
8.	Singapore	3341	3964	6282	5830	4150
9.	Thailand	1675	2620	3231	3913	5915
10.	Vietnam	1237	1598	2461	3167	4282

Sumber : The ISO Survey of Certifications 2007 (www.iso.ch)

2.2.6 Delapan Prinsip Manajemen Mutu

ISO 9001:2000 disusun berlandaskan pada delapan prinsip manajemen kualitas. Prinsip-prinsip ini dapat digunakan oleh manajemen senior sebagai suatu kerangka kerja yang membimbing organisasi menuju peningkatan kerja. Prinsip-prinsip ini diturunkan dari pengalaman kolektif dan pengalaman dari ahli-ahli internasional yang berpartisipasi dalam Komite Teknik ISO/TC 176, yang bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mempertahankan standar-standar ISO 9000.

Delapan prinsip manajemen kualitas yang menjadi landasan penyusunan ISO 9001: 2000 menurut Gaspersz (2005) adalah:

1. Prinsip 1: Fokus Pelanggan
2. Prinsip 2: Kepemimpinan
3. Prinsip 3: Keterlibatan Orang
4. Prinsip 4 : Pendekatan Proses
5. Prinsip 5 : Pendekatan Sistem terhadap Manajemen
6. Prinsip 6 : Pendekatan Terus-Menerus
7. Prinsip 7: Pendekatan Faktual dalam Pembuatan Keputusan
8. Prinsip 8: Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan

Adapun pembahasan masing-masing prinsip beserta manfaat-manfaat pokok dan penerapannya adalah sebagai berikut (Gasprsz, 2005):

1. Prinsip 1: Fokus Pelanggan

Organisasi tergantung pada pelanggan mereka. Karena itu, manajemen organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan sekarang dan akan datang, harus memenuhi kebutuhan pelanggan dan giat berusaha melebihi ekspektasi pelanggan.

Manfaat-manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip fokus pelanggan ini, adalah :

- a. Meningkatkan penerimaan dan pangsa pasar, yang diperoleh melalui tanggapan-tanggapan yang cepat dan fleksibel terhadap kesempatan pasar.

- b. Meningkatkan efektifitas penggunaan sumber-sumber daya organisasi menuju peningkatan kepuasan pelanggan.
- c. Meningkatkan loyalitas pelanggan yang akan memimpin pada percepatan perkembangan bisnis melalui pengulangan transaksi-transaksi.

Penerapan prinsip fokus pelanggan akan membawa organisasi menuju :

- a. Pencarian kembali dan pemahaman kebutuhan serta ekspektasi pelanggan.
- b. Jaminan bahwa tujuan-tujuan organisasi terkait langsung dengan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.
- c. Penciptaan komunikasi tentang kebutuhan dan ekspektasi pelanggan ke seluruh anggota organisasi.
- d. Pengukuran kepuasan pelanggan dan tindakan-tindakan pada hasil-hasil.
- e. Pengelolaan sistematis berkaitan dengan hubungan pelanggan.

2. Prinsip 2: Kepemimpinan

Pemimpin organisasi menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari organisasi. Mereka harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang-orang dapat menjadi terlibat secara penuh dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Manfaat-manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip kepemimpinan ini, adalah:

- a. Orang-orang akan memahami dan termotivasi menuju sasaran dan tujuan organisasi.
- b. Aktivitas-aktivitas akan dievaluasi, disesuaikan dan diterapkan dalam satu kesatuan cara.
- c. Meminimumkan kesalahan komunikasi dalam perusahaan.

Penerapan prinsip kepemimpinan akan membawa organisasi menuju:

- a. Pertimbangan kebutuhan dari semua pihak yang berkepentingan, termasuk pelanggan, pemilik, karyawan, pemasok, lembaga keuangan, masyarakat lokal dan masyarakat secara keseluruhan.
- b. Penerapan suatu visi yang jelas dari organisasi untuk masa mendatang.
- c. Penetapan sasaran dan target yang menantang.
- d. Penciptaan dan pemeliharaan nilai-nilai bersama, keadilan dan etika, pada semua tingkat dalam organisasi.
- e. Penciptaan kepercayaan dan menghilangkan ketakutan.
- f. Penyiapan orang-orang dengan sumber-sumber daya yang diperlukan, pelatihan dan kebebasan bertindak dengan tanggung jawab dan akuntabilitas.
- g. Penciptaan inspirasi, mendukung dan menghargai kontribusi orang-orang dalam organisasi.

3. Prinsip 3: Keterlibatan Orang

Orang pada semua tingkat merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi.

Manfaat-manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip keterlibatan orang ini, adalah :

- a. Orang-orang dalam organisasi menjadi termotivasi, memberikan komitmen dan terlibat.
- b. Menumbuhkembangkan inovasi dan kreativitas dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- c. Orang-orang menjadi bertanggung jawab terhadap kinerja mereka.
- d. Orang-orang menjadi giat berpartisipasi dalam peningkatan terus-menerus.

Penerapan prinsip keterlibatan orang akan membawa organisasi menuju :

- a. Orang-orang akan memahami akan pentingnya kontribusi dan peranan mereka dalam organisasi.
- b. Orang-orang akan mampu mengidentifikasi kendala-kendala yang menghambat kinerja mereka.
- c. Orang-orang akan bertanggung jawab terhadap masalah yang dihadapi beserta solusi terhadap masalah itu.

- d. Orang-orang akan mampu mengevaluasi kinerja mereka dibandingkan terhadap sasaran dan tujuan pribadi.
 - e. Orang-orang akan secara aktif mencari kesempatan-kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pangalaman mereka.
 - f. Orang-orang akan secara bebas menyumbangkan pengetahuan dan pengalaman mereka.
 - g. Orang-orang akan secara terbuka mendiskusikan masalah-masalah dan isu-isu yang berkembang.
4. Prinsip 4: Pendekatan Proses

Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai secara lebih efisien, apabila aktivitas dan sumber-sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses. Suatu proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari orang, material, metode, mesin dan peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah output bagi pelanggan. Suatu proses mengkonversi input terukur ke dalam output terukur melalui sejumlah langkah sekuensial yang terorganisasi.

Manfaat-manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip pendekatan proses ini, adalah :

- a. Biaya menjadi lebih rendah dan waktu siklus menjadi lebih pendek, melalui efektivitas penggunaan sumber-sumber daya.
- b. Hasil-hasil menjadi meningkat, konsisten dan dapat diperkirakan.
- c. Kesempatan peningkatan menjadi prioritas dan terfokus.

Penerapan prinsip pendekatan proses akan membawa organisasi menuju :

- a. Pendefinisian secara sistematis dari aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.
- b. Penetapan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas untuk mengelola aktivitas-aktivitas pokok.
- c. Kemampuan menganalisis dan mengukur kapabilitas dari aktivitas-aktivitas pokok.
- d. Pengidentifikasian keterkaitan dari aktivitas-aktivitas pokok dalam dan antara fungsi-fungsi organisasi.
- e. Kemampuan memfokuskan faktor-faktor seperti sumber-sumber daya, metode-metode, dan material, yang akan meningkatkan aktivitas-aktivitas pokok dari organisasi.
- f. Kemampuan mengevaluasi risiko, konsekuensi dan dampak dari aktivitas-aktivitas pokok pada pelanggan, pemasok, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

5. Prinsip 5: Pendekatan Sistem terhadap Manajemen

Pengidentifikasian pemahaman dan pengelolaan, dari proses-proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem, akan memberikan kontribusi pada efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Manfaat-manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen ini, adalah :

- a. Integrasi dan kesesuaian dari proses-proses yang akan paling baik mencapai hasil-hasil yang diinginkan.
- b. Kemampuan memfokuskan usaha-usaha pada proses-proses dari sistem.
- c. Pendekatan terstruktur yang mengharmonisasikan dan mengintegrasikan proses-proses.
- d. Pemahaman yang lebih baik tentang peranan dan tanggung jawab yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan bersama dan oleh karena itu akan mengurangi hambatan-hambatan antar fungsi dalam organisasi.
- e. Pemahaman kemampuan organisasi dan penetapan kendala-kendala dari sumber-sumber daya sebelum bertindak.
- f. Kemampuan menentukan target dan mendefinisikan bagaimana aktivitas-aktivitas spesifik dalam sistem harus beroperasi.
- g. Peningkatan terus menerus dari sistem melalui pengukuran dan evaluasi.

6. Prinsip 6: Peningkatan Terus-Menerus

Peningkatan terus-menerus dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi. Peningkatan terus-menerus didefinisikan sebagai suatu proses yang berfokus pada upaya terus menerus meningkatkan efektifitas dan / atau efisiensi organisasi untuk

memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi itu. Peningkatan terus-menerus membutuhkan langkah-langkah konsolidasi yang progresif, menanggapi perkembangan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, dan akan menjamin suatu evolusi dinamik dari sistem manajemen kualitas.

Manfaat-manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip peningkatan terus-menerus ini, adalah :

- a. Meningkatkan keunggulan kinerja melalui peningkatan kemampuan organisasi.
- b. Kesesuaian dari aktivitas-aktivitas peningkatan pada semua tingkat terhadap tujuan strategik organisasi.
- c. Fleksibilitas bereaksi secara cepat terhadap kesempatan-kesempatan yang ada.

Penerapan prinsip peningkatan terus-menerus akan membawa organisasi menuju :

- a. Penggunaan pendekatan lingkup-organisasi yang konsisten terhadap peningkatan terus-menerus dari kinerja organisasi.
- b. Pemberian pelatihan kepada orang-orang tentang metode dan alat-alat peningkatan terus-menerus.
- c. Menjadikan peningkatan terus-menerus dari produk, proses-proses dan sistem, merupakan tujuan utama dari setiap individu dalam setiap organisasi.

- d. Penetapan sasaran, ukuran-ukuran, yang terkait dengan peningkatan terus-menerus.
 - e. Pengakuan dan penghargaan terhadap peningkatan-peningkatan.
7. Prinsip 7: Pendekatan Faktual dalam Pembuatan Keputusan

Keputusan yang efektif adalah yang berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah kualitas dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Keputusan manajemen organisasi, seyogianya ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas implementasi sistem manajemen kualitas.

Manfaat-manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan ini, adalah :

- a. Keputusan-keputusan berdasarkan informasi yang akurat.
- b. Meningkatkan kemampuan untuk menunjukkan efektivitas dari keputusan melalui referensi terhadap catatan-catatan faktual.
- c. Meningkatkan kemampuan untuk meninjau ulang serta mengubah opini dan keputusan-keputusan.

Penerapan prinsip pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan akan membawa organisasi menuju :

- a. Jaminan bahwa data dan informasi adalah akurat dan dapat diandalkan.
- b. Membuat data menjadi mudah diperoleh bagi mereka yang membutuhkannya.

- c. Menganalisis data dan informasi menggunakan metode-metode yang sah.
 - d. Keseimbangan dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan berdasarkan pada analisis faktual, pengalaman dan intuisi.
8. Prinsip 8: Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan

Suatu organisasi dan pemasoknya adalah saling tergantung, dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah.

Manfaat-manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan ini, adalah :

- a. Meningkatkan kemampuan untuk menciptakan nilai bagi kedua pihak.
- b. Meningkatkan fleksibilitas dan kecepatan bersama untuk menanggapi perubahan pasar atau kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.
- c. Mengoptimalkan biaya dan penggunaan sumber-sumber daya.

Penerapan prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan akan membawa organisasi menuju :

- a. Penetapan hubungan yang menyeimbangkan hasil-hasil jangka pendek dengan pertimbangan-pertimbangan jangka panjang.
- b. Pengumpulan dari keahlian dan sumber-sumber daya dengan mitra bisnis.

- c. Mengidentifikasi dan memilih pemasok-pemasok utama yang dapat diandalkan.
- d. Menciptakan komunikasi yang jelas dan terbuka.
- e. Membagi informasi dan rencana-rencana mendatang.
- f. Menentukan pengembangan bersama dan aktivitas-aktivitas peningkatan terus-menerus.
- g. Meningkatkan inspirasi, pengakuan dan penghargaan, terhadap peningkatan dan pencapaian oleh pemasok.

Seperti yang telah dijelaskan di atas mengenai prinsip dan manfaat kedelapan prinsip tersebut, bahwa kedelapan prinsip sistem manajemen mutu tersebut berhubungan erat dengan klausul ISO 9001:2000. Pada Tabel 2.3 berikut ini dapat dilihat hubungan antara delapan prinsip dengan Klausul ISO 9001:2000.

Tabel 2.3 Hubungan antara 8 prinsip SMM dengan ISO 9001:2000

No.	8 Prinsip SMM	ISO 9001:2000
1.	Fokus Pelanggan	5.1 Komitmen manajemen (a) 5.2 Fokus pelanggan 5.5.2 Wakil manajemen (b) 5.6.2 Tinjauan masukan (b) 5.6.3 Tinjauan keluaran (b) 6.1 Penyediaan sumber daya (b) 7.2 Proses yang terkait dengan pelanggan 7.5.4 Properti pelanggan 8.2.1 Kepuasan pelanggan 8.4 Analisis data 8.5.1 Peningkatan terus-menerus 8.5.2 Tindakan korektif
2.	Kepemimpinan	5. Tanggung jawab manajemen (semua) 6. Manajemen sumber daya (semua) 8.5 Peningkatan (semua)
3.	Keterlibatan Personel	5.5.1 Tanggung jawab dan wewenang 5.5.3 Komunikasi internal 6.4 Lingkungan kerja 8.5.1 Peningkatan terus-menerus 8.5.2 Tindakan korektif 8.5.3 Tindakan preventif
4.	Pendekatan Proses	4.1 Persyaratan umum 5.5.1 Tanggung jawab dan wewenang 6.1 Penyediaan sumber daya (a) 7. Realisasi produk (semua) 8.2.3 Pengukuran dan pemantauan proses
5.	Pendekatan Sistem terhadap Manajemen	4. Sistem manajemen kualitas (semua) 5. Tanggung jawab manajemen (semua) 6. Manajemen sumber daya (semua) 7. Realisasi produk (semua) 8. Pengukuran, analisis dan peningkatan (semua)
6.	Peningkatan Terus-Menerus	4.1 Persyaratan umum (f) 5.1 Komitmen manajemen 5.3 Kebijakan mutu (b,e) 5.5.2 Wakil manajemen (b) 5.6 Tinjauan manajemen (semua) 6.1 Manajemen sumber daya (semua) 8.1 Umum 8.5 Peningkatan (semua)
7.	Pendekatan Faktual dalam Pembuatan Keputusan	5.6 Tinjauan manajemen 8. Pengukuran, analisis dan peningkatan
8.	Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan	7.4 Pembelian

Sumber : Suardi (2001. p.60)

Dimensi-dimensi pada Tabel 2.3 lebih banyak diterapkan pada perusahaan manufaktur, dan dengan berdasarkan berbagai penelitian terhadap berbagai jenis jasa, Parasuraman dan Berry (1985, 1990) berhasil mengidentifikasi lima kelompok karakteristik yang sering digunakan oleh para pelanggan yang mengevaluasi kualitas jasa, yaitu:

- a. Bukti langsung (*tangibles*) meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.

- b. Keandalan (*reliability*) yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.
- c. Daya tanggap (*responsibility*) yaitu keinginan para staf dan karyawan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- d. Jaminan (*assurances*) mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan.
- e. Empati (*emphaty*) meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, serta memahami kebutuhan para pelanggan.

Ke lima faktor di atas menjadi dasar pengelompokan faktor-faktor pada kuesioner penelitian ini yang diambil dari Gaspersz (2005).

2.3 Penerapan ISO 9000 Pada Perusahaan Jasa Konstruksi

Jasa konstruksi (kontraktor) dilihat dari sifat kegiatan usahanya terletak diantara jenis manufaktur dan jenis jasa. Oleh karena itu jasa konstruksi lebih berat dibanding pada manufaktur karena dalam proses produksi mutu selalu diawasi secara terus menerus oleh konsumen atau yang mewakilinya. Mutu konstruksi meliputi dua jenis, yaitu :

- a. Standar mutu objektif, yaitu mutu yang jelas tolak ukurnya dan dapat diukur oleh siapa saja dengan standar yang sama, dengan tolak ukur yang jelas.

- b. Standar mutu subjektif, yaitu mutu yang jelas tolak ukurnya dan terkadang orang yang satu dengan yang lain tidak sama. Jenis kedua ini yang sering menimbulkan masalah dalam menilai mutu (Asiyanto, 2005).

Di dalam pekerjaan konstruksi mutunya ditentukan oleh faktor- faktor dalam proses yaitu material, tenaga dan alat. Sedangkan alat atau sistem yang digunakan untuk menjamin mutu tersebut adalah prosedur kerja, manual kerja dan supervisi, *contruction method*.

Dalam sistem ISO 9000 pengendalian mutu produk konstruksi dilakukan pada tahap input, proses dan output. Pengendalian mutu pada tahap input meliputi:

- a. Menyeleksi tenaga atau tukang (yang berkualitas/bersertifikat)
- b. Menyeleksi pemasok atau supplier (yang bonafide/bersertifikat)
- c. Menyeleksi sub kontraktor (yang profesional/bersertifikat)
- d. Memeriksa alat yang akan digunakan (bersertifikat layak pakai)
- e. Memeriksa mutu material
- f. Memeriksa metode pelaksanaan.

Pengendalian mutu pada tahap proses meliputi pemeriksaan seluruh proses, yaitu memeriksa atau mengawasi apakah semua manual, prosedur, dan cara kerja telah dilaksanakan dengan baik.

Pengendalian mutu pada tahap output, meliputi pemeriksaan :

- a. Pengetesan laboratorium (test lab)

- b. Pemeriksaan ukuran atau dimensi dan elevasi dan lain-lain (Asiyanto, 2005).

Manfaat diperolehnya sertifikat ISO 9000 bagi industri konstruksi menurut PT. Komindo Betonjaya (KOBEB) adalah:

1. Kebersamaan dalam penerapan ISO 9000 telah meningkatkan komunikasi, baik internal maupun dengan konsumen dan supplier, sehingga kebersamaan, kerjasama dan komunikasi meningkat.
2. Dengan perencanaan (seperti *training schedule*, *preventive maintenance* dan lain-lain) yang lebih teratur, karyawan menjadi lebih sistematis dan terarah dalam melakukan tugasnya.
3. Dengan sistem dokumentasi yang lebih rapi, kemungkinan terjadinya penyimpangan dalam produksi, bisa dideteksi dan ditelusuri lebih awal.
4. Dengan sistem kerja yang konsisten, secara alamiah masing-masing karyawan melakukan perbaikan terus menerus baik metode kerja maupun sikap mentalnya menjadi lebih disiplin dan terarah.
5. Adanya manajemen *review* bersama direksi meningkatkan kontrol dalam sistem manajemen.
6. Semua hal di atas meningkatkan efisiensi dan mengurangi tingkat kesalahan yang pada akhirnya mengurangi biaya produksi.
7. Kepercayaan konsumen ikut meningkat seiring dengan meningkatnya kemampuan karyawan dan sistem mutu perusahaan.

Dengan penerapan sistem ISO 9000 secara konsisten dan pemberlakuan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 tahun 1999 tentang jasa konstruksi diharapkan mutu produk konstruksi di Indonesia dapat meningkat dan mampu bersaing secara global.

2.4 Kepuasan Pelanggan

Pada umumnya orang kurang memperhatikan kata “kepuasan” jika itu dikaitkan dengan persoalan bisnis, sebab sebagian besar orang lebih mengindikasikan kepada persoalan subjektivitas pribadi masing-masing. Oleh karena itu kepuasan dinilai sebagai sesuatu yang memiliki standar relatif, artinya saling berbeda bagi setiap orang atau kelompok.

Kepuasan pelanggan memiliki makna yang beragam, menurut Tse dan Wilton dalam Julita (2001) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya dengan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Selain itu Wilkie dalam Julita (2001) menyatakan kepuasan pelanggan sebagai tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi dari suatu produk atau jasa yang dipakainya. Selain pendapat-pendapat di atas ada pakar lain yang juga sejalan dengan pemikiran sebelumnya, diantaranya adalah Engel dalam Rambe (2001) yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purnabeli dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya

sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil (*outcome*) tidak memenuhi harapan.

Sedangkan menurut Kottler (2005) kepuasan pelanggan merupakan perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara kinerja (hasil) produk yang dipikirkan terhadap kinerja (atau hasil) yang diharapkan.

Dengan mencermati berbagai pendapat di atas maka dapat dikatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah sebagai suatu kondisi terpenuhinya kebutuhan pelanggan dalam arti semua yang ia butuhkan dapat dia terima sesuai dengan kriteria yang diinginkannya. Makin tinggi kapasitas kebutuhan yang terpenuhi maka makin tinggi pula kepuasan yang diterimanya.

Untuk itu tidak ada alternatif lain bagi pihak perusahaan produksi/jasa untuk memahami kebutuhan pelanggan yang memenuhi standar mutu. Semua usaha manajemen harus diarahkan pada tujuan utama, yakni terciptanya kepuasan pelanggan.

Menurut Tjiptono dalam Rambe (2001) kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat antara lain :

- a. Hubungan antara perusahaan dan para pelanggannya menjadi lebih harmonis.
- b. Memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang.
- c. Mendorong terciptanya loyalitas pelanggan.

- d. Membentuk suatu rekomendasi informal dari mulut ke mulut (*word of mouth*) yang akan sangat menguntungkan bagi perusahaan.
- e. Reputasi perusahaan menjadi baik di mata pelanggan.
- f. Laba yang diperoleh dapat meningkat.

2.5 Hasil Penelitian yang Relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Susilawati, Salim dan Soesilo (2005) yang berjudul "Harapan dan Realita Sistem manajemen Mutu ISO 9000 dalam Penerapannya di Perusahaan Kontraktor" bertujuan untuk mengetahui alasan, perbedaan antara harapan dan realita, kepuasan dan hambatan perusahaan yang sudah menerapkan ISO 9000. Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa :
 - a. Alasan utama dari perusahaan-perusahaan kontraktor di Surabaya dan Gresik untuk menerapkan ISO 9000:2000 adalah untuk meningkatkan konsistensi dalam pelaksanaan dan memperbaiki mutu. Sedangkan alasan yang dianggap kurang penting adalah adanya tekanan dari konsumen dan untuk mengurangi biaya. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan kontraktor mempunyai kesadaran dalam meningkatkan sistem manajemen mutu perusahaan.
 - b. Hambatan terbesar perusahaan kontraktor dalam menerapkan ISO 9000:2000, yaitu waktu yang diperlukan untuk melengkapi penerapan. Sedangkan hambatan terkecil adalah standar yang kurang jelas.

Rekomendasi yang diusulkan :

- a. Perusahaan kontraktor perlu melakukan pembekalan dan pengendalian manajemen waktu, biaya dalam implementasi ISO 9000.
 - b. Prinsip fokus terhadap pelanggan dalam implementasi aktivitas perusahaan kontraktor perlu ditingkatkan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Sapri, Salsabila, Pamulu dan Husni (2005) yang berjudul "Studi Implementasi ISO 9000:2000 Pada Perusahaan Konstruksi di Makassar" bertujuan untuk mengetahui sejauh mana penerapan konsep dan praktek-praktek standar ISO 9000 di dalam organisasi perusahaan dan batasan jarak yang ada dalam penerapan ISO 9000 dalam perusahaan konstruksi. Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa :
- a. Permasalahan konstruksi di kota Makassar khususnya perusahaan yang memiliki kualifikasi besar (B) sudah mengakomodasi sistem mutu dalam struktur organisasinya. Hal ini ditandai dengan dimilikinya unit kerja khusus di bidang mutu, dokumen-dokumen mutu, sistem mutu, kegiatan-kegiatan mutu yang menunjang proses dari manajemen mutu. Hanya sebagian kecil dari responden yang tidak memiliki kelengkapan di bidang unit mutu dan dokumen-dokumen mutu.
 - b. Dari pendekatan proses yang dilakukan terhadap responden pada pemenuhan klausul yang ada dapat diketahui bahwa identifikasi

kebutuhan dan harapan pelanggan merupakan proses yang mempunyai kematangan tertinggi disusul oleh kepemimpinan, keterlibatan, dan komitmen manajemen puncak serta dokumentasi yang mendukung operasi yang efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan hasil uji spearman yang membuktikan bahwa terdapat hubungan linear antara kematangan proses dengan budaya mutu yang kuat. Merujuk pada variabel-variabel audit dalam standar panduan mutu (*AS/NZS ISO 9001:2000, Quality Management Systems - requirements, 2000*) tampak bahwa perusahaan konstruksi di Makassar sudah mencapai peningkatan yang berkesinambungan pada kematangan prosesnya.

Rekomendasi yang diusulkan :

- a. Perusahaan konstruksi klasifikasi B di Makassar yang belum memperoleh sertifikasi standar sistem mutu ISO 9000:2000 masih harus meningkatkan sistem manajemen mutu yang ada untuk memenuhi kelengkapan sistem yang mendukung ISO 9001:2000 yaitu unit kerja khusus di bidang mutu, dokumen-dokumen mutu dan sistem manajemen mutu yang digunakan.
 - b. Diperlukan studi lanjut yang lebih komprehensif yang mencakup semua klasifikasi perusahaan konstruksi.
3. Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 terutama harus dilandaskan pada komitmen dari manajemen puncak yang memiliki wewenang dalam menjelaskan sasaran yang ingin diraih oleh

perusahaan. Untuk mencapai komitmen dan sasaran tersebut, diperlukan struktur personel yang merencanakan dan mengawasi penerapannya. Hal ini dapat dilakukan dengan menunjuk wakil manajemen (MR) yang berfungsi sebagai penghubung antara manajemen perusahaan dan badan sertifikasi serta memastikan bahwa sistem manajemen mutu diterapkan dengan semestinya. Selanjutnya dibentuk tim ISO yang berfungsi sebagai tim perancang yang bertugas untuk menentukan tujuan penerapan, menyetujui rencana, mengevaluasi laporan, dan memutuskan perubahan yang diperlukan. Mereka inilah yang menjalankan dan bertanggung jawab terhadap sistem manajemen mutu yang diterapkan di organisasi.

Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9000 banyak memberikan manfaat bagi organisasi baik disadari maupun tidak, tetapi ada juga organisasi yang tidak mendapatkan keuntungan sehingga tujuannya tidak tercapai. Untuk itu diperlukan motivasi dan solusi untuk mengatasi segala hambatan yang timbul dalam proses penerapan ISO 9000 pada perusahaan kontraktor.