

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tantangan global yang dihadapi dunia tidak dapat dihindari, baik dari sektor pemerintah maupun swasta, mau tidak mau semua pihak dituntut untuk mempersiapkan diri agar mampu bertahan (*survive*) dalam menghadapi kondisi tersebut. Seiring dengan globalisasi ini, standarisasi manajemen telah menjadi isu utama lebih khusus lagi standardisasi tentang sistem manajemen mutu. Untuk itu, suatu organisasi atau perusahaan, perlu menyiapkan kerangka sistem mutu organisasi atau perusahaannya ke arah yang diinginkan sesuai dengan sasaran atau tujuan akhir yang ditetapkan oleh lembaga tersebut, dalam pengertian bahwa tujuan atau sasaran mutu dari suatu lembaga mampu mencapai kesesuaian dengan keinginan yang diharapkan dari pelanggan.

Menanggapi isu tersebut, salah satu standar sistem manajemen mutu yang telah berkembang di negara maju dan bahkan di negara-negara berkembang adalah ISO 9001:2015 yang merupakan revisi dari ISO 9001:2008. Standar ini merupakan salah satu standar yang diakui secara internasional, yang selanjutnya sudah diadopsi oleh Indonesia menjadi SNI ISO 9001:2015. Standar sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 merupakan suatu hal yang dianggap masih relatif baru di Indonesia. Namun karena tuntutan masyarakat serta kondisi yang ada, perkembangan penerapan standar ini pada organisasi-organisasi di Indonesia menunjukkan bahwa standar ini sudah mulai diakui manfaatnya bagi suatu organisasi.

Penerapan ISO 9001 dapat memperbaiki kinerja pelayanan organisasi terhadap pelanggan dalam hal ini adalah masyarakat umum, sehingga diharapkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan akan meningkat. Saat ini merupakan masa transisi perubahan standar ISO 9001 versi lama 2008 (ISO 9001: 2008) menjadi standar baru versi 2015 (ISO 9001: 2015).

Badan standarisasi internasional ISO telah menerbitkan Standar ISO 9001 versi 2015 untuk memperbaharui standar lama ISO 9001 versi 2008. Persyaratan ISO 9001:2015 telah diterbitkan sejak tahun 2015 dan organisasi yang masih menerapkan standar lama ISO 9001: 2008 diberikan kesempatan paling lambat 3 tahun setelah tahun 2015 untuk menggunakan standar lama tersebut. Tahun ini (bulan September) merupakan batas akhir untuk perubahan standar ISO 9001: 2015. Hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi harus siap menghadapi tantangan terbaru dalam implementasi sistem manajemen mutu versi baru ini (Syahrullah, Febriani, & Hulwani, 2018).

Sebagai standar mutu international Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 secara konsisten akan meningkatkan kinerja pegawai serta efisiensi dalam pengelolaan sumber daya yang ada di organisasi suatu perusahaan. Selain itu perusahaan akan mendapatkan nilai lebih di mata masyarakat sebagai perusahaan yang berkualitas internasional atau memiliki citra yang lebih baik dibanding perusahaan lainnya. Hal ini tentunya akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mempengaruhi minat masyarakat untuk terus menikmati jasa perusahaan tersebut.

Pengimplementasian sistem manajemen mutu dalam organisasi merupakan faktor yang dapat berpengaruh terhadap pencapaian peningkatan kinerja pegawai. Pencapaian peningkatan kinerja pegawai adalah dengan melakukan perbaikan sistem manajemen mutu perusahaan, unsur-unsur penting dalam implementasi ISO 9001 yaitu *Customer focus, Training, employee empowerment and continuous improvement* dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Valmohammadi, C. & Khodapanahi, 2011)

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal dan merupakan salah satu sarana penting dalam manajemen sumber daya manusia hal ini secara langsung maupun tidak langsung (Siagian, 2013).

Apabila perusahaan tidak bisa secara optimal mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 akan mempengaruhi kinerja pegawai di perusahaan tersebut. Fenomena ini akan berdampak pada menurunnya kredibilitas perusahaan dan adanya penilaian yang buruk kepada perusahaan tersebut. Tentu saja jika masalah ini terus dibiarkan akan semakin krusial dan akan merembet kepada aspek-aspek yang lebih luas. karena masalah ini berhubungan dengan banyak faktor, mengingat betapa pentingnya suatu upaya proses berjalannya pelayanan masyarakat yang lancar.

PT POS Bandung merupakan perusahaan bidang jasa pelayanan di kota Bandung yang beralamat di Jalan Cilaki No 73 Bandung , Jawa Barat, Indonesia. Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan oleh peneliti, PT POS telah menerapkan ISO 9001;2015, pengendalian mutu yang diterapkan berdasarkan pada prinsip *plan, do, check. Action* yaitu merencanakan program, melaksanakan sesuai apa yang telah direncanakan secara terstruktur, terukur dan terdokumentasi, dan selalu meninjau program yang dilaksanakan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Perangkat utama untuk mengukur berjalannya kinerja melalui internal audit, eksternal audit, dan *management review*.

PT Pos Indonesia memiliki sistem dalam menilai kinerja pegawainya yang disebut SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu). SMKI digunakan untuk membantu perusahaan menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran setiap individu. Penilaian ini dilaksanakan setiap 3 bulan sekali dan skala skor penilaiannya adalah 0-100. SMKI dilaksanakan berdasarkan KPI (*Key Performance Indicator*) setiap pegawai.

Menurut Keputusan Direksi PT. Pos Indonesia No: KD. 15/DIRUT/0210 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Individu, KPI adalah penilaian kinerja yang digunakan untuk membantu perusahaan menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran setiap anggota. Aspek-aspek yang digunakan dalam mengukur KPI (*Key Performance Indicator*) mencakup

kualitas kerja, kuantitas kerja dan tingkat kehadiran. Kualitas kerja mencakup laporan kegiatan atau laporan data/analisis yang harus diserahkan oleh individu tersebut. Kuantitas kerja mencakup tugas utama individu sesuai dengan *Job-description*, tugas dari atasan dan program yang harus diselesaikan. Tingkat kehadiran mencakup absensi pegawai. Berikut ini adalah hasil penilaian kinerja pegawai PT Pos Indonesia selama 3 tahun terakhir.

Tabel 1.1
Data SMI PT Pos Indonesia

2017		2018		2019	
Triwulan	KPI	Triwulan	KPI	Triwulan	KPI
TW.I	90,16	TW.I	85,97	TW.I	86,64
TW.II	86,24	TW.II	82,60	TW.II	84,90
TW.III	89,87	TW.III	84,08	TW.III	77,99
TW.IV	87,90	TW.IV	82,35	TW.IV	82,24
Rata-Rata	88,54	Rata-Rata	83,75	Rata-Rata	82,94

Sumber: Divisi Pelayanan SDM PT Pos Indonesia

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai mengalami fluktuatif per triwulannya dari tahun 2017-2019. Ditahun 2017 kinerja pegawai pada triwulan I adalah 90,16 dan pada triwulan II mengalami penurunan sebesar 86,24. Akan tetapi pada triwulan III kinerja pegawai mengalami peningkatan sebesar 89,87 dan mengalami penurunan kembali pada triwulan IV sebesar 87,90. Begitu juga pada tahun 2018 dan 2019 penilaian kinerja pegawai masih mengalami fluktuatif setiap triwulannya. Jika dilihat berdasarkan rata-rata, penilaian kinerja pegawai mengalami penurunan selama 3 tahun terakhir. Pada tahun 2017 penilaian kinerja pegawai mencapai 88,54 dan pada tahun 2018 mengalami penurunan menjadi 83,75. Pada tahun 2019 penilaian kinerja mengalami penurunan kembali menjadi 82,94. Berdasarkan skala penilaian kinerja pegawai PT Pos Indonesia pada tahun 2019 kinerja pegawai belum mencapai kategori A seperti yang diharapkan perusahaan. Akan tetapi nilai kinerja pegawai sudah berada dalam kategori B (baik).

Tabel 1.2
Skala Penilaian Kinerja Pegawai PT Pos Indonesia

Nilai	Kriteria	Keterangan
A	91 – 100	Sangat Baik
B	81 – 90	Baik
C	61 – 80	Cukup
D	41 – 60	Kurang
E	0 – 40	Kurang Sekali

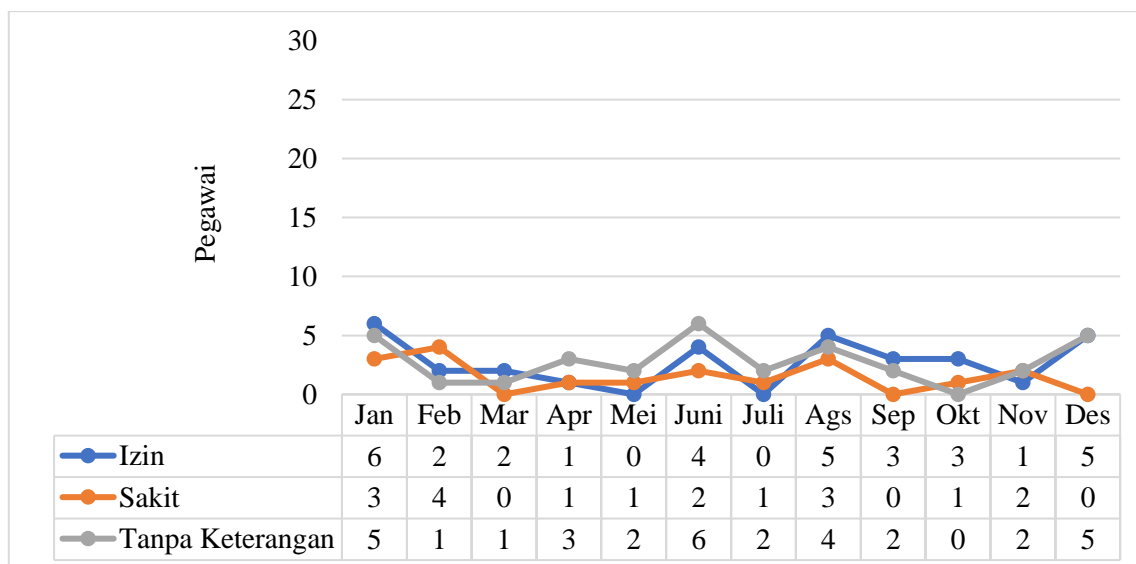
Sumber: Divisi Pelayanan SDM PT Pos Indonesia

PT. Pos Indonesia (Persero) memiliki 6 Direktorat yang terdiri dari Direktorat Kurir dan Logistik, Direktorat Jaringan dan Layanan Keuangan, Direktorat Komersial, Direktorat Hubungan Strategis dan Kelembagaan, Direktorat Keuangan dan Umum dan Direktorat Sumber Daya Manusia. Direktorat Sumber Daya Manusia terdiri dari 3 divisi yaitu Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengelolaan Karir dan Assesmen SDM, dan Pelayanan SDM.

Setiap divisi memiliki *job description* masing-masing. Seperti halnya dengan divisi Pelayanan SDM memiliki tugas pokok yaitu bertanggung jawab atas pengelolaan remunerasi dan K3, pengelolaan kinerja, administrasi SDM, SIM SDM, dan *reward and punishment* guna mendukung operasional dan bisnis perusahaan, serta melaksanakan fungsi hubungan industrial.

Didalam Divisi Pelayanan SDM PT Pos Indonesia pegawai dituntut harus bisa berinteraksi dengan individu atau kelompok demi kelangsungan perusahaan. Interaksi individu didalam perusahaan berhubungan dengan masalah nilai-nilai dan norma-norma yang mengatur perilaku yang dianut secara bersama oleh seluruh

anggota. Budaya dapat mempengaruhi suasana dan norma tingkah laku pegawai dalam bekerja. Seperti halnya dengan tingkat kehadiran pegawai di PT Pos Indonesia dapat dilihat berdasarkan norma tingkah laku yang dianut bersama oleh anggota perusahaan. Berikut adalah data kehadiran pegawai divisi Pelayanan SDM tahun 2019.



Gambar 1.1
Grafik Absensi Divisi Pelayanan SDM Tahun 2019

Berdasarkan data diatas dapat kita lihat tingkat absensi karyawan yang tidak menentu dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember 2019. Jika dijumlahkan pegawai yang “izin” sebanyak 32 orang dan pegawai yang “sakit” sebanyak 18 orang di tahun 2019. Sedangkan pegawai yang tidak hadir pada alasan “tanpa keterangan” sebanyak 33 orang dalam setahun. Dapat dilihat pada data diatas bahwa hampir setiap bulan terdapat karyawan yang tidak hadir “tanpa keterangan” kecuali pada bulan Oktober. Hal ini cukup disayangkan karena dapat mengganggu jalannya kegiatan perusahaan yang disebabkan ketidakhadiran karyawan tanpa alasan yang jelas.

Banyaknya karyawan yang tidak hadir bisa menghambat kinerja antar bagian dan akan menambah lebih banyak pekerjaan. Hal ini perlu di atasi mengapa tingkat

absensi karyawan cukup tinggi sehingga dikhawatirkan dapat mengganggu jalannya proses kegiatan perusahaan yang akan memengaruhi bagian lain.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka terlihat adanya hal-hal atau faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Pusat PT Pos Bandung. Hal inilah yang akan dilakukan penelitian oleh penulis .

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh tercapainya kinerja yang memuaskan dari para pegawai yang bekerja di organisasi tersebut. Dengan penerapan SMM ISO 9001:2015 pelayanan dan mutu yang dihasilkan sangat diutamakan bagi para pelanggannya, perbaikan pun dilakukan setiap tahunnya agar selaras dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan pelanggan sekaligus melakukan perbaikan berkelanjutan untuk mencapai mutu yang diharapkan.

Begitu pula dengan PT POS yang merupakan salah satu perusahaan dibidang pelayanan atau jasa yang pastinya akan selalu berupaya untuk mencapai peningkatan mutu /kinerja perusahaan , termasuk didalamnya kinerja pegawai. Namun berdasar observasi dan analisa data awal pada bagian latar belakang masalah yakni tentang penilaian kinerja pegawai yang fluktuatif , tingkat kehadiran yang belum 100% dan skala penilaian masih kategori B di Kantor pusat PT POS . maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pusat PT Pos Bandung Divisi Pelayanan SDM ”**.

Berdasarkan *problem statement* dan pemaparan masalah di atas, maka penulis merumuskan permasalahan dalam pernyataan penelitian (*research question*) ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di Kantor Pusat PT POS Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat kinerja pegawai di Kantor Pusat PT POS Bandung?
3. Adakah pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 terhadap kinerja pegawai di Kantor Pusat PT POS Bandung?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pengetahuan dan mengetahui pengaruh sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 terhadap kinerja pegawai di Kantor Pusat PT POS Bandung

Secara khusus, tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui gambaran tingkat sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 terhadap kinerja pegawai di Kantor Pusat PT POS Bandung.
2. Mengetahui gambaran tingkat kinerja kerja pegawai di Kantor Pusat PT POS Bandung.
3. Menganalisis besaran pengaruh sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 terhadap kinerja pegawai di Kantor Pusat PT POS Bandung.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Kegunaan Teoretis

Secara teoritis, manfaat hasil penelitian ini diharapkan dapat mengetahui seberapa besar pengaruh system manajemen mutu ISO 9001:2015 kaitannya terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya kajian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai masukan dalam dunia Pendidikan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diantaranya berguna:

1. Bagi Penulis

Dengan penelitian ini, dapat menambah dan memperluas wawasan dan pengetahuan mengenai sistem manajemen mutu iso 9001:2015 dan kinerja pegawai yang akan mempengaruhi hasil kinerja pegawai serta menjadi bekal bagi penulis saat terjun ke dunia kerja.

2. Bagi Pihak Luar

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak-pihak internal sebagai bahan evaluasi kinerjanya, diantara perusahaan dan para pegawai, maupun pihak eksternal yaitu masyarakat, customer, serta peneliti selanjutnya.