

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu perusahaan dipandang bermutu jika mampu memberikan sistem layanan yang cepat, tepat, dan akurat akan informasi yang diperlukan. Selain itu, mutu sebuah perusahaan juga dapat dilihat dari administrasinya. Adapun salah satu bentuk tertib administrasi adalah dengan adanya mekanisme kerja yang efektif dan efisien, baik secara vertical maupun horizontal (Sudarwan Danim, 2006:53) dalam (Aziz, 2011).

Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Menurut Stephen Uselac, yang dimaksud mutu bukan berupa produk atau jasa saja, namun juga mencakup proses, lingkungan dan manusia. Jadi mutu dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, jasa, proses, lingkungan dan manusia untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan guna memenuhi kebutuhan pelanggan (Tjiptono & Diana, 2001).

Pada dasarnya manajemen mutu dapat didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performance secara terus menerus (*continues performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan SDM dan Modal yang tersedia (Vincent Gaspersz, 2001:6) dalam (Aziz, 2011).

Sistem adalah sebuah kesatuan yang utuh dengan bagian-bagiannya yang tersusun secara sistematis, yang mempunyai relasi satu dengan yang lain, dan yang sesuai dengan konteksnya, jadi, ciri-ciri sistem ialah: merupakan suatu kebulatan, mempunyai bagian-bagian yang disebut sub sistem, bagian-bagian tersebut mempunyai relasi satu dengan yang lain, serta selalu pada konteksnya yaitu lingkungannya atau latar belakangnya (Made Pidarte, 1988:25) dalam (Aziz, 2011)

Sistem manajemen mutu adalah sistem yang digunakan untuk menetapkan kebijakan (pernyataan resmi oleh manajemen puncak berkaitan dengan perhatian dan arah organisasinya dibidang mutu) dan sasaran mutu (segala sesuatu yang terkait dengan mutu dan dijadikan sasaran atau target pencapaian dengan menetapkan ukuran atau kriteria pencapaiannya).

Setiap organisasi yang baik tentu memiliki tujuan dan sasaran yang dituangkan dalam sistem manajemen mutu yang pada dasarnya mengarah pada pemenuhan

kebutuhan pelanggan internal maupun eksternal. Untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan tersebut, manajemen setiap organisasi tentu saja memiliki acuan tersendiri untuk menyusun sistem manajemen mutu yang akan diterapkan dalam pelaksanaan proses sehari-hari organisasi. Berbagai upaya dilakukan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan, antara lain, dengan penerapan sistem manajemen mutu yang efektif serta dengan perbaikan terus-menerus agar mampu memenuhi keinginan serta pelayanan yang baik bagi pelanggan internal dan eksternal. Untuk dapat menerapkan upaya perbaikan terus-menerus, organisasi harus mampu mengukur dan mengontrol manajemen mutunya. Itulah sebabnya diperlukan standar yang bersifat lokal, nasional, maupun internasional.

Internasional Standard Organisation atau lebih dikenal dengan ISO adalah organisasi internasional yang bertanggung jawab dalam mengoordinasikan penyusunan standar baru ataupun revisi ISO standar yang telah ada. ISO membawahi sejumlah Badan Sertifikasi Nasional yang terdiri dari 135 Negara atau lebih diseluruh dunia.

Pada umumnya, ISO terkait dengan produk maupun jasa. Standar-standar yang telah ditetapkan akan ditinjau kembali dalam jangka waktu 5-6 waktu untuk memastikan standar tersebut masih relevan dengan perkembangan dunia industri dan jasa.

Di dalam Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 itu harus mampu menyediakan bukti objektif bahwa sistem manajemen mutu telah ditetapkan secara efektif dan analisis dari proses menjadi sumber dalam menetapkan dokumen yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001. Pemenuhan persyaratan yang dimaksud adalah pemenuhan terhadap prinsip-prinsip manajemen ISO 9001 untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Prinsip-prinsip manajemen ISO 9001 adalah perhatian pada pelanggan, kepemimpinan, partisipasi orang, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkelanjutan, pengambilan keputusan berdasarkan fakta, dan hubungan pemasok yang saling menguntungkan.

Pengukuran mutu layanan organisasi salah satunya dapat pula diukur dari kecepatan pegawai di dalam menyediakan informasi yang nantinya akan berguna bagi pengambilan keputusan. Seperti halnya menurut Sedarmayanti, 2003:15 dalam (Hesti, 2019) hal yang mempengaruhi dalam proses pengambilan keputusan adalah menghimpun informasi, menginterpretasikan informasi, mengolah informasi,

menyimpan dan mengambil kembali informasi dari tempat penyimpanannya. Sehingga kurang optimalnya pengelolaan arsip akan mengakibatkan lambatnya informasi yang disediakan karena sulitnya penemuan kembali arsip yang berguna bagi informasi pelayanan tersebut. Oleh Karena itu, dalam mengelola kearsipan organisasi perlu memperbaiki sistem kearsipan karena tidak memungkiri setiap tahunnya volume arsip terus bertambah sehingga apabila arsip tidak dikelola secara terus menerus akan terjadi penumpukan arsip dan berakibat pada lambatnya layanan informasi.

Kemajuan suatu organisasi memerlukan dukungan manajemen yang tepat. Untuk mengelola manajemen memerlukan data dan informasi. Salah satu sumber data adalah arsip, karena arsip adalah bukti dan rekaman kegiatan atau transaksi mulai dari kegiatan sampai akhir kegiatan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan. Arsip-arsip tersebut digunakan baik untuk keperluan intern (yaitu penggunaan data dan informasi untuk keperluan pekerjaan intern kantor) maupun untuk keperluan ekstern (pelayanan kepada masyarakat dan langganan). Data yang berbentuk arsip diolah untuk digunakan sebagai penunjang pengambilan keputusan, karena pengambilan keputusan sangat tergantung kepada kelengkapan, kecepatan, dan ketepatan informasi yang terekam dalam arsip.

Salah satu informasi yang sangat penting bagi suatu lembaga adalah rekaman dari kegiatan lembaga itu sendiri. Rekaman tersebut terdapat pada arsip. Data diolah menjadi informasi secara manual maupun komputer. Data itu sendiri berasal dari berbagai transaksi dan kegiatan yang terekam pada arsip. Walau sudah dikelola oleh komputer, arsipnya harus tetap disimpan sebagai bukti otentik. Arsip yang berisi informasi tersebut akan berfungsi sebagai referensi bagi seluruh pegawai di dalam menjalankan kegiatan pelayanan administrasi bagi internal maupun eksternal organisasi. Di sinilah letak pentingnya arsip di dalam kancah perkembangan peralatan teknologi yang semakin canggih dewasa ini.

Pentingnya arsip bagi penunjang kegiatan suatu lembaga, sehingga perlu adanya suatu sistem pengelolaan kearsipan yang baik, sehingga seluruh proses kegiatan dapat terekam dan bisa menjadi bahan pengkajian kinerja suatu lembaga.

Namun seiring berkembangnya kebutuhan informasi dan tuntutan pelayanan yang baik tidak banyak organisasi atau perusahaan yang memiliki pengelolaan arsip yang belum baik karena tidak dapat di pungkiri banyak organisasi yang masih

mengesampingkan arsip yang sebetulnya begitu penting bagi kecepatan pelayanan di dalam organisasi itu sendiri. Seperti halnya berita yang dimuat Sumbar.antaranews.com 2019, Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) mengatakan bahwa penyelenggaraan kearsipan di Indonesia, selama ini belum sepenuhnya memberikan andil dan berperan dalam proses penyelenggaraan pemerintahan.

Salah satu perusahaan terbesar di Indonesia yang berpusat di Kota Bandung yaitu PT Kereta Api Indonesia telah melakukan kerjasama dengan ANRI untuk mengelola sistem kearsipan yang baik dan benar, namun hal itu belum cukup untuk membuktikan bahwa PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah unggul dalam pengelolaan dokumen/arsip sehingga PT Kereta Api Indonesia (Persero) melakukan sertifikasi ISO 9001:2015 pada tahun 2017 yang bertujuan untuk meningkatkan proses bisnis serta meningkatkan mutu dalam segala aspek, khususnya dalam hal ini meningkatkan pelayanan administrasi yang sesuai dengan standar operasi perusahaan. Dengan adanya penerapan ISO ini sangat membantu sebuah organisasi untuk dapat melakukan pekerjaan sesuai standar yang diberlakukan sehingga meningkatkan perbaikan secara terus-menerus.

Dengan adanya penerapan ISO 9001:2015 berpengaruh baik internal maupun eksternal perusahaan, Pengaruh internal seperti adanya standarisasi prosedur kerja dan pengaruh eksternal yaitu meningkatnya persepsi konsumen terhadap kualitas tenaga kerja dari PT Kereta Api Indonesia (Persero). Jika suatu perusahaan sudah memiliki sertifikat ISO, maka dapat dikatakan bahwa jasa atau barang yang dilayankan perusahaan tersebut memiliki mutu yang terjamin. SMM mendefinisikan bagaimana organisasi menerapkan praktek-praktek manajemen mutu secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pasar.

Tabel 1.1 Intruksi Kerja di Unit *Corporate Document Management* (USD) Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung

| NO | IK USD | |
|----|---|--------------|
| 1 | Kebersihan | USD.IK.01.00 |
| 2 | Penanganan Komplain | USD.IK.02.00 |
| 3 | Permintaan Salinan Dokumen dan Distribusi melalui email | USD.IK.03.00 |
| 4 | Kompetensi Auditor | USD.IK.04.00 |
| 5 | Intruksi Penomoran Dokumen Mutu | USD.IK.05.00 |

Sumber : File Instruksi Kerja unit Corporate Document Management (USD) PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Implementasi ISO di PT Kereta Api Indonesia (Persero) khususnya di bagian Unit *Corporate Document Management (USD)* yang menangani dokumen (Arsip) sangat membantu memperjelas kebijakan kearsipan yang ada di *Unit Corporate Document Management (USD)* Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung serta terciptanya tata tertib pengelolaan kearsipan, dengan pencapaian tersebut PT Kereta Api Indonesia (Persero) berharap dapat meningkatkan tata kelola lembaga publik yang baik dan efektifitas. Dalam pengeimplementasian sistem manajemen mutu ini di dorong oleh beberapa faktor yaitu, dari sumber daya manusia yang sangat berpengaruh penting dalam pelaksanaan penerapan sistem manajemen mutu dengan diadakanya pelatihan khusus, dan dari faktor sarana prasarana yang dapat menunjang segala kebutuhan yang dibutuhkan dalam pengelolaan arsip di *Unit Corporate Document Management (USD)* Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.

Sekalipun banyak manfaat dari memperoleh sertifikat ISO, namun penerapannya masih banyak kendala baik dalam proses maupun setelah sertifikasi diperoleh. Masalah utama dalam penerapan ISO adalah kesiapan SDM mengikuti standar yang ada. Penyiapan dokumen-dokumen, pengecekan dokumen yang sangat banyak serta komitmen pimpinan dan karyawan. Namun pada kenyataanya meskipun PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2015 dalam pengimplementasiannya masih di temukan kendala. Berdasarkan wawancara bersama Bapa Rubianto sebagai Asisten Manajer General Dokumen, pada tanggal 16 Juni 2020 yang dilakukan secara virtual menggunakan aplikasi Zoom untuk wawancara dan memperoleh data, mengatakan bahwa dalam pengimplementasian ISO 9001:2015 memiliki kendala atau hambatan dalam konsistensi pegawai, kebanyakan pegawai masih kurang konsisten dalam pengerjaan sehingga selalu menunda-nunda pengecekan (checklist audit). Dalam pesyaratan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 yang terdapat 10 klausul ini juga diterapkan di *Unit Corporate Document Management (USD) Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung* sebagai pengimplementasian ISO 9001:2015. Pada klausul 7 khususnya di klausul 7.5 mengenai informasi terdokumentasi ini sangat relevan dengan pengimplementasian di

unit dokumen/arsip yang memang secara khusus menangani dokumen yang dibutuhkan perusahaan untuk mengetahui informasi, pada klausul 7 sering ditemui temuan audit yang menjadi hambatan dalam pengelolaan sistem manajemen mutu. Dalam hal tersebut dapat beresiko pada hasil temuan audit yang dilakukan setahun sekali untuk menemukan temuan yang terjadi di *Unit Corporate Document Management (USD)* Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung. Berikut data hasil audit internal pada tahun 2018-2019 di PT Kereta Api Indonesia (Persero) bagian Unit *Corporate Document Management (USD)*.

Tabel 1.2 Data Hasil Audit Internal Unit *Corporate Document Management (USD)* Tahun 2018-2019

| Unit | Tahun | Major | Ketidak-sesuaian pada klausul | Minor | Ketidak-sesuaian pada klausul | Observasi/OFI | Ketidak-sesuaian pada klausul |
|--------------------------------------|-------|-------|-------------------------------|-------|---|---------------|--|
| USD (Unit Dokumen, Asset & Legal) | 2018 | - | - | 3 | 7.5.3 Pengendalian informasi terdokumentasi 9.3.3 Output tinjauan manajemen 9.1.2 Kepuasan pelanggan & 9.3.1 Tinjauan | 7 | 7.5 Informasi terdokumentasi 7.5 Informasi terdokumentasi 7.1.4 Lingkungan untuk pengoperasian proses 5.2.2 Komunikasi kebijakan mutu |

| | | | | | | | |
|--|------|--|--|---|--------------------|---|--|
| | | | | | manajeme n umum | | 7.5.3 Pengendalia n informasi terdokument asi 9.1.2 Kepuasan pelanggan 7.5 Informasi terdokumeta si |
| | 2019 | | | - | - | 4 | 7.5 Informasi terdokument asi 7.5 Informasi terdokument asi 7.5 Informasi terdokument asi |

Sumber : Laporan Hasil Audit Internal Tahun 2018-2019(Data Diolah)

Berdasarkan data rekapitulasi hasil audit internal tahun 2018-2019, temuan hasil audit di tahun 2018 masih terbilang rendah, karena dapat dilihat dari tabel diatas bahwa

ada 10 temuan audit yang teridentifikasi diantaranya 3 minor dan 7 observasi, dimana temuan audit yaitu jenis minor ini terjadi karena adanya ketidaksesuaian yang tidak konsisten dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 pada klausul 7.5.3 Pengendalian informasi terdokumentasi, 9.3.3 Output tinjauan manajemen, 9.1.2 Kepuasan pelanggan & 9.3.1 Tinjauan manajemen umum, dan temuan audit yaitu jenis observasi ini merupakan saran/usulan perbaikan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 pada klausul 7.5 Informasi terdokumentasi, 7.5 Informasi terdokumentasi, 7.1.4 Lingkungan untuk pengoperasian proses, 5.2.2 Komunikasi kebijakan mutu, 7.5.3 Pengendalian informasi terdokumentasi, 9.1.2 Kepuasan pelanggan, dan 7.5 Informasi terdokumentasi. Artinya dalam hal ini penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 di unit dokumen (bagian arsip) belum optimal karena masih banyak temuan audit yang teridentifikasi kurang efektif dan efisien pengelolaan arsip dengan *standart operating procedure* (SOP) yang dijalankan melalui sertifikasi ISO.

Sedangkan hasil temuan audit di tahun 2019 mengalami peningkatan yang cukup tinggi dikarenakan di tahun 2019 hanya teridentifikasi 4 temuan audit yaitu jenis observasi yang merupakan saran/usulan perbaikan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 pada klausul 7.5 Informasi terdokumentasi. Namun dalam hal ini tidak dapat dikatakan optimal karena dilihat dari penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 di unit dokumen (bagian arsip) itu teridentifikasi pada klausul 7.5 dimana di unit dokumen ini harus bisa lebih efektif dan efisien dalam mengelola dokumen/arsip karena telah dilaksanakan sesuai SOP yang jelas, terstruktur, dan terukur. Hal tersebut terjadi dikarenakan kurangnya konsistensi dari para pegawai pada saat melakukan checklist sehingga ditemukan temuan audit.

Maka dari hal tersebut menggambarkan bahwa penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 di *Unit Corporate Document Management (USD)* Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung belum sepenuhnya optimal. Walaupun penerapan SMM ISO 9001:2015 sudah banyak diterapkan di berbagai perusahaan/organisasi di Indonesia, tetapi masih banyak ketidaksesuaian dalam penerapannya sehingga Penerapan SMM ISO 9001:2015 menjadi suatu penelitian yang menarik bagi penulis. Maka dari itu penting bagi penulis untuk mengkaji penerapan

implementasi SMM ISO 9001:215 pada organisasi, hal ini juga relevan dengan bidang studi yang dijadikan kompetensi.

Dengan melakukan penelitian di *Unit Corporate Document Management (USD)* Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung yang memiliki pengelolaan arsip berstandar ISO tentu akan menjadi bahan pembelajaran dalam penerapan SMM tersebut. Maka berkenaan dengan fenomena di atas, penulis melakukan penelitian yang berjudul “Studi Deskriptif Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di Unit Dokumen Kantor Pusat PT. KAI Kota Bandung”. Penelitian ini diharapkan mampu menggambarkan bagaimana implementasi penerapan SMM ISO 9001:2015 di *Unit Corporate Document Management (USD)* Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Pengimplementasian Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 merupakan sebuah gaya manajemen yang menjadi pedoman untuk menstandarkan suatu organisasi agar produk dan jasa yang dihasilkan dapat berkualitas dan menjamin kesesuaian suatu proses dan produk agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. PT. KAI sendiri sudah menerapkan ISO 9001:2015 khususnya di *Unit Corporate Document Management (USD)*, maka yang akan menjadi kajian utama dalam penelitian ini adalah:

“Bagaimana Gambaran Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 melalui analisis SWOT di *Unit Corporate Document Management (USD)* Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung”.

Kemampuan peneliti terbatas dalam hal pikiran, tenaga, waktu, biaya dan kemampuan, sehingga diperlukan pembatasan masalah. Pada penelitian ini dibatasi pada “Studi Deskriptif Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di *Unit Corporate Document Management (USD)* Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung”.

Setelah dilakukan identifikasi masalah dapat dilihat PT. KAI berhasil membuktikan diri sebagai organisasi yang handal dengan meraih sertifikat Sistem Manajemen Mutu SNI ISO 9001:2015. Sertifikat SNI ISO 9001:2015 adalah bukti pengakuan dunia internasional terhadap sistem manajemen di PT. KAI. Dari hal yang telah dikemukakan maka dapat disusun permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana analisis faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan dalam Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di Unit *Corporate Document Management* (USD) Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung?
2. Bagaimana analisis faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman dalam Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di Unit *Corporate Document Management* (USD) Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai pedoman dalam melaksanakan penelitian, oleh karena itu penulis membagi tujuan penelitian sebagai berikut.

1.3.1 Tujuan Umum

Tujuan Umum dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran mengenai Studi Deskriptif Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di Unit *Corporate Document Management* (USD) Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.

1.3.2 Tujuan Khusus

Tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Untuk mengetahui bagaimana analisis faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan dalam Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di Unit *Corporate Document Management* (USD) Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui bagaimana analisis faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman dalam implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di Unit *Corporate Document Management* (USD) Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi penulis baik secara langsung maupun tidak langsung dalam pengembangan ilmu, diantaranya sebagai berikut:

- a. Sebagai tambahan untuk memperdalam ilmu pengetahuan dan pengalaman bagi penulis dalam rangka mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya yang berhubungan dengan Studi Deskriptif Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di Unit *Corporate Document Management* (USD) Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.
- b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Studi Deskriptif Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di Unit *Corporate Document Management* (USD) Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung dari sudut pandang yang berbeda.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan manfaat bagi kelembagaan dalam mengembangka ilmu, diantaranya sebagai berikut:

- a. Sebagai bahan informasi bagi Kepala PT. KAI dalam memberikan informasi mengenai Studi Deskriptif Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di Unit *Corporate Document Management* (USD) Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.
- b. Sebagai bahan referensi guna meningkatkan pengetahuan dalam penerapan Studi Deskriptif Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di Unit *Corporate Document Management* (USD) Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.

Sebagai sumbangan penelitian dalam rangka memperkaya khasanah pengembangan dan penalaran pengetahuan.