

Jurnal Ranah Publik Indonesia Kontemporer

<https://rapik.pubmedia.id/index.php/rapik>

Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Lombok Timur Berbasis ISO 9001:2015

Murnan^{1*)}, Kiki Yulianto², Umar³

¹Mahasiswa Magister Manajemen Inovasi, Universitas Teknologi Sumbawa, ²Program Studi Magister Manajemen Inovasi, Universitas Teknologi Sumbawa, ²Program Studi Teknologi Industri Pertanian, Universitas Andalas, ³ Program Studi Magister Manajemen Inovasi, Universitas Teknologi Sumbawa

Email: ¹nan.harits@gmail.com, ²kikiyulianto@ae.unand.ac.id, ³umar@uts.ac.id

ARTICLE INFO

Article history:

Received 06/07/2022

Received in revised form 01/08/2022

Accepted 01/08/2022

Abstract

The research aimed at determining the fulfillment of the Quality Management System (QMS) standard at PDAM Lombok Timur based on ISO 9001:2015. The research was conducted as field research by collecting information or data directly about the existing facts in the field relating to research problems. Related data to QMS implementation based on the ISO 9001:2015 standard was collected using a document checklist system and supported by interviews and observations of informants followed by triangulation. The research used qualitative approach analysing. Application of Gap Analysis in Evaluating the Implementation of the ISO 9001:2015 Standard lead to the finding that PDAM Lombok Timur has not utilized ISO 9001:2015 as a QMS standard but several clauses in ISO 9001:2015 have been implemented. The clauses that need to be maintained are Scope, Development, Performance Evaluation and Organizational Context. While the Clauses of Terms and Definitions, Leadership, Operations and Planning are still to be developed. Meanwhile, the Normative Reference clauses and Support should be provided and improved. PDAM Lombok Timur may develop a QMS that refers to ISO 9001:2015, obtaining ISO guidance, develop a corporate learning culture and collaborate on GCG and ISO systems according to SMM company standards for advanced.

Keywords: Performance Evaluation; Gap Analysis; ISO 9001:2015, PDAM Lombok Timur.

Abstrak

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pemenuhan standar Sistem Manajemen Mutu (SMM) pada PDAM Lombok Timur dan sistem manajemen mutu yang diterapkannya berdasarkan acuan ISO 9001:2015. Penelitian dilakukan bersifat field research atau penelitian lapangan dengan mengumpulkan informasi atau data secara langsung tentang fakta-fakta yang ada di lapangan yang berkenaan dengan masalah penelitian. Data-data terkait pelaksanaan sistem manajemen mutu berdasarkan standar ISO 9001:2015 dikumpulkan dengan sistem checklist dokumen dan ditunjang dengan kegiatan wawancara dan observasi terhadap informan dengan triangulasi. Pendekatan yang digunakan oleh peneliti adalah pendekatan kualitatif. Dengan menggunakan Analisa Kesenjangan dalam Mengevaluasi Penerapan Standar ISO 9001:2015 penelitian menemukan bahwa PDAM

Lombok Timur belum menggunakan ISO 9001:2015 sebagai standar SMM namun beberapa klausul pada ISO 9001:2015 telah dilaksanakan. Klausul-klausul yang perlu dipertahankan adalah Ruang Lingkup, Pengembangan, Evaluasi Kinerja dan Konteks Organisasi. Sedangkan Klausul Istilah dan Definisi, Kepemimpinan, Operasi dan Perencanaan masih harus dikembangkan. Sementara itu Klausul Acuan Normatif dan Dukungan menjadi tugas PDAM Lombok Timur untuk disediakan dan diperbaiki. Untuk langkah selanjutnya PDAM Lombok Timur dapat mengembangkan SMM yang mengacu pada ISO 9001:2015, mendapatkan coaching ISO, mengembangkan budaya belajar perusahaan dan mengkolaborasikan sistem GCG dan ISO secara berdampingan sebagai standar SMM perusahaan.

Kata kunci: : *Evaluasi Kinerja; Analisis Kesenjangan; ISO 9001:2015, PDAM Lombok Timur*

**)Penulis Korespondensi
E-mail : nan.harits@gmail.com*

PENDAHULUAN

Salah satu upaya pemerintah daerah di Indonesia dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah dengan memaksimalkan keuntungan yang diperoleh oleh Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam bentuk dividen (Nasir, 2019). Menurut data Badan Pusat Statistik pada Tahun 2019 sedikitnya terdapat 818 perusahaan BUMD di Indonesia (BPS, 2019). Dari jumlah tersebut, tercatat hampir setengahnya bergerak di bidang usaha pengadaan air; pengelolaan sampah, limbah, dan daur ulang sebagai bidang usaha yang paling banyak dilakukan oleh perusahaan daerah tersebut. Baru kemudian diikuti oleh bidang usaha keuangan dan asuransi. Dengan demikian, bisnis pengadaan air, pengelolaan sampah, limbah dan daur ulang dipandang sebagai bisnis strategis oleh daerah dari sisi pengadaan kebutuhan masyarakat daerah. Namun demikian, jika dilihat dari sisi asset, ekuitas dan laba bersih, BUMD yang bergerak di bidang usaha keuangan dan asuransi menjadi perusahaan daerah yang memiliki kontribusi keuangan yang terbesar (Badan Pusat Statistik, 2021). Artinya di banyak daerah di Indonesia, BUMD yang dimiliki oleh pemerintah daerah belum sinkron antara realita bidang bisnis yang dibutuhkan oleh masyarakat dengan realita bidang bisnis yang mendatangkan PAD.

Kondisi perusahaan BUMD secara umum di Indonesia, tidak banyak berbeda dengan realita di Kabupaten Lombok Timur. Penelitian yang dilakukan oleh *Lombok Research Centre* menggambarkan sisi perkembangan BUMD di Kabupaten Lombok Timur yang menunjukkan dilema antara menjadi penyokong PAD atau menjadi beban APBD (Rakha, 2021). Menurut riset yang dilakukan tersebut, pada periode tahun 2015-2019 rata-rata persentase kontribusi BUMD terhadap pendapatan asli daerah (PAD) hanya sebesar 1,96 persen saja. Riset tersebut menyoroti dengan tajam persoalan manajemen sumber daya manusia yang mengelola perusahaan-perusahaan daerah di Kabupaten Lombok Timur.

Sebagai salah satu perusahaan daerah yang strategis dalam hal produk yang dihasilkan, PDAM Lombok Timur mengalami dinamika bisnis yang beriringan dengan kepentingan fiskal pemerintah daerah. Respon pelanggan dan pengawasan dari pemerintah daerah terhadap perusahaan dapat diamati dari sejumlah informasi publik yang tersedia secara online saat ini.

Kinerja bisnis PDAM Lombok Timur mendapat sorotan dari publik. Beberapa kasus keluhan pelanggan yang diberitakan oleh media massa disajikan dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Daftar kasus keluhan terhadap PDAM Lombok Timur Tahun 2019-2021

No	Aspek Keluhan	Waktu	Sumber
1	Distribusi air tidak lancar. Pelanggan terpaksa mencari sumber air lain.	Juli-Agustus 2021	Tabloid Skandal, 3 Agustus 2021
2	Air tidak mengalir sehari-hari dan tanpa informasi atau pengumuman dari PDAM	September 2021	Ulasan Google profile PDAM
3	Layanan Keluhan pelanggan melalui saluran telepon dan langsung mendatangi kantor tidak memuaskan	2019-2021	Ulasan Google profile PDAM
4	Target minimal penambahan Sambungan Rumah (SR) sebanyak 30.000 pelanggan tidak tercapai.	2021	Bisnis.com
5	Perusahaan didemo oleh massa karena dianggap tidak becus melayani warga, sementara warga mengetahui bahwa perusahaan ini mendapatkan dana dari pemerintah daerah. Kinerja direksi disorot.	September 2021	Opsintb.com
6	Target penambahan SR yang menghadapi kendala sumber mata air dan jaringan seperti usia pipa dan sebagainya.	16 Januari 2021	Lombok Pos

Sumber: data diolah, 2021.

Upaya memperbaiki layanan oleh PDAM Lombok Timur sangat relevan dengan aksi menciptakan atau memperbaiki sistem manajemen mutu perusahaan. Dalam proses bisnis, ada semacam dorongan perusahaan untuk menciptakan standar yang jelas untuk setiap level kegiatan produksi yang mereka lakukan. Salah satu standar yang diacu oleh banyak perusahaan di dunia adalah standar yang dikeluarkan oleh *The International Organization for Standardization*. Evaluasi terhadap sistem manajemen mutu perusahaan PDAM Lombok Timur sangat relevan jika menggunakan standar ISO 9001:2015. Artikel ini mengemukakan hasil: (1) analisis kesenjangan sistem manajemen mutu PDAM Lombok Timur berdasarkan standar ISO 9001:2015 dengan mengeksplorasi pemenuhan standar sistem manajemen mutu pada PDAM Lombok Timur berdasarkan acuan ISO 9001:2015, dan (2) menggambarkan sub-sistem manajemen mutu apa yang perlu dipertahankan, dikembangkan atau diperbaiki.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang akan dilakukan bersifat *field research* atau penelitian lapangan. Data terkait pelaksanaan sistem manajemen mutu berdasarkan standar ISO 9001:2015 dikumpulkan dengan sistem *checklist* dokumen dan ditunjang dengan kegiatan wawancara dan observasi terhadap informan. Selain itu, sumber informasi publik di media massa dan media sosial juga digunakan dalam rangka triangulasi.

Sementara itu pendekatan yang digunakan oleh peneliti adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif bermaksud bahwa peneliti akan melakukan eksplorasi terhadap data dan melakukan analisa terhadapnya dalam bentuk kata-kata atau kalimat yang kemudian ditarik suatu kesimpulan terhadapnya (Sugiono, 2012).

Peneliti memulai penelitian dengan melakukan observasi awal dan pengumpulan informasi publik. Dari kegiatan tersebut, peneliti merumuskan masalah-masalah penting yang dihadapi oleh PDAM Lombok Timur dan menyusun asumsi solusi awal yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selanjutnya melalui studi kepustakaan, peneliti membangun kerangka pikir konseptual yang akan digunakan untuk melihat, menggambarkan dan menganalisis kondisi yang dihadapi perusahaan.

Analisis kesenjangan dengan menggunakan ISO 9001:2015 dilengkapi dengan daftar *checklist*. Setiap item pertanyaan dikelompokkan menurut klausul-klausul yang mewakili tiap sub-sistem manajemen mutu. Dalam penelitian ini peneliti melakukan cek terhadap kondisi tiap klausul dalam 5 (lima) kategori yakni: tidak memahami, tidak memiliki, belum tercatat/dilaporkan, kurang efektif, dan konsisten. Lima kategori tersebut diharapkan akan menghasilkan gambaran sub-sistem yang perlu dipertahankan, dikembangkan dan diperbaiki, ketimbang gambaran sesuai atau tidak sesuai standar ISO 9001:2015.

Dalam proses penelitian, peneliti menentukan informan secara purposif untuk mengisi form *checklist*. Informan yang ditunjuk adalah direksi sebagai *leader* dan kepala bagian atau yang mewakili dalam hal mengisi klausul-klausul yang terkait dengan uraian tugas masing-masing bagian. Sementara itu sampel informan dari masyarakat diambil secara acak untuk diwawancarai dan diobservasi mengenai aspek pelayanan PDAM Lombok Timur.

Penelitian ini melibatkan proses triangulasi data. Data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi publik, secara simultan didiskusikan terhadap hasil pengisian form *checklist* dan bukti dokumen manajemen mutu perusahaan. Dengan demikian, dihasilkan data-data yang terkonfirmasi dan kuat untuk dianalisis sehingga menghasilkan kesimpulan dan rekomendasi.

Proses pengolahan data terdiri dari 3 (tiga) aktivitas yakni analisis, kesimpulan dan rekomendasi. Proses analisis dilakukan dengan mendeskripsikan dan mendiskusikan data-data tersebut berdasarkan rumus dan interpretasi. Analisis ditujukan untuk menjawab ketiga pertanyaan penelitian: kondisi eksis sistem manajemen mutu berdasarkan ISO 9001:2015, kesimpulan mengenai pengembangan sub-sistem manajemen mutu dan rekomendasi berdasarkan kesimpulan yang dibuat.

HASIL DAN ANALISIS

Mutu atau kualitas dipersepsikan secara beragam mulai dari yang konvensional sampai yang strategis. Definisi konvensional dari kualitas biasanya merujuk pada karakteristik langsung dari suatu produk, seperti performa, keandalan (*reliability*), kemudahan penggunaan, estetika (*esthetics*) dan sebagainya. Sementara dari aspek yang lebih strategis, mutu adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (Simanjuntak & Suawa, 2014). Dengan demikian, mutu merujuk pada dua hal yakni internal yang melekat pada sebuah produk atau jasa yang dihasilkan oleh produsen atau perusahaan dan eksternal yang melekat pada persepsi kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa tersebut.

Sementara itu, karakteristik suatu produk dapat dimanajemen dalam sebuah aktivitas yang rapi dan saling terkait satu sama lain disebut sistem. Sistem

manajemen mutu merupakan sekumpulan prosedur yang terdokumentasi serta praktik-praktik berstandar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (Wartuny, Lumeno & Mandagi, 2018). Dengan demikian, dalam sistem manajemen mutu harus tergambar adanya sub-sistem: prosedur yang tercatat, standar-standar, dan tujuan dalam rangka sinkronisasi proses dan produk.

Sistem manajemen mutu memiliki struktur, ruang lingkup yang jelas, tanggungjawab, konten yang penting seperti proses yang jelas dan dokumentasi, sumberdaya yang dibutuhkan untuk memenuhi perencanaan mutu, kontrol mutu, jaminan mutu dan aktivitas peningkatan mutu yang terus menerus (Nanda, 2005). Dengan demikian sistem manajemen mutu mensyaratkan keterukuran, kejelasan dan batasan-batasan yang dapat diamati melalui dokumen-dokumen yang dimiliki perusahaan.

Sistem manajemen mutu secara internasional banyak mengadopsi standar yang ditetapkan oleh Organisasi Standarisasi Internasional (Edwin, 2020). Standar tersebut kemudian secara sederhana disingkat dengan ISO. Standar ISO terdiri dari banyak jenis dan tidak ada paksaan bagi perusahaan untuk menggunakan standar tersebut, namun demikian perusahaan-perusahaan banyak yang menggunakan standar ini untuk membantu mereka mendapatkan kepercayaan bisnis karena standar ISO secara detail memberikan arahan apa dan bagaimana perusahaan membangun sistem manajemen mutu yang diinginkan. Dengan demikian, perusahaan-perusahaan yang menggunakan standar tersebut berhak mendapatkan sertifikasi ISO.

Revisi ISO 9001 yang terbit pada bulan September 2015, selanjutnya disebut ISO 9001:2015, bertujuan untuk memastikan perusahaan fleksibel dalam menanggapi perubahan yang cepat dan dinamika bisnis yang kompleks. Fonseca et, al dalam penelitiannya menemukan bahwa dengan menerapkan ISO 9001:2015, perusahaan mendapatkan manfaat berupa penerapan pemikiran berbasis risiko, penyelarasan dengan sistem manajemen lainnya, peningkatan komitmen manajemen puncak, identifikasi risiko dan peluang serta manajemen pengetahuan (Fonseca, et.al, 2019). ISO 9001:2015 menaruh perhatian khusus pada kepemimpinan dan langkah-langkah atau prosedur produksi dalam sebuah perusahaan.

Pendapat lain mengenai perbedaan ISO 9001:2008 dengan ISO 9001:2015 adalah pada manajemen risiko. Jika pada ISO 9001:2008 risiko dilihat berada di luar sistem manajemen mutu, maka pada ISO 9001:2015 risiko berada di dalam sistem manajemen mutu perusahaan itu sendiri (Handayani, et.al, 2018). Dengan demikian, fokus ISO 9001:2015 terhadap risiko menjadi lebih dekat dan demikian seharusnya mendapat perhatian yang lebih besar oleh perusahaan. Sebuah penelitian terhadap 1175 partisipan yang bekerja pada divisi manajemen mutu di perusahaan Jerman menemukan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut tidak memiliki visi mengenai manajemen risiko sebagaimana disyaratkan oleh ISO 9001:2015. Secara faktual, dapat dilihat dari sedikitnya perusahaan-perusahaan yang memberikan pelatihan bagi karyawan dalam menghadapi risiko (Rybski, Jochem & Homma, 2017).

Menerapkan Sistem Manajemen Mutu berbasis ISO bukan sesuatu yang mudah. Penerapan ISO bisa jadi terlalu kaku dan hanya digunakan untuk memenuhi persyaratan untuk mendapatkan sertifikat ISO dan menciptakan citra

baik perusahaan. Namun demikian, penerapannya diakui memiliki perspektif yang memadai terhadap manajemen dan kepemimpinan, komitmen dan keterlibatan, pencegahan dan deteksi kesalahan dan kecacatan produk, fokus pelanggan, dan implementasi yang efektif (Chen, et.al, 2016). Dengan demikian, evaluasi terhadap kesesuaian sistem manajemen mutu dengan menggunakan standar ISO masih sangat relevan, terlepas dari konteks ada atau tidaknya sertifikat ISO yang diperoleh diujung proses evaluasi tersebut.

Pada dasarnya konsep dasar ISO 9001 bisa disederhanakan menjadi tiga hal (Redi & Putra, 2021). *Pertama*, perusahaan harus memiliki standar operasional prosedur dan sistem operasi yang jelas sehingga dapat dijadikan sebagai acuan bekerja meskipun dalam ISO 9001:2015 bisa langsung dalam bentuk instruksi kerja ataupun alur proses tertentu. *Kedua*, karyawan yang bekerja harus kompeten untuk menghindari adanya ketidaksesuaian antara output atau proses dengan syarat ISO. *Ketiga*, adanya infrastruktur yang baik yang dapat digunakan oleh perusahaan (gedung, peralatan, *software*). Namun demikian, yang paling utama adalah adanya komitmen dan peran tanggung jawab manajemen puncak untuk memastikan penerapan sistem manajemen mutu telah sesuai persyaratan ISO.

Analisa kesenjangan pada dasarnya membandingkan antara harapan dan kenyataan. Dalam terminologi akademik, analisa kesenjangan membandingkan kinerja potensial dan kinerja aktualnya (Putra, Suhendar & Usman, 2019). Disebut sebagai kinerja potensial, dikarenakan sebuah perusahaan dapat saja memiliki sumberdaya yang jika dikelola dengan standar tertentu, akan menghasilkan produk yang lebih baik. ISO 9001:2015 merupakan salah satu contoh ukuran mengenai kinerja potensial sebuah perusahaan. Sementara kinerja aktual menggambarkan apa adanya pengelolaan sumberdaya yang dilakukan oleh perusahaan. Kinerja aktual ini dapat dilihat, dicermati dan dilakukan perbaikan terhadapnya melalui sejumlah aktivitas evaluasi dan aksi perbaikan. Salah satunya melalui evaluasi menggunakan standar ISO 9001:2015 dalam sebuah penelitian atau audit.

Analisis Kesenjangan juga memuat bagian-bagian yang tersusun, terstruktur dan berbeda satu sama lain. Dengan demikian analisis kesenjangan dipandang efisien digunakan untuk mengetahui sektor atau bagian mana yang perlu diperbaiki, dikarenakan melibatkan daftar *checklist* yang terstruktur menurut topik-topik tertentu (Fernando, Purwanggono & Wicaksono, 2017). Beberapa langkah yang dilakukan dalam Analisa Kesenjangan adalah sebagai berikut (Putra, Suhendar & Usman, 2019; Fernando, Purwanggono & Wicaksono, 2017):

1. Menyusun *checklist* analisis kesenjangan berdasarkan persyaratan pada ISO 9001:2015 yang digunakan untuk membandingkan antara standar ISO yang tertulis dan capaian yang dimiliki perusahaan.
2. Menentukan skor analisis kesenjangan sebagai mana Tabel 2.

Tabel 2. Skor Analisis Kesenjangan

Skor (x)	Pengertian
1	Jika organisasi atau perusahaan tidak memahami apa yang diperlukan dan tidak melakukan hal tersebut.
2	Jika organisasi atau perusahaan memahami pentingnya aktivitas tersebut namun tidak melakukannya .

3	Jika organisasi atau perusahaan memiliki dokumen tetapi belum diterapkan atau dilakukan tapi tidak dicatat.
4	Jika organisasi atau perusahaan melakukan aktivitas tetapi tidak konsisten.
5	Jika organisasi atau perusahaan melakukan aktivitas dengan baik (dilakukan secara konsisten).

Sumber: Fernando, Purwanggono & Wicaksono, 2017.

3. Memberikan perangkat *checklist* analisis kesenjangan kepada orang-orang yang ditentukan sebagai informan.
4. Perangkat *checklist* analisis kesenjangan dikumpulkan sebagai data primer hasil penelitian.
5. Hasil *checklist* dihitung dengan menggunakan rumus pada gambar 2 dan darinya ditentukan kesenjangan menggunakan skor penentu kesenjangan atau *range* kesenjangan sebagaimana Tabel 3.

Tabel 3. Range Kesenjangan.

Range (y)	Uraian
75-100	Organisasi siap untuk melengkapi QMS ISO 9001:2015 dan melakukan sertifikasi .
50-75	Organisasi masih harus memperbaiki QMS untuk persiapan ISO 9001:2015.
1-49	QMS organisasi sangat butuh perbaikan karena berbeda jauh dari Sistem Manajemen Kualitas ISO 9001:2015.

Sumber: Fernando, Purwanggono & Wicaksono, 2017.

Untuk menggambarkan range kesenjangan dalam persentase, penelitian menggunakan rumus berikut:

$$\text{Range Kesenjangan} = \frac{\sum \text{Skor Checklist}}{\text{Skor Maksimum}} \times 100\%$$

Keterangan:

Skor Checklist = Hasil penilaian tiap item klausul berdasarkan survey, observasi dan wawancara.

Skor Maksimum = Total nilai maksimum tiap klausul yang diharapkan oleh perusahaan (sesuai kesepakatan).

Daftar checklist yang digunakan dibuat dengan 5 (lima) kategori jawaban yakni pada Tabel 4.

Tabel 4. Kategori jawaban informan

Kategori	Skor
Tidak memahami	1
Tidak memiliki	2
Belum Tercatat/dilaporkan	3
Kurang efektif	4
Konsisten	5

Dengan menggunakan lima kategori tersebut, peneliti dapat lebih mudah menganalisis masing-masing sub-sistem dan menentukan sub-sistem yang perlu dipertahankan, dikembangkan atau perlu diperbaiki.

Penelitian dilakukan dengan mengelompokkan klausul-klausul menurut bagian organisasi pada PDAM Lombok Timur. Hal ini dikarenakan setiap bagian organisasi dapat terkait dengan dua atau lebih klausul sehingga pengelompokan dapat menjadikan pengisian form *checklist* berjalan efektif. Tabel 5 menggambarkan informan mana saja yang memberikan jawaban terhadap kondisi eksisting tiap aspek SMM menurut klausulnya.

Tabel 5. Daftar informan menurut klausul

No. Klausul	Aspek SMM	Informan
1	Ruang Lingkup	Direktur Umum, Kepala Seksi (Kasi) Umum
2	Rujukan Normatif	Direktur Umum, Kasi Umum
3	Istilah dan Definisi	Direktur Umum, Kasi Umum
4	Konteks Organisasi	Direktur Umum, Kasi Umum
5	Kepemimpinan	Direktur Umum, Kasi Umum
6	Perencanaan	Direktur Umum, Kepala Bagian (Kabag) Perencanaan
7	Dukungan	Direktur Umum, Kasi Umum, Kabag Perencanaan, Kabag Keuangan, Kabag Transmisi dan Distribusi, Kabag Peralatan
8	Operasi	Kabag Perencanaan, Kabag Keuangan, Kabag Transmisi dan Distribusi, Kabag Hubungan Langganan
9	Evaluasi Kinerja	Direktur Umum, Kasi Umum, Kabag Keuangan, Kabag Hubungan Langganan
10	Pengembangan	Kabag Perencanaan, Kabag Transmisi dan Distribusi, Kabag Hubungan Langganan

Sumber: Data primer, diolah. 2022.

Klausul 1 ISO 9001:2015 mensyaratkan adanya Ruang Lingkup manajemen mutu pada perusahaan. Pada PDAM Lombok Timur, dokumen yang menunjukkan manajemen mutu yang diselenggarakan oleh perusahaan adalah dengan penetapan visi “Menuju Pelayanan Prima dan Mandiri”. Pelayanan prima dan mandiri menggambarkan bahwa proses bisnis perusahaan diarahkan pada produksi air minum yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan perusahaan secara organisasional dapat bertindak sebagai perusahaan yang mandiri di tengah pasar. Namun demikian, harapan yang diinginkan oleh perusahaan saat ini secara eksisting masih belum dicapai secara konsisten. Status PDAM Lombok Timur sebagai perusahaan daerah, menjadikan perusahaan ini sulit untuk mengambil keputusan secara mandiri dari pengaruh politik elit pemerintah daerah. Pada wawancara terhadap Direktur Umum dan Kepala Seksi Umum PDAM disebutkan:

“Kita kesulitan dengan bentuk tersebut karena bagaimanapun nanti unsur politik akan cukup mempengaruhi tata kelola perusahaan. Bagaimana kita mau melakukan inovasi jika pemilik saham itu satu pihak, pemerintah daerah.” (Wawancara, Senin 14 Maret 2022).

“Kemaren Jum’at 13 Mei kan barusan dibahas itu raperdanya oleh dewan. Saya menyiapkan kebutuhan Direktur Umum untuk mengikuti rapat itu. Selama ini kan kita memang di sini sulit bergerak. Karena semuanya tergantung politik. Kami pun karyawan disini banyak yang titipan siapa lah. Minimal dari kepala dinas. Tapi ada yang serius bekerja, juga ada yang tidak. Sulit untuk kita tegur. Bisa dibayangkan bagaimana kualitas layanan yang kita targetkan bisa dicapai kalau kondisinya seperti itu. Semoga saja nanti

kita bisa berubah status perusahaannya supaya bisa professional” (Wawancara, Selasa 17 Mei 2022).

Dengan demikian, untuk Klausul 1 berdasarkan ISO 9001:2015, PDAM Lombok Timur diberikan skor 4 dikarenakan perusahaan memiliki visi dan misi yang jelas mengenai mutu layanan yang diharapkan namun tidak bisa efektif dicapai.

Selanjutnya Klausul 2 ISO 9001:2015 mensyaratkan adanya rujukan normatif oleh perusahaan tentang manajemen mutu yang dirumuskan. Dalam hal ini, PDAM Lombok Timur tidak memiliki dokumen rujukan normatif mengenai SMM yang dilaksanakan oleh perusahaan sehingga diberikan skor 2 karena perusahaan sudah memahami bahwa perlu adanya rujukan mengenai bagaimana pelayanan yang prima dan mandiri, namun tidak melakukan dokumentasi yang layak.

“Saya khawatir kalau perusahaan ini akan diaudit menurut standar ISO, tidak akan sinkron. Kami pernah diberikan pelatihan tentang itu, termasuk SNI. Kami mengetahui, namun dikarenakan beberapa hal apalagi ketika amanah dari pemerintah adalah sistem manajemen mutu menggunakan GCG (Good Corporate Government) yang diaudit oleh inspektorat, KAP dan BPKP untuk melihat sehatnya perusahaan dan sebagainya, ya sudah kami lakukan. Hasil dan rekomendasinya pun diberikan kepada kami. Namun jika dalam dokumen-dokumen yang kami miliki bisa dilihat sampai dimana potensi kami untuk mendapatkan ISO, ya silahkan saja.” (Wawancara, Senin 14 Maret 2022).

Berikutnya pada Klausul 3 ISO 9001:2015, dibutuhkan adanya daftar istilah dan definisi mengenai dokumen-dokumen manajemen mutu perusahaan. Dalam hal ini PDAM Lombok Timur tidak memiliki dokumen-dokumen yang lengkap. Dokumen istilah dan definisi yang dapat ditunjukkan mengenai mutu layanan adalah tentang pengelompokan tipe pelanggan dan bentuk kerusakan pipa serta instalasi yang perlu diketahui pelanggan. Oleh karenanya untuk klausul ini PDAM Lombok Timur diberikan skor 3.

Berdasarkan olah data yang dilakukan terhadap kuesioner yang diisi oleh informan pejabat pada PDAM terkait dengan Klausul 4 ISO 9001:2015 yakni tentang Konteks Organisasi, PDAM memiliki skor eksisting 4,6 dari 5 sebagaimana Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Rekapitulasi Jawaban Informan Menurut Klausul 4

No. Klausul	Pertanyaan	Skor
4.1	Apakah Manajemen perusahaan telah memantau dan meninjau informasi tentang isu-isu eksternal dan internal? (misal; tertuang di dalam analisa SWOT)	5
4.2	Apakah Manajemen telah memahami kebutuhan dan harapan pihak yang berkepentingan?	5
4.2.1	Perusahaan menentukan pihak yang berkepentingan terhadap manajemen mutu produk	5
4.2.2	Perusahaan mengidentifikasi syarat untuk suatu pihak dikatakan berkepentingan dengan manajemen mutu.	3
4.2.3	Perusahaan memantau dan meninjau informasi tentang pihak yang berkepentingan tersebut	5

Rata-rata 4,6

Sumber: Data primer, diolah. 2022.

Berdasarkan Tabel 6, PDAM Lombok Timur telah mengenali konteks organisasi dalam hal mutu pelayanan yang mereka produksi untuk masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata skor jawaban untuk pertanyaan yang mewakili klausul ini yakni 4,6. Artinya PDAM hampir secara konsisten melakukan aktivitas mengenali konteks bisnis yang dilakukan terkait mutu dengan mengenali siapa, apa yang dibutuhkan dan meninjau ulang informasi tentang pelanggan. Namun demikian, yang menjadi perhatian adalah mengenai ketetapan syarat untuk menyebut sebuah pihak adalah pihak berkepentingan, belum tercatat atau terdokumentasikan oleh PDAM Lombok Timur.

Sementara itu untuk Klausul 5 dimana standar yang disyaratkan oleh ISO 9001:2015 adalah aspek kepemimpinan, jawaban informan yang diolah menghasilkan skor 4,5 dari 5. Hal tersebut seperti digambarkan pada Tabel 7 berikut ini.

Tabel 7. Rekapitulasi Jawaban Informan Menurut Klausul 5

No. Klausul	Pertanyaan	Skor
5.1	Komitmen Direktur dalam menerapkan Sistem Manajemen Mutu Internal	5
5.2.1	Kebijakan Mutu telah ditetapkan	5
5.2.2	Kebijakan Mutu telah dipahami	3
5.3	Apakah tanggung jawab dan wewenang Direktur telah dimengerti dengan jelas? (Lihat Job Description)	5
5.3	Apakah Visi, Misi, Kebijakan Mutu Telah disosialisasikan dan dipahami oleh seluruh Karyawan?	4
5.3	Apakah tanggung jawab dan wewenang Divisi/Dept./Bagian anda telah dimengerti dengan jelas? (Lihat Job Description)	5
Rata-rata		4,5

Sumber: Data primer, diolah. 2022.

Tabel 7 menunjukkan bahwa secara umum kebijakan mutu yang dikoordinir melalui mekanisme kepemimpinan pada PDAM Lombok Timur telah berjalan sesuai target yakni hampir secara konsisten dilakukan. Kecuali dari aspek pemahaman terhadap kebijakan mutu dimana menurut informan proses sosialisasi dipandang masih kurang efektif (skor 4) dan memiliki konsekuensi terhadap pemahaman karyawan terhadap standar manajemen mutu yang tidak tercatat atau terdokumentasi dengan baik (skor 3).

Berikutnya menurut Klausul 6 dimana proses perencanaan menjadi aspek penting yang disyaratkan oleh ISO 9001:2015, PDAM Lombok Timur menunjukkan kurang efektifnya proses perencanaan yang mereka lakukan. Hal ini dapat dilihat dari total skor 4 dari 5 yang diperoleh dari sejumlah sub-klausul sebagaimana olah data pada Tabel 8 berikut.

Tabel 8. Rekapitulasi Jawaban Informan Menurut Klausul 6

No. Klausul	Pertanyaan	Skor
6.2.1	Apakah sasaran mutu seluruh bagian telah ditetapkan dan sesuai dengan Visi & Misi?	3

6.2	Apakah Visi, Misi, Kebijakan Mutu telah disosialisasikan dan dipahami oleh seluruh Karyawan?	4
6.1.1	Saat merencanakan manajemen mutu, apakah perusahaan menentukan Risiko dan Peluang yang perlu diatasi?	5
6.1.2	Perusahaan merencanakan tindakan untuk mengatasi risiko dan Kesempatan?	5
6.1.3	Tindakan yang diambil untuk mengatasi risiko dan peluang, sudah proporsional terhadap dampak potensial.	5
6.3	Perusahaan menentukan kebutuhan akan perubahan manajemen mutu secara terencana.	2
Rata-rata		4

Sumber: Data primer, diolah. 2022.

Menurut Tabel 8 tersebut, dapat dicermati bahwa proses penerjemahan standar manajemen mutu yang ditetapkan oleh perusahaan, tidak didokumentasikan dalam standar manajemen mutu tiap bagian atau divisi yang lebih spesifik (skor 3). Hal tersebut bersesuaian dengan jawaban pimpinan yang mengakui bahwa proses sosialisasi standar manajemen mutu belum berjalan efektif pada perusahaan ini (skor 4). Bahkan Bagian Perencanaan belum melaksanakan perubahan mutu yang terencana (skor 2).

Aspek selanjutnya adalah Dukungan. Dalam SMM ISO 9001:2015, aspek ini diwadahi dalam Klausul 7. Tabel 9 berikut menggambarkan perspektif informan terhadap sub-sistem dukungan yang berlaku dalam perusahaan PDAM Lombok Timur.

Tabel 9. Rekapitulasi Jawaban Informan Menurut Klausul 7

No. Klausul	Pertanyaan	Skor
7.4	Apa saja media komunikasi internal yang ada?	5
7.1.3	Apakah prasarana (Bangunan, utilitas, kendaraan, komputer, gudang dll) yang ada sudah memadai untuk menciptakan kondusivitas bekerja?	4
7.1.2	Apakah personil yang mempengaruhi mutu telah kompeten sesuai kualifikasi personel yang telah ditentukan?	5
7.1.5.1	Apakah rekrutmen karyawan baru sesuai dengan kompetensi yang diinginkan?	4
7.2	Apakah sudah ditentukan kompetensi (kualifikasi personel) sesuai dengan yang dipersyaratkan? (pendidikan, pelatihan, pengalaman, keahlian)	3
7.1.6	Apakah <i>knowledge management</i> /pengetahuan perusahaan dikelola dengan baik? (misal; sumber informasi yg dpt diakses bersama sebagai pengetahuan; server, perpustakaan, dll)	3
7.5.1	Perusahaan mendokumentasikan informasi terkait manajemen mutu dan diperbaharui secara berkala?	4
7.5.2	Tinjauan manajemen direncanakan dan dilaksanakan dengan mempertimbangkan ISO 9001 atau standar manajemen mutu lainnya	3
7.3	Perusahaan memastikan bahwa pegawai menyadari kebijakan mutu dan kualitas yang ingin dicapai?	5
7.5.3.2	Apakah ada rekaman hasil evaluasi? (daftar supplier/ penyedia eksternal yang disetujui)	2

7.1.3	Sudahkah perusahaan menentukan, menyediakan dan memelihara Infrastruktur yang diperlukan untuk beroperasi dan mencapai kesesuaian produk dan layanan?	5
7.1.4	Sudahkah perusahaan menentukan, menyediakan dan memelihara Lingkungan yang diperlukan untuk beroperasi dan mencapai kesesuaian produk dan layanan?	3
7.5.3.2	Apakah ada rekaman hasil evaluasi? (daftar supplier/ penyedia eksternal yang disetujui)	5
7.5.3	Apakah proses produksi yang berlangsung sudah sesuai dengan prosedur mutu/ISO dan inspeksi kerja?	3
7.3.5.2	Apakah setiap hari ada record laporan pencapaian produksi? (tunjukkan rekamannya), apakah sudah dievaluasi?	3
7.5.3.1	Apakah telah dibuat dokumen perencanaan produksi?	5
7.5.3.1	Apakah dari ketidaksesuaian produk yang ditemukan telah di catat dan disimpan?	4
7.1.5.2	Apakah semua peralatan Laboratorium telah dikalibrasi sesuai dengan jadwal kalibrasi Tahunan?	4
7.1.5.2	Apakah setiap peralatan uji Laboratorium yang terkalibrasi diberi label dan dilengkapi dengan sertifikat kalibrasi	4
7.5.3.2	Apakah setiap peralatan uji Laboratorium telah dilengkapi dengan catatan penggunaan atau record sheet?	4
7.5.3	Apakah semua prosedur uji Laboratorium dilaksanakan sesuai SOP Mutu/ISO, SNI, dll?	4
7.1	Apakah telah dilakukan perawatan terhadap mesin, peralatan & bangunan? (ada jadwal &realisasinya)	4
7.1	Bagaimana proses perbaikan terhadap mesin & peralatan apakah tekah sesuai dengan yang diinginkan ?	4
7.1.4	Apakah lingkungan kerja untuk perawatan dan perbaikan mesin/peralatan telah sesuai?	2
7.5.1.2	Apakah alat ukur & pantau telah dikalibrasi atau diverifikasi untuk memastikan bahwa alat tersebut masih layak dipakai untuk pengukuran? Apakah ada status kalibrasinya ?	3
7.1.4	Apakah setiap mesin dilengkapi kartu riwayat perbaikan dan pemeliharaan mesin?	2
7.1	Apakah ada program perbaikan dan perawatan mesin?	2
Rata-rata		3,67

Sumber: Data primer, diolah. 2022.

Berdasarkan Tabel 9 tersebut, dapat dicermati bahwa dalam aspek dukungan, PDAM Lombok Timur telah didukung konsisten (skor 5) oleh personil yang kompeten sesuai bidang penugasannya, adanya media komunikasi SMM, penyediaan dan pemeliharaan infrastruktur operasional, adanya dokumen perencanaan produksi dan dokumen evaluasi pihak ketiga yang mendukung proses produksi.

Terkait dengan kalibrasi mesin, PDAM Lombok Timur telah memenuhi standar SNI, namun dikarenakan mesin tersebut menggunakan sistem otomatisasi, maka PDAM menggunakan acuan umur mesin yakni 7 (tujuh) tahun dimana mesin-mesin yang digunakan dalam memproduksi air minum harus diganti setelah

7 tahun sekalipun ia menyebutkan bahwa perusahaan memahami bahwa tiap tahun mesin-mesin tersebut mengalami penyusutan kemampuan dan nilai.

“Kita tidak menjalankan sistem kalibrasi. Dikarenakan sebagian besar pompa yang digunakan merupakan mesin otomatis. Dan ini ada aturannya dari PERPAMSI (Perhimpunan Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia) bahwa mesin otomatis itu layak digunakan hingga 5 tahun. Kan tiap tahun pasti ada penyusutan. Tapi kami tidak mencatat itu tiap tahun. Jadi tiap 5 tahun mestinya diganti. Cuma ini kita belum diganti sudah 7 tahun. Nanti 7 tahun harus kita ganti. (Direktur Umum, wawancara pada Senin 14 Maret 2022).

Sementara itu ketiadaan Laboratorium milik sendiri PDAM Lombok Timur, menjadikan kurang efektifnya sub-sistem dukungan bagi manajemen standar mutu air yang diproduksi.

Kemudian pada Klausul 7 ini, terdapat beberapa sub-sistem yang masih belum layak menurut SMM ISO 9001:2015 (skor 3 dan 2) pada PDAM Lombok Timur yakni:

- a. Kompetensi (kualifikasi personel) sesuai dengan yang dipersyaratkan (pendidikan, pelatihan, pengalaman, keahlian)
- b. *Knowledge management*/pengetahuan perusahaan yang dikelola dengan baik? (misal; sumber informasi yg dpt diakses bersama sebagai pengetahuan; server, perpustakaan, dll)
- c. Tinjauan manajemen terencana dan dilaksanakan dengan mempertimbangkan ISO 9001 atau standar manajemen mutu lainnya
- d. Penentuan, Penyediaan dan pemeliharaanLingkungan yang diperlukan untuk beroperasi dan mencapai kesesuaian produk dan layanan.
- e. Proses produksi yang sesuai dengan prosedur mutu/ISO dan inspeksi kerja.
- f. *Record* laporan dan evaluasi pencapaian produksi harian.
- g. Lingkungan kerja untuk perawatan dan perbaikan mesin/peralatan yang sesuai.
- h. Alat ukur & pantau yang dikalibrasi atau diverifikasi untuk kelayakan pakai serta memiliki status kalibrasi.
- i. Program dan Kartu (catatan) riwayat perbaikan dan pemeliharaan mesin.

Pada sub-sistem dukungan tersebut, sesuai dengan penjelasan Direktur Umum PDAM Lombok Timur, perusahaan ini memang tidak menerapkan standar manajemen mutu menurut ISO 9001:2015, sekalipun pernah mendapatkan pelatihan tentang itu. Dengan demikian perusahaan tidak memiliki secara lengkap dokumen-dokumen yang disyaratkan ISO 9001:2015 jika hendak diaudit. Namun demikian, ia juga menegaskan bahwa prosedur yang mengarah kepada mutu layanan tetap dilakukan oleh perusahaan. Ini dikarenakan perusahaan tersebut juga memiliki kewajiban dalam hal audit kesehatan perusahaan berdasarkan *Good Corporate Governance* (GCG) yang dilakukan oleh inspektorat daerah, KAP dan BPKP.

“Saya khawatir kalau perusahaan ini akan diaudit menurut standar ISO, tidak akan sinkron. Kami pernah diberikan pelatihan tentang itu, termasuk SNI. Kami mengetahui, namun dikarenakan beberapa hal apalagi ketika amanah dari pemerintah adalah sistem manajemen mutu menggunakan GCG (Good Corporate Government) yang diaudit oleh inspektorat, KAP dan BPKP untuk melihat sehatnya perusahaan dan sebagainya, ya sudah kami lakukan. Hasil dan rekomendasinya pun diberikan kepada kami. Namun jika dalam

dokumen-dokumen yang kami miliki bisa dilihat sampai dimana potensi kami untuk mendapatkan ISO, ya silahkan saja.” (Wawancara, Senin 14 Maret 2022).

Selanjutnya pada Klausul 8 yang menggambarkan standar manajemen mutu pada sub-bidang Operasi, informan pada PDAM Lombok Timur memberikan respon yang direkapitulasi pada Tabel 10 sebagai berikut.

Tabel 10. Rekapitulasi Jawaban Informan Menurut Klausul 8

No. Klausul	Pertanyaan	Skor
8.2.3	Apakah syarat produk yang diminta pelanggan sudah terdefinisi dengan jelas? (termasuk distribusi & pasca distribusi, serta perundangan yang terkait dengan produk).	5
8.2.3.1	Apakah syarat itu telah ditinjau oleh bagian terkait sebelum disetujui?	5
8.2.3.2	Jika terjadi perubahan kontrak, apakah informasi itu telah diketahui oleh bagian yang terkait?	5
8.2.1.1	Komunikasi dengan pelanggan apakah sudah berjalan lancar?	4
8.2.1.2	Bagaimana dengan media komunikasinya apakah efektif? (komunikasi tentang produk, kontrak, amandemen, feedback, & complain?)	4
8.2.1.3	Apakah perusahaan telah melaksanakan perawatan terhadap properti milik pelanggan?	5
8.2.1.4	Bila milik pelanggan hilang, rusak atau ditemukan tidak sesuai untuk digunakan, apakah perusahaan melaporkan hal ini kepada pelanggan dan menyimpan informasi terdokumentasi?	5
8.4.1	Apakah supplier/penyedia eksternal yang baru telah diseleksi dan dalam jangka waktu tertentu telah dievaluasi. Bagaimana metodenya dan apa tindak lanjut untuk supplier yang tidak lulus evaluasi ?	2
8.4.2	Apakah ada rekaman hasil evaluasi? (daftar supplier/ penyedia eksternal yang disetujui) – (Bagian Keuangan)	2
8.4.3	Apakah persyaratan yang ditetapkan internal perusahaan sudah dikomunikasikan kepada penyedia eksternal/supplier? sampai kepada validasi dan verifikasi dengan melaksanakan audit di tempat penyedia eksternal/supplier?	3
8.3.1	Sudahkah perusahaan menetapkan, menerapkan dan memelihara desain dan proses pengembangan untuk memastikan ketersediaan produk dan layanan?	5
8.3.2	Sudahkah perusahaan mempertimbangkan tahapan yang relevan untuk menghasilkan desain dan proses pengembangan?	5
8.3.5	Sudahkah perusahaan memastikan desain dan proses pengembangan sesuai dengan syarat produk dan layanan yang diminta pelanggan?	3
8.3.6.1	Sudahkah perusahaan mengantisipasi kebutuhan perubahan desain dan proses pengembangan?	5
8.3.6.2	Sudahkah perusahaan mendokumentasikan kebutuhan perubahan dan hasil perubahan desain dan proses pengembangan?	5
8.4.1	Apakah supplier/penyedia eksternal yang baru telah diseleksi dan dalam jangka waktu tertentu telah dievaluasi. Bagaimana metodenya dan apa tindak lanjut untuk supplier yang tidak lulus evaluasi ?	4
8.4.2	Apakah ada rekaman hasil evaluasi? (daftar supplier/ penyedia eksternal yang disetujui)- (Bagian Perencanaan)	5

8.4.3	Apakah persyaratan yang ditetapkan internal perusahaan sudah dikomunikasikan kepada penyedia eksternal/supplier? sampai kepada validasi dan verifikasi dengan melaksanakan audit ditempat penyedia eksternal/supplier?	5
8.5.1	Apakah pengawasan mutu produk dan layanan telah dilakukan?	5
8.5.2.3	Pengendalian terhadap jumlah keluar masuknya produk telah dilakukan agar stok dapat terkendali	4
8.5.2.1	Kegiatan pengiriman & pasca pengiriman (distribusi layanan) telah dilakukan sesuai dengan persyaratan ?	5
8.5.2.3	Apakah produk atau layanan yang menjadi stok teridentifikasi dan mampu telusur?	5
8.5.2.2	Apakah setiap stok produk layanan yang didistribusikan dilakukan pemeriksaan, baik kualitas dan kuantitasnya?	5
8.5	Apakah Bahan Baku Dicek?	5
8.5	Apakah inspeksi Produk dilakukan?	5
8.5.1	Apakah telah dibuat dokumen perencanaan produksi?	5
8.7.1	Bagaimana pengendalian Produk Tidak Sesuai/PTS dan bagaimana cara penanganannya?	5
8.7.2	Apakah dari ketidaksesuaian produk yang ditemukan telah di catat dan disimpan?	4
8.7.1/8.7.2	Bagaimana pengendalian uji tes Laboratorium jika hasilnya <i>out spec</i> / tidak sesuai spesifikasi yang dipersyaratkan sesuai standar yang berlaku?	4
Rata-rata		4,45

Sumber: Data primer, diolah. 2022.

Jika dicermati, pemenuhan Klausul 8 SMM ISO 9001:2015 oleh PDAM secara umum dalam kondisi yang baik dikarenakan skor yang diperoleh rata-rata adalah 4,45 dari 5. Namun demikian terdapat skor yang belum layak (Skor 3 dan 2) terutama pada sub-klausul yang mensyaratkan adanya evaluasi pihak ketiga, dokumentasi evaluasinya serta persyaratan mutu yang diinginkan oleh perusahaan. Hal ini seperti terkait dengan klausul sebelumnya dimana pihak ketiga yang bekerjasama dan terkait dengan mutu produk PDAM Lombok Timur adalah Dinas Kesehatan (Dikes) Lombok Timur. Standar uji mutu air diserahkan sepenuhnya kepada Dikes Lombok Timur. Dalam hal ini PDAM hanya menerima sertifikasi mutu air saja. Selain itu ada sub-klausul pengembangan mutu produk yang juga belum layak dikarenakan memang belum dilaksanakannya pengembangan mutu produk oleh PDAM Lombok Timur.

Klausul 9 SMM ISO 9001:2015 mensyaratkan kualitas evaluasi terhadap kinerja. Tabel 11 menunjukkan hasil rekapitulasi jawaban informan menurut nomor klausul tersebut.

Tabel 11. Rekapitulasi Jawaban Informan Menurut Klausul 9

No. Klausul	Pertanyaan	Skor
9.2.2.1	Apakah sudah dilaksanakan Audit Internal sesuai program Tahunan?	5
9.3.1	Apakah Rapat Tinjauan Manajemen telah dilakukan?	5
9.3.3.2	Apa saja agenda yang dibahas?	5
9.2	Apakah sudah dilaksanakan Audit Internal sesuai program Tahunan?	5

9.3.3.2	Perusahaan menyimpan informasi terdokumentasi sebagai bukti adanya Hasil review manajemen?	5
9.1.2	Apakah telah dilakukan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan dan bagaimana metodenya?	4
9.1.3	Apakah hasil pengukuran itu telah dianalisa dan didokumentasikan hasilnya?	3
9.2.1	Apakah perusahaan melakukan audit untuk manajemen mutu?	5
9.2.2.2	Apakah perusahaan merencanakan, melaksanakan dan menjaga rutinitas audit tersebut?	5
Rata-rata		4,67

Sumber: Data primer, diolah. 2022.

Pada klausul ini, proses audit yang menunjukkan upaya evaluasi kinerja, telah dilakukan oleh perusahaan. Begitu pula yang berasal dari internal perusahaan melalui rapat-rapat tinjauan manajemen dan laporan terjadwal dari setiap bagian yang menjadi struktur organisasi PDAM Lombok Timur. Namun demikian, pada sub-klausul pengukuran kepuasan pelanggan serta dokumentasinya, informan mengakui belum efektif (skor 4) dan belum tercatat dengan baik (skor 3). Artinya evaluasi kinerja yang dilakukan terhadap kinerja PDAM Lombok Timur masih berorientasi pada kesehatan perusahaan dalam kaitannya sebagai perusahaan milik pemerintah daerah. Sementara audit kinerja yang terkait dengan mutu pelayanan atau produk, belum pernah dilakukan terutama yang menggunakan standar ISO 9001:2015.

Klausul terakhir yang disyaratkan oleh ISO 9001:2015 adalah sub-sistem pengembangan. Tabel 12 berisi rekap jawaban informan dari 3 bagian yakni Bagian Hubungan Langganan, Bagian Perencanaan dan Bagian Transmisi dan Distribusi.

Tabel 12. Rekapitulasi Jawaban Informan Menurut Klausul 10

No. Klausul	Pertanyaan	Skor
10.1 & 10.2	Apakah perusahaan memberikan respon terhadap permintaan perbaikan layanan dan mendokumentasikannya (Bagian Hubungan Langganan)	5
10.3	Apakah perusahaan melakukan perbaikan berkala sesuai permintaan pelanggan? (Bagian Hubungan Langganan)	4
10.1 & 10.2	Apakah perusahaan memberikan respon terhadap permintaan perbaikan layanan dan mendokumentasikannya (Bagian Perencanaan)	5
10.3	Apakah perusahaan melakukan perbaikan berkala sesuai permintaan pelanggan? (Bagian Perencanaan)	5
10.1 & 10.2	Apakah perusahaan memberikan respon terhadap permintaan perbaikan layanan dan mendokumentasikannya? (Bagian Transmisi dan Distribusi)	5
10.3	Apakah perusahaan melakukan perbaikan berkala sesuai permintaan pelanggan? (Bagian Transmisi dan Distribusi)	5
Rata-rata		4,83

Sumber: Data primer, diolah. 2022.

Secara umum skor yang didapatkan untuk sub-klausul respon, dokumen respon dan perbaikan berkala oleh masing-masing bagian sudah menunjukkan kondisi yang baik. Namun demikian, perbaikan berkala yang dilakukan pada Bagian Hubungan Langganan masih dirasakan kurang efektif (skor 4) menurut informan pada bagian ini.

Dari keseluruhan rekapitulasi jawaban responden menurut klausul-klausul tersebut di atas, yang menggambarkan pemenuhan standar sistem manajemen mutu pada PDAM Lombok Timur berdasarkan acuan ISO 9001:2015 (pertanyaan penelitian nomor 1), peneliti mengeksplorasi sub-sistem manajemen mutu apa yang perlu dipertahankan, dikembangkan atau diperbaiki (pertanyaan penelitian nomor 2). Pada Tabel 13 direkapitulasi skor rata-rata masing-masing klausul sebagai berikut.

Tabel 13. Rekapitulasi Jawaban Informan untuk Klausul 1-10

No. Klausul	Aspek SMM	Rerata Skor
1	Ruang Lingkup	4
2	Rujukan Normatif	2
3	Istilah dan Definisi	3
4	Konteks Organisasi	4,6
5	Kepemimpinan	4,5
6	Perencanaan	4
7	Dukungan	3,67
8	Operasi	4,45
9	Evaluasi Kinerja	4,67
10	Pengembangan	4,83

Sumber: Data primer, diolah. 2022.

Untuk menjawab pertanyaan penelitian yakni bagaimana gambaran sub-sistem manajemen mutu yang perlu dipertahankan, dikembangkan atau diperbaiki, jika dicermati Tabel 13 maka klausul yang perlu dipertahankan oleh PDAM menurut penelitian ini adalah Klausul 10 (Pengembangan), 9 (Evaluasi Kinerja) dan 4 (Konteks Organisasi). Hal ini merujuk pada sudah hampir konsistennya (Skor >4,5) sub-sistem tersebut diselenggarakan oleh PDAM Lombok Timur dalam rangka SMM perusahaan. Sementara itu sub-sistem yang perlu dikembangkan adalah Klausul 1 (Ruang Lingkup), Klausul 5 (Kepemimpinan), Klausul 8 (Operasi) dan Klausul 6 (Perencanaan). Hal ini dikarenakan skor yang ditunjukkan oleh ketiga klausul sudah mencapai 4-4,5 yang artinya klausul-klausul ini belum terlalu efektif dan memiliki potensi untuk dilaksanakan secara konsisten oleh perusahaan. Selanjutnya yang menjadi catatan penting bagi perusahaan untuk dapat memenuhi SMM ISO 9001:2015 adalah Klausul 2 (Rujukan Normatif), Klausul 3 (Istilah dan Definisi) dan Klausul 7 (Dukungan). Klausul ini bahkan tidak mencapai skor 4 dari 5 yang artinya indikator-indikator klausulnya masih banyak yang belum dilaksanakan atau belum didokumentasikan oleh perusahaan. Oleh karenanya Klausul 2,3 dan 7 tersebut harus disediakan dan diperbaiki oleh PDAM Lombok Timur jika ingin menerapkan SMM ISO 9001:2015.

Untuk mengoperasikan *range* kesenjangan ISO 9001:2015, peneliti memberikan bobot yang sama yakni 20 kepada setiap butir pertanyaan yang diajukan kepada informan. Hal ini dikarenakan peneliti menetapkan skor 1-5 kepada setiap butir pertanyaan yang diajukan kepada informan.

Tabel 14. Range Kesenjangan Menurut Klausul

No. Klausul	Aspek SMM	Persentase Kesenjangan (%)
1	Ruang Lingkup	80
2	Rujukan Normatif	40
3	Istilah dan Definisi	60
4	Konteks Organisasi	92
5	Kepemimpinan	90
6	Perencanaan	80
7	Dukungan	73,33
8	Operasi	88,96
9	Evaluasi Kinerja	93,33
10	Pengembangan	96,67

Sumber: Data primer, diolah. 2022.

Dengan mengacu pada interpretasi terhadap perolehan persentase kesenjangan pada Tabel 14, maka dapat dijelaskan bahwa pada aspek Ruang Lingkup, Pengembangan, Evaluasi Kinerja, Konteks Organisasi, Kepemimpinan, Operasi dan Perencanaan, PDAM Lombok Timur dapat melengkapi dokumen yang disyaratkan untuk memperoleh ISO 9001:2015. Ini ditunjukkan oleh perolehan persentase kesenjangan sebesar lebih dari 75% untuk masing-masing klausul tersebut. Sementara pada aspek Istilah dan Definisi serta Dukungan, PDAM Lombok Timur harus memperbaiki implementasi yang dijalankan selama ini, dikarenakan *range* kesenjangan yang diperoleh dari interpretasi informan terhadap indikator-indikator aspek ini hanya 60% dan 73,33%. Selanjutnya pada aspek Rujukan Normatif, perusahaan sangat butuh perbaikan karena berbeda jauh dari Sistem Manajemen Kualitas ISO 9001:2015 dimana rujukan normatif setiap rumusan ruang lingkup manajemen mutu harus memiliki dasar rujukan yang terdokumentasi atau tertulis dengan jelas.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan maka disimpulkan sebagai berikut:

1. PDAM Lombok Timur belum menggunakan SMM yang mengacu pada standar ISO 9001:2015. Namun demikian beberapa klausul pada ISO 9001:2015 telah dilaksanakan oleh manajemen PDAM Lombok Timur. Klausul yang menggambarkan Ruang Lingkup, Istilah dan Definisi, Pengembangan, Evaluasi Kinerja, Konteks Organisasi, Kepemimpinan, Operasi, Perencanaan telah dilaksanakan. Beberapa sub-klausul telah dilaksanakan secara konsisten. Sub-klausul lainnya masih dirasakan kurang efektif. Sementara itu, klausul yang

- menggambarkan Acuan Normatif dan Dukungan terhadap SMM berdasarkan ISO 9001:2015 masih belum tercatat atau terdokumentasikan oleh perusahaan.
2. Klausul-klausul yang perlu dipertahankan oleh PDAM Lombok Timur adalah Ruang Lingkup, Pengembangan, Evaluasi Kinerja dan Konteks Organisasi. Sedangkan Klausul Istilah dan Definisi, Kepemimpinan, Operasi dan Perencanaan masih harus dikembangkan. Sementara itu Klausul Acuan Normatif dan Dukungan menjadi tugas PDAM Lombok Timur untuk disediakan dan diperbaiki.

Ketimpangan pada kinerja SMM yang dimiliki PDAM Lombok Timur jika didasarkan pada standar ISO 9001:2015, dapat diperbaiki dengan sejumlah rekomendasi. Pertama, perusahaan dapat mengacu pada manual-manual ISO 9001:2015. Sub-sistem manajemen mutu yang sebagian telah berjalan dan terdokumentasi oleh manajemen, perlu disesuaikan dengan standar ISO 9001:2015. Sementara sub-sistem yang belum terdokumentasi perlu dibuatkan dokumen berupa form atau prosedur yang baku menurut ISO.

Kedua, menggunakan jasa professional konsultan ISO. Terdapat banyak lembaga konsultan ISO yang dapat dihubungi dan dimintai bantuan untuk memberikan arahan mengenai standar ISO 9001:2015. Konsultan-konsultan professional tersebut dapat membantu bagaimana standar disediakan dan dipenuhi oleh manajemen PDAM Lombok Timur.

Ketiga, perusahaan dapat melakukan pembelajaran terhadap perusahaan lain dengan bisnis yang sama di daerah lain namun telah tersertifikasi ISO 9001:2015. Proses pembelajaran tersebut tentu tidak hanya akan memiliki output pada diraihnya sertifikat ISO saja, namun perusahaan dapat secara luas mempelajari pengalaman membangun sistem manajemen mutu dalam konteks politik dikarenakan status perusahaan daerah tidak bisa terlepas dari sistem politik.

Keempat, penerapan Good Corporate Governance (GCG) pada PDAM Lombok Timur dapat dikolaborasikan dengan standar manajemen mutu berdasarkan ISO 9001:2015. Dengan demikian PDAM Lombok Timur tidak hanya fokus pada capaian kinerja yang dinilai secara internal administratif oleh auditor pemerintah, namun juga memiliki kinerja bisnis dengan dicapainya kepuasan pelanggan secara maksimal.

REFERENSI

- Badan Pusat Statistik. (2020). Statistik Keuangan Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah 2019. ISSN 1978-9092. Badan Pusat Statistik, Jakarta.
- Badan Pusat Statistik. (2021). Statistik Keuangan Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah 2020. ISSN 1978-9092. Badan Pusat Statistik, Jakarta.
- Chen, C., Anchecta, K., Lee, Y., & Dahlgaard, J.J. (2016). A Stepwise ISO-Based TQM Implementation Approach Using ISO 9001:2015. *Management and Production Engineering Review*, 7, 65-75.
- Edwin. (2020). Sertifikasi ISO 9001 Si Penjamin Kualitas Mutu dan Produk. <https://isoindonesiacenter.com/sertifikasi-iso-9001-si-penjamin-kualitas-mutu-dan-produk/>.

- Fernando, J. M., Purwanggono, B., & Wicaksono, P. A. (2017). Analisis Kesiapan Sertifikasi Iso 9001:2015 Pada PT. Wijara Nagatsupazki Dengan Menggunakan Metode Gap Analysis. *Industrial Engineering Online Journal*, 6(2). Retrieved from <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/ieoj/article/view/16498>
- Fonseca, L.M., Domingues, J.P., Baylina-Machado, P., & Harder, D. (2019). ISO 9001:2015 adoption: A multi- country empirical research. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(1), 27-50. <https://doi.org/10.3926/jiem.2745>
- Handayani, N.U., Mustikasari, A., Hutagalung, S., & Monica, B. (2018). Analysis of implementation of ISO 9001:2015 in SME Aldin Natural Home. *SHS Web of Conferences* 49, 01007. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20184901007>.
- Nanda, Vivek. (2005). Quality management system handbook for product development companies. CRC Press. Florida.
- Nasir, M. S. (2019). Analisis Sumber-Sumber Pendapatan Asli Daerah Setelah Satu Dekadeotonomi Daerah. *JURNAL DINAMIKA EKONOMI PEMBANGUNAN*, 2(1), 30-45. <https://doi.org/10.14710/jdep.2.1.30-45>
- Rakha, Herman. 15 Juni 2021. BUMD LombokTimur: Antara PAD atau Beban APBD. <https://massmedia.id/bumd-lombok-timur-antara-pad-atau-beban-apbd/> diakses 2 November 2021 pada 9.11.
- Rybski, C; Jochem, R; & Homma, L. (2017): Empirical study on status of preparation for ISO 9001:2015, Total Quality Management & Business Excellence, DOI: 10.1080/14783363.2017.1303886.
- Putra, Muhammad Fidiandri; Suhendar, Endang & Usman, Ridwan. (2019). Gap Analysis Persiapan Implementasi ISO 9001:2015 Pada PT. Trans Power Marine, Tbk. *Jurnal Penelitian dan Aplikasi Sistem & Teknik Industri (PASTI)* Vol. XIII, No. 2, Agustus 2019, p.149-153
- Redi, Anak Agung Ngurah Perwira & Putra, I Nyoman Mardika. (2021). ISO 9001:2015 Pengantar Standar Manajemen Mutu. <https://mie.binus.ac.id/2021/04/07/iso-90012015-pengantar-standar-manajemen-mutu/> diakses pada 24 November 2021 17.55.
- Simanjuntak, Manlian Ronald A &. Suawa, Skarlet Sinta. (2014). Analisis Sistem Manajemen Mutu Dan Pengaruhnya Dalam Meningkatkan Kinerja Operasional Bangunan Gedung Tinggi Perkantoran Di Jakarta Pusat. *Jurnal Ilmiah Media Engineering* Vol.4 No.2, September 2014 (92-102) ISSN: 2087-9334.
- Sugiono. (2012). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Wartuny, William Ridson., Lumeno, Shirly & Mandagi, , R. J. M. (2018). Model Penerapan Sistem Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001:2015 Pada Kontraktor Di Propinsi Papua Barat. *Jurnal Sipil Statik* Vol.6 No.8 Agustus 2018 (579-588) ISSN: 2337-6732.