

HARAPAN DAN REALITA SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9000 DALAM PENERAPANNYA DI PERUSAHAAN KONTRAKTOR

Connie Susilawati

Dosen Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, Jurusan Teknik Sipil - Universitas Kristen Petra dan
PhD *candidate* Faculty of Built Environment and Engineering, Queensland University of Technology
Email: c.susilawati@qut.edu.au

Ferryanto Salim, Tjahjadi Soesilo

Alumni Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, Jurusan Teknik Sipil - Universitas Kristen Petra

ABSTRAK

Akibat terbukanya perdagangan bebas di tahun 2003, persaingan bisnis makin meningkat tajam baik di pasar domestik (nasional) maupun global (internasional). Salah satu upaya perusahaan untuk memenangkan persaingan dengan peningkatan mutu produk atau jasa adalah mendapatkan sertifikasi ISO 9000 yang dapat diterapkan juga dalam bisnis konstruksi. Adapun tujuan penelitian ini untuk mengetahui alasan, hambatan, perbedaan antara harapan dan realita, dan prioritas utama ISO 9000 yang harus diterapkan oleh perusahaan. Penelitian ini menggunakan survei terhadap perusahaan-perusahaan kontraktor di Surabaya dan Gresik yang sudah menerapkan ISO 9000. Hasil analisa statistik menunjukkan bahwa perusahaan menerapkan ISO 9000 terutama agar mencapai konsistensi dalam pelaksanaan dan memperbaiki mutu. Sedangkan hambatan terbesar yaitu waktu yang diperlukan untuk melengkapi penerapan. Perusahaan-perusahaan kontraktor tersebut masih perlu meningkatkan kepuasan pelanggan dan menerapkan prinsip fokus pelanggan sebagai prioritas utama untuk meningkatkan mutu perusahaan.

Kata kunci: ISO 9000, sistem manajemen mutu, kepuasan pelanggan, kontraktor, surabaya.

ABSTRACT

The opening of free market in 2003, leads into the stridently escalating business competition both in domestic and global market. The company, therefore, is trying to win the competition by obtaining ISO 9000 certification which can be applied in the construction business. The purpose of the research is to investigate the reason, the obstacles, the gap between expectation and reality of using ISO 9000, as well as the main priority to be implemented in the company. This research uses survey on contractor companies in Surabaya and Gresik which has implemented ISO 9000. The statistical results show that the main reason to implement ISO 9000 is to increase consistency and to improve its quality. Meanwhile, the main obstacle is time constraint to complete the implementation. Companies still need to increase customer satisfaction and attend on customer focus principle to increase the quality of their outcomes.

Keywords: ISO 9000, quality management system, customer satisfaction, contractor, Surabaya.

PENDAHULUAN

Kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan mutu produk/jasa serta kepuasan pelanggan semakin besar karena terbukanya perdagangan bebas dalam era globalisasi. Oleh karena itu perusahaan berusaha memenangkan persaingan dengan meningkatkan mutu produk/jasa, sehingga dapat memberikan kepuasan pelanggan. Untuk meningkatkan mutu produk/jasa perusahaan harus menerapkan

sistem manajemen mutu. ISO 9000 merupakan salah satu standar sistem manajemen mutu yang diakui dunia internasional dan bersifat global untuk berbagai bidang usaha.

Selain dapat meningkatkan kemampuan bersaing, masih banyak manfaat dari perolehan sertifikasi ISO 9000 yang telah diteliti dan dipublikasikan. Adapun pengelompokan motivasi, pendorong dan manfaat untuk mendapatkan sertifikasi ISO telah ditabulasi dan dibahas [1]. Para peneliti merekomendasikan keuntungan mendapatkan sertifikasi ISO antara lain memperoleh reputasi yang lebih baik, tingkat kesadaran akan perlunya menjaga kualitas, prosedur dan tanggung jawab menjadi

Catatan: Diskusi untuk makalah ini diterima sebelum tanggal 1 Juni 2005. Diskusi yang layak muat akan diterbitkan pada Dimensi Teknik Sipil Volume 7, Nomor 2, September 2005.

lebih jelas dan terdokumentasi dengan lebih baik, menghilangkan pekerjaan yang tidak perlu, lebih mudah untuk ditelusuri dan dilakukan audit, pelayanan kepada pelanggan lebih baik, meningkatkan kepuasan pelanggan serta karyawan, melakukan peningkatan yang berkesinambungan, meningkatkan keuntungan, kesempatan untuk melakukan ekspansi dan seterusnya [1].

Sekalipun banyak manfaat dari memperoleh sertifikasi ISO, tapi penerapannya pun memiliki banyak kendala baik dalam proses maupun setelah proses sertifikasi. Masalah utama dalam masa penerapan adalah proses pengecekan dokumen yang terlalu banyak sehingga tidak dapat dikelola dengan baik, serta mendapatkan komitmen dari pihak manajemen dan juga para karyawan [1, 2].

Sertifikasi ISO dapat diperoleh oleh berbagai jenis perusahaan, termasuk perusahaan jasa konstruksi. Penelitian ini memfokuskan pada perusahaan kontraktor yang telah mendapatkan ISO 9000 di wilayah Surabaya dan Gresik. Adapun tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui alasan, perbedaan antara harapan dan realita, kepuasan, dan hambatan perusahaan yang sudah menerapkan ISO 9000.

LANDASAN TEORI

ISO 9000 merupakan suatu kumpulan standar manajemen mutu dan standar proses, bukan standar produk. 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, termasuk kepuasan pelanggan.

Dalam ISO 9001:2000 terdapat delapan prinsip sistem manajemen mutu yang dijadikan sebagai acuan kerangka kerja yang membimbing organisasi menuju peningkatan kerja. Kedelapan prinsip sistem manajemen mutu yang terdapat dalam ISO 9001:2000, adalah [3]:

1. Fokus pelanggan

Pelanggan merupakan bagian yang sangat penting bagi organisasi, oleh sebab itu manajemen organisasi harus benar-benar memahami, memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini dan

yang akan datang bahkan melebihi harapan pelanggan.

2. Kepemimpinan

Pemimpin sangat penting dalam menciptakan kesatuan arah dan tujuan organisasi, menciptakan dan mempertahankan lingkungan internal sehingga personel terlibat secara penuh untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Keterlibatan personel

Keterlibatan personel secara penuh pada semua tingkatan organisasi sangat penting sehingga kemampuan personel dapat digunakan untuk kepentingan organisasi.

4. Pendekatan proses

Pendekatan proses sangat penting untuk mencapai hasil yang diinginkan agar lebih efisien, dengan mengelola aktivitas dan sumber-sumber daya yang berkaitan sebagai suatu proses. Proses merupakan integrasi yang berurutan dari personel, material, metode, mesin, dan peralatan, dalam suatu lingkungan untuk menghasilkan keluaran yang memiliki nilai tambah bagi pelanggan.

5. Pendekatan sistem terhadap manajemen

Pengidentifikasian, pemahaman dan pengelolaan proses-proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem yang mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

6. Peningkatan berkesinambungan

Peningkatan berkesinambungan akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan harus menjadi komitmen perusahaan. Peningkatan berkesinambungan merupakan suatu proses berkesinambungan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam memenuhi kebijakan dan mencapai tujuan organisasi.

7. Pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan

Keputusan yang efektif harus berdasarkan analisis data dan informasi yang faktual, sehingga masalah-masalah mutu dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Keputusan yang diambil harus ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas implementasi sistem manajemen mutu.

8. Hubungan pemasok yang saling menguntungkan

Organisasi dan pemasok-pemasoknya saling tergantung dan hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.

Dalam penelitian ini, dilakukan pengukuran dan analisa data yang diperoleh dari kelompok pengguna sistem manajemen mutu ISO 9000 sehingga

dapat dicapai kepuasan perusahaan pengguna ISO tersebut. Perusahaan pengguna ISO merupakan pelanggan ISO dan untuk melakukan pengukuran perlu diketahui terlebih dahulu pengertian kepuasan pelanggan.

Menurut Hunt kepuasan didefinisikan sebagai berikut: *“Satisfaction is a kind of stepping away from an experience and evaluating it ... One could have a pleasureable experience that caused dissatisfaction because even though pleasureable, it wasn't as pleasureable as it was supposed or expected to be. So satisfaction and dissatisfaction isn't an emotion, it's the evaluation of emotion.”* [4]

Kotler menegaskan bahwa kepuasan pelanggan adalah *“The level of a person's felt state resulting from comparing a product's perceived performance (or outcome) in relation to the person's expectations.”* [5]

Dari definisi-definisi tersebut ada suatu kesamaan, yaitu adanya perbandingan antara harapan dan kinerja/hasil yang dirasakan pelanggan [5]. Harapan pelanggan dibentuk dan didasarkan oleh beberapa faktor, di antaranya pengalaman berbelanja di masa lampau, opini teman dan kerabat, serta informasi dan janji-janji perusahaan dan para pesaing [6].

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan melakukan survei lapangan terhadap sepuluh perusahaan kontraktor di Surabaya dan Gresik yang telah menerapkan ISO 9000. Dalam penelitian ini, dipakai kuesioner sebagai alat untuk melakukan survei.

Kuesioner ini dibagi menjadi tiga bagian utama yaitu:

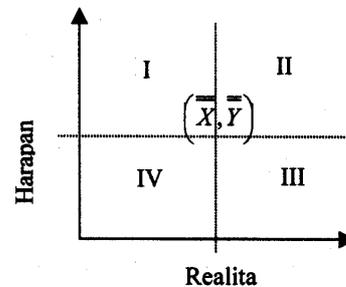
- Bagian A
Alasan perusahaan dalam menerapkan ISO 9000.
- Bagian B
Harapan dan realita perusahaan setelah menerapkan ISO 9000 ditinjau dari delapan prinsip manajemen mutu.
- Bagian C
Hambatan perusahaan dalam menerapkan ISO 9000.

Skala pengukuran yang digunakan adalah dari 1 sampai dengan 6. Pada bagian A,B menunjukkan skala tersebut memiliki arti dari sangat tidak penting menuju sangat penting, sedangkan pada bagian C skala 1 sampai dengan 6 tersebut berarti dari sangat kecil menuju sangat besar.

Data yang diperoleh dari survei diolah dengan menggunakan program aplikasi statistik untuk menganalisa:

1. Analisa rata-rata
2. Analisa uji t untuk menguji tingkat signifikan perbedaan penilaian antara harapan dan realita responden [7].
3. Analisa kepentingan-kinerja (*Importance-performance*) [8]

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang diwakili oleh huruf X dan Y, di mana: X merupakan tingkat kinerja perusahaan (realita) yang dapat memberikan kepuasan para pelanggan, sedangkan Y merupakan tingkat kepentingan yang merupakan harapan pelanggan. Selanjutnya tingkat unsur-unsur tersebut akan dijabarkan dan dibagi menjadi empat bagian ke dalam diagram kartesius seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Kartesius Kepuasan Pelanggan

Gambar 1 terdiri dari 4 daerah sebagai berikut:

- Daerah I: Menunjukkan faktor yang dianggap mempengaruhi kepuasan pelanggan, termasuk unsur-unsur jasa yang dianggap sangat penting tetapi manajemen belum melaksanakannya sesuai keinginan pelanggan, sehingga faktor-faktor tersebut masih mengecewakan pelanggan atau pelanggan tidak puas dengan faktor-faktor tersebut.
- Daerah II: Menunjukkan unsur jasa pokok yang telah berhasil dilaksanakan perusahaan, untuk itu wajib dipertahankannya. Faktor-faktor di daerah ini dianggap sangat penting dan sangat memuaskan.
- Daerah III: Menunjukkan faktor yang mempengaruhi pelanggan kurang penting, akan tetapi pelaksanaannya berlebihan. Faktor-faktor di daerah ini dianggap kurang penting tetapi sangat memuaskan.
- Daerah IV: Menunjukkan beberapa faktor yang kurang penting pengaruhnya bagi pelanggan, pelaksanaannya oleh perusahaan biasa-biasa saja. Faktor-faktor di daerah IV dianggap kurang penting dan kurang memuaskan.

Adapun rumus yang digunakan adalah rumus rata-rata hitung (lihat rumus 1 dan 2).

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} \tag{1}$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n} \tag{2}$$

di mana:

\bar{X} = Skor rata-rata tingkat pelaksanaan/kepuasan

\bar{Y} = Skor rata-rata tingkat kepentingan

n = Jumlah responden

Selanjutnya sumbu X diisi oleh skor tingkat kinerja, sedangkan sumbu tegak (Y) diisi oleh skor tingkat kepentingan. Diagram kartesius (Gambar 1) merupakan suatu bangun yang dibagi atas empat bagian yang dibatasi oleh dua buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik-titik (\bar{X}, \bar{Y}) dimana \bar{X} merupakan rata-rata dari rata-rata skor tingkat pelaksanaan atau kepuasan perusahaan terhadap ISO 9000:2000 atau faktor dan \bar{Y} adalah rata-rata dari rata-rata skor tingkat kepentingan seluruh faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Selanjutnya perhitungan titik potongan dua sumbu dalam diagram kartesius dapat dilihat pada persamaan 3 dan 4.

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^K \bar{X}_i}{K} \tag{3}$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^K \bar{Y}_i}{K} \tag{4}$$

di mana:

K = Banyaknya faktor/fakta yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan.

ANALISA DATA

Dari hasil survei yang diperoleh, data-data yang selanjutnya diolah dengan menggunakan program aplikasi statistik. Hasil pengolahan data dengan tiga macam analisa tersebut di atas, yaitu: analisa rata-rata, analisa uji t dan analisa kepentingan-kinerja, ditampilkan dalam bentuk gambar dan tabel.

Analisa rata-rata

Berikut ini dijelaskan secara berurutan hasil analisa rata-rata dari kuesioner bagian A dan C lalu dilanjutkan ke bagian B. Hasil analisa rata-rata untuk peringkat alasan pada bagian A dan hambatan pada bagian C dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2, sedangkan hasil analisa rata-rata perbeda-

an antara harapan dan realita diambil dari kuesioner bagian B dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 1. Urutan peringkat alasan perusahaan dalam menerapkan ISO 9000 (A)

No.	Alasan perusahaan dalam menerapkan ISO 9000	Rata-rata	Peringkat
1	Meningkatkan konsistensi dalam pelaksanaan	5,40	1
2	Memperbaiki mutu pelayanan	5,40	1
3	Memperbaiki mutu produk	5,37	2
4	Alat untuk mencapai sistem manajemen mutu	5,37	2
5	Memperbaiki pangsa pasar	5,17	3
6	Membuat pelaksanaan lebih efisien	5,03	4
7	Agar dapat bertahan dalam bisnis	5,03	4
8	ISO 9000 sebagai alat promosi yang baik	4,97	5
9	Mengantisipasi permintaan pelanggan akan ISO 9000	4,93	6
10	Mengurangi biaya	4,43	7
11	Tekanan dari konsumen	3,80	8
Nilai rata-rata secara keseluruhan=		4,99	

Adapun alasan yang dianggap paling penting adalah untuk meningkatkan konsistensi dalam pelaksanaan dan memperbaiki mutu pelayanan, kedua alasan tersebut memiliki rata-rata tertinggi (5,4). Sedangkan alasan untuk memperbaiki mutu produk dan ISO 9000 merupakan alat untuk mencapai sistem manajemen mutu menduduki peringkat kedua dengan rata-rata 5,37. Alasan-alasan yang menduduki peringkat selanjutnya terkait dengan pasar.

Seperti yang terlihat dalam Tabel 1, semua alasan dianggap penting oleh sebagian besar perusahaan konstruksi untuk menerapkan ISO 9000 (di atas 3,5). Selanjutnya dilakukan perbandingan alasan-alasan yang dianggap penting tersebut terhadap nilai rata-rata secara keseluruhan (4,99). Nilai rata-rata secara keseluruhan tersebut diwakili oleh garis mendatar yang dipertebal. Adapun empat alasan yang di bawah rata-rata secara keseluruhan adalah menggunakan ISO 9000 sebagai alat promosi, menanggapi permintaan dan tekanan konsumen jasa konstruksi serta pengurangan biaya.

Analisa rata-rata juga digunakan untuk mengidentifikasi hambatan yang relatif lebih besar dibandingkan dengan hambatan yang lain. Adapun hasil perhitungan rata-rata hambatan perusahaan kontraktor yang merupakan responden dari penelitian ini ditunjukkan di Tabel 2. Hambatan yang terbesar dengan rata-rata 4,07 adalah waktu untuk melengkapi penerapan dari ISO 9000.

Hambatan yang dianggap relatif besar oleh sebagian besar perusahaan konstruksi yang dalam menerapkan ISO 9000 adalah waktu serta biaya yang tinggi. Agar ISO 9000 dapat menjadi sarana untuk mendapatkan hasil yang optimal, perlu beberapa

upaya untuk mengatasi kendala utama dalam melaksanakannya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan-perusahaan kontraktor adalah pembekalan serta pengendalian manajemen waktu dan biaya.

Tabel 2. Urutan peringkat hambatan perusahaan dalam menerapkan ISO 9000

No	Hambatan perusahaan dalam menerapkan ISO 9000	Rata-rata	Peringkat
1	Waktu yang diperlukan untuk melengkapi penerapan	4,07	1
2	Terlalu banyak pekerjaan tulis-menulis	4,00	2
3	Waktu yang diperlukan untuk tulis menulis	3,83	3
4	Waktu yang diperlukan untuk menulis manual	3,73	4
5	Biaya yang tinggi untuk penerapan	3,70	5
6	Waktu yang digunakan dalam memeriksa pekerjaan sesuai sistem audit	3,63	6
7	Biaya yang tinggi dalam mempertahankan sistem sesuai persyaratan	3,53	7
8	Evaluasi terhadap pengawasan belum dilakukan secara menyeluruh	3,10	8
9	Kurangnya sumber informasi	3,00	9
10	Komitmen pimpinan yang belum sampai keseluruh personel	3,00	10
11	Komitmen pimpinan belum ditindaklanjuti dengan program kerja	2,93	11
12	Pengawasan program kerja yang tidak konsisten	2,93	12
13	Kesulitan menafsirkan standar	2,43	13
14	Kurangnya kerjasama dengan auditor	2,40	14
15	Standar yang kurang jelas	2,23	15
Nilai rata-rata secara keseluruhan =		3,24	

Seperti analisa rata-rata pada Tabel 1, hasil perhitungan rata-rata secara keseluruhan (3,24) diwakili oleh garis tebal (antara peringkat 7 dan 8 di Tabel 2). Semua hambatan yang di bawah garis tebal merupakan hambatan yang tidak terlalu besar, lebih banyak terkait dengan organisasi dan informasi tentang standar.

Analisa uji t

Analisa diawali dengan perhitungan nilai rata-rata harapan dan realita dari masing-masing prinsip sistem manajemen mutu pada bagian B dari kuesioner. Seperti yang disebutkan dalam kerangka teori, kepuasan pelanggan dapat diukur dari selisih antara harapan dan realita yang disajikan dalam Tabel 3. Adanya selisih antara harapan dan realita menunjukkan bahwa ada perbedaan antara kedua faktor tersebut, namun perbedaan tersebut perlu diuji tingkat signifikannya dengan analisa uji t [9]. Hasil analisa dari uji t dengan menggunakan program aplikasi statistik disajikan dalam dua kolom terakhir pada Tabel 3 untuk kedelapan prinsip sistem manajemen mutu.

Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa ada perbedaan yang signifikan yang ditunjukkan pada kolom terakhir Tabel 3, karena nilai *significant level* (2-

tailed) lebih kecil dari 5%. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang berarti antara penilaian harapan dan kenyataan dari pengguna ISO 9000:2000.

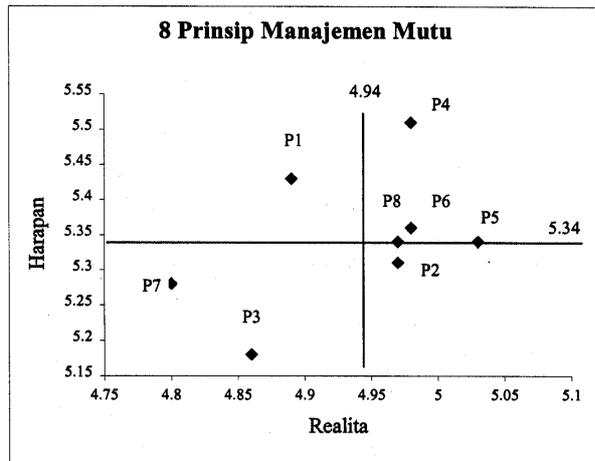
Analisa kepentingan-kinerja (*importance-performance*)

Analisa kuesioner bagian B tersebut di atas dilanjutkan dengan analisa kepentingan-kinerja. Dalam analisa ini tingkat kepentingan (*importance*) mewakili rata-rata harapan pengguna ISO 9000 dan kinerja (*performance*) mewakili rata-rata kinerja (realita) yang dicapai saat ini oleh pengguna ISO 9000. Analisa ini dilakukan berdasarkan hasil penilaian tingkat harapan dan realita, sehingga dapat ditentukan faktor-faktor yang menjadi prioritas utama perusahaan dalam menentukan strategi untuk meningkatkan kepuasan pelanggannya.

Tabel 3. Hasil analisa gap dan uji T untuk kedelapan prinsip Sistem Manajemen Mutu

Kode	Prinsip	Rata-rata Harapan	Rata-rata Realita	Selisih t	Sig (2-tailed)
P 1	Fokus pelanggan	5,43	4,89	0,54	4,626 0,000
P 2	Kepemimpinan	5,31	4,97	0,34	3,206 0,003
P 3	Keterlibatan personel	5,18	4,86	0,32	4,021 0,000
P 4	Pendekatan proses	5,51	4,98	0,53	4,067 0,000
P 5	Pendekatan system terhadap manajemen	5,34	5,03	0,31	2,412 0,022
P 6	Peningkatan berkesinambungan	5,36	4,98	0,38	3,555 0,001
P 7	Pendekatan factual dalam pengambilan keputusan	5,28	4,8	0,48	4,637 0,000
P 8	Hubungan pemasok yang saling menguntungkan	5,34	4,97	0,37	2,88 0,007
Rata-rata		5,34	4,94		

Dari hasil analisa rata-rata yang terdapat pada kolom ketiga dan keempat pada Tabel 3 digambarkan dalam Gambar 2. Nilai Harapan diambil dari nilai Y dan nilai realita diambil dari nilai X masing-masing prinsip manajemen mutu (P1 s.d. P8). Selanjutnya garis horizontal dan garis vertikal digambarkan berdasarkan perhitungan rata-rata keseluruhan (baris terakhir Tabel 3) yang merupakan titik potong dari analisa *importance-performance* (lihat Gambar 2). Garis horizontal dan vertical membagi Gambar 2 tersebut menjadi empat kuadran yang selanjutnya pengelompokannya dirangkum dalam Tabel 4.



Gambar 2. Diagram kepentingan-kinerja terhadap delapan prinsip sistem manajemen mutu

Faktor yang tertera dalam daerah I merupakan prioritas utama karena memiliki selisih antara harapan dan realita yang terbesar. Dari Gambar 2 dapat diketahui bahwa di antara delapan prinsip sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 yang perlu menjadi prioritas utama perusahaan dalam menentukan strategi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan pelanggannya. Perusahaan-perusahaan kontraktor perlu lebih memperhatikan kebutuhan pelanggan baik saat ini maupun yang akan datang.

Tabel 4. Pengelompokan prinsip sistem manajemen mutu dalam kuadran diagram kartesius

Daerah	Kode	Prinsip
I	P 1	Fokus pelanggan
II	P 4	Pendekatan proses
	P 5	Pendekatan system terhadap manajemen
	P 6	Peningkatan berkesinambungan
	P 8	Hubungan pemasok yang saling menguntungkan
III	P 2	Kepemimpinan
IV	P 3	Keterlibatan personel
	P 7	Pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan

KESIMPULAN

Alasan utama dari perusahaan-perusahaan kontraktor di Surabaya dan Gresik untuk menerapkan ISO 9000:2000 adalah untuk meningkatkan konsistensi dalam pelaksanaan (rata-rata 5,40) dan memperbaiki mutu (rata-rata 5,40). Sedangkan alasan yang dianggap kurang penting adalah adanya tekanan dari konsumen (rata-rata 3,80) dan untuk mengurangi biaya (rata-rata 4,43). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan kontraktor mempunyai kesadaran dalam meningkatkan sistem manajemen mutu perusahaannya.

Hambatan terbesar perusahaan kontraktor dalam menerapkan ISO 9000:2000, yaitu waktu yang diperlukan untuk melengkapi penerapan (rata-rata

4,07). Sedangkan hambatan terkecil, adalah standar yang kurang jelas (rata-rata 2,23).

Berdasarkan analisa uji t ditarik kesimpulan bahwa terdapat perbedaan yang berarti antara penilaian harapan dan kenyataan dari pengguna ISO 9000:2000. Selanjutnya dengan menggunakan diagram kepentingan-kinerja ditemukan bahwa prinsip pertama, fokus pelanggan, perlu dijadikan prioritas utama oleh perusahaan-perusahaan kontraktor yang sudah menerapkan ISO dalam menyusun strateginya dimasa yang akan datang.

ISO 9000 yang dianggap sebagai suatu sarana untuk memperbaiki mutu yang disadari oleh perusahaan kontraktor dapat memberikan hasil yang optimal perlu dilakukan pembekalan dan pengendalian manajemen waktu dan biaya dalam implementasi ISO 9000. Sedangkan prinsip yang masih perlu ditingkatkan adalah fokus terhadap pelanggan dalam implementasi aktivitas perusahaan kontraktor.

DAFTAR PUSTAKA

1. Chow-Chua, C., Mark G. and Boon Wan, T., Does ISO 9000 certification improve business performance?, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 2003, pp. 936-953.
2. Amar, K. and Zain, Z. M., Barriers to implementing TQM in Indonesian manufacturing organizations, *The TQM Magazine*, 14(6), 2002, pp. 367-372.
3. ISO, *Quality Management System ISO 9000:2000*, 2001, [online]<http://www.iso.ch>.
4. Lawson, R., Tidwell, P., Rainbird, P., Loudon, D. L., and Della Bitta, A. J., *Consumer Behaviour in Australia and New Zealand*, McGraw-Hill, Sydney, 1996.
5. Tjiptono, F., *Manajemen Jasa*, Andi Offset, Yogyakarta, 2001.
6. Kotler, P., *Marketing Management*, Prentice Hall, Inc, Englewood Cliff, N.J. USA, 1994.
7. Wijaya, *Analisis Statistik dengan Program SPSS versi 10.0*, Alfa-Beta, Bandung, 2001.
8. Supranto, J., *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*, Rineka Cipta, Jakarta, 1997.
9. Sekaran, U., *Research Methods for Business: A skill building approach*, 4th ed., New York, John Wiley & Sons, Inc., 2003.