

## **BAB 4**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Analisis Profil Perusahaan**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

Para Group merupakan suatu kelompok usaha yang didirikan pada tahun 1988 oleh Chairul Tanjung. Dalam kesatuan, kata “Para” memiliki arti: ‘Bergerak cepat dengan penuh semangat’, identik dengan pasukan para komando yang memiliki semangat keterampilan tinggi dan selalu siap dalam setiap kondisi.

Dilhami oleh makna kata para tersebut, maka nama Para inilah yang selanjutnya dipakai sebagai bagian dari setiap perusahaan yang dibentuk kemudian. Pada perkembangan selanjutnya, Para group telah melakukan reorganisasi dari seluruh perusahaan afiliasi maupun anak perusahaan untuk bergabung dibawah payung Para Group melalui PT. Para Inti Holdindo.

Dengan tingkat profesionalisme yang tinggi, perusahaan yang semula bergerak di bidang industri karet dengan nama PT. Pariarti Shundutama, kini telah berkembang dalam beragam sektor usaha seperti di bidang properti, keuangan, industri, infrastruktur, dan investasi.

Misi Para Group adalah sebagai berikut:

- membangun landasan yang kuat dalam rangka pengembangan sektor usaha;
- menjadi salah satu perusahaan yang sehat dan terbaik dalam bidang industri serta pemasaran;
- memaksimalkan pengembalian modal dan keuntungan perusahaan, disamping kontribusi terhadap pengembangan serta pertumbuhan sosial ekonomi di Indonesia.

Sebagai bagian dari Para Group, PT Para Bandung Propertindo yang dibentuk pada tahun 1994 memulai kancahnya di dunia properti dengan membangun perumahan di daerah Bandung. Selanjutnya, PT Para Bandung Propertindo merencanakan unit usaha Bandung Supermal (BSM) dengan tujuan untuk membangun dan menjalankan usaha di lokasi yang strategis di kota Bandung. BSM memposisikan diri sebagai pusat perbelanjaan dan pusat hiburan keluarga / *family entertainment*, juga sebagai pusat “*lifestyle*” terbesar dengan fasilitas lengkap dan modern yang dapat memberikan pengalaman berbelanja paling ideal bagi kelas menengah ke atas. BSM dibangun dan dibuka / *grand opening* pada tanggal 27 Oktober 2001.

Keseluruhan usaha berfokus pada pelanggan (*customer oriented*) dengan rencana stretegis jangka panjang perusahaan sebagai berikut:

- Menjaga dan memelihara status sebagai *lifestyle, branded & fashion family mall* untuk kelas A, B & C+ serta *image* akan kesuksesan, dan kemakmuran. Para *customer*/pelanggan memandang BSM berbeda dengan para *competitor*, tidak mudah ditiru karena mengadakan inovasi-inovasi.
- Menambah jumlah dan jenis pelanggan mall melalui keunikan, kemenarikan, dan kelengkapan variasi pilihan *lifestyle*.
- Meningkatkan produktivitas penjualan area (m<sup>2</sup>) kepada para *tenant*.
- Mencapai konsistensi dalam peningkatan pendapatan bagi perusahaan.
- Memperkuat nilai/harga tawar menawar penyewaan area mall.
- Mengimplementasi efisiensi biaya.
- Menghindari terjadinya krisis manajemen.

#### **4.1.2 Nilai-Nilai yang Dianut Perusahaan**

Para Group juga memiliki nilai-nilai perusahaan yaitu kesamaan kesempatan bagi setiap orang yang memiliki kemampuan adaptasi tinggi, loyalitas, kompeten dan mampu untuk menyatakan dirinya, mampu menghasilkan,

memberikan teladan (khususnya dalam memperlakukan orang lain, saling menghormati dan menghargai), menumbuhkan dan mengembangkan semangat kerjasama antar karyawan untuk mengarah pada hasil yang diharapkan.

Sumber daya manusia yang professional sangat diperlukan di dalam perusahaan sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku, dengan menanamkan prinsip-prinsip dasar sebagai berikut.

- *Teamwork* (kerjasama team)
- *Commitment* (komitmen)
- *Innovation* (inovasi)
- *Creative thinking* (pemikiran kreatif)
- *Discipline* (disiplin)
- *Risk* (tantangan)
- *Courage* (keberanian)
- *Communication* (komunikasi)
- *Learning* (proses belajar)

#### 4.1.3 Makna Logo



**Gambar 4.1 Logo Bandung Supermal**

- Piramida terbukti sebagai bangunan dengan tekstur yang paling kokoh, kuat, dan aman.
- Setengah lingkaran berwarna hijau adalah tudung, dimana warna hijau adalah lambang akan kemakmuran (dilingkupi kemakmuran).
- Lingkaran emas adalah lambang kejayaan, kematangan, dan kemenangan.

#### 4.1.4 Area dan Fasilitas Perusahaan

Lokasi : Jl. Gatot Subroto 289 Bandung 40273

Luas Area : 7.2 hektar

Luas bangunan : 93.282 m<sup>2</sup>

Total lantai : 5 lantai

#### 4.1.5 Struktur Organisasi dan Personalia

Secara umum, struktur organisasi Bandung Supermal terdiri atas tiga komponen utama. Komponen pertama adalah manajemen pengelola yang bertanggungjawab untuk mengatur segala hal yang berkenaan dengan Bandung Supermal termasuk juga dalam hal promosi kegiatan yang berkaitan dengan Bandung Supermal, baik di dalam maupun diluar area mall. Komponen kedua adalah manajemen pemasaran yang berfungsi untuk memfasilitasi dalam urusan sewa-menyewa. Manajemen pengelola memberikan kuasa kepada manajemen pemasaran untuk mengurus *tenant* (penyewa) dalam mendapatkan legalitas dari pihak pengelola. Komponen ketiga adalah manajemen pemelihara gedung yang bertanggungjawab terhadap perawatan ataupun pemeliharaan berbagai macam sarana yang ada, termasuk mengusulkan penggantian komponen mall yang dianggap sudah tidak layak pakai.

PT. Para Bandung memiliki 7 departemen inti yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan harian mall. Susunan organisasi yang mendukung operasional Bandung Supermal adalah sebagai berikut.

1. Corporate Secretary
2. Corporate Leasing
3. Financial & Accounting
4. Marketing Communication
5. Property
6. Technical
7. HRD & GA

Pembagian departemen tersebut didasarkan pada kebutuhan kegiatan operasional harian Bandung Supermal yang beragam. Seluruh komponen perusahaan perlu memiliki hubungan komunikasi yang efektif dalam mengendalikan seluruh aktivitas mall sehingga menciptakan hasil yang saling terintegrasi. Sumber daya manusia yang berada didalamnya diyakini sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi keberlangsungan tersebut. Perusahaan meyakini bahwa keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya tergantung pada teknologi maju, tetapi juga pada sumber daya manusianya. Oleh karena itu, perusahaan selalu memperlakukan sumber daya manusia sebagai aset yang utama. Untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumberdaya manusia, perusahaan telah melaksanakan berbagai program pelatihan internal maupun eksternal yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan sehingga siap dan mampu bertanggung jawab dalam mengemban pekerjaan yang diamanahkan kepada mereka.

Jumlah personalia PT Para Bandung Propertindo adalah 523 orang. Terdiri dari karyawan tetap, kontrak maupun *outsorce* yang didistribusikan sesuai dengan keahlian masing-masing dan berdasarkan kebutuhan di setiap departemen.

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Personalia PT. Para Bandung Propertindo Tahun 2011**

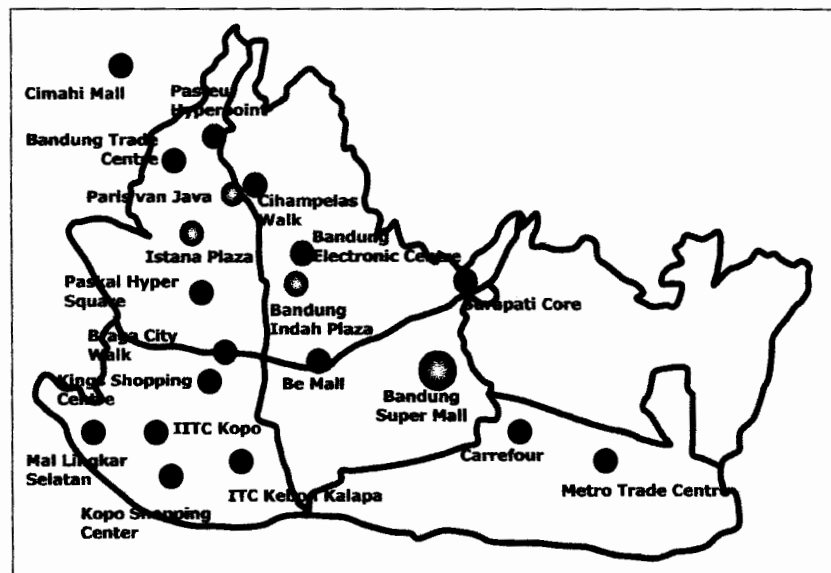
No	Departemen	Jumlah	Saldo
1	HRD & GA , Corleg	32	6.1
2	Marketing Communications	92	17.6
3	Technical	28	5.4
4	Corporate Secretary	5	1.0
5	Corporate Leasing	0	0.0
6	Finance & Accounting	25	4.8
7	Tenant Relations	8	1.5
8	Property	333	63.7
	Management	20	6.0
	Food court	17	5.1
	Landscape	17	5.1
	Engineering	72	21.6
	Security	176	52.9
	Boxer	20	6.0
	Communication development	11	3.3
<b>TOTAL KESELURUHAN</b>		<b>523</b>	<b>100</b>

#### 4.1.6 Positioning Perusahaan

Perkembangan bisnis *property management* yang fokus pada pusat perbelanjaan semakin meningkat, sehingga PT. Para Bandung memiliki pesaing yang tidak sedikit. Tuntutan zaman mendorong masyarakat untuk memiliki gaya hidup yang modern. Kota Bandung yang disebut *Paris van Java*, merupakan lokasi yang sangat strategis untuk membangun bisnis dengan konsep mall yang dapat memfasilitasi masyarakat dalam memenuhi kebutuhan gaya hidupnya. Berdasarkan hasil studi Markpus Insight, terdapat beberapa pusat perbelanjaan

memiliki konsep dan target yang sama sehingga dianggap menjadi pesaing utama Bandung Supermal (gambar 4.2). Diantaranya adalah:

1. Bandung Indah Plaza (BIP)
2. Paris Van Java (PVJ)
3. Istana Plaza (IP)



Sumber: Data Perusahaan-Riset Markplus Insight

**Gambar 4.2**  
***Perceptual Map Industry Shopping Center di Bandung***

Berdasarkan hasil riset yang juga dilakukan oleh Markplus Insight pada Februari 2011, Bandung Supermal (BSM) diasosiasikan sebagai mall yang paling sering dikunjungi oleh responden. Hal ini mengalami peningkatan dari tahun-tahun sebelumnya dimana posisi tertinggi diduduki oleh Bandung Indah Plaza. Peningkatan tersebut disebabkan oleh adanya peningkatan pelayanan yang dilakukan oleh BSM sehingga menciptakan loyalitas pelanggan yang dibuktikan dengan perolehan nilai *customer loyalty index* sebesar 75 dari skala 1-100.

Untuk memenangkan kompetisi dan menambah nilai perusahaan, Bandung Supermal (BSM) perlu memiliki target pasar yang sesuai dengan konsep bisnisnya. Berikut ini adalah klasifikasi dari target pasar BSM.

- Lokasi
  - *Primary* : Bandung, Cimahi
  - *Secondary* : Jakarta, Garut, Tasikmalaya, Cianjur, Purwakarta, Subang, Sumedang
- Strata Ekonomi dan Sosial
  - *Primary* : A, B
  - *Secondary* : C plus, C
- Usia : 20-59 tahun
- *Psychographic* : *Fasihonable, trendy, dan lifestyle oriented*

Dalam industri pusat perbelanjaan, lokasi menjadi tempat yang sangat penting dalam menentukan target perusahaan. Sebagai tempat yang dikunjungi, Bandung Supermal (BSM) perlu mengetahui asal pelanggan yang berkunjung untuk membantu BSM dalam menentukan strategi yang fokus pada target utama dan mengembangkan strategi lainnya pada *secondary* target. Hal yang sama juga berlaku pada klasifikasi berdasarkan strata ekonomi dan sosial yang dilihat dari jumlah pengeluaran konsumen per bulan. Tabel 4.2 menunjukkan kelas strata ekonomi sosial yang biasa digunakan di industri *shopping mall*.

**Tabel 4.2**  
**Klasifikasi *Social Economy Class* untuk Industri *Shopping Mall***

Kelas	Rentang Pengeluaran (Rp.)
A1	> Rp. 3.500.001
A2	Rp. 2.500.001 - Rp. 3.500.000
B	Rp. 1.750.001 - Rp. 2.500.000
C1	Rp. 1.250.001 - Rp. 1.750.000
C2	Rp. 900.001 - Rp. 1.250.000
D	Rp. 600.000 - Rp. 900.000
E	< Rp. 600.000

**\*) Keterangan:**

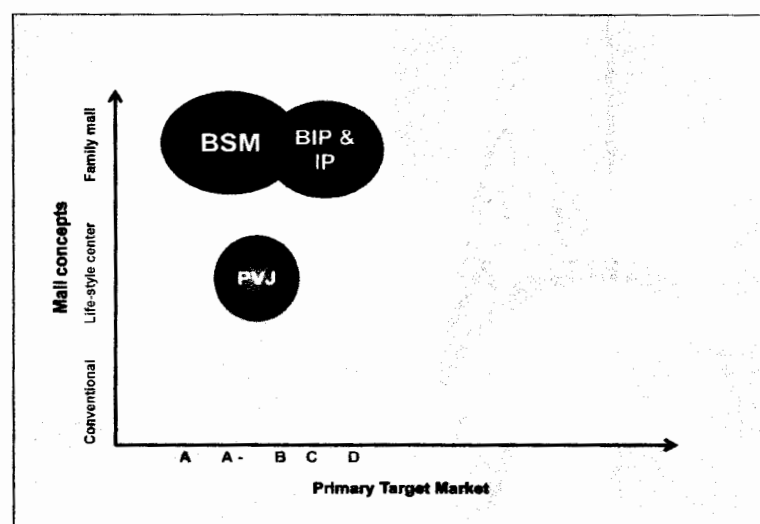
Pengeluaran keluarga rata-rata perbulannya untuk keperluan sehari-hari, tetapi tidak termasuk pengeluaran tidak rutin seperti: rekreasi, pakaian, sepatu, semua jenis kredit (misalnya: mobil, rumah, barang elektronik, dan lain-lain).

Sumber: Data Perusahaan-Riset Markplus Insight



Berdasarkan tabel tersebut, Bandung Supermal yang memposisikan dirinya sebagai mall kelas menengah keatas tentu membidik target konsumen yang memiliki pengeluaran bulanan diatas rata-rata. Kelas A dan B menjadi pilihan utama dan kelas C menjadi *secondary* target. Sedangkan kelas D dan E, sama sekali tidak dijadikan target pasar BSM. Kemudian, BSM juga memposisikan perusahaannya sebagai mall untuk keluarga yang anggota keluarganya memiliki orientasi terhadap *lifestyle*. Target usia yang dibidiknya dengan konsep tersebut adalah usia 20-59 tahun, dimana pada usia tersebut konsumen cenderung memutuskan melakukan pembelian secara mandiri.

Berdasarkan konsep dan target tersebut, maka BSM memposisikan dirinya dalam persaingan industri pusat perbelanjaan sebagai mall yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan keluarga (*family mall*) dengan target pelanggan yang berada pada kelas A dan B (gambar 4.3).



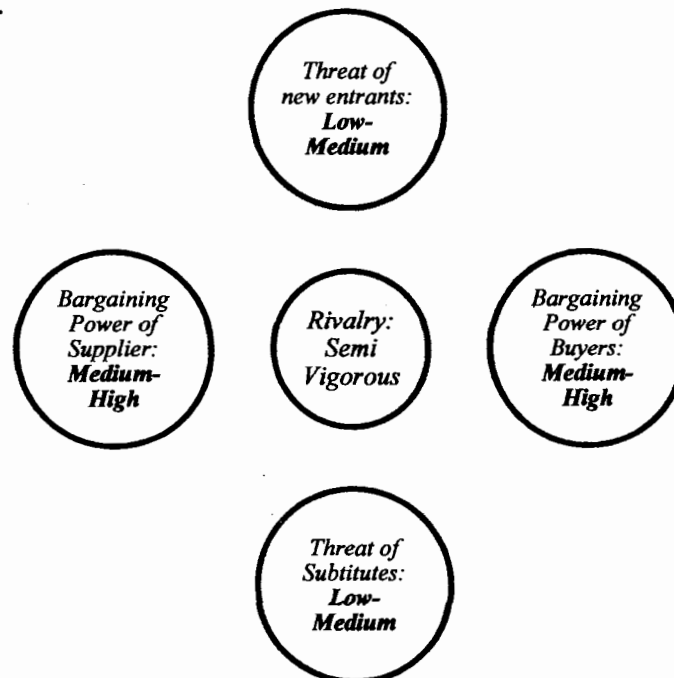
Sumber: Data Perusahaan

**Gambar 4.3**  
**Diagram Positioning BSM**

#### 4.1.7 Strategi Perusahaan

Dengan menggunakan analisis *Five Forces* Michael Porter, tingkat persaingan dari suatu industri dapat diselidiki dari sisi pasar (pemain baru dan

pemain pengganti) serta dari *supply chain* (pemasok dan pelanggan). Analisa *Five Forces* Porter ini digunakan pada level industri, dan dapat diaplikasikan pada segala macam industri (Barney & Hesterly, 2010). Empat dari lima dorongan (*forces*) memberikan kontribusi terhadap tingkat persaingan (*competitive rivalry*) dalam industri pusat perbelanjaan (*shopping mall*) sebagaimana dapat terlihat pada gambar 4.4.



**Gambar 4.4**

***Five Forces* Industri Pusat Perbelanjaan**

Pada analisis tersebut, posisi BSM di dalam industrinya memiliki karakteristik yang beragam, sesuai dengan apa yang telah dijalankan oleh perusahaan semenjak tahun 2001. Berikut ini analisis terhadap posisi BSM dalam industri *shopping mall*.

- Masuknya pesaing baru (*Threat of new entrants*): *Low*

Adanya pendaatang baru tentu akan meningkatkan tingkat kompetisi dalam sebuah industri. Besarnya peluang pendaatang baru yang masuk akan bergantung pada hal-hal seperti ini:

- Persyaratan modal. Biaya investasi yang besar merupakan salah satu hambatan yang cukup kuat dalam membangun suatu usaha. Disisi lain, waktu yang dibutuhkan untuk mencapai *cashflow* yang positif juga

menjadi hal yang perlu dipertimbangkan. Industri pusat perbelanjaan (*shopping mall*) merupakan sebuah bisnis yang perlu memiliki modal yang cukup besar untuk membangunnya. Kemudian proses pengembalian modal hingga mendapatkan keuntungan membutuhkan waktu yang cukup lama karena *payback period* yang dibutuhkan juga relatif lama dengan investasi yang cenderung besar.

- Kebijakan pemerintah. Dalam hal ini kebijakan pemerintah sangat berpengaruh untuk memberikan izin penyelenggaraan sebuah bisnis, terkait dengan pembatasan jumlah pemain dan peraturan yang diciptakan untuk menyeimbangkan industri pusat perbelanjaan di daerah. Berdasarkan alasan tersebut, peluang pemain baru yang masuk ke industri ini dianggap rendah.
- Diferensiasi produk. Adanya kesadaran terhadap merek dan loyalitas pelanggan merupakan salah satu hambatan pesaing baru untuk masuk. Pemain yang masuk tidak hanya harus memperhatikan bagaimana harga dari produk mereka dapat bersaing di pasar, tetapi juga bagaimana produk baru tersebut unik dan mampu menarik pelanggan untuk berpindah. Ini membuat pemain baru harus berusaha sangat keras untuk dapat meraih pelanggan dengan target pasar yang sama.
- Biaya bergantung pada skala keuntungan. Pada poin ini, pemain baru memiliki hambatan untuk masuk ke sebuah industri karena adanya perkembangan teknologi, jalur distribusi, dan lonjakan kapasitas. Teknologi yang terus berkembang menyebabkan perusahaan harus terus menerus mengikuti agar tidak tertinggal, dan hal ini berkaitan dengan infrastruktur ataupun fasilitas yang dimiliki perusahaan. Perusahaan harus memastikan bahwa modalnya cukup untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Sedangkan untuk jalur distribusi, kemudahan jalur antara perusahaan dengan pelanggan dan dengan pemasok akan menjadi tantangan bagi pemain baru. Lonjakan kapasitas terkait dengan kapasitas yang stabil pada jangka waktu tertentu akan memberikan permasalahan kepada perusahaan dalam mengukur serta memprediksi kebutuhan.

Berdasarkan hal-hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa ancaman yang muncul dari pemain baru di industri ini cukup rendah sehingga BSM hanya perlu melakukan strategi untuk menciptakan loyalitas pelanggan.

- *Ancaman produk/ jasa pengganti (Threat of substitutes): Low-Medium*

Ancaman dari keberadaan produk/jasa yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan ketika mengunjungi BSM berada pada level rendah-menengah. Hal tersebut disebabkan oleh banyaknya kafe atau tempat makan terpisah yang dapat memfasilitasi pembeli dalam memenuhi kebutuhan mereka. Sedangkan untuk memenuhi kebutuhan berbelanja, kota Bandung sangat terkenal dengan *Factory Outlet*. Ini dianggap menjadi *substitute* dari kegiatan yang dapat dilakukan oleh pelanggan BSM. Namun, yang menjadi poin menarik adalah BSM memfasilitasi kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam satu tempat sehingga pengunjung tidak perlu repot untuk berpindah. Disamping itu keanekaragaman produk ataupun jasa lebih banyak sehingga pembeli memiliki banyak kesempatan untuk memilih.

- *Kekuatan penawaran pembeli (Bargaining power of buyers): Low*

Daya tawar pembeli pada industri berperan untuk menekan harga. Kekuatan yang dimiliki pembeli akan meningkatkan kualitas dan pelayanan dan membuat perusahaan saling bersaing satu sama lain. Berikut ini adalah indikator dari ancaman pembeli di industri ini:

- Jumlah pembeli. Jika jumlah pembeli sedikit, mereka akan menjadi ancaman bagi perusahaan. BSM dalam hal ini tidak perlu khawatir karena memiliki pengunjung (*shopper*) yang cukup banyak yaitu sekitar 1 juta orang per bulan, sehingga jika ada satu pembeli yang berpindah tidak akan menjadi ancaman yang signifikan.
- Produk standar dan tidak terdiferensiasi. Apabila produk yang ditawarkan standar, pembeli tentunya memiliki kebebasan untuk menemukan alternatif lain dan berpindah-pindah. BSM memiliki keunikan tersendiri dalam melayani pelanggannya. Sebelum dibangun Trans Studio, BSM sudah menyediakan tempat bermain (kota fantasi) yang tidak dimiliki oleh mall lain sehingga ancaman ini dianggap rendah.

- Produk atau jasa yang digunakan cukup signifikan dalam persentase pengeluaran rutin pelanggan. Dalam hal ini pembeli terpengaruh untuk mengeluarkan dana untuk berbelanja produk dengan harga yang sesuai, serta sangat selektif dalam berbelanja. BSM yang merupakan mall untuk keluarga biasanya dikunjungi di akhir pekan. Ini menandakan bahwa pembeli tidak menganggap perjalanan ke BSM menjadi sebuah perjalanan rutin yang memiliki pengaruh besar terhadap pengeluarannya, sehingga pembeli tidak terlalu sensitif terhadap harga yang bukan merupakan kebutuhan pokok.

Berdasarkan indikator tersebut, dapat disimpulkan bahwa BSM memiliki ancaman dari pembeli dalam hal menekan harga cukup rendah. Disamping BSM bukan merupakan kebutuhan primer, pembeli tidak menggantungkan hidupnya kepada BSM. BSM dianggap sebagai pemenuhan kebutuhan sekunder ataupun tersier.

- Kekuatan penawaran pemasok (*Bargaining power of suppliers*): *Medium – High*

Ancaman dari pemasok memiliki karakteristik yang berbeda di setiap industri. Dalam industri pusat perbelanjaan seperti yang dilakoni oleh BSM, pemasok cukup memiliki pengaruh yang tinggi. Pemasok yang kuat mampu menekan dari arah yang berlawanan dari sisi harga. Untuk dapat memfasilitasi pelanggan, BSM memiliki banyak pemasok yang membantu melengkapi fasilitas tersebut. Pemasok dapat dianggap kuat jika memenuhi beberapa hal berikut.

- Pemasok didominasi oleh sejumlah perusahaan. Dominasi atau bahkan monopoli dari sejumlah perusahaan berpengaruh terhadap harga dan kualitas. Dalam hal ini, BSM memiliki pemasok yang sifatnya terbatas karena pilihannya juga tidak banyak.
- Pemasok menjual barang yang unik dan memiliki diferensiasi yang tinggi. BSM memiliki nilai keunikan yang tinggi dengan dipasok oleh pemasok yang menjual barang unik tersebut. Tidak banyak pemasok yang memiliki

barang yang dibutuhkan oleh BSM sehingga ketergantungan terhadap pemasok tersebut cukup tinggi.

- Pemasok memiliki pembeli dari berbagai macam industri. Pada saat pemasok menjual produk barang atau jasa kepada beberapa industri dimana sebuah industri tidak memberikan kontribusi yang berarti terhadap keseluruhan penjualan, pemasok menjadi lebih berkuasa. Dalam hal ini, beberapa pemasok di BSM memiliki industri yang juga menjadi muara bagi produk/jasa lainnya, sehingga kehilangan satu perusahaan saja tidak membuat para pemasok menjadi rugi.

Indikator tersebut menunjukkan bahwa BSM memiliki ketergantungan yang cukup tinggi terhadap pemasok. Oleh karena itu, ancaman dari pemasok cukup besar bagi BSM.

- Persaingan diantara perusahaan yang ada (*Rivalry among competitors*):  
*Less Vigorous*

Selain keempat tekanan yang ada, *competitor* (pesaing) juga ikut berperan dalam meningkatkan persaingan di suatu industri. Pesaing disini adalah pemain yang menghasilkan ataupun menjual produk/jasa sejenis yang akan bersaing untuk mendapatkan *market share*. Pada industri pusat perbelanjaan (*shopping mall*), yang menjadi pesaing BSM adalah *shopping center* dan juga mall atau tempat yang memberikan fasilitas pemenuhan *lifestyle*. Persaingan dianggap tinggi jika:

- Jumlah pemain banyak. Banyaknya pemain dengan kekuatan yang hampir sama akan meningkatkan intensitas persaingan dalam kompetisi. Industri *shopping mall* di Bandung dapat dikatakan cukup banyak sehingga persaingan diantara para pemain cukup tinggi.
- Pertumbuhan industri lambat. Pertumbuhan industri yang lambat membawa kompetisi ke arah persaingan *market share*. Kondisi ketika pertumbuhan *demand* (permintaan) yang rendah akan membuat pemain saling berebut pelanggan, bukannya menciptakan peluang yang baru. Dalam hal ini, pertumbuhan industri dianggap cukup tinggi sehingga BSM

mencoba menciptakan peluang yang baru untuk memperbesar *market share*.

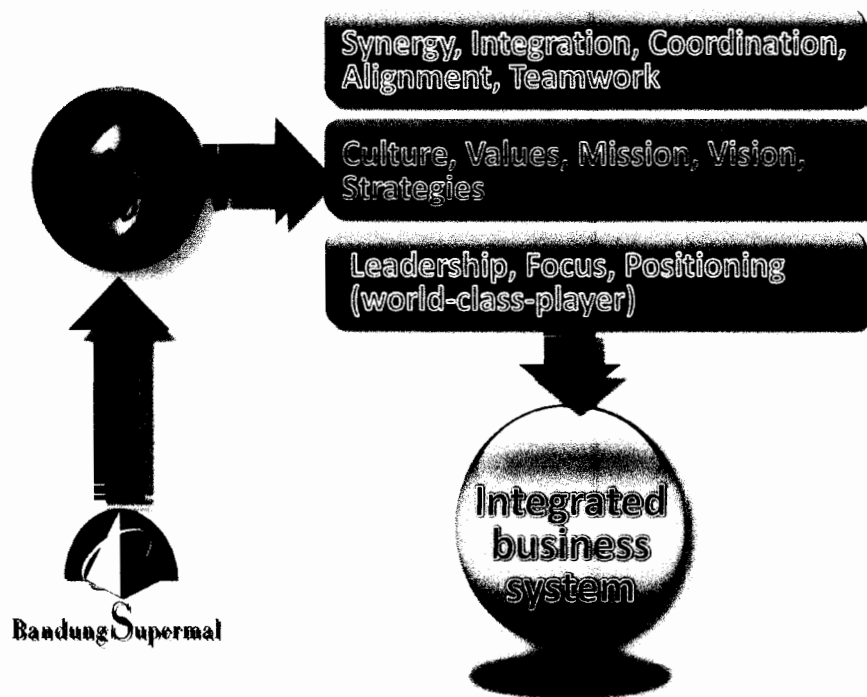
- Kurangnya produk yang terdiferensiasi. Produk barang atau jasa dengan penawaran yang sama akan menyebabkan pembeli memilih berdasarkan harga dan layanan. Hal ini menyebabkan pemain di industri ini bersaing melalui layanan yang diberikan kepada pelanggan. BSM menciptakan diferensiasi yang mampu menjadi pelindung dari kompetisi, karena pelanggan akan memiliki ketertarikan dan loyalitas pada mall tertentu sesuai dengan kenyamanan yang dirasakan.

Berdasarkan karakteristik tersebut, dapat disimpulkan bahwa industri *shopping mall* dianggap kurang dinamis (*less vigorous*) sehingga BSM perlu menciptakan strategi khusus untuk menarik pelanggan. Strategi yang inovatif, kreatif dan terintergrasi adalah strategi yang perlu dirancang oleh BSM dalam memenangkan kompetisi. Maka pada bulan Juli 2011, BSM melakukan *launching Theme Park* Trans Studio Bandung yang merupakan tempat wisata keluarga dengan konsep *indoor*. Konsep sejenis diawali di Makassar dibawah PT. TransKalla Makassar yang merupakan bagian dari Para Group.

Menurut Barney dan Hesterly (2010:164) Strategi *vertical integration* merupakan sebuah konsep yang menggabungkan rantai produk maupun jasa dalam satu lingkaran sehingga perusahaan dapat melengkapi kebutuhan pelanggan dalam satu waktu. Keinginan untuk menerapkan strategi *vertical integration* menjadi motivasi yang kuat bagi perusahaan untuk kemudian mendesain pembangunan hotel berbintang 5 (lima) di kawasan BSM sebagai fasilitas bagi mereka yang berkunjung ke Trans Studio maupun berbelanja di BSM. 2 (dua) unit hotel tersebut adalah Hotel Ibis Guest dan Hotel Trans Guest yang dicanangkan akan selesai dibangun pada tahun 2014.

Berdasarkan konsep *family mall* dengan target kelas A dan B, dan disertai dengan adanya hasil riset yang mendukung dalam penentuan strategi perusahaan, BSM memutuskan untuk menambah *value* perusahaan dengan menciptakan unit

bisnis baru. Gambar 4.5 menunjukkan strategi yang dirancang BSM untuk menjadi perusahaan yang mencapai *sustainable competitive advantage* dan mengungguli kompetisi di industrinya.



Sumber: Data Perusahaan

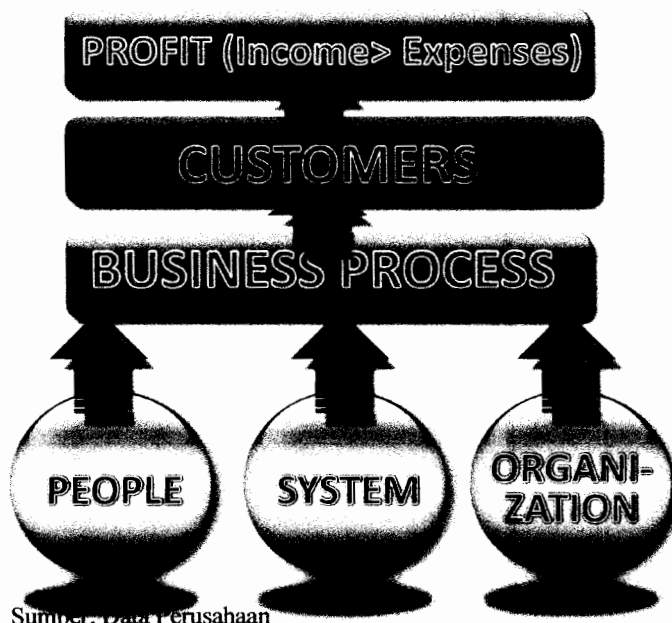
**Gambar 4.5**  
**Strategi PT. Para Bandung Propertindo**

#### 4.1.8 Sistem Manajemen Mutu di Perusahaan

Untuk mencapai keberhasilan dalam menjalankan strategi tersebut, BSM perlu memiliki skema operasional perusahaan yang saling mendukung. Dalam gambar 4.6 ditunjukkan bahwa BSM memiliki integrasi yang baik antara personel, sistem dan organisasi untuk membentuk proses bisnis yang dapat memberikan pelayanan maksimal kepada pelanggan, sehingga akan mendapatkan profit. Bukan sebuah hal yang mudah untuk melaksanakan integrasi proses seperti itu, karena seluruh kegiatan perusahaan saling berkaitan satu sama lainnya. Untuk mendukung terlaksananya proses tersebut, BSM mulai menerapkan sistem



manajemen mutu yang dapat membantu perusahaan dalam mengontrol seluruh aktivitas prosesnya sehingga menghasilkan layanan yang bermutu dan melebihi harapan pelanggan.



**Gambar 4.6**  
**Gambaran Proses Manajemen Perusahaan**

Proses penerapan sistem manajemen mutu (SMM) berbasis ISO 9001:2008 bukanlah hal yang singkat. Pada bulan Juli 2007, BSM mulai mengundang konsultan untuk membantu perusahaan mempersiapkan hal-hal yang berkaitan dengan persyaratan sistem manajemen mutu. Konsultan yang digunakan adalah Aims (*Aspiring for Innovating Management System*) Consultant yang telah menjadi konsultan selama 15 tahun dan memiliki catatan terpercaya dalam membantu perusahaan untuk mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2008.

Adapun persiapan yang dilakukan yaitu melaksanakan pelatihan manajemen mutu, penilaian menggunakan *gap analysis*, dan penetapan sumberdaya yang terkait dengan anggaran dan infrastruktur. Penyusunan dokumen Manajemen Mutu dimulai pada bulan Agustus tahun 2007. Dokumen tersebut antara lain:

- Manual mutu (Pedoman Mutu)
- Prosedur Mutu
- Instruksi Kerja
- Dokumen Pendukung

Berselang kurang lebih 8 bulan, dilaksanakanlah *management review* pada bulan Mei 2008. Kemudian pada bulan oktober 2008, dilaksanakan *pre audit certification* dan pada tanggal 20-21 November 2008 dilakukan *audit certification* oleh Badan Sertifikasi bernama SGS yang memiliki rekam internasional. Hasil audit tersebut menghasilkan sertifikat pertama pada tanggal 11 Desember 2008.

Berdasarkan peraturan yang tertera dalam persyaratan sertifikasi *International Organization for Standardization*, sertifikasi perlu diperbaharui dengan melaksanakan audit selama kurun waktu 3 tahun. Oleh karena itu, BSM kembali diaudit oleh SGS dan mendapatkan serifikat versi baru pada tanggal 25 Juni 2011. Hingga sekarang BSM menginjak tahun keempat dalam menerapkan persyaratan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2008 dan sudah melewati 6 kali rapat tinjauan manajemen, 6 kali audit internal dan 6 kali *surveillance audit* oleh SGS.

Untuk memberikan kemudahan dalam melaksanakan proses implementasi SMM berbasis ISO 9001: 2008 dan mencapai sertifikasinya, perusahaan menunjuk salah satu personel sebagai *Management Representative* (MR). Disamping tanggung jawabnya sebagai koordinator, MR bertugas untuk menjamin unit-unit perusahaan agar bertanggung jawab pada persyaratan SMM dan benar-benar memahami pekerjaannya. MR juga harus melaporkan kepada pimpinan perusahaan mengenai kinerja sistem ISO 9001:2008 di perusahaan, termasuk langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.

Keberhasilan penerapan SMM di perusahaan sangat bergantung pada penunjukkan MR. Seorang MR sebaiknya adalah seorang manager yang memiliki akses langsung kepada pimpinan perusahaan. MR harus memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang cukup agar dapat bekerja secara maksimal sehingga

persyaratan ISO 9001:2008 yang diterapkan di perusahaan dapat berjalan dengan baik. Untuk tahap pertama, MR di BSM adalah seorang Kepala Departemen *Finance and Accounting (F & A)* yang mempersiapkan seluruh persyaratan untuk mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2008. Hingga pada tahun 2011 ini setelah diaudit kembali oleh SGS, jabatan MR dialih tugaskan kepada *Accounting Manager* yang berada di bawah Kepala Departemen F & A. Perpindahan tersebut disebabkan oleh keinginan agar seluruh personel level manajer memiliki informasi dan pengalaman yang sama dalam mengurus seluruh persyaratan SMM berbasis ISO 9001:2008.

MR di BSM menyatakan bahwa penerapan sistem manajemen mutu ini menciptakan tantangan yang cukup besar dalam mengubah budaya kerja, paradigma, motivasi dan perilaku dari setiap pegawai yang bekerja. Perubahan budaya dari sikap yang awalnya tidak begitu peduli terhadap mutu kerja, prosedur, sistem dan administrasi, menjadi budaya dan sikap yang sangat menghargai dan mengejar mutu kerja, sikap taat pada prosedur dan sistem yang berlaku, serta sikap tertib administrasi yang dapat diandalkan.

PT. Para Bandung Propertindo berharap dengan adanya penerapan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2008 sebagai strategi perusahaan, Bandung Supermal dapat meningkatkan mutu perusahaannya dan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dengan diterapkannya standar mutu yang berbasis internasional, Bandung Supermal juga diharapkan dapat menjadi kawasan bisnis yang *profitable* dan mampu berkontribusi secara signifikan terhadap roda perekonomian Jawa Barat, terutama dengan diselesaikannya proyek Trans Studio Bandung dan dimulainya pembangunan Hotel Ibis dan Hotel Trans.

PT. Para Bandung Propertindo juga sedang bersiap-siap untuk menerapkan strategi lainnya seperti K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja) guna mendukung seluruh kegiatan perusahaan yang semakin luas. Strategi yang berkesinambungan diperlukan perusahaan untuk dapat mengungguli pesaing dan menjadi perusahaan yang *sustainable*.

## 4.2 Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen Penelitian

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach's alpha*. Pengukuran reliabilitas akan menunjukkan bahwa sebuah penelitian terbebas dari *bias (error free)* atau terdapat konsistensi hasil yang baik dari waktu ke waktu dalam penggunaan suatu instrumen penelitian (Sekaran, 2003). Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji kehandalan kuesioner yang menjadi indikator suatu variabel. Suatu kuesioner dikatakan handal apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan yang diajukan dalam kuisisioner konsisten dari waktu ke waktu. Hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian terhadap 133 responden sebagaimana tertera pada tabel 4.3, menunjukkan bahwa semua item pernyataan untuk dimensi-dimensi prinsip manajemen mutu dalam penerapan sistem mutu berbasis ISO dan budaya perusahaan: fokus pada pelanggan (X1), kepemimpinan (X2), keterlibatan karyawan (X3), pendekatan proses (X4), pendekatan sistem pada manajemen (X5), perbaikan berkelanjutan (X6), pendekatan fakta (X7), hubungan dengan pemasok (X8), memiliki koefisien keandalan (*cronbach alpha*) lebih besar dari 0.6. Dengan demikian item-item pernyataan untuk semua dimensi dapat disimpulkan *reliable*.

**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Dimensi	<i>Cronbach Alpha</i>
Fokus pada pelanggan	0.784
Kepemimpinan	0.872
Keterlibatan Karyawan	0.762
Pendekatan proses	0.765
Pendekatan Sistem pada Manajemen	0.817
Perbaikan Berkelanjutan	0.574
Pendekatan Fakta	0.846
Hubungan dengan Pemasok	0.612

Sedangkan pengujian validitas bertujuan untuk mengecek apakah terjadi *multicollinearity* antara satu variabel bebas dengan variabel bebas lainnya. Jika nilai probabilitas korelasi [sig.(2-tailed)] lebih kecil dari taraf signifikan sebesar 0,05 maka dapat dikatakan valid. Koefisien validitas juga menggambarkan tingkat kemampuan instrumen untuk mengungkap data atau informasi dari variabel yang diukur. Teknik pengujian validitas menggunakan teknik korelasi *product moment* dari *pearson* dengan tingkat signifikansi 5%. Apabila nilai *total pearson correlation* > 0,3, atau probabilitas kurang dari 0,05 maka *item* tersebut *valid* (Sekaran, 2003). Tabel 4.4 menunjukkan hasil penghitungan uji validitas 8 dimensi dalam penelitian ini.

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Validitas**

	Fokus pada Pelanggan	Kepemimpinan	Keterlibatan Karyawan	Pendekatan Proses	Pendekatan Sistem pada Manajemen	Perbaikan Berkelanjutan	Pendekatan Fakta	Hubungan dengan Pemasok
Fokus pada Pelanggan	1	.688**	.634**	.568**	.566**	.632**	.558**	.593**
Kepemimpinan	.688**	1	.605**	.434**	.576**	.574**	.492**	.668**
Keterlibatan Karyawan	.634**	.605**	1	.722**	.737**	.657**	.692**	.512**
Pendekatan Proses	.568**	.434**	.722**	1	.719**	.594**	.682**	.354**
Pendekatan Sistem pada Manajemen	.566**	.576**	.737**	.719**	1	.752**	.711**	.495**
Perbaikan Berkelanjutan	.632**	.574**	.657**	.594**	.752**	1	.745**	.488**
Pendekatan Fakta	.558**	.492**	.692**	.682**	.711**	.745**	1	.563**
Hubungan dengan Pemasok	.593**	.668**	.512**	.354**	.495**	.488**	.563**	1

Seluruh dimensi yang menjadi alat ukur penelitian ini memiliki koefisien korelasi lebih dari 0.3. Oleh karena itu, instrumen penelitian tersebut valid dan handal untuk pengujian selanjutnya.

### 4.3 Analisis Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini digambarkan berdasarkan: jenis kelamin, tingkat usia, tingkat pendidikan formal, status perkawinan, masa kerja dan status kepegawaian responden di PT. Para Bandung Propertindo. Kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT. Para Bandung Propertindo berhasil mendapatkan responden sebanyak 133 orang dengan komposisi sebagai berikut.

**Tabel 4.5**  
**Jumlah Responden Penelitian**

<b>Departemen</b>	<b>Jumlah Populasi (Orang)</b>	<b>Jumlah Sampel (Orang)</b>
HRD & GA , Corleg	32	9
Marketing Communications	92	24
Teknik	28	8
Corporate Secretary	5	2
Corporate Leasing	0	0
Finance & Accounting	25	8
Tenant Relations	8	2
Property	333	80
<b>Jumlah</b>	<b>523</b>	<b>133</b>

Jumlah responden cukup merepresentasikan seluruh karyawan BSM sebagai populasi dari penelitian (tabel 4.5). Sampel yang diambil dengan teknik *simple random sampling* ternyata memberikan komposisi proporsional dengan jumlah lebih dari 10% dari total populasi di setiap departemen. Sampel ini dapat memberikan secara merata gambaran respon karyawan dalam menanggapi penerapan sistem manajemen mutu yang diterapkan di seluruh lini perusahaan.

### 4.3.1 Jenis Kelamin Responden

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah Populasi (Orang)</b>	<b>Jumlah Sampel (Orang)</b>
Laki-laki	446	100
Perempuan	77	33
Jumlah	523	133

Berdasarkan tabel 4.6, dapat dilihat bahwa mayoritas responden adalah karyawan laki – laki, yaitu sebanyak 100 orang atau 22.4 % dari total populasi laki-laki sebanyak 446 orang. Sedangkan responden perempuan berjumlah 33 orang dari populasi 77 orang karyawan perempuan di BSM, atau sekitar 42,9%. Sampel ini cukup mewakili jumlah yang seimbang antara laki-laki dan perempuan sehingga jawaban dari total responden sebanyak 133 orang dapat mewakili klasifikasi berdasarkan jenis kelamin. Banyaknya karyawan yang berjenis kelamin laki-laki disebabkan oleh adanya proporsi terbanyak di departemen *property* yang memiliki tanggung jawab untuk berada di lapangan. Karyawan perempuan dengan jumlah yang jauh lebih sedikit, umumnya bekerja di *back office* yang sifatnya administratif. Dalam kaitannya dengan proses pengisian kuesioner, sampel diambil dari berbagai macam jenis pekerjaan, yang berada di lapangan maupun *back office*.

### 4.3.2 Usia Responden

Tabel 4.7 menggambarkan bahwa distribusi usia responden tersebar hampir merata pada rentang usia 18 tahun sampai dengan 47 tahun. Persentase usia responden terbanyak adalah pada golongan usia 30-35 tahun, yaitu sebesar 40,6%. Rentang usia karyawan termuda 18 tahun dan usia karyawan tertua 60 tahun menggambarkan bahwa umumnya karyawan PT. Para Bandung Propertindo termasuk dalam kelompok pekerja produktif dan memasuki tahap yang matang (*mature*) dan mapan dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian,

responden yang menjawab kuesioner memiliki kematangan yang cukup dalam memahami pertanyaan yang diajukan. Disamping itu, dengan pemahaman yang baik mengenai pekerjaan yang sedang diembannya, responden dapat memberikan jawaban yang objektif dalam mengisi kuesioner.

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Responden Menurut Usia**

Usia	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
18-23 tahun	16	12.0
24-29 tahun	35	26.3
30-35 tahun	54	40.6
36-41 tahun	18	13.5
42-47 tahun	8	6.0
48-53 tahun	0	0.0
54-59 tahun	2	1.5
diatas 60 tahun	0	0
Jumlah	133	100

#### 4.3.3 Tingkat Pendidikan Formal Responden

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa semua karyawan mempunyai latar belakang pendidikan formal yang terdistribusi secara seimbang. Latar belakang pendidikan terbanyak adalah SMU atau sederajat yaitu sebanyak 50 orang (37.6%), diikuti dengan 45 orang (33,8%) yang berpendidikan diploma atau akademi dan 34 orang (25.6%) yang berpendidikan sarjana. Dari total responden, ada 4 orang memiliki pendidikan hingga pasca sarjana. Artinya PT. Para Bandung Propertindo memiliki distribusi seimbang antara pekerja berpendidikan SMU/sederajat atau diploma/akademi yang mengerjakan pekerjaan yang sifatnya



teknis dan pekerja yang berpendidikan sarjana ataupun pascasarjana yang mengerjakan rancangan strategi perusahaan.

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
SD	0	0
SMP	0	0
SMU/Sederajat	50	37.6
Diploma/Akademi	45	33.8
Sarjana	34	25.6
Pasca Sarjana	4	3
<b>Jumlah</b>	<b>133</b>	<b>100</b>

Dalam kaitannya sebagai responden, tingkat pendidikan berpengaruh terhadap proses pemahaman yang dimiliki oleh karyawan dalam menjawab pertanyaan. Semakin tinggi latar belakang pendidikan yang dimiliki, berarti semakin mudah responden memahami arah pertanyaan, sehingga jawaban yang diberikannya tidak sekedar menjawab, namun dengan pertimbangan yang matang. Jawaban tersebut didasari dengan pengetahuan yang dimiliki terhadap penerapan sistem manajemen mutu (SMM) berbasis ISO yang diterapkan di perusahaan, maupun hal-hal yang dirasakan menjadi budaya di perusahaan.

#### 4.3.4 Status Perkawinan

**Tabel 4.9**  
**Distribusi Responden Menurut Status Perkawinan**

<b>Status Perkawinan</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
Belum Menikah	34	25.6
Menikah	99	74.4
<b>Jumlah</b>	<b>133</b>	<b>100</b>

Dari tabel 4.9, terlihat bahwa mayoritas karyawan telah menikah yaitu sebanyak 99 orang atau 74,4% dari seluruh responden. Karyawan yang telah berkeluarga mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan mempunyai tanggungan anggota keluarga. Tujuan mereka bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarganya sehingga akan lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini cukup berpengaruh dalam pengumpulan responden, karena karyawan yang mengisi kuesioner mampu bertanggung jawab dan dapat memahami pekerjaannya, sehingga dalam pengisian kuesioner responden menjawab pertanyaan sesuai dengan pemahamannya dalam mengerjakan aktivitas pekerjaan sehari-hari.

#### **4.3.5 Masa Kerja Responden**

Pada tabel 4.10 terlihat bahwa karyawan PT. Para Bandung Propertindo sebagian besar mempunyai masa kerja 7-9 tahun, yaitu sebanyak 37 orang atau 27,8%. Masa kerja karyawan juga tersebar hampir merata pada rentang waktu 1 sampai dengan 6 tahun. Didukung dengan jumlah karyawan yang sudah bekerja selama 10-12 tahun sebanyak 11,3%. Meskipun 21 orang atau 15,8% memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun, namun mayoritas responden menunjukkan bahwa mereka telah cukup lama menjadi bagian dari perusahaan sehingga dapat memahami visi, misi, kebijakan, maupun budaya perusahaan. Hal tersebut menunjukkan tingkat kemapanan dan kemantapan karyawan untuk tetap bertahan bekerja di PT. Para Bandung Propertindo.

Hal ini juga menunjukkan bahwa mereka yang menjadi responden akan menjawab pertanyaan sesuai dengan pengalaman yang dimiliki selama bekerja di BSM. Dengan begitu, jawaban dari responden dianggap dapat merepresentasikan keadaan perusahaan terkait budaya perusahaan sebelum dan sesudah diterapkannya sistem manajemen mutu (SMM) berbasis ISO 9001: 2008 yang mulai diterapkan pada tahun 2007. Masa kerja responden juga cukup memberikan pengaruh terhadap jawaban dari pertanyaan yang diajukan terkait dengan aktivitas

keseharian yang melibatkan banyak pihak seperti atasan secara langsung maupun yang tidak langsung seperti *center manager*.

Disisi lain, pertanyaan mengenai nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan dapat dijawab dengan tepat oleh responden karena dianggap sudah mendarah daging selama masa kerja yang cukup lama tersebut.

**Tabel 4.10**  
**Distribusi Responden Menurut Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Kurang dari 1 tahun	21	15.8
1-3 tahun	25	18.8
4-6 tahun	34	25.6
7-9 tahun	37	27.8
10-12 tahun	15	11.3
13-15 tahun	1	0.75
Lebih dari 15 tahun	0	0
Jumlah	133	100

#### 4.4 Analisis 8 Prinsip Manajemen Mutu

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi karyawan mengenai penerapan sistem manajemen mutu (SMM) berbasis ISO 9001:2008 dan budaya yang tercipta di perusahaan dengan menggunakan indikator 8 prinsip manajemen mutu. Dari 8 prinsip tersebut, dikembangkan pertanyaan-pertanyaan yang didasarkan pada karakteristik penerapan prinsip-prinsip tersebut dalam dokumen SNI ISO 9004:2009 sebagai *self assessment tool* yang diuraikan pada appendix B. Pertanyaan tersebut terbagi menjadi 2 bagian yaitu persepsi karyawan terhadap penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008 (Faktor A) itu sendiri dan bagaimana

karyawan merasa bahwa prinsip-prinsip tersebut telah menjadi bagian dari budaya perusahaan (Faktor B).

**Tabel 4.11**  
**Hasil Tanggapan Responden per Dimensi**

Dimensi	Rata-rata Item	
	Faktor A	Faktor B
Fokus pada Pelanggan	4.06	3.91
Kepemimpinan	3.94	3.94
Keterlibatan Karyawan	3.81	3.97
Pendekatan Proses	3.94	4.09
Pendekatan Sistem pada Manajemen	3.95	4.06
Perbaikan Berkelanjutan	4.04	3.98
Pendekatan Fakta	3.93	3.94
Hubungan dengan Pemasok	3.39	3.85
Rata-rata	3.88	3.97

\*Keterangan:

Faktor A: Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008

Faktor B: Budaya Perusahaan

Dari seluruh perhitungan setiap item dimensi, dapat disimpulkan bahwa setiap dimensi memiliki karakteristik yang berbeda (Tabel 4.11). Faktor A yang merupakan hasil dari jawaban persepsi karyawan mengenai penerapan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2008 menunjukkan skor yang beragam terhadap prinsip-prinsip sistem manajemen mutu sebagai dimensinya. Begitu juga dengan faktor B yang merupakan nilai, keyakinan, serta perilaku karyawan yang terwujud dalam budaya perusahaan.

Berikut ini adalah analisis 8 Prinsip manajemen mutu sebagai dimensi yang menjadi acuan bersama.

#### 4.4.1 Prinsip 1: Fokus pada Pelanggan

**Tabel 4.12**  
**Pertanyaan Dimensi Fokus pada Pelanggan**

Dimensi	Indikator	Butir-butir Pertanyaan	
Fokus pada pelanggan	Perusahaan memahami dan mencari tahu kebutuhan pelanggan. (X11)	A	Saya tahu dan memahami sepenuhnya siapa pelanggan perusahaan yang harus saya layani.
		B	Saya mengetahui dan tidak berhenti mencari informasi mengenai kebutuhan dan harapan pelanggan.
	Perusahaan melakukan komunikasi dengan pelanggan. (X12)	A	Saya tahu dan memahami secara pasti bagaimana menyikapi keluhan pelanggan (sesuai prosedur yang ada).
		B	Saya selalu bersikap terbuka dan ramah dalam menerima keluhan pelanggan.
	Perusahaan memastikan bahwa tujuan perusahaan berkaitan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. (X13)	A	Saya tahu bahwa secara berkala manajemen melakukan pemantauan dan pengukuran kepuasan pelanggan.
		B	Saya selalu menyampaikan kepada manajemen harapan/keluhan pelanggan yang saya anggap perlu (penting) disampaikan.

\*Keterangan:

Faktor A: Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008

Faktor B: Budaya Perusahaan

Fokus pada pelanggan merupakan prinsip utama dari sistem manajemen mutu. Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan, disertai dengan kemampuan untuk menghadapi keluhan pelanggan yang dijadikan masukan bagi perbaikan yang berkelanjutan akan mendapatkan respon yang baik karena dianggap dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan (Lovelock dan Wirtz, 2009). Sebagai perusahaan yang bergerak pada industri *shopping mall*, pelanggan dalam kaca mata Bandung Supermal adalah *shopper* dan *tenant*. *Shopper* adalah mereka yang datang ke mall untuk berbelanja dan menikmati fasilitasnya, sedangkan *tenant* adalah mereka yang menyewa ruangan untuk ikut berbisnis dan menjadi bagian dari mall. Kedua jenis pelanggan ini harus mendapatkan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhannya.

Prinsip ini dinilai dengan mengajukan 6 pertanyaan berpasangan yang terdiri dari 3 pertanyaan untuk penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008 (faktor A) dan 3 pertanyaan untuk budaya perusahaan (faktor B) (Tabel 4.12). Pertanyaan tersebut diajukan untuk mengetahui persepsi karyawan tentang penerapan prinsip ‘fokus pada pelanggan’ yang dilakukan oleh manajemen perusahaan disertai dengan nilai, keyakinan, serta perilaku karyawan yang tercermin dalam budaya perusahaan yang terkait dengan prinsip tersebut.

Secara umum, karyawan Bandung Supermal (BSM) memandang bahwa perusahaan sudah memiliki prosedur yang sesuai untuk memenuhi prinsip ini meski secara kebiasaan hal tersebut masih perlu ditanamkan untuk dibudayakan diantara mereka. Hal ini dapat dilihat dengan jumlah nilai di faktor A yang lebih besar dari faktor B (Tabel 4.10). Manajemen perlu memberikan pengarahan yang lebih mendalam terhadap karyawan untuk memiliki perhatian yang lebih terhadap pelanggan perusahaan sehingga secara bersama-sama karyawan dapat turut serta memenuhi kebutuhan pelanggan, terutama dalam memberikan pelayanan secara prima. Tabel 4.13 menunjukkan hasil rincian dari jawaban responden mengenai pertanyaan fokus pada pelanggan.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Tanggapan Responden: Prinsip Fokus pada Pelanggan**

No	Item Pertanyaan	Tanggapan Responden										Rata- rata item
		STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS(5)		
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
1	X11A	0	0.0	3.0	2.3	16	12.0	87	65.4	27	20.3	4.0
2	X12A	0	0.0	3.0	2.3	14	10.5	93	69.9	23	17.3	4.0
3	X13A	0	0.0	2.0	1.5	10	7.5	90	67.7	31	23.3	4.1
<b>Rata-rata Faktor A</b>												4.1
4	X11B	0	0.0	1.0	0.8	34	25.6	83	62.4	15	11.3	3.8
5	X12B	0	0.0	0.0	0.0	25	18.8	88	66.2	20	15.0	4.0
6	X13B	0	0.0	5.0	3.8	21	15.8	87	65.4	20	15.0	3.9
<b>Rata-rata Faktor B</b>												3.9
<b>Rata-rata Dimensi</b>												4.0

\*Keterangan:

Faktor A: Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008

Faktor B: Budaya Perusahaan

- Tanggapan 133 responden terhadap item pernyataan X11A, menunjukkan sebagian besar responden (65,4%) setuju bahwa manajemen memberikan informasi dan pengarahan kepada karyawan mengenai karakteristik pelanggan, sehingga karyawan dapat memahami siapakah pelanggan yang harus dilayani. Dapat dikatakan bahwa perusahaan menyebarluaskan siapakah konsumen perusahaan kepada seluruh karyawan sehingga karyawan akan memberikan pelayanan sesuai dengan siapa yang menjadi pelanggannya. Didukung dengan item pertanyaan X11B yang merupakan pertanyaan untuk mengetahui perilaku karyawan setelah adanya pemahaman yang dimiliki mengenai siapa pelanggan BSM. Pertanyaan X11B menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 67.7%. Pertanyaan ini merupakan tindakan lanjutan karyawan setelah mereka mengetahui siapa pelanggan yang harus dilayani. Kontribusi karyawan setelah mengetahui siapa yang menjadi pelanggan perusahaan adalah dengan turut serta untuk mencari tahu harapan pelanggan. Ketika karyawan sudah melaksanakan hal tersebut, artinya nilai yang ingin diterapkan oleh manajemen untuk fokus pada pelanggan sudah diterima oleh karyawan sehingga muncul sebagai perilaku yang menjadi bagian dari budaya. Hasil rata-rata 3.8 menunjukkan bahwa karyawan memiliki keikutsertaan yang baik untuk berkontribusi dalam mencari tahu kebutuhan dan harapan pelanggan meskipun nilai ini masih lebih rendah dibandingkan dengan rata-rata yang dimiliki pada item pertanyaan faktor A mengenai pengetahuan karyawan terhadap pelanggan BSM. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku karyawan untuk mencari informasi sebagai bagian dari nilai yang diyakini untuk mengetahui siapa pelanggan perusahaan masih perlu ditanamkan di lingkungan pekerjaan sehingga karyawan akan secara langsung memiliki kesadaran untuk mencari tahu segala informasi mengenai pelanggan yang harus dilayani.
- Tanggapan 133 responden terhadap item pernyataan X12A, menunjukkan sebagian besar responden (69.9%) setuju bahwa mereka memahami prosedur yang dibuat oleh manajemen untuk menangani pelanggan. Sesuai dengan klausul 7.2.3 persyaratan sistem manajemen mutu (SMM) berbasis ISO 9001:2008 yang menyatakan bahwa perusahaan harus menetapkan dan menerapkan komunikasi

yang efektif dengan pelanggan. Hal ini harus diberitahukan kepada karyawan sebagai aturan dalam melayani pelanggan. Dengan hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa persyaratan prinsip fokus pelanggan untuk mendesain prosedur penanganan pelanggan sudah dilakukan oleh perusahaan dan dipahami dengan baik oleh karyawan. Pertanyaan X12B yang merupakan pasangan dari pertanyaan X12A menunjukkan mayoritas responden (66.2%) menjawab setuju. Pertanyaan ini dimaksudkan untuk mengetahui perilaku karyawan dalam memahami klausul 7.2. Sikap yang terbuka dan ramah dalam menerima keluhan pelanggan merupakan gambaran dari komunikasi efektif yang dibangun di perusahaan sebagai nilai-nilai yang melebur menjadi budaya. Nilai rata-rata dari kedua pertanyaan ini adalah 4, menunjukkan bahwa karyawan secara bersamaan memahami bahwa perusahaan perlu memiliki prosedur untuk menyikapi keluhan pelanggan sebagai bentuk komunikasi yang baik, serta berusaha untuk membangun perilaku dari pemahaman tersebut dengan cara melayani karyawan dengan ramah.

- Tanggapan 133 responden terhadap item pernyataan X13A, menunjukkan sebagian besar responden (69,7%) setuju bahwa karyawan mengetahui perusahaan melakukan pemantauan informasi yang berhubungan dengan tanggapan pelanggan apakah perusahaan telah memenuhi persyaratan pelanggan sesuai dengan klausul 8.2.1 persyaratan SMM berbasis ISO 9001:2008. Perusahaan selalu berusaha memenuhi kepuasan konsumen, didukung dengan pertanyaan X13B yang juga menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih setuju (65.4%). Sebagai pasangan dari item X13A, pernyataan ini merujuk pada kontribusi karyawan untuk mendukung klausul 8.2.1 dengan berperan serta dalam menyampaikan harapan/keluhan pelanggan yang disampaikan secara langsung ataupun tidak langsung melalui karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki perilaku yang mendukung persyaratan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2008. Secara rata-rata, indikator ini menunjukkan bahwa faktor A memiliki nilai yang lebih tinggi yaitu 4.1 dibandingkan dengan faktor B sebesar 3.9. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan sudah menerapkan prosedur untuk melakukan pengukuran kepuasan pelanggan dan hal tersebut



sudah dipahami oleh karyawan. Namun kesadaran karyawan untuk turut membantu prinsip tersebut masih perlu dikembangkan terkait dengan keinginan untuk dapat berkontribusi dengan turut menyampaikan harapan dan keluhan pelanggan sehingga dapat mendukung proses pengukuran kepuasan pelanggan yang dilakukan oleh manajemen.

#### 4.4.2 Prinsip 2: Kepemimpinan

**Tabel 4.14**  
**Pertanyaan Dimensi Kepemimpinan**

Dimensi	Indikator	Butir-butir Pertanyaan	
Kepemimpinan	Manajemen mempertimbangkan kebutuhan dari seluruh bagian perusahaan secara keseluruhan. (X21)	A	Saya tahu dan memahami misi perusahaan dan mengetahui peran yang harus dilakukan untuk mendukungnya.
		B	Saya mampu menyesuaikan tujuan pribadi saya dengan tujuan perusahaan.
	Manajemen membangun visi yang jelas tentang masa depan perusahaan. (X22)	A	Saya tahu dan memahami sepenuhnya nilai-nilai yang terkandung dalam visi dan misi perusahaan.
		B	Saya selalu menjadikan nilai-nilai dalam visi dan misi perusahaan sebagai pedoman dalam melakukan pekerjaan saya.
	Manajemen menciptakan dan mempertahankan nilai keadilan dan etika sebagai panutan di semua tingkat organisasi. (X23)	A	Perusahaan diakui selalu taat dan patuh terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.
		B	Saya berusaha senantiasa menjaga dan menegakkan etika dan budaya perusahaan.

\*Keterangan:

Faktor A: Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008

Faktor B: Budaya Perusahaan

Sebuah perusahaan akan berkembang pesat menuju arah yang positif jika dipimpin oleh seorang pemimpin yang kompeten, visioner serta memahami siapa yang dipimpinnya. Pemimpin adalah seorang manajer, tetapi manajer belum tentu

seorang pemimpin (Shriberg et. al., 2005). Prinsip ini merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam menjalankan perusahaan. Manajemen Bandung Supermal (BSM) menyadari hal tersebut, sehingga dalam perjalanan untuk melaksanakan penerapan sistem manajemen mutu (SMM) berbasis ISO 9001:2008, manajemen Bandung Supermal memberikan pengarahannya mengenai strategi yang dilakukan perusahaan kepada kayawannya.

*Management Representative* (MR) BSM juga menyebutkan bahwa untuk membentuk budaya perusahaan yang berorientasi pada peningkatan mutu tidaklah mudah, perlu ada dorongan yang kuat terhadap para karyawan yang disertai dengan komitmen dari para manajemen. Istilah ‘anak buah tergantung pada atasannya’ atau “rakyat mengikuti pemimpinnya” seolah terbukti dalam kasus ini.

Untuk menilai penerapan prinsip ini diajukan 6 pertanyaan berpasangan pada tabel 4.14, terdiri dari 3 pertanyaan untuk penerapan SMM berbasis ISO 9001: 2008 (faktor A) dan 3 pertanyaan untuk budaya perusahaan (faktor B). Pertanyaan tersebut dimaksudkan untuk mengetahui persepsi karyawan tentang penerapan prinsip kepemimpinan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan disertai dengan nilai, keyakinan, serta perilaku karyawan yang tercermin dalam budaya perusahaan dan terkait dengan prinsip itu.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa prinsip kepemimpinan diterapkan dengan baik oleh perusahaan, disertai dengan perilaku karyawan yang mendukung terlaksananya prinsip tersebut. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan nilai rata-rata sebesar 3.9 dari faktor A maupun faktor B (Tabel 4.11). Artinya kedua hal tersebut berjalan secara beriringan di Bandung Supermal. Tabel 4.15 menunjukkan hasil dari jawaban responden mengenai pertanyaan prinsip ‘kepemimpinan’.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Tanggapan Responden: Prinsip Kepemimpinan**

No	Item Pertanyaan	Tanggapan Responden										Rata- rata item
		STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS(5)		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X21A	0	0	8	6.0	18	13.5	82	61.7	25	18.8	3.9
2	X22A	0	0	12	9.0	23	17.3	69	51.9	29	21.8	3.9
3	X23A	0	0	0	0.0	25	18.8	79	59.4	29	21.8	4.0
Rata-rata Faktor												3.9
4	X21B	0	0	0	0.0	34	25.6	81	60.9	18	13.5	3.9
5	X22B	0	0	7	5.3	24	18.0	70	52.6	32	24.1	4.0
6	X23B	0	0	8	6.0	22	16.5	65	48.9	38	28.6	4.0
Rata-rata Faktor												3.9
Rata-rata Dimensi												3.9

\*Keterangan:

Faktor A: Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008

Faktor B: Budaya Perusahaan

- Tanggapan 133 responden terhadap item pernyataan X21A, menunjukkan sebagian besar responden (61,7%) setuju bahwa manajemen memberikan informasi mengenai misi perusahaan dan mengarahkan karyawan pada peran yang harus dilakukannya, sebagaimana dipersyaratkan dalam klausul 5.5 ISO 9001:2008 tentang tanggung jawab, wewenang dan komunikasi. Klausul tersebut memastikan bahwa seluruh proses penyampaian tentang peran dan tanggung jawab karyawan dapat dipahami dengan baik. Didukung dengan jawaban setuju sebanyak 60.9% terhadap pertanyaan X21B yang merupakan pasangan dari pertanyaan X21A yakni persepsi karyawan terhadap nilai yang dikomunikasikan oleh manajemen. Adapun pernyataan ini mengulas nilai yang diyakini oleh karyawan untuk menindaklanjutinya dengan menyesuaikan nilai tersebut ke dalam tujuan pribadinya. Pada kolom 'ragu-ragu', responden yang mengisi mengisi mencapai 25.7%. Artinya masih ada beberapa responden yang merasa belum yakin bahwa diriya telah menyesuaikan nilai pribadi kedalam nilai perusahaan. Rata-rata jawaban responden pada kedua pertanyaan adalah 3.9, menunjukkan

bahwa responden cukup memahami misi perusahaan serta tanggung jawab yang harus dipegangnya di perusahaan. Namun perlu ada tindakan yang dilakukan oleh manajemen agar nilai-nilai yang dimiliki perusahaan dapat mengakar kedalam nilai pribadi di setiap karyawan.

- Tanggapan 133 responden terhadap item pernyataan X22A, menunjukkan sebagian besar responden (51.9%) setuju bahwa mereka memahami nilai-nilai yang dimiliki perusahaan. Pertanyaan ini merupakan pendalaman dari pertanyaan sebelumnya yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen dapat mengkomunikasikan nilai-nilai perusahaan agar dapat dipahami dan direalisasikan oleh karyawan. Didukung dengan jawaban yang mayoritas memilih setuju pada item pertanyaan X22B, sebagai pasangan dari pertanyaan X22A. Pertanyaan X22B bertujuan untuk mengetahui bagaimana karyawan menerapkan nilai-nilai perusahaan dalam kegiatan operasional hariannya. Rata-rata skor yang muncul dari pertanyaan ini adalah 4, sedangkan pertanyaan pasangannya mengenai penerapan nilai-nilai yang dilakukan oleh manajemen memiliki rata-rata 3.9. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen perlu mengkomunikasikan kembali dengan lebih terperinci nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan sebagai gambaran dari visi besar yang ingin dicapai bersama-sama.
- Tanggapan 133 responden terhadap item pernyataan X23A menunjukkan sebagian besar responden (59,7%) setuju bahwa perusahaan taat dan patuh terhadap peraturan, sesuai dengan klausul 5.1 ISO 9001:2008 tentang komitmen manajemen poin (a) untuk melakukan komunikasi tentang pentingnya memenuhi persyaratan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku. Didukung dengan jawaban X23B yang merupakan pasangan dari pertanyaan X23A, menunjukkan mayoritas responden (48.9%) setuju dan 38 responden menjawab sangat setuju (28.6%). Pertanyaan ini dimaksudkan untuk mengetahui perilaku karyawan setelah memahami kewajiban karyawan untuk turut serta dalam menjaga nama baik dan reputasi perusahaan, yakni perilaku keseharian karyawan yang timbul dari keyakinan untuk menjaga etika. Rata-rata skor dari kedua jawaban ini adalah 4. Artinya sudah tercapai kesamaan penerapan prinsip dengan kesadaran karyawan yang tercermin dalam budaya perusahaan. Ketaatan perusahaan

terhadap peraturan yang berlaku, dapat dipahami karyawan sebagai bagian dari tanggung jawab yang perlu dijaga secara bersama.

#### 4.4.3 Prinsip 3: Keterlibatan Karyawan

**Tabel 4.16**  
**Pertanyaan Dimensi Keterlibatan Karyawan**

Dimensi	Indikator	Butir-butir Pertanyaan	
Keterlibatan Karyawan	Setiap orang memahami bahwa kontribusi mereka penting bagi perusahaan.(X31)	A	Manajemen selalu berbagi informasi dengan saya tentang apa yang sedang dilakukan oleh perusahaan.
		B	Saya selalu memanfaatkan kesempatan berkontribusi ide/gagasan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
	Setiap orang dengan bebas membagi pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki.(X32)	A	Saya selalu dilibatkan dalam pembuatan strategi di departemen saya.
		B	Saya selalu memanfaatkan kebebasan yang diberikan perusahaan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan saya
	Setiap orang secara aktif mencari kesempatan untuk mengembangkan kompetensi individu. (X33)	A	Manajemen selalu mendorong dan memfasilitasi saya untuk meningkatkan kompetensi guna pengembangan karir saya.
		B	Saya senang dan merasa tertantang jika pekerjaan saya dapat saya kembangkan sendiri (self-development)

\*Keterangan:

Faktor A: Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008

Faktor B: Budaya Perusahaan

Sumber daya manusia merupakan tonggak utama untuk menjalankan roda perusahaan. Menurut Dessler (2008) karyawan merupakan bagian penting dalam perusahaan yang harus diperhatikan untuk mendukung perkembangan perusahaan. Sebagai orang yang menjalankan operasional perusahaan, karyawan harus diberikan kewenangan untuk mengambil keputusan yang menyangkut pekerjaannya. Namun sebelumnya perlu ada pengarahan mengenai sasaran yang

dimiliki oleh perusahaan sehingga segala hal yang diputuskan oleh karyawan tidak melenceng dari misi yang dimiliki oleh perusahaan.

Kesadaran terhadap komitmen bersama merupakan hal yang krusial dalam menerapkan strategi apapun di perusahaan. Komunikasi yang efektif baik antar kepala departemen maupun dengan seluruh karyawan merupakan kunci penting yang harus diperhatikan. Penyelenggaraan rapat dan diskusi yang teratur dan terencana merupakan salah satu langkah yang dilakukan oleh manajemen PT. Para Bandung Propertindo dalam melibatkan karyawan untuk seluruh proses bisnisnya. Disisi lain, manajemen perlu memfasilitasi karyawan yang memiliki potensi untuk dapat mengembangkan dirinya dan terlibat lebih aktif dalam proses peningkatan kinerja perusahaan.

Tabel 4.16 merupakan bangunan 6 pertanyaan berpasangan yang terdiri dari 3 pertanyaan untuk penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008 (faktor A) dan 3 pertanyaan untuk budaya perusahaan (faktor B). Pertanyaan tersebut diajukan untuk mengetahui persepsi karyawan tentang penerapan prinsip keterlibatan karyawan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan disertai dengan nilai, keyakinan, serta perilaku karyawan yang tercermin dalam budaya perusahaan yang terkait dengan prinsip itu.

Pada tabel 4.11, ditunjukkan bahwa secara umum karyawan sudah mampu melibatkan diri di dalam perusahaan. Nilai faktor B yang lebih besar menunjukkan bahwa fasilitas yang disediakan untuk pengembangan diri dapat dimanfaatkan dengan baik oleh karyawan. Sedangkan faktor A yang merupakan persepsi karyawan terhadap penerapan yang dilakukan oleh manajemen, mendapat skor lebih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pihak manajemen sebaiknya dapat memberikan kebebasan yang lebih luas terhadap karyawan untuk pemberian kepercayaan maupun proses pengembangan dirinya. Tabel 4.17 menunjukkan rincian tanggapan responden terhadap pertanyaan yang diajukan mengenai prinsip 'keterlibatan karyawan'.

**Tabel 4.17**  
**Hasil Tanggapan Responden: Prinsip Keterlibatan Karyawan**

No	Item Pertanyaan	Tanggapan Responden										Rata-rata item
		STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS(5)		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X31A	0	0	3	2.3	27	20.3	89	66.9	14	10.5	3.9
2	X32A	0	0	12	9.0	32	24.1	76	57.1	13	9.8	3.7
3	X33A	0	0	3	2.3	21	15.8	96	72.2	13	9.8	3.9
<b>Rata-rata Faktor</b>												<b>3.8</b>
4	X31B	0	0	2	1.5	20	15.0	91	68.4	20	15.0	4.0
5	X32B	0	0	6	4.5	21	15.8	84	63.2	22	16.5	3.9
6	X33B	0	0	3	2.3	20	15.0	82	61.7	28	21.1	4.0
<b>Rata-rata Faktor</b>												<b>4.0</b>
<b>Rata-rata Dimensi</b>												<b>3.9</b>

\*Keterangan:

Faktor A: Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008

Faktor B: Budaya Perusahaan

- Tanggapan 133 responden terhadap item pernyataan X31A menunjukkan sebagian besar responden (66,9%) setuju bahwa manajemen selalu memberikan informasi mengenai kegiatan perusahaan. Jawaban pertanyaan ini menunjukkan bahwa karyawan mendapatkan informasi dari manajemen dan mengetahui strategi apa yang sedang dijalankan oleh perusahaan. Manajemen harus memastikan bahwa semua karyawan di perusahaan memahami apa yang sedang dikerjakan oleh perusahaan, sesuai dengan klausul 5.5.3 ISO 9001:2008 mengenai komunikasi internal. Manajemen harus memastikan bahwa proses komunikasi yang sesuai ditetapkan di dalam perusahaan. Hal ini menjadi poin penting bagi keterlibatan karyawan sebagai pelaksana kegiatan berkontribusi. Didukung dengan jawaban pertanyaan X31B, mayoritas responden memilih setuju (68.4%). Sebagai pasangan dari item X31A, pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana karyawan memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh manajemen untuk menyumbangkan ide dan gagasan yang dimiliki sebagai bentuk respon dari informasi yang diberikan oleh manajemen kepada karyawan mengenai perkembangan perusahaan. Jawaban dengan skor rata-rata 4 menyatakan bahwa mereka setuju menggunakan kesempatan tersebut untuk berkontribusi. Artinya

informasi yang diberikan oleh manajemen dipergunakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya untuk turut berkontribusi dalam peningkatan kinerja perusahaan.

- Tanggapan 133 responden terhadap item pernyataan X32A menunjukkan sebagian besar responden (57,1%) setuju bahwa manajemen melibatkan karyawan dalam menentukan strategi yang dibutuhkan perusahaan. Pertanyaan ini merupakan pendalaman dari pertanyaan sebelumnya, terkait dengan keterlibatan karyawan dalam proses penentuan strategi perusahaan. Cukup banyak responden yang menjawab ragu-ragu (24.1%) dan tidak setuju (9%) pada poin ini. Dengan rata-rata skor 3.7, maka manajemen perlu lebih agresif untuk melibatkan karyawan dalam penentuan strategi perusahaan. Pertanyaan ini terkait erat dengan pertanyaan X32B dengan mayoritas responden (63.2%) menjawab setuju. Pertanyaan ini dimaksudkan untuk mengetahui perilaku karyawan dalam merespon keterlibatan mereka untuk perancangan strategi di departemennya dalam hal pengambilan keputusan dalam lingkup yang kecil. Rata-rata skor dari jawaban pertanyaan ini adalah 3.9, menunjukkan kesetujuan karyawan bahwa mereka berani untuk mengambil keputusan sendiri. Namun 21 orang (15.8%) masih merasa ragu-ragu untuk melaksanakannya. Dalam hal ini, pihak manajemen perlu menunjukkan kepercayaan terhadap karyawan agar timbul budaya postif untuk mandiri.
- Tanggapan 133 responden terhadap item pertanyaan X33A, menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut dengan persentase sebesar 72.2%. Karyawan merasa bahwa pengembangan dirinya difasilitasi bahkan didorong oleh manajemen. Meskipun jawaban ragu-ragu mencapai 15%, namun hasil rata-rata dari pertanyaan ini adalah 3.9 yang menunjukkan karyawan setuju dengan pernyataan bahwa manajemen memberikan motivasi serta memfasilitasi mereka. Didukung dengan pertanyaan X33B, menunjukkan mayoritas memilih setuju (61.7%). Sebagai pasangan dari item X33A, pernyataan ini bertujuan untuk mengetahui apakah karyawan memiliki tantangan untuk mengembangkan dirinya, terkait dengan dorongan dan fasilitas yang disediakan oleh manajemen. Sebanyak 28 responden (21.1%) menyatakan bahwa mereka sangat senang dan tertantang untuk melakukan pengembangan diri, namun sebanyak 20 responden (15%)



masih merasa ragu-ragu. Agar pengembangan diri menjadi budaya yang mengarah pada perbaikan mutu, manajemen perlu memberikan motivasi secara terus menerus kepada karyawan agar selalu memiliki keinginan untuk terus belajar.

#### 4.4.4 Prinsip 4: Pendekatan Proses

**Tabel 4.18**  
**Pertanyaan Dimensi Pendekatan Proses**

Dimensi	Indikator	Butir-butir Pertanyaan	
Pendekatan proses	Manajemen mendefinisikan kegiatan yang diperlukan dan membangun tanggung jawab yang jelas serta transparan. (X41)	A	Saya mengetahui dengan jelas tugas dan area tanggung jawab pekerjaan saya dalam mengelola aktivitas operasional.
		B	Saya selalu dapat mengendalikan seluruh proses pekerjaan saya dengan baik.
	Manajemen melakukan pengukuran dan analisis terhadap aktivitas perusahaan. (X42)	A	Manajemen selalu memberikan umpan balik (pengakuan, kritik) atas hasil kerja saya.
		B	Setiap kesalahan yang terjadi selalu saya jadikan masukan untuk peningkatan proses yang lebih baik.
	Manajemen melakukan evaluasi resiko, konsekuensi dan akibat dari aktivitas perusahaan. (X43)	A	Manajemen memiliki pendekatan yang sistematis dalam usaha-usaha perbaikan proses.
		B	Dalam melaksanakan aktivitas pokok, saya senantiasa merujuk pada standar kriteria yang selalu dievaluasi secara berkala.

\*Keterangan:

Faktor A: Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008

Faktor B: Budaya Perusahaan

Setyawan (2009) menyebutkan bahwa hasil yang baik didapatkan dari proses yang sempurna. Seluruh proses yang terkait dengan aktivitas dan sumber daya perusahaan harus dikontrol. Aktivitas penerapan sistem harus mengikuti alur proses yang terjadi di perusahaan. Manajemen perlu untuk mendefinisikan kegiatan yang diperlukan dan membangun tanggung jawab yang jelas serta transparan di antara karyawan sebagai arahan untuk melakukan aktivitas pekerjaan mereka. Selain itu perlu adanya evaluasi dan analisis dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sehingga dapat terlihat apakah seluruh aktivitas yang dilaksanakan sesuai dengan proses yang direncanakan.

Berdasarkan teori tersebut kemudian diajukan 6 pertanyaan berpasangan yang tertulis dalam tabel 4.18, terdiri dari 3 pertanyaan untuk penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008 (faktor A) dan 3 pertanyaan untuk budaya perusahaan (faktor B). Pertanyaan tersebut dimaksudkan untuk mengetahui persepsi karyawan tentang penerapan prinsip kepemimpinan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan disertai dengan nilai, keyakinan, serta perilaku karyawan yang tercermin dalam budaya perusahaan dan terkait dengan prinsip 'pendekatan proses'.

Nilai di faktor B yang lebih tinggi dibandingkan dengan faktor A (tabel 4.11), mengindikasikan bahwa karyawan memiliki kesadaran yang cukup tinggi dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya. Karyawan mampu untuk mengendalikan proses bahkan belajar dari kesalahan yang telah diperbuat. Dalam hal ini, diakarenakan karyawan sudah memiliki pembiasaan aktivitas yang sesuai proses, maka manajemen hanya perlu melakukan penyuluhan tambahan untuk menunjukkan kepada karyawan bahwa pendekatan proses sebagai salah satu prinsip manajemen mutu yang diterapkan di perusahaan. Tabel 4.19 menunjukkan rincian tanggapan responden terhadap pertanyaan yang diajukan mengenai prinsip 'pendekatan proses'.

**Tabel 4.19**  
**Hasil Tanggapan Responden: Prinsip Pendekatan Proses**

No	Item Pertanyaan	Tanggapan Responden										Rata-rata item
		STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS(5)		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X41A	0	0	1	0.8	11	8.3	102	76.7	19	14.3	4.0
2	X42A	0	0	3	2.3	22	16.5	101	75.9	7	5.3	3.8
3	X43A	0	0	1	0.8	22	16.5	95	71.4	15	11.3	3.9
Rata-rata Faktor												3.9
4	X41B	0	0	0	0.0	18	13.5	98	73.7	17	12.8	4.0
5	X42B	0	0	0	0.0	10	7.5	88	66.2	35	26.3	4.2
6	X43B	0	0	0	0.0	9	6.8	104	78.2	20	15.0	4.1
Rata-rata Faktor												4.1
Rata-rata Dimensi												4.0

\*Keterangan:

Faktor A: Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008

Faktor B: Budaya Perusahaan

- Tanggapan 133 responden terhadap item pernyataan X41A, menunjukkan sebagian besar responden (76,7%) setuju bahwa manajemen memberikan pengarahan dengan jelas mengenai tanggung jawab dan area pekerjaan karyawan. Jawaban pertanyaan ini menunjukkan bahwa pihak manajemen memberikan informasi kepada karyawan mengenai proses kegiatan yang harus dilakukan dalam mendukung perusahaan secara keseluruhan. Pertanyaan ini didukung oleh jawaban pertanyaan X41B yang mayoritas memilih setuju (73.7%). Sebagai pasangan dari item X41A, pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana karyawan mengendalikan seluruh proses pekerjaan yang sudah diketahui dengan jelas oleh mereka. Perilaku ini mendukung penerapan pendekatan proses sebagaimana terwujud dalam prosedur. Namun mereka yang menjawab ragu-ragu masih mencapai 13.5%, sehingga manajemen perlu melakukan pendekatan khusus kepada para karyawan untuk menanamkan kemandirian dalam pengendalian proses pekerjaan.
- Tanggapan 133 responden terhadap item pernyataan X42A, menunjukkan sebagian besar responden (75.9%) setuju bahwa manajemen selalu memberikan evaluasi terhadap pekerjaan karyawan. Hal ini terkait dengan aktivitas-aktivitas inti dari proses operasional perusahaan yang harus diukur dan dianalisis. Sebanyak 16.5% responden menyatakan ragu-ragu dengan pernyataan tersebut. Artinya manajemen perlu menunjukkan evaluasi tersebut secara lebih nyata sehingga karyawan memahami apa yang harus diperbaiki pada proses selanjutnya. Didukung dengan item pasangannya, sebanyak 66.2% menjawab setuju terhadap pertanyaan X42B. Pertanyaan ini dimaksudkan untuk mengetahui perilaku karyawan dalam merespon evaluasi maupun kritik yang dilontarkan oleh manajemen. Rata-rata skor dari jawaban pertanyaan ini adalah 4.2, menunjukkan bahwa karyawan sangat setuju untuk menjadikan kesalahan di masa lalu sebagai bagian dari proses perbaikan selanjutnya. Perilaku ini membentuk budaya yang positif dan dapat mendukung penerapan sistem manajemen mutu yang berorientasi pada perbaikan proses..
- Tanggapan 133 responden terhadap item pertanyaan X43A, menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut dengan persentase sebesar 71.4%.

Karyawan merasa bahwa manajemen menunjukkan proses yang bertahap dalam melakukan perbaikan. Proses-proses inilah yang dapat dijadikan pembelajaran oleh karyawan. Didukung dengan jawaban pertanyaan X43B, yang menunjukkan mayoritas memilih setuju (78,2%). Sebagai pasangan dari item X43A, pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui apakah karyawan merujuk pada kriteria yang ditunjukkan oleh manajemen sebagai pendekatan proses yang sistematis. Rata-rata skor 4.1 menunjukkan bahwa perilaku karyawan dalam mendukung proses yang sistematis sudah dapat dibiasakan di PT. Para Bandung Propertindo.

#### 4.4.5 Prinsip 5: Pendekatan Sistem pada Manajemen

**Tabel 4.20**  
**Pertanyaan Dimensi Pendekatan Sistem pada Manajemen**

Dimensi	Indikator	Butir-butir Pertanyaan	
Pendekatan Sistem pada Manajemen	Manajemen menargetkan dan menentukan operasi kegiatan spesifik dari sebuah sistem. (X51)	A	Manajemen memiliki sistem pemberian imbalan dan sanksi (reward and punishment) yang adil.
		B	Saya dapat secara optimal mendayagunakan seluruh kelebihan dan waktu yang saya miliki guna meningkatkan kinerja perusahaan.
	Manajemen memahami ketergantungan antara proses dan sistem. (X52)	A	Manajemen memiliki proses manajemen yang baik guna menjalankan seluruh program yang telah dibuat.
		B	Saya merasa nyaman dan yakin dapat berprestasi pada tugas/jabatan dimana saya ditempatkan sekarang.
	Manajemen memberikan arahan yang lebih baik tentang peran dan tanggung jawab yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan mengurangi hambatan lintas fungsional. (X53)	A	Manajemen selalu berupaya menciptakan atmosfer kerja yang membantu saya menjalankan pekerjaan dengan baik.
		B	Saya dan rekan-rekan kerja dalam tim dapat bekerja dengan baik dengan mematuhi aturan main yang ada.

\*Keterangan:

Faktor A: Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008

Faktor B: Budaya Perusahaan

Perusahaan harus memiliki sistem yang jelas dan pasti. Semua aktivitas harus dilakukan dengan prinsip *managed by system*, bukan *managed by people* (Dessler, 2008). Setiap kesalahan yang terjadi, bukan disebabkan oleh kesalahan manusia, namun karena sistemnya yang perlu diperbaiki. Sistem yang kuat akan membantu manajemen perusahaan dalam membuat keputusan untuk kebutuhan perusahaan. Efektivitas dan efisiensi menjadi wacana yang positif bagi perusahaan yang sudah memiliki sistem yang baik. Penerapan sistem mengedepankan pendekatan pada cara mengelola proses bukan sekedar menghilangkan masalah yang terjadi. Untuk menilai penerapan prinsip ini, diajukan 6 pertanyaan berpasangan yang terdiri dari 3 pertanyaan untuk penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008 (faktor A) dan 3 pertanyaan untuk budaya perusahaan (faktor B) (Tabel 4.20). Pertanyaan tersebut dimaksudkan untuk mengetahui persepsi karyawan tentang penerapan prinsip 'pendekatan sistem pada manajemen' yang dilakukan oleh manajemen perusahaan disertai dengan nilai, keyakinan, serta perilaku karyawan yang tercermin dalam budaya perusahaan dan terkait dengan prinsip itu.

Dalam penerapannya di PT. Para Bandung Propertindo, prinsip ini sudah dihayati dengan sangat baik dan mulai melebur ke dalam budaya perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan skor rata-rata yang lebih tinggi pada faktor B (tabel 4.11). Artinya karyawan sudah menyadari bahwa sistem dapat memudahkan pekerjaan mereka. Manajemen hanya perlu memperjelas fungsi sistem kepada karyawan sehingga karyawan akan memiliki gambaran bahwa manajemen perusahaan juga menerapkan prinsip pendekatan sistem dalam kegiatan operasionalnya. Tabel 4.21 menunjukkan hasil dari jawaban responden mengenai pertanyaan prinsip 'Pendekatan Sistem pada Manajemen'.

**Tabel 4.21**  
**Hasil Tanggapan Responden: Prinsip Pendekatan Sistem pada Manajemen**

No	Item Pertanyaan	Tanggapan Responden										Rata- rata item
		STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS(5)		
		f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
1	X51A	0	0.0	4	3.0	30	22.6	79	59.4	20	15.0	3.9
2	X52A	0	0.0	2	1.5	23	17.3	88	66.2	20	15.0	3.9
3	X53A	0	0.0	1	0.8	17	12.8	92	69.2	23	17.3	4.0
Rata-rata Faktor												3.9
4	X51B	0	0.0	4	3.0	16	12.0	92	69.2	21	15.8	4.0
5	X52B	0	0.0	1	0.8	15	11.3	90	67.7	27	20.3	4.1
6	X53B	0	0.0	0	0.0	13	9.8	91	68.4	29	21.8	4.1
Rata-rata Faktor												4.1
Rata-rata Dimensi												4.0

\*Keterangan:

Faktor A: Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008

Faktor B: Budaya Perusahaan

- Tanggapan 133 responden terhadap item pernyataan X51A, menunjukkan sebagian besar responden (59.47%) setuju bahwa manajemen memberikan imbalan dan sanksi atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Namun sebanyak 30 responden (22.6%) menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan itu. Artinya manajemen perlu meningkatkan frekuensi sosialisasi mengenai sistem *reward and punishment* kepada karyawan, karena masih ada karyawan yang belum mengetahui dengan jelas mengenai kebijakan tersebut. Didukung dengan pertanyaan X51B, sebagai pasangan dari pertanyaan X51A, mayoritas responden memilih setuju (69.2%) dengan pernyataan tersebut. Pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana karyawan menggunakan seluruh waktu yang tersedia untuk ikut dalam proses peningkatan kinerja perusahaan. Dengan adanya kebijakan manajemen yang memberikan imbalan dan sanksi, karyawan diharapkan dapat mengoptimalkan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk berkontribusi terhadap perusahaan. Skor rata-rata 4 menunjukkan bahwa karyawan memiliki keinginan dan kesadaran yang tercermin dalam perilaku kesehariannya, untuk mendayagunakan seluruh sumberdaya yang dimiliki.

- Tanggapan 133 responden terhadap item pernyataan X52A, menunjukkan sebagian besar responden (66.2%) setuju bahwa manajemen selalu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan dapat membantu karyawan mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Hal ini tertulis dalam persyaratan sistem manajemen mutu (SMM) ISO 9001:2008 pada klausul 6.4 terkait dengan suasana yang dikondisikan di tempat bekerja yang juga memperhatikan faktor lingkungan seperti cuaca, kebisingan, kelembaban dan cahaya. Pertanyaan ini berpasangan dengan item X52B. Mayoritas responden (67.7%) menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Pertanyaan ini dimaksudkan untuk mengetahui perilaku karyawan dalam merespon upaya manajemen untuk menciptakan lingkungan yang kondusif. Keyakinan yang dimiliki oleh karyawan akan membentuk usaha yang maksimal untuk meningkatkan kinerjanya dan berkontribusi terhadap perusahaan. Tanggapan responden dengan rata-rata skor 4.1 menunjukkan bahwa karyawan merasa nyaman dengan atmosfer yang diciptakan manajemen dan yakin akan menunjukkan prestasinya.
- Tanggapan 133 responden terhadap item pertanyaan X53A, menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut dengan persentase sebesar 69.2%. Karyawan merasa bahwa manajemen menyusun proses dan program yang sesuai dengan keinginan untuk melakukan perbaikan kinerja perusahaan. Rata-rata dari tanggapan responden atas pernyataan tersebut adalah 4 sehingga dapat dikatakan manajemen berkomitmen terhadap rancangan program yang telah dibuat dan dijalankan sesuai dengan prosedurnya. Didukung oleh pertanyaan X53B, yang juga menunjukkan mayoritas memilih setuju (68.4,2%). Sebagai pasangan dari item X53A, pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui perilaku karyawan setelah manajemen menyusun program-program yang memiliki prosedur tertentu. Rata-rata jawaban menunjukkan skor 4.1, berarti karyawan mampu bekerja sesuai dengan program yang dirancang oleh manajemen dan mematuhi peraturan yang ada secara bersama-sama di dalam tim.

#### 4.4.6 Prinsip 6: Perbaikan Berkelanjutan

**Tabel 4.22**  
**Pertanyaan Dimensi Perbaikan Berkelanjutan**

Dimensi	Indikator	Butir-butir Pertanyaan	
Perbaikan Berkelanjutan	Manajemen menyediakan pelatihan dan metoda yang berhubungan dengan peningkatan berkelanjutan. (X61)	A	Manajemen menunjukkan kepedulian yang tinggi terhadap pelatihan tim kerja dan proses perbaikan berkelanjutan.
		B	Saya selalu antusias mengikuti program yang dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas kinerja saya.
	Membuat perbaikan berkesinambungan dari proses produk dan sistem sebagai tujuan untuk setiap individu dalam organisasi. (X62)	A	Saya selalu dikondisikan untuk selalu membuat perubahan ke arah perbaikan kinerja.
		B	Saya selalu menciptakan inovasi yang berkaitan dengan peningkatan mutu perusahaan.

\*Keterangan:

Faktor A: Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008

Faktor B: Budaya Perusahaan

*Sustainable competitive advantage* merupakan strategi yang dewasa ini menjadi sorotan seluruh industri di dunia. Perbaikan perusahaan tidak dapat dilakukan secara instan, atau dalam jangka waktu yang pendek. Perlu waktu yang lama dan berkelanjutan dalam meningkatkan kompetensi perusahaan. (Barney & Hesterly, 2008). Menciptakan inovasi tidak hanya sekali, tetapi harus terus menerus dengan strategi yang sudah diperhitungkan.

Berdasarkan teori tersebut, maka dikembangkan 4 pertanyaan yang membangun prinsip 'perbaikan berkelanjutan' (Tabel 4.22), yang terdiri dari 2 pertanyaan untuk penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008 (faktor A) dan 2 pertanyaan untuk budaya perusahaan (faktor B). Pertanyaan tersebut dimaksudkan untuk mengetahui persepsi karyawan tentang penerapan prinsip yang dilakukan oleh manajemen perusahaan disertai dengan nilai, keyakinan, serta perilaku karyawan yang tercermin dalam budaya perusahaan dan terkait dengan prinsip itu.



Menurut hasil penelitian, karyawan PT. Para Bandung Propertindo sudah memiliki kesadaran yang cukup tinggi untuk melaksanakan program perbaikan secara berkelanjutan atau bahkan untuk melakukan inovasi. Prinsip ini diterapkan dengan baik oleh perusahaan dan disadari oleh karyawan dengan ditunjukkan oleh nilai faktor A yang lebih besar dibandingkan dengan faktor B (tabel 4.11). Meskipun demikian perlu ada penyuluhan tambahan mengenai pentingnya melakukan inovasi di setiap aspek perusahaan. Penyuluhan ini dapat dilakukan dengan mengadakan pelatihan atau bahkan memotivasi secara informal agar muncul kebiasaan terhadap hal-hal yang berkaitan dengan inovasi sehingga pada akhirnya secara tidak langsung akan melebur menjadi budaya di perusahaan. Tabel 4.23 menunjukkan hasil dari jawaban responden mengenai pertanyaan prinsip ‘perbaikan berkelanjutan.

**Tabel 4.23**  
**Hasil Tanggapan Responden: Prinsip Perbaikan Berkelanjutan**

No	Item Pertanyaan	Tanggapan Responden										Rata- rata item
		STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS(5)		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X61A	0	0	0	0	19	14.3	92	69.2	22	16.5	4.0
2	X62A	0	0	1	0.8	13	9.8	96	72.2	23	17.3	4.1
Rata-rata Faktor												4.0
3	X61B	0	0	0	0.0	15	11.3	88	66.2	30	22.6	4.1
4	X62B	0	0	9	6.8	24	18.0	85	63.9	15	11.3	3.8
Rata-rata Faktor												4.0
Rata-rata Dimensi												4.0

\*Keterangan:

Faktor A: Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008

Faktor B: Budaya Perusahaan

- Tanggapan 133 responden terhadap item X61A, menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut dengan persentase sebesar 69.2%. Karyawan merasa bahwa manajemen menunjukkan kepedulian yang tinggi dengan menyediakan pelatihan-pelatihan yang bersifat pengembangan, memenuhi persyaratan yang tertulis dalam klausl 6.2 ISO 9001:2008 tentang perlunya

- pelatihan untuk personel yang melakukan pekerjaan agar terlatih dan terampil. Rata-rata dari tanggapan responden atas pernyataan tersebut adalah 4 sehingga dapat dikatakan manajemen berkomitmen terhadap pelatihan untuk peningkatan mutu perusahaan. Kemudian dikembangkan pertanyaan X61B, untuk mendukung item pertanyaan X61A. Jawaban dari pernyataan ini menunjukkan mayoritas memilih setuju (66.2%). Pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana karyawan merespon pelatihan yang difasilitasi oleh manajemen untuk meningkatkan perbaikan secara berkelanjutan. Skor rata-rata 4.1 menunjukkan bahwa karyawan memiliki antusiasme yang tinggi dalam mengikuti program yang berorientasi pada peningkatan mutu. Dengan kondisi tersebut, manajemen sebaiknya merancang pelatihan dengan teratur dan dapat diikuti oleh karyawan sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing.
- Tanggapan 133 responden terhadap item pertanyaan X62A menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut dengan persentase sebesar 72.2%. Karyawan merasa bahwa manajemen menunjukkan kepedulian yang tinggi dengan mengondisikan karyawan untuk berkembang dan membuat perubahan. Tanggapan responden mencapai skor rata-rata 4.1, berarti dalam persepsi karyawan manajemen telah memfasilitasi karyawan untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Tanggapan ini berkaitan dengan pertanyaan X62B. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 67.7%. Pertanyaan ini dimaksudkan untuk mengetahui perilaku karyawan dalam merespon upaya manajemen dalam mengondisikan lingkungan pekerjaan agar karyawan dapat membuat perubahan ke arah perbaikan mutu. Sebanyak 24 responden (18%) menjawab ragu-ragu terhadap pertanyaan tersebut, tercermin pada skor rata-rata 3.8. Manajemen perlu memberikan motivasi agar karyawan memiliki keyakinan sehingga muncul perilaku yang berorientasi pada peningkatan mutu terkait dengan aktivitas-aktivitas yang inovatif.

#### 4.4.7 Prinsip 7: Pendekatan Fakta untuk Pengambilan Keputusan

**Tabel 4.24**  
**Pertanyaan Dimensi Pendekatan Fakta untuk Pengambilan Keputusan**

Dimensi	Indikator	Butir-butir Pertanyaan	
Pendekatan Fakta untuk Pengambilan Keputusan	Perusahaan membuat data yang mudah diakses bagi mereka yang membutuhkan. (X71)	A	Saya tahu bagaimana cara mengukur dan menganalisis kualitas hasil kerja saya.
		B	Saya dapat mengakses informasi yang saya butuhkan untuk meningkatkan kinerja saya.
	Perusahaan membuat keputusan dan mengambil tindakan sesuai dengan analisis fakta yang seimbang dengan pengalaman dan intuisi. (X72)	A	Saya tahu bahwa penilaian kinerja yang saya gunakan sesuai dengan ukuran perbaikan kinerja perusahaan secara keseluruhan.
		B	Saya menggunakan hasil kajian kinerja saya sebagai umpan balik untuk meningkatkan kualitas kinerja saya.
	Perusahaan melakukan analisis data dan informasi menggunakan metode yang sah. (X73)	A	Kinerja saya selalu dinilai secara berkala pada setiap aspek aktivitas pokok perusahaan.
		B	Saya selalu mengumpulkan seluruh informasi tentang kualitas hasil kerja saya sebagai bagian dari sistem pengendalian mutu perusahaan.

\*Keterangan:

Faktor A: Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008

Faktor B: Budaya Perusahaan

Menerapkan sistem manajemen mutu berarti membiasakan segala hal di perusahaan diputuskan berdasarkan fakta dan data (Dharma, 2007). Pengambilan keputusan harus didasarkan pada analisis yang akurat, relevan, dan data yang tepat. Transparansi juga merupakan hal yang penting dalam penerapan sistem manajemen. Seluruh proses yang dilakukan perlu didokumentasikan sehingga setiap pengambilan keputusan memiliki dokumen yang dapat dijadikan bukti otentik. Informasi yang memadai juga sangat diperlukan untuk membantu melakukan analisis dalam pengambilan keputusan.

Untuk menilai penerapan prinsip ini, diajukan 6 pertanyaan berpasangan yang tertulis pada tabel 4.24, terdiri dari 3 pertanyaan untuk penerapan SMM

berbasis ISO 9001:2008 (faktor A) dan 3 pertanyaan untuk budaya perusahaan (faktor B). Pertanyaan tersebut dimaksudkan untuk mengetahui persepsi karyawan tentang penerapan prinsip ‘pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan’ yang dilakukan oleh manajemen perusahaan disertai dengan nilai, keyakinan, serta perilaku karyawan yang tercermin dalam budaya perusahaan dan terkait dengan prinsip tersebut.

Secara umum prinsip ini sudah diterapkan oleh perusahaan dengan baik dan dapat ditangkap oleh karyawan dengan baik pula. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata dari kedua faktor yang hampir sama, yaitu skor 3.93 dan 3.94 (Tabel 4.11). Artinya, penerapan yang dilakukan oleh perusahaan sudah berjalan seiringan dengan kebiasaan karyawan untuk mengambil keputusan berdasarkan fakta. Kebiasaan tersebut menunjukkan bahwa prinsip ‘pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan’ sudah membudaya di perusahaan. Berikut ini adalah rincian tanggapan responden terhadap pertanyaan yang diajukan mengenai prinsip ‘pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan (tabel 4.25).

**Tabel 4.25**  
**Hasil Tanggapan Responden: Prinsip Pendekatan Fakta untuk Pengambilan Keputusan**

No	Item Pertanyaan	Tanggapan Responden										Rata-rata item
		STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS(5)		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X71a	0	0	0	0.0	18	13.5	100	75.2	15	11.3	4.0
2	X72a	0	0	2	1.5	22	16.5	97	72.9	12	9.0	3.9
3	X73a	0	0	1	0.8	21	15.8	100	75.2	11	8.3	3.9
Rata-rata Faktor												3.9
4	X71b	0	0	1	0.8	19	14.3	93	69.9	20	15.0	4.0
5	X72b	0	0	0	0.0	20	15.0	97	72.9	16	12.0	4.0
6	X73b	0	0	4	3.0	18	13.5	99	74.4	12	9.0	3.9
Rata-rata Faktor												4.0
Rata-rata Dimensi												3.9

\*Keterangan:

Faktor A: Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008

Faktor B: Budaya Perusahaan

- Tanggapan 133 responden terhadap item pertanyaan X71A, menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut dengan persentase sebesar 75.2%. Dalam hal ini, manajemen berhasil menginformasikan kepada karyawan bagaimana seharusnya mereka mengukur dan menganalisis hasil pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada. Sesuai dengan klausul 8.1 ISO 9001:2008, bahwa perusahaan harus merencanakan dan menerapkan pemantauan, pengukuran, analisis dan peningkatan proses yang diperlukan. Dalam hal ini karyawan sudah dapat memahami pentingnya melakukan evaluasi kinerja. Pemahaman karyawan tersebut didukung dengan pertanyaan X71B, yang diajukan untuk mengetahui perilaku karyawan terhadap pemahaman tersebut. Hasilnya menunjukkan bahwa mayoritas memilih setuju (69.9%). Artinya, karyawan dapat mengakses informasi yang dibutuhkan dalam mendukung proses pekerjaannya. Akses informasi tersebut dapat digunakan untuk mengevaluasi secara pribadi kualitas pekerjaan yang dilakukannya. Skor rata-rata tanggapan responden atas kedua pernyataan tersebut adalah 4. Dapat diinterpretasikan bahwa informasi mengenai cara pengukuran kinerja sangat transparan, sehingga akses yang dimiliki karyawan untuk memfasilitasi evaluasi secara mandiri dapat terpenuhi dengan baik.
- Tanggapan 133 responden terhadap item pertanyaan X72A, menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut dengan persentase sebesar 72.9%. Karyawan merasa bahwa ukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan sesuai dengan ukuran kinerja yang dimiliki oleh mereka. Hal ini merujuk pada prinsip pendekatan fakta, bahwa manajemen perlu memiliki ukuran kinerja secara umum untuk diadopsi di setiap bagian yang berbeda dan hal ini perlu di pahami oleh karyawan. Ada juga beberapa responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase sebanyak 16.5%. Manajemen perlu terus mensosialisasikan hal tersebut secara lebih rinci kepada karyawan. Hal ini diperkuat dengan jawaban dari pertanyaan X72B, yakni pasangan dari pertanyaan X72A yang menunjukkan mayoritas responden (72.9%) setuju. Pertanyaan ini dimaksudkan untuk

mengetahui perilaku karyawan dalam menggunakan hasil kajian kinerja yang dilakukan oleh manajemen. Sebanyak 20 responden (15%) menjawab ragu-ragu untuk pertanyaan tersebut, yang berarti bahwa sebagian karyawan masih belum dapat mengoptimalkan hasil kinerja yang berdasarkan fakta untuk menentukan sebuah keputusan. Dengan adanya hasil tersebut, manajemen diharapkan dapat mensosialisasikan dengan lebih detail mengenai ukuran kinerja karyawan yang digunakan dalam proses evaluasi. Hal ini perlu terus dilakukan agar karyawan dapat secara mandiri menggunakan ukuran penilaian kinerja tersebut sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan.

- Tanggapan 133 responden terhadap item pertanyaan X73A, menunjukkan bahwa responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut mencapai persentase sebesar 75.2%. Dalam hal ini, karyawan perlu memahami bahwa kinerja mereka selalu dinilai sehingga setiap keputusan yang diambil yang berkaitan dengan kinerja karyawan memiliki dasar fakta yang kuat. Didukung dengan pertanyaan X73B, yang juga menunjukkan mayoritas memilih setuju (74.4%). Sebagai pasangan dari item X73A, pernyataan X73B bertujuan untuk mengetahui bagaimana karyawan menggunakan kesempatan yang diberikan untuk mengakses informasi penting dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Skor rata-rata 4 menunjukkan bahwa karyawan memiliki perilaku yang menunjukkan keinginan kuat untuk mencari informasi mengenai kualitas pekerjaannya. Informasi tersebut selanjutnya akan digunakan untuk terus berkontribusi dalam meningkatkan mutu perusahaan. Oleh karena itu, manajemen perlu membuat pertemuan teratur yang bertujuan menyampaikan penilaian kinerja karyawan sehingga dapat dikembangkan dengan lebih terarah.

#### 4.4.8 Prinsip 8: Hubungan dengan Pemasok

**Tabel 4.26**  
**Pertanyaan Dimensi Hubungan dengan Pemasok**

Dimensi	Indikator	Butir-butir Pertanyaan	
Hubungan dengan Pemasok	Perusahaan melakukan identifikasi dan seleksi terhadap para pemasok. (X81)	A	Saya tahu dan memahami dengan benar siapa pemasok yang menjadi partner perusahaan.
		B	Saya tidak berhenti mencari informasi mengenai pemasok yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.
	Perusahaan berbagi informasi dan melakukan aktivitas pengembangan bersama pemasok. (X82)	A	Manajemen melibatkan pemasok dalam proses desain dan produk baru.
		B	Saya meyakini bahwa pemasok merupakan partner yang sangat penting dalam peningkatan kualitas perusahaan.

\*Keterangan:

Faktor A: Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008

Faktor B: Budaya Perusahaan

Pemasok merupakan bagian penting dari perusahaan, yang merupakan salah satu penentu keberhasilan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Pemasok bukanlah pembantu, tetapi merupakan mitra usaha sehingga keterlibatan *pemasok* menjadi sangat penting dalam kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, hubungan antara perusahaan dan pemasok perlu dijaga sehingga keduanya mendapatkan keuntungan yang mutual (Russel dan Taylor, 2009).

Berdasarkan teori tersebut, maka dikembangkan 4 pertanyaan yang berpijak membangun prinsip 'hubungan dengan pemasok' (tabel 4.26), terdiri dari 2 pertanyaan untuk penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008 (faktor A) dan 2 pertanyaan untuk budaya perusahaan (faktor B). Pertanyaan tersebut dimaksudkan untuk mengetahui persepsi karyawan tentang penerapan prinsip tersebut oleh manajemen perusahaan disertai dengan nilai, keyakinan, serta perilaku karyawan yang tercermin dalam budaya perusahaan dan terkait dengan prinsip itu.

Berdasarkan hasil penelitian, secara umum ditemukan bahwa faktor B yang merupakan budaya perusahaan memiliki nilai yang lebih besar daripada faktor A (Tabel 4.11). Hal ini berarti karyawan menyadari bahwa pemasok atau rekanan merupakan partner penting bagi perusahaan dan turut serta dalam membantu mendapatkan rekanan yang terbaik, meski dalam penerapannya, karyawan memandang bahwa manajemen belum melibatkan pemasok dalam merencanakan strategi pengembangan perusahaan. Dalam hal ini, manajemen perlu menunjukkan kepada karyawan, bagaimana kriteria pemasok yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk dapat bersinergi membentuk strategi, sehingga karyawan dapat dengan tepat mencari yang sesuai dengan kriteria.

Tabel 4.27 berikut ini adalah rincian tanggapan responden terhadap pertanyaan mengenai prinsip 'hubungan dengan pemasok'.

**Tabel 4.27**  
**Hasil Tanggapan Responden: Prinsip Hubungan dengan Pemasok**

No	Item Pertanyaan	Tanggapan Responden										Rata- rata item
		STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS(5)		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X81A	1	0.8	19	14.3	42	31.6	66	49.6	5	3.8	3.4
2	X82A	1	0.8	25	18.8	35	26.3	68	51.1	4	3.0	3.4
Rata-rata Faktor												3.4
3	X81B	0	0.0	16	12.0	36	27.1	73	54.9	8	6.0	3.5
4	X82B	0	0.0	2	1.5	13	9.8	82	61.7	36	27.1	4.1
Rata-rata Faktor												3.8
Rata-rata Dimensi												3.6

\*Keterangan:

Faktor A: Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008

Faktor B: Budaya Perusahaan

- Tanggapan 133 responden terhadap item pertanyaan X81A, menunjukkan bahwa responden yang setuju dengan pernyataan tersebut mencapai persentase sebesar 49.6%. Dalam hal ini manajemen terlihat telah berupaya untuk menginformasikan kepada karyawan, siapa sajakah yang menjadi partner perusahaan dalam



memberikan pasokan barang/layanan kepada perusahaan. Namun jawaban ragu-ragu juga cukup mendominasi pilihan responden dengan persentase sebesar 31.6%. Rata-rata skor dari tanggapan responden atas pernyataan tersebut adalah 3.4, artinya masih banyak responden yang belum mendapatkan informasi secara jelas mengenai keberadaan pemasok dalam mendukung proses bisnis Bandung Supermal. Tanggapan tersebut diperkuat dengan pertanyaan X81B dengan jawaban mayoritas memilih setuju sebanyak 54.9%. Sebagai pasangan dari item X81A, pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana karyawan ikut terlibat dalam mencari informasi mengenai pemasok yang dibutuhkan oleh perusahaan setelah mengetahui siapa saja yang menjadi partner perusahaan. Terdapat juga karyawan yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 27.1%, artinya belum ada keyakinan dari karyawan tersebut untuk turut serta mencari informasi mengenai pelanggan. Manajemen perlu terus memberikan informasi kepada karyawan mengenai pemasok yang menjadi partner perusahaan dan memberikan pengarahannya bahwa karyawan perlu turut serta mencari pemasok, sehingga tertanam dalam diri karyawan bahwa pemasok memiliki peran penting dalam kegiatan perusahaan.

- Tanggapan 133 responden terhadap item pertanyaan X82A, menunjukkan bahwa mayoritas responden yang setuju dengan pernyataan tersebut mencapai persentase sebesar 51.1%. Karyawan berpendapat bahwa manajemen melakukan kerjasama untuk merancang layanan baru yang bertujuan untuk meningkatkan mutu perusahaan sebesar 26.3% karyawan menjawab ragu-ragu artinya mereka tidak begitu yakin bahwa manajemen melaksanakan proses tersebut. Hal tersebut dapat dianalisis dari tanggapan responden untuk pertanyaan X82B yang merupakan pasangan dari pertanyaan X82A. Mayoritas responden (61.7%) menjawab setuju untuk pertanyaan X82B. Mereka meyakini keterlibatan pemasok dalam perencanaan strategi perlu dilakukan oleh perusahaan. Meskipun demikian, manajemen BSM sebaiknya terus secara konsisten menunjukkan kepada karyawan bagaimana pemasok ikut terlibat dalam proses perancangan layanan. Karyawan juga perlu diikutsertakan sehingga mereka dapat meyakini bahwa

pemasok merupakan partner yang sangat penting untuk turut meningkatkan mutu perusahaan.

#### 4.5 Analisis Tipologi 8 Prinsip Manajemen Mutu

Delapan (8) prinsip manajemen mutu yang merupakan dimensi penelitian dirangkum dan dirata-ratakan untuk mengetahui rangkuman data yang tersebar. Rata-rata ini dapat digunakan untuk melihat seberapa kuat prinsip manajemen mutu diterapkan di perusahaan dan bagaimana dukungan budaya perusahaan yang menyertainya. Pada tabel 4.28 terlihat bahwa skor 3,92 sebagai rata-rata keseluruhan penerapan 8 prinsip manajemen mutu berada pada posisi yang baik.

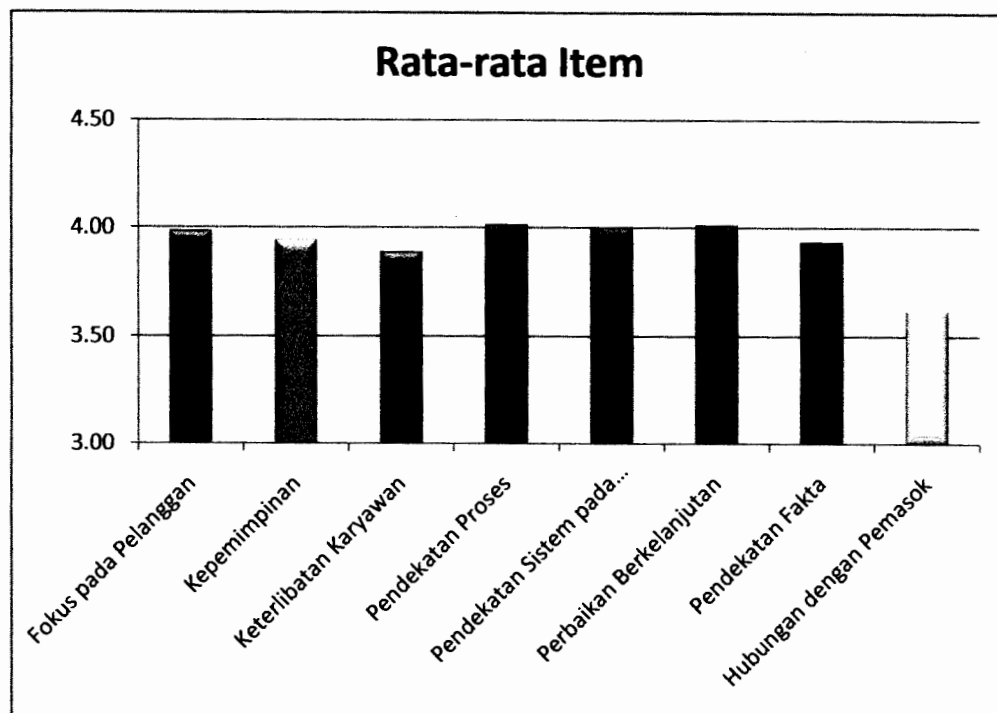
Hal ini juga sesuai dengan observasi yang dilakukan oleh penulis di perusahaan. Karyawan Bandung Supermal tidak hanya memiliki tingkat kepatuhan yang cukup tinggi terhadap prosedur yang dituliskan dalam SOP (Standar Operasional Prosedur) tetapi juga diiringi dengan keyakinan bahwa dengan melaksanakan prosedur tersebut, pekerjaan yang dilaksanakan akan lebih mudah.

**Tabel 4.28**  
**Rata-rata 8 Prinsip Manajemen Mutu**

No	Variabel	Rata-rata Item
1	Pendekatan Proses	4.01
2	Perbaikan Berkelanjutan	4.01
3	Pendekatan Sistem pada Manajemen	4.00
4	Fokus pada Pelanggan	3.98
5	Kepemimpinan	3.94
6	Pendekatan Fakta	3.93
7	Keterlibatan Karyawan	3.89
8	Hubungan dengan Pemasok	3.62
Rata-rata umum		3.92

Kemudian dilakukan juga pemeringkatan rata-rata nilai dari yang paling tinggi ke yang paling rendah sehingga manajemen dapat mengetahui prinsip

manakah yang perlu ditingkatkan untuk mencapai efektifitas penerapan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001: 2008 (gambar 4.7)



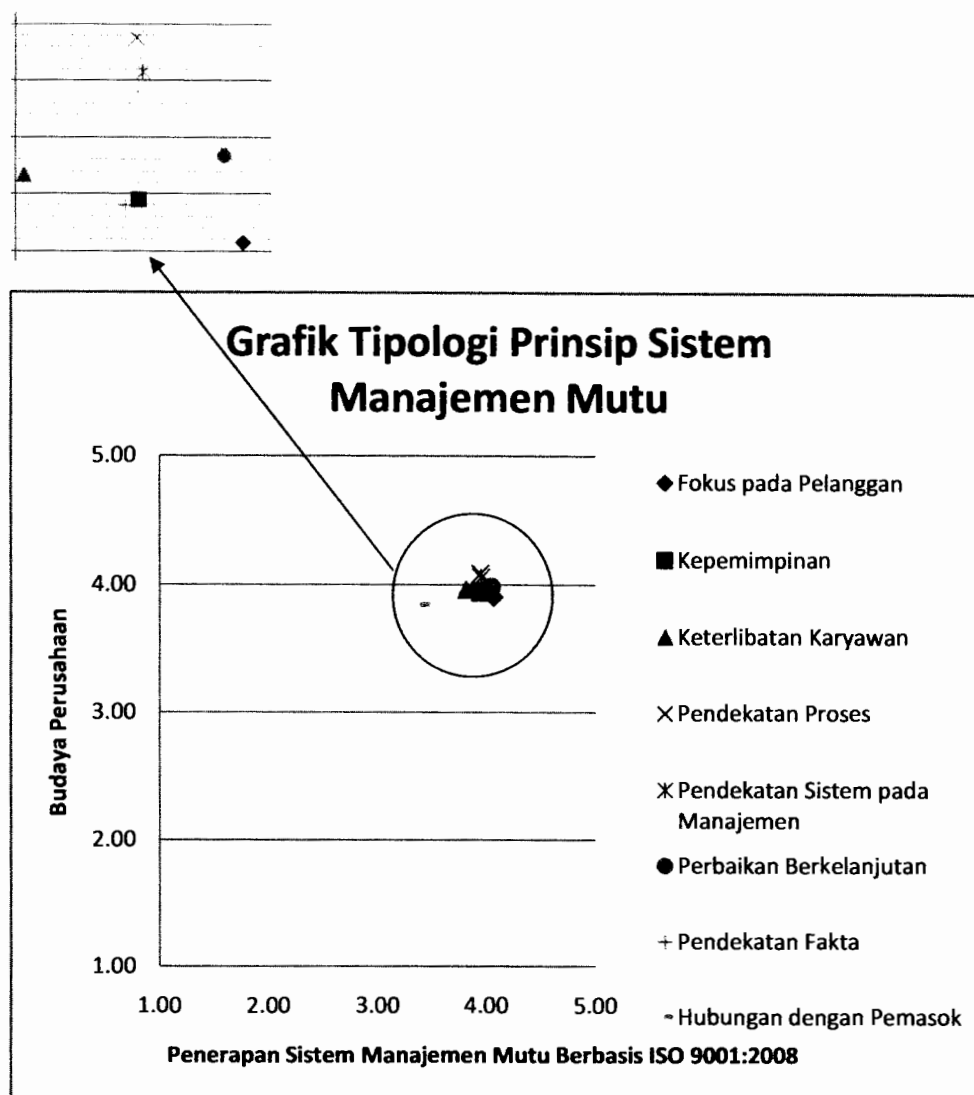
**Gambar 4.7**  
**Rata-rata 8 Prinsip Manajemen Mutu**

Berdasarkan gambar ilustratif peringkat tersebut, dapat dilihat dari nilai rata-rata hasil tanggapan responden, prinsip yang paling baik diterapkan PT. Para Bandung Propertindo adalah 'pendekatan proses' dan 'pendekatan sistem pada manajemen'. Hal ini menunjukkan bahwa 2 prinsip tersebut sudah dapat dijalankan dengan baik oleh perusahaan, baik secara penerapannya yang dilakukan oleh manajemen, maupun dukungan dari budaya yang telah melebur di dalam perusahaan. Artinya manajemen perlu mempertahankan aktivitas yang berhubungan dengan melekatnya prinsip ini di dalam operasional perusahaan sehingga akan menciptakan kebiasaan yang lebih baik untuk mencapai budaya perusahaan yang berorientasi pada perbaikan mutu.

Sedangkan yang berada di posisi paling rendah adalah prinsip 'hubungan dengan pemasok'. Manajemen perlu menganalisis aktivitas yang berhubungan dengan pemasok. Berdasarkan susunan organisasi, pihak yang berhubungan secara langsung dengan pemasok adalah Divisi *Purchasing* di bawah koordinasi Departemen *Finance and Accounting (F&A)*. Manajemen dapat membuka peluang penentuan penggunaan rekanan yang dikoordinasikan oleh divisi *purchasing* dengan meminta masukan dari departemen yang bersangkutan untuk mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi. Seluruh karyawan perlu mengetahui karakteristik perusahaan rekanan yang akan diajak bekerjasama di bagiannya. (SNI ISO 9004:2009, 2009). Disamping itu, keterlibatan pemasok dalam menyusun strategi perusahaan dapat mulai dikembangkan untuk mengintegrasikan seluruh proses yang saling berkaitan antara pemasok, perusahaan dan pelanggan (Russel dan Taylor, 2009). Prinsip-prinsip lainnya dapat terus diperbaiki dan dikembangkan di perusahaan, seiring dengan pembiasaan yang dilakukan di lingkungan kerja.

Pembentukan budaya yang berorientasi pada mutu memang bukanlah hal yang mudah. Namun PT. Para Bandung Propertindo dapat menunjukkan bahwa penerapan prinsip sistem manajemen mutu (SMM) dengan berbasis ISO 9001:2008 dapat dilakukan dengan baik dengan adanya dukungan dari budaya sesuai dengan nilai rata-rata yang tertera dalam tabel 4.11, dimana budaya perusahaan memiliki capaian nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan penerapan sistem manajemen mutu itu sendiri. Artinya secara umum kesadaran yang dimiliki oleh karyawan dalam menerapkan 8 prinsip manajemen mutu memiliki peranan yang positif dalam mendukung efektivitas penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008.

Pemetaan delapan prinsip tersebut dapat dilihat pada grafik tipologi antara penerapan SMM dengan budaya perusahaan (gambar 4.8). Titik pertemuan antara kedua faktor tidak memiliki jarak yang terlalu besar. Artinya penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008 dapat berjalan beriringan dengan budaya di perusahaannya.

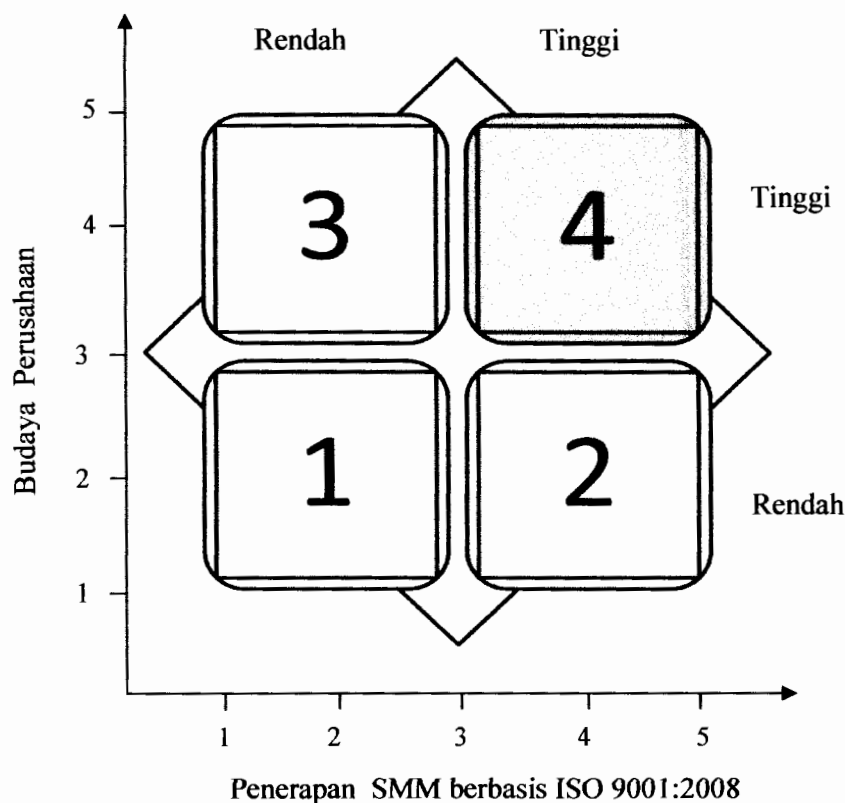


**Gambar 4.8**  
**Pemetaan 8 Prinsip Manajemen Mutu**

#### 4.6 Analisis Diagramatik PT. Para Bandung Propertindo

Berdasarkan hasil temuan sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan positif antara penerapan sistem manajemen mutu (SMM) dan budaya perusahaan, penelitian ini bertujuan untuk melakukan pemetaan hubungan tersebut. Pemetaan dimulai dengan mendefinisikan 'penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008' sebagai X axis dan budaya perusahaan sebagai Y axis.

Kemudian terdapat level of *high* (tinggi) and *low* (rendah) di setiap faktor tersebut yang akan memunculkan 4 kuadran dengan penggambaran sebagaimana terlihat pada gambar 4.9.



**Gambar 4.9**

**Diagramatik Budaya Perusahaan dan Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008**

- **Kuadran 1**

Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008: Rendah

Budaya Perusahaan: Rendah

Perusahaan yang terletak di kuadran 1 menunjukkan bahwa budaya yang dimiliki perusahaan belum kuat dan sistem manajemen mutu (SMM) yang diterapkan belum efektif. Perusahaan tersebut perlu memperbaiki komitmen dari kedua belah pihak, manajemen maupun para karyawan. Usaha yang maksimal perlu dilakukan untuk mencapai efektivitas penerapan SMM. Budaya perusahaan juga perlu dibangun secara perlahan untuk mendukung efektivitas tersebut.

Dalam hal ini, manajemen perlu menerapkan strategi yang fokus terhadap peningkatan kedua hal tersebut. Menanamkan budaya di perusahaan memang membutuhkan waktu yang cukup panjang. Namun seluruh proses tersebut dapat dilalui dengan mudah jika komitmen yang dimiliki oleh manajemen dan karyawan sama-sama kuat. Diiringi dengan pemahaman dan pengetahuan mengenai pentingnya hal tersebut dimiliki oleh perusahaan untuk mendukung peningkatan kinerjanya. Dalam prosesnya, penerapan SMM yang efektif seperti yang terletak di kuadran 2, akan membantu perusahaan secara perlahan untuk membentuk budaya yang semakin kuat. Pergeseran kuadran secara perlahan menuju kuadran 3 yang memiliki budaya perusahaan yang kuat juga dapat terjadi. Proses tersebut sangat bergantung kepada tindakan manajemen di perusahaan.

- **Kuadran 2**

Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008: Tinggi

Budaya Perusahaan: Rendah

Kuadran 2 menunjukkan bahwa perusahaan menerapkan sistem manajemen mutu (SMM) sebagai strategi perusahaan. Namun dalam prosesnya, perusahaan belum memiliki budaya perusahaan yang kuat untuk mendukung penerapan prinsip tersebut. Perusahaan yang berada di kuadran ini perlu memiliki kepaduan yang sinergis antara manajemen dengan karyawan. Budaya perusahaan yang rendah menyebabkan penerapan SMM seringkali menjadi tekanan bagi para karyawan. Prosedur yang tertera dalam ISO 9001:2008 terkadang memberatkan karyawan dalam melakukan aktivitas pekerjaannya. Oleh karena itu, pihak manajemen harus membuat program yang sinergis untuk meningkatkan budaya perusahaan sehingga dapat mendukung penerapan SMM dan posisinya dapat bergeser ke kuadran 4 sesuai dengan yang diharapkan.

- **Kuadran 3**

Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008: Rendah

Budaya Perusahaan: Tinggi

Posisi perusahaan yang berada di kuadran 3 berarti sudah memiliki budaya perusahaan yang positif dalam mendukung penerapan sistem manajemen mutu (SMM). Hal tersebut bisa disebabkan oleh pembentukan budaya perusahaan yang sebelumnya telah dibangun oleh manajemen sebagai nilai-nilai yang mengakar di tubuh perusahaan. Hal lainnya yang mungkin dialami oleh perusahaan yang berada di kuadran ini adalah bahwa sebelumnya perusahaan telah melaksanakan program lainnya yang terkait dengan peningkatan kinerja dan perusahaan.

Perusahaan yang terletak di kuadran 3 ini akan dengan mudah menerima perubahan dan mengaplikasikan program-program yang berorientasi pada peningkatan mutu. Yang selanjutnya diperlukan adalah usaha dari manajemen untuk menerapkan SMM yang disesuaikan dengan budaya perusahaan yang sudah dibangun. Pergeseran posisi ke kuadran 4 yang diharapkan yakni posisi tinggi untuk budaya perusahaan maupun sistem manajemen mutu, tidak akan mengalami kesulitan yang berarti. Hanya perlu komitmen yang kuat dari manajemen untuk menerapkan strategi tersebut, disertai dengan komunikasi yang efektif dengan para karyawan.

- **Kuadran 4**

Penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008: Tinggi

Budaya Perusahaan: Tinggi

Inilah letak kuadran dimana sistem manajemen mutu (SMM) yang diterapkan di perusahaan memiliki tingkat yang sama-sama tinggi. Artinya, kedua hal tersebut saling mendukung satu sama lain dalam menyukseskan peningkatan mutu perusahaan. Perusahaan yang berada di kuadran ini memiliki komitmen yang kuat dari pihak manajemen maupun para karyawannya. Komunikasi yang efektif juga dibangun dengan sangat baik.

Kuadran ini merupakan muara akhir bagi perusahaan yang menginginkan hasil maksimum dari penerapan SMM. Proses penerapan yang dilakukan secara perlahan berhasil membentuk budaya perusahaan yang berorientasi pada mutu.



Perusahaan yang sudah menduduki posisi di kuadran 4 harus berusaha untuk menjaga agar kedua hal tersebut dapat berlangsung secara berkesinambungan. Manajemen dan karyawan harus bersama-sama menciptakan lingkungan yang kondusif untuk tetap mempertahankan hal tersebut. Pembentukan budaya perusahaan yang kuat tidak dapat berlangsung dalam waktu yang singkat sehingga dalam proses pemeliharannya dibutuhkan usaha yang tidak mudah. Pihak manajemen sebaiknya jangan merasa puas hanya dengan menerapkan satu strategi peningkatan mutu, namun perlu terus didukung dengan inovasi strategi yang berkelanjutan.

Berdasarkan analisis tipologi dan diagramatik yang telah dijelaskan sebelumnya, PT. Para Bandung Propertindo menduduki posisi di kuadran 4 yakni budaya perusahaan yang kuat dan penerapan sistem manajemen mutu yang baik. Pencapaian perusahaan hingga menduduki posisi ini tidaklah mudah. Butuh proses panjang yang harus dilakukan secara bersama antara pihak manajemen dan para karyawan.

Menurut hasil wawancara dengan *Management Representative* (MR) ISO 9001:2008, langkah pertama yang dilakukan adalah dengan mengadakan *brainstorming* bersama dengan kepala departemen. Tujuan dari diskusi tersebut adalah untuk memahami tujuan dan manfaat dari penerapan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2008. Selain karena bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, para kepala departemen juga memahami bahwa perkembangan pesat dialami perusahaan yang secara drastis berubah dari yang semula hanya memiliki 1 unit usaha berupa shopping center saja (BSM), menjadi memiliki 3 unit usaha tambahan (Theme Park, Hotel Ibis dan Hotel Trans). Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan standar performanya dari tingkat lokal menjadi tingkat internasional.

*Brainstorming* dan diskusi tersebut pada akhirnya membawa pada sebuah komitmen yang bulat bahwa para Kepala Departemen dan MR haruslah menjadi motor penggerak dan contoh teladan bagi semua tim yang ada dibawahnya dalam

rangka penerapan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2008. Dengan kata lain, perlu ada tekad yang kuat untuk menjadi *role model dan role player* bagi seluruh karyawan dalam perusahaan. Kepala Departemen dan MR kemudian menjadi *pioneer* yang pertama-tama mengikuti pelatihan dan pembekalan mengenai seluk beluk standar ISO, menghadiri rapat-rapat sesuai jadwal yang disusun, mengajukan pertanyaan-pertanyaan kritis kepada konsultan, mengikuti ujian tertulis tentang standar ISO, dan akhirnya menerapkan langsung di Departemennya masing-masing.

Kunci yang sangat penting disini sesungguhnya adalah kesadaran untuk bersama-sama maju, berubah menjadi lebih baik, dan naik ke tahap yang lebih tinggi. Kesadaran bersama yang kuat tersebut pada akhirnya akan melahirkan komitmen bersama yang kokoh untuk menjadi pelopor utama penerapan ISO di perusahaan. Tanpa adanya kesadaran bersama, tidak akan diperoleh komitmen yang padu. Dengan komitmen yang kuat tersebut, segala prosedur dan jadwal penerapan ISO jadi terasa lebih mudah dan praktis. Hasil sebaliknya justru akan diperoleh andaikata para Kepala Departemen dan MR tidak memiliki komitmen yang kuat seperti itu.

Hal yang juga penting dan memegang peranan sangat krusial untuk menghasilkan kesadaran dan komitmen bersama adalah komunikasi yang lancar dan efektif, baik antar Kepala Departemen maupun dengan seluruh karyawan yang ada. Penyelenggaraan diskusi informal maupun rapat formal yang teratur dan terencana menjadi sangat berarti untuk menghasilkan komunikasi yang efektif.

Pada akhirnya, manfaat yang secara nyata dapat dirasakan oleh para karyawan di setiap tingkatan. Adanya peningkatan kinerja masing-masing menjadi bukti utama dari suksesnya pelaksanaan ISO di perusahaan selama beberapa tahun belakangan ini. Dengan manfaat nyata tersebut, program ISO seolah benar-benar menepati janji-janjinya untuk membantu meringankan

pekerjaan dan meningkatkan mutu kerja masing-masing karyawan dalam perusahaan.

Namun demikian, penerapan sistem manajemen mutu (SMM) berbasis ISO 9001: 2008 juga menciptakan tantangan yang cukup besar dalam mengubah budaya kerja, paradigma, motivasi dan perilaku dari setiap pegawai yang bekerja. Perubahan budaya dari sikap yang awalnya tidak begitu peduli terhadap mutu kerja, prosedur, sistem dan administrasi, menjadi budaya dan sikap yang sangat menghargai dan mengejar mutu kerja, ketaatan pada prosedur dan sistem yang berlaku, serta tertib administrasi yang dapat diandalkan. Mengubah adalah pekerjaan yang selalu penuh tantangan. Awalnya, penerapan ISO di BSM memang menggunakan pendekatan struktural organisasi. Dengan kata lain, penerapan ISO awalnya diterapkan dengan pendekatan "keharusan" atau "kewajiban". Siapa saja yang tidak melaksanakan dan mematuhi, maka akan langsung berhadapan dengan sanksi kepegawaian yang berlaku. Tentu saja pendekatan "mandor-kuli" ini sangat konvensional, sehingga sudah usang dari sisi teori manajemen kontemporer. Namun, pendekatan seperti ini nampaknya menjadi keniscayaan pada setiap awal perubahan dalam suatu perusahaan.

Pendekatan "kewajiban" itu perlahan bergeser menjadi pendekatan "kebutuhan" ketika setiap pegawai mulai merasakan manfaat hasil kerjanya meningkat setelah menerapkan standar ISO. Perubahan positif itu juga pada akhirnya mempengaruhi motivasi kerja pegawai dan terlihat pula dari berhasilnya para pegawai mempertahankan sertifikasi ISO selama 6 kali audit oleh SGS. Keberhasilan itu juga tampak dari perkembangan bisnis perusahaan yang mampu menyisihkan keuntungannya untuk melebarkan dan mengembangkan sayap bisnisnya dari sekedar sebuah *shopping center* menjadi sebuah Kawasan Entertainment Terpadu dengan membangun pusat bisnis baru berupa Theme Park, dan 2 unit hotel sekaligus.

Hal positif inipun secara langsung ataupun tidak, mencerminkan pula tingkat kepercayaan dan kepuasan yang tinggi dari *Owner* terhadap manajemen

BSM atas segala pelaksanaan kegiatan usaha sehari-hari selama ini. Jika BSM tidak menunjukkan dan menghasilkan kinerja yang positif dan diakui kualitas dan kuantitasnya, maka tidak mungkin BSM dapat mengembangkan diri menjadi kawasan bisnis yang lebih luas cakupannya dan mendapatkan kepercayaan dari pihak *owner* untuk memulai investasi besar bernilai triliunan rupiah. Semua hasil kerja tersebut diperoleh dengan berbagai cara, strategi dan dukungan, dimana penerapan standar ISO menjadi salah satu kunci keberhasilan manajemen selama ini

Hasil yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan SMM berbasis ISO 9001: 2008 berjalan secara beriringan dengan nilai, perilaku serta keyakinan yang dimiliki oleh karyawan BSM sebagai budaya perusahaan. Iklim bekerja di BSM cukup positif untuk mendukung prinsip-prinsip manajemen mutu yang diterapkan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara, berikut ini adalah terobosan langkah yang dilakukan oleh PT. Para bandung Propetindo dalam rangka mendukung penerapan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2008.

- Mengadakan pemilihan karyawan/Departemen terbaik di setiap tingkat secara periodik.
- Memasukkan program ISO sebagai salah satu faktor penting dalam penilaian kinerja karyawan tahunan.
- Memberikan kesempatan kepada setiap Departemen untuk mempresentasikan manfaat-manfaat yang telah diperoleh, kekurangan-kekurangan yang masih ditemukan di lapangan, sekaligus pula saran-saran perbaikan dan peningkatan program ISO di masa datang.
- Meningkatkan frekuensi rapat koordinasi antar Departemen untuk memecahkan segala problema pekerjaan secara lebih cepat dan memuaskan.

- Merampungkan software "Mall and Property Management System" secara tuntas, sehingga aliran informasi dan administrasi antar Departemen menjadi lebih cepat dan akurat.
- Mengikutsertakan beberapa karyawan kunci dalam seminar dan pelatihan yang relevan dengan program ISO dan berorientasi pada peningkatan mutu kerja perusahaan.
- Merotasi kepemimpinan MR secara merata kepada seluruh Departemen.
- Melibatkan langsung para karyawan sebagai Auditor ISO melalui pemilihan dan penyaringan tenaga auditor berdasarkan standar dan prosedur ISO yang berlaku.
- Mengadakan diskusi dan pertemuan dengan beberapa anak perusahaan lainnya (*sister companies*) dalam kelompok usaha PARA, seperti Trans TV, untuk berbagi pengalaman dan *best practices* dalam menerapkan program ISO di lapangan.
- Berlangganan majalah dan bulletin secara periodik yang berkaitan langsung dengan peningkatan kinerja bidang masing-masing di setiap Departemen.

Langkah-langkah tersebut berjalan sesuai dengan prinsip sistem manajemen mutu (SMM) yang tertuang dalam dokumen standar pedoman penerapan ISO 9001:2008 di perusahaan. PT. Para Bandung Propertindo mampu menyelaraskan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2008 dengan budaya perusahaan yang berorientasi terhadap mutu. Sinergitas antara kedua hal ini mampu menciptakan efektivitas penerapan sistem manajemen mutu yang berakibat positif terhadap pengembangan budaya perusahaan. Proses panjang yang dilalui oleh PT. Para Bandung Propertindo pada akhirnya mampu mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2008 dan sekaligus mempertahankannya dengan baik.