

**ANALISIS PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2008
MENGUNAKAN GAP ANALYSIS TOOLS
(Studi Kasus PT. Sahabat Rubber Industries, Malang)**

**ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT
SYSTEM ISO 9001:2008 USING GAP ANALYSIS TOOLS
(A Case Study PT. Sahabat Rubber Industries, Malang)**

Aditya Twin Prakasa¹⁾, Nasir Widha Setyanto²⁾, L. Tri Wijaya Nata Kusuma³⁾

Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya

Jalan MT. Haryono 167, Malang 65145, Indonesia

E-mail: twin_spy@yahoo.com¹⁾, nazzyr_lin@ub.ac.id²⁾, eltrijaya@ub.ac.id³⁾

Abstrak

PT. Sahabat Rubber Industries ingin memperoleh sertifikat ISO 9001:2008 untuk jaminan mutu manajemen. Sebelum mengajukan proses sertifikasi, perusahaan ingin melakukan pengkajian penerapan sistem manajemen mutu agar proses sertifikasi dapat berjalan dengan baik sehingga sertifikat dapat diperoleh. Untuk menganalisis tingkat penerapan sistem manajemen mutu di perusahaan digunakan metode gap analysis tools. Analisis ini menggunakan beberapa indikator. Selanjutnya dilakukan wawancara terhadap karyawan perusahaan untuk mengetahui kendala dalam penerapan sistem manajemen mutu. Hasil gap analysis checklist menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 di perusahaan belum baik. Presentase penilaian menunjukkan bahwa klausul 8 menjadi klausul dengan nilai terendah (66%), sedangkan presentase tertinggi ada pada klausul 4 (92%). Kendala utama yang dialami perusahaan adalah tingkat pemahaman karyawan terhadap ISO 9001:2008 masih rendah dan tidak maksimalnya fungsi management representative. Perusahaan harus melakukan banyak perbaikan untuk memperbaiki sistem manajemen mutunya agar proses sertifikasi dapat berjalan lancar.

Kata kunci: sistem manajemen mutu, ISO 9001:2008, gap analysis

1. Pendahuluan

Era globalisasi menuntut banyak perusahaan untuk melakukan perbaikan kualitas layanan dan kemampuan pengelolaan sumber daya agar menimbulkan kepercayaan publik terhadap produk serta komitmen yang ditawarkan. Untuk memperoleh kepercayaan publik tersebut diperlukan strategi penjaminan mutu produk. Untuk memperoleh kepercayaan publik tersebut diperlukan strategi penjaminan mutu produk. Pengelolaan mutu dapat dijalankan melalui *Total Quality Management* (TQM) karena menurut Feigenbaum (1989), mutu adalah sendi penting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan bisnis dalam pasar masa kini yang berorientasi pada prestasi mutu, mutu itu sendiri tidak menjadi bidang strategi bisnis yang utama dan sebuah faktor penting dalam “perencanaan strategi bisnis”.

Salah satu standar sistem manajemen mutu yang populer adalah ISO 9001 yang diakui secara global. ISO 9001 merupakan sistem manajemen mutu (*Quality Management System*) yang bertujuan untuk menjadi pedoman

bagi semua pihak dalam suatu organisasi untuk menerapkan sistem manajemen mutu secara konsisten, transparan, dan berkelanjutan. Pedoman-pedoman yang disusun dalam ISO 9001 merupakan suatu proses, mulai dari pelanggan sebagai orientasi keberhasilan, *input* ke dalam masing-masing proses, dan *output* yang dihasilkan dari setiap proses (Rangkuti, 2013). ISO 9001 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen kualitas yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang/jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan (Gaspersz, 2005).

Salah satu perusahaan yang menerapkan ISO 9001 adalah PT. Sahabat Rubber Industries yang bergerak di bidang industri selang gas LPG (*Liquid Petroleum Gas*). PT. Sahabat Rubber Industries berusaha menjalankan perusahaan agar tetap eksis dalam persaingan dunia usaha dengan meningkatkan produktivitas, kualitas produk dan pengelolaan sistem manajemen mutu perusahaan. Untuk

memenuhi kepuasan pelanggan, PT. Sahabat Rubber Industries menetapkan ISO 9001 sebagai standar sistem manajemen mutu. PT. Sahabat Rubber Industries pernah memiliki sertifikat ISO 9001 dan audit eksternal terakhir yang dilakukan terjadi pada tahun 2010. Namun karena terjadi kebakaran pabrik pada akhir 2012, sistem manajemen mutunya tidak berjalan lagi. Perpanjangan sertifikat yang seharusnya dilakukan pada tahun 2013, gagal dilakukan karena perusahaan vakum.

Dalam pelaksanaan sistem manajemen mutu (SMM), perusahaan masih menggunakan SOP / prosedur kerja yang lama karena secara umum tidak ada perubahan divisi pada perusahaan. Instruksi kerja dan form yang digunakan sekarang juga banyak yang mengalami perubahan maupun penambahan. Ini dikarenakan ada beberapa cara kerja yang diubah dan kebutuhan pencatatan produksi lebih detail. Semua instruksi kerja perlu dilakukan pengkajian kesesuaian baik yang tetap, mengalami perubahan maupun instruksi kerja baru. Hal ini dilakukan untuk melihat kesesuaian instruksi kerja dengan kegiatan yang dilakukan. Semua dokumen yang ada ini akan menunjang kesiapan perusahaan dalam melakukan sertifikasi ISO 9001. Jika dokumen yang ada ternyata tidak sesuai dengan kegiatan yang dilakukan tentu ini akan menghambat sertifikasi ISO 9001.

Bakhtiar dan Purwanggono (2009) melakukan penelitian untuk menganalisis penerapan ISO 9001 di PT. PLN Pikitring JBN. Bakhtiar dan Purwanggono menggunakan metode *gap analysis tool* untuk mengevaluasi penerapan ISO 9001 di PLN. Dalam penelitian tersebut peneliti melakukan proses *in depth discussion* dengan beberapa orang yang dinilai memiliki kompetensi cukup dalam hal ISO 9001. Penilaian dilakukan pada 1 pedoman kualitas dan 7 prosedur kualitas yang ada.

Dengan dimulainya lagi sistem manajemen mutu ISO 9001 ini diharapkan perusahaan dapat meningkatkan penjualan. Sistem dokumentasi yang baik diperlukan agar tidak terjadi *missed communication* antar karyawan. Oleh karena itu dokumentasi proses maupun administrasi perlu dilakukan dengan baik. Sebelum mendaftar untuk memperoleh sertifikat ISO 9001 diperlukan analisis penerapan apakah sistem manajemen mutu ISO

9001 yang ada diperusahaan telah berjalan dengan baik atau belum.

2. Metode Penelitian

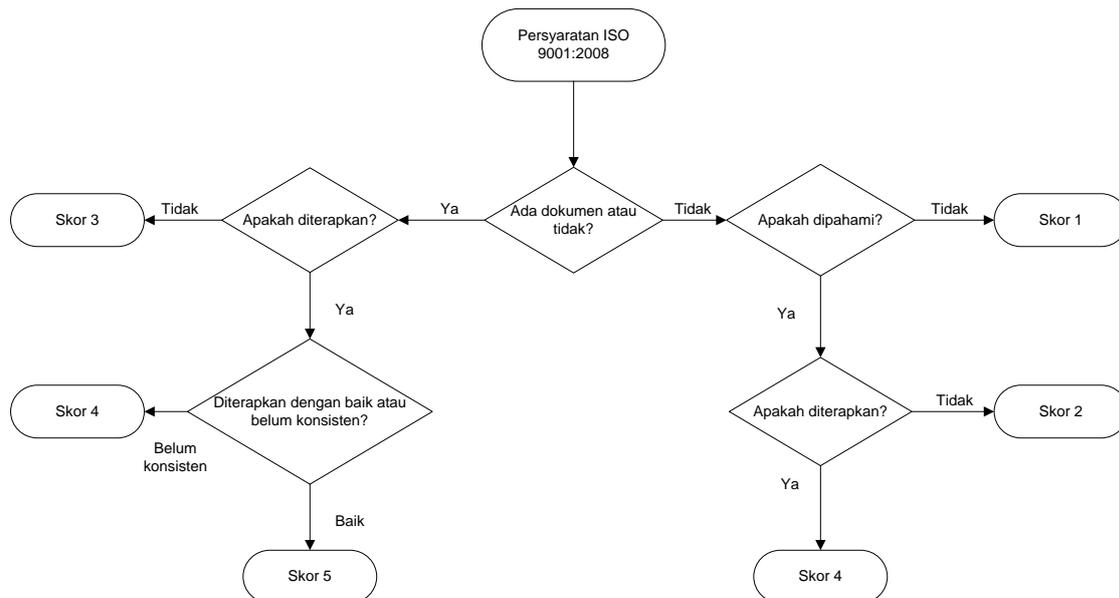
Metode penelitian yang digunakan pada skripsi ini adalah metode deskriptif. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan sesuatu keadaan yang terjadi pada saat sekarang. Metode deskriptif juga merupakan suatu studi untuk melakukan perbaikan terhadap kondisi saat ini yang dirasa perlu untuk dilakukan perbaikan.

2.1 Gap Analysis

Analisis kesenjangan (*gap analysis*) memiliki pengertian kondisi saat ini dan keinginan atau kondisi tujuan dan penyebab kesenjangan antara keduanya (Aksorn dan Hadikusumo, 2012). Dengan melakukan *gap analysis*, kita dapat mengidentifikasi apa yang kita butuhkan untuk menjembatani kesenjangan yang ada (Admaja, 2013). Langkah awal dari tool ini adalah menyusun *gap analysis checklist* yang berfungsi untuk mengidentifikasi gap antara prosedur tertulis dengan proses yang dilakukan. *Checklist* ini dibuat berdasarkan persyaratan pada ISO 9001:2008. Untuk memudahkan analisis setiap klausul maka diberi indikator penilaian pada tiap klausul. Penyusunan indikator penilaian ini dilakukan dengan melakukan *brainstorming* bersama pihak perusahaan (dalam hal ini *management representative*). Setelah diketahui secara jelas mengenai kesenjangan (*gap*) yang ada diperusahaan, maka dapat diambil langkah-langkah untuk mengurangi kesenjangan tersebut.

- a. Skor 1: Jika organisasi atau perusahaan tidak memahami apa yang diperlukan dan tidak melakukan hal tersebut.
- b. Skor 2: Jika organisasi atau perusahaan memahami pentingnya aktivitas tersebut namun tidak melakukannya.
- c. Skor 3: Jika organisasi atau perusahaan memiliki dokumen tetapi belum diterapkan atau dilakukan tapi tidak dicatat.
- d. Skor 4: Jika organisasi atau perusahaan melakukan aktivitas tetapi tidak konsisten.
- e. Skor 5: Jika organisasi atau perusahaan melakukan aktivitas dengan baik (dilakukan secara konsisten).

Langkah-langkah dalam penentuan skor ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Alir Penentuan Skor

2.2 Langkah-Langkah Penelitian

Untuk mendapatkan solusi dari permasalahan yang sedang dikaji diperlukan langkah-langkah yang harus dilalui agar penelitian bisa dilakukan secara sistematis. Tahap-tahap yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Studi Lapangan

Langkah awal penelitian ini adalah melakukan *survey* pendahuluan di PT. Sahabat Rubber Industries untuk mengetahui masalah yang sedang dihadapi perusahaan. Studi lapangan bermanfaat bagi peneliti karena dapat memberikan gambaran jelas tentang objek penelitian.

2. Studi Literatur

Studi literatur diperlukan untuk mencari informasi guna menunjang penelitian yang dilaksanakan. Studi literatur yang digunakan berasal dari buku, jurnal, artikel, internet dan pustaka lain yang menunjang penelitian ini. Dari hasil literatur diharapkan memperoleh pengetahuan secara teoritis mengenai metode yang tepat untuk pemecahan masalah.

3. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan tahap awal untuk memahami permasalahan yang sedang dialami perusahaan PT. Sahabat Rubber Industries.

4. Perumusan Masalah

Setelah melakukan identifikasi masalah, maka selanjutnya adalah melakukan perumusan masalah. Rumusan masalah merupakan rincian dari permasalahan yang dikaji pada penelitian

ini serta menunjukkan tujuan dari persoalan yang dikemukakan.

5. Penentuan Tujuan Penelitian

Penentuan tujuan dilakukan agar peneliti dapat fokus terhadap masalah yang akan diteliti sehingga penelitian dapat dilakukan secara sistematis. Selain itu tujuan penelitian dimaksudkan untuk mengukur keberhasilan dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

6. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Wawancara

Wawancara merupakan cara pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak di perusahaan yang memiliki kompetensi dengan penelitian yang dilakukan.

b. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung yang dilakukan di PT. Sahabat Rubber Industries terhadap sistem kendali mutu, dokumentasi manajemen, manual mutu dan hal-hal lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

c. *Brainstorming*

Brainstorming yaitu kegiatan berdiskusi dan bertukar pikiran dengan pihak yang berkompeten terkait dengan sistem manajemen mutu ISO 9001.

d. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara pengumpulan data dengan mempelajari dokumen-dokumen perusahaan terkait

pengendalian sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001.

7. Pengolahan Data

Pengolahan data mengacu pada prinsip-prinsip yang ada pada ISO 9001.

- a. Membuat *gap analysis checklist* yang berfungsi untuk mengidentifikasi gap antara prosedur tertulis dengan proses nyata yang dilakukan.
 - b. Mengidentifikasi ketidaksesuaian berdasarkan *checklist* yang telah dibuat.
 - c. Mengidentifikasi faktor kendala dalam penerapan ISO 9001 melalui wawancara.
 - d. Melakukan perbaikan.
8. Kesimpulan

Kesimpulan merupakan langkah akhir dari proses penelitian. Kesimpulan dapat digunakan sebagai dasar yang menjawab tujuan dari penelitian.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Analisis Ketidaksesuaian Dengan Persyaratan ISO 9001:2008

Analisis ketidaksesuaian penerapan ISO 9001:2008 pada PT. Sahabat Rubber Industries menggunakan *checklist* yang didasarkan atas persyaratan ISO 9001:2008. Evaluasi dilakukan bersama *management representative* perusahaan dengan melakukan pengamatan terhadap penerapan dokumen mutu. Pengecualian penerapan persyaratan ISO 9001:2008 terdapat pada klausul 7 dengan sub klausul pengecualian yaitu 7.3 tentang desain dan pengembangan dan 7.5.4 tentang milik pelanggan. Klausul yang dinilai adalah klausul 4 sampai klausul 8. Hasil penilaian *gap analysis* ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Presentase Penilaian Tiap Klausul

Persyaratan	Skor	Skor maksimal	Presentase penilaian
4.Sistem Manajemen Mutu	23	25	92%
5.Tanggung Jawab Manajemen	38	55	69%
6.Pengelolaan Sumber Daya	20	25	80%
7.Realisasi Produk	52	60	86%
8.Pengukuran, Analisis dan Perbaikan	33	50	66%

Dari hasil penilaian dapat dilihat tingkat penerapan ISO 9001:2008 di perusahaan berdasarkan range presentase pada Tabel 2.

Tabel 2. Range Presentase Penilaian

Presentase	Uraian
100%	Prosedur kerja dan persyaratan dijalankan dengan baik.
91%-99%	Prosedur kerja dan persyaratan dijalankan namun belum konsisten.
76%-90%	Beberapa prosedur kerja belum dijalankan namun persyaratan lain dijalankan dengan baik.
51%-75%	Banyak prosedur kerja yang belum dijalankan namun sebagian persyaratan yang tidak mewajibkan prosedur kerja telah diterapkan.
0%-50%	Penerapan sangat buruk. Perusahaan perlu memahami dan meninjau ulang penerapan SMM ISO 9001:2008 karena masih jauh dari persyaratan.

Dari perhitungan presentase yang telah dilakukan dapat dilihat bahwa range penilaian berada pada kisaran 66%-92%. Hal ini berarti terdapat beberapa prosedur kerja belum dijalankan namun persyaratan lain dijalankan dengan baik. Banyaknya ketidaksesuaian ini menuntut perusahaan untuk menjalankan komitmennya dalam pemenuhan kepuasan pelanggan. Sistem manajemen mutu ini harus segera diperbaiki untuk menunjang kelancaran proses produksi dan perbaikan berkesinambungan dalam segala hal.

3.2 Kendala Penerapan ISO 9001:2008 di PT. Sahabat Rubber Industries

Identifikasi kendala ini perlu dilakukan untuk mengetahui hal-hal apa saja yang menghambat perusahaan dalam menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008.

3.2.1 Kendala Pada Klausul 4

Ketidaksesuaian yang terjadi pada klausul 4 ini ada pada sub klausul 4.1 tentang persyaratan umum dan 4.2.3 tentang pengendalian dokumen.

1. Kurangnya kontrol dari *management representative*

MR terlalu sibuk dengan hal lain di luar perusahaan karena MR saat ini merupakan pemilik perusahaan. Beban kerja MR yang tinggi ini menyebabkan sosialisasi dan kontrol tidak berjalan baik.

2. Keterbatasan Peralatan

Kendala yang dihadapi perusahaan adalah tidak adanya peralatan berupa stempel untuk memberi cap pada dokumen. Tidak adanya stempel ini karena stempel yang dulu dimiliki perusahaan telah hilang. Keterbatasan peralatan ini juga terjadi pada penggandaan

dokumen asli/master yang belum digandakan sesuai kebutuhan. Dokumen belum digandakan karena mesin *fotocopy* yang dimiliki perusahaan sering rusak.

3.2.2 Kendala Pada Klausul 5

Ketidaksesuaian pada klausul ini ada pada sub klausul 5.1 tentang komitmen manajemen, 5.3 tentang kebijakan mutu, 5.4.1 tentang sasaran mutu, 5.5.1 tentang tanggung jawab dan wewenang, 5.5.2 tentang wakil manajemen, 5.5.3 tentang komunikasi internal dan 5.6.1, 5.6.2 dan 5.6.3 tentang tinjauan manajemen.

1. Kurangnya komitmen manajemen

Management representative pada perusahaan ini dijabat langsung oleh pemilik perusahaan. Dalam pelaksanaannya, MR jarang melakukan kontrol terhadap sistem manajemen mutu perusahaan. Kendala yang dialami MR selama ini adalah kurangnya waktu bagi MR untuk melakukan kontrol. Hal ini disebabkan MR yang juga pemilik perusahaan berfokus untuk membuat bisnis baru selain produksi selang LPG ini. Terbaginya fokus MR ini menyebabkan kontrol pada karyawan berkurang sehingga karyawan cenderung tidak melakukan tugasnya dengan baik apabila tidak ada kontrol dari MR. Seharusnya jabatan MR ini dijabat oleh orang yang bukan pemilik perusahaan agar fungsi kontrol MR dalam penerapan ISO 9001:2008 dapat dijalankan dengan baik.

2. Kurangnya sosialisasi penerapan sistem manajemen mutu

Keadaan di lapangan menunjukkan bahwa tiap departemen belum memiliki form sasaran mutu mingguan (FR-MR-009) dan bulanan (FR-MR-010). Hal ini disebabkan belum adanya sosialisasi dari MR bagi karyawan tentang pengisian sasaran mutu. Buruknya sosialisasi ini berimbas pada penerapan sistem manajemen mutu dan sasaran mutu yang belum terkontrol.

3. Kurang ketelitian

Ditemukan ketidaksesuaian antara kualifikasi yang ditetapkan oleh perusahaan dengan kompetensi yang dimiliki karyawan. Dokumen tanggung jawab dan wewenang (TT 01-37) ini mengacu pada dokumen lama. Jika dilihat dari pelaksanaannya, hal ini disebabkan oleh ketidaktelitian perusahaan (dalam hal ini HRD) untuk melakukan perbaikan dokumen.

4. Kurangnya komunikasi

Komunikasi dalam perusahaan masih belum baik, termasuk komunikasi antar karyawan dalam departemen ataupun komunikasi dari MR ke manajer. Buruknya komunikasi ini berimbas pada tidak maksimalnya pengisian form pada beberapa stasiun kerja.

3.2.3 Kendala Pada Klausul 6

Ketidaksesuaian pada klausul 6 ini ada pada sub klausul 6.2.1 dan 6.2.2 tentang sumber daya manusia dan 6.4 tentang lingkup kerja.

1. Keterbatasan waktu dan kurang pemahaman

Pemenuhan sumber daya manusia sudah dilakukan perusahaan namun kompetensi karyawan belum dinilai sejak sistem manajemen mutu efektif lagi. Kendala perusahaan dalam melakukan penilaian karyawan ini adalah karyawan yang memiliki tanggung jawab untuk melakukan penilaian (HRD) tidak cukup mengerti cara penilaian meskipun tata cara penilaian sudah diatur dalam prosedur penilaian karyawan (PR-HRD-003). Selain itu, manajer HRD beralasan bahwa tidak memiliki cukup waktu untuk melakukan penilaian kompetensi karyawan. Hal ini disebabkan manajemen puncak / MR belum melakukan sosialisasi terhadap karyawan. Kontrol manajemen terhadap karyawan juga kurang. Penilaian karyawan ini akan berdampak pada pelatihan karyawan. Jika kompetensi karyawan buruk maka sub klausul 6.2.2 tentang kompetensi, pelatihan dan kepedulian dapat diterapkan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Data profil karyawan juga perlu dikumpulkan, disimpan dan dikendalikan oleh manajer HRD.

2. Keterbatasan peralatan

Perusahaan tidak memiliki alat untuk mengukur penerangan dan kebisingan sesuai standar yang telah diterapkan pemerintah.

3.2.4 Kendala Pada Klausul 7

Ketidaksesuaian yang teridentifikasi ada pada sub klausul 7.1 tentang perencanaan realisasi produk, 7.4.1 tentang proses pembelian, 7.4.3 tentang verifikasi produk yang dibeli, 7.5.1 tentang pengendalian produksi dan penyediaan jasa dan 7.6 tentang pengendalian peralatan pemantauan dan pengukuran.

1. Komunikasi antar sub departemen buruk

Pengisian kartu penerimaan barang (FR-PRD-002) tidak dilakukan secara konsisten,

tanda tangan pemberi produk *work in process* tidak diisi secara konsisten. Kartu penerimaan barang (FR-PRD-002) ini beredar pada departemen produksi. Kendala dalam menerapkan form ini adalah komunikasi antar sub departemen produksi yang kurang baik. Hal ini disebabkan karyawan belum memahami pentingnya penerimaan suatu produk.

2. Kurangnya pemahaman

Meskipun dalam penerapannya pengendalian produksi telah dilakukan secara lisan namun penggunaan dokumen tertulis penting untuk dilakukan sebagai bukti dokumentasi. Karyawan yang memiliki tanggung jawab ini memiliki kendala dalam pemahaman prosedur kerja terkait pengisian *master schedule* (FR-PPC-001). Pelaksanaan prosedur ini terkait dengan departemen *marketing, inventory* dan produksi.

3. Keterbatasan waktu

Perusahaan belum pernah melakukan seleksi dan evaluasi *supplier* secara tertulis, daftar *supplier* juga belum ditulis dalam form daftar *supplier* (FR-PCH-004). Hal ini penting dilakukan sebelum perusahaan melakukan sertifikasi. Form *purchase order* juga belum digunakan ketika perusahaan melakukan pesanan pada *supplier*. Kendala perusahaan dalam melakukan ini adalah karyawan merasa waktu untuk melakukan seleksi dan evaluasi *supplier* terbatas, padahal keadaan lapangan menunjukkan beban kerja karyawan tidak terlalu berat. Kontrol dan sosialisasi dari manajemen perlu dilakukan agar karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Keterbatasan waktu ini juga berimbas pada verifikasi produk yang berkaitan dengan kualitas bahan yang akan digunakan untuk produksi selang LPG. Penerapan di lapangan, MR menyatakan bahwa verifikasi dilakukan secara lisan. Namun untuk kepentingan sertifikasi, perusahaan harus melakukannya secara tertulis menggunakan form yang telah tersedia. Manajemen perlu untuk melakukan sosialisasi kepada karyawan.

Keterbatasan waktu ini juga menjadi penghambat dalam melakukan kalibrasi. Dalam hal ini, prasarana yang perlu dikendalikan alat ukur. Ada dua jenis alat ukur yang digunakan perusahaan yaitu: neraca dan jangka sorong. Kedua alat ukur ini sudah dilakukan kalibrasi internal, namun untuk kalibrasi eksternal belum dilakukan. Perusahaan belum melakukan kalibrasi eksternal karena lamanya waktu

kalibrasi di instansi terkait. Kadang perusahaan perlu menunggu beberapa hari untuk memperoleh hasil kalibrasi, sedangkan peralatan yang dikalibrasi sangat diperlukan oleh perusahaan.

4. Kurang ketelitian

Ditemukan ada dua mesin yang belum memiliki instruksi kerja yaitu mesin *stripping* dan mesin *press*. Formulasi bahan juga belum ada pada dokumen master. Hal ini disebabkan manajemen kurang teliti untuk memasukkan semua instruksi kerja mesin.

3.2.5 Kendala Pada Klausul 8

Ketidaksesuaian yang teridentifikasi ada pada sub klausul 8.1 (umum), 8.2.1 tentang kepuasan pelanggan, 8.2.2 tentang audit internal, 8.4 tentang analisis data, 8.5.1 tentang perbaikan berkesinambungan, 8.5.2 tentang tindakan korektif dan 8.5.3 tentang tindakan pencegahan.

1. Kurangnya kontrol dari MR

MR tidak menjalankan fungsi kontrolnya dengan baik sehingga efektivitas sistem manajemen mutu sulit terkontrol karena masih banyak departemen yang belum menjalankan prosedur kerja sesuai tanggung jawabnya. Hal ini berdampak pada terhambatnya analisis data (8.4), perbaikan berkesinambungan (8.5.1), tindakan korektif (8.5.2), dan tindakan pencegahan (8.5.3). MR terlalu sibuk dengan hal lain di luar perusahaan. Hal ini menyebabkan sosialisasi dan kontrol tidak berjalan baik.

2. Kurangnya pemahaman

Informasi yang berkaitan dengan persepsi pelanggan ini dilakukan dengan melakukan survey kepuasan pelanggan. Selama ini survey dilakukan secara lisan. Namun ketika sebuah perusahaan akan melakukan sertifikasi ISO 9001 maka segala dokumen yang ada perlu diterapkan sesuai sasaran mutu yang telah ditetapkan dengan menyertakan bukti tertulis. Kendala yang dialami perusahaan adalah karyawan belum memahami pentingnya survey ini. Manajemen seharusnya memberi pemahaman dan mengontrol setiap departemen dalam penerapan sistem manajemen mutu.

3. Belum ada tim audit

Audit internal dilaksanakan minimal enam bulan sekali. Namun selama ini perusahaan belum melakukan audit mutu internal. Kendala yang dialami perusahaan adalah belum dibentuknya tim audit internal

perusahaan. Hal ini dikarenakan MR selaku penanggung jawab memiliki perhatian lebih pada hal lain.

3.3 Usulan Perbaikan Penerapan ISO 9001:2008

Dibutuhkan komitmen dan usaha dari manajemen agar perusahaan bisa segera memperbaiki sistem manajemen mutu untuk memperoleh sertifikat ISO 9001:2008.

3.3.1 Perbaikan Pada Klausul 4

1. Perbaikan fungsi kontrol MR

MR yang ada saat ini merupakan pemilik perusahaan yang telah berpengalaman dalam penerapan ISO 9001:2008 pada periode sebelumnya. MR harus meluangkan waktu untuk melakukan kontrol terhadap penerapan sistem manajemen mutu di perusahaan. Pada kenyataannya, beban MR saat ini terlalu tinggi karena perlu memikirkan hal-hal lain di luar perusahaan sehingga fokus kerja MR terbagi. Seharusnya jabatan MR ini dijabat oleh pihak yang bukan pemilik perusahaan agar fungsi MR sebagai penanggung jawab penerapan SMM ISO 9001:2008 di perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik.

2. Pengadaan peralatan

Perusahaan sudah menetapkan cara pengendalian dokumen sesuai prosedur kerja pengendalian dokumen (PR-MR-001). Namun pada kenyataannya, dokumen belum diberi label sesuai yang telah ditetapkan dalam prosedur kerja. Pelabelan dokumen ini penting untuk dilakukan membedakan jenis dokumen yang dimiliki perusahaan dan juga digunakan sebagai arsip perusahaan. Pelabelan dokumen dapat dilakukan dengan memberikan sebuah cap atau tulisan pada dokumen sesuai jenis dokumen tersebut. Penggunaan stempel bisa diterapkan untuk memberikan label pada dokumen. Pelabelan ini menjadi tanggung jawab MR sesuai prosedur kerja yang digunakan.

- a. Label "MASTER" untuk dokumen asli milik MR.
- b. Label "CONTROLLED" untuk dokumen yang didistribusikan di internal perusahaan.
- c. Label "UNCONTROLLED" untuk dokumen yang didistribusikan pada eksternal perusahaan.
- d. Label "EXPIRED" untuk dokumen yang tidak digunakan lagi.

3. Copy dokumen asli/master

Dokumen asli harus segera digandakan dan didistribusikan kepada departemen terkait. Dokumen ini harus diberi label sesuai ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan. Jika mesin *fotocopy* perusahaan rusak, perusahaan harus segera memperbaikinya atau penggandaan dokumen dilakukan di luar perusahaan. Distribusi dokumen ini menjadi tanggung jawab MR.

3.3.2 Perbaikan Pada Klausul 5

1. Perbaikan komunikasi internal

Perusahaan perlu memberikan pemahaman tentang pentingnya penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dan pemenuhan persyaratan pelanggan.

- a. *Management representative* harus memberikan waktu luang untuk memelihara sistem manajemen mutu melalui sosialisasi kepada karyawan.
- b. Pelaksanaannya dijadwalkan sesuai kebutuhan perusahaan dan ketersediaan waktu di perusahaan, misalkan satu kali dalam satu minggu.
- c. *Review* pelaksanaan rapat perlu dicatat sebagai bukti riwayat komitmen manajemen dalam pengkomunikasian kepada organisasi.

2. Memperbarui dokumen tanggung jawab dan wewenang

Dokumen ini harus disesuaikan dengan keadaan di lapangan dan keinginan perusahaan. Kualifikasi kompetensi karyawan sebaiknya disesuaikan dengan kompetensi karyawan yang menjabat saat ini. Manajer HRD harus segera memperbaiki dokumen sesuai kenyataan di lapangan.

3. Melakukan tinjauan manajemen

Tinjauan manajemen dilakukan dengan tujuan menjaga efektivitas sistem manajemen mutu.

- a. Pelaksanaan tinjauan manajemen perlu dijadwalkan dan dikomunikasikan kepada organisasi terlebih dahulu.
- b. *Management representative* harus memberikan waktu untuk mengontrol setiap tinjauan manajemen dan melakukan analisis terhadap temuan yang ada.

4. Penunjukan *management representative* baru

Penunjukan ini perlu dipertimbangkan karena MR tidak bisa melaksanakan tugasnya dengan baik. Beban kerja MR yang juga merupakan pemilik perusahaan terlalu tinggi.

Banyak hal lain yang harus dipikirkan pemilik perusahaan, termasuk pengembangan bisnis lain. Namun dalam penunjukan MR baru ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan:

- a. MR berasal dari anggota manajemen yang memiliki kompetensi cukup dalam melaksanakan tugas.
- b. MR baru harus diberi pemahaman tentang tugas sebagai MR sebagaimana ada pada sub klausul 5.5.2.

3.3.3 Perbaikan Pada Klausul 6

1. Pengumpulan profil karyawan

Manajer HRD belum melakukan pengumpulan data profil karyawan. Data ini penting untuk dikumpulkan sebagai informasi mengenai kompetensi karyawan. Data ini nantinya harus dimasukkan pada dokumen master dan dikendalikan sesuai persyaratan.

- a. Setiap dokumen yang dikendalikan harus diberi nomor dan label.
- b. Penanggung jawab dokumen harus memahami isi dari data ini. Karena ini berkaitan dengan profil karyawan maka sebaiknya dokumen ini menjadi tanggung jawab pihak HRD.

2. Penilaian karyawan

Penilaian karyawan harus segera dilakukan oleh manajer HRD karena penilaian ini belum pernah dilakukan sejak sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 efektif. Pentingnya dilakukan penilaian ini untuk mengetahui kompetensi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Jika penilaian karyawan ini tidak memuaskan maka perusahaan dapat melakukan pelatihan karyawan sebagai cara untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan penilaian karyawan adalah:

- a. MR harus memberikan pemahaman terhadap manajer HRD tentang tata cara pelaksanaan penilaian karyawan.
- b. Manajer HRD menjadwalkan waktu penilaian karyawan. Waktu penilaian ini hendaknya disesuaikan dengan waktu kerja di perusahaan sehingga tidak mengganggu aktivitas karyawan.

3. Pengadaan peralatan

Perusahaan perlu melakukan pengukuran pencahayaan dan kebisingan untuk menjaga kondisi kerja yang baik. Pengadaan peralatan ini dapat dilakukan dengan melakukan pembelian peralatan baru atau jika terkendala

biaya, perusahaan dapat meminjam peralatan pada instansi terkait.

3.3.4 Perbaikan Pada Klausul 7

1. Penambahan dokumen

Ditemukan dua mesin yang belum memiliki instruksi kerja yaitu mesin *streapping* dan mesin *press*. Manajer produksi harus menambah instruksi kerja kedua mesin ini.

- a. Instruksi kerja ini harus disesuaikan dengan langkah kerja yang dilakukan oleh karyawan.
- b. Penomoran dokumen harus sesuai prosedur.
- c. Kedua mesin ini merupakan fasilitas yang ada di lantai produksi, oleh karena itu tanggung jawabnya sebaiknya diberikan kepada pihak produksi.

2. Kontrol pengisian form

Kontrol ini seharusnya dilakukan oleh *management representative* dan manajer pada tiap departemen agar pelaksanaan pencatatan dapat dijalankan dengan baik. Pelaksanaan pencatatan mutu dapat digunakan sebagai masukan untuk analisis data apabila ada ketidakcocokan data antar bagian yang berakibat kerugian perusahaan.

3. Update dokumen master

Formulasi bahan pembuatan selang belum ada dalam dokumen master. Formulasi bahan merupakan sebuah dokumen yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan kualitas produk. *Management representative* perlu memasukkannya pada dokumen master sebagai sebuah dokumen yang perlu dikendalikan. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan perusahaan ketika menyimpan dokumen ini:

- a. Penomoran dokumen harus jelas. Penomoran sebaiknya disesuaikan dengan jenis dokumen.
- b. Penanggung jawab dokumen. Perusahaan harus mengkomunikasikan kepada karyawan yang bertanggung jawab atas dokumen ini terkait perubahan status dokumen yang awalnya tidak dikendalikan menjadi dikendalikan. Tanggung jawab sebaiknya diberikan kepada pihak logistik yang berkaitan dengan penyiapan bahan produksi.

4. Evaluasi *supplier*

Untuk memastikan bahwa sumber daya yang tersedia merupakan bahan dengan kualitas baik maka perusahaan harus melakukan evaluasi terhadap *supplier*. Manajer logistik

memiliki tanggung jawab untuk melakukan evaluasi *supplier* ini.

- a. MR hendaknya memberikan pemahaman terlebih dahulu kepada manajer logistik tentang evaluasi *supplier* ini agar pelaksanaannya dapat terencana dan diimplementasikan dengan baik sehingga.
 - b. Seleksi *supplier*. Seleksi ini dilakukan terhadap *supplier* baru yang ingin memasok barang ke perusahaan.
 - c. Evaluasi *supplier*. Evaluasi ini dilakukan terhadap *supplier* yang selama ini memasok barang.
 - d. Periode evaluasi *supplier* ini adalah 6 bulan sekali. Sedangkan seleksi *supplier* dilaksanakan setiap ada *supplier* baru yang ingin masuk ke perusahaan.
5. Verifikasi produk

Setiap produk/bahan yang dibeli harus memenuhi kriteria yang sudah ditentukan perusahaan. Kriteria ini penting untuk dipenuhi agar kualitas produk tetap terjaga. Manajer *inventory* memiliki tanggung jawab dalam melakukan verifikasi terhadap setiap produk / bahan yang datang.

- a. Verifikasi dilakukan setiap kedatangan barang. Verifikasi ini mengacu pada pesanan yang dilakukan perusahaan dengan tujuan mencocokkan antara barang yang datang dengan pesanan.
- b. Karyawan harus memiliki ketelitian dalam melakukan verifikasi.

6. Pengendalian produksi

Perusahaan harus membuat jadwal produksi sesuai pesanan dan waktu produksi yang tersedia agar pengiriman kepada pelanggan dapat dilaksanakan tepat waktu. Setiap karyawan harus melaporkan hasil kerjanya kepada manajer PPC. Manajer PPC harus berkoordinasi dengan pihak produksi dan marketing untuk merencanakan proses produksi ini.

- a. *Master schedule* diisi ketika pesanan datang sampai barang pesanan dikirim ke pelanggan.
- b. Manajemen harus memberi pemahaman kepada karyawan tentang cara pengisian *master schedule*.

7. Kalibrasi alat ukur

Peralatan yang perlu untuk dikalibrasi yaitu neraca dan jangka sorong. Kalibrasi eksternal yang harusnya dilakukan tiap tiga bulan belum pernah dilakukan. sebaiknya perusahaan segera melakukan kalibrasi terhadap

alat ukur ini untuk menjaga kualitas produk. Manajer *maintenance* harus melakukan koordinasi dengan pemilik perusahaan untuk melakukan kalibrasi eksternal. Kalibrasi eksternal dapat dilakukan dengan mengundang sebuah instansi yang dapat melakukan kalibrasi di tempat.

3.3.5 Perbaikan Pada Klausul 8

1. Perbaikan fungsi kontrol MR

MR berkewajiban untuk menjaga efektivitas sistem manajemen mutu di perusahaan. Hal yang terkait perbaikan fungsi kontrol MR sudah dibahas pada perbaikan klausul 4 dan perbaikan klausul 5.

2. Survey kepuasan pelanggan

Sesuai sasaran mutu yang telah ditetapkan perusahaan, survey kepuasan pelanggan dilakukan setiap tiga bulan. Dalam pelaksanaannya, manajer HRD belum pernah melakukan survey kepuasan pelanggan. Survey ini bertujuan untuk memperoleh informasi dari pelanggan mengenai pemenuhan persyaratan pelanggan. Jika karyawan yang memiliki tanggung jawab ini belum memahami survey maka MR harus memberikan pemahaman kepada karyawan tersebut.

3. Melakukan audit mutu internal

Perusahaan telah menetapkan prosedur audit mutu internal yang harus dilakukan enam bulan sekali. Namun dalam pelaksanaannya perusahaan belum pernah melakukan audit mutu internal sejak sistem manajemen mutu ini efektif. Untuk melakukan audit mutu internal, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan perusahaan.

- a. Menentukan personil untuk melakukan audit. Tim audit ini dapat berisi 2-3 orang dengan salah satu sebagai ketua tim.
- b. Tim ini harus diberikan pelatihan sebelum melakukan audit mutu internal.
- c. Setiap personil/karyawan tidak boleh melakukan audit terhadap dirinya sendiri. Petugas tersebut harus orang yang tidak terkait dengan kegiatan yang akan di audit.
- d. Audit dapat dilaksanakan secara menyeluruh atau sampling terhadap setiap dokumen dan kegiatan.
- e. Audit ini dilaksanakan dengan observasi dan wawancara langsung.
- f. Audit ini harus direncanakan sebelumnya dan dikomunikasikan kepada pihak terkait agar pelaksanaannya dapat berjalan optimal.

- g. Setiap temuan audit dicatat pada form yang telah disediakan.
- h. Temuan audit ini selanjutnya akan dibahas oleh untuk dilakukan perbaikan guna menghilangkan ketidaksesuaian.

4. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Dari hasil analisis *gap analysis checklist* dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 di perusahaan belum baik. Dari perhitungan presentase yang telah dilakukan dapat dilihat bahwa range penerapan berada pada kisaran 66%-92%. Klausul 4 (sistem manajemen mutu) 92%, klausul 5 (tanggung jawab manajemen) 69%, klausul 6 (pengelolaan sumber daya) 80%, klausul 7 (realisasi produk) 86% dan klausul 8 (analisis data) 66%. Hal ini berarti terdapat beberapa prosedur kerja belum dijalankan namun persyaratan lain dijalankan dengan baik.
2. Kendala yang dihadapi perusahaan dalam menjalankan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 ini adalah:
 - a. Kendala yang dihadapi perusahaan pada klausul 4:

Dari analisis yang dilakukan pada klausul 4, ditemukan dua hal yang menjadi kendala dalam menerapkan klausul ini yaitu: kurangnya kontrol MR dan keterbatasan peralatan.
 - b. Kendala yang dihadapi perusahaan pada klausul 5:

Ada beberapa kendala yang menjadi penyebab buruknya penerapan pada klausul 5. Kendala tersebut adalah: kurangnya komitmen manajemen, kurangnya sosialisasi penerapan sistem manajemen mutu, kurangnya ketelitian dalam perbaikan dokumen dan kurangnya komunikasi antar departemen maupun karyawan.
 - c. Kendala yang dihadapi perusahaan pada klausul 6:

Dalam klausul ini yang menjadi kendala adalah keterbatasan waktu dan kurangnya pemahaman karyawan dalam melakukan penilaian kompetensi karyawan serta keterbatasan peralatan.
 - d. Kendala yang dihadapi perusahaan pada klausul 7:

Perusahaan mengalami beberapa kendala dalam memenuhi persyaratan klausul ini. Kendala tersebut antara lain: koordinasi antar sub departemen buruk, kurangnya pemahaman, keterbatasan waktu dan kurangnya ketelitian.

- e. Kendala yang dialami perusahaan pada klausul 8 adalah
Ada beberapa kendala yang menghambat penerapan klausul ini di perusahaan. Kendala tersebut adalah: kurangnya kontrol dari MR, kurangnya pemahaman dan belum dibentuknya tim audit internal perusahaan.
3. Perbaikan yang dapat dilakukan perusahaan dalam memperbaiki penerapan ISO 9001:2008 diantaranya adalah:
 - a. Klausul 4:

Untuk memperbaiki penerapan sistem manajemen mutu, perusahaan perlu melakukan beberapa perbaikan pada klausul 4. Diantaranya adalah: perbaikan fungsi kontrol MR, pengadaan peralatan untuk pelabelan dokumen (dilakukan oleh MR) dan penggandaan dokumen asli menjadi tanggung jawab *management representative*
 - b. Klausul 5:

Terdapat beberapa hal yang harus diperbaiki pada klausul 5. Perbaikan komunikasi internal oleh *management representative*, perbaikan dokumen tanggung jawab dan wewenang oleh manajer HRD, melakukan tinjauan manajemen dilakukan oleh *management representative* dan perlu dipertimbangkan untuk menunjuk *management representative* baru demi kelancaran pelaksanaan sistem manajemen mutu perusahaan.
 - c. Klausul 6:

Pada klausul 6, perusahaan dapat melakukan beberapa perbaikan. Diantaranya adalah: pengumpulan data profil karyawan oleh manajer HRD, penilaian karyawan oleh manajer HRD dan pengadaan peralatan.
 - d. Klausul 7:

Pada klausul 7 yang merupakan persyaratan untuk realisasi produk, perusahaan perlu melakukan banyak perbaikan untuk efektivitas sistem manajemen mutunya. Perbaikan tersebut adalah: penambahan dokumen pada

bagian produksi oleh manajer produksi, kontrol pengisian form oleh *management representative*, *update* dokumen master terkait formulasi bahan oleh manajer logistik, evaluasi *supplier* oleh manajer logistik, verifikasi produk oleh manajer *inventory*, pengendalian produksi oleh manajer PPC, dan kalibrasi eksternal alat ukur oleh manajer *maintenance*.

e. Klausul 8:

Pada klausul 8 yang merupakan persyaratan pengukuran, analisis dan perbaikan, perusahaan harus melakukan beberapa perbaikan. Perbaikan tersebut adalah: perbaikan fungsi kontrol MR, survey kepuasan pelanggan oleh manajer HRD dan melakukan audit mutu internal yang dikordinasikan oleh *management representative*.

Daftar Pustaka

Admaja, Awangga Febian Surya. (2013). Studi Kesiapan Direktorat Standardisasi Dalam Menerapkan SNI ISO/IEC 17065. *Buletin Pos dan Telekomunikasi*. Vol. 11, No.3.

Aksorn, Thanet & Hadikusumo, B. H. W. (2007). Gap Analysis Approach for Construction Safety Program Improvement. *Journal of Construction in Developing Countries*. Vol. 12, No. 1.

Bakhtiar, Arfan & Purwanggono, Bambang. (2009). Analisis Implementasi Sistem Manajemen Kualitas ISO 9001:2000 Dengan Menggunakan Gap Analysis Tools. *J@TI Universitas Diponegoro*. Vol. IV, No.3.

Feigenbaum, A. V. (1983). *Total Quality Control*, Third Edition. Terjemahan Ir. Hudaya Kandahjaya, M.S. Jakarta: Erlangga.

Gaspersz, Vincent. (2005). *ISO 9001:2000 and Continual Quality Improvement*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Rangkuti, Freddy. (2013). *Customer Service Satisfaction & Call Center Berdasarkan ISO 9001*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.