

**Perancangan dan Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT.
Jayabrix Indonesia, Lamongan, Jawa Timur**

Angelin Fransiska Tanujaya, Eric Wibisono, Rahman Dwi Wahyudi

Jurusan Industri / Fakultas Teknik, Universitas Surabaya

Raya Kalirungkut, Surabaya 60293, Indonesia

Email : angeltanujaya88@gmail.com

Abstrak – PT. Jayabrix Indonesia merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi bata ringan dan papan semen, yang terletak di Lamongan, Jawa Timur. Visi dari PT. Jayabrix Indonesia untuk menjadi produsen bata ringan dan papan semen yang dapat menembus *market* dunia, mendorong perusahaan untuk melakukan sertifikasi ISO 9001:2008 pada tahun 2015. Oleh karena masa aktif ISO 9001:2008 akan habis pada September 2018, maka PT. Jayabrix Indonesia terdorong untuk melakukan *upgrading* menjadi ISO 9001:2015. Penelitian bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mempersiapkan ISO 9001:2015. Dari hasil identifikasi *gap* diperoleh kesesuaian sebesar 76,6%, sesuai sebagian 18,8%, dan ketidaksesuaian 4,7%. Perbaikan yang diterapkan adalah merancang form tindakan koreksi, laporan kerusakan mesin, surat perjanjian dengan *supplier*, dan form evaluasi kinerja karyawan. Rancangan perbaikan yang telah diimplementasikan dan pengukuran sasaran mutu perusahaan dievaluasi menurut 7 prinsip manajemen mutu.

Kata kunci : Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015, Identifikasi Risiko, Bahan baku konstruksi.

Abstract – PT. Jayabrix Indonesia is a manufacturing company that produces ACC blocks and fiber cement boards, located in Lamongan, East Java. The vision of PT. Jayabrix Indonesia to become ACC Blocks and fiber cement boards producer that can penetrate the world's market encourages the company to be certified ISO 9001:2008 in 2015. Because the active period will be expire in September 2018, PT. Jayabrix Indonesia encouraged to upgrade to ISO 9001:2015. This research aims to help the company to prepare for ISO 9001:2015. The result of gap identification shows that percentage of conformity is 76,6%, partial conformity is 18,8%, and nonconformity is 4,7%. Improvements that have been applied in PT. Jayabrix Indonesia are corrective action form, damage machine report, contract letter with supplier, and evaluation form of employee's performance. The implementations and company's quality objectives are evaluated according to 7 principles of Quality Management System.

Keywords : Quality Management System ISO 9001:2015, Risk Identification, Construction Materials.

PENDAHULUAN

Dewasa ini proyek-proyek infrastruktur terus berkembang. Hal tersebut mengakibatkan permintaan untuk bahan baku proyek konstruksi semakin meningkat. Proyek-proyek infrastruktur juga menuntut bahan baku yang bermutu agar proyek tersebut dapat memenuhi harapan dan kebutuhan *customer*. Sehingga, untuk memenuhi kebutuhan tersebut dapat dilakukan dengan melakukan penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) pada perusahaan. Salah satu standar SMM yang dapat diterapkan adalah Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 (SMM ISO 9001).

Seiring perkembangan zaman, SMM ISO 9001 juga terus berkembang. Dari versi pertamanya, yaitu ISO 9001:1987 dengan model *Quality Assurance*. Kemudian ISO 9001:1994, yaitu dengan konsep tindakan *prevention* untuk menegah terjadinya kesalahan pada proses. ISO 9001:2000, dengan model yang lebih relevan dengan berbagai macam organisasi serta layanan yang ada. Selanjutnya berkembang lagi menjadi ISO 9001:2008, yakni fokus pada *customer* dan adanya tuntutan *continuous improvement*. Hingga akhirnya menjadi ISO 9001:2015 dengan fokusnya yaitu, pemikiran berbasis risiko (*risk-based thinking*) dan adanya campur tangan langsung dari *top management* dalam implementasinya.

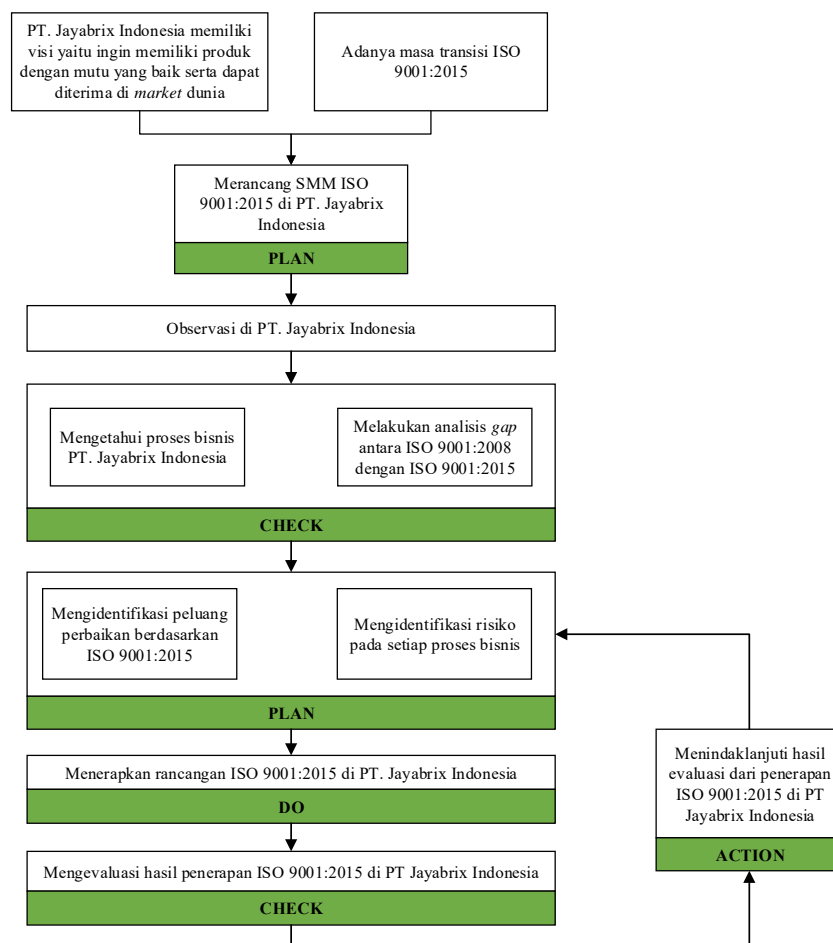
PT. Jayabrix Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang memproduksi bahan baku konstruksi, seperti papan semen dan bata ringan. Agar dapat bertahan di tengah persaingan antara perusahaan sejenis, maka PT. Jayabrix Indonesia berkomitmen untuk menjunjung tinggi kepuasan pelanggan. Hal tersebut telah tergambar dari visi perusahaan, yaitu ingin menjadi perusahaan produsen bata ringan, papan semen, dan bahan bangunan lainnya dengan mutu, efisiensi, dan produktifitas terbaik yang dapat diterima *market* dunia. Dengan demikian, pimpinan perusahaan memutuskan untuk menerapkan SMM ISO 9001:2008 pada tahun 2014 sebagai langkah awal perusahaan untuk dapat diakui bahwa proses bisnisnya berjalan dengan baik secara nasional maupun internasional.

Setelah melakukan sertifikasi ISO 9001:2008, perusahaan mengakui banyaknya keuntungan yang didapat selama proses dijalankan. Keuntungan tersebut antara lain, memudahkan perusahaan untuk masuk di pasar nasional

maupun internasional, kualitas produksi lebih terjamin, perusahaan dapat menerima proyek pemerintah, dan proses bisnis yang berjalan lebih teratur dibandingkan sebelum bersertifikasi ISO 9001:2008. Namun, oleh karena adanya pembaruan versi SMM ISO 9001, maka seluruh perusahaan yang bersertifikat ISO 9001:2008 dihimbau untuk melakukan *upgrade* menjadi ISO 9001:2015, paling lambat September 2018. Hal itu mendorong PT. Jayabrix Indonesia untuk melakukan *upgrade* SMM ISO yang dimilikinya. Maka, dengan adanya penelitian ini diharapkan mampu membantu perusahaan untuk melakukan sertifikasi ISO 9001:2015 yang direncanakan pada tahun 2018 nanti.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan melalui tahapan-tahapan penelitian dengan pendekatan *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Berpikir Penelitian (Lio, 2016)

PT. Jayabrix Indonesia memiliki visi, yaitu menjadi perusahaan produsen bata ringan, papan semen, dan bahan bangunan lainnya dengan mutu, efisiensi dan produktivitas terbaik dan dapat diterima *market* dunia. Hal tersebut dapat dicapai apabila perusahaan mampu bersaing dengan jaminan kualitas produk yang baik. Maka sebagai jaminannya tersebut, perusahaan mengambil langkah untuk menerapkan ISO 9001:2008 yang telah diakui secara nasional maupun internasional. Hingga kini standar ISO terus berkembang menjadi ISO 9001:2015. Hal ini mengakibatkan seluruh perusahaan yang telah menerapkan ISO 9001:2008 harus beralih menjadi ISO 9001:2015. Oleh karena PT. Jayabrix Indonesia telah menerapkan ISO 9001:2008, maka pimpinan perusahaan juga terdorong untuk melakukan pembaruan menjadi ISO 9001:2015, mengingat bahwa masa transisi ISO 9001:2008 menjadi ISO 9001:2015 akan habis pada September 2008.

Berangkat dari latar belakang tersebut, kemudian dilakukan tahapan *plan* untuk merancang SMM ISO 9001:2015. Kemudian dilakukan observasi pada PT. Jayabrix Indonesia. Selanjutnya dilakukan tahapan *check*, yaitu dengan melakukan peninjauan proses bisnis perusahaan dan melakukan analisis *gap* antara SMM ISO 9001 yang telah diterapkan perusahaan dengan SMM ISO 9001:2015. Hasil identifikasi *gap* dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi Persentase Identifikasi *Gap* PT. Jayabrix Indonesia

Klausul	Judul Klausul ISO 9001:2015	Jumlah Temuan				Persentase		
		Sesuai	Sebagian	Tidak sesuai	Total	Sesuai	Sebagian	Tidak sesuai
4	Konteks organisasi	2	2	1	5	40%	40%	20%
5	Kepemimpinan	4	1	0	5	80%	20%	0%
6	Perencanaan	3	0	2	5	60%	0%	40%
7	Dukungan	12	2	0	14	86%	14%	0%
8	Operasi	20	3	0	23	87%	13%	0%
9	Evaluasi kinerja	6	2	0	8	75%	25%	0%
10	Peningkatan	3	1	0	4	75%	25%	0%
TOTAL		49	12	3	64	76.6%	18.8%	4.7%

Tahapan berikutnya adalah *plan*, yaitu dengan melakukan identifikasi peluang perbaikan berdasarkan ISO 9001:2015 dan melakukan identifikasi risiko pada setiap proses bisnis perusahaan. Peluang perbaikan yang dilakukan adalah terkait perbaikan analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*) dan sasaran mutu, identifikasi pihak berkepentingan, perbaikan *job specification*, dan perbaikan informasi terdokumentasi. Sedangkan identifikasi risiko dilakukan dengan menggunakan metode *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA) pada level strategis dan operasional.

Selanjutnya dilakukan tahapan *do*, yaitu dengan menerapkan rancangan perbaikan ISO 9001:2015. Kemudian dilakukan tahapan *check*, yaitu dengan mengevaluasi rancangan perbaikan yang telah diterapkan. Evaluasi dilakukan agar perusahaan mengetahui apakah rancangan perbaikan yang dilakukan telah relevan dan membawa dampak yang baik bagi perusahaan. Setelah melakukan evaluasi, maka selanjutnya perusahaan melakukan tahapan *act*, yaitu dengan menindaklanjuti hasil dari evaluasi yang telah dilakukan. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat melakukan peningkatan berkelanjutan (*continuous improvement*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

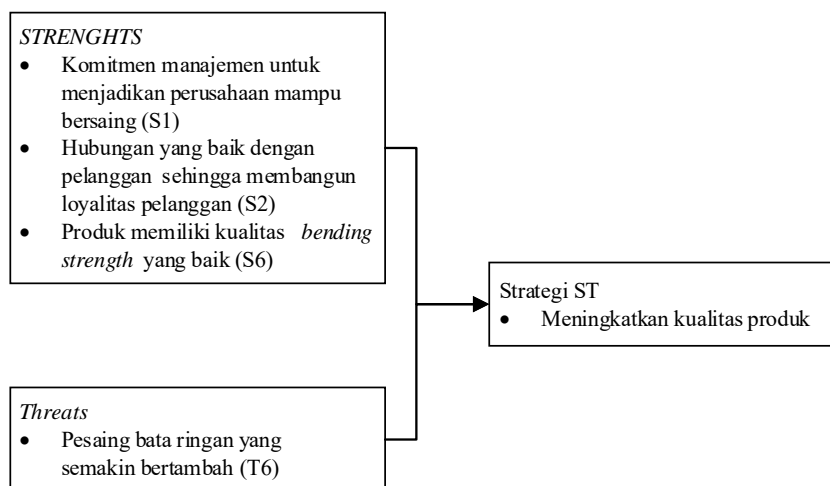
1. Identifikasi Rancangan Perbaikan Sistem Manajemen Mutu PT. Jayabrix Indonesia

Rancangan perbaikan dilakukan untuk memenuhi persentase sesuai sebagian dan persentase ketidaksesuaian dari identifikasi *gap*. Sehingga, rancangan perbaikan pada penelitian ini adalah terkait analisis SWOT dan sasaran mutu, identifikasi pihak berkepentingan beserta harapannya, analisis risiko, perbaikan *job specification*, dan perbaikan informasi terdokumentasi milik perusahaan.

1.1. Analisis SWOT dan Sasaran Mutu

Analisis SWOT dilakukan untuk mengidentifikasi isu internal dan eksternal pada perusahaan. Isu internal dijabarkan dengan mengidentifikasi *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan). Sedangkan isu eksternal dijabarkan dengan mengidentifikasi *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman). Pada penelitian ini PT. Jayabrix Indonesia telah menetapkan SWOT perusahaan,

sehingga berdasarkan identifikasi SWOT tersebut kemudian dilakukan perumusan strategi menggunakan matriks TOWS. Strategi yang telah dirumuskan kemudian diukur menggunakan sasaran mutu. Menurut Gaspersz dan Fontana (2011), sasaran mutu disusun menggunakan prinsip SMART (*specific, measurable, achievable, relevant, dan time-bond*). Perumusan strategi dijelaskan pada Gambar 1 dan sasaran mutu dijelaskan pada Tabel 2.



Gambar 1. Perumusan Strategi Berdasarkan SWOT

Tabel 2. Sasaran Mutu PT. Jayabrix Indonesia

Strategi	Sasaran Mutu	Target	Metode Pengukuran	Periode Pelaporan	Cara Pencapaian	Dasar data untuk monitoring	Sub-Departemen Terkait
Meningkatkan kualitas produk	Menurunkan retur pelanggan per bulan	Retur produk bata ringan $\leq 0,2\%$ dari pengiriman	Jumlah retur per total pengiriman dikali 100%	Bulanan	Melakukan formulasi baru, melakukan <i>maintenance</i> rutin, melakukan pengontrolan proses	Laporan data retur pelanggan	Produksi, QC, Marketing

1.2. Identifikasi Pihak Berkepentingan (*Stakeholder*)

Pihak berkepentingan (*stakeholder*) merupakan semua pihak yang mendukung proses operasi perusahaan. Masing-masing *stakeholder* memiliki harapan yang harus dipenuhi oleh perusahaan, guna meningkatkan kepercayaan *stakeholder* kepada perusahaan. Harapan ini dipenuhi perusahaan melalui proses bisnis perusahaan dan dapat digali menggunakan survei, *focus group dicussion*,

observasi, dan wawancara. Contoh dari identifikasi *stakeholder* dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Identifikasi Pihak Berkepentingan PT. Jayabrix Indonesia dan Kebutuhannya

Pihak Berkepentingan (Stakeholder)	Harapan	Proses Terkait dalam SMM
Customer	<ul style="list-style-type: none"> • Produk yang diterima sesuai dengan pesanan • Pengiriman produk yang tepat waktu • Keluhan pelanggan ditangani dengan cepat dan tepat • Kualitas produk sesuai dengan yang diinginkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses perilisan produk • Proses pengeluaran dan pengiriman barang • Proses pengiriman barang • Proses penanganan keluhan pelanggan • Proses produksi • Proses pengendalian produk tidak sesuai

1.3. *Risk Register* dan Analisis Risiko

Pembuatan *Risk register* dan analisis risiko dilakukan untuk memenuhi klausul 6.1, yang menjadi hal baru pada ISO 9001:2015, yaitu terkait *risk-based thinking Risk register*. dibuat untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang terjadi. Menurut Ramli (2010) risiko menggambarkan besarnya kemungkinan suatu bahaya yang dapat menimbulkan kecelakaan serta besarnya keparahan yang dapat diakibatkannya Risiko yang ditinjau oleh perusahaan yaitu risiko pada level strategis dan level operasional. Risiko pada level strategis merupakan risiko kegagalan yang berpeluang muncul ketika strategi perusahaan dijalankan. Risiko pada level operasional merupakan risiko kegagalan yang berpeluang muncul ketika melakukan proses operasi. Analisis risiko dilakukan dengan menggunakan metode *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA), yang dilakukan dengan menghitung nilai *Risk Priority Number* (RPN) dengan mengkalikan nilai tingkat keparahan (*serverity*), frekuensi kegagalan (*occurrence*), dan kemampuan proses kontrol dalam mengontrol kegagalan (*detection*). Pada penelitian ini skala nilai *severity*, *occurrence*, dan *detection* yang dipakai adalah skala 1-5, dengan definisi masing-masing skala nilai adalah hasil diskusi dengan *Management Representative* PT. Jayabrix Indonesia. Tabel 4 merupakan contoh analisis risiko level strategis yang dilakukan dan Tabel 5 merupakan contoh analisis risiko level operasional yang dilakukan.

Tabel 4. FMEA Level Strategis PT.Jayabrix Indonesia

Strategi	Mode Kegagalan	Dampak Kegagalan	S	Penyebab Kegagalan	O	Proses Kontrol Saat Ini	D	RPN	Tindakan yang Disarankan
Meningkatkan kerja sama dengan banyak <i>supplier</i> bahan baku	Kualitas bahan baku yang diberikan <i>supplier</i> tidak begitu baik	Kualitas hasil produksi akan menurun	3	<i>Supplier</i> tidak lagi memprioritaskan perusahaan	2	Daftar <i>supplier</i> barang	2	12	Membentuk hubungan yang baik dengan <i>supplier</i>

Tabel 5. FMEA Level Operasional – Sales & Marketing PT.Jayabrix Indonesia

Proses	Mode Kegagalan	Dampak Kegagalan	S	Penyebab Kegagalan	O	Proses Kontrol Saat Ini	D	RPN	Tindakan yang Disarankan
Penerimaan <i>order</i>	Perusahaan salah memberikan <i>pallet</i> kepada pelanggan	Komplain pelanggan	2	Salah menginput jenis <i>pallet</i> ke dalam <i>software</i>	1	<i>Purchase order</i>	5	10	Membuat sistem penjualan secara <i>online</i> , sehingga pelanggan dapat menuliskan sendiri <i>pallet</i> yang diinginkan

1.4. Perbaikan *Job Specification*

Perbaikan ini dilakukan karena ditemukannya beberapa *job specification* yang masih belum tepat, sehingga hal itu menjadi salah satu penyebab kinerja karyawan pada bagian terkait tidak maksimal. Seperti misalnya analisis permasalahan yang kurang dalam dan kurangnya *skill* yang dimiliki pada jabatan tersebut. Hal ini dilakukan agar klausul 7.1.2 dapat terpenuhi dengan baik. Tabel 6 akan menjelaskan *job specification* awal dan perbaikan.

Tabel 6. Perbaikan *Job Specification*

Jabatan	<i>Job Specification</i> Awal	<i>Job Specification</i> Perbaikan
Manager HR & GA	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan minimal S1 • Berpengalaman di bidangnya minimal 3-4 tahun • Memiliki jiwa kepemimpinan • Mengerti UU ketenaga kerjaan • Mampu mengendalikan tenaga kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan minimal S1 bidang Psikologi / Hukum / Teknik Industri • Berpengalaman minimal 4 tahun di level staff dan 2 tahun di level yang sama untuk bidang HR dan GA • Menguasai undang-undang ketenaga kerjaan • Memahami manajemen SDM, sistem perekrutan, dan pengembangan kompetensi karyawan • Memiliki jiwa kepemimpinan yang baik dan dapat berkomunikasi dengan baik

2. Implementasi

Tahapan implementasi dilakukan agar diketahui rancangan perbaikan yang telah diusulkan sudah relevan. Implementasi yang dilakukan pada penelitian ini adalah terkait *action plan* pada analisis risiko yang tergolong dalam 20% RPN tertinggi dan diizinkan perusahaan untuk diimplementasikan. *Action plan* tersebut adalah hasil analisis 5 *whys*. Tabel implementasi analisis risiko disertai dengan perhitungan persentase *risk* kumulatif dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Implementasi Analisis Risiko Level Operasional di PT. Jayabrix Indonesia

Sub Departemen - Proses	Mode Kegagalan	RPN	% Risk	% Risk Kumulatif	Tindakan yang disarankan	Implementasi?		Keterangan
						Ya	Tidak	
<i>Human Development</i> - Rekrutmen karyawan	Kemampuan yang dimiliki karyawan masih kurang sesuai	48	4.28%	4.28%	Memperbaiki <i>Job specification</i>		V	Telah ditargetkan untuk realisasi pada Januari 2018
					Mengikutsertakan HR & GA pada pelatihan		V	Telah ditargetkan untuk realisasi

					rekrutmen karyawan			pada Februari 2018
<i>Management Representative</i> -Tindakan koreksi	Permasalahan terjadi berulang	36	3,21%	7,49%	Menerapkan 5 <i>whys</i> untuk membantu menganalisis permasalahan	V		Sudah diterapkan

Tabel 7. Implementasi Analisis Risiko di PT. Jayabrix Indonesia (lanjutan)

Sub Departemen - Proses	Mode Kegagalan	RPN	% Risk	% Risk Kumulatif	Tindakan yang disarankan	Implementasi?		Keterangan
						Ya	Tidak	
Produksi	Nilai <i>bending strength</i> tidak stabil	36	3,21%	10,7%	Menerapkan peta kendali untuk mengontrol proses produksi		V	Telah ditargetkan untuk realisasi pada Januari 2018
<i>Purchasing</i> - pembelian barang	Barang yang dikirim <i>supplier</i> tidak datang tepat waktu	36	3,2%	13,9%	Membuat perjanjian penalti kepada pihak <i>supplier</i> apabila terlambat memenuhi <i>order</i>	V		Sudah diterapkan
<i>Maintenance</i> - Pemeliharaan dan perbaikan mesin	Mesin <i>downtime</i> berkali-kali	32	2,85%	16,76%	Menerapkan 5 <i>whys</i> untuk membantu menganalisis kerusakan	V		Sudah diterapkan
					Mendatangkan teknisi untuk memperbaiki kerusakan yang tidak bisa ditangani	V		Sudah diterapkan
<i>Human Development</i> - Evaluasi kinerja karyawan	Hasil evaluasi kinerja karyawan yang kurang sesuai	32	2,85%	19,61%	Memperbaiki evaluasi kinerja karyawan	V		Sudah diterapkan

Jika dilihat dari nilai total 20% RPN tertinggi, maka risiko level operasional yang tertinggi adalah kegagalan yang terjadi pada sub-departemen *Human Development* tepatnya pada proses rekrutmen karyawan. Mode kegagalan yang terjadi pada proses tersebut adalah kurang berkompennya karyawan yang diterima

pada saat proses rekrutmen karyawan. Mode kegagalan tersebut memiliki nilai RPN tertinggi, yaitu sebesar 48. Dengan analisis 5 *whys* ditemukan bahwa penyebab kegagalan tersebut disebabkan karena HRD tidak melakukan proses rekrutmen dengan baik, sehingga seringkali karyawan yang diterima tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kinerjanya tidak maksimal. Kegagalan tersebut akhirnya berdampak pada jalannya proses bisnis perusahaan yang menjadi terhambat. Sehingga untuk mengatasi risiko tersebut dapat dilakukan dengan mengadakan pelatihan karyawan serta meningkatkan standart *job specification* karyawan.

Untuk memperjelas gambaran implemntasi dari Tabel 7, maka tindakan perbaikan yang telah diimplementasikan dapat dijabarkan sebagai berikut:

2.1. Penerapan Form Tindakan Koreksi dan Laporan Kerusakan Mesin dengan 5 *Whys*

Untuk membantu seluruh departemen dalam menganalisis permasalahan yang timbul, maka diterapkan *Quality Tools* yaitu 5 *Whys*. Dengan adanya *tool* ini maka diharapkan staff yang bertanggung jawab pada pengelolaan tindakan koreksi maupun melaukukan perbaikan mesin, dapat mengidentifikasi permasalahan hingga ke akar penyebab permasalahan, sehingga permasalahan tersebut tidak muncul berulang. Desain form permintaan tindakan koreksi dilengkapi dengan 5 *whys* dan from laporan kerusakan mesin dengan 5 *Whys* dapat dilihat pada Gambar 1 dan Gambar 2.

Form telah diimplementasikan pada perubahan, namun belum dapat ditunjukkan dengan hasil yang signifikan karena durasi implementasi yang terbatas. Hasil saat ini hanya dapat dilihat dari respon *Management Representative* yang menyatakan bahwa dengan adanya penambahan 5 *whys*, telah membantu staff dalam menganalisis permasalahan yang ada.

Gambar 1. Form Tindakan Koreksi yang Diperbaiki

Gambar 2. Form Laporan Kerusakan Mesin dengan 5 Whys

2.2. Perjanjian dengan Supplier

Untuk menjamin ketepatan waktu datangnya bahan baku dari *supplier* serta ketepatan kualitas bahan baku, maka diterapkan penalti kepada *supplier* melalui surat perjanjian. Hal ini dapat meningkatkan kepedulian *supplier* dalam memasok barang ke perusahaan. Untuk saat ini, penalti *supplier* hanya diterapkan pada *supplier* kapur powder saja. Penalti yang diberikan adalah ganti rugi dan penolakan produk. Apabila produk tidak stabil, terdapat kontaminasi, dan waktu kedatangan yang tidak sesuai perjanjian, maka diberikan penalti berupa ganti rugi. Apabila

bahan baku tidak sesuai standar perusahaan, maka barang akan ditolak. Tindakan ini telah diimplementasikan dengan baik oleh perusahaan dan menunjukkan hasil yang baik, yaitu 3 *supplier* kapur yang menandatangani perjanjian tersebut telah disiplin dalam hal waktu dan kualitas. Surat perjanjian tersebut ditunjukkan pada Gambar 5.6.

2.3. Penerapan Form Evaluasi Kinerja Karyawan

Perbaikan evaluasi kinerja karyawan dilakukan dengan mengurangi kriteria penilaian yang terlalu subjektif pada form sebelumnya, seperti misalnya kesungguhan dalam bekerja, kejujuran dalam laporan hasil kinerja, dan ketegasan. Diharapkan dengan evaluasi kinerja karyawan yang baru dapat mengukur kinerja karyawan dengan baik, sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam mutasi, demosi, maupun promosi karyawan. Evaluasi kinerja karyawan yang baru dapat dilihat pada Gambar 5.7. Hal ini telah diimplementasikan dan seluruh karyawan PT. Jayabrix Indonesia telah melakukan penilaian karyawan dengan sungguh-sungguh

3. Evaluasi

Setelah dilakukan implementasi, kemudian dilakukan tahap evaluasi menggunakan sasaran mutu dan evaluasi dari implementasi *action plan* yang telah dilakukan. Pada Tabel 8 dijabarkan hasil audit sasaran mutu yang telah dilakukan:

Tabel 8. Hasil Audit Sasaran Mutu

Sasaaran Mutu	Target	Metode Pengukuran	Periode Pelaporan	Dasar Data untuk Monitoring	Keterangan
Marketing & Sales					
Menambah jumlah pelanggan luar Pulau Jawa	Jumlah pelanggan luar Pulau Jawa bertambah 1	Menghitung jumlah pelanggan luar Pulau Jawa saat ini dibandingkan dengan jumlah pelanggan luar Pulau Jawa sebelumnya	6 bulan	Laporan penjualan	Sasaran mutu ini telah tercapai, yaitu dengan bertambahnya 1 pelanggan dari Papua.
Human Development					
Meningkatkan kompetensi karyawan perusahaan	Realisasi pelatihan eksternal untuk kepala departemen > 74%	Jumlah pelatihan yang terlaksana per jumlah pelatihan yang direncanakan	Bulanan	Jadwal pelatihan	Sasaran mutu telah tercapai

Untuk evaluasi dari implementasi *action plan* seharusnya dilakukan dengan menghitung kembali nilai *Risk Priority Number*. Namun hal ini tidak dapat dilakukan karena adanya keterbatasan waktu implementasi, sehingga evaluasi hanya dilakukan menurut tujuh prinsip manajemen mutu. Berikut adalah evaluasi menggunakan tujuh prinsip manajemen mutu:

- Fokus pada pelanggan

Dalam menjalankan sistem manajemen mutunya, PT. Jayabrix Indonesia terus berfokus terhadap peningkatan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan terus melakukan analisis permasalahan yang terjadi agar permasalahan tersebut tidak sampai terulang atau dapat ditangani sampai ke akar permasalahannya. Saat ini telah diterapkan prinsip 5 *why* dalam analisis masalah pada pengajuan tindakan koreksi dan laporan kerusakan. Hal tersebut mendorong *Supervisor* untuk menganalisis permasalahan sampai ke akarnya, sehingga tindakan perbaikan yang diambil juga dapat menghilangkan permasalahan yang ada. Selain itu, dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, perusahaan juga berusaha menjamin kualitas dan ketersediaan bahan baku dari *supplier*. Hal tersebut dilakukan dengan memberikan penalti pada *supplier* apabila terjadi ketidaksesuaian kualitas atau waktu pengiriman. Penalti telah diterapkan kepada 3 *supplier* kapur sejak November 2017. Kemudian, PT. Jayabrix Indonesia juga menilai karyawan dengan evaluasi kinerja karyawan yang baru, sehingga penilaian lebih berdasarkan fakta dan karyawan dapat meningkatkan kinerjanya untuk kepentingan kepuasan pelanggan.

- Kepemimpinan

Sistem manajemen mutu menuntut adanya komitmen dan kontribusi yang besar dari pimpinan untuk menjaga mutu perusahaan. Hal ini telah diterapkan PT. Jayabrix Indonesia dengan adanya kemauan *General Manager* dalam menerima masukan terkait pembenahan *job specification*, cara analisis permasalahan, penyusunan peta kendali, penalti *supplier*, dan perbaikan evaluasi kinerja karyawan. *Managemen Representative* juga menunjukkan kepemimpinannya dengan mengawasi pengisian *form* tindakan koreksi dan laporan *maintenance*. Apabila terjadi kesalahan pengisian, maka *Management Representative* akan

mengembalikannya kepada *Supervisor* atau *Manager* yang bertanggung jawab, serta memberitahu letak kesalahannya.

- Keterlibatan pekerja

Prinsip ini ditunjukkan dengan adanya keterlibatan seluruh staff atau operator untuk melakukan pelaporan kepada *Supervisor* atau *Manager* ketika terjadi masalah, kemudian *Supervisor* atau *Manager* akan mencatat dan menganalisis permasalahan pada form tindakan koreksi atau laporan kerusakan. Kemudian juga adanya keterlibatan *Manager*, *Supervisor*, *General Manager*, dan Direktur dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan, sehingga diharapkan melalui penilaian tersebut terjadi peningkatan kinerja. Selain itu, keterlibatan pekerja juga ditunjukkan dengan penerapan penalti *supplier* oleh Departemen *Purchasing*. Pencapaian prinsip keterlibatan pekerja tidak cukup hanya dengan menerapkan rancangan yang ada, tetapi juga harus ada konsistensi, tanggung jawab, dan kesediaan seluruh anggota perusahaan dalam menjalankan rancangan tersebut.

- Pendekatan proses

Prinsip pendekatan proses menuntut agar perusahaan mengelola proses beserta interaksinya, agar visi dan kebijakan mutu perusahaan dapat tercapai. Hal ini dilakukan dengan adanya rancangan perbaikan form tindakan koreksi, laporan kerusakan, evaluasi kinerja karyawan, serta penalti *supplier*. Tujuannya adalah agar proses bisnis perusahaan dapat berjalan dengan lebih efektif dan terjadi peningkatan proses.

- Peningkatan

Prinsip peningkatan telah diterapkan dengan melakukan perbaikan form pengajuan tindakan koreksi, perbaikan form laporan kerusakan, perbaikan form evaluasi kinerja karyawan, pemberian penalti pada *supplier*. Perbaikan form laporan kerusakan dan pengajuan tindakan koreksi membantu *Supervisor* dalam menganalisis permasalahan serta memutuskan tindakan yang tepat untuk mengatasi masalah. Perbaikan evaluasi kinerja karyawan membantu *Manager* tiap departemen dalam menilai karyawannya dengan sesuai dan tidak sembarangan. Pemberian penalti *supplier* membantu dalam peningkatan kualitas produk yang dihasilkan, melalui bahan baku yang digunakan. Perbaikan mesin oleh teknisi dari luar

perusahaan membantu perusahaan untuk memperbaiki mesin yang rusak dan tidak dapat ditangani oleh teknisi perusahaan.

Sebelum penerapan 5 *whys* pada form laporan dan tindakan koreksi, analisis yang dilakukan tidak dalam dan masalah masih berulang. Setelah dilakukan penerapan 5 *whys*, *Supervisor* yang bertanggung jawab untuk mengisi lebih terdorong untuk berpikir sampai ke akar permasalahan. Namun, belum dirasakan dampak yang signifikan terhadap penyelesaian masalah, karena terbatasnya waktu untuk implementasi. Sebelum dilakukan perbaikan form evaluasi kinerja karyawan, penilai tidak mempertimbangkan kinerja karyawan dengan benar saat menilai karyawannya, karena tidak praktis dan sulit untuk diukur. Setelah dilakukan perbaikan form evaluasi kinerja karyawan, penilai sudah menilai dengan baik, karena dinilai lebih praktis dan lebih mudah untuk diukur. Sebelum dilakukan penalti *supplier*, sering terjadi keterlambatan kedatangan bahan baku dan akhirnya menghambat proses produksi. Setelah dilakukan penalti *supplier*, bahan baku yang dipesan selalu datang sesuai jadwal dan proses produksi berjalan lebih lancar.

- Keputusan atas dasar bukti

Pada prinsip keputusan atas dasar bukti, form tindakan koreksi dan laporan kerusakan diterapkan untuk mengambil keputusan ketika terjadi ketidaksesuaian proses dan kerusakan mesin. Keputusan pemberian penalti *supplier* juga diberikan ketika *supplier* melanggar ketentuan yang telah disepakati oleh pihak perusahaan dan pihak *supplier*, yaitu tercantum pada surat dengan *supplier*. Selain itu, keputusan dalam pemberian nilai kepada karyawan juga didasarkan pada bukti kinerja karyawan selama bekerja di perusahaan.

- Manajemen hubungan

Prinsip ini dilakukan dengan adanya komunikasi antara staff, *Manager* atau *Supervisor*, dan *Management Representative* ketika terjadi ketidaksesuaian pada proses bisnis, ketika melakukan dokumentasi pada form tindakan koreksi dan laporan kerusakan. Pada rancangan penalti *supplier*, prinsip manajemen hubungan ditunjukkan dengan adanya hubungan yang terjalin antara perusahaan dengan *supplier*, yaitu terkait konsekuensi apabila tidak memenuhi kriteria perusahaan. Kemudian pada evaluasi kinerja karyawan, menerapkan adanya hubungan antara

Direktur, *General Manager*, *Manager*, *Supervisor*, dan staff dalam pemberian nilai karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut:

- Dari analisis kesenjangan (*gap*) antara Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 yang telah diterapkan dengan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015, diperoleh persentase kesesuaian sebesar 76,6%, persentase sesuai sebagian sebesar 18,8%, dan persentase ketidaksesuaian sebesar 4,7%. Klausul yang tidak sesuai adalah klausul 4.2 dan 6.1. Sedangkan, klausul sesuai sebagian adalah 4.1, 4.4.1, 5.1.2, 7.1.2, 7.5.1, 8.3.3, 8.4.2, 9.3.2.
- Hal-hal yang direncanakan untuk memenuhi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 adalah analisis pihak berkepentingan, pembuatan *risk register* strategis dan operasional, *action plan* dari risiko yang tergolong dalam 20% RPN tertinggi, perbaikan *job specification*, dan perbaikan informasi terdokumentasi.
- Implementasi yang dilakukan adalah implementasi terkait *action plan* dari risiko operasional dengan RPN tertinggi berdasarkan Pareto, yang kemudian dianalisis menggunakan 5 *whys*. Implementasi tersebut antara lain tindakan koreksi, penalti *supplier*, evaluasi kinerja karyawan, dan laporan kerusakan. Selain itu juga dilakukan audit sasaran mutu untuk mengukur ketercapaian strategi. Sedangkan hal-hal yang belum diimplementasikan adalah *action plan* terkait peta kendali, perbaikan *job specification*, pelatihan HR & GA, dan *risk register* strategis, karena adanya keterbatasan waktu dan izin dari perusahaan, sehingga hal-hal tersebut menjadi saran bagi perusahaan.
- Dari implementasi yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa rancangan perbaikan yang dilakukan telah memenuhi nilai-nilai 7 prinsip Sistem Manajemen Mutu. Sedangkan untuk sasaran mutu, dari total 14

sasaran mutu terdapat 6 sasaran mutu yang tercapai dan 8 sasaran mutu belum tercapai.

Sedangkan saran yang diberikan untuk penerapan dan peningkatan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT. Jayabrix Indonesia adalah sebagai berikut:

- Melakukan penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dengan konsisten.
- Menanamkan budaya pentingnya melaksanakan sistem manajemen mutu, mulai dari *top management* hingga karyawan.
- Menanamkan budaya pemikiran berbasis risiko sebagai salah satu syarat pemenuhan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015, serta menanggulangi risiko tersebut.
- Melakukan evaluasi dari penanggulangan risiko yang ada dan melakukan perbaikan terus-menerus.

DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, V. & Fontana, A., 2011. *Lean Six Sigma for Manufacturing and Service Industries*. Bogor: Vinchristo Publication.
- Lio, Y., 2016. *Perancangan dan Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di Perpustakaan Universitas Surabaya*, Tugas Akhir Universitas Surabaya, Surabaya.
- Ramli, S., 2010. *Manajemen Risiko K3*. Jakarta: Dian Rakyat.
- SNI ISO 9001:2015, Sistem Manajemen Mutu - Persyaratan.