

# Perancangan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT. Gunung Marmer Raya

Timothy Sebastian<sup>1</sup>, Jani Rahardjo<sup>2</sup>

---

**Abstract:** The purpose of this research is to design a quality management system based on ISO 9001:2015 at PT. Gunung Marmer Raya. The research begins with gap analysis by doing an interview with top management of the company. Based on the gap analysis, only 23.39% of company's activities correspond with the international standard. Due to this analysis, a new quality management system based on ISO 9001:2015 was required by the company who competes in international level. The research continues by creating the Strength and Weakness analysis, risk analysis, quality objectives, job description, and competition table, Standard Operating Procedure, and Work Instruction. Also include in this research, the internal audit to evaluate the implementation of the new quality management system. Consequence analysis was done as the last step of this research. This analysis includes gap analysis after the design of clauses and impact analysis for the company. The final number of the fulfillment of ISO 9001:2015 is 82.91%.

**Keywords:** quality management system, QMS, ISO 9001:2015.

---

## Pendahuluan

PT. Gunung Marmer Raya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan marmer selama lebih dari 20 tahun. Perusahaan yang terletak di Pangkep, Sulawesi Selatan ini telah memiliki gunung marmer sendiri, sehingga mulai dari bahan baku hingga barang siap dijual merupakan hasil produksi dari perusahaan ini sendiri tanpa adanya bantuan pihak eksternal. Produk yang dijual ada dua jenis, yaitu *slab* (potongan marmer dalam ukuran besar) dan marmer jadi yang siap dipasang pada lantai. Pelanggan atau *customer* dari perusahaan ada yang dari luar negeri, seperti Tiongkok, Vietnam, Italia, dan sebagainya, serta ada yang dari dalam negeri.

Meskipun telah berdiri lebih dari 20 tahun, PT. Gunung Marmer Raya masih belum menerapkan standar internasional di dalam perusahaan. Melalui rekap data berdasarkan ISO 9001:2015, ternyata sebesar 23,93% kegiatan di dalam perusahaan belum berdasarkan standar internasional tersebut. Akibatnya, perusahaan tidak dapat melakukan sertifikasi ISO yang sebetulnya sangat berguna bagi perusahaan untuk bersaing secara global. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk merancang sebuah sistem manajemen mutu berdasarkan ISO 9001:2015 untuk PT. Gunung Marmer Raya.

## Metode Penelitian

### Konsep Dasar Sistem Manajemen Mutu

Sistem manajemen mutu sangat penting untuk diterapkan di dalam perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pasar yang dispesifikasikan berdasarkan pelanggan atau organisasi (Gasperzs [1]). Sistem manajemen mutu terdiri dari berbagai prosedur terdokumentasi dan praktik standar untuk menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk, baik barang maupun jasa. Kesimpulannya adalah sistem manajemen mutu tidak hanya terfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada seluruh proses untuk mencapai hasil akhir tersebut.

### Total Quality Management

*Total Quality Management* atau biasa disingkat TQM merupakan cara pengaturan organisasi untuk mencapai mutu tinggi atau *excellence* (Besterfield *et al.* [2]). TQM bertujuan untuk memenuhi ekspektasi *customer* dan kebutuhan organisasi dengan cara paling optimal dalam improvisasi berkelanjutan. Dengan meningkatnya kualitas, produktivitas di dalam perusahaan akan meningkat seperti berkurangnya *reject* dan bertambah cepatnya pekerjaan. Produktivitas yang meningkat akan menyebabkan *profit* perusahaan mengalami peningkatan dan *cost* yang dikeluarkan mengalami penurunan. Hasil akhir atau *goal* yang dicapai dari TQM adalah berkembangnya bisnis ke arah yang semakin baik.

---

<sup>1,2</sup> Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: xandertimothy30@gmail.com, jani@petra.ac.id

## ISO 9001:2015

Sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 merupakan versi terbaru dari standarisasi internasional. Pada awal mulanya, ISO dibentuk pada tahun 1987 oleh *Committee of the International Organization for Standardization (IOS)* yang berpusat di Jenewa, Swiss (Massie *et al.* [3]). Badan tersebut berfokus pada pembuatan sebuah standar internasional mengenai sistem manajemen mutu. ISO mewajibkan perusahaan untuk memiliki sebuah sistem terdokumentasi yang dalam hal ini maksudnya seluruh kegiatan di dalam perusahaan mengikuti persyaratan yang berlaku. ISO memiliki tujuh prinsip utama. Berikut merupakan tujuh prinsip utama yang terdapat pada ISO (Cianfrani *et al.* [4]).

### **Customer Focus**

Prinsip ini terfokus pada peningkatan kepuasan bagi pelanggan. Lebih dari itu, prinsip ini juga mengharuskan perusahaan untuk memberikan lebih dari harapan pelanggan (Cianfrani *et al.* [4]). Cara yang dapat dilakukan untuk prinsip ini adalah dengan penilaian menggunakan *customer feedback*. Dengan melakukan pemenuhan prinsip ini, pelanggan akan menjadi lebih setia terhadap perusahaan.

### **Leadership**

Prinsip ini lebih terfokus pada manajemen puncak yang memahami konsep sistem manajemen mutu untuk menjalankannya (Cianfrani *et al.* [4]). Seorang *leader* harus mampu memikirkan konsep jangka panjang bagi perusahaan, seperti visi-misi, *long-term plan*, edukasi, pelatihan, *monitor*, dan sebagainya. Pemimpin juga harus mampu melibatkan dan membawa karyawannya ke arah yang diinginkan perusahaan yang telah dibuat sebelumnya.

### **Engagement of People**

Prinsip ini berfokus pada pelibatan seluruh orang yang ada di dalam suatu perusahaan (Cianfrani *et al.* [4]). Sistem manajemen mutu tidak akan dapat berjalan dengan optimal tanpa adanya keterlibatan dari seluruh orang yang ada. Terlibat bukan berarti hanya sekedar mengetahui sistem manajemen mutu yang ada. Namun, seluruh orang yang ada juga harus bekerja sesuai dengan prosedur dan standar yang ada untuk mencapai tujuan.

### **Process Approach**

Prinsip ini diperlukan agar pengembangan, penerapan, dan peningkatan sistem manajemen mutu berjalan secara efektif (Cianfrani *et al.* [4]). Prinsip ini membantu perusahaan untuk mengendalikan hubungan dan ketergantungan

antar proses di dalamnya. Pendekatan proses diperlukan agar hasil yang diinginkan tercapai berdasarkan kebijakan dan arah dari organisasi. Tujuan akhirnya adalah peningkatan kinerja keseluruhan organisasi.

### **Improvement**

Prinsip peningkatan terfokus pada perbaikan secara terus menerus di dalam perusahaan (Cianfrani *et al.* [4]). Perusahaan harus secara aktif menanggapi perubahan yang terjadi karena dapat mempengaruhi nilai (*value*) yang diberikan kepada pelanggan. Peningkatan dapat dilakukan pada tahapan atau proses apa saja sesuai dengan keadaan perusahaan masing-masing.

### **Evidence-based Decision Making**

Seluruh keputusan yang dibuat di dalam perusahaan harus berdasarkan bukti yang ada (Cianfrani *et al.* [4]). Bukti tersebut juga harus mengalami proses pemeriksaan terlebih dahulu untuk memastikan validasi dan kebenarannya. Bukti yang ada harus dapat dipertanggungjawabkan apabila sewaktu-waktu dipertanyakan kebenarannya.

### **Relationship Management**

Perusahaan harus secara berkelanjutan memperhatikan hubungan relasi antar manajemen di dalamnya (Cianfrani *et al.* [4]). Tidak ada suatu manajemen yang dapat berjalan sendiri di dalam perusahaan. Setiap kegiatan yang dilakukan departemen dapat mempengaruhi departemen lainnya atau bahkan berhubungan langsung dengan pelanggan. Oleh karena itu, manajemen relasi harus menjadi sebuah prinsip yang diperhatikan di dalam sebuah sistem manajemen mutu.

## Klausul pada ISO 9001:2015

Tujuh prinsip utama tersebut akan digunakan sebagai dasar pembuatan klausul yang ada di dalam ISO 9001:2015 (Al-Rub [5]). ISO 9001:2015 terdiri dari sepuluh klausul mulai dari Klausul 1 hingga Klausul 10. Klausul 1-3 terdiri dari ruang lingkup, acuan normatif, dan persyaratan atau definisi dari sebuah ISO dan tidak akan dibahas di dalam laporan. Sementara itu klausul 4 hingga klausul 10 membahas mengenai sistem manajemen mutu dari sebuah perusahaan yang secara urut dari klausul 4 hingga klausul 10 terdiri dari konteks organisasi, kepemimpinan, perencanaan, dukungan, operasi, evaluasi kinerja, dan peningkatan.

## Keuntungan dari Penerapan ISO

Terdapat beberapa keuntungan yang didapatkan perusahaan dari penerapan ISO (Gasperzs [1]).

Keuntungan yang pertama adalah pelanggan menjadi lebih luas karena adanya jaminan produk berdasarkan ISO. Apabila telah tersertifikasi, perusahaan akan mendapat *value* kualitas tambahan dan terdaftar pada lembaga registrasi yang dapat dilihat oleh pelanggan. Keuntungan lainnya adalah peningkatan kualitas dan produktivitas. Pekerja di perusahaan akan lebih terarah dalam bekerja karena adanya prosedur dan instruksi. Keterbatasan usia sertifikasi ISO akan membuat karyawan lebih sadar untuk menciptakan kultur positif di dalam perusahaan agar sertifikasi tersebut dapat diperpanjang.

### Analisis Gap Awal

Analisis *gap* dilakukan untuk melihat kesesuaian keadaan perusahaan dengan ISO dengan cara wawancara. Pertanyaan yang diajukan berdasarkan klausul yang ada pada ISO 9001:2015 kepada pihak perusahaan. Tujuan dari langkah ini adalah mengetahui keadaan awal di perusahaan yaitu persentase kesesuaian ISO dengan yang ada di perusahaan saat ini. Angka tersebut digunakan sebagai landasan dari penelitian ini.

### Perancangan Klausul yang Tidak Sesuai

Setelah mengetahui klausul mana saja yang tidak sesuai dengan standar, langkah yang dilakukan adalah perancangan klausul ketidaksesuaian tersebut. Seluruh klausul yang belum sesuai akan dibuatkan rancangan baru sesuai dengan kebutuhannya. Pemenuhan klausul ini akan dilakukan dengan acuan *checklist* yang telah dibuat pada langkah sebelumnya.

### Validasi Perusahaan

Validasi perusahaan diperlukan untuk memastikan bahwa rancangan yang dibuat telah sesuai dengan keadaan aktual di perusahaan. Langkah ini dilakukan bersamaan dengan perancangan klausul yang tidak sesuai. Perancangan akan dilakukan dengan mempertimbangkan masukan dari perusahaan. Selain itu, rancangan yang telah dibuat juga akan ditanyakan kepada pihak perusahaan untuk divalidasi. Dengan demikian, rancangan yang dibuat telah sesuai dengan keinginan dan menjawab ketidaksesuaian yang ada di perusahaan.

### Analisis Dampak Rancangan

Analisis ini menggunakan *checklist* yang sama persis dengan analisis pada poin 3.1. Setelah itu, akan dibuat tabel analisis *gap* akhir untuk mengetahui jumlah klausul yang telah sesuai dengan ISO. Pada langkah ini pula, akan dilakukan analisis dampak rancangan berupa apa saja konsekuensi yang didapat oleh perusahaan dengan adanya rancangan sistem manajemen mutu yang baru ini. Konsekuensi

ini harus dijalankan atau dipenuhi perusahaan untuk menunjang sistem manajemen mutu.

### Sosialisasi Rancangan

Sosialisasi rancangan dilakukan untuk klausul yang telah dirancang sebelumnya. Adanya keterbatasan pandemi memaksa sosialisasi ini harus dilakukan setelah keadaan perusahaan kembali normal. Sosialisasi yang dirancang dimisalkan keadaan perusahaan berjalan sebagaimana mestinya. Tujuan dari sosialisasi ini adalah memastikan seluruh anggota perusahaan mengetahui standar sistem manajemen mutu yang baru.

## Hasil dan Pembahasan

### Analisis Gap Awal

Analisis *gap* dilakukan untuk mencari tahu klausul mana saja yang telah sesuai dan yang belum sesuai dengan dokumen ISO 9001:2015. Analisis dilakukan dengan menggunakan *checklist* kesesuaian dengan keadaan terkini di perusahaan. Analisis ini dilakukan dengan mengunjungi langsung perusahaan dan mewawancarai perwakilan pihak perusahaan yang bertanggung jawab atas kinerja secara keseluruhan di perusahaan. Hasil analisis *gap* awal dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1.** Analisis *gap* awal

Klausul	Sesuai	Tidak Sesuai	Total	Persentase Sesuai
Konteks Organisasi	1	6	7	14,28%
Kepemimpinan	6	6	12	50%
Perencanaan	0	9	9	0%
Dukungan	7	11	18	38,89%
Operasi	14	46	60	23,33%
Evaluasi Kinerja	0	6	6	0%
Peningkatan	0	3	3	0%
Total	28	89	117	23,93%

Tabel 1 menunjukkan hasil total kesesuaian dan ketidaksesuaian pertanyaan berdasarkan ISO 9001:2015 pada PT. Gunung Marmer Raya. Berdasarkan tabel tersebut, dapat terlihat bahwa 28 pertanyaan telah sesuai dari total 117 pertanyaan yang diajukan. Sedangkan, sisanya sebanyak 87 pertanyaan masih belum terpenuhi. Dalam persentase, total kesesuaian baru mencapai angka 23,93%.

### Isu Internal dan Eksternal

Isu internal dan eksternal perusahaan dapat dianalisis menggunakan Analisis *Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat* (SWOT). SWOT yang telah dibuat ini akan dijadikan landasan

sebagai pembuatan analisis risiko yang akan dijelaskan lebih lanjut pada bagian selanjutnya.

Keunggulan yang dimiliki perusahaan adalah telah berpengalaman lebih dari 20 tahun dan menjangkau pasar internasional. Selain itu, perusahaan juga memiliki gunung marmer sendiri dan pelanggan berupa perusahaan besar yang setia. Sementara itu, kelemahan dari perusahaan adalah memiliki mesin yang telah berumur dan lokasi perusahaan yang sulit diakses. Perusahaan juga memiliki jenis dan corak marmer yang terbatas, serta *uncertainty grade* marmer yang tinggi.

Dalam hal peluang, perusahaan memiliki kesempatan untuk memperluas pasar internasional karena pesaing di bidang marmer yang masih sedikit di Indonesia. Selain itu, perusahaan juga diuntungkan dengan marmer Sulawesi Selatan yang telah dikenal masyarakat karena kualitasnya. Sedangkan, ancaman yang dihadapi perusahaan adalah resesi ekonomi dan pertumbuhan properti yang melambat. Selain itu, target pasar marmer juga tergolong sempit dan adanya produk sejenis seperti marmer dengan harga yang relatif lebih murah.

### **Business Process Model (BPM)**

Urutan proses yang terjadi di dalam yang pertama adalah menerima pesanan proyek atau *forecast* dari data masa lalu. Pada proses ini, Departemen *Marketing* dan Proyek mencari pelanggan secara terus menerus, baik berupa proyek maupun perorangan, lokal maupun ekspor.

Selanjutnya, dilakukan pengecekan stok produk di gudang oleh Departemen Gudang. Apabila stok masih ada, produk bisa langsung dikirimkan kembali ke bagian *Quality Control* (QC) untuk dipersiapkan sebelum dikirimkan ke pelanggan. Apabila stok tidak ada atau kosong, Departemen Gudang meminta Bagian Tambang untuk mengambil bahan mentah berupa blok marmer untuk segera dipersiapkan ke Bagian Produksi.

Bagian Tambang yang telah mengambil blok marmer segera mengirimkan ke Bagian Produksi untuk dipotong. Potongan blok marmer akan menghasilkan *slab*. Stok *slab* yang memenuhi permintaan pelanggan akan dibawa ke mesin *bridge cutter* untuk dipotong menjadi ukuran yang diinginkan oleh pelanggan. *Slab* yang telah menjadi *tile* tersebut dibawa ke Departemen *Quality Control* untuk di-*repair* dan dibersihkan sebelum dikirim.

Departemen QC melakukan *repair* dan pembersihan marmer sebelum dikirimkan ke pelanggan. Hasil marmer yang melebihi permintaan pelanggan akan dikirimkan ke Departemen Gudang untuk disimpan

sebagai stok. Marmer yang dipesan oleh pelanggan dikirimkan ke Bagian Logistik untuk dikirimkan ke pelanggan. Pihak logistik yang digunakan adalah tenaga eksternal berupa perusahaan ekspedisi (berupa kontainer).

### **Kebijakan Mutu**

Kebijakan mutu perusahaan adalah “Perusahaan berkomitmen untuk mengantarkan kualitas produk terbaik, serta menyediakan sentuhan artistik yang mewah untuk customers”. Perusahaan juga menjabarkan kebijakan mutu tersebut menjadi tiga hal, yaitu *Qualified Personnel*, *Safety Insurance*, dan *Quality Control*. *Qualified Personnel* berarti seluruh pegawai kompeten saat direkrut, *Safety Insurance* untuk menjamin keselamatan kerja pegawai saat bekerja, dan *Quality Control* untuk memastikan produk tanpa kekurangan saat sampai di tangan konsumen. Ketiga hal tersebut menjadi fokus utama yang harus dipenuhi oleh perusahaan dalam hal kebijakan mutu.

### **Struktur Organisasi**

Struktur organisasi perusahaan di bidang operasional dikepalai oleh Dewan Komisaris. Di bawah Dewan Komisaris terdapat Direktur Utama yang menaungi Direktur Produksi, Kepala Cabang, dan *Human Resource Development* (HRD). Direktur Produksi memiliki tiga departemen, yaitu Bagian Tambang, Bagian Produksi, dan *Quality Control*. Kepala Cabang juga memiliki tiga departemen, yaitu *Marketing*, Gudang, dan Proyek. Setiap departemen tersebut memiliki *manajer* dan *staff* dengan jumlah yang berbeda-beda.

### **Analisis Risiko**

Analisis risiko pada perusahaan dilakukan dengan membuat *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA). Di dalam FMEA, terdapat beberapa indikator penilaian yang digunakan. Ketiga nilai indikator akan dikalikan, sehingga didapatkan nilai *Risk Priority Number* (RPN). Nilai RPN dapat dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu *low risk* (nilai 0-49), *medium risk* (nilai 50-99), dan *high risk* (nilai 100 ke atas). Risiko yang tergolong ke dalam *high risk* harus segera diselesaikan dan dibuat panduan kerja. Pengelompokan nilai berdasarkan indikator FMEA dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2.** Indikator penilaian dalam FMEA

Nilai	Occurences	Detectability	Severity
1 – 2	Tidak diketahui	Selalu terdeteksi	Sangat kecil
3 – 4	Kecil terjadi	Sangat mungkin	Dampak kecil
5 – 6	Jarang terjadi	Mungkin	Dampak sedang
7 – 8	Sering terjadi	Kecil	Dampak besar
9 – 10	Selalu terjadi	Tidak terdeteksi	Sangat besar

*Occurences* merupakan tingkat keseringan terjadinya risiko. *Detectability* merupakan kemampuan mendeteksi adanya risiko. Sedangkan, *severity* merupakan tingkat keparahan dampak dari risiko. Semakin besar angka indikator, berarti semakin buruk. Setelah membuat daftar risiko, risiko yang tergolong *high risk* akan dikelompokkan. Risiko dengan *high risk* dapat diselesaikan dengan pembuatan Instruksi Kerja (IK).

**Tabel 3.** Risiko dengan kategori *high risk*

Deskripsi Risiko	RPN	Area	Penyelesaian
Mesin <i>downtime</i>	140	Umum	IK Perbaikan Mesin
Penjualan turun	144	<i>Marketing</i>	IK perubahan harga
Akses terhambat	160	Logistik	IK pengiriman lain
<i>Grade</i> rendah	180	Tambang	IK tambang baru

Keempat risiko tersebut tergolong ke dalam *high risk* karena memiliki nilai RPN di atas 100. Risiko tersebut harus segera ditangani dan dipersiapkan aksi penanggulangan agar tidak memberikan dampak negatif terhadap perusahaan. Solusi aksi yang dapat dilakukan adalah dengan membuat panduan. Panduan akan digunakan apabila risiko tersebut terjadi, sehingga departemen pada area risiko mengerti apa yang harus dilakukan saat risiko tersebut tiba. Analisis risiko untuk risiko lainnya juga telah dibuat dengan aksi penyelesaian, tetapi tidak dibuatkan panduan seperti risiko *high risk* yang ada pada Tabel 3.

### Sasaran Mutu

Sasaran mutu perusahaan terdiri dari sasaran yang ingin dilakukan, target yang harus dicapai, program yang dicanangkan, dokumen yang dibutuhkan, dan frekuensi yang diberlakukan untuk tiap departemen. Departemen dikatakan berhasil apabila mampu mencapai target dalam jangka frekuensi waktu yang telah ditentukan. Departemen HRD memiliki sasaran mutu berupa proses perekrutan, peningkatan kinerja, perbaikan kedisiplinan, dan peningkatan kehadiran karyawan.

Departemen *Marketing* memiliki sasaran mutu penjualan produk (individu), sedangkan Departemen Proyek ditargetkan untuk mendapatkan pelanggan berupa proyek besar dari perusahaan besar. Bagian Produksi memiliki sasaran mutu berupa jumlah produksi dan minimalisir kecacatan produk. Bagian Gudang ditargetkan untuk menjaga barang dengan baik dan tidak ada kecacatan yang ditimbulkan di area gudang. Bagian Tambang memiliki sasaran mutu berupa proses penambangan dan proses pengiriman produk ke produksi harus tepat jumlahnya. Sementara itu, bagian *Quality Control* memiliki sasaran mutu berupa tindakan QC dan kepastian produk telah lolos QC sebelum diserahkan ke Bagian Logistik.

### Job Description

*Job description* atau disingkat *job desc* dibuat agar karyawan yang baru bergabung dapat mengetahui pekerjaan apa saja yang harus dilakukan di departemen tempat ia bekerja. Selain itu, *job desc* juga berguna bagi karyawan agar dapat fokus bekerja sesuai dengan pekerjaannya. Tanpa *job desc*, pekerja dapat keluar dari pekerjaan yang seharusnya dilakukan, sehingga dapat timbul kekecauan di dalam perusahaan. Di dalam *job desc* yang telah dibuat, terdapat pula deskripsi jabatan, *job requirements*, dan *job specification*. *Job desc* dibuat untuk semua departemen yang ada di dalam bisnis proses perusahaan, yaitu Departemen *Marketing* dan Bagian Proyek, QC, Produksi, Gudang, dan Tambang.

### Tabel Kompetensi

Tabel kompetensi dibuat untuk mengetahui dan menganalisis kompetensi karyawan perusahaan. Tabel kompetensi berisikan nama jabatan, spesialis, keahlian, dan pengalaman kerja yang dibutuhkan. Tabel kompetensi dibuat untuk memastikan sumber daya berupa orang yang dimiliki perusahaan sesuai dengan kebutuhan dan apa yang diinginkan oleh perusahaan. Sama seperti *job description*, tabel kompetensi juga dibuat untuk seluruh departemen yang ada pada bisnis proses perusahaan.

Secara umum, departemen HRD harus memiliki kemampuan personalia yang baik. *Marketing* dan Proyek harus menguasai ilmu pemasaran. Bagian Produksi harus memiliki pengetahuan mengenai proses produksi. Bagian Gudang menguasai tentang ilmu pergudangan dan Bagian Tambang memiliki pengetahuan tentang ilmu pertambangan serta mampu menjalankan alat-alat tambang. Dalam hal keahlian, secara umum, seluruh departemen harus memiliki pengetahuan operasi komputer secara dasar (mampu mengoperasikan *Microsoft Word* dan *Excel*).

### Perancangan Informasi Terdokumentasi

Informasi terdokumentasi dapat dirancang dengan menggunakan Standard Operating Procedure (SOP) dan Instruksi Kerja (IK). Perancangan SOP disesuaikan dengan bisnis proses model yang ada. Selain SOP, terdapat pula Instruksi Kerja (IK) untuk perusahaan yang berisi panduan kerja untuk sebuah departemen. Instruksi kerja berisikan mengenai urutan tindakan kerja yang harus dilakukan oleh departemen dalam menghadapi atau melakukan suatu hal. Penomoran untuk SOP adalah sebagai berikut: SOP-Nama Departemen-Nomor SOP. Penomoran IK akan mengikuti SOP sebagai berikut: IK-Nama Departemen-Nomor IK. Penomoran SOP dan IK dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Penomoran SOP dan IK

Nama SOP/IK	Nomor SOP/IK
SOP Mendapatkan <i>Order</i>	SOP-MRKT-01
SOP Membuat Pesanan	SOP-MRKT-02
IK Perubahan Harga Jual	IK-MRKT-01
SOP Pengecekan dan Pengiriman Stok	SOP-GUD-01
IK Pengiriman Barang	IK-GUD-01
SOP Penambangan Marmer	SOP-TAM-01
IK Pembukaan Tambang Baru	IK-TAM-01
SOP Pemotongan Blok	SOP-PRO-01
SOP Pemotongan <i>Slab</i>	SOP-PRO-02
IK Mesin Gerinding	IK-PRO-01
IK Mesin Poles Keda	IK-PRO-02
IK Mesin <i>Block Cutter</i>	IK-PRO-03
IK Mesin Poles Pedrini	IK-PRO-04
IK Mesin Potong Pas (MPP)	IK-PRO-05
SOP <i>Quality Control</i>	SOP-QC-01
IK Pemeriksaan QC	IK-QC-01
IK Pemeriksaan Lubang	IK-QC-02
IK Pembersihan Produk	IK-QC-03
SOP Pengiriman Produk	SOP-LOG-01
IK Pengiriman Alternatif	IK-LOG-01
SOP Pengendalian Dokumen	SOP-UMUM-01
SOP Evaluasi Kinerja	SOP-UMUM-02
SOP Audit Internal	SOP-UMUM-03
SOP Tinjauan Manajemen	SOP-UMUM-04
IK Operator/Mekanik	IK-UMUM-01
IK Perbaikan Mesin	IK-UMUM-02

Perusahaan memiliki SOP untuk departemen dan SOP untuk kegiatan umum. SOP departemen dikhususkan untuk masing-masing departemen yang ada pada bisnis proses. Sementara itu, SOP kegiatan umum dapat dilakukan oleh beberapa departemen atau bahkan manajemen utama, sehingga dinamakan sebagai SOP umum. Hal yang sama berlaku juga untuk seluruh IK yang telah dirancang.

### Audit Internal

Audit internal perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui apakah perancangan sistem manajemen mutu telah sesuai dengan pelaksanaannya. Audit internal akan dilakukan secara *cross department* di dalam perusahaan. Berdasarkan klausul ISO, audit internal harus dilakukan pada waktu yang terencana. Audit internal ini tidak dapat dijalankan karena adanya *Work From Home* (WFH) di dalam perusahaan, sehingga jadwal ini hanya sebagai contoh dan panduan untuk dilakukan perusahaan saat WFH telah berakhir. Contoh jadwal audit internal dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5.** Contoh jadwal audit internal

Tanggal	Jam	Auditor	<i>Auditee</i>
30 Nov 2020	09.00-09.55	<i>Marketing</i>	Gudang
30 Nov 2020	10.00-10.55	Gudang	Proyek
30 Nov 2020	11.00-11.55	Tambang	Produksi
30 Nov 2020	13.00-13.55	Produksi	Logistik
30 Nov 2020	14.00-14.55	QC	HRD
30 Nov 2020	15.00-15.55	Logistik	Tambang
01 Des 2020	09.00-09.55	Proyek	<i>Marketing</i>
01 Des 2020	10.00-10.55	HRD	QC

Perancangan audit internal seperti terlihat pada Tabel 5 berisikan mengenai tanggal, jam, auditor, dan *auditee*. Pihak auditor membuat daftar pertanyaan untuk mencari temuan ketidaksesuaian tindakan dengan perancangan sistem manajemen mutu. Sementara itu, *auditee* merupakan pihak yang diteliti dan harus mempersiapkan dokumen-dokumen terkait yang diperlukan. Jadwal audit internal ini dapat disesuaikan kembali terkait kesiapan dan periode pelaksanaan agar tidak mengganggu proses operasional di dalam perusahaan.

**Tabel 6.** Contoh audit internal

No.	Auditor	<i>Auditee</i>	Temuan	Klausul	Keterangan
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Laporan audit internal juga perlu dibuat untuk mengetahui temuan apa saja yang didapatkan. Di dalam laporan tersebut terdapat pihak auditor, *auditee*, jenis temuan, klausul, dan keterangan. Temuan merupakan hasil ketidaksesuaian pelaksanaan dengan sistem manajemen mutu. Klausul merupakan dasar klausul ISO yang tidak sesuai, dan keterangan merupakan tingkat temuan yang terjadi. Tingkatan tersebut terdiri dari *major*, *minor*, dan *observation*. *Major* berarti tingkat ketidaksesuaian tinggi, *minor* berarti tingkat ketidaksesuaian rendah, dan *observation* berarti klausul sudah sesuai, tetapi *improvement* masih dapat dilakukan.

### Analisis Dampak Rancangan

Analisis dampak yang dapat dilakukan pertama adalah analisis *gap* akhir untuk mencari tahu klausul mana saja yang telah sesuai dan yang belum sesuai dengan dokumen ISO 9001:2015. Analisis ini dilakukan persis seperti analisis *gap* awal. Analisis ini diandaikan apabila klausul telah dijalankan untuk mengetahui berapa persentase kesesuaian yang baru. Hasil rangkuman analisis *gap* akhir dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 6.** Analisis *gap* akhir

Klausul	Sesuai	Tidak Sesuai	Total	Persentase Sesuai
Konteks				
Organisasi	7	0	7	100%
Kepemimpinan	12	0	12	100%
Perencanaan	9	0	9	100%
Dukungan	16	2	18	88,89%
Operasi	42	18	60	70%
Evaluasi Kinerja	6	0	6	100%
Peningkatan	3	0	3	100%
Total	97	20	117	82,91%

Tabel 6 menunjukkan hasil total kesesuaian dan ketidaksesuaian pertanyaan setelah rancangan selesai dilakukan. Berdasarkan tabel tersebut, dapat terlihat bahwa 97 pertanyaan telah sesuai dari total 117 pertanyaan yang diajukan. Sedangkan, sisanya sebanyak 20 pertanyaan masih belum terpenuhi. Dalam persentase, kondisi akhir total kesesuaian telah mencapai angka 82,91%.

**Tabel 7.** Tabel perbandingan

Klausul	Sesuai	Tidak Sesuai	Total
Konteks			
Organisasi	14,28%	100%	85,72%
Kepemimpinan	50%	100%	50%
Perencanaan	0%	100%	100%
Dukungan	38,89%	88,89%	50%
Operasi	23,33%	70%	46,67%
Evaluasi Kinerja	0%	100%	100%
Peningkatan	0%	100%	100%
Total	23,93%	82,91%	58,98%

Tabel 7 menunjukkan peningkatan kesesuaian yang terjadi antara sebelum dan sesudah perancangan. Dapat terlihat pada tabel, bahwa semua klausul mengalami peningkatan persentase kesesuaian. Peningkatan terkecil sebesar 46,67% pada klausul 8 dan peningkatan terbesar sebesar 100% pada klausul 6, 9, dan 10. Total peningkatan yang terjadi sebesar 58,98%.

Selain analisis *gap* akhir dan tabel perbandingan, analisis dampak rancangan juga perlu dilakukan. Hal ini disebabkan adanya perancangan sistem manajemen mutu yang baru, sehingga akan menimbulkan dampak kepada perusahaan mengenai apa saja yang harus disiapkan atau dilakukan perusahaan untuk menunjang sistem yang baru tersebut. Untuk klausul 4 mengenai konteks organisasi, perusahaan perlu melakukan *update* secara rutin mengenai isu internal dan eksternal perusahaan. Isu tersebut akan selalu berubah dan memiliki signifikansi yang tinggi di dalam perusahaan sebagai masukan sistem manajemen mutu, sehingga pemutakhiran isu tersebut sangatlah penting. Periode *update* yang

direkomendasikan untuk perusahaan adalah sebulan sekali.

Untuk klausul 5 mengenai kepemimpinan, perusahaan perlu meminta Kepala Cabang untuk banyak turun ke lapangan dan menunjukkan komitmen dan kepemimpinan. Alternatifnya adalah dengan membentuk *Management Trainee* yang berguna untuk melatih karyawan baru dan mengawasi jalannya sistem manajemen mutu di perusahaan. Selain itu, perusahaan juga harus melakukan *update* struktur organisasi di bidang operasional sesegera mungkin setelah adanya perubahan. Perubahan ini juga harus diumumkan ke karyawan dan pemasangan struktur yang baru harus segera dilakukan.

Untuk klausul 6 mengenai perencanaan, perusahaan perlu membuat analisis risiko yang baru apabila terjadi perubahan atau penambahan isu internal dan eksternal. Tindakan ini perlu dilakukan karena analisis risiko yang dibuat berlandaskan pada analisis isu internal dan eksternal. Analisis risiko yang baru yang tergolong *high risk* harus segera mungkin diselesaikan dan disiapkan panduan kerjanya. Masih dalam klausul 6, sasaran mutu juga perlu ditinjau secara rutin sesuai dengan periode target yang telah dipasang. Evaluasi tiap departemen harus dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan semua departemen telah memenuhi target.

Untuk klausul 7 mengenai dukungan, perusahaan harus secara aktif memperbarui dan menambahkan daftar sumber daya yang baru. Sumber daya ini meliputi infrastruktur, *job desc*, dan tabel kompetensi. Selain itu, perusahaan juga harus menyimpan semua SOP dan IK yang telah dibuat, serta mengganti atau menambah SOP dengan mengikuti prosedur yang berlaku (SOP-UMUM-01). Perubahan atau penambahan SOP baru juga harus diumumkan ke karyawan perusahaan.

Untuk klausul 8 mengenai operasi, perusahaan harus memastikan proses operasi yang berjalan telah sesuai dengan SOP atau IK yang dibuat. Jika diperlukan, perusahaan dapat menambah *supervisor* untuk tiap departemen yang bertugas untuk mengawasi jalannya proses operasi. Perusahaan juga harus menunjuk atau membentuk departemen baru yang khusus menangani hubungan masyarakat. Departemen ini bertugas secara khusus untuk memberikan layanan kepada calon pelanggan atau pelanggan termasuk menerima *komplain*. Departemen ini dapat dibentuk dan diberikan *job desc* khusus untuk hubungan masyarakat.

Untuk klausul 9 mengenai evaluasi kinerja, perusahaan harus menyediakan waktu khusus untuk melakukan audit internal. Tujuannya adalah untuk mencari temuan ketidaksesuaian yang

mungkin terjadi atau untuk melakukan improvisasi pada proses-proses tertentu menjadi lebih baik. Perusahaan juga harus melakukan evaluasi kinerja tiap departemen dan evaluasi kepuasan pelanggan. Evaluasi kinerja dapat dilihat dari ketercapaian sasaran mutu, sedangkan kepuasan pelanggan dapat ditangani dan ditampung oleh departemen baru yaitu hubungan masyarakat. Selain itu, manajemen atas juga harus melakukan tinjauan manajemen berupa pemberian masukan dan pengadaan rapat tahunan yang berguna untuk peningkatan berkelanjutan di perusahaan.

Untuk klausul 10 mengenai peningkatan, perusahaan harus melakukan analisis peningkatan berdasarkan *opportunity* di dalam SWOT. Tujuannya adalah untuk memanfaatkan semaksimal mungkin peluang yang ada. Dalam hal tindakan korektif, perusahaan juga harus menunjuk satu atau lebih departemen untuk menangani proses retur barang. Departemen hubungan masyarakat dapat ditunjuk sebagai penampung komplain retur, sedangkan Bagian Produksi bertugas untuk melakukan aksi retur barang tersebut.

### Sosialisasi Rancangan

Sosialisasi memiliki arti upaya untuk membuat sesuatu menjadi dikenal, dipahami, dan dihayati oleh masyarakat (dalam hal ini adalah orang di dalam perusahaan). Sosialisasi rancangan dilakukan agar muncul kesadaran dari seluruh *stakeholders* di dalam perusahaan mengenai adanya sistem manajemen yang baru. Selain itu, SOP dan IK yang telah dibuat juga dapat segera diimplementasikan sesaat setelah *Work From Home* (WFH) berakhir. Sosialisasi ini disiapkan untuk keadaan di perusahaan saat telah berjalan secara normal.

Langkah sosialisasi yang dapat dilakukan adalah dimulai dengan mengadakan rapat yang dihadiri oleh manajemen atas saja (Dewan Komisaris, Direktur Utama, Direktur Produksi, dan Kepala Cabang) untuk mempelajari sistem manajemen mutu yang baru. Setelah itu, SOP dan IK yang telah dibuat dapat dipasangkan pada area kerja yang mudah dilihat oleh semua orang. Setelah itu, mengadakan rapat yang dihadiri oleh seluruh karyawan perusahaan untuk mendapatkan penjelasan sistem yang baru. Jika diperlukan, dapat diadakan pula pelatihan menggunakan bantuan tenaga eksternal.

### Simpulan

PT. Gunung Marmer Raya merupakan perusahaan yang telah bergerak di bidang marmer selama lebih

dari 20 tahun. Perusahaan ini tidak hanya bergerak di dalam negeri, tetapi juga telah berhasil memasarkan produknya hingga ke luar negeri. Namun, hingga saat ini, perusahaan masih belum memiliki sistem manajemen mutu yang berdasarkan standar internasional. Padahal, penerapan ISO memberikan banyak keuntungan bagi perusahaan dan dapat membantu perusahaan untuk beroperasi berdasarkan standar yang telah diterima secara luas. Oleh karena itu, perancangan sistem manajemen mutu berdasarkan ISO 9001:2015 perlu dilakukan di perusahaan ini.

Perancangan yang dilakukan meliputi klausul 4 hingga klausul 10 ISO. Implementasi tidak dapat dilakukan karena saat perancangan ini dibuat, perusahaan sedang menerapkan *Work From Home* (WFH). Perancangan dimulai dengan melakukan analisis *gap* awal terlebih dahulu untuk mengetahui klausul mana saja yang telah dipenuhi perusahaan dan mana yang belum. Untuk klausul yang belum terpenuhi, klausul tersebut akan dirancang terlebih dahulu, sedangkan klausul yang sudah sesuai akan langsung dimasukkan ke dalam perancangan berdasarkan apa yang dimiliki perusahaan.

Klausul dibuat mulai dari klausul 4 yang berisikan mengenai isu internal dan eksternal perusahaan. Klausul 5 berisikan mengenai kepemimpinan yang juga dilengkapi dengan kebijakan mutu perusahaan. Pada klausul 6, fokus utama ada pada analisis risiko yang dirancang dengan membuat FMEA. Klausul 7 membahas mengenai dukungan yang dimiliki perusahaan, khususnya terfokus pada pembuatan SOP. Klausul 8 terfokus pada operasi yang ada di perusahaan. Klausul yang terakhir adalah audit internal (klausul 9) dan peningkatan (klausul 10). Analisis dampak rancangan dilakukan agar perusahaan mengetahui apa saja yang harus dipersiapkan untuk mendukung sistem manajemen yang baru. Penelitian ini ditutup dengan sosialisasi rancangan.

### Daftar Pustaka

1. Gaspersz, V. *Total Quality Control*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2008.
2. Besterfield, D. H., Michna, C. B., Besterfield, G., and Sacre, M.B. *Total Quality Management 3rd Edition*. Prentice Hall, Illinois, 2002.
3. Massie, F. G. and Rahardjo, J. Evaluasi Efektivitas Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015, *Jurnal Titra*, 7(1), 2019, pp. 37-42
4. Cianfrani, C. A., Tsiakals, J. J., and West, J.E. *ISO 9001:2008 Explained*, 3<sup>rd</sup> ed., ASQ Quality Press, Wisconsin, 2009.
5. Al-Rub, F. A., *Quality Management Systems (ISO 9001:2015)*, GAVIN eBooks, Illinois, 2020.