

# Evaluasi Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada PT. X dengan Metode Analisa Gap

Richard Susanto<sup>1</sup>, Jani Rahardjo<sup>2</sup>

**Abstract:** PT. X is a company that produces coolbox, bioaga, and road barriers. In order to maintain the company's performance and product quality, PT. X has a quality management system, namely ISO 9001:2015. But in fact PT. X still has not implemented a good quality management system. This can pose a risk to the company's performance and product quality that can be disrupted. Therefore, this research was conducted to knowing the level of conformity of the implementation of the quality management system with the actual conditions in PT. X and provide suggestions for improvements. This study identified 5 findings of problems that exist in the implementation of the company's quality management system that are not in accordance with the ISO 9001:2015 standard. Then an analysis is carried out to find out the root cause of the problem using the fishbone diagram and five whys analysis method. From the results of the analysis of the root causes of the problem then a proposed improvement is designed to be able to resolve the problem findings by referring to the clauses in the ISO 9001:2015 document. The results of this study are expected to be used and can be useful for PT. X.

**Keywords:** ISO 9001:2015; gap analysis; quality management system

## Pendahuluan

PT. X merupakan perusahaan yang memproduksi Coolbox, Bioaga, Road Barrier, produk marine, dan perlengkapan bangunan. PT. X mulai beroperasi pada tahun 2016. Untuk dapat bersaing dan memenuhi kebutuhan konsumen, PT. X berusaha untuk menjaga kualitas dari produknya. Dalam hal ini, PT. X menerapkan sistem manajemen mutu untuk menjaga dan menjamin kualitas produk. Lebih dari itu, sistem manajemen mutu digunakan oleh perusahaan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan dan juga menjaga kinerja perusahaan.

Sistem manajemen mutu yang digunakan oleh PT. X adalah ISO 9001:2015. Jika diterapkan dengan baik, ISO 9001:2015 dapat meningkatkan dan menjaga kualitas produk. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan konsumen untuk membeli produk PT. X serta dapat meningkatkan kepuasan konsumen terhadap produk dan pelayanan perusahaan. Namun, kondisi tersebut masih belum dimiliki oleh PT. X karena pada kenyataannya perusahaan belum menerapkan seluruh sistem manajemen mutu dengan baik. Salah satu faktor penyebabnya adalah masih ada beberapa karyawan yang tidak menerapkan prosedur yang sesuai dengan sistem manajemen mutu pada ISO 9001:2015.

Penerapan sistem manajemen mutu yang tidak maksimal dapat menimbulkan dampak buruk terhadap kinerja perusahaan dan kualitas dari produk yang dihasilkan. Jika hal ini terus dibiarkan, maka akan dapat menghambat perkembangan perusahaan kedepannya. Oleh karena itu, pada penelitian ini dilakukan analisa gap antara sistem manajemen mutu dan kondisi aktual di lapangan dengan tujuan untuk mengetahui akar permasalahan, sehingga dapat dilakukan perbaikan untuk menyelesaikan masalah dan memastikan sistem manajemen mutu diterapkan dengan baik.

## Metode Penelitian

Pada bab metode penelitian akan diulas metode penyelesaian masalah yang digunakan pada penelitian ini.

### Observasi Perusahaan

Melakukan pengamatan terhadap seluruh proses kerja yang ada di PT. X. Pengamatan atau observasi dilakukan dengan tujuan agar mendapatkan informasi yang nantinya berguna untuk penelitian.

### Studi Literatur

Melakukan studi literatur mengenai sistem manajemen mutu, ISO 9001:2015, dan analisa gap. Studi literatur dilakukan sebagai landasan dalam membuat penelitian ini.

<sup>1,2</sup> Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: richardsusanto27@gmail.com, jani@petra.ac.id

### Checklist Pertanyaan (Identifikasi Masalah)

Mengisi *checklist* pertanyaan sebelum perbaikan dilakukan untuk mengetahui temuan kesalahan yang ada. Mengisi *checklist* pertanyaan juga bertujuan untuk mendapatkan persentase evaluasi penerapan sebelum perbaikan dilakukan. *Checklist* pertanyaan dilakukan sesuai dengan standar ISO 9001:2015. ISO 9001:2015 adalah suatu standar manajemen mutu yang diterbitkan oleh *International Organization for Standardization*. ISO 9001:2015 berisi persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi suatu perusahaan untuk membentuk sebuah sistem manajemen mutu. Dengan berpedoman pada ISO 9001:2015, sebuah perusahaan dapat melakukan evaluasi dengan tujuan untuk dapat mengetahui apakah produk dan proses yang dilakukan oleh perusahaan tersebut mampu memenuhi keinginan atau persyaratan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau pelanggan dengan baik dan konsisten (Redi & Putra [1]).

### Analisis Temuan Masalah

Setelah menemukan temuan masalah, selanjutnya temuan masalah dianalisis untuk dapat menemukan akar penyebab masalah dengan menggunakan metode *fishbone diagram* dan *five whys analysis*. *Fishbone diagram* adalah alat untuk mengidentifikasi berbagai sebab potensial dari satu masalah. Masalah akan dipecah menjadi sejumlah kategori yang berkaitan, mencakup manusia, material, mesin, prosedur, dan sebagainya (Kusnadi [2]). *five whys analysis* adalah sebuah alat yang dapat digunakan untuk menemukan penyebab dari suatu masalah dan menyelesaikan masalah dari sebuah ketidaksesuaian pada proses atau produk. Metode ini adalah praktik bertanya mengapa sebanyak lima kali, dalam upaya menentukan akar penyebab dari suatu masalah. Dalam praktiknya, metode ini tidak selalu menggunakan 5 kali pertanyaan *why*, bisa lebih dari 5 kali ataupun kurang, sesuai kebutuhan. (Six Sigma Indonesia [3]).

### Perancangan Solusi Perbaikan

Setelah mengetahui akar penyebab dari permasalahan yang ada, tahap selanjutnya adalah menentukan solusi perbaikan terhadap temuan masalah yang ada.

### Checklist Pertanyaan Setelah Perbaikan

Tahap selanjutnya adalah mengisi *checklist* pertanyaan setelah dilakukan perbaikan. Hal ini dilakukan agar mengetahui persentase tingkat pemenuhan perbaikan yang dilakukan.

### Perhitungan Persentase Analisa Gap

Analisa *gap* adalah sebuah alat yang dirancang untuk mengukur perbedaan antara keadaan aktual atau kinerja organisasi pada selang waktu tertentu dan keadaan yang diinginkan atau potensial di masa depan. Proses penghitungan persentase analisa *gap* dilakukan setelah melakukan perbaikan. Persentase didapatkan dari jumlah penerapan pada setiap klausul pada kondisi sebelum dan sesudah perbaikan.

### Kesimpulan

Kesimpulan yang didapat yaitu hasil dari analisa *gap* yang telah dilakukan beserta dengan Persentase pada setiap klausul yang telah didapatkan dan pemberian solusi dan penerapan.

## Hasil dan Pembahasan

### Profil Perusahaan

PT. X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produk Coolbox, Bioaga, Road Barrier, produk marine, dan perlengkapan bangunan. Produk PT.X telah tersebar di berbagai daerah di Indonesia. Kebijakan mutu yang dimiliki yaitu PT.X berkomitmen untuk selalu meningkatkan produktivitas kinerja agar menghasilkan produk bermutu secara berkesinambungan demi kepuasan konsumen. Sesuai dengan kebijakan mutu yang ada PT.X berkomitmen untuk menjaga mutu dan meningkatkan kualitas produk dan layanannya. PT.X juga memiliki sertifikasi ISO 9001:2015 untuk menjamin kualitas produk yang dihasilkan.

### Checklist Sebelum Perbaikan

Hasil checklist sebelum perbaikan dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1.** Hasil *checklist* sebelum perbaikan

Klausul	Nilai Persentase
4	60,00%
5	33,33%
6	85,70%
7	76,50%
8	97,60%
9	54,50%
10	78,00%

Pada perhitungan persentase tiap klausul dapat dilihat pada tabel 1. Sebelum dilakukan perbaikan pada klausul 5 memiliki nilai terendah yaitu sebesar 33,33%. Nilai tertinggi sebelum perbaikan pada klausul 8 dengan skor 97,6%.

### Analisis Temuan Masalah

Hasil temuan masalah yang telah didapatkan dari pengamatan yang telah dilakukan dapat dilihat pada Tabel 2. berikut ini.

**Tabel 2.** Hasil temuan masalah

No	Klausul	Temuan Masalah
1	5.2	Perusahaan belum menerapkan kebijakan mutu yang ada dengan baik
2	9.1.2	Perusahaan tidak mengukur dan menganalisis tingkat kepuasan pelanggan
3	4.4	Kesulitan mengontrol absensi, laporan kegiatan dan keuangan divisi marketing/sales yang berada di luar kota
4	8.1	Banyak departemen yang belum mengisi form analisa sasaran mutu dengan baik
5	7.1.3	Tidak ada jadwal khusus untuk proses perawatan mesin hojet PE

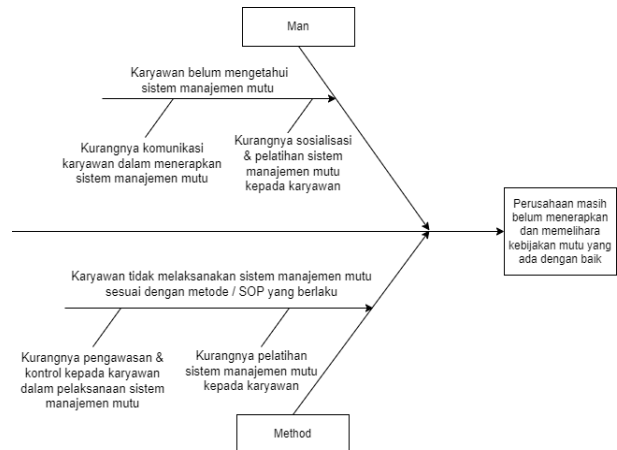
Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan, didapatkan 5 temuan masalah (tabel 2) yang tidak sesuai dengan ISO 9001:2015. Temuan pertama yaitu perusahaan masih belum menerapkan dan memelihara kebijakan mutu yang ada / beberapa staff masih belum mengetahui kebijakan mutu yang dimiliki oleh perusahaan. Temuan kedua yaitu perusahaan tidak mengukur dan menganalisis tingkat kepuasan pelanggan. Temuan ketiga yaitu kesulitan mengontrol absensi, laporan kegiatan dan keuangan divisi marketing/sales yang berada di luar kota. Temuan keempat yaitu banyak departemen yang masih belum mengisi form analisa sasaran mutu dengan baik. Temuan kelima yaitu tidak ada jadwal khusus untuk proses perawatan mesin hojet PE. Setelah mendapatkan 5 temuan, Langkah selanjutnya adalah mencari akar permasalahan.

### Analisis Akar Penyebab Masalah

Analisa akar penyebab masalah dilakukan dengan tujuan untuk dapat menganalisis dan mengetahui penyebab terjadinya masalah pada sistem manajemen mutu perusahaan hingga ke akar penyebabnya. Analisa akar penyebab masalah dilakukan dengan menggunakan dua alat, yaitu *fishbone diagram* dan *five whys analysis*. Dengan melakukan analisis akar penyebab masalah, akan ditemukan kejelasan yang lebih terhadap hasil temuan masalah pada sistem manajemen mutu perusahaan. Dengan mengetahui akar penyebab masalah yang ada pada sistem manajemen mutu perusahaan, maka selanjutnya dapat dilakukan beberapa tindakan sebagai solusi perbaikan dan tindakan pencegahan.

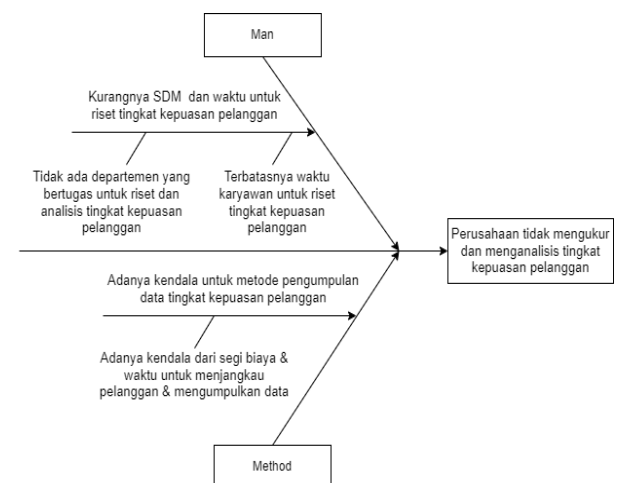
*Fishbone diagram* digunakan sebagai alat untuk mencari akar penyebab masalah pada pelaksanaan

sistem manajemen mutu perusahaan. *Fishbone diagram* dibuat untuk masing-masing temuan masalah yang telah didapatkan. Berikut ini adalah *fishbone diagram* (Gambar 1) temuan masalah 1 (perusahaan belum menerapkan dan memelihara kebijakan mutu yang ada dengan baik):



**Gambar 1.** *Fishbone Diagram* temuan masalah 1

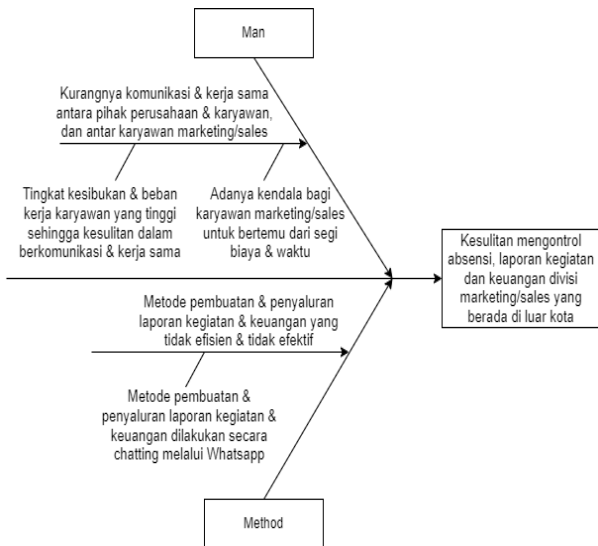
Berdasarkan *fishbone diagram* untuk temuan masalah 1 (Gambar 1). Dari segi faktor manusia, temuan masalah 1 disebabkan karena beberapa karyawan masih belum mengetahui kebijakan sistem manajemen mutu yang dimiliki oleh perusahaan. Dari segi faktor metode, temuan masalah 1 disebabkan karena beberapa karyawan tidak melaksanakan sistem manajemen mutu sesuai dengan metode / SOP yang berlaku. Hal ini dapat terjadi dikarenakan kurangnya pelatihan sistem manajemen mutu dari pihak perusahaan kepada karyawan secara berkala dan kurangnya pengawasan dan kontrol dari pihak perusahaan kepada karyawan dalam pelaksanaan sistem manajemen mutu. Berikut ini adalah *fishbone diagram* temuan masalah 2 (Gambar 2):



**Gambar 2.** *Fishbone Diagram* temuan masalah 2

Berdasarkan *fishbone diagram* untuk temuan masalah 2 (Gambar 2) dapat diketahui bahwa

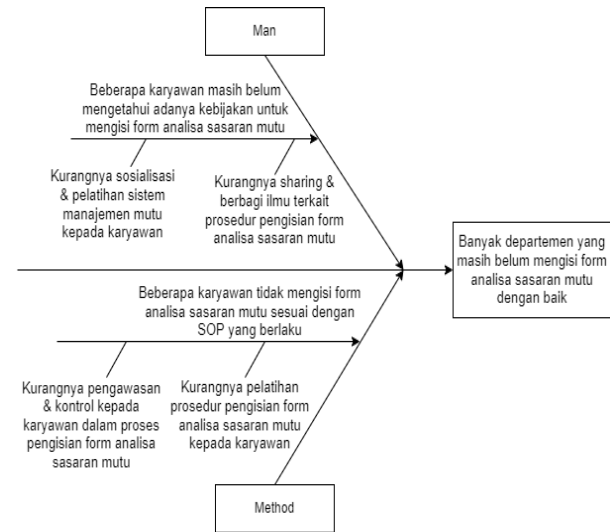
temuan masalah 2 disebabkan oleh dua faktor utama, yaitu faktor manusia dan metode. Dari segi faktor manusia, temuan masalah 2 disebabkan karena kurangnya sumber daya manusia dan waktu untuk dapat melakukan riset untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Dari segi faktor metode, temuan masalah 2 disebabkan karena adanya kendala dan kesulitan untuk metode pengumpulan data tingkat kepuasan dari pelanggan. Kesulitan dalam mengumpulkan data tingkat kepuasan pelanggan tersebut terjadi khususnya dari segi biaya dan waktu untuk dapat menjangkau pelanggan dan mengumpulkan data. Hal ini dikarenakan Jumlah pelanggan yang sangat banyak serta tersebar di berbagai daerah di Indonesia serta perusahaan tidak memiliki metode pengumpulan data yang baik, seperti menggunakan google form. Berikut ini adalah *fishbone diagram* (Gambar 3) temuan masalah 3 (kesulitan dalam mengontrol absensi, laporan kegiatan dan keuangan yang dilakukan divisi marketing/sales yang berada di luar kota):



Gambar 3. *Fishbone Diagram* temuan masalah 3

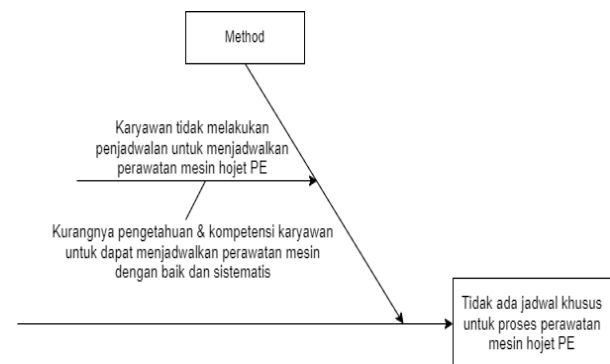
Berdasarkan *fishbone diagram* untuk temuan masalah 3 (Gambar 3) dapat diketahui bahwa temuan masalah 3 disebabkan oleh faktor manusia dan metode. Dari segi faktor manusia, temuan masalah 3 disebabkan karena kurangnya komunikasi dan kerja sama antara pihak perusahaan dengan karyawan, maupun antar karyawan marketing/sales. Dari segi faktor metode, temuan masalah 3 disebabkan karena metode pembuatan dan penyaluran laporan kegiatan dan keuangan yang tidak efisien dan tidak efektif. Hal ini dapat terjadi dikarenakan metode pembuatan dan penyaluran laporan kegiatan dan keuangan dilakukan secara chatting melalui Whatsapp. Metode tersebut diterapkan karena karyawan tidak memiliki kompetensi untuk membuat dan menyalurkan laporan kegiatan dan keuangan melalui platform lain seperti google form. Berikut ini adalah *fishbone diagram* (Gambar 4) temuan masalah 4 (banyak

departemen yang masih belum mengisi form analisa sasaran mutu dengan baik):



Gambar 4. *Fishbone Diagram* temuan masalah 4

Berdasarkan *fishbone diagram* untuk temuan masalah 4 (Gambar 4) dapat diketahui bahwa temuan masalah 4 disebabkan oleh dua faktor utama, yaitu faktor manusia dan metode. Dari segi faktor manusia, temuan masalah 4 disebabkan karena beberapa karyawan masih belum mengetahui adanya kebijakan untuk mengisi form analisa sasaran mutu. Dari segi faktor metode, temuan masalah 4 disebabkan karena beberapa karyawan tidak mengisi form analisa sasaran mutu sesuai dengan SOP yang berlaku. Hal ini dapat terjadi dikarenakan kurangnya pelatihan prosedur pengisian form analisa sasaran mutu dari pihak perusahaan kepada karyawan dan kurangnya pengawasan dan kontrol dari pihak perusahaan kepada karyawan dalam proses pengisian form analisa sasaran mutu. Berikut ini adalah *fishbone diagram* (Gambar 5) temuan masalah 5 (tidak ada jadwal khusus proses perawatan mesin hojet PE):



Gambar 5. *Fishbone Diagram* temuan masalah 5

Berdasarkan *fishbone diagram* untuk temuan masalah 5 (Gambar 5) dapat diketahui bahwa temuan masalah 5 disebabkan oleh satu faktor utama, yaitu faktor metode. Dari segi faktor manusia, temuan masalah 5 disebabkan karena

karyawan tidak melakukan penjadwalan untuk dapat merancang jadwal perawatan mesin hojet PE. Karyawan tidak melakukan penjadwalan perawatan mesin karena kurangnya pengetahuan dan kompetensi karyawan untuk bisa melakukan proses penjadwalan perawatan mesin dengan baik dan sistematis. Hal ini disebabkan karena kurangnya sosialisasi dan pelatihan proses penjadwalan perawatan mesin.

Selanjutnya dilakukan analisis akar penyebab masalah menggunakan metode *five whys analysis*. Berikut ini adalah tabel hasil analisis akar penyebab masalah menggunakan *five whys analysis*:

**Tabel 3.** *Five whys analysis* temuan masalah 1

Why	Man	Method
1	Beberapa karyawan masih belum mengetahui kebijakan sistem manajemen mutu yang dimiliki oleh perusahaan	Beberapa karyawan tidak melaksanakan sistem manajemen mutu sesuai dengan metode / SOP yang berlaku
2	Kurangnya sosialisasi dan pelatihan sistem manajemen mutu dari pihak perusahaan kepada karyawan, khususnya untuk karyawan baru	Kurangnya pelatihan sistem manajemen mutu dari pihak perusahaan kepada karyawan secara berkala
	Kurangnya sharing dan berbagi ilmu sistem manajemen mutu dari karyawan lama kepada karyawan baru	Kurangnya pengawasan dan kontrol dari pihak perusahaan kepada karyawan dalam pelaksanaan sistem manajemen mutu
3	Tidak adanya pengaturan jadwal khusus yang ditetapkan pihak perusahaan dan departemen QC untuk melakukan sosialisasi dan pelatihan kepada karyawan	Tidak adanya pengaturan jadwal khusus yang ditetapkan pihak perusahaan dan departemen QC untuk melakukan pelatihan kepada karyawan
	Kurangnya komunikasi dan kerja sama antara karyawan dalam menerapkan sistem manajemen mutu	Tidak ada pihak perusahaan yang melakukan pengawasan pelaksanaan sistem manajemen mutu yang dilakukan karyawan
4	Kurang ada inisiatif antar karyawan untuk menentukan jadwal sosialisasi & pelatihan serta saling menjalin komunikasi dan kerja sama	Kesibukan dan beban kerja karyawan yang tinggi sehingga kesulitan dalam menentukan waktu untuk pelatihan & pengawasan pelaksanaan sistem manajemen mutu
5	Tingkat kesibukan dan beban kerja karyawan yang cukup tinggi	-

**Tabel 4.** *Five whys analysis* temuan masalah 2

Why	Man	Method
1	Kurangnya sumber daya manusia dan waktu untuk dapat melakukan riset untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan	Adanya kendala dan kesulitan untuk metode pengumpulan data tingkat kepuasan dari pelanggan
2	Tidak ada departemen khusus yang bertugas untuk melakukan riset dan analisis terhadap tingkat kepuasan pelanggan	Adanya kendala dan kesulitan dari segi biaya dan waktu untuk dapat menjangkau pelanggan dan mengumpulkan data pelanggan
3	Pihak perusahaan tidak membentuk departemen khusus (misalnya: research and development) Tingkat kesibukan dan beban kerja yang cukup tinggi bagi karyawan	Jumlah pelanggan yang sangat banyak serta tersebar di berbagai daerah di Indonesia  Perusahaan tidak memiliki metode pengumpulan data yang baik, seperti menggunakan google form

**Tabel 5.** *Five whys analysis* temuan masalah 3

Why	Man	Method
1	Kurangnya komunikasi dan kerja sama antara pihak perusahaan dengan karyawan, maupun antar karyawan marketing/sales	Metode pembuatan dan penyaluran laporan kegiatan dan keuangan yang tidak efisien dan tidak efektif
2	Tingkat kesibukan dan beban kerja yang cukup tinggi bagi karyawan	Metode pembuatan dan penyaluran laporan kegiatan dan keuangan dilakukan secara chatting melalui Whatsapp
3	Adanya kendala dan kesulitan bagi karyawan marketing/sales	Karyawan tidak memiliki kemampuan dan kompetensi untuk dapat membuat dan menyalurkan laporan kegiatan dan keuangan melalui platform lain seperti google form
4	Jumlah sumber daya manusia yang kurang sehingga beban kerja cukup tinggi Karyawan marketing/sales yang bekerja di berbagai daerah (luar kota)	Kurangnya inisiatif antar karyawan untuk belajar terkait proses pembuatan laporan
5	-	Tidak ada pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan terkait cara pembuatan dan penyaluran laporan kegiatan dan keuangan melalui google form

**Tabel 6.** *Five whys analysis* temuan masalah 4

Why	Man	Method
1	Beberapa karyawan masih belum mengetahui adanya kebijakan untuk mengisi form analisa sasaran mutu. Form analisa mutu penting bagi perusahaan untuk perencanaan dan target setiap divisi	Beberapa karyawan tidak mengisi form analisa sasaran mutu sesuai dengan SOP yang berlaku
2	Kurangnya sosialisasi dan pelatihan sistem manajemen mutu dari pihak perusahaan kepada karyawan, khususnya untuk karyawan baru Kurangnya sharing dan berbagi ilmu terkait prosedur pengisian form analisa sasaran mutu	Kurangnya pelatihan prosedur pengisian form analisa sasaran mutu dari pihak perusahaan kepada karyawan  Kurangnya pengawasan dan kontrol dari pihak perusahaan kepada karyawan dalam proses pengisian form analisa sasaran mutu
3	Tidak adanya pengaturan jadwal khusus yang ditetapkan perusahaan dan departemen QC untuk melakukan sosialisasi dan pelatihan kepada karyawan Kurang ada inisiatif antar karyawan untuk menentukan jadwal sosialisasi & pelatihan. Kurangnya komunikasi dan kerja sama antara karyawan dalam mengisi form analisa sasaran mutu	Tidak adanya pengaturan jadwal khusus yang ditetapkan pihak perusahaan dan departemen QC untuk melakukan pelatihan kepada karyawan  Tidak ada pihak perusahaan yang diberikan tugas khusus untuk secara berkala melakukan pengawasan proses pengisian form analisa sasaran mutu yang dilakukan karyawan
4	Kurang ada inisiatif antar karyawan untuk menentukan jadwal pelatihan karyawan serta saling menjalin komunikasi dan kerja sama, untuk mengisi form analisa sasaran mutu	Tingkat kesibukan dan beban kerja yang cukup tinggi bagi karyawan sehingga cukup kesulitan dalam menentukan waktu yang tepat untuk melakukan pelatihan dan pengawasan proses pengisian form analisa sasaran mutu
5	Tingkat kesibukan dan beban kerja yang cukup tinggi bagi karyawan sehingga cukup kesulitan dalam berkomunikasi serta menentukan waktu yang tepat untuk melakukan sosialisasi dan pelatihan	-

**Tabel 7.** *Five whys analysis* temuan masalah 5

Why	Method
1	Karyawan tidak melakukan penjadwalan untuk dapat merancang jadwal perawatan mesin hojet PE
2	Kurangnya pengetahuan dan kompetensi karyawan untuk bisa melakukan proses penjadwalan perawatan mesin hojet PE dengan baik dan sistematis
3	Kurangnya sosialisasi dan pelatihan proses penjadwalan perawatan mesin hojet PE dari pihak perusahaan kepada karyawan
4	Tidak adanya pengaturan jadwal khusus yang ditetapkan pihak perusahaan dan departemen produksi untuk melakukan sosialisasi dan pelatihan kepada karyawan

Berdasarkan hasil analisis akar penyebab masalah menggunakan *five whys analysis*, dapat diketahui bahwa masing-masing temuan masalah memiliki akar penyebab yang berbeda-beda. Pada temuan masalah 1, terdapat *five whys* untuk faktor penyebab dari segi manusia dan 4 *whys* untuk faktor penyebab dari segi metode. Pada temuan masalah 2, terdapat 3 *whys* untuk faktor penyebab dari segi manusia dan dari segi metode. Pada temuan masalah 3, terdapat 3 *whys* untuk faktor penyebab dari segi manusia dan *five whys* untuk faktor penyebab dari segi metode. Pada temuan masalah 4, terdapat *five whys* untuk faktor penyebab dari segi manusia dan 4 *whys* untuk faktor penyebab dari segi metode. Pada temuan masalah 5, terdapat 4 *whys* untuk faktor penyebab dari segi manusia. Dengan diketahuinya akar penyebab masalah pada pelaksanaan sistem manajemen mutu perusahaan, hal ini dapat membantu untuk menemukan solusi dan rekomendasi perbaikan dan pengendalian kualitas pelaksanaan sistem manajemen mutu perusahaan yang tepat sasaran untuk dapat menyelesaikan masalah yang ada, sehingga dapat dilakukan perbaikan berkesinambungan yang efisien dan efektif menangani permasalahan pada pelaksanaan sistem manajemen mutu perusahaan.

**Pemenuhan Temuan Masalah**

Setelah menemukan akar penyebab masalah, peneliti membuat pemenuhan untuk temuan yang ada. Tindakan pembetulan atau usulan perbaikan merupakan sesuatu yang perlu diberikan setelah mendapatkan hasil akar penyebab masalah. Pemenuhan temuan dilakukan berdasarkan hasil analisa *fishbone diagram* dan *five whys analysis*. Setelah menemukan akar penyebab masalah, peneliti membuat pemenuhan untuk temuan yang ada. Perbaikan dari temuan masalah dapat dilihat pada Tabel 8 di bawah ini.

**Tabel 8.** Hasil pemenuhan temuan masalah

No	Temuan Masalah	Pemenuhan
1	Perusahaan masih belum menerapkan dan memelihara kebijakan mutu yang ada / beberapa staff masih belum mengetahui kebijakan mutu yang dimiliki oleh perusahaan	Menentukan jadwal sosialisasi untuk kebijakan mutu
2	Perusahaan tidak mengukur dan menganalisis tingkat kepuasan pelanggan	Membuat google form untuk membantu pengumpulan data kepuasan konsumen
3	Kesulitan mengontrol absensi, laporan kegiatan dan keuangan divisi marketing/sales yang berada di luar kota	Membuat google form untuk membantu pengumpulan data absensi, laporan kegiatan, dan keuangan
4	Banyak departemen yang masi belum mengisi form analisa sasaran mutu dengan baik	Melakukan penjadwalan sosialisasi tentang pentingnya mengisi sasaran mutu dan pembuatan jadwal untuk mengisi sasaran mutu
5	Tidak ada jadwal khusus untuk proses perawatan mesin hojet PE	Melakukan penjadwalan perawatan mesin hojet PE seminggu sekali

Pada temuan masalah pertama yaitu perusahaan masih belum menerapkan dan memelihara kebijakan mutu yang ada / beberapa staff masih belum mengetahui kebijakan mutu yang dimiliki oleh perusahaan, didapatkan pemenuhan temuan adalah pembuatan jadwal sosialisasi untuk kebijakan mutu. Pada temuan kedua yaitu perusahaan tidak mengukur dan menganalisis tingkat kepuasan pelanggan, didapatkan pemenuhan temuan berdasarkan analisa *fishbone diagram* dan *five whys analysis* adalah membuat *google form* untuk membantu pengumpulan data kepuasan konsumen. Pada temuan ketiga yaitu kesulitan mengontrol absensi, laporan kegiatan dan keuangan divisi marketing/sales yang berada di luar kota, didapatkan pemenuhan temuan berdasarkan analisa *fishbone diagram* dan *five whys analysis* adalah membuat *google form* untuk membantu pengumpulan data absensi, laporan kegiatan, dan laporan keuangan. Pada temuan keempat yaitu banyak departemen yang masih belum mengisi form analisa sasaran mutu dengan baik, didapatkan pemenuhan temuan berdasarkan analisa *fishbone diagram* dan *five whys analysis* adalah melakukan penjadwalan sosialisasi tentang pentingnya mengisi sasaran mutu dan pembuatan jadwal untuk mengisi sasaran mutu 2 dalam setahun. Pada temuan kelima yaitu tidak ada jadwal khusus untuk proses perawatan mesin hojet PE, didapatkan pemenuhan temuan berdasarkan analisa *fishbone diagram* dan

*five whys analysis* adalah melakukan penjadwalan perawatan mesin hojet PE seminggu sekali.

### Checklist Sesudah Perbaikan

Hasil checklist sesudah dilakukan perbaikan dapat dilihat pada Tabel 9 berikut ini.

**Tabel 9.** Hasil *checklist* sesudah perbaikan

Klausul	Nilai Persentase
4	100%
5	100%
6	100%
7	100%
8	100%
9	100%
10	100%

Dapat dilihat pada tabel 9 hasil persentase setelah dilakukan perbaikan. Setelah dilakukan perbaikan dapat dilihat persentase sebesar 100% pada semua klausul. Hal ini dapat terjadi karena penulis melakukan perbaikan terhadap temuan yang ada.

### Analisa Gap

Hasil perbandingan nilai persentase pada keadaan sebelum dan sesudah perbaikan dapat dilihat pada Tabel 10 berikut ini.

**Tabel 10.** Perbandingan sebelum dan sesudah perbaikan

Klausul	Nilai Persentase Sebelum Perbaikan	Nilai Persentase Sesudah Perbaikan
4	60,00%	100%
5	33,33%	100%
6	85,70%	100%
7	76,50%	100%
8	97,60%	100%
9	54,50%	100%
10	78,00%	100%

Dapat dilihat pada Tabel 10 adalah ringkasan hasil persentase sebelum dan sesudah dilakukan perbaikan. Setelah dilakukan perbaikan terhadap temuan yang didapatkan, perusahaan sudah menjalankan ISO 9001:2015 sesuai dengan ketentuan dan dapat mempertahankan sertifikasi.

### Simpulan

PT. X merupakan perusahaan yang memproduksi Coolbox, Bioaga, Road Barrier, produk marine, dan perlengkapan bangunan. PT. X memiliki sistem manajemen mutu yaitu ISO 9001:2015. Namun pada kenyataannya PT. X masih belum menerapkan sistem manajemen mutu yang dimiliki dengan baik. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, didapatkan 5 temuan masalah yang tidak sesuai

dengan ISO 9001:2015. 5 temuan masalah tersebut dianalisis untuk dapat mengetahui akar penyebab masalah menggunakan metode fishbone diagram dan *five whys* analysis. Dari hasil analisis akar penyebab masalah kemudian dilakukan perancangan usulan perbaikan untuk dapat menyelesaikan temuan masalah dengan mengacu pada klausul yang ada di dokumen ISO 9001:2015. Dengan menerapkan usulan perbaikan yang diberikan, diharapkan perusahaan dapat menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 sesuai dengan standar, sehingga dapat menjaga kinerja perusahaan dan kualitas produk yang dihasilkan dengan baik.

## Daftar Pustaka

1. Redi, A. A., and Putra, I. N., *ISO 9001:2015 Pengantar Standar Manajemen Mutu*, 2021, retrieved from <https://mie.binus.ac.id/2021/04/07/iso-90012015-pengantar-standar-manajemen-mutu/> on 7 April 2021.
2. Kusnadi, E., *Fishbone Diagram dan Langkah-Langkah Pembuatannya*, 2011, retrieved from <https://eriskusnadi.com/2011/12/24/fishbone-diagram-dan-langkah-langkah-pembuatannya/> on 24 December 2011.
3. Six Sigma Indonesia, *5-Why Analysis*, 2020, retrieved from <https://sixsigmaindonesia.com/5-why-analysis/> on 5 August 2020.