

PERANCANGAN PERBAIKAN DALAM PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2015 MENGUNAKAN GAP ANALYSIS (STUDI KASUS: PT VOLTA INDONESIA SEMESTA)

Irene Sarah Anastasia S^{*1}, Bambang Purwanggono²

¹Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro,
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275

Abstrak

Manajemen mutu adalah aktivitas dari fungsi manajemen keseluruhan yang menetapkan dan menjalankan kebijakan mutu suatu organisasi. Mutu tidak hanya berkaitan pada produk melainkan layanan. PT Volta Indonesia Semesta sebagai pabrikan lokal telah menerapkan sistem manajemen mutu dalam memberikan kredibilitas memproduksi sepeda motor listrik. Berdasarkan standar ISO 9001:2015 implementasi manajemen mutu perusahaan belum optimal. Beberapa SOP dan dokumen wajib masih belum dijalankan seperti tinjauan manajemen dan audit internal. Perusahaan sering melakukan perbaikan secara lisan tanpa mendokumentasikan penyebab dan hasil perbaikan sedangkan prinsip ISO 9001 adalah evidence-based making decision. Daftar risiko dan rekaman wajib lainnya belum terdokumentasi dengan baik. Maka dari itu, penulis melakukan penelitian dengan menggunakan metode gap analysis dalam mengetahui seberapa besar kesiapan perusahaan. Pengumpulan data, wawancara, dan observasi pada proses bisnis yang berkaitan dengan sistem dalam manajemen mutu perusahaan. Hasil penilaian diperoleh 65,53% yang berarti perusahaan masih perlu memperbaiki sistem manajemen mutu untuk mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2015. Persentase terendah terdapat pada klausul 7 dengan 59,00% sedangkan pada klausul 8 tertinggi dengan nilai 75,94%. Hasil akhir dari penelitian ini adalah memberikan rekomendasi perbaikan serta merancang dokumen Standard Operating Procedure (SOP) yang disesuaikan dengan persyaratan ISO 9001:2015.

Kata Kunci: manajemen mutu, gap analysis, ISO 9001:2015, Standard Operating Procedure

Abstract

Quality management is an activity of the overall management function that establishes and implements an organization's quality policy. Quality is not only related to products but services. PT Volta Indonesia Semesta as a local manufacturer has implemented a quality management system to provide credibility in producing electric motorbikes. Based on the ISO 9001:2015 standard, implementing a quality management organization is not optimal. Several SOPs and mandatory documents, such as management reviews and internal audits have not yet been implemented. Organizations often make improvements without documenting whereas the principle of ISO 9001 is evidence-based decision-making. The risk register and records have not been properly documented. Therefore, the author researched using the gap analysis to find out how prepared the organization was. Data collection, interviews, and observations on business processes related to quality management. The assessment results were 65.53%, which means the organization still needs to improve to obtain ISO 9001:2015 certification. The lowest percentage is in clause 7 with 59.00%, while in clause 8 the highest is with a value of 75.94%. The final result is to provide recommendations for improvements and design a Standard Operating Procedure (SOP) document adapted to the requirements of ISO 9001:2015.

Keywords: quality management, gap analysis, ISO 9001:2015, Standard Operating Procedure

1. PENDAHULUAN

Kebutuhan kendaraan bermotor semakin meningkat. Pada tahun 2019, Kota Semarang tercatat telah mencapai 1,7 juta unit. Berdasarkan data bahwa 88% dari total kendaraan se-Jawa Tengah didominasi oleh sepeda motor (BPS, 2020). Kualitas udara di Kota Semarang saat ini memiliki kadar CO yang tinggi (TM, 2011) dan hasil pengukuran ISPU yang telah melewati ambang batas (Muldiyanto et al., 2008). Sumber pencemaran terjadi karena gas buang dari penggunaan bahan bakar fosil pada kendaraan bermotor (Qodriyatun, 2012). Hal ini menjadi pertimbangan penting bagi industri manufaktur untuk menghasilkan kendaraan bermotor dengan tingkat polusi yang rendah, salah satunya sepeda motor listrik. Sejalan dengan pertumbuhan sepeda motor listrik, perusahaan penting untuk memastikan mutu dalam memenuhi kebutuhan para konsumen. Mutu sudah tidak asing bagi industri manufaktur ataupun jasa. Menurut Juran, mutu adalah kesesuaian untuk digunakan dan Crosby menambahkan bahwa mutu adalah kesesuaian terhadap persyaratan. Bagi industri manufaktur definisi mutu berbanding terbalik dengan variabilitas sehingga perlu *quality improvement* (Montgomery, 2013).

PT Volta Indonesia Semesta merupakan perusahaan manufaktur yang berlokasi di Kawasan Industri Candi Sari, Semarang. Produk yang dihasilkan berupa sepeda motor listrik. Kendaraan yang diproduksi oleh PT Volta merupakan salah satu bentuk produk lokal yang berkontribusi dalam mendukung program “Go Green” Kota Semarang. Dinas perindustrian mendukung PT Volta untuk segera melakukan sertifikasi produk untuk lebih menjamin kualitas dari motor listrik. Kendaraan Volta mendapat banyak perhatian dari masyarakat. Sebuah inovasi baru pada kendaraan bermotor tanpa menggunakan bahan bakar minyak melainkan memanfaatkan energi listrik. Berbeda dengan kendaraan bermotor pada umumnya, kendaraan Volta menggunakan baterai untuk menyimpan energi listrik menjadi energi gerak. Penggunaan baterai dan elemen pada kendaraan listrik ini masih diragukan oleh sebagian besar *customer* dalam pemakaian sehari-hari.

Perusahaan menerapkan *assemble to order* sebagai strategi dalam merespon permintaan konsumen. Baterai sebagai komponen utama sebagian besar dipasok dari China dan produsen lokal sedangkan ban serta material pendukung lainnya diperoleh secara lokal. Meskipun demikian, PT Volta ingin memberikan kredibilitas sebagai pabrikan lokal yang dapat menghasilkan kendaraan listrik yang bermutu dan aman digunakan. Maka dari itu, PT Volta turut serta dalam sertifikasi Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) yang diadakan pada tahun 2021. Ditambah lagi, Perpres No. 55 Tahun 2019 percepatan program kendaraan bermotor listrik berbasis baterai mulai diterapkan dengan menyediakan fasilitas stasiun tukar baterai. Hal ini menjadi peluang bagi perusahaan dalam meningkatkan permintaan dari *customers* lokal sampai ke seluruh wilayah Indonesia. PT Volta menerapkan

sistem manajemen mutu berdasarkan SNI ISO 9001:2015 dalam mendukung penjaminan mutu dan memenuhi persyaratan sertifikasi.

Implementasi sistem manajemen mutu perusahaan masih belum optimal. Hal ini terlihat dalam Beberapa SOP dan dokumen wajib masih belum dijalankan. Tinjauan manajemen dan audit internal adalah bukti dari SOP yang belum diterapkan oleh perusahaan. Perusahaan sering melakukan perbaikan secara lisan tanpa mendokumentasikan penyebab serta hasil perbaikan sedangkan prinsip dari ISO 9001 adalah *evidence-based making decision*. Daftar risiko dan rekaman wajib lainnya belum terdokumentasi dengan baik. Dokumen tersebut sangat diperlukan sebagai bahan *improvement* dan mempermudah *traceability*.

Maka dari itu diperlukan perbaikan sistem manajemen mutu berdasarkan ISO 9001:2015. Sistem yang baik akan berkaitan erat dengan proses produksi untuk menghasilkan produk yang bermutu. Berdasarkan kondisi perusahaan saat ini maka *gap analysis* dipilih sebagai metode penelitian. *Gap analysis* berfungsi untuk menilai kesenjangan antara kondisi perusahaan dengan kondisi yang diharapkan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Industri Manufaktur

Menurut (Heizer & Reinder, 2005) industri manufaktur adalah sekumpulan perusahaan yang mengubah beberapa bahan baku menghasilkan barang jadi setengah ataupun setengah jadi yang memiliki nilai tambah. Manufaktur termasuk kategori industri sekunder yang menggunakan output industri primer menghasilkan barang konsumsi (Groover, 2010).

Strategi desain proses manufaktur adalah strategi bagaimana proses yang terjadi dalam sebuah produk sehingga dapat memenuhi target produksi perusahaan. Perusahaan perlu menentukan strategi respon dengan mempertimbangkan risiko yang mungkin terjadi. Ada lima kategori strategi respon terhadap permintaan konsumen. Strategi respon tersebut adalah sebagai berikut (Hartini, 2011):

- a. *Design to order*
Produsen akan merancang produk sesuai dengan keinginan konsumen dan membuat produk setelah adanya kesepakatan biaya dan waktu. Industri tidak menyimpan produk kecuali sampel produk karena variasi produk tinggi. Contoh produk diantaranya baju pengantin, software rumah sakit.
- b. *Make to order*
Pembuatan produk dilakukan berdasarkan pada pesanan konsumen akan tetapi produsen yang menentukan biaya dan waktu pengiriman. Industri biasanya menyimpan bahan baku dan produk yang dihasilkan tidak standar baik desain, ukuran, dan jenis material. Contoh produk sparepart mesin, canopy, teralis jendela.
- c. *Assemble to order*
Proses pembuatan produk dilakukan tidak mengolah mulai dari bahan baku melainkan proses perakitan. Adanya penyimpanan barang setengah jadi. Produk yang dihasilkan berupa

- produk standar dengan komponen bervariasi. Contoh seperti komputer, aksesoris mobil.
- d. *Make to stock*
Strategi yang paling banyak diterapkan oleh industri untuk merespon permintaan konsumen. Menyimpan produk dengan skala besar karena leadtime produk yang pendek. Contoh produk berupa produk standar dan antisipasi pesanan masa depan yaitu pakaian, kebutuhan mandi.
 - e. *Make to demand*
Strategi yang paling responsif terhadap permintaan konsumen. Fleksibel terhadap waktu dan kualitas sesuai keinginan konsumen. Mulai dari desain, bahan baku, sampai produk jadi dapat disimpan tergantung situasi kompetitif. Biasanya, strategi *make to demand* dapat dikombinasikan dengan strategi respon yang lain. Contoh produk sepatu, kaos partai.

2.2 Mutu

Nilai untuk menentukan kualitas barang atau jasa. Banyak perspektif yang mendefinisikan mutu. Hal ini dikarenakan kebutuhan yang berbeda antara konsumen sebagai pengguna dengan perusahaan sebagai penyedia produk. Menurut *American Society for Quality* mutu merupakan keseluruhan karakteristik dan fitur pada barang atau jasa yang dapat memenuhi kepuasan pada suatu kebutuhan (Heizer & Reinder, 2007). Crosby menyatakan bahwa mutu adalah sesuai yang disyaratkan pada input, proses, dan output (*conformance to requirement*).

Persepektif manufaktur terhadap mutu yaitu suatu produk berkualitas apabila telah memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan. Fokus hal ini terdapat dalam aspek internal dengan basis *Statistical Quality Control*. (Nasution, 2005) mengemukakan bahwa perusahaan menetapkan standar-standar untuk menentukan kualitas yang dihasilkan bukan dari konsumen.

Mutu adalah bagaimana untuk memenuhi kebutuhan pasar. Prinsip *Total Quality Management* yang diperkenalkan menjadi salah satu cara dengan perbaikan terus-menerus dalam mendapatkan penyelesaian pada masalah mutu. Pada dasarnya, mutu adalah bagaimana kemampuan dari barang atau jasa untuk memenuhi bahkan melebihi harapan konsumen secara konsisten (Stevenson & Chuong, 2014).

2.3 Sistem Manajemen Mutu

Manajemen mutu didefinisikan sebagai aktivitas dari fungsi seluruh manajemen yang membuat serta menerapkan kebijakan mutu dalam sebuah organisasi. Seorang manager biasanya mengadakan pelatihan manajemen mutu untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan customers dengan anggaran dan waktu yang efisien. Menurut Juran, manajemen mutu memiliki beberapa karakteristik yang terdiri dari:

- a. Kualitas bagian dari agenda manajemen puncak
- b. Rencana bisnis mencakup sasaran mutu
- c. Jangkauan sasaran diperoleh dari *benchmarking* dengan fokus pada kebutuhan pelanggan, kesesuaian, dan peningkatan kualitas setiap waktu
- d. Sasaran diberikan kepada pengambil tindakan

- e. Pelatihan diikuti semua jajaran pada perusahaan
- f. Pengukuran ditetapkan dan dibuat menyeluruh
- g. Manajer puncak rutin meninjau kembali perkembangan yang ada
- h. Performansi terbaik mendapatkan penghargaan
- i. *Reward system* harus dilakukan peningkatan

Berdasarkan pengertian dari SNI ISO 9001:2015 penerapan sistem manajemen mutu merupakan dasar yang kuat untuk inisiatif pembangunan keberlanjutan bagi organisasi dengan membuat keputusan strategis dalam membantu meningkatkan kinerja keseluruhan. Dampak positif dari implementasi sistem manajemen mutu (BSN, 2015):

- a. Mampu menghasilkan produk dan jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan, persyaratan, hukum, serta peraturan yang berlaku secara konsisten.
- b. Membuktikan bahwa adanya kesesuaian proses dan produk berdasarkan persyaratan sistem manajemen mutu.
- c. Peluang dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.
- d. Penanganan peluang dan risiko yang berkaitan dengan konteks serta tujuan.

2.4 ISO

ISO yang merupakan singkatan dari *International Organization for Standardization* adalah sebuah lembaga standarisasi internasional yang berpusat di Jenewa, Swiss. Secara harfiah, ISO dari kata "*isos*" yang memiliki arti sama (dalam bahasa Yunani). Pengertian inilah yang menjadi cikal bakal lembaga ISO didirikan yaitu bertujuan untuk standarisasi atau penyamarataan terhadap suatu produk agar seluruh dunia memiliki standar yang sama. Indonesia mempunyai lembaga anggota IOS yang disebut sebagai Badan Standarisasi Nasional (BSN) sedangkan Standar Nasional Indonesia (SNI) sebagai produk standar.

Standar ISO 9001 merupakan keluaran dari ISO seri 9000, termasuk dengan ISO 9000, ISO 9004, serta ISO 19011. ISO 9001 berisi mengenai persyaratan dasar dalam menerapkan sistem manajemen mutu (Manders et al., 2016). IOS bertanggungjawab dalam penyesuaian standar atau harmonisasi pada standar-standar yang berlaku di dunia biasanya setiap lima tahun sekali. Adanya pelaksanaan *review* terhadap standar ISO yang sudah diterbitkan. Seperti halnya standar ISO 9001 sudah mengalami perubahan keempat sampai diterbitkannya SNI ISO 9001:2015 pada 15 September 2015 (Tukiran, 2016).

SNI ISO 9001: 2015 adalah hasil dari revisi kelima setelah tahun 2008. Standar dalam SNI ISO 9001:2015 lebih berfokus pada *risk based thinking*. Sebuah konsep yang mengharuskan organisasi untuk lebih peka terhadap potensi risiko. Sedangkan fokus SNI ISO 9001:2008 sebelumnya pada kepuasan pelanggan dan *continuous improvement* (Fajrah et al., 2019). Berikut perbedaan ISO 9001:2008 dengan ISO 9001:2015 pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1. Perbedaan Klausul ISO 9001 : 2008 dengan 2015

Klausul	SNI ISO 9001:2008	SNI ISO 9001:2015
1	Scope	Scope
2	Normative References	Normative References
3	Term and Definitions	Term and Definitions
4	Quality Management System	Organizational Context
5	Management Responsibility	Leadership
6	Resources Management	Planning
7	Product Realizations	Support
8	Measurement, Analysis, and Improvement	Operation
9		Performance Evaluation
10		Improvement

Sumber: (Fajrah et al., 2019)

Tabel 2. Perbedaan Terminologi ISO 9001:2008 dan 2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Produk	Produk dan jasa
Pengecualian	Tidak digunakan
Wakil Manajemen	Tidak digunakan
Lingkungan kerja	Lingkungan untuk operasi proses
Pemantauan dan pengukuran peralatan	Pemantauan dan pengukuran sumber daya
Pemasok	Penyedia eksternal
Produk yang dibeli	Produk dan jasa yang disediakan penyedia eksternal
Dokumentasi, panduan mutu, prosedur terdokumentasi, rekaman	Informasi terdokumentasi

Sumber: (BSN, 2015)

2.5 Gap Analysis

Keberadaan *gap analysis* dapat dijadikan sebagai alat penilaian proses bisnis dalam suatu perusahaan untuk membandingkan kinerja aktual terhadap performansi kinerja prospektif (Arkson & Hadikusomo, 2007). Hasil dari penggunaan *gap analysis* menjadi lebih efektif dikarenakan adanya *checklist* yang terstruktur. *Checklist* berisikan pertanyaan dan harus bersifat detail dan lengkap. Pada proses penyusunan dipastikan bahwa masing-masing pertanyaan berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan lain guna mencapai ketertelusuran (Picard et al., 2016).

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini ditujukan kepada divisi yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu di PT Volta Indonesia Semesta diantaranya divisi produksi, QC, dan warehouse. Tujuan penelitian ini yaitu:

1. Menilai kesiapan implementasi ISO 9001:2015 di PT Volta dengan gap analysis
2. Memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan sistem manajemen mutu PT Volta menuju sertifikasi SNI produk

Pada pengolahan data dan analisis penelitian menggunakan tujuh variabel penelitian. Variabel ditentukan sesuai pada klausul yang terdapat di dalam SNI ISO 9001:2015 ditampilkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Variabel Penelitian

Klausul	Variabel
4	Konteks organisasi
5	Kepemimpinan
6	Perencanaan
7	Dukungan
8	Operasional
9	Evaluasi kinerja
10	Perbaikan

Data dikumpulkan melalui proses pengamatan dan wawancara kepada pihak perusahaan.

- a. Data Primer
wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan seputar sistem manajemen mutu.
- b. Data sekunder
mencakup struktur organisasi, proses bisnis, data produksi, data *stakeholder*, jadwal *maintenance*, data karyawan, data *warehouse*, dan dokumen mutu.

Berdasarkan hasil perhitungan maka dilakukan penilaian sesuai dengan kategori persentase range nilai yang telah ditentukan ditampilkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Persentase Nilai

Persentase	Uraian
1% - 49%	Perbaikan sangat dibutuhkan karena sistem manajemen mutu yang ada berbeda jauh dari standar ISO 9001:2015.
50% - 74%	Organisasi masih harus memperbaiki sistem manajemen mutu guna mencapai ISO 9001:2015
75% - 100%	Organisasi siap untuk melengkapi sistem manajemen mutu serta melakukan sertifikasi.

Sumber: (Utomo et al., 2015)

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang telah dikumpulkan kemudian diolah dengan menghitung total *score* pada setiap klausul dan menghitung rata-rata dari keseluruhan total *score* yang diperoleh dari hasil pengisian *checklist* oleh responden. Hasil perhitungan *score* bertujuan untuk menilai kesiapan PT Volta Indonesia Semesta di setiap variabel

berdasarkan klausul – klausul ISO 9001:2015 dan ditampilkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Total Score Checklist

Klausul	Persentase (%)
4. Konteks organisasi	61,25%
5. Kepemimpinan	66,11%
6. Perencanaan	60,83%
7. Dukungan	59,00%
8. Operasional	75,94%
9. Evaluasi kinerja	61,39%
10. Perbaikan	74,17%
Rata – Rata	65,53%

Nilai persentase yang terdapat pada Tabel 4.1 diperoleh dari hasil pengisian *checklist* oleh keempat responden. Setiap responden menilai masing – masing poin dalam klausul dengan memberikan *score* dari satu sampai lima. *Score* tersebut dijumlahkan lalu dibagi dengan nilai maksimum yaitu 20 (5 dikali 4 responden). Kemudian, hasil dikali 100% untuk mendapatkan persentase setiap poin. Setelah itu, dilakukan perhitungan persentase setiap klausul dengan dengan merata – ratakan persentase setiap poin yang terdapat pada klausul tersebut. Persentase rata – rata pemenuhan sistem manajemen mutu PT Volta Indonesia Semesta terhadap ISO 9001:2015 adalah sebesar 65,53%.

Klausul 4 (Konteks Organisasi) memiliki nilai dibawah 75%. Hal ini mendefinisikan bahwa masing – masing poin belum mencapai standar sertifikasi terkhusus ruang lingkup SMM. Perusahaan masih harus memperbaiki sistem manajemen mutu terkait konteks organisasi agar dapat mencapai standar ISO 9001:2015. Kesenjangan yang ada disebabkan oleh beberapa hal antara lain dokumen yang tidak tersedia, ruang lingkup SMM belum dikomunikasikan secara menyeluruh, dan belum adanya penanganan terhadap risiko dan peluang perusahaan.

Beberapa perbaikan yang dapat dilakukan PT Volta agar dapat meningkatkan performansi perusahaan khususnya pada konteks organisasi antara lain:

- Membuat dokumentasi rapat rutin dalam membahas isu – isu internal dan eksternal perusahaan serta menentukan strategi yang tepat untuk menghadapinya.
- Membuat form isu internal – eksternal perusahaan agar dapat memudahkan penilaian dan evaluasi sebagai bahan untuk diskusi.
- Menambahkan daftar kebutuhan pihak berkepentingan secara menyeluruh. Pihak berkepentingan tidak hanya konsumen melainkan mencakup kebutuhan dan harapan dari karyawan, masyarakat (sosial), pemerintah, *supplier* dan *vendors*, serta *owner* dan *shareholder* yang ada pada PT Volta Indonesia Semesta.
- Melakukan analisis risiko dan peluang secara berkala dengan membuat daftar risiko dan peluang perusahaan.

Klausul 5 (Kepemimpinan) memiliki nilai dibawah 75%. Hal ini mendefinisikan bahwa masing – masing poin belum mencapai standar sertifikasi. Perusahaan masih harus memperbaiki sistem manajemen mutu terkait kepemimpinan agar dapat mencapai standar ISO 9001:2015. Kesenjangan disebabkan oleh beberapa hal yaitu *top management* belum mempromosikan penggunaan pemikiran berbasis risiko disertai dengan daftar risiko dan peluang yang tidak tersedia. Kurangnya komunikasi mengakibatkan kebijakan mutu dan kontribusi level dalam organisasi tidak efektif. Selain itu, prosedur pengendalian dokumen juga belum diterapkan sebagaimana mestinya.

Perbaikan yang dapat diberikan supaya PT Volta dapat meningkatkan performansi dalam hal kepemimpinan antara lain:

- Membuat alur proses bisnis sehingga *top management* dapat memperkenalkan pemikiran berbasis risiko kepada internal organisasi sehingga setiap proses dan evaluasi yang diambil mempertimbangkan risiko dan peluang.
- Mengevaluasi serta mendokumentasikan kebijakan yang telah ditetapkan baik secara general maupun masing-masing divisi terkait manajemen mutu.
- Top management* menetapkan minimal satu pada masing – masing divisi untuk bertugas sebagai *controller* dalam pencapaian sistem manajemen mutu perusahaan. Hal ini juga dapat membantu *top management* untuk merangkum seluruh informasi dan merepresentasikan pada rapat rutin.
- Membuat jadwal rapat rutin per divisi yang dikordinasi oleh manager dengan *controller* untuk membahas perkembangan pencapaian sasaran mutu divisi sehingga informasi sistem manajemen mutu dapat diterima setiap individu.

Klausul 6 (Perencanaan) memiliki nilai dibawah 75%. Hal ini mendefinisikan bahwa masing – masing poin belum mencapai standar sertifikasi terkhusus pada poin sasaran mutu dan perencanaan untuk mencapainya. Perusahaan masih harus memperbaiki sistem manajemen mutu terkait perencanaan agar dapat mencapai standar ISO 9001:2015. Kesenjangan yang ada disebabkan oleh beberapa hal antara lain tindakan penanganan risiko dan peluang belum diterapkan sesuai dengan rencana, sebagian besar SOP yang ada belum diterapkan karena kurangnya kesadaran organisasi, serta beberapa SOP terkait perencanaan tidak tersedia.

Perbaikan yang dapat dilakukan PT Volta agar dapat meningkatkan performansi sistem manajemen mutu perusahaan khususnya pada perencanaan perusahaan antara lain:

- Membuat SOP Penanganan risiko dan peluang sebagai dokumen master dan melakukan duplikasi (*copy*) dan membagikan kepada setiap divisi.
- Membuat form evaluasi sasaran mutu sehingga setiap divisi dapat mengevaluasi sasaran divisi bulanan yang mendukung pencapaian sasaran mutu perusahaan.

- c. Membuat SOP perencanaan perubahan untuk memudahkan organisasi dalam mengevaluasi sistem manajemen mutu sebelum dan sesudah adanya perubahan.
- d. Membentuk tim khusus ISO dari setiap divisi untuk memudahkan implementasi sistem manajemen mutu perusahaan baik dalam komunikasi, dokumentasi, dan evaluasi yang perlu dilakukan oleh organisasi.

Klausul 7 (Dukungan) memiliki nilai dibawah 75%. Hal ini mendefinisikan bahwa masing – masing poin belum mencapai standar sertifikasi terkhusus pada poin kompetensi dan informasi terdokumentasi. Perusahaan masih harus memperbaiki sistem manajemen mutu terkait dukungan agar dapat mencapai standar ISO 9001:2015. Kesenjangan terjadi disebabkan oleh beberapa hal antara lain sumber daya yang belum memadai, kompetensi terbatas, dan informasi tersokumentasi belum maksimal penerapannya. Sumber daya perusahaan dapat dikatakan belum memadai karena kurangnya orang – orang yang diperlukan untuk pemeliharaan SMM, lingkungan kerja yang masih perlu perbaikan pada tata letak, serta pemantauan sumber daya belum dilaksanakan secara menyeluruh. SOP pemantauan sumber daya juga belum tersedia sehingga hasil dari pemantauan hanya secara lisan dan tidak terdokumentasi. Disamping itu, *manager* HR memiliki tanggungjawab yang cukup banyak. Tidak hanya menangani divisi HR, melainkan divisi FAT, *purchasing*, dan PPIC. Hal ini membuat waktu untuk melakukan penilaian terhadap kompetensi karyawan tidak dilakukan secara mendalam. Penilaian karyawan dengan terdokumentasi hanya diterapkan pada seleksi awal penerimaan karyawan. Setelah itu, evaluasi hanya dilakukan secara lisan dan tanpa ada rekaman fisik.

Maka dari itu, berikut beberapa perbaikan yang dapat diberikan supaya PT Volta dapat meningkatkan performansi sistem manajemen mutu perusahaan khususnya dalam hal dukungan antara lain:

- a. Membuat jadwal sosialisasi atau traning terkait sistem manajemen mutu kepada internal organisasi yang bertujuan untuk memberikan edukasi dan meningkatkan pengetahuan terhadap sistem manajemen mutu dan mendokumentasikan.
- b. Mengevaluasi SOP penanganan barang *reject* dan menambahkan informasi terkait metode penghancuran atau pembuangan material *reject* khusus kendaraan bermotor. Hal ini akan berbeda penanganannya dengan limbah industri yang lain.
- c. Menambahkan prosedur terkait kompetensi internal organisasi yang berupa SOP rekrutmen dan SOP penilaian karyawan.
- d. Menerapkan SOP yang telah dibuat dan memperbaharui SOP apabila sudah tidak sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini. Memberikan informasi revisi terkait SOP yang baru dan memberikan cap stempel “*expired*” pada dokumen yang lama.

- e. Merekrut orang yang berkompeten sesuai dengan kualifikasi perusahaan untuk dijadikan manager PPIC. Hal ini akan membantu perusahaan dalam mengontrol *inventory* serta mengurangi beban kerja manager HR. Manager HR dapat lebih fokus untuk menilai dan melakukan evaluasi terkait kompetensi karyawan.
- f. Menyediakan sarana (poster atau pamflet) yang berisi informasi sistem manajemen mutu. Hal ini dapat menjadi pengingat bagi semua karyawan dalam mencapai visi dan misi perusahaan.
- g. Memperbanyak SOP pengendalian dokumen (*copy*) dan memberikan kepada setiap divisi dengan tujuan agar setiap orang memahami format dan arsip dokumen mutu yang ada. Hal ini juga dapat meningkatkan penyimpanan, pengendalian, dan pemeliharaan dokumen lebih terjaga dan terarah.

Klausul 8 (Operasional) mendapatkan nilai sebesar 75.94%. Hal ini menandakan bahwa sistem perencanaan operasional dan persyaratan produk siap melakukan sertifikasi karena telah memenuhi standar ISO 9001:2015. Poin desain dan pengembangan produk dan layanan tidak memiliki nilai dikarenakan PT Volta tidak menjalankan fungsi desain. Kegiatan desain dan pengembangan produk diserahkan kepada pihak ketiga yaitu *supplier* komponen utama dari produk perusahaan. Namun, poin pengendalian produk dan layanan eksternal, produksi dan penyediaan layanan, pelepasan atas produk dan layanan, serta kendali atas output yang tidak sesuai masih memiliki nilai dibawah 75%. Kesenjangan tersebut terjadi karena penyimpanan dan pengendalian informasi terdokumentasi terkait kegiatan tersebut belum dilakukan secara maksimal. Kurangnya sumber daya manusia dan kemampuan notulensi yang belum memadai untuk melakukan pencatatan setiap hasil proses produksi. Perusahaan masih harus memperbaiki sistem manajemen mutu terkait poin – poin tersebut agar dapat mencapai standar ISO 9001:2015.


Klausul 9 (Evaluasi Kinerja) memiliki nilai dibawah 75%. Perusahaan masih harus memperbaiki sistem manajemen mutu agar dapat mencapai standar ISO 9001:2015. Kesenjangan ada karena audit internal dan tinjauan manajemen yang belum dijadwalkan pada kegiatan perusahaan. Selain itu, hasil dari evaluasi belum terdokumentasi dengan baik dan belum digunakan secara konsisten untuk memperbaiki SMM.

Berikut beberapa perbaikan yang dapat dilakukan PT Volta agar dapat meningkatkan performansi sistem manajemen mutu perusahaan khususnya pada evaluasi kinerja perusahaan antara lain:

- a. Membuat form evaluasi performansi sistem manajemen mutu dan sebaiknya menentukan jadwal rutin mingguan untuk proses evaluasi.
- b. Membuat SOP audit internal dan tinjauan manajemen perusahaan.
- c. Melaksanakan audit internal secepatnya untuk mengevaluasi performansi internal perusahaan dalam sistem manajemen mutu. Selain itu, output

- dari audit internal merupakan dokumen dalam persyaratan implementasi sistem manajemen mutu yang sesuai dengan standar ISO 9001:2015.
- d. Membentuk tim ISO dan auditor yang telah menjalankan pelatihan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015. Hal ini membantu perusahaan untuk mengevaluasi dan memenuhi kesenjangan yang ada saat ini.
 - e. Melakukan pengarsipan dokumen sebagai bahan evaluasi hasil tinjauan manajemen perusahaan.
 - f. Membuat SOP pengendalian ketidaksesuaian serta form yang dibutuhkan.

Berikut adalah salah satu rekomendasi SOP yang dirancang untuk meningkatkan klausul 9 ditampilkan pada Gambar 1 dan Gambar 2.

	MANUAL INTERNAL AUDIT	No. Dokumen	VOLTA/SOP/AUDIT/01
		Tanggal	
		No. Revisi	
		Tgl Revisi	

LAMPIRAN B22. AUDIT INTERNAL
MANUAL AUDIT INTERNAL

1. **Tujuan dan Ruang Lingkup**
Sebagai pedoman tata cara pelaksanaan audit internal untuk perbaikan berkelanjutan. Prosedur ini mencakup proses perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan, tindak lanjut, dan tindakan perbaikan.
2. **Referensi**
ISO 9001 : 2015 – Klausul 9.2 Audit Internal
3. **Defenisi**
 - a. Audit : serangkaian kegiatan sistematis, terencana, dan terdokumentasi untuk menilai kesesuaian antara persyaratan, dokumen, dan pelaksanaan.
 - b. Auditor : orang yang melakukan proses audit.
 - c. Auditee : unit kerja yang menjadi objek audit.
 - d. Pengendali dokumen : orang yang membuat usulan audit internal dan mempersiapkan dokumen yang diperlukan.
 - e. Ketidaksesuaian audit : hasil temuan audit sebagai bukti yang menunjukkan penyimpangan atau ketidaksesuaian terhadap kriteria audit.
 - f. Tindakan perbaikan : tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki ketidaksesuaian agar tidak terulang kembali di masa yang akan datang.
4. **Uraian Prosedur**
 - 4.1 Perencanaan Program Audit
 - 4.1.1 Pengendali dokumen membuat usulan pelaksanaan audit kepada Direktur untuk dilaksanakan oleh auditee.
 - 4.1.2 Divisi yang diaudit tidak boleh diaudit oleh seseorang dari divisi itu sendiri.
 - 4.1.3 Kriteria audit mencakup klausul ISO 9001:2015 yang sesuai dengan lingkup dan dokumentasi yang diterapkan seperti pedoman mutu, prosedur, serta peraturan perundangan yang berlaku.
 - 4.1.4 Direktur menyetujui usulan pelaksanaan audit dan menetapkan auditor sesuai dengan persyaratan kompetensi auditor internal.
 - 4.1.5 Auditor membuat rencana pelaksanaan audit secara detail dalam formulir.
 - 4.1.6 Auditor mengirimkan pemberitahuan kepada auditee terkait rencana audit.

Gambar 1. SOP Audit Internal

Klausul 10 (Perbaikan) adalah sebesar 74,17%. Hal ini menandakan bahwa masih terdapat *gap* antara sistem manajemen mutu perusahaan saat ini dengan ISO 9001:2015. PT Volta masih perlu perbaikan pada segala aspek *improvement* perusahaan agar dapat mencapai standar dalam ISO 9001:2015. Kesenjangan terjadi disebabkan oleh dokumentasi dalam perusahaan belum dilakukan dengan baik. Penyimpanan dan pemeliharaan dokumen telah dilakukan perusahaan akan tetapi tidak menyeluruh. Hal ini juga berkaitan dengan SOP tindakan perbaikan yang belum tersedia. Organisasi juga belum memperhatikan SOP pengendalian dokumen sehingga arsip dari hasil proses SMM belum terdokumentasi dengan baik.

Maka dari itu, berikut beberapa perbaikan yang dapat diberikan supaya PT Volta dapat meningkatkan performansi sistem manajemen mutu perusahaan

khususnya dalam hal *continuous improvement* antara lain sebagai berikut:

- a. Membuat SOP tindakan perbaikan dan pencegahan pada dokumen mutu.
- b. Menerapkan konsep PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) pada hasil audit internal. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan performansi sistem manajemen mutu sehingga sasaran mutu dapat tercapai khususnya dalam kepuasan pelanggan.
- c. Menerapkan manajemen risiko berdasarkan hasil audit dan tinjauan manajemen. Perusahaan dapat menggunakan FMEA atau SWOT untuk memudahkan dalam menilai dan mengevaluasi risiko dan peluang perusahaan. Penerapan metode ini dapat membawa PT Volta menuju *continuous improvement*.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dari pengolahan data yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis *gap* secara menyeluruh, PT Volta Indonesia Semesta memiliki kesiapan sebesar 65,53%. Hal ini menunjukkan PT Volta Indonesia Semesta terletak pada kategori 2 yang masih harus memperbaiki sistem manajemen mutu untuk persiapan sertifikasi. Penilaian dari setiap klausul terdapat klausul 8 (Operasional) yang telah siap untuk melakukan sertifikasi dengan nilai 75,94% sedangkan klausul lainnya memiliki nilai kurang dari 75%. Klausul – klausul tersebut masih perlu perbaikan guna mencapai ISO 9001:2015.
2. Rekomendasi perbaikan yang diberikan diharapkan dapat meningkatkan persentase kesiapan PT Volta Indonesia Semesta dalam menerapkan sistem manajemen mutu sehingga kesenjangan diperoleh semakin kecil melalui penilaian dengan *gap analysis*. Penerapan sistem manajemen mutu PT Volta Indonesia Semesta dapat memenuhi standar yang sesuai dengan ISO 9001:2015. Adapun perbaikan dan rancangan *Standar Operating Process* pada PT Volta Indonesia Semesta sebagai berikut:
SOP Umum Produksi, SOP Permintaan Bahan Baku ke Gudang, SOP Penerimaan Bahan Baku dari Gudang, SOP Pengerjaan Repair, SOP Penerimaan Sample Prototype, SOP Pembuatan PP Sample, SOP PP Meeting, SOP Pencatatan Nomor Rangka, SOP Produksi Sepeda Motor Listrik, SOP Packing, SOP Penyimpanan Finished Goods, SOP Pengiriman ke Distributor, SOP Muat, SOP Pemeriksaan QC Bahan Baku di Gudang, SOP QC Umum Produksi, SOP Pemeriksaan QC Sub Assembly, Pemeriksaan QC Assembly, SOP Operator Performance Sheet, SOP Quality Assurance, SOP Penanganan Barang Reject QC, SOP Kekurangan Komponen pada Finished Goods, SOP Audit Internal.

DAFTAR PUSTKA

- Arkson, T., & Hadikusomo, B. H. (2007). Gap Analysis Approach for Construction Safety Program Improvement. *Construction in Developing Countries*, 12(1), 77-97.
- BPS. (2020, 7 23). *Jumlah Kendaraan Bermotor Menurut Kabupaten/Kota dan Jenis Kendaraan (unit) di Provinsi Jawa Tengah, 2017-2019*. Retrieved from <https://jateng.bps.go.id/statictable/2020/07/23/1983/jumlah-kendaraan-bermotor-menurut-kabupaten-kota-dan-jenis-kendaraan-unit-di-provinsi-jawa-tengah-2017-2019.html>
- BSN. (2015). *Standar Nasional Indonesia SNI ISO 9001:2015 Sistem manajemen mutu Persyaratan Quality Management Systems Requirements*. Retrieved from https://www.academia.edu/28644578/Standar_Nasional_Indonesia_SNI_ISO_9001_2015_Sistem_manajemen_mutu_Persyaratan_Quality_management_systems_Requirements
- Fajrah, N., Putri, N. T., & Amrina, E. (2019). Analysis of the Application of Quality Management Systems in The Rubber Industry Based on ISO 9001:2015. *Innovation in Technology and Engineering Science*. 602. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering. doi:10.1088/1757-899X/602/1/012039
- Groover, M. P. (2010). *Fundamentals of Modern Manufacturing Materials, Process, and Systems* (4 ed.). USA: John Wiley & Sons.
- Hartini, S. (2011). *Teknik Mencapai Produksi Optimal*. Bandung: Lubuk Agung.
- Heizer, J., & Reinder. (2005). *Operation Management* (7 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Manders, B., de Vries, H. J., & Blind, K. (2016). ISO 9001 and Product Innovation: A Literature Review and Research Framework. *Technovation*, 48, 41-45. doi:10.1016/j.technovation.2015.11.004
- Montgomery, D. C. (2013). *Introduction to Statistical Quality Control* (7 ed., Vol. 774). USA: John Wiley & Sons.
- Muldiyanto, A., Handajani, M., & Wiwoho, M. (2008). Kualitas Udara Akibat Kegiatan Transportasi di Kota Semarang. *Prosiding Seminar Nasional Sistem Transportasi Indonesia* (pp. 14-1 - 14-6). Semarang: Universitas Semarang.
- Nasution, M. N. (2005). *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Picard, M. R., Barafort, A., & Cortina, S. (2016). Measuring Readiness for Compliance: A Gap Analysis Tool to Complete the TIPA Process Assessment Framework. *Communications in Computer and Information Science*, 633, 106-116. doi:10.1007/978-3-319-44817-6_9
- Prakarsa, A. T., Setyanto, N. W., & Kusuma, T. W. (2015). Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Menggunakan Gap Analysis Tools (Studi Kasus PT. Sahabat Rubber Industries, Malang). *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Sistem Industri*, 3(1), 11-21.
- Qodriyatun, S. N. (2012). Saatnya Beralih ke Sistem Transportasi Berkelanjutan. *Kesejahteraan Sosial*, 4(16), 9-12.
- Stevenson, W. J., & Chuong, S. S. (2014). *Operation Management* (9 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Tukiran, M. (2016). *Membangun Sistem Manajemen Mutu Berdasarkan ISO 9001:2015*. Yogyakarta: Leutikaprio Nauvaliter.
- Utomo, P., Purwanggono, B., & Bakhtiar, A. (2019). Evaluasi Dokumen Wajib Sertifikasi SNI ISO 9001:2015 di UMKM Batik Semarang 16. *Prosiding PPIIS*, (pp. 99-108). Semarang