

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan data yang telah dikumpulkan dan diolah. Bab ini membahas mengenai gambaran umum perusahaan, analisis ketidaksesuaian berdasarkan klausul ISO 9001:2008, dan usulan perbaikan.

4.1 DESKRIPSI UMUM PERUSAHAAN

CV. Damaru Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak dalam produksi ban vulkanisir. Ban vulkanisir yang diproduksi merupakan ban sepeda motor yang berasal dari ban bekas yang masih layak pakai, kemudian diolah kembali dengan penambahan karet luar sehingga ban yang dihasilkan dapat digunakan dan berfungsi maksimal. Jenis ukuran ban yang diproduksi adalah ukuran 250 dan 275 inch. Untuk jenis ulir ban, CV. Damaru Mandiri menyesuaikan dengan permintaan konsumen dengan menyediakan 3 pilihan ulir, yaitu ulir jenis jupiter, *snake*, dan bintang. CV. Damaru Mandiri memenuhi kebutuhan konsumen dengan menggunakan strategi *make to order*. Strategi sistem *make to order* adalah sistem produksi yang dalam aktivitas proses pembuatan produk akan sesuai atau bergantung dengan besar pesanan dari konsumen.

4.1.1 *Company Profile*

CV. Damaru Mandiri didirikan pada Bulan April 2007 oleh Widuri. CV. Damaru Mandiri berlokasi di Jalan Wisnuwardhana No.11, Kedungkandang, Kota Malang, Jawa Timur. Pada awal terbentuknya perusahaan, CV. Damaru Mandiri masih berbentuk usaha kecil menengah yang memproduksi dua jenis ukuran ban yaitu 250 dan 275 inch dengan merk andalan yaitu Zeuz. Seiring berjalannya waktu, CV. Damaru Mandiri semakin fleksibel dengan mengikuti permintaan konsumen. Dari mulai pilihan ukuran yaitu 250 dan 275 inch, jenis ulir ban, dan juga merk ban pada plastik *packaging* yang dapat dipesan sesuai dengan permintaan konsumen. Hal ini dilakukan karena sebagian besar konsumen CV. Damaru Mandiri merupakan distributor besar yang bukan merupakan konsumen akhir. Sehingga banyak dari konsumen yang menginginkan untuk membuat nama merk dan jenis ban sesuai dengan pasar konsumen letak distributor akan memasarkan ban. Pada akhir tahun 2015, bentuk usaha kecil menengah produksi ban vulkanisir ini beralih menjadi

bentuk CV dengan nama CV. Damaru Mandiri. Adapun konsumen CV. Damaru Mandiri saat ini berasal dari berbagai macam wilayah di seluruh Indonesia yaitu seperti Sumatera, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah, beberapa wilayah di Sulawesi, Jawa Barat, Jakarta, Jawa Tengah dan Jawa Timur.

4.1.2 Tujuan Perusahaan

CV. Damaru Mandiri dalam menjalankan perusahaannya telah memiliki tujuan atau impian yang ingin dicapai. Tujuan yang ingin dicapai tersebut telah dibuat dalam bentuk visi dan misi CV. Damaru Mandiri. CV. Damaru Mandiri memiliki visi dan misi sebagai berikut:

1. Visi

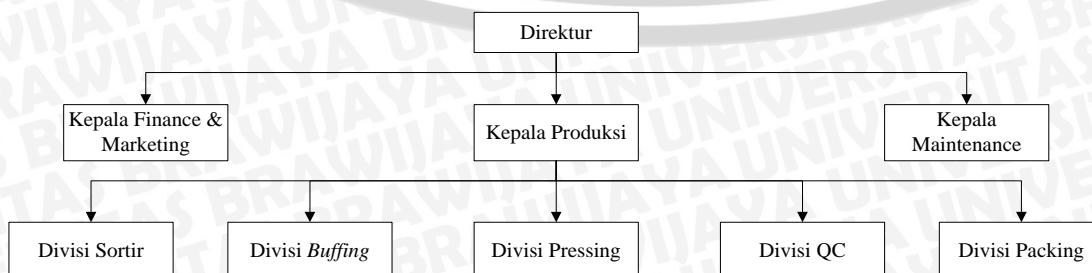
“Menjadi perusahaan penghasil ban vulkanisir pilihan utama konsumen dengan kualitas terbaik dalam lingkup regional, nasional, dan lingkup ASEAN.”

2. Misi

- a. Memberikan kualitas produk ban vulkanisir yang sesuai dengan permintaan konsumen dengan harga terjangkau oleh konsumen dan dengan penggunaan teknologi modern.
- b. Memberikan fasilitas terbaik untuk para karyawan agar dapat terus mengembangkan diri dalam perusahaan.
- c. Memastikan target hasil produk terpenuhi untuk dipasarkan baik di region Malang dan nasional.

4.1.3 Struktur Organisasi CV. Damaru Mandiri

CV. Damaru Mandiri memiliki struktur organisasi berbentuk fungsional. Struktur organisasi fungsional memiliki ciri-ciri yaitu struktur hierarki yang dihubungkan oleh garis komando dan terbagi menjadi beberapa bagian. Bentuk struktur organisasi dari CV. Damaru Mandiri dapat dilihat pada gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur organisasi CV. Damaru Mandiri

4.2 Konsep Ban Vulkanisir

Ban vulkanisir merupakan hasil dari proses daur ulang ban bekas yang masih layak pakai. Ban bekas yang memiliki kondisi layak pakai akan di proses dengan memberikan tapak lapisan baru agar ban dapat digunakan kembali dengan tingkat keausan tentunya dibawah tingkat keausan ban baru. CV. Damaru Mandiri memproduksi ban vulkanisir sepeda motor dengan memanfaatkan ban bekas sepeda motor yang masih layak pakai. Proses produksi ban vulkanisir untuk sepeda motor dan kendaraan bermotor lainnya tentu berbeda. Pada ban vulkanisir sepeda motor yang di produksi di CV. Damaru Mandiri, ban bekas akan melalui 4 proses kerja yaitu penyortiran, proses *buffing*, proses *press* dan proses *packing*.

Tabel 4.1 Konsep Ban Vulkanisir CV. Damaru Mandiri

No	Komponen	Produksi Ban Vulkanisir
1	Produk	Produksi ban vulkanisir dimulai dari proses sortir ban bekas yang masih layak pakai, dilanjutkan dengan proses <i>buffing</i> ban bekas, proses <i>press</i> ban yang telah di <i>buffing</i> , lalu ban akan di inspeksi dan dilanjutkan menuju proses <i>packing</i> .
2	Hasil	Ban vulkanisir yang telah lolos uji dan layak digunakan oleh konsumen.
3	Konsumen	Pengguna kendaraan sepeda motor.
4	Operator	Karyawan pendukung, operator alat / mesin.
5	Mesin / Alat	Mesin <i>buffing</i> , mesin <i>press</i> , peralatan pendukung lainnya.
6	Pemasok	Pengepul ban bekas, <i>supplier</i> karet tambahan untuk lapisan ban, bahan bakar minyak, perusahaan plastik untuk kemasan.

4.3 Proses Produksi CV. Damaru Mandiri

CV. Damaru Mandiri memiliki 4 stasiun kerja dalam proses produksinya yaitu stasiun sortir, stasiun *buffing*, stasiun pengepresan, dan stasiun *packing*. Berikut ini penjelasan proses produksi masing-masing stasiun kerja yang terdiri dari 4 stasiun kerja.

1. Stasiun kerja 1 (sortir)

Pada stasiun kerja ini, pekerjaan dilakukan oleh divisi sortir yang dikerjakan oleh operator langsung tanpa bantuan mesin. Proses yang dilakukan dalam stasiun ini adalah melakukan pemilahan untuk ban bekas yang datang dari *supplier* (pengepul) apakah ban bekas memenuhi standar yang dibutuhkan untuk dapat diolah kembali menjadi ban sepeda motor baru yaitu ban vulkanisir yang dapat digunakan. Setelah ban bekas melalui proses sortir, ban yang layak diproses akan dibawa menuju gudang penyimpanan sementara untuk diproses ke stasiun kerja selanjutnya.

2. Stasiun kerja 2 (*buffing*)

Stasiun kerja 2 atau stasiun *buffing* adalah stasiun yang akan dituju ban bekas lolos sortir untuk dilakukan pengolahan. Pada stasiun ini, proses dilakukan oleh operator

divisi *buffing* dengan bantuan dua mesin, yaitu mesin gerinda dan mesin kerok. Dengan bantuan mesin kerok, operator *buffing* akan menghaluskan permukaan luar bagian tengah ban, sehingga ulir ban bekas yang lama akan hilang, dan permukaan ban akan menjadi polos tanpa ulir. Setelah itu, ban akan menuju operator yang menggunakan mesin gerinda untuk dilakukan penghalusan pada permukaan samping ban. Proses *buffing* atau kerok ini juga bertujuan untuk proses selanjutnya, dimana ban bekas akan diberi lem untuk dilapisi oleh karet. Dengan demikian, jika permukaan ban telah rata, maka karet yang ditempel dengan lem nantinya juga akan menghasilkan ban dengan kualitas terbaik.

3. Stasiun kerja 3 (pengepresan)

Dalam stasiun kerja ini, ban hasil proses *buffing* akan melalui dua proses yaitu proses pengeleman dan pengepresan. Ban hasil proses *buffing* akan diberi lem perekat oleh operator pengepresan, kemudian karet permukaan bagian tengah dan samping akan ditempel ke seluruh permukaan ban. Setelah karet tambahan sudah ditempel, ban akan dimasukkan kedalam mesin pres oleh operator pengepresan, untuk dipres di mesin press dengan panas yang telah diatur untuk mencetak ban dengan ulir dan merk yang diinginkan. Di stasiun pengepresan inilah produk akhir yaitu ban vulkanisir dihasilkan.

4. Stasiun kerja 4 (*Quality Control*)

Pada stasiun kerja ini, dilakukan pengecekan secara keseluruhan dari hasil jadi yaitu ban vulkanisir yang telah melalui proses produksi. Ban yang sudah jadi akan dicek sesuai dengan kriteria standar yang telah ditetapkan oleh CV. Damaru Mandiri. Jika terdapat produk yang tidak sesuai dengan kriteria, akan dilakukan pencatatan dan adanya keputusan tindakan untuk produk yang tidak memenuhi kriteria atau *defect* pada stasiun kerja ini.

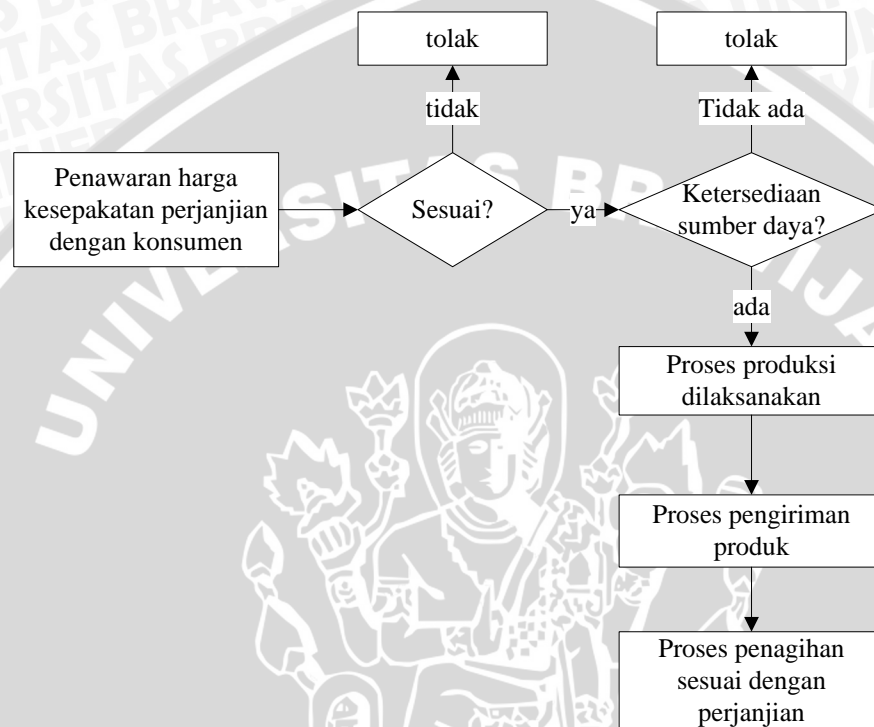
5. Stasiun kerja 5 (*packing*)

Setelah produk dinyatakan telah memenuhi kriteria standar yang telah ditetapkan maka produk dapat dikirimkan kepada konsumen. Sebelum dilakukan pengiriman, produk akan melalui stasiun kerja *packing* terlebih dahulu, dimana produk akan di pak sesuai dengan merk dan diberikan keterangan informasi produk pada plastik pembungkusnya.

4.4 *Business Process Map* Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

Tujuan implemetasi dari sistem manajemen mutu pada perusahaan CV. Damaru Mandiri adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan Standar Nasional Indonesia (SNI)

dan juga untuk mencapai kualitas kepatuhan proses dengan persyaratan dari konsumen. Untuk mencapai tujuan ini, dalam hal ini sistem manajemen mutu mensyaratkan bahwa organisasi harus mengidentifikasi dan mengelola SMM secara efektif sesuai dengan persyaratan standar. Berikut adalah proses bisnis CV. Damaru Mandiri yang diawali dengan proses pembelian bahan baku dan penawaran harga oleh konsumen terhadap para *supplier* sampai dengan pembelian produk oleh konsumen.



Gambar 4.2 Proses Bisnis CV. Damaru Mandiri awal

Pada gambar 4.2 Terlihat proses produksi hanya berpegang pada pencapaian target produksi, namun kurang memperhatikan kepuasan pelanggan CV. Damaru Mandiri karena masih kurangnya proses detail untuk evaluasi dan inspeksi pada proses produksi dan juga dokumentasi untuk aktivitas yang dilakukan setiap harinya pada setiap divisi.

Sistem manajemen mutu yang seharusnya terdapat pada CV. Damaru Mandiri dapat dikelompokkan ke dalam 4 proses utama. Keempat proses tersebut adalah proses perencanaan mutu, proses inti, proses pendukung dan proses perbaikan kualitas. Proses pertama adalah proses perencanaan mutu dimana pembuatan kebijakan, tujuan dan rencana mutu dilakukan oleh CV. Damaru Mandiri dengan pertimbangan yaitu persyaratan dan peraturan dari pelanggan dan hukum atau perundangan yang berlaku. Proses kedua yaitu proses inti yang berisikan kegiatan utama untuk produksi ban vulkanisir yang digunakan untuk memenuhi persyaratan dari pelanggan dan peraturan perundangan yang berlaku. Proses inti CV. Damaru Mandiri terdiri dari proses pemilihan dan pembelian bahan baku,

proses pemasaran, proses produksi ban vulkanisir dan proses pengiriman barang kepada konsumen. Untuk proses promosi sendiri, CV. Damaru Mandiri tidak melakukan promosi secara besar besaran, karena kondisi aliran produk yang terjadi adalah CV. Damaru Mandiri menjual produknya kepada para distributor selaku konsumen, dan tidak secara langsung menjual produk ke konsumen akhir. Proses *marketing* sendiri mengandalkan koneksi yang dimiliki dan adanya beberapa program diskon, bonus dan hadiah untuk kontrak kesepakatan dengan pelanggan yang menguntungkan. Sedangkan untuk proses pendukung yaitu pengiriman produk kepada konsumen, CV. Damaru menyerahkan hal ini kepada pihak ketiga yaitu penggunaan jasa transportasi.

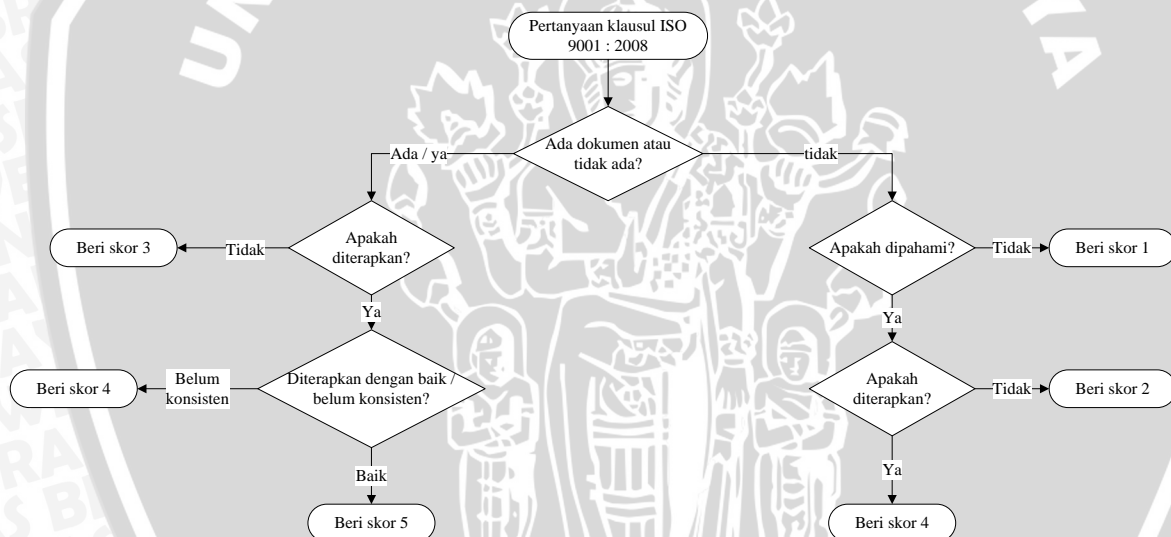
4.5 Gap Analysis

Gap Analysis penerapan ISO 9001:2008 pada CV. Damaru Mandiri menggunakan *checklist* berdasarkan persyaratan ISO 9001:2008. Pada tabel 4.1 dijelaskan gap penerapan ISO 9001:2008. Sub klausul dengan tanda silang (X) menyatakan sub klausul tersebut merupakan pengecualian (tidak diterapkan di perusahaan). Penjelasan masing-masing kolom pada tabel 4.2 – 4.15 adalah sebagai berikut:

1. Kolom persyaratan menjelaskan klausul yang harus dipenuhi untuk menerapkan ISO 9001:2008.
2. Kolom skor/penilaian berisi skor yang menunjukkan tingkat penerapan di perusahaan. Pembobotan dalam analisis gap dilakukan dengan cara *brainstorming* dengan responden yang memiliki kompetensi yang cukup (pada penelitian dilakukan dengan pemilik CV. Damaru Mandiri dan Kepala Produksi). Pada hal ini indikator penilaian 1-3 menunjukkan bahwa klausul berpotensi mendapatkan penilaian *major* oleh lembaga audit ISO 9001:2008. Penilaian *major* berarti klausul tersebut belum diterapkan oleh perusahaan. Tindakan korektif untuk temuan *major* ini harus segera dilakukan dan lembaga sertifikasi akan dikonfirmasi mengenai tindakan tersebut dalam 30 hari (BV Certification, 2010). Selanjutnya *auditor* akan melakukan tindak lanjut dalam 90 hari untuk memastikan tindakan telah dilakukan, mengevaluasi efektivitas, dan menentukan apakah sertifikasi dapat diberikan atau dilanjutkan. Sedangkan indikator penilaian 4 berpotensi mendapatkan penilaian *minor*. Penilaian *minor* berarti suatu klausul belum diterapkan secara konsisten oleh perusahaan. Tindakan korektif untuk temuan *minor* ini harus segera dilakukan dan rekaman dipelihara dengan dukungan bukti. Sedangkan untuk indikator penilaian 5, maka

dinyatakan bahwa klausul tersebut telah diterapkan secara konsisten oleh perusahaan dan perlu dipertahankan (tidak diperlukan suatu tindakan korektif).

- Skor 1: jika organisasi atau perusahaan tidak memahami apa yang diperlukan dan tidak melakukan hal tersebut.
- Skor 2: Jika organisasi atau perusahaan memahami pentingnya aktivitas tersebut namun tidak melakukannya.
- Skor 3: jika organisasi atau perusahaan memiliki dokumen tetapi belum diterapkan atau dilakukan tapi tidak dicatat.
- Skor 4: jika organisasi atau perusahaan melakukan aktivitas tetapi tidak konsisten.
- Skor 5: jika organisasi atau perusahaan melakukan aktivitas dengan baik (dilakukan secara konsisten).
- Tanda X : saat sub klausul tidak dilakukan penilaian karena sub klausul tidak sesuai dengan kondisi organisasi atau perusahaan



Gambar 4.3 Penilaian analisis gap

3. Kolom catatan gap/temuan menjelaskan bentuk penerapan klausul tersebut di perusahaan.

CV. Damaru Mandiri ingin menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 pada tahun 2016, sebagaimana perusahaan ingin mencapai Standar Nasional Indonesia (SNI) yang diperlukan untuk kembali berproduksi secara maksimal. Untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk SNI, maka perancangan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 perlu dilakukan. Perancangan SMM ISO 9001:2008 dengan melakukan *scoring* dilakukan bersama direktur dan kepala produksi CV. Damaru Mandiri yang berlangsung pada bulan Januari 2016 – Juli 2016. Aktivitas *scoring* dilakukan bersama dengan direktur dan juga kepala produksi CV. Damaru

Mandiri karena dalam identifikasi awal kondisi perusahaan harus bersama dengan pihak yang paling memahami sistem manajemen yang berjalan pada perusahaan. Tabel 4.1 merupakan hasil analisis gap untuk perancangan SMM ISO 9001:2008 di CV. Damaru Mandiri. Aktivitas *scoring* dan hasil analisis gap dilakukan untuk klausul 4 hingga klausul 8 saja karena klausul 1 – klausul 3 merupakan kebijakan perusahaan yang ditetapkan secara privasi oleh pihak manajemen.

Pada tabel 4.2 – tabel 4.15 menunjukkan pembobotan skor untuk setiap sub klausul beserta temuan yang tidak memenuhi persyaratan dari ISO 9001:2008.

Tabel 4.2 Hasil Analisis Gap Sub-Klausul 4.1

Persyaratan	Skor	Catatan gap/temuan
4.Sistem Manajemen Mutu		
4.1Persyaratan Umum	2	
<p>Organisasi harus menetapkan, mendokumentasikan, menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutu dan secara terus menerus memperbaiki efektivitasnya sesuai persyaratan standar ini. Organisasi harus:</p> <ol style="list-style-type: none"> Menentukan proses yang diperlukan untuk sistem manajemen mutu dan aplikasinya pada seluruh organisasi (lihat 1.2) Menetapkan urutan dan interaksi proses tersebut Menetapkan kriteria dan metode yang diperlukan untuk memastikan bahwa operasi maupun kendali proses tersebut efektif Memastikan tersedianya sumber daya dan informasi yang diperlukan untuk mendukung operasi dan pemantauan proses tersebut Memantau, mengukur bila dapat dilakukan, dan menganalisis proses tersebut Menerapkan tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang direncanakan dan koreksi berkesinambungan dari proses tersebut <p>Proses tersebut harus dikelola oleh organisasi sesuai dengan persyaratan standar ini. Apabila organisasi memilih untuk menyerahkan kepada pihak lain, proses apapun yang mempengaruhi kesesuaian produk terhadap persyaratan, maka organisasi harus memastikan adanya kendali pada proses itu. Jenis dan cakupan pengendalian dapat diterapkan terhadap proses yang diserahkan kepada pihak lain harus ditetapkan dalam sistem manajemen mutu.</p>		<p>Perusahaan belum menetapkan sistem manajemen mutu mencakup dokumentasi, penerapan, pemeliharaan dan perbaikan berkesinambungan terhadap seluruh proses terkait pemenuhan persyaratan pelanggan. Beberapa temuan di lapangan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Belum ada kriteria dan metode untuk kendali proses - Belum ada data personal tenaga kerja - Proses pemantauan sasaran mutu belum dilakukan karena sasaran mutu belum ditetapkan <p>Detail dari penerapan dan temuan di lapangan akan dibahas pada klausul terkait.</p>

Tabel 4.3 Hasil Analisis Gap Sub-Klausul 4.2-4.2.1

Persyaratan	Skor	Catatan gap/temuan
4.2 Persyaratan Dokumentasi		
4.2.1 Umum	1	
Dokumentasi sistem manajemen mutu harus mencakup: a. Pernyataan terdokumentasi dari kebijakan mutu dan sasaran mutu b. Pedoman mutu c. Prosedur dan rekaman terdokumentasi dari yang disyaratkan oleh standar ini d. Dokumen, termasuk rekaman yang ditetapkan oleh organisasi perlu untuk dipastikan efektivitas perencanaan, operasi dan kendali prosesnya.		Persyaratan dokumentasi belum dipenuhi oleh perusahaan, adanya dokumentasi yang tidak sistematis, masih menggunakan tulisan tangan dan tidak detail. Segala kebutuhan dokumentasi belum dibuat dalam bentuk pedoman mutu, prosedur kerja, instruksi kerja dan form di bagian yang terkait. Sejauh ini dokumen yang digunakan adalah <i>hard copy</i> dan belum adanya <i>file</i> pada komputer. Detail dari penerapan dan temuan di lapangan akan dibahas pada klausul terkait.
4.2.2 Manual Mutu	1	
Organisasi harus menetapkan dan memelihara sebuah manual mutu yang mencakup: a. Lingkup sistem manajemen mutu, termasuk rincian pengecualian dan alasan pengecualian (lihat 1.2) b. Prosedur terdokumentasi yang ditetapkan untuk sistem manajemen mutu, atau mengacu pada prosedur tersebut c. Uraian dan interaksi antara proses sistem manajemen mutu		Pedoman mutu / manual mutu belum disusun oleh pihak manajemen dan belum dipahami.
4.2.3 Pengendalian Dokumen	1	
Dokumen yang disyaratkan oleh sistem manajemen mutu harus dikendalikan. Rekaman adalah jenis khusus dari dokumen dan harus dikendalikan menurut persyaratan dalam 4.2.4. Harus dibuat suatu prosedur terdokumentasi untuk menetapkan pengendalian yang diperlukan untuk: a. Menyetujui kecukupan dokumen sebelum diterbitkan b. Meninjau dan memutakhirkan seperlunya serta untuk menyetujui ulang dokumen c. Memastikan bahwa perubahan dan status revisi terkini dari dokumen diidentifikasi d. Memastikan bahwa versi yang sesuai dari dokumen yang berlaku tersedia di tempat penggunaan e. Memastikan bahwa dokumen selalu dapat dibaca dan mudah dikenali f. Memastikan bahwa dokumen yang berasal dari luar yang ditetapkan oleh organisasi perlu untuk perencanaan dan operasi dari sistem manajemen mutu, diidentifikasi dan distribusinya dikendalikan g. Mencegah penggunaan dokumen kadaluarsa yang tak disengaja dan memberi identifikasi sesuai dengan dokumen tersebut, apabila disimpan untuk maksud tertentu.		Perusahaan belum menerapkan sistem pengendalian dokumen yang sistematis sebagaimana yang ada pada sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Perusahaan hanya memiliki dokumen maupun rekaman sederhana sebagai data internal dan evaluasi sederhana. Dari permasalahan tersebut, segala bentuk dokumentasi dan rekaman yang ada dimiliki oleh kepala produksi dengan sistem yang kurang efektif tanpa adanya pelabelan maupun keterangan.

Tabel 4.4 Hasil Analisis Gap Sub-Klausul 4.2.4 – 5.3

Persyaratan	Skor	Catatan gap/temuan
4.2.4 Pengendalian Rekaman	1	
<p>Rekaman yang ditetapkan untuk emberikan bukti kesesuaian dengan persyaratan dan beroperasinya sistem manajemen mutu secara efektif harus dikendalikan.</p> <p>Organisasi harus menetapkan prosedur terdokumentasi untuk menentukan pengendalian yang diperlukan untuk identifikasi, penyimpanan, perlindungan, pengambilan, masa simpan, dan pemusnahan rekaman.</p> <p>Rekaman harus tetap jelas dibaca, siap diidentifikasi, mudah dicari dan didapatkan kembali.</p>		<p>Pengendalian rekaman yang diterapkan masih sederhana dan belum memenuhi persyaratan yang seharusnya seperti pada sistem manajemen mutu. Belum adanya prosedur terdokumentasi untuk menentukan pengendalian yang diperlukan untuk identifikasi, penyimpanan, perlindungan, pengambilan, masa simpan, dan pemusnahan rekaman. Rekaman sederhana yang terdokumentasi dikelola secara sederhana.</p>
5. Tanggung Jawab Manajemen		
5.1 Komitmen Manajemen	1	
<p>Pimpinan puncak harus memberi bukti komitmennya pada penyusunan dan penerapan sistem manajemen mutu serta efektifitas koreksi berkesinambungannya efektifitas dengan:</p> <ol style="list-style-type: none"> Mengkomunikasikan ke organisasi tentang pentingnya memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan perundang-undangan Menetapkan kebijakan mutu Memastikan sasaran mutunya ditetapkan Melakukan tinjauan manajemen Memastikan tersedianya sumber daya 		<p>Belum diterapkannya sistem manajemen mutu di perusahaan menunjukkan bahwa pihak manajemen belum berkomitmen dalam menerapkan sistem manajemen mutu. Beberapa temuan yang ada di lapangan yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sudah adanya komunikasi mengenai pentingnya memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan, namun belum adanya dokumentasi / rekaman yang masih memungkinkan terjadi kesalahan. - Belum diterapkannya kebijakan mutu dan sasaran mutu secara tertulis. - Penyediaan sumber daya dan persyaratan sudah ditetapkan tetapi kontrol yang dilakukan manajemen masih buruk. Hal ini dapat dilihat dari belum adanya evaluasi terhadap <i>supplier</i> dan penilaian karyawan.
5.2 Fokus Pada Pelanggan	5	
<p>Pimpinan puncak harus memastikan bahwa persyaratan pelanggan ditetapkan dan dipenuhi dengan sasaran untuk meningkatkan kepuasan pelanggan (lihat 7.2.1 dan 8.2.1)</p>		<p>Perusahaan menjaga kepuasan pelanggan dengan memenuhi persyaratan pelanggan termasuk aspek peraturan terkait produk yang diproduksi.</p>
5.3 Kebijakan Mutu	1	
<p>Pimpinan puncak harus memastikan bahwa kebijakan mutu:</p> <ol style="list-style-type: none"> Sesuai dengan sasaran organisasi Mencakup komitmen untuk memenuhi persyaratan dan terus-menerus memperbaiki efektivitas sistem manajemen mutu Menyediakan kerangka kerja untuk menetapkan dan meninjau sasaran mutu Dikomunikasikan dan dipahami dalam organisasi Ditinjau kesesuaian secara terus-menerus 		<p>Belum adanya kebijakan mutu dan sasaran mutu yang tertulis dan telah dikomunikasikan. Tenaga kerja melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang sudah direncanakan.</p> <p>Perbaikan berkesinambungan sulit untuk dilakukan karena tidak adanya dokumen yang dijalankan.</p>

Tabel 4.5 Hasil Analisis Gap Sub-klausul 5.4.1 – 5.5.3

Persyaratan	Skor	Catatan gap/temuan
5.4 Perencanaan		
5.4.1 Sasaran Mutu	2	
Pimpinan puncak harus memastikan bahwa sasara mutu, termasuk yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan produk (lihat 7.1 a.) ditetapkan pada fungsi dan tingkat sesuai dalam organisasi. Sasaran mutu harus terukur dan konsisten dengan kebijakan mutu.		Perusahaan memahami adanya sasaran mutu yang perlu dicapai walau hal tersebut belum tertulis, sehingga tidak ada penerapan didalamnya. Tidak adanya pendokumentasian dalam bentuk form tentu menyulitkan perusahaan dalam mengontrol tujuan yang ingin dicapai.
5.4.2 Perencanaan Sistem Manajemen Mutu	2	
Pimpinan puncak harus memastikan bahwa: a. Perencanaan sistem manajemen mutu dilakukan untuk memenuhi persyaratan yang diberikan dalam 4.1, seperti sasaran mutu b. Apabila perubahan sistem manajemen mutu direncanakan dan diterapkan maka integritas sistem manajemen mutu dipelihara dan diterapkan		Perusahaan telah memahami hal hal yang bertujuan untuk memenuhi klausul 4.1 dan sasaran mutu, namun belum diterapkan oleh perusahaan.
5.5 Tanggung Jawab, Wewenang, dan Komunikasi		
5.5.1 Tanggung Jawab dan Wewenang	5	
Pimpinan puncak harus memastikan bahwa tanggung jawab dan wewenang ditetapkan dan dikomunikasikan dalam organisasi		Seluruh tanggung jawab dan wewenang pekerja CV. Damaru Mandiri didokumentasikan dalam <i>job description</i> yang telah dibuat dan dikomunikasikan dengan baik dalam perusahaan.
5.5.2 Wakil Manajemen	1	
Pimpinan puncak harus menunjuk seorang anggota manajemen organisasi yang diluar tanggung jawab lain harus memiliki tanggung jawab dan wewenang yang meliputi: a. Memastikan proses yang diperlukan untuk sistem manajemen mutu ditetapkan, diterapkan, dan dipelihara b. Melaporkan pada pimpinan puncak tentang kinerja sistem manajemen mutunya dan kebutuhan apapun untuk koreksi c. Memastikan promosi kepedulian tentang persyaratan pelanggan di seluruh organisasi		Belum ada seorang yang ditunjuk untuk wewenang sebagai wakil manajemen karena keterbatasan sumber daya manusia dan tingkat pemahaman.
5.5.3 Komunikasi Internal	4	
Pimpinan puncak harus memastikan bahwa proses komunikasi yang sesuai telah ditetapkan dalam organisasi dan bahwa terjadi komunikasi mengenai efektivitas sistem manajemen mutu.		Komunikasi internal telah ditetapkan oleh pihak manajemen dan alur komunikasi dapat dilihat melalui struktur organisasi perusahaan. Namun belum dilaksanakan secara konsisten karena adanya temuan seperti adanya <i>miss communication</i> karena tingkat dokumentasi yang rendah, dan pemahaman personil kerja yang rendah pula.

Tabel 4.6 Hasil Analisis Gap Sub-klausul 5.6.1 – 6.1

Persyaratan	Skor	Catatan gap/temuan
5.6 Tinjauan Manajemen		
5.6.1 Umum	2	
Pimpinan puncak harus meninjau sistem manajemen mutu organisasi pada selang waktu terencana untuk memastikan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitasnya terus berlanjut. Tinjauan ini harus mencakup penilaian peluang koreksi dan keperluan akan perubahan pada sistem manajemen mutu termasuk kebijakan mutu dan sasaran mutu. Rekaman tinjauan manajemen telah terpelihara (lihat 4.2.4)		Tinjauan atau evaluasi secara sederhana telah diterapkan oleh perusahaan, namun belum difokuskan sesuai dengan kebutuhan sistem manajemen mutu. Belum adanya prosedur kerja, form, daftar formulir tindakan korektif dan pencegahan dan rekaman tinjauan manajemen mutu.
5.6.2 Masukan Untuk Tinjauan Manajemen	3	
Masukan untuk tinjauan manajemen harus mencakup informasi tentang: a. Hasil audit b. Umpan balik pelanggan c. Kinerja proses dan kesesuaian produk d. Status tindakan pencegahan dan tindakan korektif e. Tindak lanjut tinjauan manajemen yang lalu f. Perubahan yang dapat mempengaruhi sistem manajemen mutu g. Saran untuk koreksi		Masukan tinjauan manajemen dilakukan setelah evaluasi berlangsung. Masukan ini penting untuk peningkatan manajemen mutu perusahaan. Namun masih belum ada masukan karena peninjauan tidak dilakukan secara detail, hal yang perlu dibahas telah ditetapkan namun belum tertulis dalam prosedur kerja tinjauan manajemen.
5.6.3 Keluaran Dari Tinjauan Manajemen	2	
Keluaran dari tinjauan manajemen harus mencakup setiap keputusan dan tindakan yang berkaitan dengan: a. Koreksi ada efektivitas sistem manajemen mutu dan prosesnya b. Koreksi pada produk berkaitan dengan persyaratan pelanggan c. Sumber daya yang diperlukan		Belum adanya keluaran dari tinjauan manajemen karena belum dilaksanakan tinjauan seperti persyaratan pada sistem manajemen mutu seharusnya. Hal ini mengakibatkan belum terdapat hasil koreksi efektivitas sistem manajemen mutu maupun koreksi produk berkaitan dengan persyaratan pelanggan secara mendetail dan informasi sumber daya yang diperlukan.
6. Pengelolaan Sumber Daya		
6.1 Penyediaan Sumber Daya	3	
Organisasi harus menetapkan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk: a. Menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutu dan terus-menerus memperbaiki efektivitasnya b. Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memenuhi persyaratan pelanggan		Perusahaan belum menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutu. Namun perusahaan sudah memahami dan berusaha meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memenuhi persyaratan pelanggan.

Tabel 4.7 Hasil Analisis Gap Sub Klausul 6.2 – 6.4

Persyaratan	Skor	Catatan gap/temuan
6.2 Sumber Daya Manusia		
6.2.1 Umum	2	
Personel yang melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi kesesuaian terhadap persyaratan produk harus memiliki kompetensi atas dasar pendidikan, pelatihan, keterampilan dan pengalaman yang sesuai.		Perusahaan telah memiliki prosedur untuk pemenuhan karyawan namun belum dituangkan dalam bentuk prosedur kerja penerimaan karyawan dan penilaian karyawan. Dalam perekrutan karyawan pada CV. Damaru Mandiri ditangani langsung oleh pihak manajemen karena kebutuhan karyawan tidak tinggi. Belum ada penilaian terhadap karyawan, aktivitas yang dijalankan adalah evaluasi baik mingguan, bulanan, maupun tahunan sehingga tidak ada informasi mengenai kompetensi tiap karyawan. Belum dikumpulkan pula data personal karyawan.
6.2.2 Kompetensi, Pelatihan, dan Kepedulian	4	
Organisasi harus: a. Menetapkan kompetensi yang diperlukan bagi personel yang melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi kesesuaian terhadap persyaratan produk b. Bila diperlukan, menyediakan pelatihan atau melakukan tindakan lain untuk mencapai kompetensi yang diperlukan c. Menilai efektivitas tindakan yang dilakukan d. Memastikan bahwa personelnnya peduli akan kesesuaian dan pentingnya kegiatan mereka bagi pencapaian sasaran mutu e. Memelihara rekaman yang sesuai tentang pendidikan, pelatihan, keterampilan dan pengalaman (lihat 4.2.4)		Perusahaan telah menetapkan kompetensi yang diperlukan dan yang sesuai dengan persyaratan produk, pelatihan juga diadakan untuk karyawan baru yang belum memiliki kompetensi yang dibutuhkan selama 3-6 bulan dengan karyawan terlatih. Penilaian efektivitas tindakan yang dilakukan dilaksanakan saat evaluasi kerja. Personel karyawan juga telah diingatkan mengenai penting setiap proses untuk memenuhi persyaratan pelanggan. Namun dari keseluruhan kegiatan, belum adanya dokumentasi.
6.3 Prasarana	4	
Organisasi harus menetapkan, menyediakan dan memelihara prasarana yang diperlukan untuk mencapai kesesuaian pada persyaratan produk. Prasarana mencakup, jika berlaku: a. Gedung, ruang kerja dan sarana penting terkait b. Peralatan proses (baik perangkat keras maupun perangkat lunak) c. Jasa pendukung (seperti angkutan, komunikasi atau sistem informasi)		Perusahaan memelihara infrastruktur yang diperlukan untuk mencapai kesesuaian produk. Saran a prasarana dipelihara dengan baik. Cara pemeliharaan mesin telah dipahami namun belum ada dokumentasi tertulis dalam prosedur kerja pemeliharaan maupun perbaikan dan perawatan.
6.4 Lingkup Kerja	4	
Organisasi harus menetapkan dan mengelola lingkungan kerja yang diperlukan untuk mencapai kesesuaian persyaratan produk.		Perusahaan memelihara lingkungan kerja yang dibutuhkan untuk mencapai kesesuaian produk seperti kebersihan, penerangan dan kebisingan fasilitas kerja. Pemeliharaan ini dilakukan dengan cara visual dan tidak menggunakan alat ukur.

Tabel 4.8 Hasil Analisis Gap Sub-Klausul 7.1 – 7.2.2

Persyaratan	Skor	Catatan gap/temuan
7. Realisasi Produk		
7.1 Perencanaan Realisasi Produk	3	
<p>Organisasi harus merencanakan dan mengembangkan proses yang diperlukan untuk realisasi produk. Perencanaan realisasi produk harus konsisten dengan persyaratan proses lain dari sistem manajemen mutu. (lihat 4.1)</p> <p>Dalam merencanakan realisasi produk, apakah organisasi telah menetapkan hal berikut jika sesuai:</p> <ol style="list-style-type: none"> Sasaran dan persyaratan mutu bagi produk Kebutuhan untuk menetapkan proses dan dokumen dan untuk menyediakan sumber daya yang spesifik bagi produk tersebut Kegiatan verifikasi, validasi, pemantauan, pengukuran, inspeksi dan pengujian yang spesifik bagi produk dan kriteria penerimaan produk Rekaman yang diperlukan untuk memberikan bukti bahwa proses realisasi dan produk yang dihasilkan memenuhi persyaratan (lihat 4.2.4) <p>Keluaran perencanaan ini harus dalam bentuk yang sesuai bagi metode operasi organisasi</p>		<p>Realisasi produk dimulai dari persiapan bahan baku, proses produksi hingga produk jadi siap dikirim ke konsumen. namun belum ada prosedur perencanaan produksi karena produksi dilakukan sesuai dengan permintaan yang masuk. Jadwal produksi secara manual dibuat langsung oleh kepala produksi. Tidak ada dokumentasi, dan tertulis pada papan jadwal mengenai target yang dicapai tiap minggu. Belum terdapat rekaman yang membuktikan bahwa proses realisasi dan produk yang dihasilkan memenuhi syarat.</p>
7.2 Proses yang Berkaitan dengan Pelanggan		
7.2.1 Penetapan Persyaratan yang Berkaitan dengan Produk	4	
<p>Organisasi harus menetapkan:</p> <ol style="list-style-type: none"> Persyaratan yang ditetapkan oleh pelanggan, termasuk persyaratan untuk penyerahan dan kegiatan pasca penyerahan Persyaratan yang tidak dinyatakan oleh pelanggan tapi perlu untuk penggunaan yang ditetapkan atau dimaksudkan, bila diketahui Persyaratan peraturan perundangan yang dapat diterapkan terhadap produk Persyaratan tambahan apapun yang dianggap perlu oleh organisasi 		<p>Perusahaan telah menentukan persyaratan yang ditentukan pelanggan, termasuk persyaratan penyerahan dan kegiatan pasca penyerahan dengan memberikan garansi produk persyaratan untuk kualitas produk sudah dipahami namun belum dituangkan dalam prosedur kerja proses produksi.</p>
7.2.2 Tinjauan Persyaratan yang Berkaitan dengan Produk	4	
<p>Organisasi harus meninjau persyaratan berkaitan dengan produk. Tinjauan ini harus dilakukan sebelum komitmen organisasi memasok produk kepada pelanggan (misalnya penyampaian penawaran, penerimaan kontrak atau pesanan, penerimaan perubahan pada kontrak atau pesanan) dan harus memastikan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> Persyaratan produk ditetapkan Persyaratan kontrak atau pesanan yang berbeda dari yang dinyatakan sebelumnya, diselesaikan Organisasi memiliki kemampuan untuk memenuhi persyaratan yang ditetapkan <p>Rekaman hasil tinjauan dan tindakan yang timbul dari tinjauan harus dipelihara (lihat 4.2.4)</p> <p>Apabila pelanggan tidak memberikan pernyataan tertulis tentang persyaratan maka persyaratan pelanggan harus ditegaskan oleh organisasi sebelum diterima.</p> <p>Apabila persyaratan produk diubah, organisasi harus memastikan bahwa dokumen yang sesuai dibuat peduli tentang persyaratan yang diubah.</p>		<p>Perusahaan memastikan bahwa produk yang dihasilkan telah sesuai dengan persyaratan yang diberikan pelanggan akan dicatat dalam buku <i>order</i>. Mekanisme penerimaan pesanan telah dipahami namun belum tertuang dalam prosedur kerja penerimaan <i>order</i>.</p> <p>Perusahaan mencatat sendiri setiap pesanan dan persyaratan yang diinginkan pelanggan pada buku penerimaan <i>order</i>. Pencatatan ini sebagai bukti komitmen manajemen dalam memenuhi persyaratan pelanggan.</p>

Tabel 4.9 Hasil Analisis Gap Sub-klausul 7.2.3 – 7.4.2

Persyaratan	Skor	Catatan gap/temuan
7.2.3 Komunikasi Pelanggan	4	
Organisasi harus menetapkan dan menerapkan pengaturan yang efektif untuk komunikasi dengan pelanggan berkaitan dengan: a. Informasi produk b. Pertanyaan, penanganan kontrak atau pesanan, termasuk perubahan c. Umpan balik pelanggan, termasuk keluhan pelanggan		Perusahaan belum menuangkan menetapkan prosedur komunikasi dengan pelanggan dalam prosedur kerja, namun mekanisme penerimaan keluhan dari pelanggan telah ada dan dilakukan secara kekeluargaan. Informasi produk diberikan kepada pelanggan saat melakukan pemesanan. Hal hal lain yang menjadi persyaratan pelanggan dicatat dan dituangkan dalam kontrak pesanan.
7.3 Desain dan Pengembangan		
pada sub klausul desain dan pengembangan berisi mengenai perancangan atau pengembangan produk yang dihasilkan apabila di perusahaan melakukan proses desain dan pengembangan tanpa permintaan dari konsumen		
7.3.1 Perencanaan Desain dan Pengembangan	X	Klausul ini merupakan klausul pengecualian. Perusahaan tidak melakukan perancangan atau pengembangan dari produk yang dihasilkan. Hal ini dikarenakan seluruh spesifikasi berasal dari pelanggan, sehingga pihak perusahaan tidak melakukan perancangan ulang.
7.3.2 Masukan Desain dan Pengembangan		
7.3.3 Keluaran Desain dan Pengembangan		
7.3.4 Tinjauan Desain dan Pengembangan		
7.3.5 Verifikasi Desain dan Pengembangan		
7.3.6 Validasi Desain dan Pengembangan		
7.3.7 Pengendalian Perubahan Desain dan Pengembangan		
7.4 Pembelian		
7.4.1 Proses Pembelian	2	
Organisasi harus memastikan bahwa produk yang dibeli sesuai dengan persyaratan pembelian yang ditetapkan. Jenis dan cakupan pengendalian pemasok dan produk yang dibeli harus bergantung pada pengaruh produk yang dibeli terhadap realisasi produk berikutnya atau produk akhir. Organisasi harus menilai dan memilih pemasok berdasarkan kemampuannya untuk memasok produk sesuai persyaratan organisasi. kriteria pemilihan, evaluasi dan evaluasi ulang harus ditetapkan. Rekaman hasil penilaian dan setiap tindakan yang diperlukan dan timbul dari evaluasi tersebut harus dipelihara (4.2.4)		Organisasi memastikan produk yang dibeli sesuai dengan persyaratan pembelian yang ditetapkan. Namun belum ada dokumentasi untuk evaluasi dan pemilihan <i>supplier</i> . Perusahaan belum pernah melakukan metode pemilihan dan evaluasi <i>supplier</i> . Daftar <i>supplier</i> belum tertulis secara detail.
7.4.2 Informasi Pembelian	4	
Informasi pembelian harus menguraikan produk yang dibeli, termasuk bila sesuai: a. Persyaratan persetujuan produk, prosedur, proses dan peralatan b. Persyaratan kualifikasi personel c. Persyaratan sistem manajemen mutu. Organisasi harus memastikan kecukupan persyaratan pembelian yang ditetapkan sebelum dikomunikasikan ke pemasok.		Perusahaan melakukan pembelian melalui telepon langsung ke <i>supplier</i> atau datang langsung ke <i>supplier</i> . Spesifikasi pesanan dicatat sesuai kebutuhan. Pihak yang bertanggung jawab melakukan pesanan adalah kepala produksi. Prosedur pembelian bahan baku belum dituangkan dalam prosedur kerja pembelian bahan baku.

Tabel 4.10 Hasil Analisis Gap Sub-klausul 7.4.3 – 7.5.2

Persyaratan	Skor	Catatan gap/temuan
7.4.3 Verifikasi Produk yang Dibeli	3	
Organisasi harus menetapkan dan menerapkan inspeksi atau kegiatan lain yang diperlukan untuk memastikan bahwa produk yang dibeli memenuhi persyaratan pembelian yang ditetapkan. Apabila organisasi atau pelanggannya bermaksud melakukan verifikasi di tempat pemasok, organisasi harus menyatakan pengaturan verifikasi yang dimaksud dan metode pelepasan produk dalam informasi pembeliannya.		Organisasi menetapkan dan menerapkan inspeksi atau kegiatan lain yang diperlukan untuk memastikan bahwa produk yang dibeli memenuhi persyaratan pembelian yang ditetapkan. Dokumentasi tidak ada karena variasi bahan baku yang dibutuhkan sedikit, dan belum terdapat <i>flow</i> prosedur tertulis penerimaan barang.
7.5 Produksi dan Penyediaan Jasa		
7.5.1 Pengendalian Produksi dan Penyediaan Jasa	3	
Organisasi harus merencanakan dan melaksanakan produksi dan penyediaan jasa dalam keadaan terkendali. Kondisi terkendali harus mencakup, jika dapat: a. Ketersediaan informasi yang menguraikan karakteristik produk b. Ketersediaan instruksi kerja, sebagaimana diperlukan c. Penggunaan peralatan yang sesuai d. Ketersediaan dan penggunaan peralatan pemantauan dan pengukuran e. Penerapan pemantauan dan pengukuran, dan f. Penerapan kegiatan pelepasan, penyerahan dan pasca penyerahan		Karakteristik produk telah ditetapkan namun belum tertuang secara tertulis. Instruksi kerja belum dibuat, perusahaan mengandalkan kemampuan karyawan yang terlatih. Telah dibuat jadwal <i>maintenance</i> untuk kendali proses produksi.
7.5.2 Validasi Proses Proses Produksi dan Penyediaan Jasa	4	
Organisasi harus melakukan validasi setiap proses produksi dan penyediaan jasa apabila keluaran yang dihasilkan tidak dapat diverifikasi melalui pemantauan atau pengukuran berikutnya dan sebagai konsekuensinya, kekurangannya hanya terlihat setelah produk digunakan atau jasa telah diserahkan. Validasi harus memperagakan kemampuan proses tersebut untuk mencapai hasil yang ditencanakan. Organisasi harus menetapkan pengaturan proses ini termasuk, bila dapat: a. Kriteria yang ditetapkan untuk tinjauan dan persetujuan proses b. Persetujuan peralatan dan kualifikasi personel c. Penggunaan metode dan prosedur spesifik d. Persyaratan rekaman (lihat 4.2.4), dan e. Validasi ulang		Proses validasi dilakukan dengan melakukan inspeksi akhir. Proses ini dilakukan pada tiap stasiun untuk pengecekan. Telah ditetapkan metode mengenai validasi produk akhir beserta kriteria, namun belum tertuang dalam dokumentasi tertulis.

Tabel 4.11 Hasil Analisis Gap Sub-klausul 7.5.3 – 7.5.5

Persyaratan	Skor	Catatan gap/temuan
7.5.3 Identifikasi dan Mampu Telusur	2	
Apabila sesuai, organisasi harus mengidentifikasi produk dengan cara yang sesuai di seluruh realisasi produk. Organisasi harus mengidentifikasi status produk sehubungan dengan persyaratan pemantauan dan pengukuran sepanjang realisasi produk. Apabila ketertelusuran dipersyaratkan, organisasi harus mengendalikan identifikasi khas dari produk dan memelihara rekaman (lihat 4.2.4)		Identifikasi produk hanya berdasarkan waktu pengiriman dan perkiraan kapan produksi tersebut dilakukan, namun tidak ada penomoran maupun form spesifik. Sehingga penelusuran proses produksi yang bermasalah kurang mampu dilakukan.
7.5.4 Milik Pelanggan	X	
Organisasi harus memelihara dengan baik milik pelanggan, selama dalam pengendalian organisasi atau digunakan oleh organisasi. Organisasi harus mengidentifikasi, memverifikasi, melindungi dan menjaga milik pelanggan yang disediakan untuk digunakan atau disatukan ke dalam produk. Jika milik pelanggan hilang, rusak atau ditemukan tak layak pakai, organisasi harus melaporkan hal ini kepada pelanggan dan memelihara rekaman)lihat 4.2.4).		Klausul ini merupakan klausul pengecualian. Seluruh alat, bahan atau hal-hal lain yang berkaitan dengan produksi merupakan milik perusahaan dan tidak ada milik pelanggan.
7.5.5 Preservasi Produk	5	
Organisasi harus melakukan preservasi produk selama proses internal dan penyerahan ke tujuan yang dimaksudkan untuk memelihara kesesuaiannya terhadap persyaratan. Jika memungkinkan, preservasi harus mencakup identifikasi penanganan, pengemasan, penyimpanan, dan perlindungan. Preservasi juga harus berlaku untuk bagian6 produk.		Perusahaan bertanggung jawab terhadap kesesuaian produk sesuai persyaratan pelanggan mulai dari proses produksi hingga pengiriman barang ke konsumen.

Tabel 4.12 Hasil Analisis Gap Sub-klausul 7.6 – 8.1

Persyaratan	Skor	Catatan gap/temuan
<p>7.6 Pengendalian Peralatan Pemantauan dan Pengukuran</p> <p>Organisasi harus menetapkan pemantauan dan pengukuran yang dilakukan dan peralatan pemantau dan pengukur yang diperlukan untuk memberikan bukti kesesuaian produk terhadap persyaratan yang ditetapkan.</p> <p>Organisasi harus menetapkan proses untuk memastikan bahwa pemantauan dan pengukuran dapat dilakukan dan dilaksanakan dengan cara konsisten dengan persyaratan pemantauan dan pengukuran.</p> <p>Apabila diperlukan untuk memastikan keabsahan hasil, peralatan pengukuran harus:</p> <ol style="list-style-type: none"> Dikalibrasi atau diverifikasi atau keduanya pada selang waktu tertentu, atau sebelum digunakan terhadap standar pengukuran yang tertelusur ke standar pengukuran internasional atau nasional; apabila standar tersebut tidak ada, dasar yang digunakan untuk kalibrasi atau verifikasi harus direkam (lihat 4.2.4) Disetel atau disetel ulang secukupnya Memiliki identifikasi guna menetapkan status kalibrasinya Dijaga keamanannya dari penyetyelan yang dapat membuat hasil pengukuran tidak sah Dilindungi dari kerusakan dan penurunan mutu selama penanganan, perawatan dan penyimpanan. <p>Selain itu, organisasi harus menilai dan merekam keabsahan hasil pengukuran sebelumnya bila peralatan ditemukan tidak memenuhi persyaratan. Organisasi harus melakukan tindakan yang sesuai pada peralatan dan setiap produk yang terpengaruh.</p> <p>Rekaman hasil kalibrasi dan verifikasi harus dipelihara (lihat 4.2.4)</p> <p>Apabila digunakan dalam pemantauan dan pengukuran persyaratan tertentu maka kemampuan perangkat lunak komputer untuk memenuhi maksud penggunaannya harus dikonfirmasi. Hal ini harus dilakukan sebelum penggunaan awal dan dikonfirmasi ulang sesuai kebutuhan.</p>	4	<p>Proses pengendalian alat ukur belum tertuang dalam bentuk prosedur kerja, namun alat ukur yang digunakan tidak menggunakan peralatan spesifik, dan banyak menggunakan kemampuan sumber daya manusia. Dalam hal pengendalian peralatan pemantauan dan pengukuran dilakukan oleh departemen <i>maintenance</i>. Jadwal untuk pelaksanaan telah ditetapkan oleh perusahaan.</p>
<p>8. Pengukuran, Analisis dan Perbaikan</p> <p>8.1 Umum</p> <p>Organisasi harus merencanakan dan menerapkan proses pemantauan, pengukuran, analisis dan perbaikan yang diperlukan untuk:</p> <ol style="list-style-type: none"> Memperagakan kesesuaian terhadap persyaratan produk Memastikan kesesuaian sistem manajemen mutu Terus-menerus memperbaiki efektifitas sistem manajemen mutu <p>Hal ini harus mencakup penetapan metode yang berlaku termasuk teknik statistik dan cakupan penggunaannya.</p>	2	<p>Perusahaan belum melakukan pengukuran, analisis dan perbaikan terhadap kesesuaian produk karena belum ada dokumen yang dijalankan. Survey kepuasan pelanggan, evaluasi <i>supplier</i> dan penilaian karyawan belum dilakukan sehingga analisis dan perbaikan belum bisa dilakukan.</p>

Tabel 4.13 Hasil Analisis Gap Sub-klausul 8.2 – 8.2.3

Persyaratan	Skor	Catatan gap/temuan
8.2 Pemantauan dan Pengukuran		
8.2.1 Kepuasan Pelanggan	2	
Sebagai salah satu pengukuran kinerja sistem manajemen mutu, organisasi harus memantau informasi berkaitan dengan persepsi pelanggan apakah organisasi telah memenuhi persyaratan pelanggan. Metode untuk memperoleh dan menggunakan informasi ini harus ditetapkan.		Perusahaan selalu berkomunikasi dengan pelanggan mengenai tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan, namun belum dilakukan dan dibuat survey kepuasan pelanggan secara tertulis beserta kuesioner untuk kepuasan pelanggan.
8.2.2 Audit Internal	1	
Organisasi harus melakukan audit internal pada selang waktu terencana untuk menentukan apakah sistem manajemen mutu: a. Memenuhi pengaturan yang direncanakan (lihat 7.1), terhadap persyaratan standar ini dan persyaratan sistem manajemen mutu yang ditetapkan oleh organisasi b. Diterapkan dan dipelihara secara efektif. Program audit harus direncanakan dengan mempertimbangkan status serta pentingnya proses dan area yang diaudit, termasuk hasil audit sebelumnya. Kriteria, lingkup, frekuensi dan metode audit harus ditetapkan. Pemilihan auditor dan pelaksanaan audit harus memastikan objektivitas dan ketidakberpihakan proses audit. Auditor tidak boleh mengaudit pekerjaan mereka sendiri. Prosedur terdokumentasi harus ditetapkan untuk mendefinisikan tanggung jawab dan persyaratan untuk perencanaan dan pelaksanaan audit penetapan rekaman dan pelaporan hasil. Rekaman audit dan hasilnya harus dipelihara (lihat 4.2.4) Manajemen yang bertanggung jawab atas area yang diaudit harus memastikan bahwa setiap koreksi dan tindakan korektif yang perlu dilakukan tanpa ditunda untuk menghilangkan ketidaksesuaian dan penyebab ketidaksesuaian yang terdeteksi. Kegiatan tindak lanjut harus mencakup verifikasi tindakan yang dilakukan dan pelaporan hasil verifikasi (lihat 8.5.2).		Perusahaan tidak pernah melakukan audit mutu internal dan tidak ada prosedur maupun mekanisme tetap untuk audit internal. Hal ini karena personel perusahaan yang memiliki pemahaman yang rendah dan kepercayaan tinggi dari pihak manajemen terhadap personel kerja.
8.2.3 Pemantauan dan Pengukuran Proses	4	
Organisasi harus menerapkan metode pemantauan yang sesuai jika memungkinkan dilaksanakan dengan pengukuran proses sistem manajemen mutu. Metode ini harus memperagakan kemampuan proses untuk mencapai hasil yang direncanakan. Apabila hasil yang direncanakan tidak tercapai, harus dilakukan koreksi dan tindakan korektif, seperlunya.		Perusahaan memantau proses-proses yang berhubungan dengan realisasi produk untuk memastikan proses tersebut dapat menghasilkan produk yang sesuai persyaratan.

Tabel 4.14 Hasil Analisis Gap Sub-klausul 8.2.4 – 8.3

Persyaratan	Skor	Catatan gap/temuan
<p>8.2.4 Pemantauan dan Pengukuran Produk</p> <p>Organisasi harus memantau dan mengukur karakteristik produk untuk melakukan verifikasi bahwa persyaratan produk tersebut terpenuhi. Hal ini harus dilakukan pada tahap yang sesuai dari proses realisasi produk menurut pengaturan yang sudah terencana (lihat 7.1). bukti atas kesesuaian dengan kriteria keberterimaan harus dipelihara.</p> <p>Rekaman harus menunjukkan personel yang berwenang melepas produk untuk diserahkan kepada pelanggan (lihat 4.2.4).</p> <p>Pelepasan produk atau penyerahan jasa kepada pelanggan tidak boleh dilanjutkan sampai semua pengaturan yang direncanakan (lihat 7.1) diselesaikan secara memuaskan, kecuali jika disetujui oleh yang berwenang dan apabila memungkinkan disetujui oleh pelanggan.</p>	4	<p>Pemantauan dan pengukuran produk akhir dilakukan oleh divisi <i>quality control</i> perusahaan. Spesifikasi produk telah ditentukan perusahaan untuk memudahkan pengendalian kualitas. Pada kegiatan produksi, kepala produksi bertanggung jawab atas segala proses produksi.</p>
<p>8.3 Pengendalian Produk yang Tidak Sesuai</p> <p>Organisasi harus memastikan bahwa produk yang tidak sesuai dengan persyaratan produk diidentifikasi dan dikendalikan untuk mencegah penggunaan atau penyerahan yang tidak dikehendaki.</p> <p>Prosedur terdokumentasi harus ditetapkan untuk mendefinisikan pengendalian dan tanggung jawab terkait dan kewenangan untuk menangani produk yang tidak sesuai.</p> <p>Apabila memungkinkan untuk diterapkan, organisasi harus menangani produk yang tidak sesuai dengan satu atau lebih dari cara berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> Dengan melakukan tindakan untuk menghilangkan ketidaksesuaian yang terdeteksi Dengan membolehkan penggunaan, pelepasan atau penerimaan melalui konsesi oleh pihak yang berwenang dan apabila mungkin, oleh pelanggan Dengan melakukan tindakan untuk mencegah penggunaan atau aplikasi awal yang dimaksudkan Dengan mengambil tindakan yang sesuai terhadap pengaruh, atau pengaruh yang potensial, dari ketidaksesuaian ketika produk yang tidak sesuai dideteksi setelah penyerahan atau penggunaan telah dimulai. <p>Apabila produk yang tidak sesuai dikoreksi maka harus dilakukan verifikasi ulang untuk memperagakan kesesuaian terhadap persyaratan tersebut.</p> <p>Rekaman ketidaksesuaian dan tindakan berikutnya, termasuk konsesi yang diperoleh, harus dipelihara (lihat 4.2.4).</p>	4	<p>Pengendalian produk yang tidak sesuai dilakukan agar produk cacat tidak sampai ke pelanggan. Bagian <i>quality control</i> bertanggung jawab atas hal ini. Namun penanganan produk belum tertuang dalam prosedur kerja. Tindakan perbaikan telah dilakukan sesuai jenis cacat. Selama ini belum ada kesalahan yang berakibat fatal pada kualitas produk.</p>

Tabel 4.15 Hasil Analisis Gap Sub-klausul 8.4 – 8.5.3

Persyaratan	Skor	Catatan gap/temuan
8.4 Analisis Data	2	
<p>Organisasi harus menetapkan, mengumpulkan, dan menganalisis data yang sesuai untuk memperagakan kesesuaian dan efektifitas sistem manajemen mutu serta mengevaluasi apakah koreksi berkesinambungan dari sistem manajemen mutu dapat dilakukan.</p> <p>Hal ini harus mencakup data yang dihasilkan dari pemantauan dan pengukuran serta sumber lain yang sesuai.</p> <p>Analisis data harus memberikan informasi yang berkaitan dengan:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kepuasan pelanggan (lihat 8.2.1) Kesesuaian pada persyaratan produk (lihat 8.2.4) Karakteristik dan kecenderungan proses dan produk termasuk peluang untuk tindakan pencegahan (lihat 8.2.3 dan 8.2.4) 		Data yang dihasilkan oleh perusahaan dianalisis untuk memberikan berbagai informasi yang berguna bagi perusahaan untuk perbaikan berkelanjutan. Ketentuan analisis data ditetapkan berdasarkan kebutuhan divisi tertentu. Namun dalam penerapannya, analisis data belum dilakukan karena terdapat dokumen yang belum dibuat dan diterapkan.
8.5 Perbaikan		
8.5.1 Perbaikan Berkesinambungan	2	
<p>Organisasi harus terus-menerus memperbaiki efektifitas sistem manajemen mutu melalui penggunaan kebijakan mutu, sasaran mutu, hasil audit, analisis data, tindakan korektif dan pencegahan dan tinjauan manajemen.</p>		Perbaikan berkesinambungan tidak dilakukan terhadap sistem manajemen mutu perusahaan karena perusahaan memang belum memiliki sistem manajemen mutu. Perbaikan terus menerus dilakukan berdasarkan hasil evaluasi.
8.5.2 Tindakan Korektif	2	
<p>Organisasi harus melakukan tindakan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian untuk mencegah keterulangnya. Tindakan korektif harus sesuai dengan pengaruh ketidaksesuaian yang dihadapi.</p> <p>Harus ditetapkan prosedur terdokumentasi untuk menetapkan persyaratan bagi:</p> <ol style="list-style-type: none"> Peninjauan ketidaksesuaian (termasuk keluhan pelanggan) Penetapan penyebab ketidaksesuaian Penilaian kebutuhan tindakan untuk memastikan bahwa ketidaksesuaian tidak terulang Penetapan dan penerapan tindakan yang diperlukan Rekaman hasil tindakan yang dilakukan (lihat klausul 4.2.4) Peninjauan efektifitas tindakan korektif yang dilakukan. 		Tindakan korektif dilakukan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian, namun dalam lingkup sederhana. Prosedur terdokumentasi belum dibuat.
8.5.3 Tindakan Pencegahan	2	
<p>Organisasi harus menetapkan tindakan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian potensial untuk mencegah terjadinya ketidaksesuaian. Tindakan pencegahan harus sesuai dengan pengaruh masalah potensial tersebut.</p> <p>Harus ditetapkan prosedur terdokumentasi untuk menetapkan persyaratan bagi:</p> <ol style="list-style-type: none"> Penetapan ketidaksesuaian potensial dan penyebabnya Penilaian kebutuhan akan tindakan untuk mencegah terjadinya ketidaksesuaian Penetapan dan penerapan tindakan yang diperlukan Rekaman hasil tindakan yang dilakukan (lihat klausul 4.2.4) Peninjauan efektifitas tindakan pencegahan dilakukan. 		Perusahaan memahami bahwa tindakan pencegahan diperlukan agar seluruh aktivitas produksi dapat berjalan lancar. Namun identifikasi mengenai ketidaksesuaian potensial masih kurang detail. Dokumentasi mengenai prosedur tindakan pencegahan belum dibuat.

Setelah dilakukan analisis *Gap* setiap sub - klausul, maka dilakukan perhitungan hasil tingkat gap tiap klausul. Berikut merupakan hasil analisis tingkat gap per klausul ISO 9001:2008 yang ditunjukkan pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16 Hasil Prosentase Analisis *Gap* CV. Damaru Mandiri

Klausul	Deskripsi	Nilai	Nilai Maksimal	Prosentase <i>scoring</i>	Prosentase <i>Gap</i>
4	Sistem Manajemen Mutu (SMM)	6	25	24%	76%
5	Tanggung Jawab Manajemen	28	55	51%	49%
6	Manajemen Sumber Daya	17	25	68%	32%
7	Realisasi Produk	42	60	70%	30%
8	Pengukuran, Analisa, dan Perbaikan	25	50	50%	50%
Rata-rata keseluruhan		118	215	55%	45%

Berikut merupakan salah satu contoh perhitungan prosentase *scoring* dan *gap* pada klausul 4.

$$\text{prosentase scoring} = \frac{(\text{jumlah bobot nilai 1 klausul})}{\text{jumlah nilai maksimal}} \times 100\% = \frac{6}{25} \times 100\% = 24\%$$

$$\text{prosentase gap} = 100\% - \text{prosentase scoring klausul} = 100\% - 24\% = 76\%$$

Penjelasan mengenai *range gap* mengenai interpretasi terhadap persyaratan ISO 9001:2008 ditunjukkan pada Tabel 4.17 sebagai berikut.

Tabel 4.17 *Range* Nilai Analisis *Gap*

Gap	Prosentase <i>Scoring</i>	Interpretasi
0%	100%	Aktivitas SMM dijalankan dan didokumentasikan. Seluruh persyaratan dipenuhi. Aktivitas pencatatan konsisten dan terkendali.
1% - 20%	80% - 99%	Aktivitas SMM dijalankan dan didokumentasikan dan hampir secara keseluruhan memenuhi persyaratan; tetapi masih terdapat sedikit kelalaian dalam SMM.
21% - 40%	60% - 79%	Aktivitas SMM dijalankan secara sistematis; akan tetapi mekanisme tidak terdokumentasi. Aktivitas pencatatan konsisten tetapi tidak memiliki kendali harian.
41% - 60%	40% - 59%	Aktivitas SMM dijalankan; akan tetapi belum ada mekanisme yang jelas dan sistematis. Aktivitas pencatatan tidak konsisten dan memiliki kendali harian.
61% - 80%	20% - 39%	Beberapa aktivitas SMM dijalankan; akan tetapi prosedur belum terdokumentasi atau tidak konsisten. Proses pencatatan tidak berjalan.
81% - 100%	0% - 19%	Tidak ada dokumentasi maupun aktivitas SMM.

Dari hasil perhitungan *Gap* tiap klausul didapatkan hasil dengan klausul yang memiliki tingkat paling buruk adalah klausul 4 diikuti dengan klausul 7, klausul 6, klausul 5 dan klausul 8. Hasil perhitungan *Gap* dapat dikatakan masih buruk untuk keseluruhan klausul 4 – klausul 8, hal ini dikarenakan perusahaan memang belum menerapkan dan

memahami sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 untuk perencanaan pengajuan untuk SNI. Dari hasil tersebut dilakukan rekomendasi perancangan perbaikan *Gap* pada setiap klausulnya.

4.6 Perancangan Perbaikan *Gap* pada Klausul 4

4.6.1 Implementasi dan Dokumentasi SMM ISO 9001:2008

Berdasarkan penilaian analisis sistem *gap* (analisis *Gap*) CV. Damaru Mandiri belum mengimplementasikan dan belum memiliki dokumentasi berdasarkan SMM ISO 9001:2008. Oleh karena itu, untuk memenuhi persyaratan klausul 4 ISO 9001:2008 maka diperlukan perancangan perbaikan untuk dokumentasi sistem manajemen mutu yang terdiri dari kebijakan dan sasaran mutu, 6 prosedur kualitas dan peta proses sistem manajemen mutu, 6 prosedur kualitas, instruksi kerja untuk proses yang penting atau kritis, dan catatan kualitas. Untuk memenuhi seluruh persyaratan yang ditetapkan dalam ISO 9001:2008, CV. Damaru Mandiri dapat membuat sistem dokumentasi yang terdiri dari 4 struktur, yaitu:

1. Dokumen Level Pertama

Manual mutu yang berisi ruang lingkup aplikasi sistem manajemen mutu, terutama pada persyaratan yang bisa diaplikasikan, semua permintaan dari ISO 9001:2008 dan dokumentasi referensinya dan peta proses sistem manajemen mutu.

2. Dokumen Level Kedua

Berisi tentang prosedur mutu yang terdiri dari 6 persyaratan prosedur ISO 9001:2008 (prosedur audit internal, kontrol dokumen, kontrol catatan kualitas, kontrol produk yang tidak sesuai, korektif dan preventif) dan prosedur yang lain sesuai dengan karakteristik proses bisnis CV. Damaru Mandiri.

3. Dokumen Level Ketiga

Instruksi kerja dan dokumen eksternal yang menjadi referensi pekerjaan.

4. Dokumen Level Keempat

Catatan kualitas yang terdiri dari formulir dan catatan hasil kerja sebagai implementasi dari catatan dokumentasi kualitas.

Untuk mencapai kesesuaian persyaratan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, maka CV. Damaru Mandiri harus menetapkan dan memelihara dokumen sistem manajemen mutu secara konsisten oleh seluruh jajaran CV. Damaru Mandiri yang terlibat. Penyelenggaraan dokumen sistem manajemen mutu CV. Damaru Mandiri diatur sesuai dengan hierarki level dokumen sistem mutu menurut ketentuan sebagai berikut.

Tabel 4.18 Hierarki Level Dokumen SMM ISO 9001:2008 CV. Damaru Mandiri

Level	Jenis Dokumen Sistem Manajemen Mutu	
	Dokumen Persyaratan	Dokumen Perusahaan
1	Kebijakan, Sasaran, Manual Mutu	Visi dan Misi
2	Prosedur-prosedur	Prosedur pengendalian dokumen Prosedur pengendalian rekaman Prosedur peningkatan kinerja dan tindakan pencegahan Prosedur komunikasi internal dan tinjauan manajemen Prosedur <i>assessment</i> sistem manajemen Prosedur pengelolaan SDM Prosedur pengelolaan sarana dan prasarana Prosedur evaluasi dan pelaporan
3	Instruksi kerja / petunjuk kerja	Petunjuk pelaksanaan
4	Rekaman / catatan	Arsip surat Laporan hasil inspeksi Peraturan yang terkait Laporan pengawasan

Di dalam proses penerapan SMM ISO 9001:2008, maka CV. Damaru Mandiri memerlukan beberapa dokumen terkait, antara lain Manual Mutu dan Prosedur. Pembuatan manual mutu dan prosedur ini didasarkan pada aliran produk dan informasi yang terkait dalam rangkaian proses bisnis CV. Damaru Mandiri dimana perusahaan ini bergerak di bidang produksi ban vulkanisir.

4.6.2 Penomoran Dokumen ISO 9001:2008 di CV. Damaru Mandiri

Untuk memudahkan proses administrasi di CV. Damaru Mandiri, maka dokumen-dokumen ISO 9001:2008 (Manual Mutu dan Prosedur Wajib) diberikan penomoran yang sistematis. Penomoran yang digunakan untuk dokumen SMM ISO 9001:2008 di CV. Damaru Mandiri ditunjukkan pada tabel 4.19.

Tabel 4.19 Penomoran Dokumen ISO 9001:2008 di CV. Damaru Mandiri

Nama Dokumen	Level Dokumen	Format Penomoran	Keterangan
Pedoman Sistem Manajemen Mutu	I	DM/PS/AA	AA : No urut (01, 02, 03... dst nya)
Prosedur Mutu	II	DM/PM/BB	BB : No urut prosedur (01, 02, 03... dst nya)
Instruksi Kerja / SOP	III	DM/SOP/BB-AA	
Dokumen Pendukung	III	DM/DP/BB-AA	XX : No urut revisi
Formulir	IV	DM/FM/BB-AA Revisi XX	

Keterangan penggunaan kode penomoran:

1. DM : CV. Damaru Mandiri
2. PS : Pedoman Sistem
3. PM : Prosedur Mutu

4. IK : Instruksi Kerja
 5. DP : Dokumen Pendukung
 6. FM : Formulir

Tabel 4.20 Daftar Penomoran Setiap Dokumen di CV. Damaru Mandiri

No	Dokumentasi	Kode Dokumen
1	Pedoman Sistem Manajemen Mutu	DM/PS/01
2	Prosedur pengendalian dokumen	DM/PM/01
3	Prosedur pengendalian rekaman	DM/PM/02
4	Prosedur peningkatan kinerja dan tindakan pencegahan	DM/PM/03
5	Prosedur komunikasi internal dan tinjauan manajemen	DM/PM/04
6	Prosedur <i>assesment</i> sistem manajemen	DM/PM/05
7	Prosedur pengelolaan SDM	DM/PM/06
8	Prosedur pengelolaan sarana dan prasarana	DM/PM/07
9	Prosedur Penyusunan program	DM/PM/08
10	Prosedur evaluasi dan pelaporan	DM/PM/09
11	Prosedur pengadaan barang dan jasa	DM/PM/10

Dengan adanya penomoran dokumen, maka akan memudahkan CV. Damaru Mandiri dalam hal pencarian dokumen secara sistematis.

4.6.3 Manual Mutu CV. Damaru Mandiri

Manajemen CV. Damaru Mandiri harus menetapkan dokumen Manual Mutu sebagai pedoman penerapan sistem manajemen mutu perusahaan dan harus dipelihara sesuai ketentuan persyaratan sistem manajemen mutu. Penulisan dokumen Manual Mutu memuat beberapa hal, diantaranya sebagai berikut.

1. Ruang lingkup sistem manajemen mutu yang diterapkan di CV. Damaru Mandiri yaitu proses pada saat pemilihan dan masuknya barang dari *supplier*, lalu proses produksi ban vulkanisir dan dilanjutkan dengan proses pengiriman produk ke konsumen sampai dengan adanya layanan untuk pengembalian barang rusak atau tidak sesuai dengan keinginan pelanggan.
2. Penjelasan singkat proses kerja CV. Damaru Mandiri yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan sistem manajemen mutu apabila diperlukan penjelasan yang lebih rinci, maka dijelaskan dalam prosedur terdokumentasi.
3. Uraian dan interaksi antara proses-proses yang dipersyaratkan dalam sistem manajemen mutu yang secara umum harus digambarkan dalam diagram proses bisnis. Untuk manual mutu CV. Damaru Mandiri terdapat pada lampiran 1 (DM/PS/01).

Sasaran mutu harus ditetapkan berdasarkan target yang secara umum harus ditetapkan CV. Damaru Mandiri setiap tahunnya, dan untuk setiap jajaran manajemen ditetapkan pula target-target yang relevan. Sasaran mutu harus terukur dan konsisten dengan kebijakan

mutu yang ditetapkan. Terdapat 5 level yang harus dikontrol dan dilakukan peningkatan dalam sasaran mutu pada CV. Damaru Mandiri, yaitu:

1. Level korporat dimana sasaran mutu dari perusahaan adalah memenuhi visi perusahaan. Pada level korporat sasaran yang hendak dicapai berpusat pada performa bisnis CV. Damaru Mandiri yang sering disebut dengan tujuan akhir bisnis.
2. Level proses dimana tujuan proses yang spesifik yaitu memenuhi tujuan perusahaan. Ada dua tipe proses yang harus dilakukan oleh CV. Damaru Mandiri yaitu proses bisnis dan proses kerja. Proses bisnis memberikan atau mengirimkan *output* dari bisnis CV. Damaru Mandiri yaitu produk ban vulkanisir sampai tujuan dengan aman dan tepat waktu sedangkan proses kerja merupakan proses produksi pembuatan ban vulkanisir dan pemberian informasi yang dibutuhkan bagi proses bisnis. Sasaran yang hendak dicapai dalam proses level adalah peningkatan kinerja, peningkatan kapasitas proses, efisiensi dan efektifitas, penggunaan dan pengontrolan pemakaian sumber daya. Hasil dari level proses adalah meminimalkan biaya yang tidak diperkirakan selama proses produksi, peningkatan kapasitas produksi, peningkatan keamanan dan ketepatan pengiriman dan produksi serta kemudahan memonitor keseluruhan proses.
3. Level produk / barang dimana tujuan dari produk yang diproduksi oleh CV. Damaru Mandiri adalah pemenuhan kebutuhan dan harapan konsumen. CV. Damaru Mandiri harus dapat mengurangi kesalahan dalam proses produksi agar dapat bertahan dalam bisnis produksi ban vulkanisir. Selain itu, CV. Damaru Mandiri harus dapat menempatkan produknya dalam pasar yang sesuai. Dengan mengerti kebutuhan konsumen dan keuntungan yang diperoleh konsumen dengan menggunakan produk CV. Damaru Mandiri menjadi tujuan dan sasaran mutu CV. Damaru Mandiri.
4. Level departemen / divisi dimana tujuan dari level departemen/divisi adalah agar setiap komponen dalam departemen atau organisasi harus mencapai sasaran mutu perusahaan. Level departemen memusatkan pada kinerja organisasi seperti kemampuan, keefektifan dan keefisienan dari organisasi. Sasaran yang hendak dicapai pada level departemen adalah meningkatkan efisiensi dengan melakukan proses bisnis dengan sumber daya sesedikit mungkin, meningkatkan komunikasi internal dan peningkatan sistem informasi.
5. Level perorangan dimana sasarannya adalah meningkatkan kompetensi secara individual dari sumber daya manusia yang ada pada CV. Damaru Mandiri. Level perorangan ini berpusat pada pengembangan performa kerja karyawan dilihat dari kemampuan, pengetahuan, kompetensi, motivasi dan pengembangan kinerja

karyawan. Sasaran yang hendak dicapai CV. Damaru Mandiri adalah peningkatan kualitas kerja, hubungan antar karyawan / kerja tim lebih baik, peningkatan kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan.

Manajemen CV. Damaru Mandiri harus menetapkan kebijakan mutu selaras dengan visi dan misi perusahaan. Dari visi dan misi yang telah disebutkan, pernyataan kebijakan mutu yang ditetapkan yaitu Kepuasan Pelanggan, mencakup hal sebagai berikut.

1. Kualitas produk yang baik
2. Pengiriman tepat waktu
3. Pelayanan terpercaya
4. Harga bersaing

4.6.4 Rekomendasi Pengumpulan, Analisis dan Pengolahan Data CV. Damaru Mandiri

Untuk memenuhi ketentuan sistem manajemen mutu CV. Damaru Mandiri harus menetapkan tata cara pengendalian dokumen sistem manajemen mutu yang digunakan secara konsisten, agar tidak terjadi penggunaan dokumen yang tidak sesuai setiap unit yang terkait dengan sistem manajemen mutu.

Ketentuan yang ditetapkan dalam pengendalian dokumen tersebut antara lain:

1. Aturan persetujuan materi dokumen yang akan diterbitkan
2. Aturan peninjauan atau kaji ulang terhadap kesesuaian dokumen
3. Tata cara apabila terjadi revisi dokumen dan cara pembelian identifikasinya
4. Tata cara pendistribusian dokumen yang harus dipastikan bahwa dokumen yang terkait dan terbaru harus berada pada yang bersangkutan
5. Dokumen harus mudah dibaca dan mudah diambil apabila diperlukan
6. Tata cara penyimpanan dan kendali pendistribusian dokumen eksternal
7. Tata cara memberlakukan dokumen kadaluarsa

Semua bentuk rekaman yang timbul dari kegiatan sistem manajemen mutu yang ada di CV. Damaru Mandiri harus sesuai ketentuan dan harus diterapkan, dipelihara dan disimpan dengan baik untuk membuktikan kesesuaian menerapkan sistem manajemen mutu secara efektif.

Ketentuan yang harus ditetapkan dalam pengendalian dokumen tersebut menyangkut antara lain:

- a. Tata cara penggunaan rekaman agar selalu dapat dibaca, siap ditunjukkan dan diambil.

- b. Tata cara identifikasi, penyimpanan, perlindungan dan pengambilan rekaman.
- c. Aturan masa simpan (retensi) rekaman dan tata cara pemusnahannya.

Untuk memudahkan pengumpulan, analisis dan pengontrolan catatan maka CV. Damaru Mandiri harus mempunyai prosedur tentang pengontrolan catatan sesuai dengan klausul 4.2.4 (pengendalian rekaman) maka dibuatlah Prosedur Pengendalian Rekaman, terlampir pada lampiran.

4.7 Perancangan Perbaikan *Gap* pada Klausul 5

4.7.1 Komitmen Manajemen terhadap Sistem Manajemen Mutu

Pihak manajemen CV. Damaru Mandiri harus memberikan bukti komitmen dan tanggung jawab terhadap pengembangan dan penerapan sistem manajemen mutu dan secara terus menerus memperbaiki tingkat keefektifan dari penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, dengan cara sebagai berikut:

1. Mengkomunikasikan kepada seluruh karyawan mengenai pentingnya arti memenuhi persyaratan pelanggan sesuai spesifikasi teknis yang sudah ditetapkan dan selalumematuhi peraturan dan perundangan yang berlaku, baik dalam bentuk Surat Edaran, mading perusahaan maupun dalam rapat-rapat di perusahaan maupun di proyek.
2. Harus menetapkan Kebijakan Mutu CV. Damaru Mandiri untuk segera dipahami oleh semua karyawan sebagai bentuk pernyataan komitmen.
3. Sasaran mutu harus ditetapkan berdasarkan target-target yang ditentukan setiap tahunnya dan didukung dengan target-target setiap manajer unit.
4. Menyediakan sumber daya yang cukup dan dipastikan tersedia untuk menjamin efektifitas terselenggaranya proses kegiatan di CV. Damaru Mandiri.
5. Mengendalikan pengembangan sistem manajemen dan meningkatkan semangat untuk selalu berkomitmen kepada manajemen mutu dan mengawasi pelaksanaannya.
6. Mengimplementasikan proses pengembangan sistem manajemen mutu yang telah dikembangkan untuk mencapai tujuan bisnis CV. Damaru Mandiri.

Untuk menunjukkan bukti komitmen manajemen dalam pengembangan dan penerapan sistem manajemen mutu, dan perbaikan efektivitas sistem secara berkelanjutan, manajemen CV. Damaru Mandiri menetapkan adanya dokumentasi dan penerapan sebagai berikut:

- a. Kebijakan Mutu CV. Damaru Mandiri
- b. Tujuan Mutu pada setiap divisi yang relevan

- c. Panduan Mutu
- d. Penyediaan sumber daya yang dibutuhkan pada penerapan sistem ini.
- e. Dokumentasi mekanisme manajemen review terhadap hasil penerapan sistem manajemen mutu.

Komitmen manajemen ini secara lengkap dilakukan sesuai dengan penjelasan pada Panduan Mutu ISO 9001:2008, yang mencakup penjelasan pada seluruh persyaratan pada klausul 5.1 Komitmen Manajemen.

4.8 Perancangan Perbaikan *Gap* Pada Klausul 6

4.8.1 Sumber Daya

Untuk mencapai kelancaran dan keefektifan dalam kegiatan proses pelayanan di CV. Damaru Mandiri, maka pihak manajemen menyediakan prasarana berupa:

1. Pabrik dan kantor di Jalan Wisnuwardhana No. 11, Kedungkandang, Kota Malang, dengan pembagian ruang kerja, fasilitas toilet, dapur, pendapa peristirahatan, dan peralatan K3 yang cukup.
2. Untuk kegiatan pelaksanaan produksi adanya fasilitas mesin dan peralatan pendukung yang menunjang, namun masih kurangnya lokasi untuk penyimpanan *sparepart* atau gudang penyimpanan bahan baku maupun suku cadang.
3. Terdapat jasa pendukung seperti kendaraan untuk operasional baik sepeda motor dan *pickup*, mesin *fax*, email, dan alat komunikasi yang diperlukan.

Untuk memenuhi persyaratan lingkungan kerja, maka pihak manajemen mempunyai tanggung jawab untuk mengelola lingkungan kerja yang nyaman dan rapi baik di kantor maupun di lokasi kerja (pabrik), terutama menyangkut persyaratan kesehatan dan keselamatan kerja untuk pencapaian kesesuaian persyaratan produk.

4.8.2 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang melaksanakan pekerjaan terkait kualitas jasa harus kompeten berdasarkan pendidikan, pelatihan, ketrampilan dan pengalaman terutama untuk masalah kesehatan dan keselamatan kerja. Untuk menjamin bahwa karyawan memiliki kesadaran dan tanggungjawab serta pelatihan bagi karyawan, maka pihak manajemen sebaiknya berperan untuk:

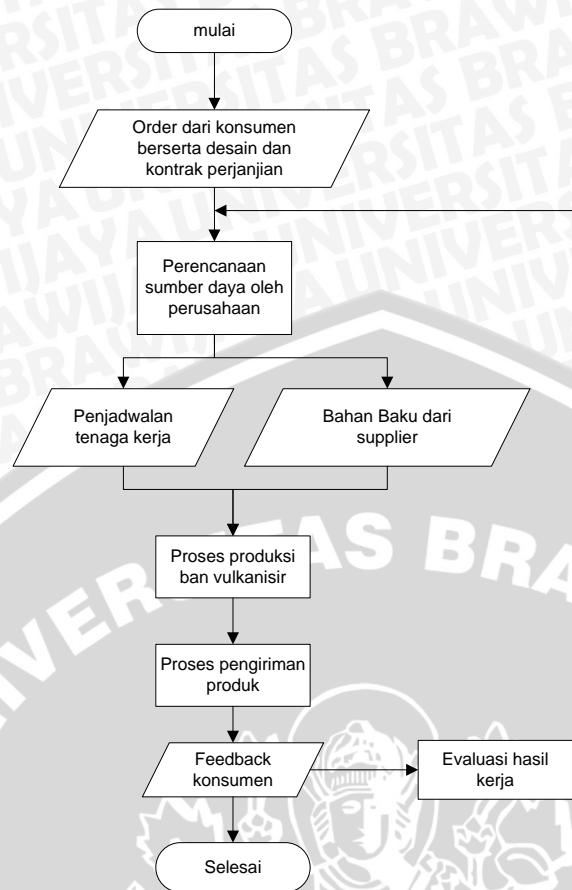
1. Menentukan dan menetapkan kriteria kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap divisi yang diperlukan di CV. Damaru Mandiri, terutama untuk divisi yang mempengaruhi kualitas dari produk.

2. Merencanakan pelatihan untuk mendukung sumber daya manusia yang ada dapat mencapai kompetensi yang dibutuhkan.
3. Melakukan evaluasi hasil kerja dan hasil pelatihan untuk mengetahui efektivitas dari kinerja yang telah dijalankan dalam jangka waktu tertentu.
4. Melakukan penilaian kinerja terhadap sumber daya manusia yang ada dengan sistem *rewards* dengan tujuan memicu semangat dan motivasi dan meningkatkan kesadaran pentingnya pemenuhan dan pencapaian sasaran mutu.
5. Memelihara rekaman mutu terkait dengan sumber daya manusia, antara lain:
 - a. Struktur organisasi
 - b. Daftar kriteria kompetensi divisi
 - c. Uraian tanggungjawab dan wewenang tiap jabatan
 - d. Perencanaan jadwal pelatihan
 - e. Evaluasi kinerja dan pelatihan
 - f. Penilaian kinerja tenaga kerja
 - g. *Curriculum Vitae* atau biodata tenaga kerja
 - h. Ijazah
 - i. Surat keterangan pengalaman kerja

4.9 Perancangan Perbaikan Gap Pada Klausul 7

4.9.1 Identifikasi Proses Layanan CV. Damaru Mandiri

Proses layanan yang terdapat di CV. Damaru Mandiri harus diidentifikasi dan dipastikan langsung oleh pihak manajemen bahwa metode yang telah ditetapkan harus dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan. Untuk mempermudah proses realisasi produk dibuatlah perencanaan sistem yang menerangkan bagaimana alur kerja yang terdapat di CV. Damaru Mandiri seperti yang terlihat pada Gambar 4.4 berikut ini.



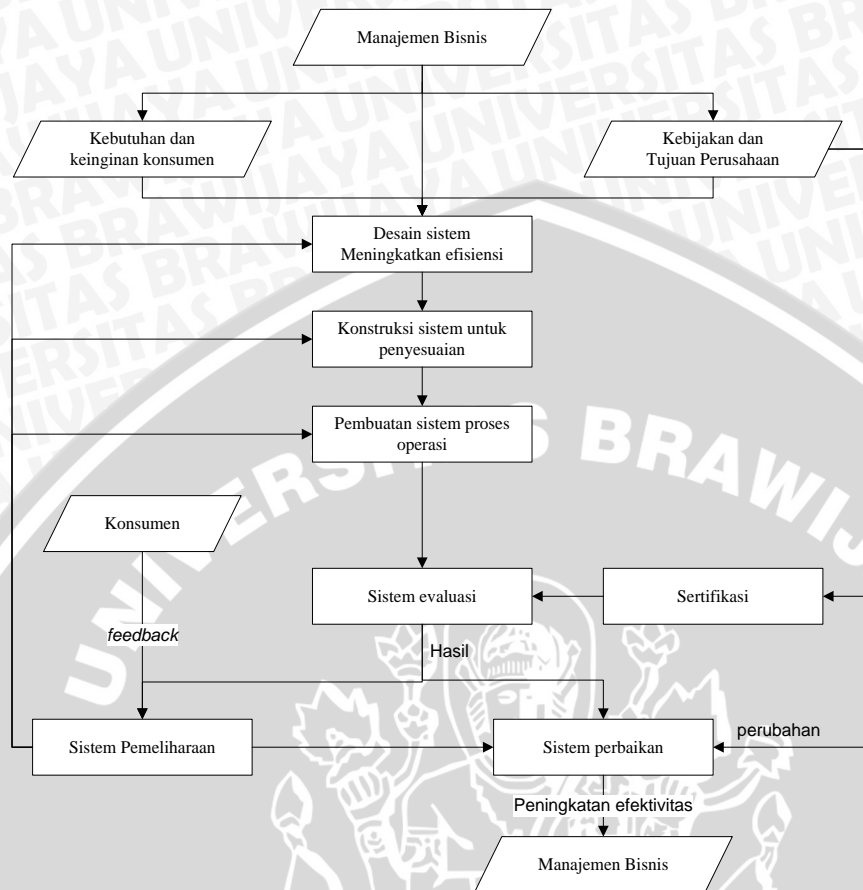
Gambar 4.4 Alur Kerja Proses Pembuatan Ban Vulkanisir CV. Damaru Mandiri

4.9.2 Proses Bisnis CV. Damaru Mandiri

Proses bisnis yang terdapat di CV. Damaru Mandiri terbagi menjadi 4, yaitu:

1. Proses pemasaran / *marketing* yaitu proses yang mengubah keinginan dari konsumen menjadi permintaan yang harus dipenuhi oleh CV. Damaru Mandiri.
2. Proses produksi untuk pemenuhan pesanan dimana proses produksi yang dilakukan untuk memenuhi permintaan pelanggan akan menghasilkan kepuasan pelanggan saat pemenuhan pesanan telah tercapai, proses ini disebut *order to cash*.
3. Proses pengelolaan sumber daya yaitu peran CV. Damaru Mandiri menjadi fasilitas yang terdiri dari sumber daya manusia, sumber daya fisik dan sumber daya keuangan yang diperlukan untuk mencapai tujuan CV. Damaru Mandiri. Proses ini disebut dengan manajemen aset.
4. Proses manajemen bisnis untuk melakukan perencanaan kualitas dari CV. Damaru Mandiri. Proses ini menjelaskan tentang kebutuhan dan keinginan konsumen, pembuatan kebijakan perusahaan dan timbal balik untuk konsumen. proses yang ada di dalam manajemen bisnis antara lain seperti audit internal, tindakan korektif dan

prevention, customer satisfaction measurement, data analysis and process non-compliance handling.



Gambar 4.5 Proses model sistem manajemen CV. Damaru Mandiri

4.9.3 Informasi kepada Konsumen

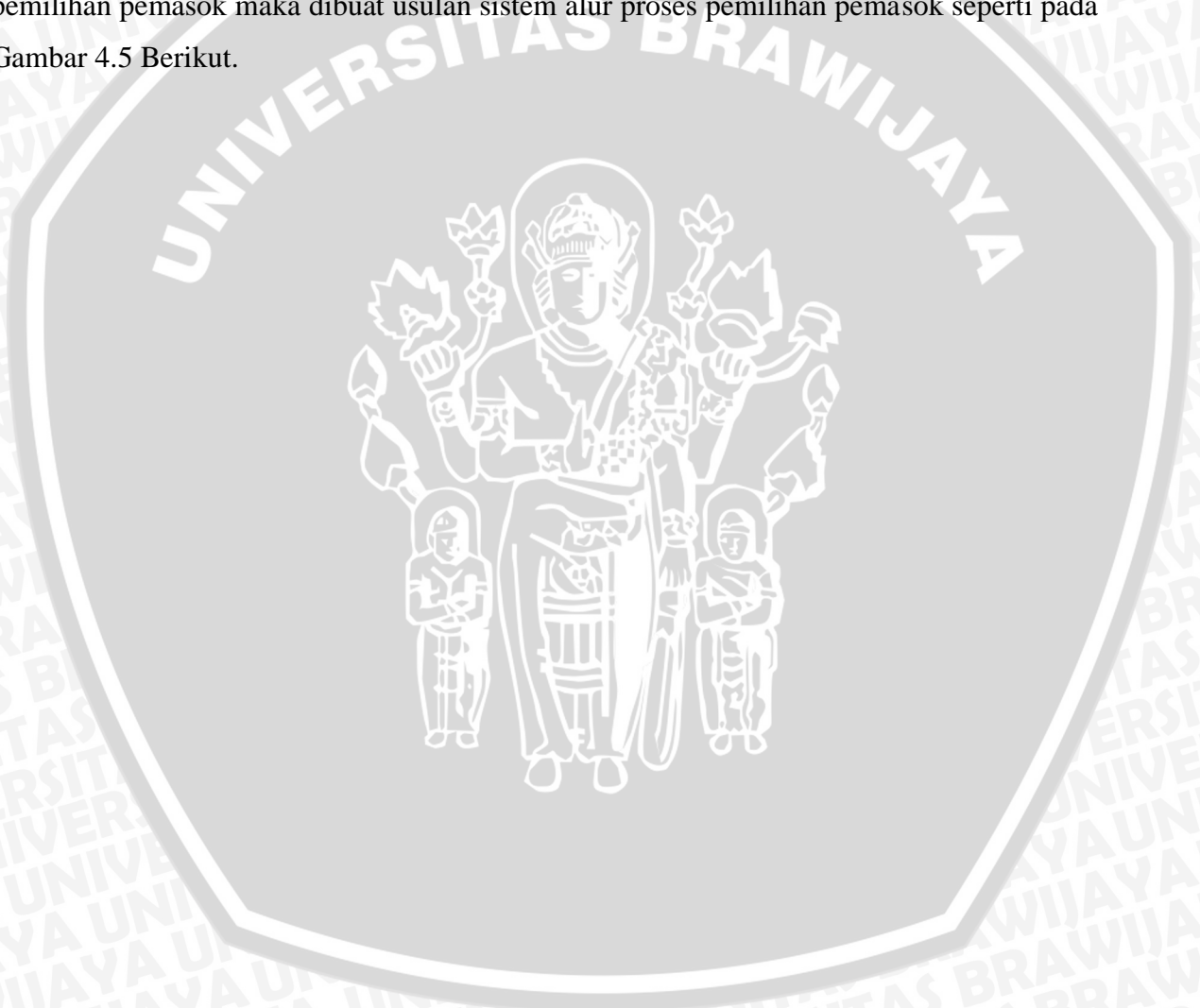
Untuk memenuhi persyaratan klausul 7.2.3 yaitu komunikasi dengan pelanggan, departemen *finance* harus menetapkan dan menerapkan peraturan yang efektif untuk melakukan komunikasi dengan konsumen untuk menyampaikan informasi, yaitu:

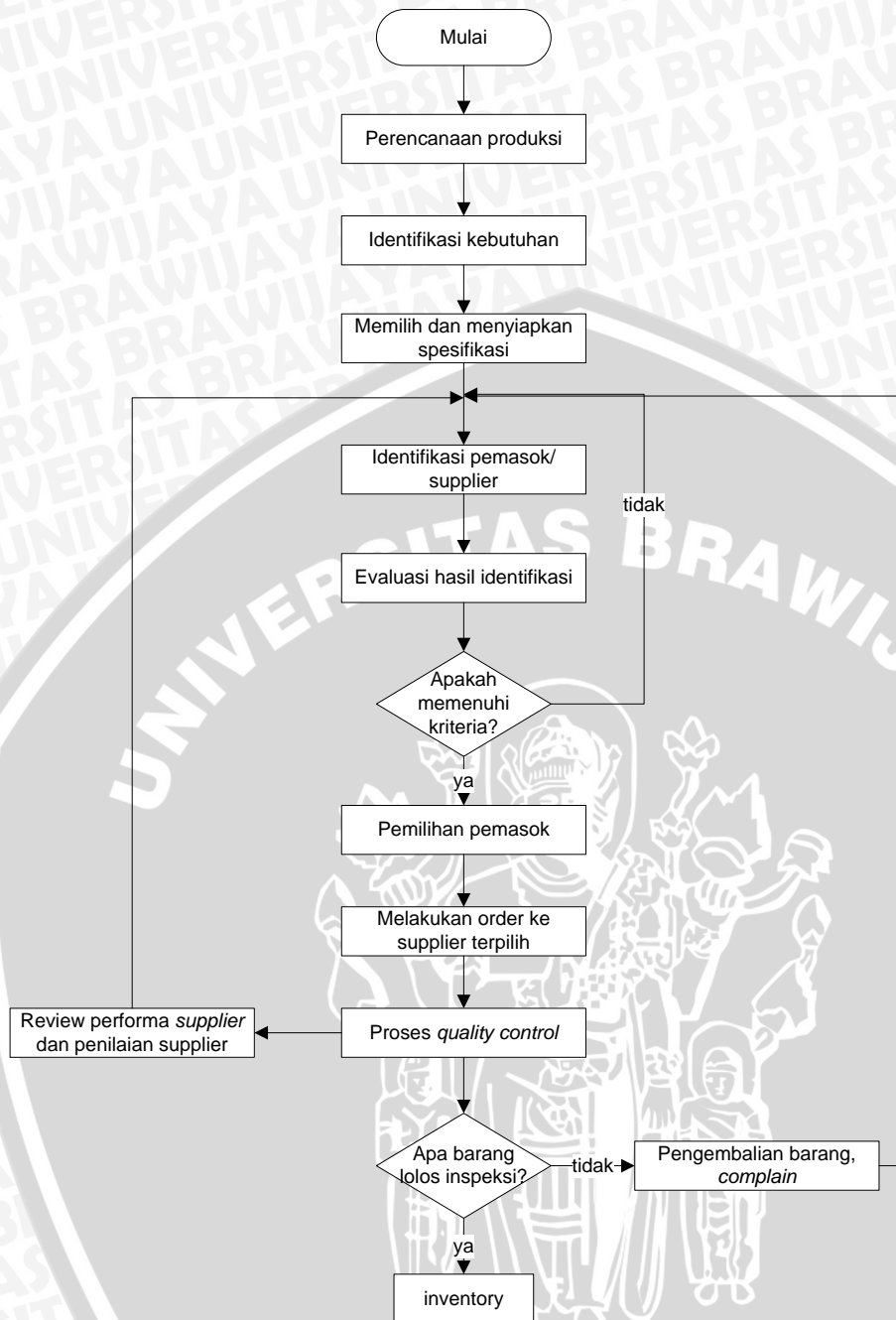
1. Informasi mengenai pemenuhan permintaan yang dapat dilayani oleh CV. Damaru Mandiri.
2. Penjelasan terhadap pertanyaan dari konsumen.
3. Informasi mengenai proses produksi, tenggat waktu, dan informasi jika terdapat permasalahan.

4.9.4 Pemilihan pemasok

Aktivitas pemilihan pemasok di CV. Damaru Mandiri yang terjadi hanya berdasarkan rasa kepercayaan dan hubungan kekeluargaan. Sehingga kualitas yang ada kurang terjamin, dengan demikian diperlukan penentuan persyaratan untuk menjamin tanggungjawab dari

para pemasok. kepala produksi sebagai orang yang bertanggungjawab atas kualitas bahan baku harus memastikan tersedianya seluruh bahan baku dan pendukung untuk proses produksi ban vulkanisir CV. Damaru Mandiri. Bahan baku dan pendukung harus memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk memproduksi ban vulkanisir sesuai dengan kualitas yang diinginkan konsumen. Oleh karena itu diperlukan aktivitas inspeksi bahan baku dan pendukung, baik dari seleksi pemasok yang ada apakah sudah sesuai dengan persyaratan perusahaan, dan inspeksi terhadap bahan baku dan pendukung yang telah dipesan. Pemilihan supplier ini harus berdasarkan hasil seleksi yang harus ditetapkan dan dievaluasi ulang dalam periode waktu yang ditentukan. Untuk memudahkan proses pemilihan pemasok maka dibuat usulan sistem alur proses pemilihan pemasok seperti pada Gambar 4.5 Berikut.





Gambar 4.6 Alur kerja proses pemilihan pemasok

4.9.5 Penjaminan Produk CV. Damaru Mandiri

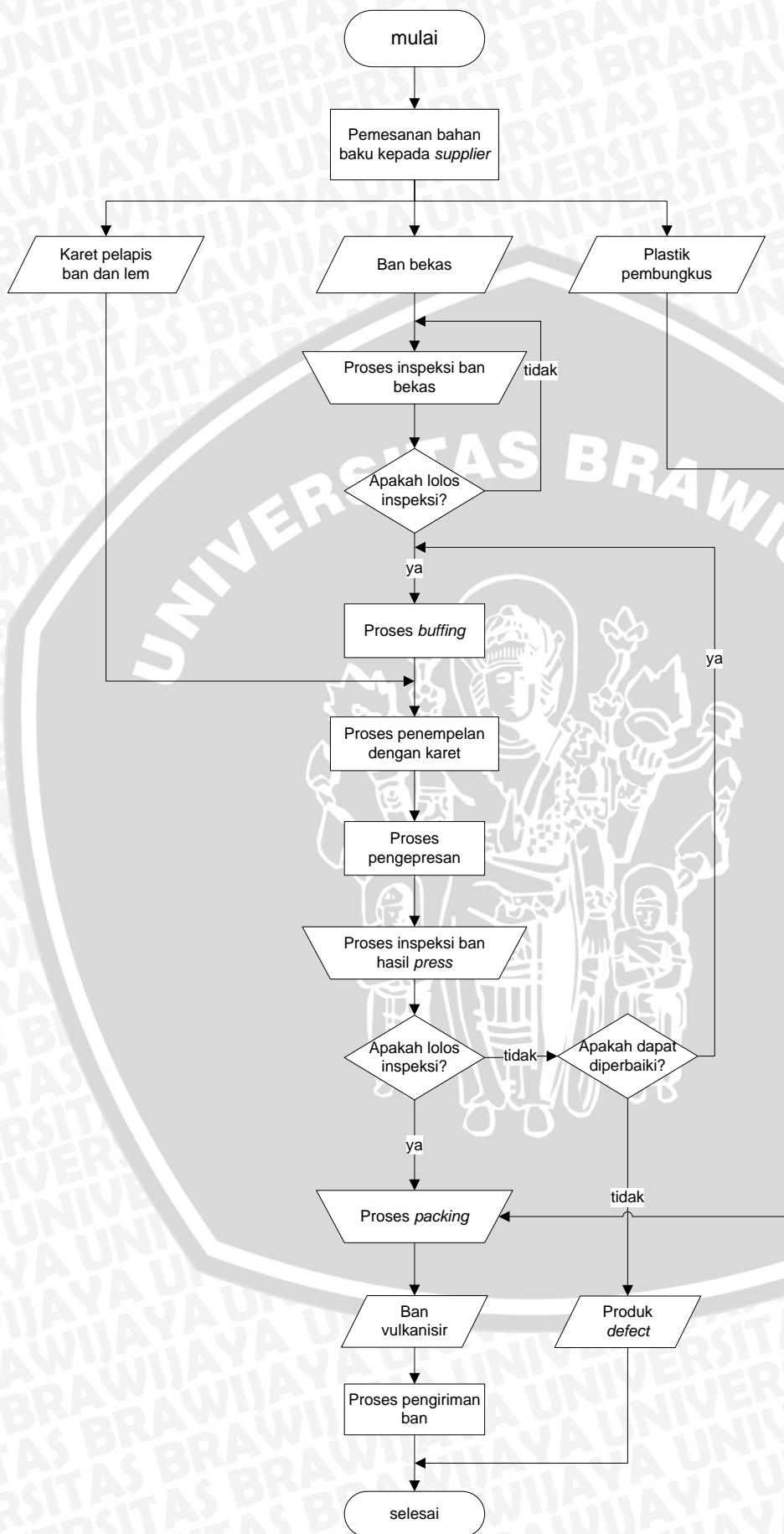
Penjaminan produk ban vulkanisir CV. Damaru Mandiri penting dilakukan, hal ini dikarenakan proses yang semi otomatis, dan terdapat proses produksi yang membutuhkan skill dari personil. Selain itu, produk ban vulkanisir motor ini, merupakan produk daur ulang dari ban bekas, dimana ban yang telah diproduksi harus terjamin kualitasnya untuk dapat dipasarkan. Dengan kata lain dibutuhkan proses pengendalian pelaksanaan proses produksi ban vulkanisir yang dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Adanya prosedur terdokumentasi mengenai cara penggunaan peralatan, sarana dan prasarana.

2. Menyediakan informasi yang menjelaskan karakteristik dari produksi ban vulkanisir yang dimiliki oleh CV. Damaru Mandiri.
3. Menyediakan peralatan yang sesuai dengan tingkat keamanan terjamin selama proses produksi berlangsung.
4. Menyediakan peralatan pemantauan dan keselamatan yang diperlukan.
5. Melaksanakan pemantauan secara langsung.

Dalam pelaksanaan proses produksi, tidak akan lepas dari adanya kesalahan baik dari kesalahan yang disebabkan oleh peralatan yang tidak sesuai maupun *human error*. Oleh karena itu, untuk menjamin produk yang dihasilkan sesuai dan memenuhi sasaran mutu yang ditetapkan, maka perlu adanya identifikasi setiap tahapan proses dengan melakukan proses pencatatan yang detail dan spesifik mulai dari berdasarkan proses, waktu, peralatan, personil pelaksana, dan akibat yang terjadi. Pencatatan ini penting dan berguna sebagai alat penelusur, apabila terjadi ketidaksesuaian produk yang diberikan oleh CV. Damaru Mandiri kepada konsumen.





Gambar 4.7 Alur kerja proses produksi



4.10 Perancangan Perbaikan *Gap* pada Klausul 8

Pihak manajemen CV. Damaru Mandiri harus merencanakan dan menerapkan proses-proses pemantauan, pengukuran, analisis dan perbaikan/peningkatan yang diperlukan untuk:

1. Memperagakan kesesuaian hasil kerja di masing masing unitnya.
2. Memastikan kesesuaian penerapan sistem manajemen mutu.
3. Secara terus menerus memperbaiki efektivitas sistem manajemen mutu.

Metode yang digunakan untuk pengukuran, analisis dan perbaikan bergantung pada tingkat kebutuhan masing-masing divisi/departemen, seperti menggunakan teknik statistik, tabel atau diagram.

Untuk menjamin sasaran mutu dilakukan dengan baik oleh CV. Damaru Mandiri maka diperlukan pemantauan informasi berkaitan dengan persepsi pelanggan dalam peningkatan kinerja sistem manajemen mutu. Oleh karena itu pihak manajemen dapat menggunakan kuesioner secara berkala untuk konsumen terhadap layanan yang telah dilakukan. Hasil dari kuesioner tersebut diharapkan dapat memberikan masukan sebagai data persepsi pelanggan yang harus dilakukan analisis dan perbaikan, serta dijadikan sebagai salah satu unsur kepuasan pelanggan dalam pengukuran kinerja perusahaan dan menetapkan strategi yang akan diterapkan di masa depan.

4.10.1 Pemantauan dan Pengukuran Proses dan Produk

Untuk menjamin karakteristik proses produksi di CV. Damaru Mandiri maka pihak manajemen harus menetapkan metode yang sesuai untuk pemantauan dan pengukuran proses sistem manajemen mutu pelaksanaan proses produksi di CV. Damaru Mandiri, yaitu dengan melakukan rapat maupun evaluasi setiap minggu dengan tujuan membahas segala hal yang terjadi di lingkungan CV. Damaru Mandiri. Pemantauan dan pengukuran kemampuan proses dapat dilakukan dengan memperagakan metode verbal dengan rekaman yang ada ataupun menggunakan diagram balok atau *bar chart* untuk memperagakan proses-proses terkait, yaitu:

1. Pengendalian proses produksi
2. Pengendalian penggunaan dan pemeliharaan peralatan
3. Pengendalian tenaga kerja
4. Pengendalian kinerja *supplier*
5. Pengendalian *cashflow* (internal pihak manajemen)

Apabila hasil yang direncanakan tidak tercapai maka harus dilakukan tindakan koreksi dengan pengambilan yang sesuai dari pihak yang harus ditetapkan kewenangannya untuk memastikan kesesuaian proses bisnis.

Pihak manajemen harus memantau dan mengukur karakteristik produk yang dihasilkan untuk verifikasi bahwa persyaratan produk sesuai dengan persyaratan yang harus diidentifikasi dan dikendalikan, serta dipastikan dicegah.

Untuk mengidentifikasi layanan yang tidak sesuai, CV. Damaru Mandiri dapat menggunakan statistik dari proses produksi setiap harinya, proses proses yang dicatat adalah sebagai berikut:

1. Jumlah produksi per hari disetiap divisi produksi
2. Jumlah *defect* per hari disetiap divisi produksi
3. Jumlah produk lolos inspeksi
4. Catatan mengenai keperlambatan proses produksi dikarenakan keterlambatan bahan baku, kerusakan mesin dan *human error*.
5. Keterlambatan pengiriman produk dikarenakan keterlambatan proses produksi atau kesalahan jasa pengiriman.

4.10.2 Tindakan Koreksi

Walaupun pihak manajemen dan juga personil telah melakukan tindakan koreksi sebagai upaya menghilangkan penyebab ketidak sesuaian untuk mencegah terulangnya kesalahan, tetapi tindakan koreksi yang ada pada CV. Damaru Mandiri belum memiliki catatan rekaman. Tindakan koreksi harus menyangkut pengaruh ketidaksesuaian yang dihadapi. Catatan rekaman yang harus dipelihara, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Permintaan perbaikan
2. Status tindakan koreksi
3. Catatan rekaman produk yang bermasalah dengan keterangan berada di divisi apa.

Pihak manajemen harus menetapkan, menghimpun dan menganalisis data yang sesuai untuk memperagakan kesesuaian dan keefektifan sistem manajemen mutu dan mengevaluasi dilakukannya perbaikan yang berkelanjutan terhadap keefektifan sistem manajemen mutu. Seluruhnya harus mencakup data yang dihasilkan dari pemantauan dan dari sumber yang relevan. Analisis data harus memberikan informasi terkait hal hal berikut.

1. Data kepuasan pelanggan
2. Kesesuaian produk dengan spesifikasi yang diinginkan

3. Karakteristik dari kecenderungan proses dan layanan, peluang tindakan pencegahan
4. Kinerja *supplier*

4.10.3 Audit Internal

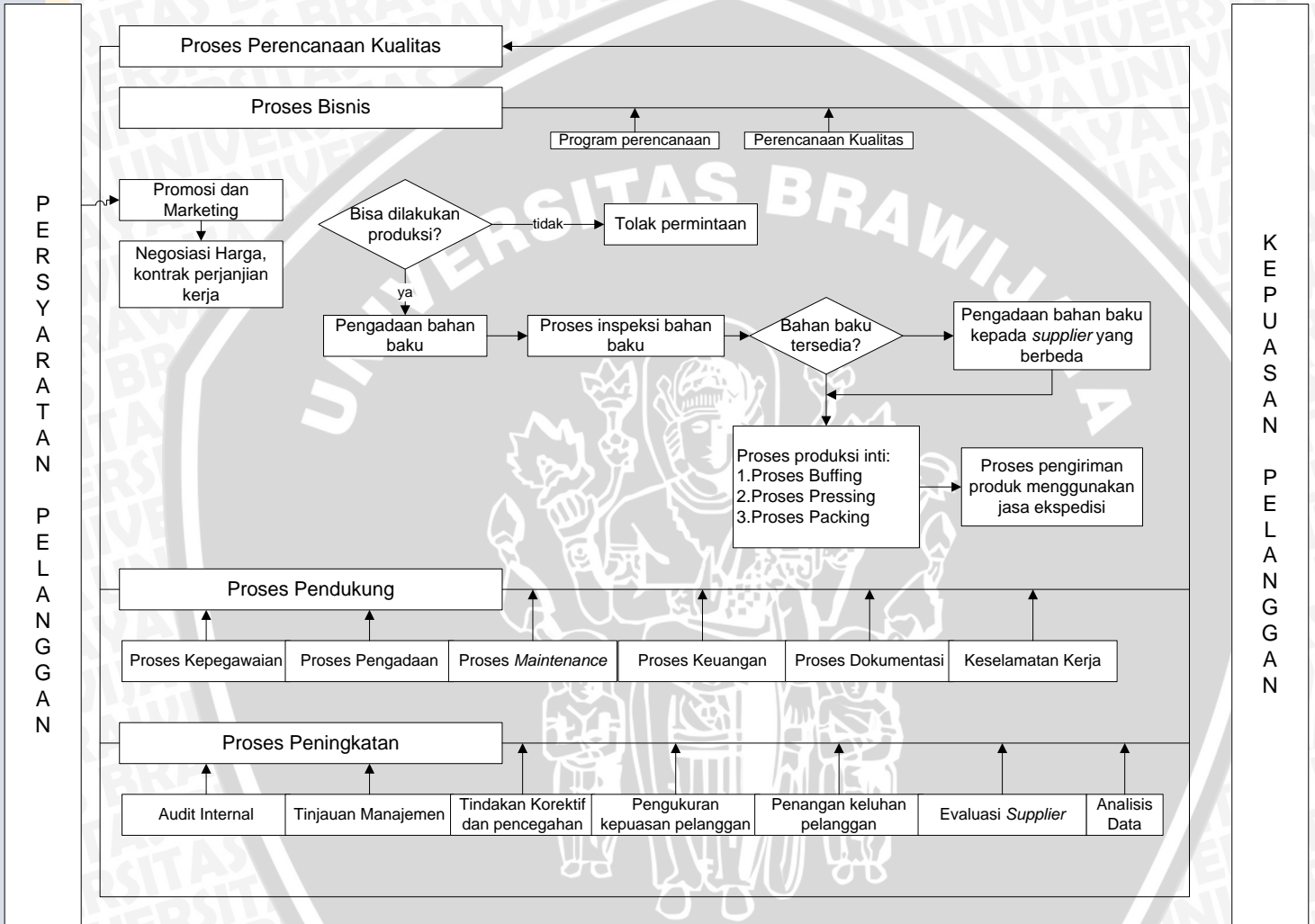
Untuk menjamin efektivitas dari sistem manajemen mutu yang dibuat, maka CV. Damaru Mandiri harus terus memonitor, mengukur dan menganalisis setelah itu melakukan peningkatan atau perbaikan. Untuk memenuhi persyaratan penerapan sistem manajemen mutu, maka diadakan audit internal di lingkungan CV. Damaru Mandiri yang dapat dilakukan dalam selang waktu 6 bulan sekali, yang digunakan untuk memastikan hal hal sebagai berikut.

1. Sistem manajemen mutu harus diterapkan guna memenuhi pengaturan yang direncanakan sesuai persyaratan standar ISO 9001:2008 dan pada persyaratan sistem manajemen mutu yang harus ditetapkan perusahaan.
2. Sistem manajemen mutu harus diterapkan dan dipelihara secara efektif.

Program audit dibuat secara tahunan dengan mempertimbangkan status dan pentingnya proses dan divisi yang diaudit. Kriteria, ruang lingkup, frekuensi dan metode audit harus diterapkan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Pemilihan auditor dan pelaksanaan audit harus memastikan keobyektifan dan auditor tidak akan mengaudit pekerjaannya sendiri. Tanggung jawab pengelolaan perencanaan audit dan pelaporan hasil audit dilakukan oleh pihak manajemen. Karyawan yang menjadi pihak yang diaudit harus segera melaksanakan tindakan perbaikan untuk menghilangkan ketidaksesuaian serta penyebabnya.

4.11 Model Proses Bisnis Cv. Damaru Mandiri Berdasarkan ISO 9001:2008

Perancangan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dilaksanakan melalui pembuatan dokumen Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 berupa manual mutu dan prosedur. Pembuatan manual mutu dan prosedur Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 mengacu kepada proses bisnis yang dilaksanakan oleh CV. Damaru Mandiri. Proses bisnis yang berbeda akan memerlukan dokumen yang berbeda juga. Oleh karena itu, langkah awal sebelum membuat dokumen Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, maka perlu dibuat proses bisnis yang diterapkan oleh CV. Damaru Mandiri. Secara umum, proses bisnis yang akan diterapkan oleh CV. Damaru Mandiri adalah seperti pada gambar 4.7 berikut.



Gambar 4.8 Pemetaan Proses Bisnis CV. Damaru Mandiri berdasarkan ISO 9001:2008

Dari diagram proses bisnis di atas, dapat diamati bahwa proses bisnis utama yang dijalankan oleh CV. Damaru Mandiri adalah proses produksi ban vulkanisir. Secara umum, proses bisnis yang dijalankan oleh CV. Damaru Mandiri adalah sebagai berikut.

Tabel 4.21 Tahapan Proses Bisnis Utama CV. Damaru Mandiri

Tahap Proses Bisnis Utama	Penjelasan
Tahap penawaran harga dan kontrak kerja	CV. Damaru Mandiri melakukan kegiatan promosi dan <i>marketing</i> , setelah itu akan ada negosiasi harga antara pihak konsumen dan CV. Damaru Mandiri. Setelah negosiasi mencapai kata sepakat, maka akan dilanjutkan dengan penandatanganan kesepakatan kerjasama.
Tahap persiapan	Setelah kontrak kerja dibuat, maka akan dilanjutkan dengan persiapan seluruh sumber daya, mulai dari perencanaan jadwal produksi, jadwal personil, pemilihan pemasok dan pengadaan bahan baku dan pendukung sampai persiapan peralatan produksi sampai kerjasama dengan jasa pengiriman untuk mengirim barang sampai pada konsumen.
Tahap proses produksi	Pada tahap ini, dilakukan proses produksi sesuai dengan permintaan konsumen menggunakan seluruh peralatan, dan fasilitas yang telah disiapkan di tahap persiapan. Tahap ini selesai sampai produk telah selesai di <i>packing</i> dan dikirim dengan menggunakan jasa pengiriman.
Layanan after-sales	CV. Damaru Mandiri menampung keluhan dan saran dari konsumen sebagai bahan untuk melakukan <i>continuous improvement</i> . Layanan ini juga digunakan untuk mempererat hubungan dengan konsumen dengan harapan, kerjasama yang telah terbangun dapat terus berlanjut di masa depan dan CV. Damaru Mandiri terus mendapat <i>feedback</i> untuk semakin berkembang di masa mendatang.

Selain proses bisnis utama, terdapat proses pendukung bisnis yang dilakukan oleh pihak CV. Damaru Mandiri. Kegiatan pendukung tersebut dijelaskan pada tabel 4. berikut.

Tabel 4.22 Tahapan Proses Bisnis Pendukung CV. Damaru Mandiri

Tahap Proses Bisnis Pendukung	Penjelasan
Pengelolaan Kepegawaian / Sumber Daya Manusia	Sumber daya manusia dimulai dari pihak <i>top management</i> hingga karyawan menjadi hal yang penting untuk menopang perusahaan sehingga CV. Damaru Mandiri harus memperlakukan SDM sebagai aset perusahaan.
Pengadaan	Proses pengadaan merupakan proses pembelian bahan baku dan bahan pendukung, peralatan, dan sarana prasarana.
Perawatan dan Perbaikan (Maintenance)	Proses pendukung perawatan dan perbaikan ini digunakan untuk menjamin kondisi seluruh peralatan, sarana dan prasarana selalu siap digunakan untuk proses produksi. Selain itu, digunakan untuk memastikan proses produksi tidak terjadi hambatan karena kerusakan peralatan yang dibutuhkan.
Keuangan	Pengelolaan keuangan menjadi hal penting karena terkait dengan keberlangsungan perusahaan (<i>sustainability</i>) CV. Damaru Mandiri.
Dokumentasi	Dokumentasi merupakan pencatatan apa saja yang menjadi prosedur dan instruksi kerja. Selain itu berguna juga sebagai rekaman kegiatan, penelusuran kegiatan dan untuk peningkatan kinerja.
Keselamatan kerja	Proses pendukung yang memastikan semua proses bisnis CV. Damaru Mandiri sesuai dengan aturan K3.

4.12 Analisis Kondisi Perbaikan Seluruh Klausul

Dari hasil perancangan yang telah dilakukan berdasarkan temuan yang ada, keseluruhan hasil penilaian dan analisis menunjukkan bahwa CV. Damaru Mandiri memiliki kesulitan dalam mendokumentasikan seluruh aktivitas yang terjadi selama proses produksi berlangsung. Hal tersebut karena sistem yang ada belum tertulis dengan jelas, seluruh aktivitas dikerjakan karena keseluruhan pekerja telah melakukan aktivitas proses dalam waktu yang lama, namun jika terdapat perubahan dalam sistem, pekerja cukup sulit dalam beradaptasi. Dengan diterapkannya sistem manajemen mutu, maka proses bisnis yang ada di dalam CV. Damaru Mandiri akan terbentuk secara lebih terperinci dan sistem keseluruhan yang terbentuk akan dapat dipahami oleh seluruh personil kerja, terutama untuk tenaga kerja baru. Dari hasil perancangan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, dapat dilihat perbedaan dari kondisi awal / nyata sistem yang berjalan saat ini dengan sistem yang akan terbentuk dengan mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008.

Tabel 4.23 Analisis Kondisi Perbaikan Klausul 4 dan Klausul 5

Klausul	Temuan	Perbaikan yang dapat dilakukan
4	Tidak terdapat dokumentasi:	Telah dibuat rancangan:
	1.Kriteria dan metode kendali seluruh proses	1. Manual Mutu CV. Damaru Mandiri dan sasaran mutu (Lampiran 1)
	2.Data personal tenaga kerja	2. Prosedur kerja untuk keseluruhan proses mencakup kriteria dan metode kendali seluruh proses (lampiran 2)
	3.Sasaran mutu	3. Instruksi kerja atau <i>standard operational procedure</i> (SOP)untuk keseluruhan proses (contoh rancangan terdapat pada Lampiran 3)
	4.Pedoman Mutu/Manual Mutu	4. Data dokumentasi personal tenaga kerja guna memenuhi persyaratan pada klausul 6 mengenai sumber daya manusia (contoh form terdapat pada Lampiran 4)
	5.Prosedur kerja	5. <i>Draft</i> rekaman mengenai identifikasi, sistem penyimpanan, perlindungan, pengambilan, masa simpan, pemusnahan rekaman (Lampiran 2)
	6.Instruksi kerja	
5	Tidak terdapatnya sistem dan atau dokumentasi:	Telah dibuat rancangan:
	1.persyaratan pelanggan	1. Kebijakan mutu terdapat pada Manual Mutu perusahaan (Lampiran 1)
	2.Kebijakan mutu	2. Dokumentasi persyaratan pelanggan dalam bentuk dokumen level 4 (Lampiran 4)
	3.Evaluasi <i>supplier</i> dan penilaian karyawan	3. Dokumentasi prosedur kerja (Lampiran 2) dan form evaluasi <i>supplier</i> (Lampiran 4)
	4. <i>Jobdesc</i> karyawan	4. Rekaman tinjauan manajemen (Lampiran 4)
	5.Rekaman Tinjauan Manajemen	5. <i>Jobdesc</i> karyawan dalam bentuk rekaman yang disimpan oleh perusahaan dalam bentuk dokumen level 4 (Lampiran 4)
	6. Rekaman Tinjauan Manajemen (Lampiran 4)	

Tabel 4.24 Analisis Kondisi Perbaikan Klausul 6, 7 dan 8

Klausul	Temuan	Perbaikan yang dapat dilakukan
6	Tidak terdapat sistem dan dokumentasi:	Telah dibuat rancangan:
	1.Kompetensi untuk penilaian karyawan	1.Form Penilaian dan Pelatihan Karyawan dan seluruh dokumentasi terkait tenaga kerja (Lampiran 4)
	2.Penilaian efektivitas pelatihan	2.Rekaman Pemeliharaan sarana dan prasarana (Lampiran 4)
	3.Sistem pemeliharaan sarana pra sarana	
7	Tidak terdapat:	Telah dibuat rancangan:
	1.Rekaman proses realisasi dan produk	1. Dokumentasi persyaratan produk (Lampiran 4)
	2.Dokumentasi persyaratan produk	2. Daftar <i>supplier</i> (Lampiran 4)
	3.Dokumentasi daftar <i>supplier</i>	3. Prosedur kerja pembelian dan penerimaan barang (Lampiran 2)
	4.Prosedur pembelian dan penerimaan barang	4. Prosedur kerja penelusuran produk (Lampiran 2)
	5.Sistem penelusuran/identifikasi produk	
8	Tidak terdapat:	Telah dibuat rancangan:
	1.Survey kepuasan pelanggan	1. Survey kepuasan pelanggan (Lampiran 4)
	2.Analisis dan perbaikan kesesuaian produk	2. Kuesioner kepuasan pelanggan (Lampiran 4)
	3.Kuesioner kepuasan pelanggan	3. Prosedur analisis dan perbaikan kesesuaian produk (Lampiran 2)
	4.Prosedur dan mekanisme audit internal	4. Prosedur kerja audit internal (Lampiran 2)
	5.Prosedur dan rekaman pengendalian produk yang tidak sesuai	5. Prosedur dan rekaman pengendalian produk yang tidak sesuai (Lampiran 2)
	6.Rekaman hasil tindakan korektif	6. Rekaman tindakan korektif (Lampiran 4)
	7.Dokumentasi prosedur tindakan pencegahan	7. Prosedur dan rekaman tindakan pencegahan (Lampiran 2 dan 4)

Dari hasil perancangan perbaikan untuk seluruh persyaratan yang dibutuhkan ISO 9001:2008, jika keseluruhan sistem dokumentasi, rekaman, dan prosedur serta instruksi kerja dapat dijalankan dengan baik oleh CV. Damaru Mandiri, maka diharapkan perusahaan dapat mencapai sertifikasi ISO 9001:2008. Dengan demikian persyaratan CV. Damaru Mandiri untuk mencapai SNI dapat segera terwujud. Dari hal ini, maka permasalahan adanya penarikan produk karena produk ban vulkanisir dari CV. Damaru Mandiri yang belum SNI dan tidak adanya permintaan dari konsumen di daerah Jawa Barat dan Jakarta, dapat segera teratasi. Sehingga, CV. Damaru Mandiri dapat memenuhi kembali permintaan yang ada dan mencapai target produksi yang nantinya dapat meningkatkan keuntungan perusahaan.

Nilai *gap* yang telah diketahui sebagai kondisi awal perusahaan telah digunakan untuk mengetahui temuan apa saja yang belum memenuhi persyaratan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008. Selain itu nilai *gap* yang telah diketahui untuk setiap klausulnya dapat

digunakan untuk penelitian lebih lanjut sebagai pembanding kondisi awal dan kondisi setelah Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 diterapkan.

4.13 Hasil dan Pembahasan Perancangan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dibuat dengan tujuan pokok memenuhi persyaratan untuk perusahaan mencapai Standar Nasional Indonesia (SNI). Selain itu perusahaan bertujuan untuk berkomitmen penuh dalam menjalankan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 sebagai panduan untuk seluruh sistem proses dan aktivitas yang ada di dalam perusahaan dan sebagai alat untuk melakukan peningkatan berkelanjutan. Maka dilakukan perancangan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dengan menggunakan analisis *Gap*.

Analisis *Gap* dilakukan untuk mengetahui kondisi saat ini dari sistem yang berjalan di CV. Damaru Mandiri, selain itu dengan menggunakan analisis *Gap*, maka dapat diidentifikasi temuan yang kurang sesuai untuk memenuhi persyaratan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Dari hasil pembobotan dengan *checklist* klausul ISO 9001:2008 dan analisis *Gap*, didapatkan nilai *gap* dengan klausul 4 memiliki *Gap* tertinggi untuk mencapai persyaratan ISO 9001:2008 yaitu 76% dari 100% sebagai nilai tertinggi yang menyatakan terpenuhinya persyaratan yang dibutuhkan. Klausul 4 yaitu mengenai sistem manajemen mutu, dimana persyaratan sebagian besar yang harus dipenuhi adalah sistem dokumentasi dan rekaman prosedur maupun instruksi kerja, penetapan kebijakan mutu atau manual mutu dan dokumentasi lain yang berhubungan dengan seluruh aktivitas dalam CV. Damaru Mandiri. Hal – hal tersebut sebagian besar belum dilakukan oleh perusahaan, dimana hal ini menyebabkan nilai *Gap* yang cukup tinggi, juga menunjukkan bahwa sistem yang berjalan di CV. Damaru Mandiri belum terbentuk. Dari hasil analisis *Gap* tersebut maka dilakukan perancangan perbaikan yang dapat dilakukan oleh CV. Damaru mandiri untuk memenuhi persyaratan seluruh klausul 4, 5, 6, 7 dan 8. Dari hasil perbaikan tersebut diharapkan perusahaan dapat mulai melakukan pembuatan sistem dokumentasi dan rekaman, juga usulan perbaikan yang dibutuhkan yang telah dijelaskan disetiap perancangan perbaikan.