

SKRIPSI

EVALUASI PENERAPAN ISO 9001:2015 DI PT.INDAH KIAT PULP AND PAPER Tbk PERAWANG

*Diajukan Guna Melengkapi Syarat dalam Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau*



OLEH :

WILLYA TRI DESINTA

NPM : 185210055

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PEKANBARU 2022**

**EVALUASI PENERAPAN ISO 9001:2015
DI PT.INDAH KIAT *PULP AND PAPER* Tbk PERAWANG**

ABSTRAK

OLEH

WILLYA TRI DESINTA

NPM: 185210055

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan ISO 9001:2015 di PT.IKPP Tbk perawang. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama yang disebar ke 40 karyawan yang dipilih secara acak dan juga melakukan wawancara dengan pihak perusahaan untuk mendapatkan data yang akurat sebagai alat pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan metode analisis Deskriptif dengan model AHP. Hasil dari penelitian ini menunjukkan Penerapan ISO 9001:2015 di PT.IKPP sudah berjalan dengan baik sesuai dengan klausul yang dipersyaratkan.

Kata Kunci : Manajemen Mutu, ISO 9001:2015

**EVALUATION OF THE IMPLEMENTATION OF ISO 9001:2015 AT
PT.INDAH KIAT PULP & PAPER Tbk**

ABSTRACT

Oleh
Wilya Tri Desinta
185210055

This study aims to evaluate the implementation of ISO 9001:2015 at PT. IKPP Tbk perawang. This study used a questionnaire as the main data collection tool which was distributed to 40 randomly selected employees and also conducted interviews with the company to obtain accurate data as a data collection tool. This study uses a descriptive analysis method with the AHP model. The results of this study indicate that the implementation of ISO 9001:2015 at PT. IKPP has been running well in accordance with the required clauses.

Keywords: Quality Management, ISO 9001:2015

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan nikmat dan karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ **EVALUASI PENERAPAN ISO 9001:2015 DI PT.INDAH KIAT PULP & PAPER TBK PERAWANG**” dalam rangka untuk menyelesaikan studi untuk mendapatkan gelar sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau.

Penulis berterima kasih kepada pihak PT.IKPP yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di lingkungan PT.IKPP, serta bersedia untuk membantu memberikan informasi yang di butuhkan dalam skripsi ini.

Banyak rintangan dan kendala dalam proses penyusunan skripsi ini, namun hal tersebut menjadi cerita tersendiri bagi penulis. Penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada pihak-pihak dibawah ini yang telah memberikan saran serta dukungan material, psikis, maupun spiritual.

- 1 Kepada pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, yaitu Ibu Dekan Dr. Eva Sundari SE., MM., C., R.B.C. Wakil Dekan I Dina Hidayat SE., M.Si., AK., CA. Wakil Dekan II Dr. Hj. Ellyan Sastraningsih, SE., M.Si. Wakil Dekan III Dr. H. Zulhelmy, SE., M.Si., AK., CA.
- 2 Kepada Pimpinan Prodi Manajemen, yaitu Kepala Prodi, dan Wakil Kepala Prodi beserta staff-staffnya.

- 3 Kepada Pembimbing saya, Ibu Hj. Susie Suryani, SE., MM. Yang telah memberikan waktu, motivasi, tenaga dan pikiran untuk membimbing penulis dalam menyusun skripsi ini.
- 4 Bapak Ibu Dosen yang ada di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau.
- 5 Terimakasih yang luar biasa kepada kedua orang tua saya Bapak Jumingan, Ibu Hasriyanti, dan Abang saya Willy Fedriansyah, Kakak Willysa Desela, serta Adik saya Willy Ham Seprianto. Serta keluarga besar yang selalu memberikan dukungan, doa serta semangat sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.
- 6 Kepada Om Dasmy, Ibu Nurdeliwati, Abang Rendi Syahputra, Adik Fajry prayoga dan Salman Rifky.
- 7 Kepada teman-teman manajemen yang selalu bersamai penulis selama dibangu perkuliahan ini. Semoga kita semua dapat menjadi pribadi yang lebih baik lagi untuk kedepannya.
- 8 Kepada Yola Oktavia, Widya Alya Kuswoyo, Suci Istiqomah, Puja Sutra Setyawati, M. Mursyid Ibnu Azri yang sudah menjadi pendengar yang baik untuk penulis serta selalu ada disaat susah maupun senang selama masa perkuliahan. Semoga selalu dapat berbagi banyak pengalaman bersama.
- 9 Seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu selama pembuatan skripsi ini.

Semoga segala kebaikan dan pertolongan semuanya mendapat berkah dari Allah SWT. Dan saya menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna,

karena keterbatasan ilmu yang saya miliki. Oleh karena itu penulis meminta maaf yang sedalam-dalamnya atas kesalahan yang dilakukan penulis. Untuk itu saya dengan kerendahan hati mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun dari semua pihak.

Harapan saya skripsi ini dapat berguna bagi pihak-pihak yang terkait, terutama lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau.



Perawang, 18 April 2022

Willya Tri Desinta

DAFTAR ISI

Table of Contents

ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	iv
Daftar Tabel.....	x
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian	8
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	8
1.3.2 Manfaat Penelitian	9
1.4. SISTEMATIKA PENULISAN	10
BAB II.....	12
TELAAH PUSTAKA	12
2.1 Pengertian Manajemen Mutu (Kualitas).....	12
2.1.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas	14
2.1.2 Dimensi Kualitas	15
2.1.3 Sistem Manajemen Mutu	15
2.2 Sistem Manajemen Mutu ISO 9001	19
2.2.1 Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015.....	21
2.2.2 Prinsip-prinsip sistem manajemen mutu ISO 9001:2015.....	23
2.2.3 Klausul-Klausul persyaratan ISO 9001:2015.....	24
2.3 Analysis Hierarchy Proses (AHP).....	29
2.4 Penelitian Terdahulu.....	30

2.5 Kerangka Berfikir.....	33
2.6 Hipotesis	34
BAB III.....	35
METODE PENELITIAN	35
3.1 Lokasi dan Objek Penelitian.....	35
3.2 Operasional Variabel.....	35
3.3 Jenis dan Sumber Data	37
3.4 Populasi dan Sampel	37
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.6 Teknik Analisis Data	38
BAB IV	41
GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN	41
4.1 Sejarah Perusahaan.....	41
4.2 Visi dan Misi PT.Indah Kiat Pulp & Paper.....	45
4.3 Tujuan PT.IKPP Perawang.....	46
4.4 Struktur Organisasi di PT.IKPP Perawang	46
4.5 Aktivitas Perusahaan	54
BAB V.....	56
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
5.1 Hasil Penelitian	56
5.1.1 Identitas Responden.....	56
5.1.2 Identifikasi Masalah	58
5.1.3 Uji Validitas dan Realiabilitas.....	61
a. Uji Validitas	61
b. Uji Reabilitas	63
5.1.4 Analisis Deskriptif indikator Penelitian	66
5.2 Tindakan Perbaikan	91
5.3 Analisis Hirarki Proses (AHP).....	93

5.3.1 Penyusunan Tingkat Hirarki AHP	94
5.3.2 Hasil Analisis Hirarki Proses.....	96
5.4 Pembahasan.....	99
BAB VI	102
SIMPULAN DAN SARAN	102
6.1 Simpulan.....	102
6.2 Saran.....	103
DAFTAR PUSTAKA	104



Dokumen ini adalah Arsip Miik :
Perpustakaan Universitas Islam Riau

Daftar Tabel

- 1.1. Klausul ISO 9001:2008 vs Klausul ISO 9001:2015
- 1.2. Prinsip ISO 9001:2008 vs Prinsip ISO 9001:2015
- 1.3. Istilah dalam ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015
- 1.4. Analisis Persentase Ketidaksesuaian dengan Persyaratan
- 2.1. Klausul-klausul ISO 9001:2015
- 2.2. Penelitian Terdahulu
- 3.1. Operasional Variabel
- 5.1. Identitas Responden
- 5.2. Temuan Klausul tahun 2016-2019
- 5.3. Test Validitas Klausul ISO 9001:2015
- 5.4. Hasil Reabilitas Klausul 1 Konteks Organisasi
- 5.5. Hasil Reabilitas Klausul 2 Kepemimpinan
- 5.6. Hasil Reabilitas Klausul 3 Perencanaan
- 5.7. Hasil Reabilitas Klausul 4 Dukungan
- 5.8. Hasil Reabilitas Klausul 5 Operasi
- 5.9. Hasil Reabilitas Klausul 6 Evaluasi Kinerja
- 5.10. Hasil Reabilitas Klausul 7 Perbaikan
- 5.11. Tindakan Perbaikan
- 5.12. Prioritas Pada Tingkatan kedua
- 5.13. Prioritas Pada Tingkatan Ketiga
- 5.14. Prioritas Pada Tingkatan Keempat
- 5.15. Prioritas Pada Tingkatan Kelima

Daftar Gambar

- 1.1. Revisi ISO 9001:2015
- 2.1. Representasi dan struktur standar internasional dalam siklus PDCA
- 2.2. Kerangka Berfikir
- 3.1. Hirarki AHP
- 4.1. Struktur Organisasi
- 5.1. Susunan Tingkat Hirarki



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kualitas telah menjadi tolak ukur bagi konsumen dan produsen dalam menentukan mutu produk tersebut. Konsumen mencari kualitas terbaik ketika membeli produk dan jasa yang mereka butuhkan dan mendapatkan kualitas yang baik dari produk yang laris di pasar. Menurut Crosby dalam Gunawan, (2019), kualitas adalah kesesuaian dengan persyaratan yang sesuai dengan standar. Suatu produk dikatakan berkualitas jika sesuai dengan standar yang diberikan.

Ada beberapa masalah kompleks di dunia industri. Salah satunya adalah pembuatan produk yang memenuhi kebutuhan konsumen. Produk yang dihasilkan tidak hanya harus memenuhi kebutuhan konsumen, tetapi juga harus berkualitas tinggi, oleh karena itu perkembangan pesat saat ini dan persaingan pasar global menuntut perusahaan, baik dari sektor publik maupun swasta, untuk mempersiapkan diri sebaik mungkin. langkah produksi untuk menghadapi kondisi tersebut Salah satu solusinya adalah dengan menggunakan standar manajemen mutu yang diakui secara nasional dan internasional; salah satu standar internasional yang paling tersebar luas saat ini adalah standar manajemen mutu ISO.

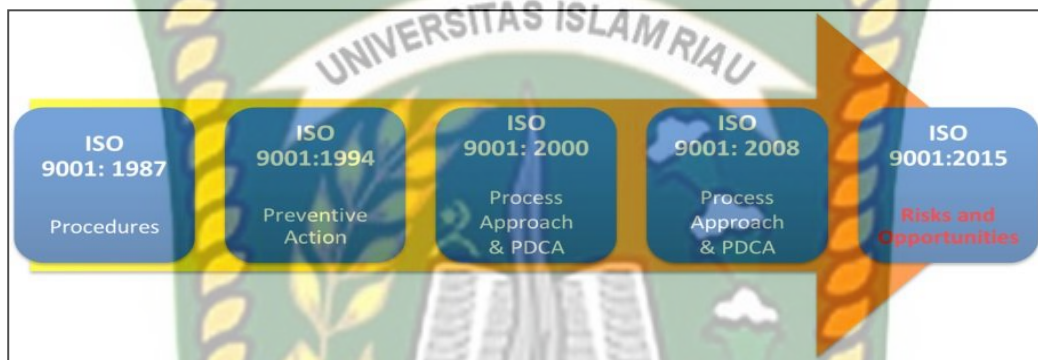
untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, Perusahaan yang bersertifikat ISO memiliki peluang lebih baik untuk memenangkan persaingan pasar. Sistem Persaingan yang semakin ketat membuat perusahaan

sadar akan kualitas bahan baku. ISO sudah menjadi standar/persyaratan dalam dunia perdagangan yang menjadi standar jaminan mutlak bagi perusahaan Manajemen Mutu ISO adalah standar sistem manajemen mutu internasional yang terdiri dari persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan evaluasi sistem manajemen mutu untuk memastikan bahwa organisasi memberikan produk yang memenuhi persyaratan yang ditentukan. Sedangkan menurut Kantner (1997) dalam Fitriana Fajrin Ramadhany & Supriono, (2017) , banyak perusahaan yang mengalami peningkatan penjualan setelah mendapatkan sertifikat ISO.

Secara umum, tujuan penerapan sistem manajemen mutu ISO dalam 3C dapat disederhanakan, yaitu kepatuhan terhadap persyaratan, konsistensi produk, dan peningkatan berkelanjutan. Tujuan bisnis yang ingin dicapai dari penerapan ISO bagi organisasi dapat mencakup peningkatan kualitas, peningkatan efisiensi, peningkatan kinerja karyawan, dan peningkatan produktivitas melalui penerapan ISO ini.

Seri ISO 9000 adalah standar internasional untuk sistem manajemen mutu. Standar ini juga mencakup elemen hukum penting yang bertujuan untuk memberikan rasa aman bagi perusahaan. Seri ISO 9000 mencakup beberapa standar seperti ISO 9001, ISO 9004 dan ISO 19011. Satu-satunya standar yang dapat disertifikasi adalah standar ISO 9001, tetapi standar lain tidak mencakup sertifikat atau kontrak. Organisasi atau perusahaan yang merancang, memproduksi, dan memasok produk atau layanan bersertifikat ISO 9001 harus terus menerapkan ISO 9004 dan ISO 19011 sebagai dasar

strategi manajemen mereka. Salah satu sistem Manajemen Mutu yang berkembang saat ini yaitu ISO 9001:2015. Versi tahun 2015 ini merupakan versi terbaru yang diterbitkan pada bulan September 2015. Sejak diterbitkan pertama kali pada tahun 1987, ISO 9001 sekarang berlaku dengan empat perubahan: 1994, 2000, 2008 dan 2015.



Gambar I.I Revisi ISO 9001

(Sumber: American National Standard Institute 1987)

Salah satu sistem manajemen mutu yang banyak di gunakan oleh perusahaan di dalam maupun di luar negeri adalah ISO 9001. Dengan menerapkan ISO 9001 dapat meningkatkan kualitas mutu produk maupun layanan yang dihasilkan secara berkesinambungan (Lukman,2010) dalam Alim, 2018). ISO 9001 terus mengalami perkembangan dari tahun ke tahun sebagai bentuk peningkatan dari sistem manajemen mutu. Sebagaimana dinyatakan di situs resmi ISO, penerapan sistem manajemen mutu ISO9001 telah berhasil digunakan di seluruh dunia. Sebagai contoh, pada tahun 2013, lebih dari 1 juta perusahaan di 187 negara di seluruh dunia menerima sertifikasi ISO 9001. Hingga saat ini ISO 9001 telah mangalami 4 kali revisi dengan revisi terbaru versi tahun 2015.

Dibandingkan dengan versi sebelumnya ISO 9001:2008, ISO 9001:2015 berisi pemahaman tentang konteks organisasi, ruang lingkup manajemen, perencanaan berbasis risiko, dukungan sumber daya, proses operasional perusahaan, evaluasi bisnis, dan kinerja yang dilakukan secara berkala. Dan berdasarkan hasil evaluasi tersebut dapat dicapai dengan terus meningkatkan sistem manajemen mutu. Pada tahap perencanaan, ISO 9001:2015 menggunakan pendekatan proses yang menggabungkan siklus PDCA (plan, do, check, action) dengan pendekatan berbasis risiko.

Tabel I.I Klausul ISO 9001:2008 Vs ISO9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1. <i>Scope</i>	1. <i>Scope</i>
2. <i>Normative references</i>	2. <i>Normative reference</i>
3. <i>Terms and definitions</i>	3. <i>Terms and definitions</i>
4. <i>Quality Management System</i>	4. <i>Context of the organization</i>
5. <i>Management Responsibility</i>	5. <i>Leadership</i>
6. <i>Resource Management</i>	6. <i>Planning</i>
7. <i>Product Realization</i>	7. <i>Support</i>
8. <i>Measurement, Analysis, and Improvement</i>	8. <i>Operation</i>
	9. <i>Performance evaluation</i>
	10. <i>Improvement</i>

Sumber : *Jurnal Manajemen*

Ada beberapa prinsip berkurang pada ISO 9001:2015 dibandingkan dengan ISO 9001:2008 :

Tabel I.2 Prinsip ISO 9001:2008 Vs ISO 9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1. <i>Customer Focus</i>	1. <i>Customer Focus</i>
2. <i>Leadership</i>	2. <i>Leadership</i>
3. <i>Involvement of people</i>	3. <i>Engagement and Competence of people</i>
4. <i>Process approach</i>	4. <i>Process Approach</i>
5. <i>System approach to management</i>	5. <i>Improvement</i>
6. <i>Continual improvement</i>	6. <i>Informed Decision making</i>
7. <i>Factually approach to decision making</i>	7. <i>Relationship Management</i>
8. <i>Mutually beneficial supplier relationship</i>	

Sumber: Jurnal Manajemen

Dan juga ada beberapa istilah baru yang muncul di ISO 9001:2015

Tabel I.3 Istilah dalam ISO 9001:2008 Vs ISO9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1. <i>Supplier</i>	1. <i>External Provider</i>
2. <i>Purchased Product</i>	2. <i>Externally Provided Products and Services</i>
3. <i>Work Environment</i>	3. <i>Environment for the operation of the process</i>

Sumber: Jurnal Manajemen

PT.Indah Kiat pulp and Paper merupakan pabrik tisu dan kertas terbesar di Asia,dan merupakan cabang dari PT.Sinar Mas dimana untuk di Internasional khususnya di Asia lebih dikenal dengan APP(*Asian Pulp and Paper*). PT.IKPP adalah sebuah penghasil pulp,paper,dan produk back-aging terintegrasi, produksi PT.IKPP terintegrasi karena BHK (*Blached Hardwood Craft*) pulp yang dihasilkan oleh perusahaan yang digunakan sebagai bahan

baku utama bagi pembuatan bermacam-macam kertas. PT.IKPP memiliki beberapa cabang,salah satunya berada di Perawang,hasil produksi kertas cetak dan tulis dikapalkan melalui sungai siak dan di kirim ke pasar-pasar ekspor utama asia tenggara.

PT.Indah Kiat Pulp & Paper sebagai perusahaan bubur kertas nomor satu di Indonesia selalu mengawasi mutu produk,serta mengevaluasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2015. Komitmen perusahaan yang tertuang dalam visi,misi,tujuan dan rencana strategis yang termasuk dalam sasaran mutu adalah menyediakan nilai-nilai terbaik bagi para pelanggan dengan mempertahankan posisinya sebagai produsen pulp & paper dengan biaya rendah.

PT.Indah Kiat Pulp & Paper sendiri telah melakukan persiapan untuk penilaian sertifikat ISO pada tahun 2015 akhir hingga mendapatkan sertifikat ISO pada 2016 hingga sekarang. Selain telah memiliki sertifikat dalam penerapan sistem mutu ISO 9001:2015, juga mempunyai Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001:2015,Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja ISO 45001:2018 dan Sistem Manajemen Energi ISO 50001:2018.

Dalam aspek input lebih menekankan pada sumber daya manusia (SDM),sarana prasarana dan sistem informasi. Dalam aspek proses menekankan pada perencanaan,pelaksanaan dan evaluasi. Dalam aspek output menekankan hasil dalam proses pelaksanaan evaluasi dalam hal ini akan berdampak pada pelanggan. Dalam aspek outcom lebih menekankan

pada hak-hak pelanggan yaitu kepuasan pelanggan, melalui perkembangan terus menerus serta perbaikan kearah yang lebih baik.

Penerapan ISO 9001:2015 pada PT. IKPP akan dianalisis berdasarkan beberapa klausul sebagai berikut:

TABEL I.4 : Analisis presentase ketidak sesuaian dengan persyaratan ISO 9001:2015

presentase penilaian setiap klausul

Persyaratan	Skor	Skor Maksimal	Persentase Penilaian
Klausul 4 Konteks Organisasi	20	20	100%
Klausul 5 Kepemimpinan	27	30	90%
Klausul 6 Perencanaan	15	15	100%
Klausul 7 Pendukung	54	65	83%
Klausul 8 Operasi	80	100	80%
Klausul 9 Evaluasi Kerja	30	35	85%
Klausul 10 Perbaikan	10	10	100%

Sumber: Data Olahan, 2021

Dari Tabel diatas dapat diketahui bahwa Klausul 4, konteks Organisasi, dalam penilaiannya memiliki skor 20 dengan presentase 100% bahwa prosedur kerja dan persyaratan dijalankan dengan baik. Klausul 5, Kepemimpinan memiliki skor 27 dengan skor maksimal 30 dengan Presentase 90%, beberapa prosedur kerja belum dijalankan namun persyaratan lain dijalankan dengan baik. Klausul 6, Perencanaan memiliki skor 15 dengan skor maksimal 15 dan dengan presentase 100% prosedur kerja dan persyaratan dijalankan dengan baik. Klausul 7, Pendukung Memiliki skor 54 dengan skor maksimal 65 dan dengan presentase 83% Bahwa beberapa prosedur belum dijalankan dengan baik namun persyaratan

lain dijalankan dengan baik. Klausul 8, Operasi memiliki skor 80 dengan skor maksimal 100 dan dengan persentase 80% bahwa beberapa prosedur kerja belum dijalankan dengan baik namun persyaratan lain dijalankan dengan baik sesuai dengan dokumen pada perusahaan. Klausul 9, Evaluasi Kerja dengan skor 30 dan skor maksimal 35 dengan persentase 85% bahwa beberapa prosedur belum dijalankan dengan baik namun persyaratan lain dijalankan dengan baik. Klausul 10, Perbaikan dengan skor 10 dan skor maksimal 10 dengan persentase 100% dimana prosedur kerja dan persyaratan dijalankan dengan baik.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

Apakah Penerapan ISO 9001:2015 sudah sesuai dengan klausul yang terdapat pada ISO 9001:2015

1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui dan mengevaluasi kesesuaian klausul ISO 9001:2015 dengan penerapannya di PT.IKPP Perawang Kab.Siak

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain :

a. Bagi Peneliti

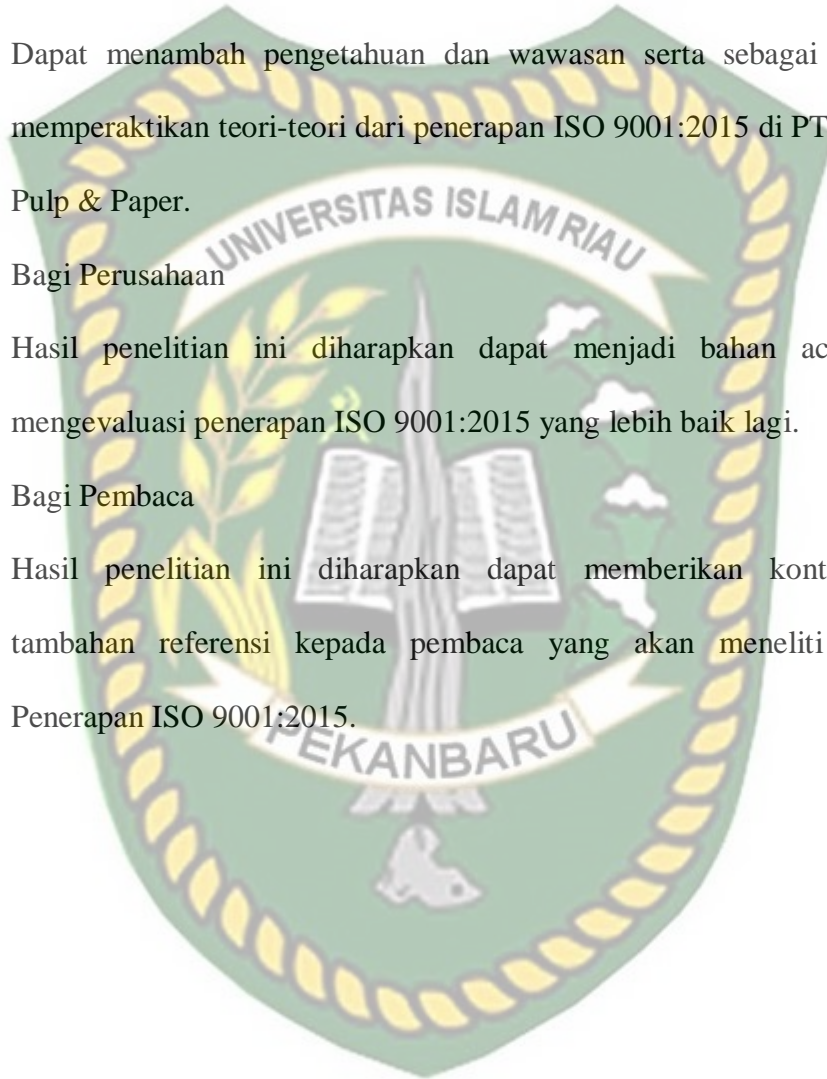
Dapat menambah pengetahuan dan wawasan serta sebagai alat untuk mempraktikkan teori-teori dari penerapan ISO 9001:2015 di PT.Indah Kiat Pulp & Paper.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan untuk mengevaluasi penerapan ISO 9001:2015 yang lebih baik lagi.

c. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan tambahan referensi kepada pembaca yang akan meneliti mengenai Penerapan ISO 9001:2015.



1.4. SISTEMATIKA PENULISAN

Untuk merancang penyusunan skripsi ini maka Daftar Isi dibagi menjadi enam bab, dengan masing-masing bab terdiri dari sub bab. Adapun garis besar sistematika penulisannya adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Dimana bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta batasan masalah.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Pada bab ini akan menguraikan teori-teori dari berbagai sumber dan literatur yang berkaitan dengan manajemen mutu ISO 9001:2015, serta dilengkapi dengan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODELOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang metode penelitian dari lokasi penelitian, operasional variabel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab ini akan membahas tentang sejarah singkat perusahaan, visi dan misi, struktur, dan gambar aktivitas organisasi.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Didalam bab ini akan dijelaskan hasil penelitian serta pembahasan yang didapat melalui hasil analisis data yang dilakukan secara deskriptif.

BAB VI PENUTUP

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisikan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian ini yang di harapkan berguna bagi perusahaan.



BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen Mutu (Kualitas)

Kualitas telah menjadi harapan dan impian setiap orang, baik konsumen maupun produsen. Konsumen mencari kualitas tertinggi saat membeli produk dan layanan yang mereka butuhkan, dan mendapatkan produk dengan kualitas terbaik yang laku di pasar. Menurut (Juharni, 2017) Kualitas adalah suatu strategi dasar bisnis yang menghasilkan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen internal dan eksternal, secara eksplisit dan implisit.

Menurut Kotler (2012) dalam (Handayani, 2018) kualitas adalah keseluruhan ciri serta sifat dari suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat. (Nasution, 2005) menyatakan bahwa mutu merupakan sesuatu yang mencirikan tingkat dimana produk itu mampu memenuhi keinginan atau harapan konsumen.

Menurut Goetsch dan Davis (1994) dalam Tjiptono Fandy, 2003) Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi Harapan.

Untuk meningkatkan kualitas produk, perusahaan dapat menerapkan Total Quality Manajemen (TQM). Menurut Tjiptono & Diana (2001) TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha

yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Selain untuk mengurangi kerusakan produk, tujuan pokok kualitas total adalah untuk meningkatkan nilai pelanggan. Karakteristik kualitas dari suatu produk sangat penting, karena produk dapat memberikan nilai kepuasan pada pelanggan dalam banyak cara.

Tjiptono Fandy, (2003) ada lima sumber kualitas yang biasa di jumpai yaitu:

1. Program, kebijakan, dan sikap yang melibatkan komitmen dari manajemen puncak.
2. Sistem informasi yang menekankan ketepatan, baik pada waktu maupun detail.
3. Desain produk yang menekankan keandalan dan perjanjian ekstensif produk sebelum dilepas ke pasar.
4. Kebijakan produksi dan tenaga kerja yang menekankan peralatan yang terpelihara baik, pekerja yang terlatih baik, dan penemuan penyimpangan secara tepat.
5. Manajemen vendor yang menekankan kualitas sebagai sasaran utama.

2.1.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas

Menurut Assauri (2008) dalam Alim, (2018) tingkat mutu ditentukan oleh beberapa faktor berikut:

1. Fungsi Suatu Barang

Dalam memproduksi suatu produk, perusahaan perlu memperhatikan fungsi penggunaannya agar produk yang dihasilkan dapat memenuhi fungsi tersebut dan membuat konsumen merasa puas.

2. Wujud Luar

Salah satu faktor penting yang sering digunakan konsumen untuk menentukan mutu barang saat pertama kali melihatnya adalah wujud luar barang tersebut. Faktor wujud luar suatu barang dapat berupa bentuk, warna, susunan (seperti pengemasan), dan sebagainya.

3. Biaya Barang Tersebut

Produk dengan biaya atau harga yang relatif lebih mahal cenderung bermutu relatif lebih baik. Sebaliknya, produk dengan biaya atau harga yang relatif lebih murah cenderung bermutu relatif kurang baik. Hal tersebut terjadi karena produk bermutu baik cenderung membutuhkan biaya produksi yang relatif lebih mahal.

2.1.2 Dimensi Kualitas

Delapan dimensi kualitas yang dikembangkan Garvin dan dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategi dan analisis. Dimensi-dimensi tersebut adalah:

1. Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti.
2. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik skunder atau pelengkap.
3. Keandalan (*reliability*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal dipakai.
4. Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to spesification*), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
5. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan beberapa lama produk tersebut dapat terus digunakan.
6. Serviceability, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi, penanganan keluhan yang memuaskan.
7. Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera.
8. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

2.1.3 Sistem Manajemen Mutu

Menurut (Witara, 2018) Sistem manajemen mutu adalah rangkain kegiatan yang berkelanjutan dari organisasi untuk mecapai tujuan seperti memenuhi

keinginan pelanggan atau pasar, mencegah terjadinya pencemaran, mencegah terjadinya kecelakaan sesuai dengan kebijakan perusahaan.

Menurut (Lesmana, 2020) Sistem manajemen mutu adalah sebuah sistem manajemen untuk mengawasi semua kegiatan dan tugas suatu organisasi untuk memastikan bahwa produk dan layanan yang ditawarkan,serta sarana yang digunakan untuk mencapainya bersifat konsisten.

4 komponen utama manajemen mutu menurut Lesmana yaitu:

1. **Perencanaan Kualitas**, proses mengidentifikasi standar kualitas yang relevan dengan produk atau layanan dan memutuskan bagaimana cara memenuhinya.
2. **Peningkatan kualitas**, perubahan yang disengaja dari suatu proses untuk meningkatkan kepercayaan atau keandalan hasil.
3. **Kontrol kualitas**, upaya berkelanjutan untuk menegakkan integritas dan keandalan proses dalam mencapai hasil.
4. **Jaminan kualitas**, tindakan sistematis atau rencana yang diperlukan untuk menawarkan keandalan yang memadai sehingga layanan atau produk tertentu akan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.

Manfaat manajemen mutu sebagai berikut:

1. Membantu organisasi mencapai konsistensi yang lebih besar dalam tugas dan kegiatan yang terlibat dalam produksi dan layanan.
2. Meningkatkan efisiensi dalam proses, mengurangi pemborosan dan meningkatkan penggunaan waktu dan sumber daya lainnya.
3. Membantu meningkatkan kepuasan pelanggan

4. Memungkinkan bisnis untuk memasarkan bisnis mereka secara efektif dan mengeksploitasi pasar baru
5. Memudahkan bisnis untuk mengintegrasikan karyawan baru dan dengan demikian membantu bisnis mengelola pertumbuhan dengan lebih mulus
6. Memungkinkan bisnis untuk terus meningkatkan kualitas produk, proses, dan produktivitas perusahaan dan “market gain”.
7. Meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja karyawan.
8. Sebagai sistem terdokumentasi.
9. Meningkatkan komunikasi internal.
10. Meningkatkan image positif perusahaan.
11. Meningkatkan cost efficient.

Fokus pada peningkatan melalui keikutsertaan seluruh sumber daya manusia serta komitmen yang dibuat merupakan konsep dari sistem manajemen mutu. Tahun 1987 merupakan awal pertama kali sistem manajemen mutu di kenalkan melalui ISO. ISO adalah singkatan dari *The International Organization for Standardization* , yaitu organisasi internasional untuk standarisasi yang menetapkan standar internasional di bidang industri dan komersial didunia, dimana ia bertujuan untuk meningkatkan perdagangan antar negara didunia yang beranggotakan tidak kurang dari 163 negara. Menurut K.Ishikawa , ISO adalah sebuah bentuk ketentuan yang berporos pada kepuasan pelanggan internal yang nantinya

akan menjadi sebuah keuntungan dan kepuasan pelanggan yang menjadi penikmat dan pengguna produk yang kamu pasarkan.

Djarmiko & Junaedi (2011) dalam Handayani, (2018) ISO adalah suatu pedoman atau persyaratan yang digunakan suatu organisasi untuk menghasilkan produk yang bermutu dan sesuai dengan keinginan pelanggan. Sebuah perusahaan atau organisasi yang telah di audit atau disertifikasi sebagai perusahaan yang memenuhi persyaratan-persyaratan dalam ISO berhak mencantumkan label.

Dalam pengertian standar, ISO adalah standar internasional yang mengarahkan dan mengendalikan (*direct & control*) organisasi untuk mencapai tujuan mereka atau target, yang dirilis oleh organisasi internasional untuk standarisasi.

Produk ISO ada dua jenis, yaitu produk standar terkait manajemen dan non manajemen (standar teknis).

Contoh produk ISO tentang sistem manajemen :

- ISO 9001 : Sistem Manajemen Mutu
- ISO 14001 : Sistem Manajemen Lingkungan
- ISO 22000 : Sistem Manajemen Keamanan Pangan
- ISO 27001 : Sistem Manajemen Keamanan Informasi

Contoh produk ISO non sistem manajemen :

- ISO 216 : Standar Ukuran Kertas
- ISO 5775 : Standar Roda Sepeda (*Bicycle tires and rims*)

- ISO 7810 : Standar Ukuran Kartu (*Identification cards – physical characteristics*)
- ISO 8573-2 : *Test methods for oil aerosol content*

Dilansir dari OSS *Certification*, berikut ini adalah beberapa manfaat yang didapat oleh sebuah perusahaan dengan adanya sertifikat ISO sebagai standar perusahaan tersebut.

- Meningkatkan kredibilitas perusahaan serta kepercayaan pelanggan dengan menerapkan sistem manajemen mutu.
- Jaminan atas kualitas dengan standar internasional
- Menghemat biaya
- Mengoptimalkan kinerja karyawan
- Meningkatkan image perusahaan

2.2 Sistem Manajemen Mutu ISO 9001

ISO 9001 dikenal dengan sistem manajemen mutu yang pertama kali di publikasikan pada tahun 1987. Dalam versi 1994 standar ini direvisi. Yang kemudian standar ini direvisi kembali pada tahun 2000,2008,dan terakhir direvisi pada tahun 2015. Braun (2005) dalam Handayani, (2018) mengatakan didalam ISO 9001 perusahaan lebih ditekan kan untuk fokus terhadap prosedur dan standarisasi agar dapat memberikan kepuasan kepada konsumen. Penerapan standar sistem manajemen mutu ISO 9001 memberikan manfaat yang besar dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi dalam

upaya mewujudkan pelayanan yang prima kepada pelanggan, masyarakat, dan mitra kerja (soegiono et al., 2003).

ISO 9001 adalah standar yang paling komprehensif dan digunakan untuk menjamin kualitas pada tahap perancangan dan pengembangan, produksi, instalasi, dan pelayanan jasa (Tjiptono Fandy, 2003). (Abuhay, 2017) menjabarkan hal-hal yang terdapat dalam ISO 9001 adalah sebagai berikut :

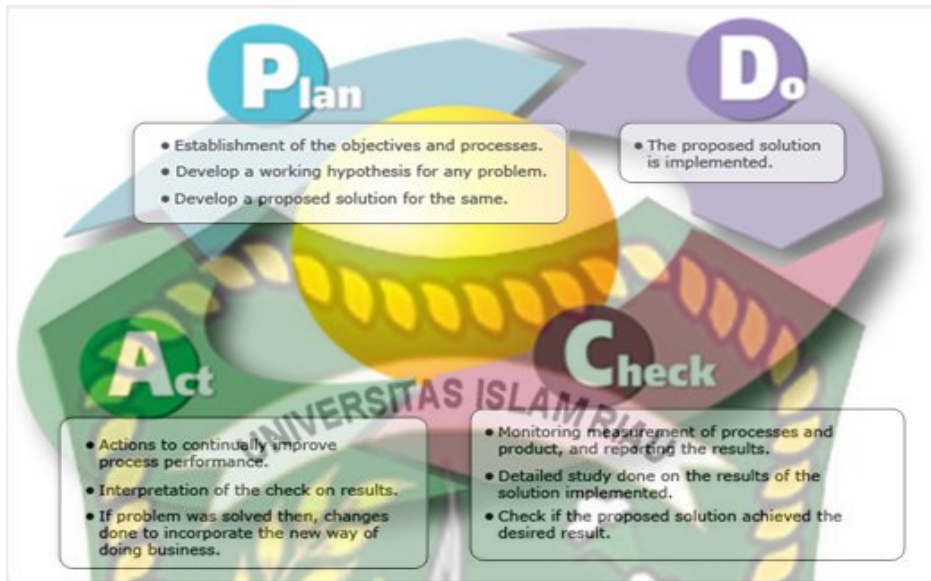
- Standar ISO 9001 adalah standar internasional untuk penetapan, desain, dan penerapan sistem manajemen mutu dalam suatu organisasi.
- Dengan menerapkan persyaratan standar ISO 9001 , organisasi dapat menunjukkan kemampuan mereka untuk secara konsisten memberikan produk atau layanan yang memenuhi persyaratan pelanggan mereka.
- Dengan menerapkan persyaratan standar ISO 9001 , organisasi dapat menunjukkan kemampuan mereka untuk secara konsisten memberikan produk atau layanan yang memenuhi persyaratan hukum atau peraturan yang berlaku.
- Dengan menerapkan persyaratan standar ISO 9001 , perusahaan menggunakan alat kontrol kualitas, termasuk metode seperti perencanaan dan peningkatan proses, memastikan kepatuhan terhadap pelanggan serta persyaratan hukum dan peraturan yang berlaku anda dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.

- Persyaratan standar ini bersifat umum, berlaku untuk semua sektor dan area bisnis, dan dapat diterapkan di organisasi mana pun, terlepas dari ukuran atau jenis produk atau layanan.
- Catatan 1: Penggunaan istilah "produk" atau "layanan" dalam standar ini mengacu pada produk atau layanan yang dimaksudkan atau diminta oleh pelanggan.
- Catatan 2: Persyaratan hukum dapat dianggap sebagai persyaratan hukum dan peraturan.

2.2.1 Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015

Dasar pembelajaran yang diambil dalam standar sistem manajemen ISO (MMS) termasuk ISO 9001 adalah PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), dengan menerapkan siklus PDCA yang berfokus pada resiko-resiko dan peluang yang ada. Maka siklus PDCA dapat diaplikasikan pada semua proses dan pada sistem manajemen mutu secara keseluruhan.

Gambar 2.I : Representasi dari struktur standar Internasional dalam siklus PDCA



Konsep : *Edwards Deming*

Siklus PDCA dapat di jelaskan secara singkat sebagai berikut (ISO 9001:2015):

1. Rencana (*Plan*) : menetapkan sasaran dari sistem dan proses-prosesnya, dan sumber daya yang di butuhkan dalam rangka untuk memberikan hasil yang sesuai dengan persyaratan pelanggan dan kebijakan organisasi.
2. Lakukan (*Do*) : menerapkan apa yang direncanakan
3. Periksa (*Check*) : memantau dan mengukur proses-proses dalam menghasilkan produk dan jasa terhadap kebijakan,sasaran dan persyaratan yang direncanakan, dan melaporkan hasilnya.
4. Tindakan (*Act*) : mengambil tindakan untuk meningkatkan kinerja proses yang di perlukan.

2.2.2 Prinsip-prinsip sistem manajemen mutu ISO 9001:2015

1) Fokus Pelanggan

Fokus utama dari organisasi manapun adalah untuk memenuhi dan melampaui harapan dan kebutuhan pelanggan. Dimana ketika suatu organisasi bisa memenuhi kebutuhan pelanggan maka pelanggan tersebut akan loyal sehingga organisasi tersebut dapat menaikkan pendapatan.

2) Kepemimpinan

Dalam manajemen kepemimpinan memiliki peranan sangat penting dalam kelangsungan suatu departemen, dimana pemimpin harus bisa mengarahkan serta mengontrol para karyawannya. Karena kepemimpinana yang baik akan menghasilkan kesuksesan didalam organisasi.

3) Keterlibatan Orang

Keterlibatan karyawan dalam menciptakan dan memberikan nilai dapat mendorong karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan mereka dan menjaga konsistensi. Karena ketika orang di hargai maka mereka akan bekerja dengan potensi terbaiknya karena hal itu dapat meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi mereka.

4) Pendekatan Proses

Pendekatan ini mensyaratkan pemahaman bahwa proses yang baik menghasilkan peningkatan konsistensi, kegiatan yang lebih

cepat, pengurangan biaya, serta pengurangan pembuangan limbah dan peningkatan berkelanjutan.

5) **Perbaikan (*Improvement*)**

Prinsip ini menjelaskan bahwa kesuksesan sebuah organisasi dapat dicapai dengan fokus perbaikan. Karena suatu perbaikan sangat penting dalam mempertahankan tingkat kinerja organisasi.

6) **Pengambilan Keputusan Berbasis Bukti**

Pengambilan keputusan berdasarkan data dan analisis adalah naluri bisnis yang baik. Karena pengambilan keputusan faktual sangat penting untuk membantu memahami hubungan sebab akibat dari berbagai hal dan bahkan menjelaskan potensi hasil dan konskuensi yang diinginkan.

7) **Manajemen Hubungan**

(Lesmana, 2020) Manajemen Hubungan adalah tentang menciptakan hubungan yang saling menguntungkan dengan semua pihak yang berkepentingan, termasuk pemasok dan pengecer.

2.2.3 Klausul-Klausul persyaratan ISO 9001:2015

Salah satu perubahan utama pada ISO 9001:2015 adalah adanya pendekatan yang sistematis terhadap resiko, alih-alih menganggapnya sebagai sebuah standar manajemen tersendiri diluar sistem manajemen mutu. Perbedaan dan perubahan ISO 9001:2015 klausul bertambah yang semula 8 menjadi 10, istilah baru untuk dokumen pada ISO 9001:2015, tidak ada

prosedur wajib, manajemen representative tidak harus ada, tidak ada pengecualian klausul, mengganti istilah.

Tabel 2.1 : Klausul-klausul ISO 9001:2015

Klausul	Jenis Klausul	Penjelasan
Klausul 1	Ruang Lingkup	Ruang lingkup ini memuat persyaratan standar yang menekankan upaya untuk memenuhi kepuasan pelanggan melalui aplikasi sistem mutu.
Klausul 2	Acuan Normatif	Klausul ini hanya memuat referensi pada sistem manajemen mutu ISO 9001:2015
Klausul 3	Istilah dan Definisi	Klausul ini menyatakan istilah dan definisi yang diberikan dalam sistem manajemen mutu ISO 9001:2015.
Klausul 4 4.1 4.2 4.3 4.4	Konteks Organisasi Memahami organisasi & konteksnya Memahami kebutuhan pihak yang berkepentingan Menentukan lingkup sistem manajemen mutu Tentang sistem manajemen mutu & proses-prosesnya.	Klausul ini berisi tentang persyaratan umum yang harus dipenuhi organisasi untuk mencapai sistem manajemen mutu yang diharapkan.
Klausul 5 5.1 5.2 5.2.1 5.2.2 5.3	Kepemimpinan Kepemimpinan & Komitmen Fokus Pelanggan Tentang pengembangan kebijakan mutu Tentang berkomunikasi kebijakan mutu Peran Organisasi, tanggung jawab, & kewenangannya.	Klausul ini berisi tentang bagaimana kebijakan pemimpin dalam menerapkan sistem manajemen mutu.

<p>Klausul 6 6.1 6.2 6.3</p>	<p>Perencanaan Tentang tindakan untuk mengatasi resiko & peluang Sasaran mutu dan perencanaan untuk mencapainya Merencanakan Perubahan</p>	<p>Suatu organisasi harus bisa mengenali peluang serta resiko dengan mempertimbangkan isu baik internal maupun eksternal ,serta bisa manangani resiko dengan mengurangi dampak dari resiko itu sendiri.</p>
<p>Klausul 7 7.1 7.1.1 7.1.2 7.1.3 7.1.4 7.1.5 7.1.6 7.2 7.3 7.4 7.5 7.5.1 7.5.2 7.5.3</p>	<p>Dukungan Sumber Daya Umum Orang Infrasutruktur Lingkungan operasional proses Sumber daya pemantuan & pengukuran Pengetahuan organisasi Kompetensi Kesadaran Komunikasi Informasi Dokumentasi Umum Membuat & memperbarui Pengendalian informasi terdokumentasi</p>	<p>Di dalam klausul ini membahas tentang proses serta informasi yang terdokumentasi.</p>

<p>Klausul 8</p> <p>8.1</p> <p>8.2</p> <p> 8.2.1</p> <p> 8.2.2</p> <p> 8.2.3</p> <p> 8.2.4</p> <p> 8.3</p> <p> 8.3.1</p> <p> 8.3.2</p> <p> 8.3.3</p> <p> 8.3.4</p> <p> 8.3.5</p> <p> 8.3.6</p> <p>8.4</p> <p> 8.4.1</p> <p> 8.4.2</p> <p> 8.4.3</p> <p>8.5</p> <p> 8.5.1</p> <p> 8.5.2</p> <p> 8.5.3</p> <p> 8.5.4</p> <p> 8.5.5</p> <p> 8.5.6</p> <p>8.6</p> <p>8.7</p>	<p>Operasi</p> <p>Perencanaan & pengendalian</p> <p>Persyaratan untuk produk dan layanan</p> <p>Komunikasi pelanggan</p> <p>menggunakan iklan & promo</p> <p>Penentuan persyaratan yang berkaitan dengan produk dan jasa</p> <p>Tinjauan persyaratan produk & jasa</p> <p>Perubahan persyaratan produk & jasa</p> <p>Desain dan pengembangan produk & jasa</p> <p>Umum</p> <p>Perencanaan desain dan pengembangan</p> <p>Input desain & pengembangan</p> <p>Pengendalian desain & pengembangan</p> <p>Output desain & pengembangan</p> <p>Perubahan desain & pengembangan</p> <p>Pengendalian proses, produk & jasa yang disediakan secara eksternal</p> <p>Umum</p> <p>Jenis & tingkat pengendalian</p> <p>Informasi untuk penyedia eksternal</p> <p>Produksi dan penyediaan jasa</p> <p>Pengendalian produksi & penyediaan jasa</p> <p>Identifikasi & ketelusuran</p> <p>Kekayaan milik pelanggan atau penyedia eksternal</p> <p>Pengawetan</p> <p>Kegiatan pasca penyampaian</p> <p>Pengendalian perubahan</p> <p>Pelepasan produk & jasa</p> <p>Pengendalian output yang tidak sesuai</p>	<p>Klausul ini membahas tentang seluruh aspek yang ada pada operasional mulai dari perencanaan, pengendalian, input dan output hingga hubungan dengan pihak ketiga.</p>
---	--	---

<p>Klausul 9 9.1</p> <p> 9.1.1 9.1.2 9.1.3</p> <p>9.2 9.3</p> <p> 9.3.1 9.3.2 9.3.3</p>	<p>Evaluasi Kinerja Pemantauan, pengukuran, analisis & evaluasi</p> <p>Umum</p> <p>Kepuasan pelanggan</p> <p>Analisis dan evaluasi</p> <p>Audit internal</p> <p>Tinjauan Manajemen</p> <p>Umum</p> <p>Input tinjauan manajemen</p> <p>Output tinjauan manajemen</p>	<p>Klausul ini membahas semua yang berkaitan dengan evaluasi</p>
<p>Klausul 10 10.1 10.2 10.3</p>	<p>Perbaikan Umum</p> <p>Ketidak sesuaian & tindakan koreksi</p> <p>Perbaikan terus menerus</p>	<p>Klausul ini membahas tentang perbaikan berkesinambungan guna meningkatkan sistem manajemen mutu. Dengan menyusun prosedur perbaikan dan memastikan perbaikan dilakukan secara efektif dan menyusun prosedur pencegahan dan memastikan pencegahan dilakukan secara efektif.</p>

Sumber : Data Olahan 2021

2.3 Analysis Hierarchy Proses (AHP)

Analysis Hierarchy Proses (AHP) merupakan metode untuk memecahkan suatu situasi yang kompleks tidak terstruktur kedalam beberapa komponen dalam susunan yang hirarki, dengan memberi nilai yang subjektif tentang pentingnya setiap variabel secara relatif, dan menetapkan variabel mana yang memiliki prioritas paling tinggi guna mempengaruhi hasil pada situasi tersebut.

Berdasarkan kerangka kerja *Analytical Hierarchy Process* (AHP), penelitian ini diawali dengan pengumpulan data dan informasi yang digunakan untuk menyusun struktur hierarki. Struktur hierarki disusun sesuai dengan kebutuhan dan didasarkan pada teori dalam literatur dan hasil wawancara dengan pihak perusahaan atau organisasi yang bertindak sebagai pengambil keputusan.

Prinsip dasar *Analysis Hierarchy Process*

Terdapat tiga prinsip pokok yang harus digunakan dalam melakukan analisis menggunakan metode AHP, yaitu :

- Prinsip penyusun hirarki, untuk memperoleh pengetahuan yang rinci, pikiran kita menyusun realitas yang kompleks ke dalam bagian yang menjadi elemen pokoknya.
- Prinsip menentukan prioritas, prioritas ini ditentukan berdasarkan pandangan para pakar atau pihak-pihak terkait yang berkompeten dalam mengambil keputusan

- Prinsip konsistensi logis, dalam mempergunakan prinsip ini, AHP memasukkan baik aspek kualitatif maupun kuantitatif untuk mengekspresikan penilaian dan preferensi secara ringkas.

2.4 Penelitian Terdahulu

TABEL 2.2 : Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Metode penelitian	Hasil penelitian
1	Handayani Denny (2018)	Evaluasi penerapan ISO 9001:2015 pada PT.Pulau Sambu Grup(psg) Sungai Guntung Kab.Indragiri Hilir Riau	Deskriptif	Hasil dari tindakan pencegahan dilakukan keefektifannya, hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa masalah yang ada benar-benar tidak akan terjadi. Masalah yang dimaksud adalah masalah ketidaksesuaian.
2	Nuryanto (2018)	Human Capital sebagai Pilar Esensial Dalam Implementasi Quality Manajemen System (QMS) ISO 9001:2015 pada Industri Kimia sebagai Peningkatan Sumber Daya Saing Dilihat dari Perspektif Teoritis.	Pendekatan Literatur	Keberhasilan perusahaan kimia dalam mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 secara berkelanjutan dapat mengubah perusahaan dimata pelanggan dan stakeholder menjadi lebih baik.
3	Garin and Alim	Analisis Implementasi ISO	Fishbone	Hasil dari

Perpustakaan Universitas Islam Riau Dokumen ini adalah Arsip Milik :	(2018)	9001:2015 Klausul Operasi pada Direktorat Pelatihan Kompetensi Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Tahun 2017	Diagram dan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)	penelitian menunjukkn bahwa meskipun seluruh persyaratan yang terdapat dalam empat sub klausul telah di penuhi dengan baik,namun pelaksanaannya masih belum optimal karena masih terjadi beberapa permasalahan.
	4 Crismanto dan Noya(2018)	Analisis kesenjangan terhadap penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 pada CV.Tirta Mangkok Merah	GAP analisis,FTA	Berdasarkan hasil identifikasi penyebab kegagalan yang telah dilakukan. Terdapat sebanyak 35 sub klausul yang memiliki kendala dalam penerapannya.

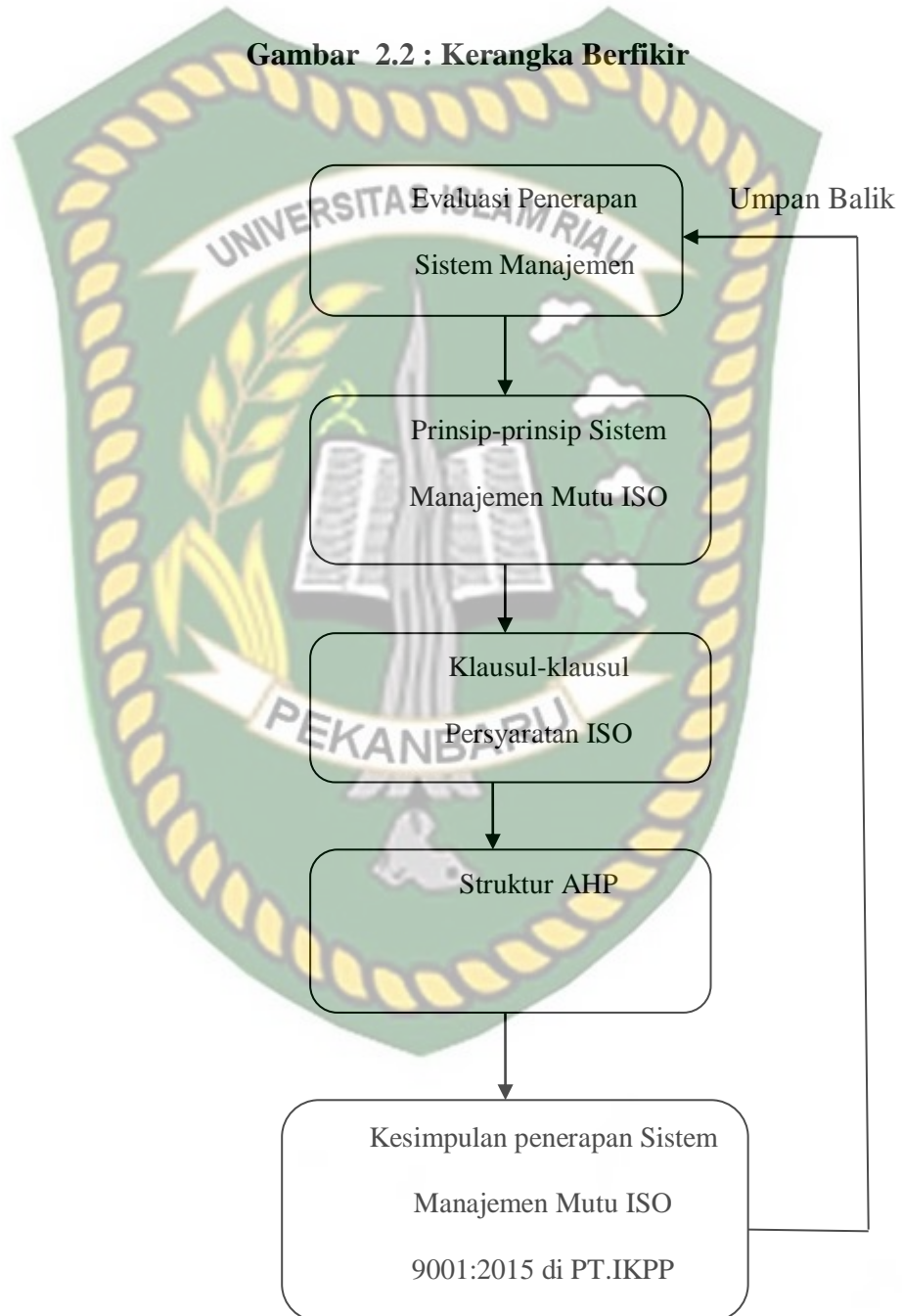
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">5</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Perpustakaan Universitas Islam Riau</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Dokumen ini adalah Arsip Milik :</p>	<p>Wartuny dan Lumeno (2018)</p>	<p>Model Penerapan sistem Manajemen Mutu berbasis ISO 9001:2015 pada Kontraktor di provinsi Papua Barat</p>	<p>Kualitatif dan Kuantitatif</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis data penerapan sistem manajemen mutu pada kontraktor kualifikasi M1 di profinsi papua barat perlu diperhatikan lagi,karena model dari penerapan ISO 9001:2015 lebih menekankan pada input internal perusahaan dari pada ketersediaan sumber daya,sistem manajemen organisasi,dan kepemimpinan.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">6</p>	<p>Ismaini dan Gunawan (2019)</p>	<p>Implikasi penerapan sistem manajemen mutu terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi</p>	<p>Kuisisioner</p>	<p>Bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh sistem manajemen mutu ISO 9001 pada perusahaan manufaktur yang berada di Batam. Meningkatnya kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh sistem manajemen mutu, melainkan oleh faktor lainnya.</p>

Sumber : data olahan 2021

2.5 Kerangka Berfikir

Kerangka Berfikir pada penelitian ini dapat digambarkan dalam paradigma penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.2 : Kerangka Berfikir



Sumber : Data Olahan 2021

2.6 Hipotesis

Berdasarkan permasalahan,tujuan penelitian,dan kajian teoritis sebagai kaitan keseluruhan dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

Diduga Evaluasi Penerapan ISO 9001:2015 pada PT.Indah Kiat Pulp & Paper sudah sesuai dengan Klausul yang di persyaratkan.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Lokasi penelitian PT. Indah Kiat Pulp & Paper terletak di Jalan Perusahaan Desa Pinang sebatang Barat, kec. Tualang, Kab. Siak, Prov. Riau. Objek Penelitian Evaluasi Penerapan ISO 9001:2015

3.2 Operasional Variabel

Operasional Variabel yang ada dalam penelitian ini adalah penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 yang di lakukan oleh PT. IKPP Perawang.

Tabel 3.1 : Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Penerapan ISO 9001:2015 yaitu salah satu pedoman atau persyaratan yang digunakan suatu organisasi untuk menghasilkan produk yang bermutu dan sesuai dengan keinginan pelanggan .	1. Konteks Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pemahaman tentang organisasi & konteksnya di PT. IKPP. • Pemahaman PT. IKPP pada kebutuhan & harapan pihak berkepentingan • Ruang lingkup PT. IKPP dalam sistem manajemen mutu • Sistem manajemen mutu & proses-prosesnya yang diterapkan di PT. IKPP 	Ordinal
	2. Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan & komitmen manajemen puncak di PT. IKPP • Kebijakan yang ditetapkan Manajemen puncak PT. IKPP • Peran, tanggung jawab & wewenang PT. IKPP dalam pelaksanaan ISO 9001:2015 	
	3. Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Tindakan yang dilakukan PT. IKPP 	

	n	<p>dalam menangani resiko & Peluang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sasaran Mutu & perencanaan yang ditetapkan PT.IKPP • Penetapan perencanaan perubahan oleh PT.IKPP 	
	4. Dukungan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan terhadap sumber daya yang mendukung proses-proses di PT.IKPP • Kompetensi yang ditetapkan oleh PT.IKPP terhadap orang yang melakukan pekerjaan • Kesadaran dalam pengendalian organisasi di PT.IKPP • Komunikasi internal & eksternal yang sesuai dengan sistem manajemen mutu di PT.IKPP • Informasi terdokumentasi yang sesuai dengan sistem manajemen mutu di PT.IKPP 	
	5. Operasi	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan & pengendalian operasi di PT.IKPP • Persyaratan produk & jasa yang ditetapkan di PT.IKPP • Desain & pengembangan produk & jasa di PT.IKPP • Pengendalian proses, produk & jasa yang disediakan secara eksternal untuk PT.IKPP • Produksi & penyediaan jasa yang ada di PT.IKPP • Pelepasan produk & jasa yang ada di PT.IKPP • Pengendalian output yang tidak sesuai oleh PT.IKPP 	
	6. Evaluasi Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring, pengukuran, analisis & evaluasi yang dilakukan PT.IKPP • Internal audit PT.IKPP • Tinjauan manajemen oleh manajemen puncak di PT.IKPP 	

	7. Perbaikan	<ul style="list-style-type: none"> • Peluang yang digunakan untuk perbaikan di PT.IKPP • Kesiapan PT.IKPP dalam ketidaksesuaian serta tindakan perbaikan yang dilakukan • Perbaikan terus menerus yang dilakukan PT.IKPP dalam penerapan ISO 9001:2015. 	
--	--------------	--	--

Sumber : Agustina (2020)

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian yang digunakan Deskriptif dengan model AHP.

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data skunder. Data primer yaitu data yang pertama kali di catat dan dikumpulkan oleh peneliti dan langsung diperoleh dari lapangan, sedangkan data sekunder yaitu data yang didapat dari buku-buku, internet, jurnal-jurnal dan literature yang berhubungan dengan masalah penelitian.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah pihak perusahaan yang berkompeten dengan penerapan iso 9001:2015. Metode pengambilan sampel adalah secara Snowball Sampling, yaitu teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar. Sampel diambil sebanyak 40 orang yaitu Direktur, General Manager, Manager Logistik, Manager Engineering, Manager Produksi, Manager Sales & Marketing, Manager HRD & Administrasi, Manager Accounting & Finance, Kepala Purchasing, kepala gudang, kepala machine shop, kepala produksi, kepala technical sales, kepala penjualan, kepala pemasaran, kepala administrasi,

kepala SDM, kepala accounting, kepala finance dan staff yang langsung berkaitan dengan penerapan ISO 9001:2015 di PT.IKPP.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

- Teknik Pengumpulan Data
 - a. Wawancara, Yaitu melakukan pengumpulan informasi dengan cara melakukan tanya jawab kepada Top Manajement mengenai bagaimana penerapan ISO 9001:2015 diperusahaan.
 - b. Kuesioner, dilakukan untuk mendapatkan data mengenai kinerja manajemen mutu di PT.Indah Kiat.pemilihan responden ditentukan tingkat jabatan dan pemahaman mengenai pelaksanaan dan permasalahan mengenai sistem manajemen mutu PT.Indah Kiat.

3.6 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode Analisis Deskriptif dengan model AHP.

- **Analisis Deskriptif**, yaitu penganalisaan data dengan cara memeparkan hasil penemuan dilapangan dan mengaitkannya dengan teori-teori yang ada hubungannya dengan permasalahan guna mendapatkan suatu kesimpulan.
- **Model AHP**, merupakan suatu model keputusan yang akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki.

Langkah-langkah tahapan dalam membuat analisis hirarki proses:

- Isikan persoalan dengan rinci pemecahan yang diinginkan

- Menyusun hirarki dimulai dengan tujuan (fokus) yang umum, diikuti dengan kriteria, sub-sub kriteria, dengan kemungkinan alternatif-alternatif pada tingkat hirarki paling bawah.
- Membuat matriks berpasangan untuk kontribusi atau pengaruh setiap elemen yang relevan atas setiap kriteria yang berpengaruh berada setingkat di atasnya. Dalam matriks ini pasangan-pasangan elemen dibandingkan berkenaan dengan suatu kriteria ditingkat yang lebih tinggi
- Membandingkan pasangan dilakukan dengan judgement dari pengambilan keputusan dengan menentukan tingkat kepentingan suatu komponen terhadap komponen lainnya.
- Melakukan perbandingan pasangan yang diperoleh judgement seluruhnya sebanyak $n(n-1)/2$ ruas. Dimana n adalah banyaknya komponen terhadap komponen lainnya.
- Setelah melakukan semua data banding berpasangan itu kemudian dihitung nilai eigen value dan periksa konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data dapat diulang lagi
- Menghitung eigen vector dari setiap matriks perbandingan pasangan diatas, dimana nilai dari eigen vector merupakan bobot setiap komponen
- Memeriksa konsistensi hirarki, jika nilai lebih besar dari 10% (0,1) maka kualitas data judgement dapat diperbaiki.

Gambar 3.1 : Hirarki AHP



Sumber : (Kajian Pustaka.com)

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

4.1 Sejarah Perusahaan

PT. Indah Kiat *Pulp & Paper* (PT.IKPP) Tbk Perawang Merupakan Perusahaan Swasta Nasional yang bergerak dibidang Industri Pulp dan kertas. Status permodalan ini berupa Penanaman Modal Asing (PMA).

PT.IKPP Tbk Perawang pertama kali dipelopori oleh Soetopo Jananto (Yap Sui Kie) yang pada saat itu beliau memimpin Berkat *Group* di tahun 1975. Berkat *Group* memulai kerjasama dengan perusahaan Chung Hwa *Pulp Corporation* (Taiwan) & Yuen Foong Yu *Paper Manufacturing* (Taiwan). Kemudian melakukan survey pertama studi kelayakan usaha dengan mendirikan berbagai macam pabrik kertas, diantaranya pabrik kertas di Serpong, Tangerang, Jawa Barat dan Pabrik *Pulp* di Jawa Tengah, Jambi, Riau serta tujuh daerah lainnya.

Pada tanggal 11 September 1976, Presiden RI memberikan surat rekomendasi pendirian pabrik *pulp* dan kertas berupa perseroan dengan status Penanaman Modal Asing (PMA). Akhirnya pada tanggal 23 September 1976, Menteri Perindustrian memberikan surat izin pendirian pabrik tersebut. Pada tanggal 17 Desember 1976 Notaris Ridwan Susilo, SH membuatkan akta pendirian perusahaan dengan nama PT. Indah Kiat *Pulp & Paper Corporation*.

Pada tahun 1977 perencanaan pabrik dan studi kelayakan dilanjutkan untuk menentukan proses, teknologi dan kapasitas produksi. Setelah itu dilakukan pembangunan pabrik kertas budaya (*wood printing* dan *writing*

paper) fase I dengan memasang 2 unit mesin kertas yang masing-masing berkapasitas 50 ton per hari. Mesin ini dibeli dari Chuang Hua (CHP) Corporation, Taiwan yang sudah setengah pakai dan pabrik ini berlokasi di jalan Raya Serpong km 8, Serpong, Tangerang, Jawa Barat ditepi sungai Cisadane. Kemudian dipilih tanggal lahir Bapak Soetopo Jananto sebagai awal produksi komersial dengan kapasitas 100 ton perhari di tahun 1979 dan sekaligus merupakan hari ulang tahun pabrik yang ada di Tangerang.

Pada tahun 1980 pembangunan pabrik kertas fase II dilakukan dengan memasang mesin kertas unit ketiga yang yang berkapasitas 50 ton per hari. Dengan mempertimbangkan data studi kelayakan lokasi tahun 1975, diadakan survey lokasi. Survey ini dilakukan untuk mencari lokasi mana saja yang dapat menyediakan bahan baku utama yang cukup untuk produksi *pulp*. Studi lanjutan dilakukan di Desa Pinang Sebatang, Kecamatan Tualang perawang, Kabupaten Siak, Provinsi Riau. Dipilih nya Riau sebagai lokasi pabrik dengan mempertimbangkan bahan baku yang cukup dekat dengan Sungai Siak, harga tanah masih relatif murah dan pengembangannya sangat memungkinkan,dekat dengan pemasaran (Singapura dan Malaysia), sudah ada jalan minyak dari PT. Caltex Pasifik Indonesia (CPI) dan dekat dengan kota Pekanbaru.

Pada tahun 1982 dilakukan pengoperasian mesin kertas unit ketiga di tangerang. Sedangkan diriau dilakukan pembukaan lahan dengan membangun dermaga khusus yang dapat melayani berlabuhnya kapalberbobot maksimum 6000 ton pada lokasi yang berjarak 1,5 km dari area pabrik. Barang yang

keluar masuk dari pelabuhan di kontrol oleh pihak Bea & Cukai yang di tempatkan pada area tersebut. Pada tahun 1983 setelah dermaga selesai, dibangun pondasi pabrik dan dipasang 2 unit mesin *pulp*. Namun sebelum mesin *pulp* beroperasi, Bapak soetopo Jananto meninggal dunia akibat penyakit kanker, dan kepemimpinan beralih pada putra beliau yang bernama Boediono Jananto.

Pada tanggal 24 Mei 1984, pabrik *pulp* I di Perawang berproduksi komersial dengan kapasitas 300 ton per hari dan tanggal ini ditetapkan sebagai hari ulang tahun perusahaan Indah Kiat yang berada di perawang. Jenis *pulp* yang di hasilkan adalah *Laubholz Bleach Kraft* (LBKP) yaitu *pulp* yang berasal dari pohon / kayu berserat pendek dari proses secara *kraft*. Dengan kapasitas tersebut kebutuhan *pulp* untuk pabrik kertas di Tangerang tidak perlu diimpor lagi karena sudah dipenuhi oleh pasokan *pulp* dari Provinsi Riau. Sedangkan bahan bakunya diperoleh dari konsesi hutan PT. Arara Abadi (AA) seluas \pm 300.000 Ha dengan jenis kayu *Mixed Tropical Hard* (MTH) dan untuk hutan Tanaman Industri (HTI) ditanam *Accacia Mangium* dan *Eucalyptus Urophylla*.

Pada tahun 1985 harga *pulp* dan kertas turun drastis sehingga perusahaan rugi besar dan untuk menanggulangnya di undang PT. Satria Perkasa Agung milik Sinar Mas *Group* untuk bergabung. Sebagai Presiden Direktur dipegang oleh bapak Teguh Ganda Wijaya dibawah bendera Sinar Mas *Group*. Produksi 250 ton perhari dicapai dan penancangan pembangunan Hutan Tanaman Industri tahap kedua dilakukan.

Pada April 1987, pabrik kertas di tangerang menambah kapasitas menjadi 300 ton per hari dan dilakukan modifikasi fasilitas produksi. Pada tahun 1988, pembangunan fase I pabrik kertas di perawang dimulai dengan memasang I unit mesin kertas budaya yaitu *Wood Printing* dan *Writing Paper* dari Italia. Kemudian pada tanggal 14 Desember 1989 mulai berproduksi komersial dengan kapasitas 150 ton per hari dan merupakan pabrik *pulp* dan kertas terpadu. Pada tahun 1989 ini juga dimulai pembangunan fase II pabrik *pulp* di perawang. Pada Januari 1990 pabrik *pulp* II di Perawang berproduksi komersial dengan kapasitas 500 ton per hari yang merupakan salah satu mesin kertas budaya terbesar di Asia.

Pada Januari 1991 pabrik kertas II di Perawang berproduksi komersial dengan kapasitas 575 ton per hari yang merupakan satu-satunya produsen *pulp* dan kertas Indonesia yang masuk kedalam jajaran 150 besar dunia. Pada tahun ini juga PT.IKPP Tbk membeli pabrik kertas PT. Sinar Dunia Makmur yang mulai paillit. Lokasi pabrik tersebut berada di km 76 Jalan Raya Serang,Serang,Jawa Barat dengan kapasitas produksi 900 ton per hari, produksi kertas yang dihasilkan industri ini adalah kertas karton, *Corrugating Paper* dengan bahan baku kertas bekas dan *pulp* yang belum diputihkan.

Pada tahun 1992, persiapan dan pembangunan fase III pabrik *pulp* dimulai dan diuji coba pada akhir tahun 1993 sehingga pada April 1994 pabrik *pulp* berproduksi komersil dengan kapasitas 1300 ton per hari. Kemudian pada bulan November 1994 pabrik *pulp* 1 dan *pulp* 2 digabungkan dan

dimodifikasi menjadi kapasitas 1200 ton per hari sehingga total produksi menjadi 2500 ton per hari.

Pada tahun 1995 pembangunan fase IV pabrik *pulp* dilakukan dan pada tanggal 16 November 1995 PT.IKPP Tbk dipercaya memegang sertifikat ISO 9001 tentang sistem manajemen mutu yang berlaku sampai pada 15 November 1998. Sertifikat ini diaudit setiap enam bulan sekali sampai batas yang ditentukan (3 tahun) dan untuk tahun ketiga akan di audit lagi secara keseluruhan untuk memperpanjang sertifikat tersebut. Kemudian pada Desember 1996 pabrik *pulp* (fase IV) berproduksi komersial dengan kapasitas 1600 ton per hari, sehingga total produksi 4100 ton perhari.

Pada bulan November 1997 PT.IKPP di percaya kembali untuk memperoleh sertifikat ISO 14001 tentang masalah sistem lingkungan. Pada tanggal 25 Juni 1998 di tetapkan wajib memakai *helmed* jika memasuki lokasi pabrik sehingga pada tanggal 11 September 1998 PT.IKPP dipercaya memperoleh sertifikat SMK3 tentang Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja dari PT. Sukofindo serta penghargaan *Zero Accident* (nihil kecelakaan kerja) dari presiden RI. Pada bulan ini juga pabrik kertas fase IV beroperasi dengan kapasitas 1.300 ton per hari. Dengan demikian PT.IKPP telah memproduksi *pulp* 4100 ton per hari dan kertas 2.025 ton per hari. Sampai saat ini PT.IKPP masih terus meningkatkan produksi dengan melakukan berbagai inovasi baik dari peralatan proses maupun bahan baku.

4.2 Visi dan Misi PT.Indah Kiat Pulp & Paper

Visi PT.IKPP Perawang yaitu :

Menjadi perusahaan bubur kertas nomor satu di Indonesia yang berdedikasi menyediakan nilai-nilai terbaik bagi para pelanggan, pemegang saham, karyawan, dan masyarakat.

Misi PT.IKPP Perawang yaitu :

Mempertahankan posisi sebagai produsen *pulp* dan kertas dengan biaya rendah serta pelaku utama di pasar Indonesia dan Asia yang tumbuh pesat, dengan mengandalkan keuntungan pada sumber bahan baku, efisiensi produksi, jaringan distribusi yang luas.

4.3 Tujuan PT.IKPP Perawang

Tujuan dari PT.IKPP Perawang adalah menghasilkan *Pulp* dan produk kertas dengan kualitas sesuai persyaratan secara konsisten, menghasilkan produk-produk dengan harga yang wajar dan bersaing, pengiriman dan pelayanan yang tepat waktu.

4.4 Struktur Organisasi di PT.IKPP Perawang

Penerapan strategi yang sukses banyak tergantung kepada struktur organisasi perusahaan, suatu organisasi didalam menjalankan segala aktivitasnya harus mengutamakan kerjasama yang baik antar para anggotanya agar tujuan perusahaan dapat tercapai, karena melalui kerjasama tersebut akan memungkinkan pengaturan kerja yang efektif dan efisien.

Bentuk organisasi PT.Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang disusun berdasarkan organisasi yang merupakan suatu kerangka yang memperlihatkan

sejumlah tugas dan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang masing-masing mempunyai tugas dan tanggung jawab yang jelas. PT. Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang menyusun suatu struktur organisasi dengan menguraikan beberapa tugas tiap-tiap bagian. Berikut ini adalah uraian tugas dari setiap unit pada PT. Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang :

1 Komisaris

Tugas Komisaris adalah :

- a Mengawasi kegiatan di perusahaan secara periodik.
- b Menyetujui perjanjian-perjanjian / transaksi penting.

2 Direktur

Tugas direktur adalah :

- a Membuat perencanaan jangka panjang masa depan perusahaan.
- b Membuat kebijakan perusahaan.
- c Mengawasi dan memonitor perusahaan secara menyeluruh.
- d Merancang laporan dari general manager.

3 General Manager

Tugas general manager adalah :

- a Memimpin manajer disetiap departemen dan memberi pertanggung jawaban atas seluruh pekerjaan manajer kepala kreditur.

b Bekerja sama dengan direktur dalam membuat dan menetapkan kebijakan dan peraturan-peraturan dalam perusahaan.

c Berperan dan bertindak mewakili direktur utama dalam pengambilan keputusan.

4 Engineer Manager

Tugas engineer manager adalah :

a Bertanggung jawab secara langsung terhadap general manager atas seluruh pekerjaannya.

b Memonitor dan mengawasi pekerjaan dari machine shop.

c Mengeluarkan surat untuk pembelian mesin-mesin untuk pabrik. Memutuskan apakah perlu untuk membeli mesin.

5 Production Manager

Tugas production manager adalah:

a Mengkoordinir, mengarahkan, dan mengawasi pelaksanaan kegiatan produksi.

b Melakukan kegiatan produksi.

c Memastikan pemanfaatan yang efisien atas dana, fasilitas dan sumber-sumber perusahaan lainnya yang dibawah wewenangnya.

6 HRD & Administrasi Manager

Tugas HRD & administrasi manager adalah :

a Bertanggung jawab langsung kepada general manager.

- b Memimpin program orientasi bagi karyawan yang baru bergabung.
- c Menyusun rencana kebijakan bagi para tenaga kerja.
- d Menyusun dan menyiapkan program pelatihan dan pengembangan kinerja karyawan
- e Bertanggung jawab atas pendokumentasian dan pelaksanaan administrasi yang ada diperusahaan.

7 Accounting & Finance Manager

Tugas accounting & finance manager :

- a Bertanggung jawab akan keuangan perusahaan, perencanaan anggaran perusahaan baik kantor pusat, pabrik maupun kebun.
- b Memonitor pencatatan akuntansi perusahaan.
- c Mematikan laporan dan catatan akuntansi keuangan lengkap dan akurat untuk audit sistem.
- d Memberikan laporan keuangan kepada general manager
- e Menerima laporan keuangan dari pabrik dan kebun
- f Memberikan persetujuan dan menerima dokumen keuangan yang dibuat oleh finance staff.

8 Logistic Manager

Tugas logistic manager adalah :

- a Menentukan supplier yang telah dipilih, lalu melakukan negosiasi.

- b Menerima surat order pembelian dan memeriksa ulang surat tersebut.
- c Memeriksa dan menandatangani deklarasi uang muka.
- d Menghubungi supplier untuk menandatangani perjanjian kontrak jangka panjang.
- e Mengelompokkan supplier sesuai dengan bidang utamanya.

9 Sales & Marketing manager

Tugas sales & marketing manager adalah :

- a Menyetujui laporan dan diskusi dengan petugas penjualan.
- b Meminta persetujuan dari direktur utama bila diperlukan
- c Bila sudah disetujui, maka melakukan negosiasi bersama sales staff.
- d Menganalisis pasar.
- e Menetapkan strategi pemasaran dan memeriksa serta menyetujui laporan penjualan yang dilaporkan secara berkala.
- f Menganalisis laporan penjualan.

10 Logistic staff

Tugas logistic staff adalah :

- a Membuat data supplier.
- b Mengelompokkan supplier sesuai dengan bidang utamanya.
- c Mengelompokkan supplier untuk menentukan jadwal pertemuan.
- d Membuat order pembelian

- e Membuat penawaran kontrak kerja sama
- f Memonitoring order pembelian sesuai dengan jadwal pengiriman dari supplier.

11 Bagian Gudang

Tugas bagian gudang adalah :

- a Mengawasi keluar masuknya barang.
- b Menjaga dan memelihara barang.
- c Membuat laporan persediaan barang.
- d Menginput data pemasukan dan pengeluaran barang.

12 Machine Shop

Tugas machine shop adalah:

- a Bertanggung jawab untuk menangani peralatan yang ada baik kantor pusat maupun pabrik.
- b Membuat permohonan surat dalam hal untuk pembelian mesin-mesin baru bagi pabrik.

13 Supervisor

Tugas supervisor adalah :

- a Mengawasi pelaksanaan produksi.
- b Bertanggung jawab atas terjadinya kesalahan dalam produksi.

14 SDM Staff

Tugas SDM staff adalah :

- a Meminta persetujuan pada HRD Manager.

- b Melaksanakan program pengembangan dan pelatihan terhadap karyawan baru.
- c Menangani perekrutan karyawan baru.

15 Administrasi Staff

Tugas administrasi staff adalah :

- a Melakukan semua kegiatan administrasi perusahaan.
- b Mencetak slip gaji dan return.
- c Mendokumentasikan semua dokumen perusahaan.

16 Accounting Staff

Tugas accounting staff adalah :

- a Membuat laporan keuangan dan rekonsiliasi hutang piutang setiap bulan.
- b Memonitoring pajak.
- c Memberikan laporan keuangan tersebut kepada accounting manager.

17 Finance Staff

Tugas finance staff adalah :

- a Membuat permohonan pembayaran untuk biaya bunga bank, biaya entertainment.
- b Bertanggung jawab menyimpan semua dokumen penagihan yang belum dibayar pelanggan.
- c Menyiapkan dan membuat dokumen keuangan.

18 Technicak Sales Staff

Tugas technical sales staff adalah :

- a Membuat surat penawaran dan mencari pelanggan.
- b Melakukan negosiasi terhadap pelanggan sebatas kewenangan yang dimilikinya.
- c Mengembangkan strategi pemasaran yang sudah ada.
- d Menerima order pembelian resmi dari pelanggan.

19 Marketing Staff

Tugas marketing staff adalah :

- a Menganalisis pasar
- b Menetapkan strategi pemasaran
- c Menganalisis laporan penjualan.

20 IT Staff

Tugas IT staff adalah :

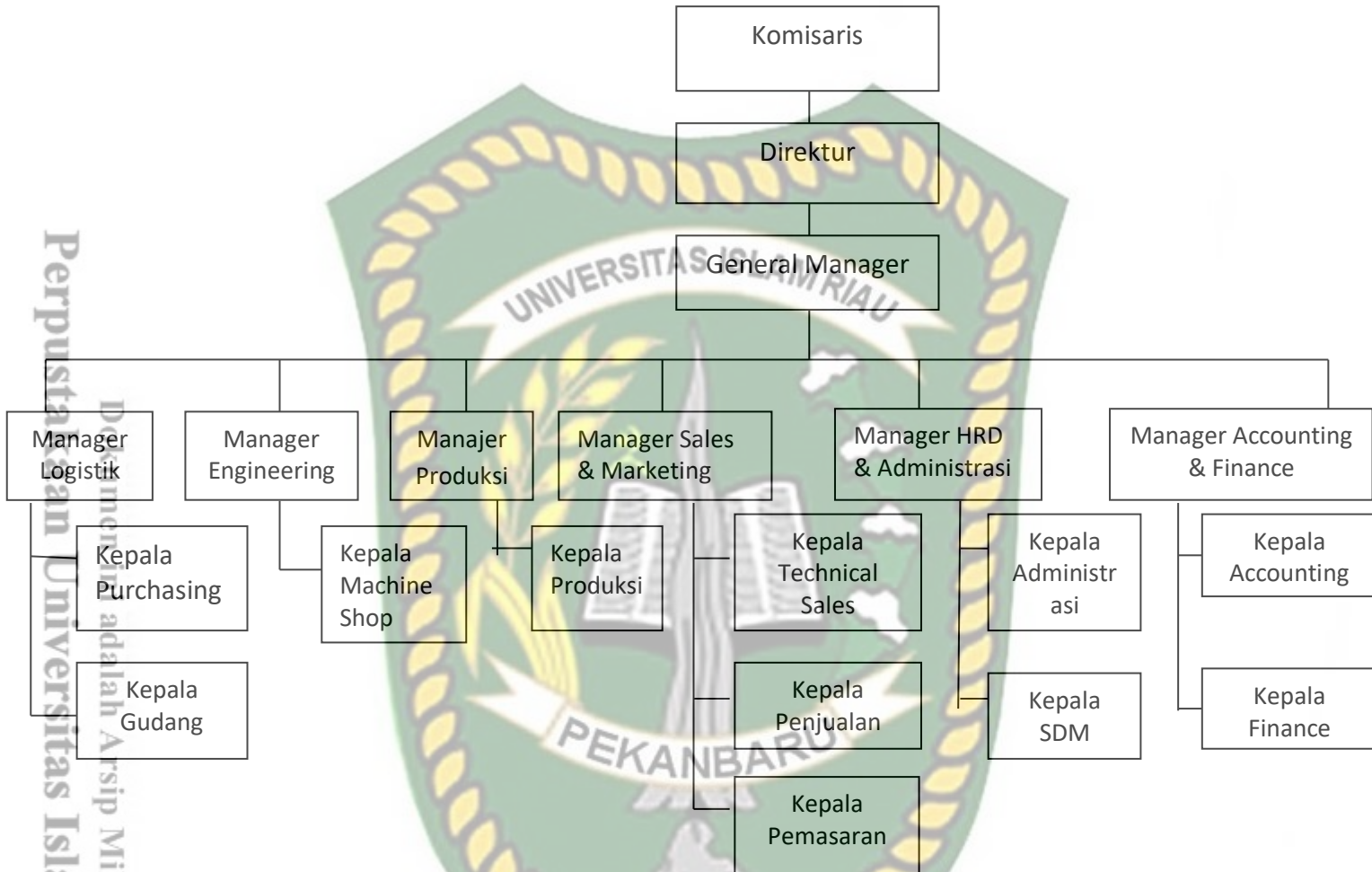
- a Bertanggung jawab langsung kepada general manager atas kinerjanya.
- b Memelihara yang setiap unit alat kerja (komputer) yang sudah ada.

Wakil direktur membawahi semua divisi yang berada dilokasi pabrik.

Divisi yang terdapat dilokasi pabrik PT. Indah Kiat Pulp & Paper Tbk

Perawang terdiri dari 17 divisi yaitu :

Gambar 4.1 : Struktur Organisasi



Sumber : PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang, 2021

4.5 Aktivitas Perusahaan

PT. Indah Kiat Pulp and Paper merupakan perusahaan pulp dan kertas terbaik di Indonesia dengan selalu mengedepankan mutu serta kualitas dari produknya. Seperti yang telah diketahui kualitas menjadi tolak ukur bagi konsumen maupun produsen dalam membeli suatu barang, persaingan pasar

Global membuat perusahaan harus mempersiapkan diri sebaik mungkin. Salah satu langkah untuk menghadapi ini adalah dengan menggunakan standar manajemen mutu yang di akui secara Nasional maupun Internasional. Hal ini tidak lepas dari peran setiap divisi dalam menjalankan tugas nya yang sesuai dengan standar.

Dalam struktur Organisasi dan pembagian tugas yang terdapat di PT.IKPP Tbk Perawang dapat kita lihat adanya suatu pembagian tugas mulai dari kepala seksi sampai *Office Administrasi*. Keadaan ini membutuhkan orang-orang yang benar dalam menjalankan fungsi manajemen dan mempunyai pengalaman yang luas dalam bidangnya masing-masing.

Aktivitas PT.IKPP Tbk Perawang ini adalah melaksanakan proses produksi kayu menjadi bubur kertas setengah jadi milik PT.IKPP Tbk Perawang sendiri. Dalam melaksanakan produksi ini pihak perusahaan berupaya meningkatkan rencana produksi setiap tahunnya sesuai dengan perkembangan produksi lahan kayu yang ditanam untuk produksi kertas dan tisu tersebut.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

5.1.1 Identitas Responden

Identitas Responden merupakan keterangan yang diperoleh dari responden berupa data kuesioner yang disebarakan oleh penulis yang berisi basic/dept dan umur responden yang merupakan karyawan dari PT.IKPP. Dibawah ini merupakan tabel identitas responden dalam membantu penelitian ini:

Tabel 5.1 Identitas Responden

NO	Basic/Dept	Umur
1	Supervisor	50 Thn
2	Karu/Kepala Regu	51 Thn
3	Karu/Kepala Regu	45 Thn
4	Karu/Kepala Regu	32 Thn
5	Wakaru	46 Thn
6	Terampil Khusus	42 Thn
7	Administrasi Staf	43 Thn
8	Safety Officer	30 Thn
9	Terampil Khusus	35 Thn
10	Technician	30 Thn
11	Waka Shift	24 Thn
12	Operator	24

		Thn
13	Terampil Khusus	32 Thn
14	Administrasi Staf	24 Thn
15	PPM 9	20 Thn
16	Aw 3	55 Thn
17	PPM 3	21 Thn
18	PPM 6	20 Thn
19	Administrasi Staf	25 Thn
20	Safety Officer	25 Thn
21	Operator	29 Thn
22	Terampil Khusus	23 Thn
23	Staf Office	19 Thn
24	MBOS	50 Thn
25	Staff Process	37 Thn
26	AK/Safety Control	45 Thn
27	AK/Safety Control	32 Thn
28	Office Administration	30 Thn
29	Training	45 Thn
30	QAD staff Process	47 Thn
31	PPM 6	22 Thn
32	PPM 9	25 Thn
33	PPM 3	23 Thn
34	Terampil Khusus	26 Thn

35	Staff Process	32 Thn
36	Office Administrasi	26 Thn
37	PPM 2	24 Thn
38	Safety Officer	36 Thn
39	Proses Unit Lv 7	45 Thn
40	Proses Unit Lv 6	37 Thn

Sumber : Data Olahan 2022

5.1.2 Identifikasi Masalah

Salah satu strategi dasar yang dilakukan oleh PT.IKPP adalah dengan selalu memberikan mutu terbaik dari setiap produk yang dihasilkannya. Hal ini di buktikan dengan diperoleh nya sertifikat ISO 9001:2015 pada tahun 2016 oleh PT.IKPP. Sehingga diharapkan PT.IKPP dapat selalu memberikan mutu atau kualitas yang baik kepada pelanggan.

PT.IKPP telah melakukan audit eksternal dan internal yang dilakukan oleh tim auditor ISO PT.IKPP. Pada setiap hasil audit ditemukan hasil-hasil berupa ketidaksesuaian penerapan klausul-klausul yang di persyaratkan ISO. Sehingga pada penelitian ini,peneliti mengambil hasil audit pada tahun 2016 hingga 2019 untuk melihat perbandingan yang di alami PT.IKPP.

Berikut adalah tabel perbandingan jumlah temuan-temuan pada tahun 2016-2017 di PT.IKPP

TABEL 5.2 Temuan Klausul Tahun 2016-2019

Jenis		Persyaratan	Jumlah temuan				
Klausul	Sub Klausul		2016	2017	2018	2019	2020
4.2		Memahami kebutuhan pihak yang berkepentingan	2	0	1	0	0
	6.1.1	Sasaran Mutu Perencanaan Perubahan	2	1	0	0	0
	7.1.5	sumber daya pemantauan & pengukuran	0	1	1	0	1
7.2		Kompetensi	1	0	1	0	0
7.3		Kesadaran	0	2	0	1	0
8.1		Kontrol Operasional	0	1	1	0	0
8.5		pelaksanaan produksi dan penyediaan jasa	2	0	0	1	0
	9.1.1	Umum(Monitoring,pengukuran ,analisis & evaluasi)	1	1	0	0	1
	9.3.2	input Tinjauan Manajemen	1	0	1	1	0
	10.2.1	Ketidak Sesuaian & tindakan perbaikan	1	1	0	0	0
		Jumlah	10	7	5	3	2

Sumber : Data Olahan 2021

Dari tabel di atas dapat di lihat bahwa setiap tahunnya jumlah temuan ketidaksesuaian di PT.IKPP dari tahun 2016-2019 mengalami penurunan walaupun tidak signifikan. Sejak menerapkan ISO pada tahun 2016,hasil audit eksternal maupun internal berupa ketidak sesuaian selalu berbeda jenis klausul maupun sub klausulnya dimana ketidaksesuaian pada klausul-klausul sebelumnya tidak terjadi lagi pada tahun berikutnya. Hal ini menunjukkan bahwa PT.IKPP selalu melakukan perbaikan terus menerus di setiap hasil temuan ketidak sesuaian audit yang dilakukan.

Pada tahun 2016, dimana tahun pertama PT.IKPP mendapatkan ISO dan melakukan audit ISO secara eksternal, jumlah ketidak sesuaian yang

ditemukan sebanyak 10, dimana ini merupakan jumlah temuan terbanyak selama empat tahun penerapan ISO di PT.IKPP. klausul yang menjadi temuan pada tahun ini yaitu : pertama memahami kebutuhan pihak yang berkepentingan (4.2.) terdapat dua temuan , kedua, Sasaran Mutu (6.1.1) terdapat dua temuan, ketiga kompetensi (7.2) terdapat satu temuan, keempat pelaksanaan produksi dan penyediaan jasa (8.5) terdapat dua temuan, kelima monitoring, pengukuran, analisis & evaluasi (9.1.1) terdapat satu temuan, keenam input tinjauan manajemen (9.3.2) terdapat satu temuan, ketujuh ketidak sesuaian dan tindakan perbaikan (10.2.1) terdapat satu temuan.

Pada tahun 2017, Pada tahun ini PT.IKPP melakukan audit ISO secara internal, dimana jumlah temuan pada tahun ini sebanyak 7 temuan. Klausul yang menjadi temuan pada tahun ini adalah : pertama Sasaran Mutu (6.1.1) terdapat satu temuan, Kedua pemantauan & pengukuran (7.1.5) terdapat satu temuan, ketiga kesadaran (7.3) terdapat dua temuan, keempat kontrol operasional (8.1) terdapat satu temuan, kelima monitoring, pengukuran, analisis, & evaluasi (9.1.1) terdapat satu temuan, keenam ketidak sesuaian & tindakan perbaikan (10.2.1) terdapat satu temuan.

Pada Tahun 2018 juga merupakan audit ISO secara internal, dimana jumlah temuan pada tahun ini sebanyak 5 temuan. Klausul yang menjadi temuan pada tahun ini adalah : pertama memahami kebutuhan pihak yang berkepentingan (4.2) terdapat satu temuan, kedua pemantauan & pengukuran (7.5.1) terdapat satu temuan, ketiga kompetensi (7.2) terdapat satu

temuan, keempat kontrol operasional (8.1) terdapat satu temuan, kelima input tinjauan manajemen (9.3.2) terdapat satu temuan.

Pada tahun 2019 pengauditan ISO dilakukan secara internal, dimana jumlah temuan pada tahun ini sebanyak 3 temuan. Klausul yang menjadi temuan pada tahun ini adalah : pertama kompetensi (7.2) Terdapat satu temuan, kedua pelaksanaan produksi dan penyediaan jasa (8.5) terdapat satu temuan, ketiga input tinjauan manajemen (9.3.2) terdapat satu temuan.

Pada tahun 2020 pengauditan iSO dilakukan secara internal, dimana jumlah temuan sebanyak 2 temuan. Klausul yang menjadi temuan pada tahun ini adalah : pertama pemantauan & pengukuran (7.5.1) terdapat satu temuan, kedua monitoring, pengukuran, analisis & evaluasi (9.1.1) terdapat satu temuan.

5.1.3 Uji Validitas dan Realiabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini dianggap valid jika hasil uji r hitung $\geq r$ tabel. Pada pengujian ini dilakukan dengan menggunakan data dari 40 responden. Validitas dari item yang di uji sebagai berikut:

Tabel 5.3

Test Validitas klausul ISO 9001:2015

VARIABEL	r hitung	r tabel	keterangan
<i>Konteks Organisasi</i>	0,857	0,2638	valid
	0,746	0,2638	valid
	0,768	0,2638	valid
	0,461	0,2638	valid
<i>Kepemimpinan</i>	0,657	0,2638	valid
	0,761	0,2638	valid
	0,647	0,2638	valid
<i>Perencanaan</i>	0,743	0,2638	valid
	0,712	0,2638	valid
	0,775	0,2638	valid
<i>Dukungan</i>	0,708	0,2638	valid
	0,697	0,2638	valid
	0,895	0,2638	valid
	0,797	0,2638	valid
	0,486	0,2638	valid
<i>Operasi</i>	0,779	0,2638	valid
	0,721	0,2638	valid
	0,767	0,2638	valid
	0,714	0,2638	valid
	0,655	0,2638	valid
	0,882	0,2638	valid
<i>Evaluasi Kinerja</i>	0,846	0,2638	valid
	0,756	0,2638	valid
	0,947	0,2638	valid
<i>Perbaikan</i>	0,920	0,2638	valid
	0,784	0,2638	valid
	0,877	0,2638	valid
	0,890	0,2638	valid

Sumber : Data Olahan 2022

b. Uji Reabilitas

Uji reabilitas yang digunakan pada penelitian ini dengan teknik analisis *Cronbach Alpha* yaitu dengan melihat Reability Statistic menggunakan SPSS, sebuah variabel dikatakan reliable bila memberikan nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,60$.

Tabel 5.4
Hasil Reliabilitas Klausul 1 Konteks Organisasi

<i>Konteks Organisasi</i>	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
	,695	4

Sumber : Data Olahan 2022

Berdasarkan data pada tabel diatas , dapat diketahui bahwa seluruh item pada variabel Konteks Organisasi mendapatkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,695. Ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dapat diterima dan reliable karena $0,695 \geq 0,60$.

Tabel 5.5
Hasil Reabilitas Klausul 2 Kepemimpinan

<i>Kepemimpinan</i>	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
	,658	3

Sumber : Data Olahan 2022

Berdasarkan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa seluruh item pada variabel Kepemimpinan mendapatkan nilai Cronbach's Alpha

sebesar 0,658. Ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dapat diterima dan reliable karena $0,658 \geq 0,50$.

Tabel 5.6

Hasil Reabilitas Klausul 3 Perencanaan

<i>Perencanaan</i>	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
	,679	3

Sumber : Data Olahan 2022

Berdasarkan data pada tabel diatas , dapat diketahui bahwa seluruh item pada variabel Perencanaan mendapatkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,679. Ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dapat diterima dan reliable karena $0,679 \geq 0,60$.

Tabel 5.7

Hasil Reabilitas Kalusul 4 Dukungan

<i>Dukungan</i>	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
	,763	5

Sumber : Data Olahan 2022

Berdasarkan data pada tabel diatas , dapat diketahui bahwa seluruh item pada variabel Dukungan mendapatkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,763. Ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dapat diterima dan reliable karena $0,763 \geq 0,60$.

Tabel 5.8

Hasil reabilitas Klausul 5 Operasi

<i>Operasi</i>	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
	,864	7

Sumber : Data Olahan 2022

Berdasarkan data pada tabel diatas , dapat diketahui bahwa seluruh item pada variabel Operasi mendapatkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,864. Ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dapat diterima dan reliable karena $0,864 \geq 0,60$.

Tabel 5.9

Hasil Reabilitas Klausul 6 Evaluasi Kinerja

<i>Evaluasi Kinerja</i>	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
	,852	3

Sumber : Data Olahan 2022

Berdasarkan data pada tabel diatas , dapat diketahui bahwa seluruh item pada variabel Evaluasi Kinerja mendapatkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,852. Ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dapat diterima dan reliable karena $0,852 \geq 0,60$.

Tabel 5.10

Hasil Reabilitas Klausul 7 Perbaikan

Perbaikan	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
	,798	3

Sumber : Data Olahan 2022

Berdasarkan data pada tabel diatas , dapat diketahui bahwa seluruh item pada variabel Perbaikan mendapatkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,798. Ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dapat diterima dan reliable karena $0,798 \geq 0,60$.

5.1.4 Analisis Deskriptif indikator Penelitian

Terdapat beberapa variabel yang perlu di teliti, adapun variabel tersebut sebagai berikut :

a. Klausul 4 Konteks Organisasi

Dalam penelitian ini konteks organisasi meliputi 4 sub klausul yang penjelasannya sebagai berikut :

1. Klausul 4.1 Memahami Organisasi dan Konteksnya

Tujuan dari persyaratan ini adalah memahami konteks organisasi atau permasalahan organisasi yaitu isu internal dan eksternal yang berkaitan dengan tujuan suatu organisasi.

Persyaratan Klausul 4.1

a Organisasi harus menetapkan masalah eksternal dan internal yang relevan dengan tujuan dan arah strategis dan yang mempengaruhi kemampuannya untuk mencapai hasil yang diinginkan dari sistem manajemen mutu

b Organisasi harus memantau dan meninjau informasi tentang isu-isu eksternal dan internal.

Catatan 1 : isu dapat termasuk faktor positif dan negatif atau kondisi yang dipertimbangkan.

Catatan 2 : memahami konteks eksternal dapat difasilitasi dari isu yang timbul dengan mempertimbangkan aspek hukum, teknologi, persaingan, pasar, budaya, masyarakat dan lingkungan ekonomi, baik lokal, regional, nasional, maupun internasional.

Catatan 3 : Memahami konteks internal dapat difasilitasi dengan mempertimbangkan aspek nilai, budaya dan kinerja organisasi.

Bukti Objektif Berupa :

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan PT.IKPP, pemahaman karyawan tentang organisasi dan konteksnya sangat baik.

2. Klausul 4.2 Memahami kebutuhan pihak yang berkepentingan

Maksud dan tujuan dari persyaratan ini yaitu untuk menegaskan bahwa bukan hanya persyaratan pelanggan saja yang harus dipenuhi dalam menjalankan roda bisnis perusahaan, namun juga terdapat beberapa persyaratan pihak-pihak berkepentingan lain yang perlu di pertimbangkan.

Dari hasil audit PT.IKPP belum memahami kebutuhan dan harapan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) yang sesuai dengan bidang usaha perusahaan.

Persyaratan Klausul 4.2 yaitu:

Akibat pengaruh potensial pada kemampuan organisasi secara konsisten menyediakan produk dan jasa yang memenuhi persyaratan pelanggan serta peraturan dan perundang-undangan, organisasi harus menentukan sebagai berikut:

- a Pihak berkepentingan yang relevan dengan sistem manajemen mutu
- b Persyaratan dari pihak berkepentingan yang relevan dengan sistem manajemen mutu.

Organisasi harus memantau dan meninjau ulang informasi tentang pihak berkepentingan ini dan persyaratan mereka yang relevan.

Bukti Objektif berupa:

Berdasarkan wawancara pada anggota divisi penjamin mutu untuk ISO 9001:2015 mereka tidak dapat memberikan informasi

yang signifikan mengenai kebutuhan pihak-pihak yang berkepentingan yang belum terpenuhi.

3. Klausul 4.3 Menentukan Lingkup Sistem Manajemen Mutu

Ruang lingkup dan batasan dari implementasi sistem manajemen mutu organisasi harus dibuat dengan tertulis dan jelas.

Persyaratan Klausul 4.3 yaitu :

Organisasi harus menentukan batasan dan aplikasi sistem manajemen mutu untuk menetapkan ruang lingkup. Dalam menentukan ruang lingkup organisasi harus mempertimbangkan :

- a Isu internal dan eksternal yang ada pada klausul 4.1
- b Persyaratan pihak berkepentingan yang ada pada klausul 4.2
- c Produk dan jasa organisasi

Organisasi harus menerapkan seluruh persyaratan standar ini.

Bukti Objektif Berupa :

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di lapangan PT.IKPP sudah memiliki ruang lingkup SOP yang luas sesuai dengan persyaratan ISO 9001:2015.

4. Klausul 4.4 Sistem Manajemen Mutu dan Proses

Tujuan dari klausul ini adalah memahami proses dan interaksi proses dalam pembuatan produk maupun jasa dalam organisasi. Elemen yang terlibat dalam proses mulai dari input,

urutan kegiatan dalam satu proses, sampai outputnya, termasuk interaksi antar proses yang membentuk suatu sistem.

Persyaratan Klausul 4.4 yaitu :

Organisasi harus menetapkan dan menerapkan, memelihara dan meningkatkan sistem manajemen mutu secara berkelanjutan, termasuk proses dan interaksi proses yang diperlukan sesuai dengan persyaratan standar ini. Organisasi harus menentukan proses yang diperlukan sistem manajemen mutu dan penerapan diseluruh organisasi, dan organisasi harus :

- a Menetapkan masukan yang diperlukan dan keluaran yang diterapkan dari proses
- b Menetapkan urutan dan interaksi antarproses
- c Menetapkan dan menerapkan kriteria, metode (termasuk pengukuran dan indikator kinerja terkait) yang diperlukan untuk memastikan operasi dan kendali proses yang efektif.
- d Menetapkan sumber daya yang diperlukan dan memastikan ketersediaan
- e Menetapkan tanggung jawab dan wewenang untuk proses tersebut.
- f Menangani resiko dan peluang sesuai dengan persyaratan 6.1 merencanakan tindakan yang tepat dan mengatasinya
- g Mengevaluasi metode untuk memantau dan mengukur bila sesuai, dan mengevaluasi proses dan jika diperlukan,

perubahan proses untuk memastikan hal tersebut mencapai hal yang dimaksud

h Meningkatkan proses dan sistem manajemen mutu.

Bukti Objektif Berupa :

PT.IKPP sudah melakukan persyaratan yang ada di Klausul 4.4 terutama dalam pemeliharaan serta penyimpanan informasi terdokumentasi secara baik.

b. Klausul 5 Kepemimpinan

Dalam penelitian ini konteks organisasi meliputi 3 sub klausul, yang penjelasannya sebagai berikut:

1. Klausul 5.1 Kepemimpinan & Komitmen

Klausul ini berisi tentang sepuluh tugas dan tanggung jawab dari top manajemen/ manajemen representative (MR) yang berhubungan dipihak internal. Dan di versi 2015 istilah MR dihilangkan, serta tugas dan tanggung jawab dari MR tidak dijelaskan.

Persyaratan Klausul 5.1 yaitu :

Manajemen puncak harus memperlihatkan kepemimpinan dan komitmen terhadap sistem manajemen mutu dengan cara :

- a Bertanggung jawab penuh atas keefektifan sistem manajemen mutu
- b Memastikan kebijakan mutu dan sasaran mutu ditetapkan untuk sistem manajemen mutu dan selaras dengan konteks dan arahan strategi organisasi

- c Memastikan integrasi persyaratan sistem manajemen mutu dalam proses bisnis organisasi
- d Mempromosikan kepedulian pada pendekatan proses (*process approach*) dan pemikiran berbasis resiko (*risk based thiking*)
- e Menjamin sumber daya yang cukup guna penerapan sistem manajemen mutu
- f Mengkomunikasikan pentingnya manajemen mutu yang efektif dan kesesuaian persyaratan sistem manajemen mutu
- g Memastikan sistem manajemen mutu mencapai hasil yang dimaksud
- h Melibatkan, mengarahkan dan mendukung orang berkontribusi pada keefektifan sistem manajemen mutu
- i Mempromosikan peningkatan
- j Mendorong peran manajemen yang relevan lainnya untuk memperlihatkan kepemimpinan dalam bidang tanggung jawab mereka.

Bukti Objektif Berupa :

Top Management di PT.IKPP telah menjalankan tugasnya dan telah mempelajari serta memahami dokumen yang berhubungan dengan ISO 9001:2015.

2. Klausul 5.2.1 Pengembangan Kebijakan Mutu

Klausul ini membahas tentang pentingnya pembuatan kebijakan mutu oleh Top Manajemen, persyaratan apa-apa saja yang harus di penuhi serta tindakan yang harus dilakukan dalam menjaga dan mensosialisasikan kebijakan mutu.

Persyaratan Klausul 5.2.1 yaitu :

Manajemen puncak harus menetapkan, menerapkan dan memelihara kebijakan mutu yang :

- a Sesuai dengan tujuan dan konteks organisasi dan mendukung arahan strategis
- b Menyediakan kerangka kerja untuk menetapkan sasaran mutu
- c Termasuk komitmen untuk memenuhi persyaratan yang berlaku
- d Termasuk komitmen meningkatkan sistem manajemen yang berkelanjutan.

Bukti Objektif Berupa :

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen puncak pada PT.IKPP telah melakukan penerapan, penetapan, serta pemeliharaan dalam sistem manajemen mutu sesuai dengan SOP yang di persyaratkan dalam ISO

3. Klausul 5.3 Kewenangannya

Pada klausul ini membahas tentang tanggung jawab dan wewenang pada orang-orang yang mempunyai tugas tertentu terkait dengan mutu, telah dibuat dan dikomunikasikan serta dipahami dengan baik.

Persyaratan Klausul 5.3 yaitu :

Manajemen puncak harus menunjukkan tanggung jawab dan wewenang untuk :

- a Memastikan sistem manajemen mutu memenuhi persyaratan standar ISO 9001:2015.
- b Memastikan bahwa proses-proses menghasilkan keluaran yang diinginkan.
- c Melaporkan kinerja sistem manajemen mutu dan peluang peningkatan (dilihat 10.1) khususnya kepada manajemen puncak.
- d Memastikan fokus pelanggan dipromosikan keseluruh jajaran manajemen organisasi.
- e Memastikan integritas sistem manajemen mutu tetap terpelihara kendati terdapat rencana perubahan dan perubahan telah diimplementasikan.

Bukti Objektif Berupa :

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa setiap manajer/kepala regu di setiap bagian/divisi dapat menjalankan tanggung jawab dan wewenang yang di berikan oleh Top Manajemen.

c. Klausul 6 Perencanaan

Dalam penelitian ini Perencanaan meliputi 3 sub klausul, yang penjelasannya sebagai berikut :

1. Klausul 6.1 Tindakan Untuk Menangani Resiko dan Peluang

Klausul ini adalah penjabaran secara rinci tentang penerapan *risk based thinking*. Mempelajari resiko bertujuan untuk mencegah atau mengurangi dampak dari resiko yang tidak diinginkan dan melakukan perbaikan berkelanjutan sehingga sasaran sistem manajemen mutu dapat tercapai.

Persyaratan Klausul 6.1 yaitu:

Dalam klausul ini juga disyaratkan agar analisis resiko juga mencakup yaitu:

- a Tindakan penanganan resiko dan peluang.
- b Mengintegrasikan dan menerapkan tindakan tersebut dalam proses-proses sistem manajemen mutu serta mengevaluasi efektifitasnya.

Bukti Objektif Berupa:

PT.IKPP sudah mengidentifikasi resiko dan peluang yang ada di dalam organisasi sehingga dapat terlihat mana resiko yang di kategorikan sebagai *signifikan risk* dan *acceptable risk* seperti yang ada di dalam dokumen manual mutu PT.IKPP.

2. Klausul 6.2 Sasaran Mutu dan Rencana Pencapaiannya

Pada klausul ini ISO 9001:2015 memberi persyaratan agar organisasi menetapkan sasaran mutu pada fungsi, tingkat dan proses yang relevan.

Persyaratan Klausul 6.2 yaitu :

- a Konsisten dengan kebijakan mutu
- b Terukur, artinya mempunyai skala target pencapaian yang jelas

- c Selaras dengan persyaratan-persyaratan yang berlaku
- d Selaras dengan upaya pencapaian kesesuaian produk/layanan dan peningkatan kepuasan pelanggan.

ISO 9001:2015 juga mensyaratkan agar didokumentasikan, dipantau, dikomunikasikan dan diperbaharui bila diperlukan.

Bukti Objektif Berupa :

PT.IKPP sudah menetapkan sasaran mutu dalam meningkatkan kepuasan pelanggan serta memiliki skala target pencapaian yang jelas.

3. Klausul 6.3 Merencanakan Perubahan

Pada klausul ini, ISO 9001:2015 mensyaratkan bahwa bila dianggap perlu untuk merubah sistem manajemen mutu, maka perubahan harus dilakukan secara terencana dan sistematis.

Persyaratan Klausul 6.3 yaitu :

Ketika organisasi menentukan kebutuhan untuk merubah sistem manajemen mutu, perubahan harus dilakukan secara terencana (4.4).

Organisasi harus mempertimbangkan :

- a Tujuan perubahan dan konsekuensi potensi perubahan
- b Keutuhan dari sistem manajemen mutu
- c Ketersediaan sumber daya
- d Alokasi atau realokasi tanggung jawab dan wewenang.

Bukti Objektif Berupa :

PT.IKPP dalam melakukan perubahan dalam sistem manajemen mutu selalu melakukan review terhadap resiko-resiko baru yang akan terjadi saat proses perubahan. Serta ada nya bukti notulen dalam manajemen review.

d. Klausul 7 Dukungan

Dalam Penelitian ini Dukungan memiliki 5 sub klausul, yang penjelasannya sebagai berikut :

1. Klausul 7.1 Sumber Daya

Klausul ini membahas tentang aturan untuk komponen pendukung atau sumberdaya yang digunakan dalam pelaksanaan proses produksi. Komponen pendukung tersebut, mulai dari sumber daya manusia (SDM), infrastruktur dan lingkungan kerja.

Persyaratan Klausul 7.1 yaitu :

Klausul ini mempersyaratkan metode pemantauan dan pengukuran dari komponen pendukung yang digunakan agar bisa menghasilkan produk sesuai persyaratan, termasuk ketelusuran hasil pengukuran dengan metode kalibrasi atau verifikasi.

Serta klausul ini mempersyaratkan agar perusahaan mempunyai pengetahuan yang cukup (baik secara internal maupun dari sumber eksternal) dalam melakukan proses produksi.

Bukti Objektif Berupa :

Berdasarkan hasil identifikasi dilapangan PT.IKPP belum dapat melakukan pemantauan dan pengukuran sumber daya secara baik dalam pemenuhan tujuannya.

2. Klausul 7.2 Kompetensi

Pada klausul ini membahas tentang penentuan kompetensi yang harus dimiliki setiap personil dalam organisasi dan harus di dokumentasikan sebagai bukti kesesuaian.

Persyaratan Klausul 7.2

Organisasi harus menentukan kompetensi yang cukup bagi orang yang melaksanakan pekerjaan dalam kondisi terkendali yang dapat berpengaruh pada kinerja dan keefektifan sistem manajemen mutu, dan memastikan orang itu berkompoten berdasarkan pendidikan, pelatihan, atau pengalaman yang dimilikinya, serta dapat menyimpan informasi terdokumentasi yang sesuai sebagai bukti kompeten.

Bukti Objektif Berupa :

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan karyawan PT.IKPP, masih banyak penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

3. Klausul 7.3 Kesadaran

Klausul ini membahas tentang pentingnya memberikan kepedulian/*awareness* terhadap *quality policy, quality objective*, kontribusi terhadap keefektifan *quality managemen system* dan konsekuensi dari ketidaksesuaian terhadap persyaratan pelanggan harus dilakukan secara rutin.

Persyaratan Klausul 7.3

Organisasi harus memastikan orang yang melakukan pekerjaan dibawah kendali organisasi peduli terhadap :

- a Kebijakan mutu
- b Sasaran mutu yang relevan
- c Kontribusinya terhadap keefektifan sistem manajemen mutu, termasuk manfaat dari peningkatan kinerja
- d Pengaruh bila tidak mentaati persyaratan sistem manajemen mutu.

Bukti Objektif Berupa :

Kesadaran dalam pengendalian organisasi yang mana kontribusinya terhadap keefektifan sistem manajemen mutu di PT.IKPP masih kurang.

4. Klausul 7.4 Komunikasi

Klausul ini berisi tentang mekanisme/ metode dan saluran komunikasi terkait *quality management system* yang harus dilakukan organisasi, baik terhadap pihak internal maupun eksternal harus ditetapkan.

Persyaratan Klausul 7.4 yaitu:

Organisasi harus menentukan komunikasi internal dan eksternal yang relevan dengan sistem manajemen mutu, termasuk :

- a Perihal yang akan dikomunikasikan
- b Waktu berkomunikasi
- c Dengan siapa berkomunikasi
- d Cara berkomunikasi
- e Siapa yang berkomunikasi.

Bukti Objektif Berupa :

Berdasarkan penelitian PT.IKPP memiliki komunikasi internal dan eksternal sangat baik terkait *quality management system*.

5. Klausul 7.5 Informasi Dokumentasi

klausul ini mensyaratkan organisasi harus membuat informasi terdokumentasi baik itu yang di persyaratkan (wajib) dan yang diperlukan oleh organisasi untuk memastikan keefektifan SMM serta kelancaran proses bisnis nya.

Persyaratan Klausul 7.5 yaitu:

Sistem manajemen mutu organisasi harus mencakup :

- a Informasi terdokumentasi yang diperlukan oleh standar ini
- b Informasi terdokumentasi yang ditentukan oleh organisasi yang diperlukan untuk keefektifan sistem manajemen mutu.

Catatan : jangkauan informasi terdokumentasi untuk sistem manajemen mutu dapat berbeda dari satu organisasi dengan lainnya karena :

- Ukuran dan jenis kegiatan, proses, produk dan jasa dari organisasi;
- Kerumitan proses dan interaksinya;
- Kompetensi orang.

Bukti Objektif Berupa :

Informasi terdokumentasi yang sifatnya eksternal seperti peraturan perundang-undangan sudah dikendalikan secara konsisten terutama terkait dengan pemastian *updating*

e. Klausul 8 Operasi

Dalam penelitian ini Operasi memiliki 7 sub klausul, yang penjelasannya sebagai berikut :

1. Klausul 8.1 Kontrol Operasional

Klausul ini berisi tentang perencanaan proses produksi barang atau jasa yang dimulai dari pembuatan persyaratannya, alur proses produksi, sumber daya, pengendalian proses dan penetapan informasi terdokumentasi apa saja yang digunakan sebagai bukti pelaksanaan.

Persyaratan Klausul 8.1

Organisasi harus merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan proses-proses (lihat 4.4) yang di perlukan untuk memenuhi persyaratan penyediaan produk dan jasa serta melakukan tindakan yang ditentukan klausul 6 dengan cara:

- a) Menetapkan persyaratan untuk produk dan jasa
- b) Menetapkan kriteria untuk :
 - 1 Proses-proses
 - 2 Keberterimaan produk dan jasa
- c) Menetapkan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai kesesuaian persyaratan produk dan jasa
- d) Melaksanakan pengendalian proses-proses sesuai dengan kriteria
- e) Menetapkan, memelihara dan menyimpan informasi terdokumentasi sejauh diperlukan :
 - 1 Untuk menyakinkan bahwa proses-proses telah dilaksanakan seperti yang direncanakan
 - 2 Untuk menunjukkan kesesuaian persyaratan produk dan jasa.

Output perencanaan harus sesuai dengan operasi organisasi. Operasi organisasi harus mengendalikan perubahan yang terencana dan mengkaji konsekuensi perubahan yang tidak diinginkan, mengambil tindakan penanggulangan dampak merugikan, sesuai yang diperlukan. Organisasi harus memastikan bahwa proses outsourcing harus dikendalikan (lihat 8.4).

Bukti Objektif Berupa :

Dilihat dari sumber daya yang penempatan nya tidak sesuai dengan kompetensi sehingga menyebabkan kendala saat di lapangan dalam melakukan proses pengendalian produksi.

2. Klausul 8.2.3 Tinjauan Persyaratan Produk & Jasa

Organisasi harus melakukan tinjauan sebelum berkomitmen untuk menyediakan produk dan jasa kepada pelanggan.

Persyaratan Klausul 8.2.3 yaitu :

Organisasi harus memastikan kemampuan untuk memenuhi persyaratan produk dan jasa termasuk :

- a Persyaratan yang ditentukan oleh pelanggan, termasuk persyaratan pengiriman dan pasca pengiriman;
- b Persyaratan yang tidak dinyatakan oleh pelanggan, tetapi diperlukan guna pemakaian tertentu, bila diketahui;
- c Persyaratan yang diberlakukan oleh organisasi;
- d Peraturan perundang-undang dan peraturan lain yang berlaku untuk produk dan jasa

- e Persyaratan kontrak atau pesanan yang berbeda dari yang dinyatakan sebelumnya.

Bukti Objektif Berupa :

PT. IKPP sudah memiliki alur proses, sumber daya, pengendalian proses dan penetapan informasi terdokumentasi yang sangat baik.

3. Klausul 8.3 Desain dan Pengembangan Produk & Jasa

Klausul ini berisi tentang persyaratan yang harus dipenuhi oleh organisasi dalam proses desain dan pengembangan produk dan jasa. Mulai dari tahap perencanaan, input/masukan, pengendalian, output dan peninjauan jika perubahan desain dan pengembangan.

Persyaratan Klausul 8.3 yaitu :

Organisasi harus menetapkan, melaksanakan dan memelihara proses desain dan pengembangan yang sesuai untuk memastikan proses penyediaan produk dan jasa selanjutnya.

Bukti Objektif Berupa :

Proses desain serta pengembangan produk di PT.IKPP sudah dilakukan sesuai dengan standar ISO.

4. Klausul 8.4 Pengendalian Penyedia Produk dan Jasa Eksternal

Klausul ini merupakan persyaratan yang harus dipenuhi oleh organisasi, apabila terdapat proses produksi barang atau jasa yang dilaksanakan oleh pihak eksternal.

Persyaratan Klausul 8.4 yaitu :

Organisasi harus memastikan bahwa proses-proses pengadaan produk dan jasa disediakan secara eksternal sesuai persyaratan. Organisasi harus menetapkan dan menerapkan kriteria evaluasi, seleksi, pemantauan kinerja, dan evaluasi ulang penyedia eksternal berdasarkan kemampuannya menyediakan proses atau produk dan jasa yang sesuai dengan persyaratan.

Bukti Observasi Berupa :

PT.IKPP sudah menjalankan Pengendalian penyediaan produk serta jasa sesuai dengan klausul yang di persyaratkan oleh ISO 9001:2015.

5. Klausul 8.5 Pelaksanaan Produksi dan Penyediaan Jasa

Klausul ini membahas tentang pelaksanaan proses produksi barang dan jasa, mulai dari penentuan input yang harus dipenuhi sebelum proses dilaksanakan, metode identifikasi produk output setelah proses produksi, penggunaan dan penjagaan property milik pelanggan.

Persyaratan Klausul 8.5

Organisasi harus melakukan produksi dan penyediaan jasa dalam kondisi terkendali. Kondisi terkendali harus mencakup, jika berlaku :

- a) Ketersediaan informasi terdokumentasi yang menerapkan :
 - 1 Karakteristik produk yang akan diproduksi, jasa yang akan disediakan atau kegiatan yang akan dilakukan.
 - 2 Hasil yang akan di capai.
- b) Ketersediaan dan pemakaian peralatan pemantauan dan pengukuran yang sesuai

- c) Pelaksanaan kegiatan pemantauan dan pengukuran pada tahapan yang sesuai untuk memverifikasi bahwa kriteria pengendalian proses atau output kriteria keberterimaan produk dan jasa telah dipenuhi
- d) Penggunaan infrastruktur dan lingkungan yang sesuai untuk pengoperasian proses-proses
- e) Penunjukan personil yang kompeten, termasuk setiap kualifikasi yang diperlukan
- f) Melakukan validasi, dan validasi ulang secara berkala atas kemampuan mencapai hasil yang direncanakan bagi proses produksi dan jasa bila hasil yang diperoleh tidak dapat diverifikasi oleh pemantauan atau pengukuran yang berurutan
- g) Pelaksanaan tindakan-tindakan untuk mencegah kesalahan manusia
- h) Pelaksanaan kegiatan pengesahan, aktivitas pengiriman dan pasca pengiriman.

Bukti Objektif Berupa :

Berdasarkan hasil observasi dilapangan produksi dan penyediaan jasa di PT.IKPP belum sepenuhnya sesuai dengan SOP yang berlaku.

6. Klausul 8.6 Pelepasan Produk dan Jasa

Klausul ini mengatur tentang metode yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa produk barang/jasa yang akan diserahkan ke pelanggan sudah sesuai persyaratan dan ada buktinya.

Persyaratan Klausul 8.6 yaitu :

Organisasi harus melaksanakan pengaturan yang direncanakan pada tahap-tahap yang sesuai untuk memverifikasi bahwa persyaratan produk dan jasa telah dipenuhi. Pelepasan produk dan jasa kepada pelanggan tidak boleh dilanjutkan hingga semua pengaturan yang direncanakan telah selesai dan memuaskan, terkecuali disetujui oleh pihak yang relevan dan bila dapat diterapkan oleh pelanggan. Organisasi harus memelihara informasi terdokumentasi tentang pelepasan produk dan jasa.

Bukti Objektif Berupa :

Berdasarkan hasil wawancara, PT.IKPP telah membuat prosedur yang menjadi acuan dalam proses pelepasan produk atau serah terima serta penanggung jawabnya.

7. Klausul 8.7 Pengendalian Output Yang Tidak Sesuai

Klausul ini membahas tentang tindakan yang harus dilakukan oleh organisasi saat ditemukannya produk yang tidak sesuai dengan standar yang sudah ditentukan.

Persyaratan Klausul 8.7 yaitu :

Organisasi harus memastikan output yang tidak sesuai dengan persyaratan telah diidentifikasi dan dikendalikan guna mencegah pemakaian atau pengiriman yang tidak disengaja.

Organisasi harus mengambil tindakan yang tepat berdasarkan sifat dari ketidaksesuaian dan dampak terhadap kesesuaian produk dan jasa.

Bukti Objektif Berupa :

PT.IKPP dapat mengendalikan output yang tidak sesuai dengan persyaratan secara cepat.

f. Klausul 9 Evaluasi Kinerja

Dalam penelitian ini Evaluasi kinerja meliputi 7 sub klausul yang penjelasannya sebagai berikut :

1. Klausul 9.1 Pemantauan,Pengukuran,Analisis,dan Evaluasi

Klausul ini membahas tentang penetapan titik kritis proses vital yang harus dipantau oleh organisasi,kepuasan pelanggan dan metode evaluasi kinerja dari semua bagian yang terlibat.

Persyaratan Klausul 9.1.1

Organisasi harus menetapkan :

- a) Hal-hal yang perlu dipantau dan diukur
- b) Metode pemantauan,pengukuran,analisis,dan evaluasi yang diperlukan untuk memastikan hasil yang absah
- c) Bila pemantauan dan pengukuran harus dilakukan
- d) Bila hasil pemantauan dan pengukuran harus dianalisis dan dievaluasi

Organisasi harus mengevaluasi kinerja dan efektivitas sistem manajemen mutu. Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi yang sesuai sebagai bukti hasil.

Bukti Objektif Berupa :

Hanya informasi yang terdokumentasi terkait dengan penetapan sasaran mutu yang dapat disediakan selama audit.

2. Klausul 9.2 Audit Internal

Klausul ini membahas tentang aktifitas wajib yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mengimplementasikan ISO 9001, yaitu melakukan internal audit yang dilakukan oleh karyawan perusahaan itu sendiri.

Persyaratan Klausul 9.2

Organisasi harus melakukan audit internal pada selang waktu terencana untuk menyediakan informasi sistem manajemen mutu:

- a Sesuai dengan :
 - Persyaratan yang ditetapkan organisasi untuk sistem manajemen mutu
 - Persyaratan standar internasional
- b Secara efektif dilaksanakan dan dipelihara

Bukti Objektif Berupa :

Dokumentasi informasi pada rapat internal tinjauan manajemen tahun 2020.

3. Klausul 9.3 Tinjauan Manajemen

Maksud dan tujuan persyaratan di atas adalah untuk menjamin manajemen puncak melakukan kajian terhadap penerapan sistem manajemen mutu.

Persyaratan Klausul 9.3 yaitu :

Manajemen puncak harus meninjau sistem manajemen mutu organisasi pada selang waktu terencana untuk memastikan kesesuaian, kecukupan dan

keefektifan sistem manajemen mutu yang terus berlanjut dan sejalan dengan arah strategis organisasi.

Bukti Objektif Berupa :

Manajemen puncak selalu meninjau pelaksanaan sistem manajemen mutu agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

g. Klausul 10 Perbaikan

Dalam penelitian ini Perbaikan meliputi 3 sub klausul, yang penjelasannya sebagai berikut :

1. Klausul 10.1 Umum

Klausul ini mensyaratkan agar setiap ada ketidaksesuaian, termasuk keluhan pelanggan, organisasi harus melakukan ketidaksesuaian dan melakukan koreksi.

Persyaratan Klausul 10.1 yaitu :

- Melakukan perbaikan produk dan jasa untuk memenuhi persyaratan termasuk kebutuhan dan harapan masa depan
- Melakukan koreksi, pencegahan atau pengurangan dampak tidak diinginkan;
- Meningkatkan kinerja dan keefektifan sistem manajemen mutu.

2. Klausul 10.2 Ketidak Sesuaian & Tindakan Perbaikan

Tindakan perbaikan yang direncanakan untuk menutup ketidaksesuaian yang di peroleh pada proses internal audit tidak disertai dengan analisis penyebab (*root cause analysis*), pelaksanaan tindakan perbaikan yang

dimaksud dan juga tidak diketahui status apakah tindakan perbaikan telah diimplementasikan atau tidak.

Persyaratan Klausul 10.2

Apabila terjadi ketidaksesuaian, termasuk yang berasal dari keluhan, organisasi harus :

- a Bereaksi terhadap ketidaksesuaian dan, jika berlaku ;
 - a) Mengambil tindakan untuk mengendalikan dan memperbaiki ketidaksesuaian
 - b) Menangani konsekuensinya
 - b Mengevaluasi kebutuhan tindakan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian agar tidak terulang atau terjadi ditempat lain dengan cara :
 - a) Meninjau dan menganalisis ketidaksesuaian
 - b) Menetapkan penyebab ketidaksesuaian
 - c) Menetapkan sistem ketidaksesuaian yang serupa pernah terjadi atau berpotensi terjadi.
 - c Mengambil tindakan apapun yang diperlukan
 - d Meninjau keefektifan tindakan korektif yang diambil
 - e Memperbaharui resiko dan peluang yang diterapkan selama perencanaan, jika diperlukan
 - f Melakukan perubahan system manajemen mutu, jika diperlukan.
- Tindakan korektif harus sesuai dengan dampak ketidaksesuaian yang dihadapi.

Bukti Objektif Berupa:

- 1 Tindakan korektif tidak diselesaikan oleh analisis penyebab utama mencegah ketidaksesuaian terjadi ditempat lain.
- 2 Tindakan korektif tidak diselesaikan oleh garis waktu dan juga status tindakan korektif tidak di definisikan.

3. Klausul 10.3 Perbaikan Terus Menerus

Pada klausul ini menjelaskan agar organisasi mempertimbangkan hasil dari proses analisa dan evaluasi kinerja serta hasil tinjauan manajemen untuk menentukan peluang-peluang perbaikan.

Persyaratan Klausul 10.3 yaitu :

Organisasi harus meningkatkan kesesuaian,kecukupan dan keefektifan sistem manajemen mutu secara berkesinambungan. Organisasi harus mempertimbangkan hasil analisis dan evaluasi, termasuk keluaran tinjauan manajemen, untuk menentukan kebutuhan atau peluang yang harus dilakukan sebagai bagian dari perbaikan terus menerus.

Bukti Objektif Berupa :

PT. IKPP selalu melakukan perbaikan serta membuat rencana pengembangan jangka panjang (5-10 tahun kedepan) dengan analisi SWOT.

5.2 Tindakan Perbaikan

PT.IKPP selalu melakukan rapat tinjauan internal setiap kali menemukan adanya temuan ketidaksesuaian klausul dalam hasil pengauditan ISO. Tim audit akan memverifikasi kembali tindakan perbaikan tersebut pada saat dilakukan audit tahun berikutnya.

Verifikasi hasil tindakan perbaikan dilakukan untuk melihat apakah tindakan yang dilakukan PT.IKPP sudah tepat dalam menghilangkan temuan yang ada. Temuan ditahun 2016 sudah di verifikasi saat audit ditahun 2017,temuan ditahun 2017 sudah diverifikasi saat audit ditahun 2018,temuan ditahun 2018 sudah diverifikasi saat audit ditahun 2019, temuan ditahun 2019 sudah di verifikasi saat audit ditahun 2020, dan temuan ditahun 2020 sudah di verifikasi saat audit ditahun 2021. Hasil tindakan perbaikan pada tahun 2021 belum dibuat oleh PT.IKPP karena belum diverifikasi, dan audit ISO untuk tahun 2021 belum diselenggarakan.

Tabel 5.11 Tindakan Perbaikan

Klausul	Temuan Ketidaksesuaian	Tindakan Perbaikan
4.2	PT.IKPP belum memahami kebutuhan dan harapan pihak-pihak yang berkepentingan (<i>stakeholders</i>) yang sesuai dengan bidang usaha perusahaan.	memahami serta menentukan pihak-pihak yang berkepentingan sesuai dengan bidang usaha perusahaan.
6.1.1	PT.IKPP belum dapat mengidentifikasi resiko dan peluang yang ada didalam organisasi	meninjau dan merevisi daftar resiko dan peluang termasuk mitigasi dari resiko.
7.1.5	PT.IKPP belum dapat melakukan pemantauan dan pengukuran sumber daya dalam pemenuhan tujuannya.	Organisasi harus menentukan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan sesuai dengan kegiatan untuk jenis pemantauan dan pengukuran yang spesifik.
7.2	PT.IKPP tidak menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.	Organisasi harus menginventarisir kompetensi yang harus ada pada personil yang pekerjaannya mempengaruhi kinerja mutu organisasi. Serta menentukan standar kompetensi SDM yang dibutuhkan untuk mencapai kesesuaian product/service.
7.3	Kesadaran dalam pengendalian	mensyaratkan agar setiap

	organisasi yang mana kontribusinya terhadap keefektifan sistem manajemen mutu di PT.IKPP masih kurang.	karyawan mempunyai kesadaran tentang kebijakan mutu,sasaran mutu yang relevan,kontribusi karyawan terhadap efektifitas sistem manajemen mutu dan akibat yang akan terjadi bila persyaratan sistem manajemen mutu tidak terpenuhi.
8.1	penempatan sumber daya tidak sesuai dengan kompetensi sehingga menyebabkan kendala saat di lapangan dalam melakukan proses pengendalian produksi.	akan ada peninjauan ulang terkait penempatan sumber daya yang di butuhkan agar tercapai kesesuaian persyaratan.
8.5	produksi dan penyediaan jasa di PT.IKPP belum sepenuhnya sesuai dengan SOP yang berlaku.	Memastikan semua komponen input sudah terpenuhi,serta menentukan penanggung jawab dengan jelas
9.1.1	PT.IKPP belum dapat menunjukkan informasi terdokumentasi terkait dengan hasil <i>monitoring</i>	Proses <i>monitoring</i> & <i>measurement</i> akan dimasukkan dalam laporan hasil pengawasan sasaran mutu
9.3.2	Tinjauan manajemen sudah dilakukan tetapi agendanya belum sesuai dengan standar.	berdasarkan prosedur rapat tinjauan manajemen SOP,tinjauan manajemen dilakukan setiap 3 bulan sekali,dan agenda nya sesuai dengan klausul yang di persyaratkan ISO
10.2.1	Tindakan perbaikan yang direncanakan untuk menutup ketidaksesuaian yang di peroleh pada proses internal audit tidak disertai dengan analisis penyebab (<i>root cause analysis</i>)	menganalisis setiap permasalahan dan melakukan tindakan perbaikan dengan cepat dan tepat.

Sumber : Data Olahan 2021

5.3 Analisis Hirarki Proses (AHP)

Analisis Hirarki Proses digunakan untuk merumuskan strategi yang akan digunakan oleh PT.IKPP dalam menerapkan ISO 9001:2015, dimana AHP ini digunakan karena dapat memecahkan masalah-masalah dalam pengambilan keputusan.

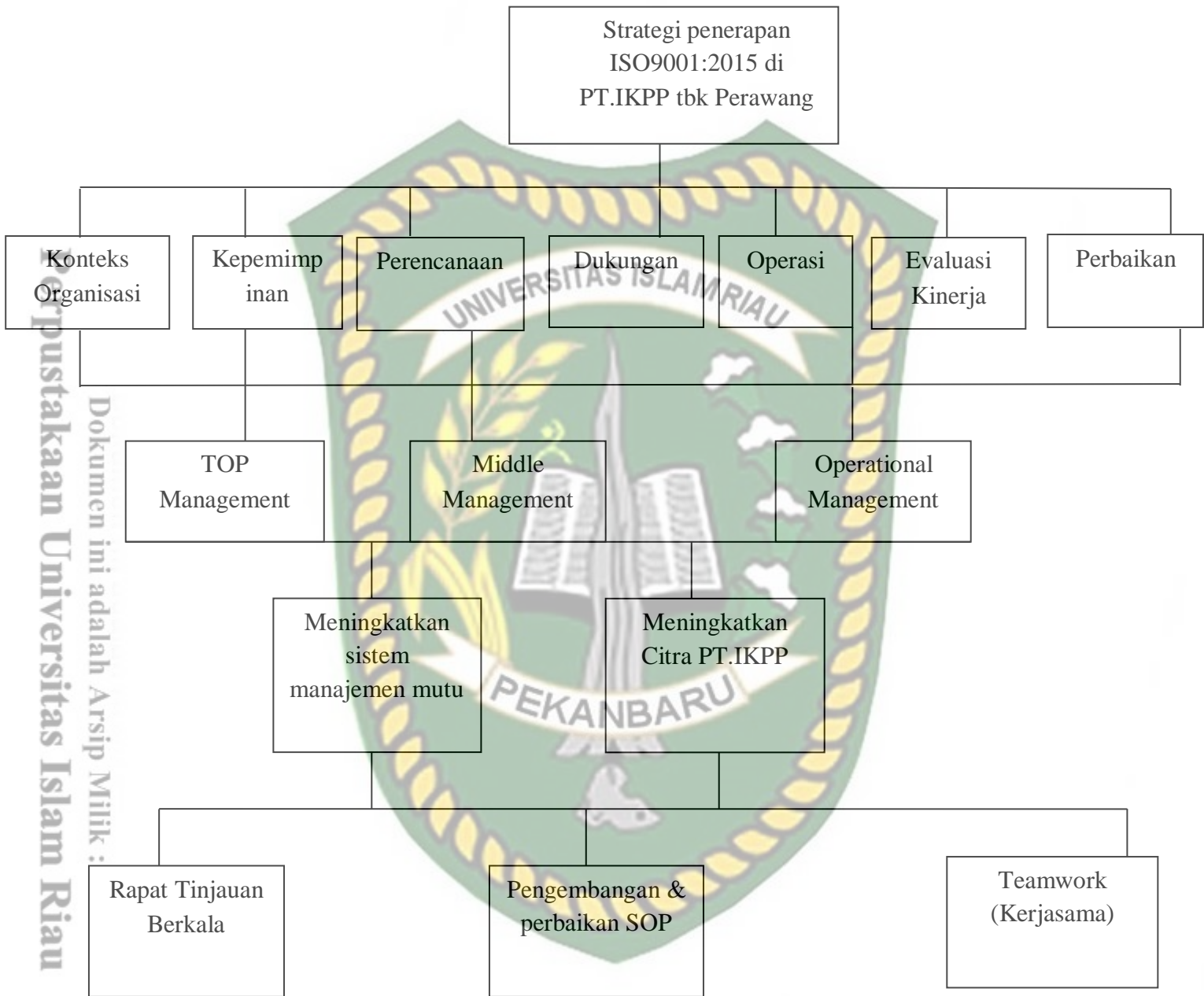
Metode AHP merupakan alat pengambilan keputusan terutama dalam menghadapi permasalahan yang kompleks dalam menentukan pilihan atau prioritas terhadap alternatif pemecahan masalah yang ada. AHP menggunakan perbandingan berpasangan untuk menentukan bobot-bobot dan nilai kepentingan masing-masing faktor tersebut.

Didalam ISO 9001:2015 banyak kriteria-kriteria klausul yang menjadi ruang lingkup sistem manajemen mutu itu sendiri, maka disini analisis proses hirarki akan membantu memfokuskan pilihan-pilihan yang sudah kompleks tersebut.

5.3.1 Penyusunan Tingkat Hirarki AHP

Dibawah ini merupakan gambar penyusunan tingkat hirarki (AHP) ISO 9001:2015 di PT.IKPP

Gambar 5.1 Susunan Tingkat Hirarki



Perpustakaan Universitas Islam Riau
 Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Sumber : data olahan 2021

5.3.2 Hasil Analisis Hirarki Proses

Hasil dari pengolahan Analisis Hirarki proses ini berdasarkan pengisian kuesioner responden yang telah ditetapkan. Penyusunan tingkat hirarki dalam penyusunan ini terdiri dari lima tingkatan. Tingkatan pertama adalah fokus yaitu strategi implementasi ISO 9001:2015 di PT.IKPP tbk Perawang, yang tujuan dari pemilihan fokus tersebut adalah untuk mengetahui apa saja yang menjadi prioritas utama dari PT.IKPP tbk Perawang dalam menerapkan ISO 9001:2015 agar efektif.

Lalu pada tingkatan kedua ada klausul-klausul inti dari ISO 9001:2015 sebanyak tujuh klausul. Dimana klausul-klausul tersebut merupakan batasan dalam mengambil keputusan strategi. Dari hasil pengolahan data kuesioner yang telah disebar ke beberapa responden yang dipilih sesuai kriteria yang ditetapkan. Maka tabel berikut ini memuat hasil rincian tingkatan kedua:

Tabel 5.12 Prioritas pada Tingkatan kedua

Faktor Klausul	Bobot	Prioritas
Operasi	0,264 (26,4%)	1
Dukungan	0,225 (22,5%)	2
Kepemimpinan	0,172 (17,2%)	3
Konteks Organisasi	0,114 (11,4%)	4
Evaluasi Kinerja	0,098 (9,8%)	5
Perbaikan	0,087 (8,7%)	6
Perencanaan	0,040 (4%)	7

Sumber : Data Olahan AHP 2022

Dari tabel di atas dapat diketahui dari ketujuh faktor kriteria masalah yang menjadi permasalahan utama dan perlu mendapat perhatian lebih dari manajemen PT.IKPP adalah Operasi.

Tingkat ketiga dalam susunan struktur adalah pihak-pihak yang berperan penting dalam implementasi ISO 9001:2015 di PT.IKPP. Dalam hal ini pihak-pihak yang berperan penting tersebut yaitu : *Top Management, Middle Management, Operational Management*. Berikut adalah tabel rincian hasil pengolahan data kuesioner pada tingkat ketiga yaitu :

Tabel 5.13 Prioritas Pada Tingkat Ketiga

Aktor	Bobot	Prioritas
<i>Top Management</i>	0,64 (64%)	1
<i>Middle Management</i>	0,21 (21%)	2
<i>Operational Management</i>	0,15 (15%)	3

Sumber : Data Olahan AHP 2022

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa *Top Management* memiliki bobot paling tinggi yaitu 64% yang artinya *Top Management* merupakan prioritas utama dalam penerapan ISO 9001:2015. Maka tidak salah bila semua pihak-pihak yang ada pada *Top Management* dituntut selalu memberikan keputusan-keputusan yang strategis.

Sedangkan untuk prioritas kedua dan ketiga adalah *Middle Management* dan *Operational Management* dimana pihak-pihak yang berada pada posisi tersebut memiliki peranan dalam implementasi ISO 9001:2015 hanya berupa mendukung, menginterpretasikan, serta menjalankan kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh *Top Management*.

Untuk tingkatan selanjutnya adalah tingkatan keempat yaitu tujuan-tujuan yang ingin diraih dalam penerapan ISO 9001:2015 pada PT.IKPP. Dari hasil wawancara dan diskusi yang dilakukan dengan *Top Management*, ada dua tujuan yang ingin diraih dalam penerapan ISO 9001:2015. Dibawah ini merupakan tabel rincian untuk tingkatan keempat,yaitu tujuan-tujuan yang ingin diraih :

Tabel 5.14 Prioritas Pada Tingkatan Keempat

Tujuan	Bobot	Prioritas
Meningkatkan Sistem Manajemen Mutu	0,74 (74%)	1
Meningkatkan Citra PT.IKPP	0,26 (26%)	2

Sumber : Data Olahan AHP 2022

Hasil dari perhitungan,yang menjadi prioritas pertama dan beberapa tujuan yang ada yaitu Meningkatkan sistem manajemen mutu yang mana memiliki bobot 0,74 (74%) dan merupakan tujuan yang di tekankan di PT.IKPP. Tujuan dari meningkatkan sistem manajemen mutu merupakan dampak yang akan diberikan kepada semua pihak-pihak yang akan atau berkaitan dengan PT.IKPP. Karena pada dasarnya penerapan ISO 9001:2015 juga diperuntukan memudahkan pengguna-pengguna suatu organisasi baik pihak internal maupun eksternal.

Tingkatan terakhir adalah tingkatan kelima yaitu tindakan-tindakan yang dilakukan PT.IKPP dalam menerapkan ISO 9001:2015. Pemilihan tingkatan ini untuk melihat manakah yang menjadi fokus PT.IKPP dalam penerapan sistem manajemen mutu yang efektif dan efisien.

Berikut adalah tabel rincian dari pengelolaan data kuesioner pada tingkatan kelima mengenai alternatif tindakan yang dilakukan :

Tabel 5.15 Prioritas Pada Tingkatan Kelima

Alternatif	Bobot	Prioritas
Rapat Tinjauan Berkala	0,503 (50,3%)	1
Pengembangan & perbaikan SOP	0,273 (27,3%)	2
<i>Teamwork</i> (Kerjasama)	0,197 (19,7%)	3

Sumber : Data Olahan AHP 2022

Dari data di atas dapat diketahui yang menjadi prioritas utama dalam hal tindakan yang dilakukan PT.IKPP adalah melakukan rapat tinjauan berkala, hal ini memang merupakan cara paling efektif dilakukan tim manajemen di PT.IKPP. Karena dengan melakukan rapat tinjauan internal semua masalah yang ada dikelaskan dalam rapat yang mereka lakukan.

Lalu Pengembangan & Perbaikan SOP menjadi prioritas kedua. Karena PT.IKPP akan langsung melakukan pengembangan & perbaikan SOP apabila terdapat temuan-temuan yang mengarah bahwa sop harus diperbaiki atau adanya temuan yang tidak sesuai dengan SOP yang berlaku. Selanjutnya *Teamwork*, Kerjasama di PT.IKPP cukup kuat, terlihat dari bagaimana mereka selalu memberikan kualitas atau mutu terbaik di setiap produk dan selalu mencari jalan keluar dari setiap masalah yang ada.

5.4 Pembahasan

Evaluasi penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 pada PT.IKPP berdasarkan hasil temuan audit ISO internal dan eksternal yang dilakukan, maka PT.IKPP telah menerapkannya dengan sangat baik. Hal itu

dapat di lihat dari hasil temuan-temuan yang yang setiap tahunnya jumlah temuan semakin menurun. Walaupun perubahan tersebut tidak signifikan.

PT.IKPP selalu melakukan rapat tinjauan internal untuk membahas setiap temuan yang didapat, rapat tersebut dapat memberikan alternatif tindakan supaya tidak terjadi lagi kedepannya. Hal ini menunjukkan bahwa PT.IKPP selalu melakukan perubahan dan perbaikan terus menerus di setiap sistem manajemennya.

Faktor-faktor yang menyebabkan temuan ketidaksesuaian klausul dari hasil audit berupa : faktor SDM dimana kurang nya kesadaran dari anggota akan tanggung jawab tugasnya sendiri,yang mungkin hal ini disebabkan oleh penempatan SDM yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Dan terdapat beberapa prosedur dimana adanay kesalahan dalam membuat prosedur kegiatan yang tidak sesuai dengan SOP yang di persyaratkan ISO.

Menerapkan ISO 9001:2015 tentu memerlukan beberapa strategi yang dilakukan, maka Analisis Hirarki Proses dapat digunakan untuk membantu merumuskan fokus PT.IKPP dalam penerapan ISO ini, dimana fokus pertama dari semua persyaratan dari tujuh klausul yaitu mengenai klausul Operasi, karena dilihat dari temuan ketidak sesuaian hasil audit sub klausul operasi yang paling banyak hasil temuannya. Lalu Top management menjadi pihak pertama yang paling berpengaruh terhadap penerapan ISO di PT.IKPP, peningkatan sistem manajemen mutu menjadi fokus pertama tujuan penerapan ISO 9001:2015 di PT.IKPP, rapat tinjauan secara berkala

merupakan tindakan yang pertama dilakukan PT.IKPP dalam menemukan solusi untuk masalah penerapan ISO 9001:2015.



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

- 1 Dari segi konteks organisasi PT.IKPP sudah menjalankan beberapa klausul yang dipersyaratkan ISO 9001:2015. Begitu pula sasaran mutu telah memiliki target pencapaian.
- 2 Management puncak yang ada di PT.IKPP sudah menjalankan tugasnya serta memahami semua dokumen yang berhubungan dengan ISO 9001:2015. Serta Proses desain dan penyediaan produk sudah dijalankan PT.IKPP sesuai dengan klausul yang dipersyaratkan ISO 9001:2015
- 3 Dalam pengembangan sumber daya PT.IKPP masih kurang dalam melakukan pemantauan dan pengukuran sehingga masih banyak penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki
- 4 PT.IKPP selalu melakukan perbaikan terus menerus terkait temuan yang ditemukan setiap melakukan audit ISO.
- 5 Dari data AHP dapat dilihat klausul yang harus mendapatkan perhatian khusus yaitu operasi dan TOP Management merupakan prioritas utama dalam penerapan ISO.

6.2 Saran

- 1 PT.IKPP perlu melakukan melakukan pengecekan dan pemantauan setiap tindakan dari klausul-klausul yang di persyaratkan ISO dan dapat meningkatkan sistem manajemen mutu yang sudah ada.
- 2 PT.IKPP dapat lebih memahami kebutuhan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*)
- 3 PT.IKPP dapat lebih memperhatikan penempatan SDM sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.



DAFTAR PUSTAKA

- Abuhav, I. (2017). *A Complete Guide to Quality Management System ISO 9001:2015*. CRC Press.
- Ahmad, 2019. *Manajemen Mutu Terpadu - NAS Media Pustaka*
- Alim, I. M. G. M. R. (2018). Analisis Implementasi ISO 9001:2015 Klausul Operasi Pada Direktorat Pelatihan Kompetensi Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Tahun 2017.
- Aprianti, Ratna. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pulp Making 9 pada PT. IKPP Tbk Perawang. Skripsi Manajemen.
- Crismanto, Yoan & Noya, Sunday. 2018. Analisis Kesenjangan terhadap Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada CV. Tirta Mangkok Merah. *Jurnal Teknologi, Informasi, dan Industri* Volume 1 (2) : 73-81.
- Dentch, Milton P. 2017. *The ISO 9001:2015 Implementation Handbook*. ed Quality Press. Milwaukee : Seiche Sanders.
- Fitriana Fajrin Ramadhany & Supriono. (2017). Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Dalam Menunjang Pemasaran, 53.
- Gunawan, R. I. dan H. (2019). Implikasi Penerapan Sistem Manajemen Mutu terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi.
- Handayani, D. (Ed.). (2018). Evaluasi penerapan iso 9001:2015 pada cv.pulau sambu grup sungai guntung kabupaten indra giri hilir riau (pertama). riau.
- Hinsch, Martin. (2015). *ISO 9001:2015 For Everyday Operations*.

Indah Kiat Pulp & Paper. Indah Kiat Pulp & Paper Perawang. indahkiat.co.id (Desember 24, 2021)

Juharni. (2017). Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*). Makasar: CV. sah Media.

Kiran. D. R. (2017). *Total Quality Management*. India : Joe Hayton.

Lesmana, E. (2020). *Understanding & Implementing Quality Management System*. Bogor: IPB Press Bogor.

Nuryanto, Uli Wildan. 2018. *Human Capital Sebagai Pilar Esensial dalam Implementasi Quality Management System ISO 9001:2015 pada Industri Kimia Sebagai Peningkatan Daya Saing Dilihat Dari Perspektif Teoritis*. Jurnal Doktorat Manajemen Volume 1 (2) : 10-22.

Putri, Adelia Chicilia. 2021. Analisis Penerapan SNI (Standar Nasional Indonesia) Dalam Menjaga Kualitas Produk Garam Beryodium pada CV. Jelajah Alam Kab. Kampar. Skripsi Manajemen.

Rusmawati Yunni, dkk. 2021. Total Quality Manajemen - Media Sains Indonesia, Bandung.

Sudaryono. (2018). Metodologi Penelitian. 1. Depok : PT Raja Grafindo Persada.

Tarigan, Agustina. 2020. Evaluasi Penerapan ISO 9001:2015 di Fakultas Hukum Universitas Islam Riau. Skripsi Manajemen.

Wartuny W.R & Lumeno Shirly. 2018. Model Penerapan Sistem Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001:2015 pada Kontraktor di Provinsi Papua Barat. Jurnal Sipil Statik Volume 6 (8) : 579-588.

Widyaningsih. 2012. Penerapan analisis hirarki proses (AHP) : dalam penentuan alokasi dana Desa Kab. Seragen.

Witara, K. (2018). Cara Singkat Memahami Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dan Implementasinya. (A. I. Tim, Ed.). Jawa Barat: CV Jejak.

