

# Evaluasi Kinerja Balai Kemasan Produk Daerah Berbasis ISO 9001:2015

Hedy Sardianto<sup>\*1</sup>, Kiki Yulianto<sup>2</sup>, Khotibul Umam<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Manajemen Inovasi, <sup>2</sup>Program Studi Teknologi Industri pertanian, Universitas Teknologi Sumbawa, Universitas Andalas, <sup>2</sup>Sumbawa Technopark,

<sup>1</sup>Balai Kemasan Produk Daerah Dinas Perindustrian NTB

Email: heldysardianto@gmail.com<sup>1</sup>, kikiyulianto87@gmail.com<sup>2</sup>, khotibul.umam@uts.ac.id<sup>3</sup>

## Abstrak

Balai Kemasan Produk Daerah (BKPD) sudah menerapkan ISO 9001: 2015 sejak tahun 2019 dan mendapatkan sertifikatnya pada tahun 2020. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana penerapan standar ISO 9001:2015 di Balai Kemasan Produk Daerah dalam rangka peningkatan pelayanan terhadap konsumen. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif dengan menggunakan teknik analisa gap analisis, yaitu menghitung kesenjangan antara 10 klausul yang terdapat dalam ISO 9001: 2015 dengan kenyataan yang ada di Balai Kemasan. Untuk mengumpulkan data dibantu dengan checklist yang disusun berdasarkan 10 klausul yang ada pada ISO 9001: 2015 dan disesuaikan dengan pedoman mutu yang dimiliki Balai Kemasan. Berdasarkan hasil analisa menggunakan gap analisis, diperoleh hasil bahwa penerapan ISO 9001: 2015 di Balai Kemasan hanya sebesar 57,35%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penerapan belum sesuai dengan yang diharapkan, harus dilakukan perbaikan-perbaikan seperti adanya proses quality control dan disiplin dalam melaksanakan semua prosedur yang sudah didokumentasikan untuk meningkatkan kinerja Balai Kemasan.

**Kata Kunci** : Evaluasi Kinerja, ISO 9001:2015, Gap Analisis.

## Abstract

Balai Kemasan Produk Daerah (BKPD) has implemented ISO 9001: 2015 since 2019 and received the certificate in 2020. This study aims to determine the extent to which the ISO 9001:2015 standard has been implemented at Balai Kemasan Produk Daerah in order to improve service to consumers. The method used is a descriptive qualitative method using a gap analysis technique, which is to calculate the gap between the 10 clauses contained in ISO 9001: 2015 and the reality at Balai Kemasan. Collecting data is assisted by a checklist compiled based on 10 clauses in ISO 9001: 2015 and adapted to the quality guidelines of Balai Kemasan. Based on the results of the analysis by using gap analysis, it was found that the implementation of ISO 9001: 2015 in Balai Kemasan was only 57.35%. It can be concluded that the implementation is not as expected, improvements must be made such as the existence of a quality control process and discipline in carrying out all documented procedures to improve the performance of the Packaging Center.

**Keywords** : Performance Evaluation, ISO 9001:2015, Gap Analysis.

## 1. Pendahuluan

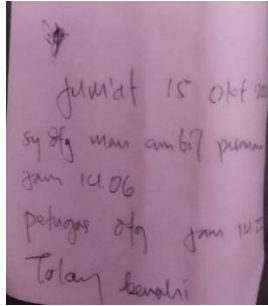
Balai Kemasan Produk Daerah (BKPD) Provinsi Nusa Tenggara didirikan guna memberikan pelayanan kepada masyarakat di bidang kemasan. Agar dapat memberikan pelayanan yang optimal, pada tahun 2019 Balai Kemasan menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) yang berstandar internasional yaitu ISO 9001:2015.

Penerapan itu membuahkan hasil dengan diperolehnya sertifikat ISO 9001: 2015 pada awal tahun 2020 untuk ruang lingkup produksi dan layanan kemasan. Diharapkan dengan adanya penerapan sistem manajemen mutu kinerja dari Balai Kemasan akan meningkat dengan cukup signifikan. Menurut Fitriana dan Supriono (2017), banyak perusahaan yang mengakui setelah menerapkan sistem manajemen mutu ini, kinerja

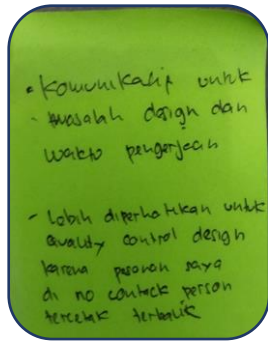
mereka mengalami peningkatan yang cukup signifikan dan berhasil mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2015.

Dengan diperolehnya sertifikat ISO 9001: 2015 bukan berarti perbaikan terhadap pelayanan sudah cukup sampai disitu. Balai Kemasan harus terus menjaga produksi dan layanan sesuai standar minimal dari ISO 9001:2015. Masukan-masukan dari pelanggan atau Industri Kecil Menengah (IKM) terkait dengan pelayanan harus menjadi perhatian khusus, sehingga ke depannya pelayanan Balai Kemasan akan semakin baik. Beberapa masukan pelanggan melalui kotak saran Balai Kemasan dapat dilihat pada Gambar 1 dan 2.

<sup>1\*</sup> Penulis korespondensi



Gambar 1. Masukan dari pelanggan terkait disiplin melalui kotak saran



Gambar 2. Masukan dari pelanggan terkait *quality control* melalui kotak saran.

Menurut Wicaksono, Rachma & Khaerul (2021), pelayanan yang baik dan berkualitas yang ditunjukkan oleh kinerja karyawan yang dirasa nyaman oleh pelanggan maka pelanggan mempunyai rasa loyal terhadap perusahaan dan diperoleh pembelian jangka panjang. Sedangkan menurut Ramadhany dan Supriono (2017), penerapan ISO 9001:2015 yang konsisten akan mempengaruhi loyalitas pelanggan.

Berdasarkan latar belakang tersebut dilakukan penelitian guna mengetahui bagaimana penerapan standar ISO 9001: 2015 di Balai Kemas Produk Daerah dalam rangka peningkatan pelayanan terhadap konsumen dan bagaimanakah kinerja Balai Kemas Produk Daerah berdasarkan ISO 9001:2015.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana penerapan sistem manajemen mutu – ISO 9001:2015 di BKPD dalam rangka peningkatan pelayanan terhadap konsumen dan memberikan rekomendasi dalam rangka peningkatan kinerja BKPD guna optimalisasi pelayanan.

Diharapkan dari hasil penelitian ini, Balai Kemas mendapatkan rekomendasi-rekomendasi yang dapat digunakan untuk perbaikan dalam rangka meningkatkan kinerja Balai Kemas Produk Daerah dan menjadi referensi bagi Balai Kemas di daerah lain yang belum menerapkan ISO 9001:2015.

## 2. Metode Penelitian

### 2.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Menurut Sugiono, penelitian kualitatif adalah penelitian dimana penulis ditempatkan sebagai instrumen

kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara penggabungan dan analisis data bersifat induktif (Sugiono, 2010). Menurut Poerwandari (2005), penelitian kualitatif menghasilkan dan mengolah data yang sifatnya deskriptif.

### 2.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data lebih banyak dilakukan dengan pengamatan (observasi), wawancara mendalam (*in depth interview*). Selain itu dilakukan audit internal untuk mendapatkan data terkait penerapan SMM ISO 9001:2015. Pada saat wawancara, inform penulis akan mewawancarai secara silang. Misalnya terkait dengan divisi produksi. Informan yang akan diwawancarai tidak hanya pimpinan pada divisi tersebut, melainkan bawahannya atau bisa juga divisi lain yang terkait. Diharapkan dengan cara seperti itu data yang diperoleh lebih mendekati kenyataan yang ada. Adapun informan yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah: kepala balai kemas, kasi dan kasubag di BKPD, admin, bendahara barang, operator, desainer, penanggung jawab *quality control*, staf produksi.

Data yang diperoleh dimasukkan kedalam *checklist*. Daftar pertanyaan yang berbentuk *checklist* disusun dengan berpedoman pada dokumen panduan mutu dan prosedur ISO 9001: 2015 yang dimiliki Balai Kemas Produk Daerah serta klausul-klausul dari ISO 9001: 2015 Badan Sertifikasi Nasional (BSN).

### 2.3 Metode Analisis

Untuk menganalisa data pada *checklist*, penulis menggunakan gap analisis. Gap analisis digunakan untuk mengukur kesenjangan antara prosedur yang tertulis dalam dokumen ISO 9001: 2015 Balai Kemas Produk Daerah dengan kondisi yang ada di balai saat ini. Tabel 1 digunakan sebagai *scoring* yang digunakan sebagai indikator penilaian. Sedangkan Tabel 2 merupakan *range* digunakan untuk mengukur penerapan SMM ISO 9001:2015 berdasarkan hasil *scoring* yang telah dilakukan.

Tabel 1. Skor Penilaian

Skor	Keterangan
0	Tidak
1	Ya

Tabel 2. Range Penilaian Penerapan ISO 9001 : 2015

Range	Keterangan
75% - 100%	Tingkat keberhasilan penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 sudah baik
50% - 74%	Tingkat keberhasilan penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 sedang atau masih butuh adanya perbaikan.
1% - 49%	Tingkat keberhasilan penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 rendah atau masih sangat membutuhkan perbaikan.

Sumber : Fernando, J. M., Purwanggono, B., & Adi, P. (2015)

Skor penilaian pada tiap klausul dijumlah kemudian di hitung untuk mendapatkan persentase keberhasilan penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2015 dengan persamaan (1):

$$\text{Persentase SMM} = \frac{\text{Skor Checklist}}{\text{Skor Maksimum}} \times 100\% \quad (1)$$

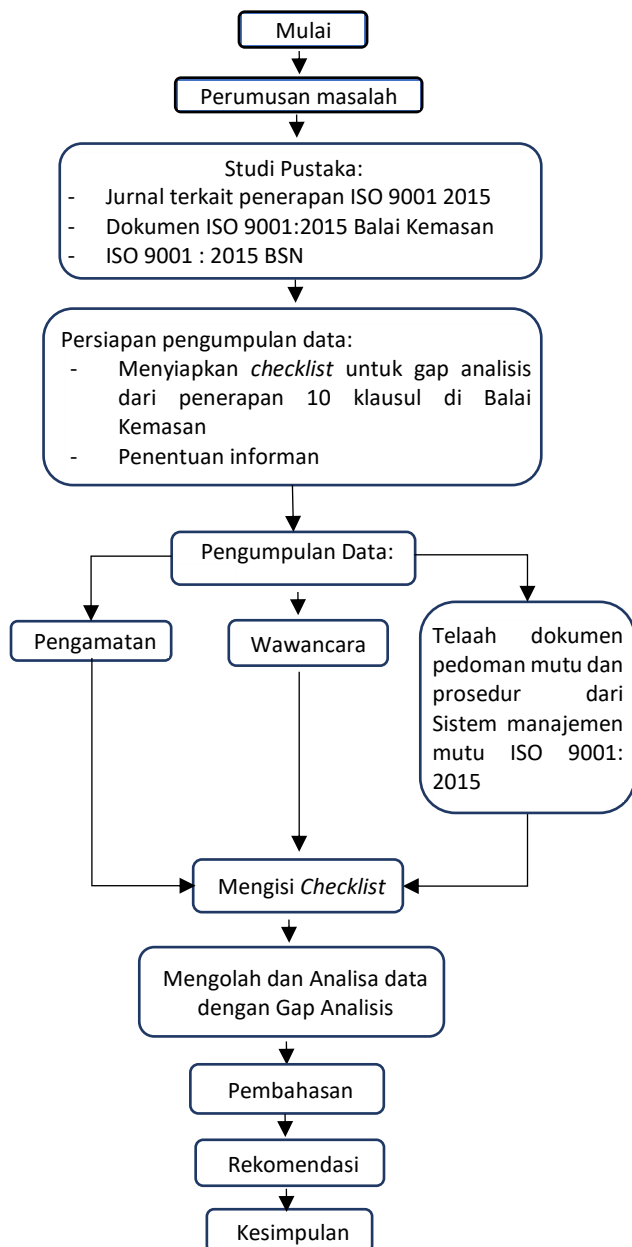
Keterangan:

Skor *Checklist* = Hasil penilaian tiap klausul (sesuai hasil observasi dan wawancara).

Skor Maksimum = Total nilai maksimum tiap klausul yang diharapkan oleh perusahaan (sesuai kesepakatan).

#### 2.4. Alur Penelitian

Alur penelitian merupakan langkah-langkah sistematis yang akan dilakukan pada penelitian ini. Alur penelitian bisa dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Kerangka Berpikir Penelitian

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1 Penerapan Standar ISO 9001:2015 di Balai Kemasan Produk Daerah

Tabel 3 yang merupakan rekap hasil perhitungan gap analisis atau penerapan dari ISO 9001:2015 per klausul bisa dilihat persentasi penerapan secara keseluruhan sebesar 57,35%. Bisa dikatakan berdasarkan hasil tersebut, penerapan ISO 9001:2015 di Balai Kemasan Produk Daerah perlu ada perbaikan, Penerapan sebesar itu akan membawa dampak, kinerja dari Balai Kemasan menjadi kurang bagus dan akan berpengaruh pada pelayanan menjadi kurang optimal. Untuk itu, agar penerapannya lebih optimal, setiap bagian harus menguatkan komitmen dan meningkatkan kepeduliannya dalam menerapkan ISO 9001:2015.

Tabel 3. Rekap Penerapan ISO 9001:2015

No	Klausul	% Penerapan
1	Klausul 1. Ruang Lingkup	66,67%
2	Klausul 2. Acuan Normatif	0 %
3	Klausul 3. Istilah dan Definisi	81,25%
4	Klausul 4. Konteks Organisasi	52,94%
5	Klausul 5. Kepemimpinan	71,43%
6	Klausul 6. Perencanaan	18,18%
7	Klausul 7. Pendukung	58,33%
8	Klausul 8. Operasi	70,97%
9	Klausul 9. Evaluasi Kinerja	11,11%
10	Klausul 10. Peningkatan	66,67%
<b>Penerapan ISO 9001:2015</b>		<b>57,35%</b>

#### Penerapan Klausul 1 Ruang Lingkup:

Pada klausul 1 ruang lingkup, terdapat ketidakkonsistenan antara kebijakan mutu dengan ruang lingkup dari ISO 9001:2015. Pada kebijakan mutu dikatakan bahwa jika penerapan ISO 9001:2015 sesuai dengan ruang lingkup akan menyebabkan visi dan misi tercapai. Sedangkan ruang lingkup yang ditetapkan pada panduan mutu ISO 9001:2015 Balai Kemasan sebatas produksi kemasan, sehingga perlu ada penyesuaian ruang lingkup agar bisa mendukung tercapainya visi dan misi Balai Kemasan.

#### Penerapan Klausul 2 Acuan Normatif dan 3 Istilah dan Definisi:

Pada klausul 2 acuan normatif nilainya 0 %, karena kepala seksi teknis kemasan, kasubag tata usaha, beberapa operator tidak mengetahui yang menjadi dokumen acuan dalam penyusunan pedoman mutu dan prosedur ISO 9001:2015, hal ini bisa dimaklumi dikarenakan mereka tidak dilibatkan saat penyusunan pedoman mutu. Sedangkan pada klausul 3 istilah dan definisi, cukup diketahui oleh bagian-bagian yang terlibat di dalam sistem manajemen mutu Balai Kemasan.

### Penerapan Klausul 4 Konteks Organisasi:

Penerapan klausul 4 konteks organisasi, masih membutuhkan beberapa perbaikan. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada klausul 4.1 memahami organisasi dan konteksnya, isu internal dan eksternal pada dokumen pedoman mutu sudah tidak relevan dengan kondisi saat ini:

Isu internal positif

- a. Dikatakan bahwa area produksi dan kantor cukup memadai, padahal kondisi saat ini kondisi sudah tidak kondusif. Tidak adanya gudang bahan baku dan datangnya mesin-mesin baru, menyebabkan ruang produksi menjadi semakin sempit. Begitu juga dengan area kantor, datangnya mebel-mebel baru menyebabkan ruang kantor semakin sempit. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Ruang Produksi Kemasan

- b. Karyawan memiliki loyalitas tinggi. Dari hasil pengamatan dan wawancara dengan manajemen puncak, secara umum karyawan memiliki loyalitas yang tinggi. Akan tetapi ada juga karyawan yang kurang dalam hal loyalitas, sehingga menurut pimpinan perlu dilakukan pembinaan-pembinaan.
  - c. Memiliki standar harga yang lebih kompetitif. Standar harga kemasan di Balai Kemas saat ini sebagian masih di atas standar harga perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan kemasan atau percetakan kemasan. Hal ini dikarenakan keterbatasan mesin, beberapa kemasan dibuat atau dicetak di tempat mitra Balai Kemas.
2. Untuk saat ini ada beberapa hal dari kebutuhan pihak yang berkepentingan belum bisa dipenuhi oleh Balai Kemas, diantaranya:
    - a. Keinginan pemerintah dalam hal ini Gubernur Nusa Tenggara Barat, Balai Kemas diharapkan bisa menyediakan kemasan dengan harga bersaing dan kemasan *flexible full colour*. Hal ini belum bisa dipenuhi dikarenakan harga bahan baku yang tinggi dan harus didatangkan dari luar daerah. Selain itu kemasan *flexible full colour* belum bisa dicetak di Balai Kemas disebabkan oleh belum adanya mesin dengan spesifikasi bisa mencetak bahan kemasan seperti itu.
    - b. Kepentingan Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat dalam kaitannya dengan penarikan Pendapatan Asli Daerah (PAD) juga ada di Balai Kemas. Balai Kemas ditarget untuk dapat menyetorkan PAD yang berasal dari pelayanan kemasan setiap tahunnya. Akan tetapi dengan kondisi pandemi dan keterbatasan alat, PAD yang sudah ditarget jumlahnya belum bisa terpenuhi semuanya, baru 50,88 % dari total PAD yang ditargetkan.
    - c. Untuk saat ini Balai Kemas belum bisa menyediakan bahan kemasan yang terjangkau bagi IKM dikarenakan keterbatasan anggaran pembelian kemasan masih dalam jumlah yang tidak terlalu besar.
    - d. Produk-produk kemasan dengan bahan-bahan tertentu Balai Kemas juga belum bisa menyediakannya dengan harga terjangkau dikarenakan mesin-mesin cetak kemasan yang terbatas kemampuannya.
    - e. Prosedur keselamatan pekerja belum sepenuhnya diterapkan secara disiplin seperti penggunaan masker saat menyablon, penggunaan sarung tangan. Selain itu belum ada standar operasional prosedur (SOP) khusus terkait prosedur keselamatan kerja.
  3. Pada klausul 4.3 menetapkan lingkup sistem manajemen mutu, dikatakan Balai Kemas perlu menentukan ruang lingkup yang didalamnya disebutkan mengenai jenis produk kemasan dan layanan yang tercakup. Selain itu, tersedia dan dipelihara sebagai informasi yang terdokumentasi dari lingkup sistem manajemen mutu Balai Kemas. Akan tetapi sampai saat ini belum ada dokumen yang tersimpan sebagai informasi terdokumentasi lingkup sistem manajemen mutu yang berisi jenis produk dan layanan yang tercakup.
  4. Pada klausul 4.4 sistem manajemen mutu dan prosesnya, berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara bahwa proses-proses yang sudah disusun dan disimpan dalam dokumen-dokumen prosedur yang merupakan bagian dari ISO 9001:2015, belum sepenuhnya diterapkan. Ada beberapa bagian dari proses yang tidak dilaksanakan, antara lain seperti:
    - a. Pada prosedur pengelolaan *order*, pada prosedur disebutkan setiap ada *order* dari konsumen harus dicatatkan ke dalam buku *order* produk kemasan. Akan tetapi kenyataannya, Balai Kemas belum menyediakan buku *order* produk kemasan.
    - b. Pada prosedur pelayanan konsultasi desain/redesain, di dalam prosedur ini setiap desain yang dibuat sebelum dicetak harus

melalui bagian *quality control*, untuk memastikan sesuai dengan keinginan pelanggan. Akan tetapi kenyataannya, pada saat ada petugas khusus yang menangani *quality control* terkadang bagian ini dilewatkan walaupun sudah ada yang ditunjuk sebagai petugas *quality control*. Setelah petugas yang menangani *quality control* pensiun, pemeriksaan *quality control* tidak lagi dilakukan. Agar bisa menghasilkan produk yang baik dan berkualitas, peran petugas *quality control* penting. Melalui *quality control*, seorang pemimpin dapat memastikan apakah layanan produk/jasa yang diterima konsumen sudah layak atau bahkan standar mutunya perlu ditingkatkan lagi (Ramadhany and Supriono, 2017).

- c. Prosedur pengendalian mutu produk, pelaksanaan dari prosedur ini juga tidak sesuai dengan prosedur yang dijadikan dokumen baku pengendalian mutu produk. Pada prosedur ini produk-produk yang tidak memenuhi persyaratan harus diberi tanda dan dipisahkan pada tempat yang berbeda serta dicatat jumlah produk yang tidak sesuai. Dalam pelaksanaannya, petugas *quality control* yang akan melakukannya tidak ada, tidak ada pencatatan produk yang tidak sesuai dan tidak ada pemilahan mana yang bisa diolah kembali, diberikan cuma-cuma atau dijual dengan harga yang murah. Dari setiap lot pesanan terkadang tidak disimpan 1 sampel ke dalam *master sampel* untuk kepentingan identifikasi di kemudian hari.

#### **Penerapan Klausul 5 Kepemimpinan:**

Berdasarkan hasil perhitungan penerapan klausul 5 cukup baik yaitu 71,43%, akan tetapi perbaikan-perbaikan tetap perlu dilakukan agar bisa lebih baik lagi. Berikut penjelasan beberapa hal yang perlu mendapatkan perbaikan-perbaikan:

- a. Pada klausul 5.1 kepemimpinan dan komitmen, Berdasarkan hasil wawancara, manajemen puncak atau Kepala Balai Kemasan telah menunjukkan kepemimpinan dan komitmen yang baik. Namun untuk perbaikan di masa yang akan datang, Kepala Balai Kemasan perlu memastikan kembali integrasi persyaratan SMM dalam proses bisnis Balai Kemasan dan terus memotivasi karyawan agar kepedulian dalam menjalankan SMM semakin meningkat.
- b. Pada klausul 5.2 kebijakan, manajemen puncak dan jajarannya telah menetapkan kebijakan mutu dan sebagian sudah dilaksanakan. Secara bertahap diharapkan dapat dilaksanakan sepenuhnya,
- c. Pada klausul 5.3 peran, tanggung jawab dan wewenang, Balai Kemasan Produk Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat, dalam rangka peningkatan

kinerja manajemen puncak dan jajaran perlu melaporkan kinerja Sistem Manajemen Mutu (SMM) dan peluang perbaikannya.

#### **Penerapan Klausul 6 Perencanaan:**

Penerapan klausul 6 perencanaan masih rendah, hal ini bisa dilihat dari hasil perhitungan gap analisis diperoleh nilai 18,18 % atau dengan kata lain masih sangat membutuhkan perbaikan. Berikut ini hal-hal yang harus mendapatkan perhatian untuk mendapatkan perbaikan:

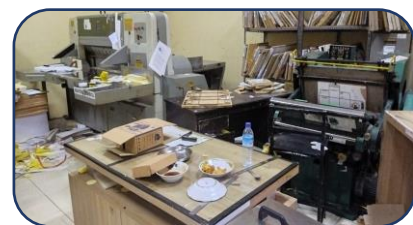
- a. Pada klausul 6.1 tindakan pada peluang dan resiko, Balai Kemasan Belum menentukan peluang dan resiko, sehingga untuk perencanaan dan tindakan yang akan diambil guna mengatasi resiko serta mengambil peluang belum dilakukan.
- b. Pada klausul 6.2 sasaran mutu dan perencanaan, Balai Kemasan sudah menetapkan sasaran mutu pada fungsi, tingkat dan proses yang diperlukan untuk sistem manajemen mutu. Akan tetapi untuk perencanaan dalam upaya mencapai sasaran mutu belum ditentukan.
- c. Pada klausul 6.3 perubahan perencanaan, terkait dengan perubahan pada SMM, Balai Kemasan belum menentukan karena rapat terkait penerapan, evaluasi ISO belum pernah dilakukan sehingga belum bisa diputuskan apakah ada perubahan apa tidak.

Tidak adanya perencanaan yang baik akan berpengaruh juga terhadap pelayanan. Pelayanan akan maksimal jika aktivitas manajemen dilakukan secara efektif dan efisien. Aktivitas manajemen adalah aktivitas perusahaan yang diatur dengan baik guna menjadikan perencanaan yang sudah dilakukan dapat terealisasi, baik perencanaan produksi maupun perencanaan dalam bentuk sikap dan perbuatan (Yunus, 2014)

#### **Penerapan Klausul 7 Pendukung:**

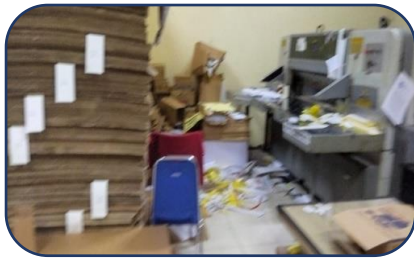
Berdasarkan hasil perhitungan, penerapan klausul 7 sebesar 58,33% atau masih perlu ada perbaikan-perbaikan. Berikut ini hal-hal yang perlu mendapatkan perhatian untuk perbaikan-perbaikan di kemudian hari:

- a. Pada klausul 7.1 sumber daya, lingkungan tempat proses produksi belum sepenuhnya kondusif.
  - Perlu ada penambahan pendingin ruangan di ruang produksi agar suasana lebih sejuk.
  - Kebersihan ruang produksi juga kurang khususnya selepas kerja, sisa-sisa bahan masih berserakan. Hal ini bisa dilihat pada Gambar 5.



**Gambar 5.** Kondisi ruang produksi

- Tempat produksi yang menjadi satu dengan penyimpanan bahan baku. Pada Gambar 6, terlihat lembaran bahan baku pembuatan kotak kardus ditempatkan di ruang produksi.



**Gambar 6.** Ruang produksi dan penyimpanan bahan baku.

- b. Pada klausul 7.3 kepedulian, bagian ini kepedulian untuk menjalankan proses sesuai prosedur yang sudah ditetapkan dan terdokumentasi masih kurang. Komitmen perusahaan atau kepedulian menjalankan proses memberikan pengaruh positif dalam rangka meningkatkan performansi dalam mencapai keberhasilan implementasi ISO 9001:2015 (Josua *et al.*, 2016)
- c. Pada klausul 7.4 komunikasi, komunikasi internal yang secara rutin dan terjadwal belum ditentukan, hanya bersifat sesuai kebutuhan dan tidak secara khusus terkait SMM. Begitu pula dengan komunikasi dengan pihak eksternal dalam hal ini mitra Balai Kemasan. Belum ada komunikasi formal dan terjadwal yang dilakukan.
- d. Pada klausul 7.5 pengendalian informasi terdokumentasi. Banyak aktifitas yang terkait order, produksi, perbaikan mesin dan beberapa hal lainnya, belum menggunakan formulir yang telah ditentukan. Hal ini menyebabkan informasi belum terdokumentasi secara baik.

#### **Penerapan Klausul 8 Operasi:**

Dari hasil perhitungan persentase penerapan klausul 8 operasi diperoleh penerapan sebesar 70,97% atau masih memerlukan perbaikan-perbaikan. Hal-hal yang perlu mendapatkan perhatian dalam perbaikan adalah sebagai berikut:

- a. Pada klausul 8.1 perencanaan dan pengendalian operasional, selama ini Balai Kemasan belum membuat perencanaan untuk order-order yang masuk maupun perkiraan antisipasi jika ada order yang datang dalam jumlah besar. Perencanaan yang dimaksud disini adalah jadwal pengerjaan dari setiap order yang masuk, kebutuhan bahan, lama pengerjaan sehingga jika terjadi kendala akan lebih mudah diantisipasi.
- b. Pada klausul 8.3 desain dan pengembangan produk dan jasa, Balai Kemasan belum sepenuhnya menerapkan tahapan-tahapan terkait desain. Pada tahapan desain ada aktivitas melalui *quality control*

- dulu sebelum lanjut ke tahap berikutnya. Akan tetapi aktivitas ini sering dilewati.
- c. Pada klausul 8.4 pengendalian proses produksi yang disediakan eksternal, terkait dengan informasi terdokumentasi untuk pemesanan kemasan di mitra dan catatan evaluasi terhadap mitra atau pihak eksternal belum dilaksanakan dan terdokumentasi dengan baik.
- d. Pada klausul 8.5 produksi dan penyediaan jasa, Balai Kemasan belum menyiapkan tenaga khusus yang menjadi *quality control* selama proses produksi berlangsung.
- e. Pada klausul 8.7 pengendalian ketidaksesuaian keluaran, Balai Kemasan belum menyimpan informasi terdokumentasi yang menjelaskan ketidaksesuaian, menjelaskan tindakan yang diambil, menjelaskan konsesi yang didapat; mengidentifikasi otoritas memutuskan tindakan terhadap ketidaksesuaian. Hal ini dikarenakan ketidaktahuan dari operator terkait perlunya menyimpan informasi terdokumentasi yang menjelaskan ketidaksesuaian.

#### **Penerapan Klausul 9 Evaluasi Kerja:**

Penerapan klausul 9 evaluasi kerja diperoleh nilai sebesar 11,11%. Penerapan dari klausul ini masih sangat rendah dan sangat membutuhkan perbaikan-perbaikan. Berikut ini hal-hal yang perlu diperhatikan agar bisa dilakukan perbaikan-perbaikan:

- a. Pada klausul 9.1 pemantauan, pengukuran, analisis dan evaluasi, Balai Kemasan belum menentukan apa yang perlu dipantau dan diukur terkait SMM, mengevaluasi kinerja dan efektivitasnya SMM, menyimpan informasi terdokumentasi dengan benar ada bukti hasilnya. Dengan adanya evaluasi kinerja akan membantu menilai apakah SMM yang diterapkan selama ini sudah terlaksana dengan baik ataukah tidak.
- b. Pada klausul 9.2 audit internal, Balai Kemasan belum merencanakan jadwal pelaksanaan audit internal secara berkala. Selama ini audit internal baru sekali dilakukan. Seharusnya ini rutin dilakukan sebelum audit eksternal dilakukan. Menurut Hartanti dan Jombang (2021), audit internal harus dilakukan secara rutin sebagai bentuk komitmen nyata dari perusahaan dalam menjaga kualitas kerja berdasarkan ISO 9001:2015.

#### **Penerapan Klausul 10 Peningkatan:**

Berdasarkan hasil perhitungan penerapan klausul 10 sebesar 66,67% dan hal ini perlu ada perbaikan-perbaikan. Di bawah ini merupakan hal-hal yang menjadi temuan dan perlu mendapatkan perbaikan :

- a. Pada klausul 10.2 ketidaksesuaian dan tindakan perbaikan, dikarenakan belum adanya proses evaluasi dari penerapan SMM, sehingga tahapan memperbaiki kesesuaian, kecukupan dan

keefektifan SMM belum dilakukan, selain itu pengendalian dokumen informasi terdokumentasi belum dilakukan secara baik.

Penerapan ISO 9001:2015 yang belum sesuai harapan, dikarenakan adanya beberapa hambatan-hambatan. Menurut Ramadhani, Supriono (2017) hambatan-hambatan yang dihadapi dalam penerapan ISO 9001:2015 adalah:

- 1) Sumber daya manusia yang terbatas.
- 2) Menumpuknya pekerjaan dalam satu divisi bisa menyebabkan terkadang karyawan kurang fokus.
- 3) Pemahaman karyawan kurang mengenai ISO 9001:2015.
- 4) Karyawan tidak melaksanakan standar operasional prosedur yang diberikan secara konsisten, bahkan ada yang tidak menjalankan prosedur tersebut sama sekali.
- 5) Pelaksanaan prosedur belum jelas dan tidak rinci.
- 6) Belum ada sosialisasi kepada pihak eksternal dari perusahaan.

### 3.2 Rekomendasi Perbaikan

Setelah dilakukan gap analisis terhadap penerapan SMM ISO 9001:2015 senilai 57,35%, langkah selanjutnya adalah memperbaiki hal-hal yang kurang dari penerapan SMM 9001:2015. Berikut ini beberapa rekomendasi yang penulis sarankan untuk dilakukan perbaikan, antara lain:

#### Rekomendasi Perbaikan Penerapan Klausul 1

Ruang lingkup SMM perlu ditinjau ulang agar bisa mendukung terwujudnya visi misi dari Balai Kemasan. Sebagai usulan, sebaiknya dimasukkan juga ke dalam ruang lingkup SMM pembinaan kemasan kepada Industri Kecil dan Menengah.

#### Rekomendasi Perbaikan Penerapan Klausul 2 dan 3

Kepala Balai perlu menyampaikan kepada jajarannya untuk mempelajari kembali dokumen-dokumen yang terkait dengan ISO 9001:2015, sehingga orang-orang yang terlibat dalam SMM lebih paham mengenai pentingnya penerapan ISO 9001:2015.

#### Rekomendasi Perbaikan Penerapan Klausul 4

- Isu-isu internal dan eksternal perlu senantiasa di diperbaharui secara rutin melalui mekanisme rapat khusus SMM agar bisa segera dicarikan solusi.
- Kebutuhan dari pihak berkepentingan perlu diperbaharui dan dicarikan solusinya agar ke depannya bisa terpenuhi. Selain itu dalam penyusunan rencana, Balai Kemasan perlu memperhatikan kebutuhan dari pihak berkepentingan.
- Ruang lingkup SMM perlu disempurnakan agar jenis-jenis produk kemasan dan jenis-jenis layanan

masuk didalamnya yang kemudian dijadikan sebagai informasi terdokumentasi.

- Beberapa proses di dalam SMM yang belum dilaksanakan sepenuhnya agar dilaksanakan, termasuk penggunaan formulir-formulir baku yang telah resmi tersimpan dalam dokumen SMM perlu ditingkatkan. Kendala seperti tidak adanya petugas *quality control*, perlu segera diatasi dengan menunjuk karyawan yang berkompeten untuk menjadi petugas *quality control*.
- Agar bahan baku kemasan terjangkau, perlu ada kebijakan dari Balai Kemasan dengan memberikan potongan harga saat IKM membeli kemasan. Untuk merealisasikannya, Balai Kemasan perlu mengusulkan peraturan gubernur yang berisi kebijakan ini, sehingga langkah pemberian potongan harga memiliki payung hukum untuk diterapkan.
- Untuk memenuhi Pendapatan Asli Daerah (PAD), Balai Kemasan perlu mengusulkan perubahan Peraturan Daerah (Perda) yang mengatur retribusi. Hasil penjualan bahan kemasan atau kemasan, pemanfaatan beberapa mesin-mesin di Balai Kemasan yang belum dimasukkan ke dalam sumber PAD, agar diusulkan saat pengajuan perubahan Perda Retribusi.
- Prosedur keselamatan kerja agar segera disusun dan dijadikan dokumen baku yang wajib dilaksanakan.
- Kebutuhan IKM akan kemasan *flexible* yang *full colour* bisa dipenuhi dengan menggunakan *paper aluminium foil* atau *paper metalize*.

#### Rekomendasi Perbaikan Penerapan Klausul 5

- Manajemen Puncak harus lebih proaktif memantau pelaksanaan SMM di Balai Kemasan, memastikan proses-proses yang dilaksanakan sesuai dengan prosedur baku yang sudah ditetapkan.
- Rapat terkait SMM harus rutin dijadwalkan dan dilaksanakan untuk memantau pelaksanaan SMM.
- Laporan kinerja dan pelaksanaan SMM harus rutin dilaporkan oleh pop manajemen dan jajarannya.

#### Rekomendasi Perbaikan Penerapan Klausul 6

- Balai Kemasan harus segera menentukan peluang dan resiko, sehingga perencanaan dan tindakan yang akan diambil guna mengatasi resiko bisa segera dilakukan.
- Perencanaan untuk menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh agar sasaran mutu bisa tercapai agar segera disusun.

#### Rekomendasi Perbaikan Penerapan Klausul 7

- Kepala Sub Bagian Tata Usaha perlu menginventaris kebutuhan yang terkait tempat produksi, penyimpanan bahan baku dan barang jadi untuk diusulkan pengadaanya di tahun berikutnya agar suasana ruang produksi lebih nyaman karena

- bahan baku dan produk jadi sudah memiliki tempat sendiri untuk penyimpanannya.
- Kepala Seksi Teknis Kemasan perlu mengarahkan kembali kembali kepada staf produksi untuk merapikan kembali tempat kerja setelah selesai bekerja.
  - Kepala Sub Bagian Tata Usaha perlu menyusun jadwal rapat rutin baik ditingkat struktural maupun rapat dengan semua karyawan-karyawati di Balai Kemasan agar komunikasi berjalan dengan baik.
  - Kepala Balai Kemasan perlu mengagendakan rapat dengan pihak eksternal guna membicarakan mengenai penerapan ISO 9001:2015 di Balai Kemasan dan aturan-aturan yang harus dipenuhi oleh mitra Balai Kemasan.
  - Pengandaian informasi terdokumentasi perlu menjadi perhatian khusus wakil manajemen (Kepala Sub Bagian Tata Usaha). Beberapa proses yang dipersyaratkan oleh ISO 9001:2015 harus menggunakan form yang sudah tersedia. Sehingga kedepannya administrasi akan lebih baik dan memudahkan penelusuran jika terjadi masalah.

#### **Rekomendasi Perbaikan Penerapan Klausul 8**

- Untuk setiap order-order yang masuk perlu dibuatkan perencanaan dan penjadwalannya. Perencanaannya terkait kebutuhan bahan baku, sumber daya yang mengerjakan, sampai kepada jadwal pengerjaan per proses.
- *Quality control* pada tahapan yang sudah ditentukan dalam SMM harus dilaksanakan. Pimpinan perlu segera menunjuk petugas yang berkompeten untuk menjadi petugas *quality control*.
- Untuk barang-barang jadi yang tidak sesuai atau cacat, perlu diperlakukan sebagaimana yang tercantum dalam prosedur pengendalian mutu produk dan tercatat.
- Mitra-mitra Balai Kemasan perlu dimasukkan kedalam *database* dan secara berkala diadakan evaluasi terkait dengan mitra.
- Informasi-informasi terdokumentasi perlu dibuatkan tempat khusus sesuai kaidah pengarsipan, lebih bagus jika tersedia program komputer untuk memudahkan penyimpanan dokumen dalam bentuk *softcopy*.
- Data-data terkait konsumen, data supplier, data ikm yang pernah mendapatkan pelatihan atau pendampingan, ikm yang pernah mendapatkan bantuan kemasan maupun bantuan alat, perlu dijadikan satu dan diinput pada program komputer.

#### **Rekomendasi Perbaikan Penerapan Klausul 9**

- Untuk memastikan SMM berjalan secara efektif dan efisien, bisa mencapai target yang diinginkan maka perlu dilakukan pemantauan, pengukuran, analisis dan evaluasi. Menyimpan informasi terdokumentasi dengan benar ada bukti hasilnya.

- Tim audit internal yang sudah terbentuk saat pendampingan penerapan ISO 9001:2015 oleh pihak yang ditunjuk Kementerian Perindustrian perlu diberdayakan kembali untuk melakukan audit. Audit Internal harus dilakukan sebagai bagian persyaratan penerapan ISO 9001:2015. Balai Kemasan perlu menjadwalkan waktunya agar bisa segera terlaksana. Dengan adanya audit secara berkala. Sehingga jika ada kekurangan-kekurangan dalam penerapan SMM ISO 9001: 2015.

#### **Rekomendasi Perbaikan Penerapan Klausul 10**

Pada tahap ini, berdasarkan hasil evaluasi penerapan SMM perlu dilakukan perbaikan-perbaikan yang terdokumentasi dengan baik hasilnya. Perbaikan dapat dimulai dari Klausul 2, guna mematangkan pengetahuan dan pemahaman karyawan terkait pentingnya penerapan ISO 9001:2015. Upaya dalam memberikan pengetahuan dan pemahaman kepada karyawan terkait penerapan ISO 9001:2015 dan penyampaian kekurangan-kekurangan yang diperoleh dari hasil gap analisis untuk diperbaiki, dapat dilakukan dengan melakukan sosialisasi. Selanjutnya perbaikan bisa dilakukan pada Klausul 6 perencanaan yang penerapannya masih rendah. Perencanaan sering dikatakan sebagai salah satu fungsi manajemen yang utama dan menjadi dasar bagi semua fungsi manajemen lainnya (Rusniati & Haq, 2014). Karena pentingnya hal tersebut proses perbaikannya perlu didahulukan.

Dengan komitmen yang kuat dari semua karyawan-karyawati untuk menerapkan ISO 9001:2015 dan terus berusaha meningkatkan kepedulian untuk melaksanakannya, kinerja Balai Kemasan akan semakin meningkat. Penerapan ISO 9001:2015 akan memberikan dampak yang positif terhadap kualitas layanan. (Nur, 2019)

#### **4. Kesimpulan**

Penerapan standar ISO 9001:2015 di Balai Kemasan Produk Daerah baru mencapai 57,35% atau masih memerlukan perbaikan-perbaikan. Pencapaian yang masih di bawah 60% tersebut berpotensi berimplikasi pada kinerja dari Balai Kemasan menjadi kurang bagus dan berpengaruh pada pelayanan kepada masyarakat. Agar penerapannya lebih optimal, setiap bagian harus menguatkan komitmen dan meningkatkan kepeduliannya dalam menerapkan ISO 9001:2015 dengan menjalankan rekomendasi-rekomendasi penelitian yang telah diberikan secara bertahap.

#### **Daftar Pustaka**

- Fernando, J. M., Purwanggono, B., & Adi, P. (2015). Analisis Kesiapan Sertifikasi ISO 9001:2015 Pada Pt. Wijara Nagatsupazki Dengan Menggunakan Metode Gap Analysis. *Industrial Engineering Online Journal*, Vol. 6, No. 2.



- Hartanti, B. & Jombang, D. (2021). Pelatihan Audit Internal Dalam Mendukung Penerapan ISO 9001 : 2015 Pada Universal Trading-Surabaya. *Comvice*, Vol. 5, No.1.
- Josua, A., Sihombing, B., Purwanggono, B., Utami, N. H., & Puspitasari, D. (2016). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Implementasi ISO 9001:2015 pada Industri Manufaktur. *Industrial Engineering Online Journal*, Vol. 7, No. 1.
- Nur, E. (2019). Pengaruh Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 Terhadap Kepuasan Peserta (Pelanggan) Dengan Mediasi Kualitas Layanan. *Sensi: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 9, No.1.
- Poerwandari, K. (2005). *Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta: LPSP3 UL.
- Ramadhany, F & Supriono, F. (2017). Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Dalam Menunjang Pemasaran (Studi pada PT Tritama Bina Karya Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 53, No.1.
- Rusniati, & Haq, A. (2014). Perencanaan strategis dalam perspektif organisasi. *Intekna*, Vol. 14, No. 2.
- Sumarauw, J. S. B., Ekonomi, F., & Manajemen, J. (2017). Pelaksanaan Quality Control Pada Produksi Air Bersih Di Pt. Air Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 5, No.2.
- Wicaksono, A. P., Rachma, N., & Khoirul, M. (2019). Pengaruh Kepuasan Pelanggan Terhadap Minat Beli Ulang Pelanggan di Toko Distortion Merch Malang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 8, No. 1.
- Yunus, A.H. (2014). *Perencanaan, Implementasi, dan Evaluasi Kebijakan (Fungsi-fungsi Manajemen)*. Majalengka: Unit Penerbitan Universitas Majalengka.