



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERANCANGAN PROGRAM SERTIFIKASI SISTEM
MANAJEMEN MUTU ISO 9001 : 2008 BERDASARKAN
ANALISIS KESENJANGAN KESIAPAN (GAP ANALISIS)
PADA SEBUAH PERUSAHAAN TRANSPORTASI DARAT
UNTUK ALAT BERAT**

SKRIPSI

**ANTONIUS PRASETYO
0806366775**

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
JUNI 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERANCANGAN PROGRAM SERTIFIKASI SISTEM
MANAJEMEN MUTU ISO 9001 : 2008 BERDASARKAN
ANALISIS KESENJANGAN KESIAPAN (GAP ANALISIS)
PADA SEBUAH PERUSAHAAN TRANSPORTASI DARAT
UNTUK ALAT BERAT**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
sarjana teknik**

**ANTONIUS PRASETYO
0806366775**

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
JUNI 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Antonius Prasetyo

NPM : 0806366775

Tanda Tangan : 

Tanggal : Juni 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :

Nama : Antonius Prasetyo
NPM : 0806366775
Program Studi : Teknik Industri
Judul Skripsi : Perancangan Program Sertifikasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Berdasarkan Analisis Kesenjangan Kesiapan (Gap Analisis) Pada Sebuah Perusahaan Transportasi Darat Untuk Alat Berat

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia

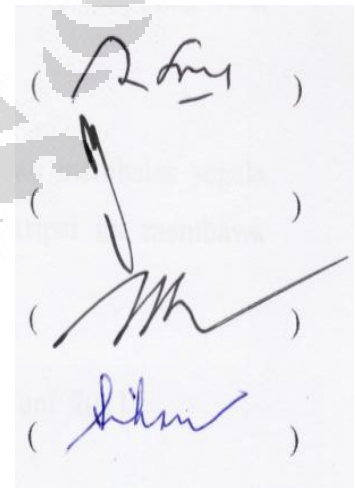
DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Rahmat Nurcahyo, M.EngSc

Penguji : Prof. Dr. Ir. T. Yuri M. Zagloel, MengSc

Penguji : Ir. M. Dachyar, MSc

Penguji : Ir. Djoko S. Gabriel, MT



(*Rahmat Nurcahyo*)
(*Prof. Dr. Ir. T. Yuri M. Zagloel*)
(*Ir. M. Dachyar*)
(*Ir. Djoko S. Gabriel*)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : Juni 2011

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Teknik Jurusan Teknik Industri pada Fakultas Teknik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Ir. Rahmat Nurcahyo, M.EngSc. selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini;
2. Bapak Dody Wahyudi dan Ibu Arifathul Chasanah dan Bapak Dwi Fajar selaku pihak perusahaan yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
3. Keluarga tercinta - Bapak, Ibu dan Adik yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral;
4. Semua teman TI-UI '08 ekstensi salemba atas waktunya dalam membantu dan memberikan semangat selama saya menyelesaikan skripsi ini; dan
5. Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhir kata, saya berharap kepada Allah swt berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok , Juni 2011

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Antonius Prasetyo

NPM : 0806366775

Program Studi : Teknik Industri

Departemen : Teknik Industri

Fakultas : Teknik

Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**PERANCANGAN PROGRAM SERTIFIKASI SISTEM MANAJEMEN
MUTU ISO 9001 : 2008 BERDASARKAN ANALISIS KESENJANGAN
KESIAPAN (GAP ANALISIS) PADA SEBUAH PERUSAHAAN
TRANSPORTASI DARAT UNTUK ALAT BERAT**

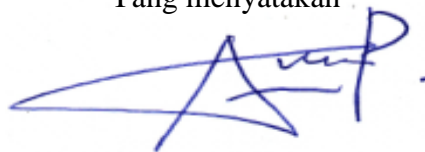
beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : Juni 2011

Yang menyatakan



(Antonius Prasetyo)

ABSTRAK

Nama : Antonius Prasetyo
Program Studi : Teknik Industri
Judul : Perancangan Program Sertifikasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Berdasarkan Analisis Kesenjangan Kesiapan (Gap Analisis) Pada Sebuah Perusahaan Transportasi Darat Untuk Alat Berat

ISO 9001:2008 adalah kualitas untuk Sistem Manajemen Mutu (SMM) yang telah terbukti efektif untuk berbagai jenis organisasi perusahaan. Untuk implementasi SMM ISO 9001 di perusahaan jasa transportasi khususnya transportasi darat sangat jarang perusahaan yang mengaplikasikan SMM ISO 9001. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk perancangan program sertifikasi mutu ISO 9001:2008 di perusahaan jasa transportasi darat untuk alat berat, dalam hal ini PT Trans SaranaNusantara Abadi, termasuk pengecualian dari persyaratan. Penelitian ini bersifat kualitatif melalui pengumpulan data menggunakan wawancara dan observasi lapangan di PT Trans SaranaNusantara Abadi. Analisis dinilai berdasarkan Analisis Kesenjangan (*Gap analysis*) dengan membandingkan keadaan di PT Trans SaranaNusantara Abadi dengan setiap klausul dalam ISO 9001:2008. Setelah celah atau kesenjangan di perusahaan tersebut diketahui, maka dapat digunakan untuk memperbaiki atau meningkatkan standar dan sistem manajemen kualitas. Dari hasil nilai rata-rata yaitu sebesar 26,77% maka dapat disimpulkan hampir semua aktifitas SMM dijalankan dan didokumentasikan hampir secara keseluruhan memenuhi persyaratan namun ada kelalaian dan terdapat hal yang tidak konsisten dalam kendali hariannya. Persyaratan pengecualian adalah desain pengembangan (7.3) dan barang milik konsumen (7.5.4).

Kata kunci : ISO 9001:2008, transportasi, gap analisis

ABSTRACT

Nama : Antonius Prasetyo
Program Studi : Teknik Industri
Judul : Design of Program Quality Management System Certification
According to ISO 9001:2008 Gap Analysis In A Inland
Transportation Company For Heavy Equipment

ISO 9001:2008 is a quality for Quality Management System (QMS) that has been proven effective for various types of organizations. For the implementation of ISO 9001 QMS in the company's transportation services are very rare, especially inland transportation company that applied the QMS ISO 9001. The purpose of this study was to design an ISO 9001:2008 quality certification program in the inland transportation services for heavy equipment, in this case PT Trans SaranaNusantara Abadi, including exemption from the requirement. This study is qualitative data collection using interviews and field observations in PT Trans SaranaNusantara Abadi. The analysis assessed based on Gap Analysis by comparing the situation in Trans SaranaNusantara PT Abadi with every clause in ISO 9001:2008. After a gaps in the company is known, it can be used to refine or improve standards and quality management systems. From the average value that is equal to 26.77%, it can be summed up almost all the activities carried out and documented QMS almost entirely meet the requirements but there are omissions and inconsistencies in daily control. Exception is the development of design requirements (7.3) and consumer's goods (7.5.4).

Keywords: ISO 9001:2008, transportation, gap analysis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
LAMPIRAN	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan	2
1.2 Diagram Keterkaitan Masalah	3
1.3 Perumusan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Ruang Lingkup Masalah	4
1.6 Metodologi Penelitian	4
1.7 Sistematika Penulisan	8
BAB 2 LANDASAN TEORI	9
2.1 Manajemen Mutu	9
2.1.1 Perkembangan Manajemen Mutu	9
2.1.2 Dimensi Mutu	12
2.2 <i>Total Quality Management (TQM)</i>	15
2.2.1 Pengertian <i>Total Quality Management</i>	15
2.2.2 Model dari <i>Total Quality Management</i>	18

2.3 Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008.....	19
2.3.1 Pengertian Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008....	19
2.3.2 Perkembangan Sejarah ISO 9000.....	23
2.3.3 Prinsip Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008.....	26
2.4 Analisis Kesenjangan (<i>Gap</i>).....	33
BAB 3 PENGUMPULAN DATA.....	36
3.1 <i>Company Profile</i>	36
3.2 Struktur Organisasi TSA.....	37
3.3 Pelanggan TSA.....	38
3.4 Konsep Jasa Transportasi.....	39
3.5 Business Process Map Sistem Manajemen Mutu ISO 9001.....	40
3.6 Analisis Kesenjangan.....	42
BAB 4 ANALISIS DATA.....	50
4.1 Perancangan Perbaikan Gap Pada Klausul 4 (Sistem Manajemen Mutu).....	50
4.1.1 Implementasi dan Dokumentasi SSM ISO 9001 : 2008.....	50
4.1.2 Penomoran Dokumen ISO 9001 : 2008.....	53
4.1.3 Manual Mutu TSA.....	54
4.1.4 Usulan Mengenai Pengumpulan, Analisis dan Pengolahan Data TSA.....	57
4.2 Perancangan Perbaikan Gap Pada Klausul 5 (Tanggung Jawab Manajemen).....	58
4.2.1 Komitmen Terhadap Sistem Manajemen Mutu.....	58
4.2.2 Usulan Struktur Organisasi TSA Untuk Perancangan ISO 9001 : 2008.....	59
4.3 Perancangan Perbaikan Gap Pada Klausul 6 (Manajemen Sumber Daya).....	62
4.3.1 Sumber Daya.....	62
4.3.2 Sumber Daya Manusia.....	64
4.4 Perancangan Perbaikan Gap Pada Klausul 7 (Realisasi Produk)	65

4.4.1 Indentifikasi Proses Layanan TSA.....	65
4.4.2 Proses Bisnis TSA.....	67
4.4.3 Informasi Kepada Konsumen.....	71
4.4.4 Pemilihan Pemasok.....	71
4.4.5 Penjaminan Layanan Jasa TSA.....	73
4.5 Perancangan Perbaikan Gap Pada Klausul 8 (Pengukuran, Analisa dan Peningkatan).....	74
4.5.1 Pemantauan dan Pengukuran Proses dan Produk.....	75
4.5.2 Tindakan Koreksi.....	76
4.5.3 Audit Internal.....	77
4.6 Model Proses Bisnis TSA Berdasarkan ISO 9001 : 2008.....	78
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	82
5.1 Kesimpulan.....	82
5.2 Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA.....	83
LAMPIRAN.....	84

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Peralatan Milik TSA.....	36
Tabel 3.2	Daftar Armada TSA.....	37
Tabel 3.3	Daftar 10 Pelanggan Terbesar TSA.....	38
Tabel 3.4	Konsep Jasa Transportasi TSA.....	39
Tabel 3.5	Tabel Analisis Kesenjangan.....	43
Tabel 3.6	Tabel Hasil Gap Analisis TSA.....	48
Tabel 3.7	Tabel <i>Range</i> Nilai <i>Gap</i> Analisis.....	48
Tabel 4.1	Hirearki Level Dokumen SMM.....	51
Tabel 4.2	Tabel Korelasi Matrik ISO 9001 : 2008 dan Prosedur SMM TSA.....	52
Tabel 4.3	Tabel Penomoran okumen ISO 9001 : 2008 di TSA.....	53
Tabel 4.4	Daftar Penomoran Setiap Dokumen di TSA.....	54
Tabel 4.5	Penjelasan Tahapan Proses Bisnis Utama TSA.....	80
Tabel 4.6	Penjelasan Tahapan Proses Pendukung TSA.....	81

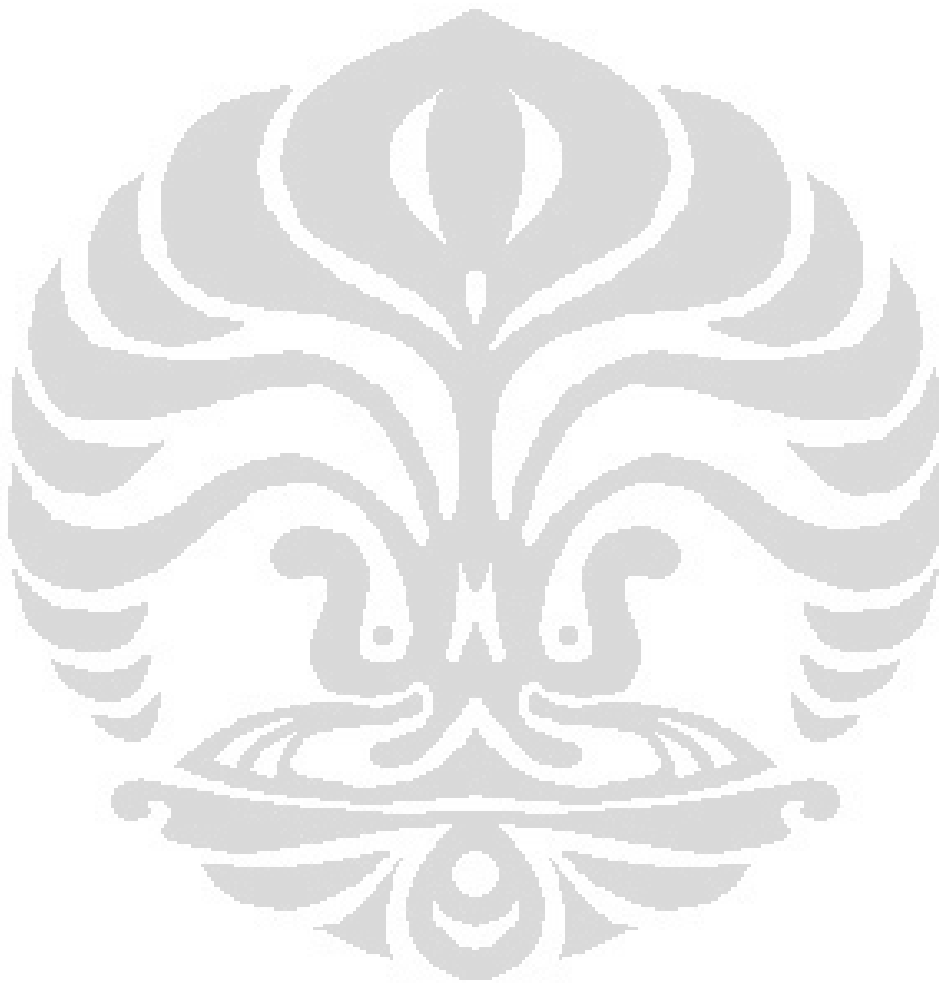
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Diagram Keterkaitan Masalah.....	3
Gambar 1.2	Diagram Alir Analisa Peningkatan Kinerja Perusahaan Jasa Transportasi.....	7
Gambar 2.1	Model TQM.....	19
Gambar 2.2	Model Proses Berdasarkan Sistem Manajemen Mutu.....	22
Gambar 2.3	Standar ISO 9001.....	26
Gambar 2.4	PDCA.....	34
Gambar 3.1	Struktur Organisasi TSA.....	37
Gambar 3.2	Proses Bisnis TSA Awal.....	40
Gambar 3.3.	Proses Perbaikan Kendaraan TSA Awal.....	41
Gambar 3.4	Bagan Alur Penilaian <i>Gap</i> Analisis.....	42
Gambar 4.1	Usulan Struktur Organisasi TSA Untuk Perancangan ISO 9001 : 2008.....	60
Gambar 4.2	Usulan Model Alur Kerja Proses Perawatan dan Perbaikan.....	63
Gambar 4.3	Alur Proses Rekrutmen Karyawan.....	64
Gambar 4.4	Alur Kerja Proses Pembuatan Desain Jasa Angkutan.....	66
Gambar 4.5	Gambar Proses Model Sistem Manajemen Mutu TSA.....	68
Gambar 4.6	Gambar Diagram Konteks.....	69
Gambar 4.7	Model Proses Kerja TSA.....	70
Gambar 4.8	Alur Kerja Proses Pemilihan Pemasok.....	72
Gambar 4.9	Alur Kerja Proses Pengiriman.....	74
Gambar 4.10	Pemetaan Proses Bisnis TSA Berdasarkan ISO 9001 : 2008.....	79

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Standar Mutu

Lampiran 2 Prosedur Pengendalian Rekaman



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

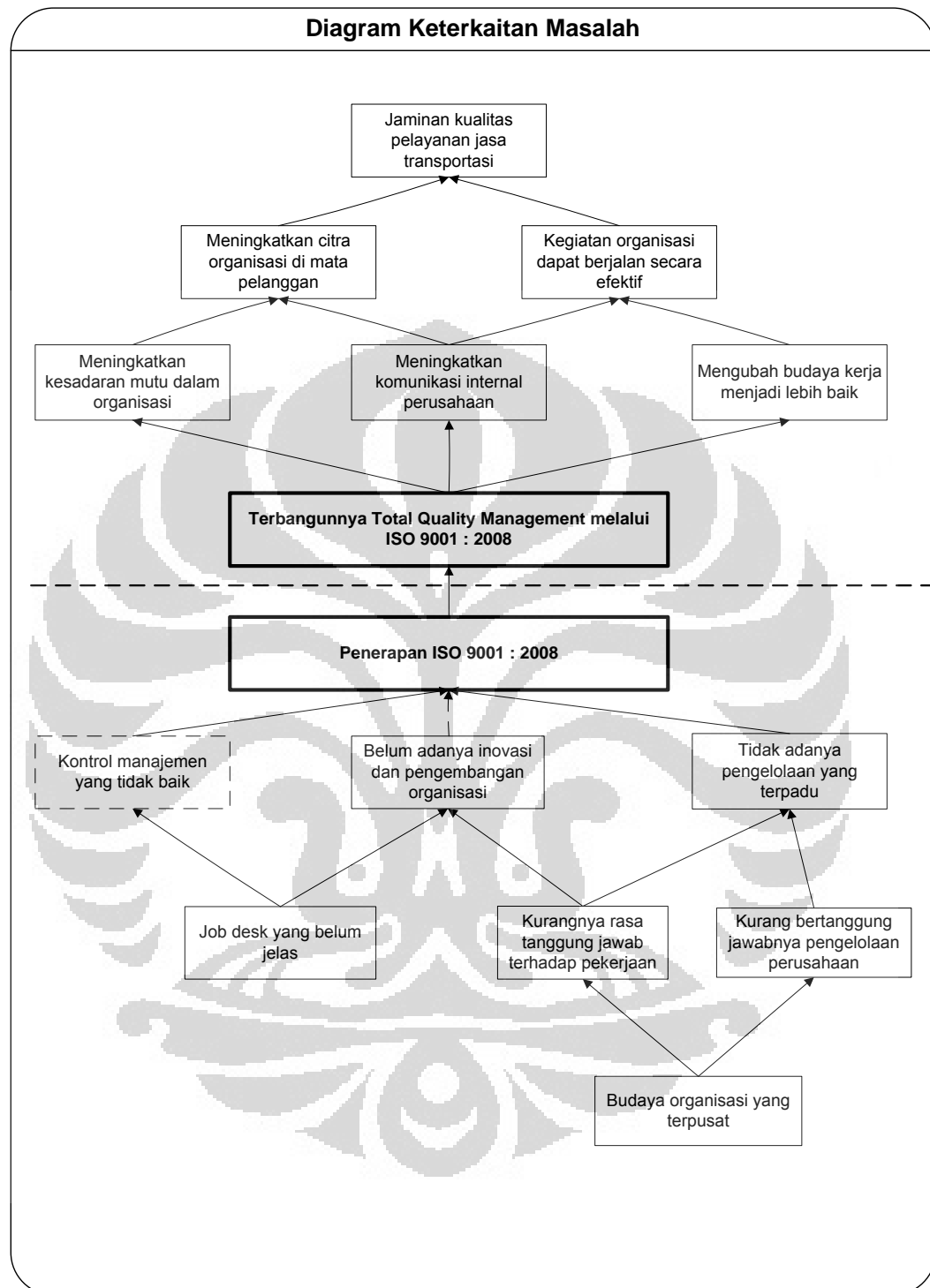
Perkembangan dunia industri dan perekonomian di Indonesia yang semakin meningkat telah membangun iklim persaingan yang semakin ketat dan kompetitif antar perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya. Dengan kondisi seperti ini, setiap perusahaan dituntut untuk dapat bertahan dan memiliki kemampuan bersaing agar dapat menghadapi iklim persaingan tersebut. Kepuasan pelanggan menjadi salah satu faktor yang berperan sangat penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan, karena hal inilah yang akan membuat perusahaan tersebut menjadi semakin besar dan mampu memenangkan setiap pertarungan bisnis.

Demikian juga persaingan yang terjadi di dunia jasa. Kualitas jasa yang bertaraf global dan ketepatan waktu pengiriman dan keamanan selama pengiriman, menjadi faktor kunci yang sangat penting yang harus selalu dijaga dan ditingkatkan, hal tersebut dilakukan agar usaha dapat lebih bersaing dan menjadi yang terbaik.

Untuk memenuhi hal itu, diperlukan suatu sistem yang standar untuk menjamin kualitas pelayanan jasa. Sehingga kualitas pelayanan jasa transportasi dapat terpenuhi dalam hal ketepatan waktu pengiriman, keamanan cargo dan ketersediaan kendaraan untuk mengangkut. Semua itu untuk menjamin kepuasan pelanggan terhadap layanan jasa yang diberikan. Hal itu dapat dicapai dengan *Total Quality Management* yang berfokus pada kepuasan pelanggan dan perbaikan yang terus-menerus.

PT Tran SaranaNusantara Abadi (TSA) adalah perusahaan jasa transportasi darat yang melayani pengangkutan alat berat menggunakan flatbad trailer, lowbed trailer dan multiaxles trailer. Perusahaan ini baru berdiri tahun 2000. Pada awalnya perusahaan ini hanya melayani cargo untuk satu kali pengiriman, untuk menjamin omzet pemasukan yang teratur dan meningkat tiap tahunnya maka perusahaan menambah lingkup pekerjaan dengan melayani pekerjaan dengan sistem kontrak. Dengan sistem kontrak pekerjaan ini maka omzet perusahaan selama 1 hingga 2 tahun ke depan lebih menjanjikan. Dengan adanya penambahan

1.2 Diagram Keterkaitan Masalah



Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah

1.3 Perumusan Masalah

Lingkungan kerja saat ini berkembang sangat dinamis karena itu perusahaan harus bisa beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan mengembangkan program-program yang bisa meningkatkan kemampuan mereka sehingga mampu bersaing secara efektif. Untuk menjamin kualitas produk maupun jasa, konsumen yang sudah mempunyai sertifikasi manajemen mutu ISO juga mewajibkan sub kontraktornya juga memiliki sertifikasi ISO.

Sebagai sub kontraktor dari perusahaan-perusahaan yang sudah menerapkan manajemen mutu ISO seperti DB Schnker, PT Rekayasa Industri, PLN, PERTAMINA dan WIKA maka PT Tran Sarana Nusantara Abadi dituntut untuk menerapkan manajemen mutu ISO.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk perancangan program sertifikasi manajemen mutu ISO 9001 : 2008 di perusahaan jasa transportasi, dalam hal ini PT Tran Sarana Nusantara Abadi.

1.5 Ruang Lingkup Masalah

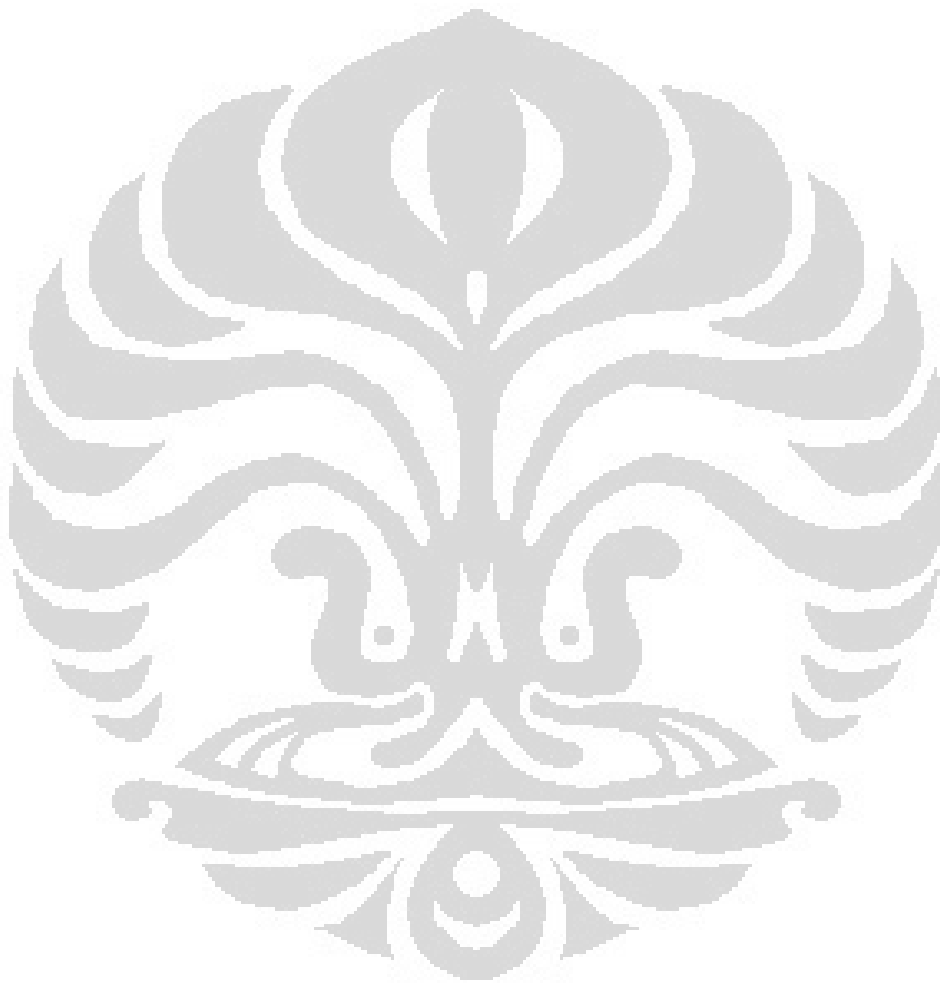
Agar pelaksanaan dan hasil dari penelitian lebih fokus dan sesuai dengan tujuan, maka ruang lingkup permasalahan dibatasi sebagai berikut:

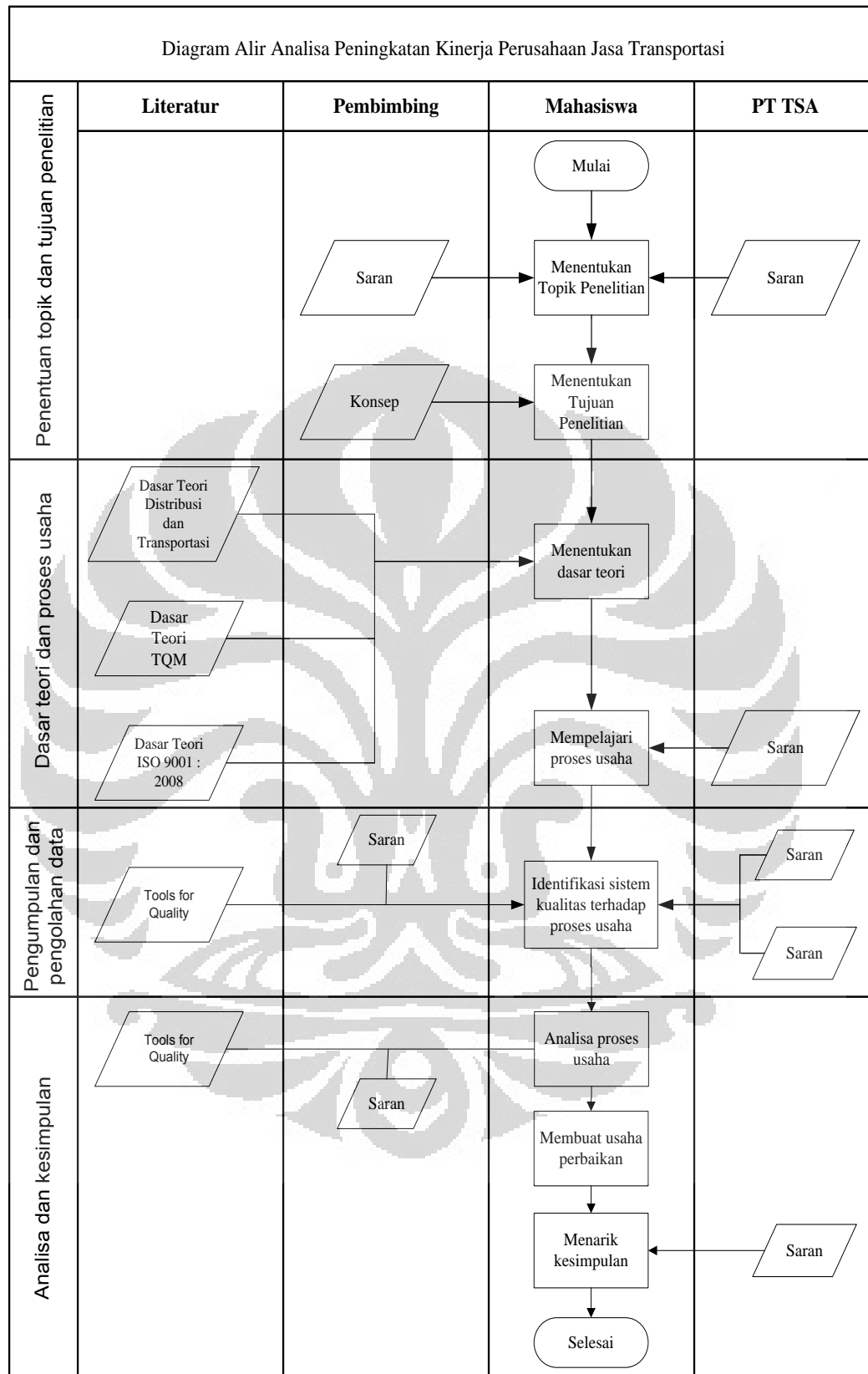
1. Penelitian dilakukan di perusahaan jasa transportasi PT Trans Sarananusantara Abadi.
2. Persyaratan sistem manajemen mutu dalam ISO 9001 : 2008 sebagai standar yang ingin dicapai.
3. Perancangan program sertifikasi ISO 9001 : 2008 di PT Tran Sarana Nusantara Abadi.

1.6 Metodologi Penelitian

Metodologi yang akan digunakan oleh peneliti sebagai langkah pengerjaan terdiri dari beberapa tahap, yaitu :

Untuk mempermudah pemahaman mengenai metodologi yang penulis lakukan, penulis telah menggambarannya ke dalam sebuah diagram alir sebagai berikut :





Gambar 1.2 Diagram Alir Analisa Peningkatan Kinerja Perusahaan Jasa Transportasi

1.7 Sistematika Penulisan

Penelitian ini terdiri dari lima bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

Bab 1 Pendahuluan

merupakan pendahuluan yang menjelaskan latar belakang dilakukan penelitian, diagram keterkaitan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab 2 Landasan Teori

merupakan landasan teori yang mendukung penulisan penelitian ini.

Bab 3 Pengumpulan Data

Bab ini menekankan pada bagaimana proses pengolahan data yang diperoleh dari penelitian. Pengumpulan dan pengolahan data merangkum data yang diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi.

Bab 4 Pembahasan

Bab ini berisi analisis terhadap hasil pengumpulan data penelitian secara komprehensif. Analisis dilakukan terhadap beberapa elemen serta hubungan antar elemen tersebut.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Bab ini menguraikan kesimpulan akhir yang dibuat berdasarkan hasil analisis dan menjawab tujuan penelitian secara menyeluruh dan pemberian saran yang ditunjukkan untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Mutu

2.1.1 Perkembangan Manajemen Mutu

Perkembangan mutu terpadu pada mulanya sebagai suatu sistem perkembangan di Amerika Serikat. Buah pikiran mereka pada mulanya kurang diperhatikan oleh masyarakat, khususnya masyarakat bisnis. Namun, beberapa dari mereka merupakan pemegang kunci dalam pengenalan dan pengembangan konsep mutu. Sejak 1980 keterlibatan mereka dalam manajemen terpadu telah dihargai di seluruh dunia. Adapun konsep-konsep mereka tentang mutu terpadu secara garis besar dapat dikemukakan berikut ini.

1. F.W. Taylor (1856-1915)

Seorang insinyur mengembangkan satu seri konsep yang merupakan dasar dari pembagian kerja (*division of work*). Analisis dengan pendekatan gerak dan waktu (*time and motion study*) untuk pekerjaan manual memperoleh gelar “Bapak Manajemen Ilmiah” (*The Father of Scientific Management*).

Dalam bukunya

tersebut Taylor menjelaskan beberapa elemen tentang teori manajemen, yaitu sebagai berikut.

- Setiap orang harus mempunyai tugas yang jelas dan harus diselesaikan dalam satu hari
- Pekerjaan harus memiliki peralatan yang standar untuk menyelesaikan tugas yang menjadi bagiannya.
- Bonus dan intensif wajar diberikan kepada yang berprestasi maksimal.
- Penalti yang merupakan kerugian bagi pekerjaan yang tidak mencapai sasaran yang telah ditentukan (*personal loss*). Taylor memisahkan perencanaan dari perbaikan kerja. Dengan demikian, dia memisahkan pekerjaan dari tanggung jawab untuk memperbaiki kerja.

2.1.2 Dimensi Mutu

Tingkatan yang dicapai oleh karakteristik yang melekat memenuhi kebutuhan atau harapan yang dinyatakan, umum tersirat atau wajib. Kualitas merupakan tingkatan yang akan dicapai oleh karakteristik yang melekat untuk memenuhi kebutuhan atau harapan yang dinyatakan secara implisit maupun eksplisit. Saat ini semua produsen meyakini pentingnya memenuhi kepuasan pelanggan pada segala aspek produk (barang dan atau jasa) yang dijual ke pasar. Para manajemen puncak perusahaan juga umumnya semakin menyadari dan memercayai adanya hubungan langsung antara kepuasan pelanggan terhadap peningkatan raihan pangsa pasar (*market share*). Kepuasan pelanggan sangat penting dan menentukan.

Salah satu tolok ukurnya adalah kualitas. Namun yang menjadi pertanyaan besar adalah kualitas seperti apa yang sesungguhnya diinginkan oleh konsumen?. Menyangkut apa saja dan apa parameternya? Bukankah produk dengan *reliability* dan performa tinggi sudah cukup memuaskan *customer*?.

Banyak lembaga konsultan ternama di Amerika Serikat mempublikasikan hasil penelitiannya dengan sinyal yang sangat jelas bahwa kepuasan pelanggan dengan indeks kepuasan yang tinggi mengalami peningkatan pertumbuhan penjualan dalam periode tertentu. Sebaliknya produk dengan level indeks kepuasan rendah, pertumbuhannya cenderung minus. Tren volume penjualan yang terus menurun adalah awal kehancuran menuju kebangkrutan.

Temuan ini tentu sangat mengagetkan dan menjadi tantangan besar khususnya para jajaran manajemen puncak. Merancang dan mengembangkan produk dengan fokus pada keinginan dan kepuasan pelanggan/konsumen nampaknya sesuatu yang tidak dapat ditawar-tawar lagi. Prof. David Garvin memberikan pemikiran mengenai mutu suatu produk dengan ringkas dan mudah dipahami. Ketika para tokoh manajemen kualitas mempunyai pemahaman yang berbeda dalam mendefinisikan kualitas itu sendiri, ilmuwan yang banyak mempelajari bidang bisnis dan manajemen proses ini memublikasikan gagasannya cerdasnya mengenai definisi yang tergolong sempurna.

¹ Hoyle, David. (2001). ISO 9000 Quality Systems Handbook (4th ed.).Oxford : Butterworth Heinemann. pp 21.

bau dari suatu produk. Dimensi aesthetic suatu mobil mainan dapat dinilai dari ukuran, bentuk/ desain dan warnanya.

8. *Percieved Quality* adalah kesan yang membekas dari produk pada pemikiran konsumen. Merupakan penilaian konsumen terhadap kualitas produk yang dihasilkan oleh merek-merek tertentu. Reputasi merk mobil mainan di mata konsumen menjadi tolok ukur kualitasnya.

Paparan Prof. Garvin di atas tergolong kompleks dan cukup rumit untuk dapat memenuhi ke delapan dimensi kualitas tersebut dari sisi produsen atau pabrikan. Dibutuhkan sumber daya dan *semangat yang* besar serta terintegrasi di semua lini perusahaan untuk dapat memenuhinya.

Mulai dari perencanaan perancangan produk, manufaktur, supplier, pemasaran, sampai layanan purna jual. Bagi industri pemula akan menghadapi masalah dan tantangan kompleks agar dapat membuat produk yang berkualitas. Namun banyak perusahaan besar dan sukses menyakini bahwa menawarkan produk dengan memenuhi Delapan Dimensi Kualitas Garvin memberikan dampak besar bagi peningkatan profitabilitasnya.

Logika sederhananya: produk berkualitas maka konsumen puas sehingga produk akan laku dan keuntungan meningkat. Walaupun Prof. David Garvin bukan seorang tokoh manajemen kualitas dunia seperti halnya Joseph M. Juran mendefinisikan kualitas sebagai ketepatan dan kesesuaian dalam pemakaian, Philip Crosby sebagai kepuasan pelanggan, Edward Deming, Kaoru Ishikawa, Taguchi dan nama besar lainnya di bidang manajemen kualitas, namun nama David Garvin tidak bisa diabaikan ketika membicarakan kualitas produk.

Delapan Dimensi Kualitas hasil penelitiannya telah membuat pemahaman kualitas yang sesungguhnya dan utuh dan menjadi tantangan besar yang positif dalam perkembangan perusahaan khususnya tim pengembangan produk.

2.2 Total Quality Management (TQM)

2.2.1 Pengertian Total Quality Management

TQM atau Total Quality Management atau manajemen kualitas total adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada

semua proses dalam organisasi. Sesuai dengan definisi dari ISO, TQM adalah suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat. Secara sederhana TQM adalah *customer focus* dan *company wide* dengan melakukan aktifitas pendekatan sistem dan aktifitas pendekatan ilmiah sehingga untuk menjadi perusahaan yang unggul sebuah perusahaan harus memberikan kepuasan konsumen melalui produk atau jasa yang dihasilkan kemudian hasilnya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Filosofi dasar dari TQM adalah sebagai efek dari kepuasan konsumen, sebuah organisasi dapat mengalami kesuksesan. TQM merupakan visi dari sebuah perusahaan yang hanya bisa didapat dengan perencanaan jangka panjang dengan cara penggambaran lalu implementasi sasaran kualitas setiap tahunnya yang merupakan tingkatan dari tujuan sebuah perusahaan dengan pemenuhan visi dan misi perusahaan. Hal itu bisa direalisasikan dengan budaya perusahaan yang menekankan peningkatan kepuasan pelanggan dengan peningkatan secara terus menerus yang harus dilakukan oleh setiap orang dalam perusahaan²

Total quality management (TQM) adalah suatu konsep manajemen yang telah dikembangkan sejak lima puluh tahun lalu dari berbagai praktek manajemen serta usaha peningkatan dan pengembangan produktivitas. Di masa lampau, literatur manajemen berfokus pada fungsi-fungsi kontrol kelembagaan, termasuk perencanaan, pengorganisasian, perekrutan staf, pemberian arahan, penugasan, strukturisasi dan penyusunan anggaran. Konsep manajemen ini membuka jalan menuju paradigma berpikir baru yang memberi penekanan pada kepuasan pelanggan, inovasi dan peningkatan mutu pelayanan secara berkesinambungan. Faktor-faktor yang menyebabkan lahirnya "perubahan paradigma" adalah menajamnya persaingan, ketidak-puasan pelanggan terhadap mutu pelayanan dan produk, pemotongan anggaran serta krisis ekonomi. Meskipun akar TQM berasal dari model-model perusahaan dan industri, namun penerapannya di semua bidang.

² J. Dahladart, Jeans, Kristensen, kai & K. Kanji, Gopal. (2007). Fundamental of Total Quality Management Process Analysis and Improvement. Taylor & Francis. pp 16.

praktek manajemen berpotensi untuk menjadi penghambat perubahan. Terkadang kekuasaan paling penting di sektor publik tidak ditemukan dalam organisasi, tetapi lebih sering terdapat pada sistem yang lebih besar. Sebagai contoh, sistem pendidikan, personalia, peraturan dan anggaran berada di luar kekuasaan organisasi sektor publik.

Selain hambatan-hambatan yang berada di luar ruang lingkup sebuah organisasi, terdapat kendala lain yang khas di setiap organisasi, seperti kurangnya akuntabilitas terhadap pelanggan, tidak jelasnya visi dan misi, penolakan terhadap perubahan dan lemahnya komitmen di kalanganli manajer senior untuk menerapkan TQM.

Potensi keberhasilan TQM sudah nampak dan dampaknya pun bisa diperlihatkan, sekarang yang dibutuhkan adalah keputusan untuk melaksanakan TQM. Hal ini mestinya menjadi bagian dari suatu strategi untuk meningkatkan komitmen lembaga- lembaga publik untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

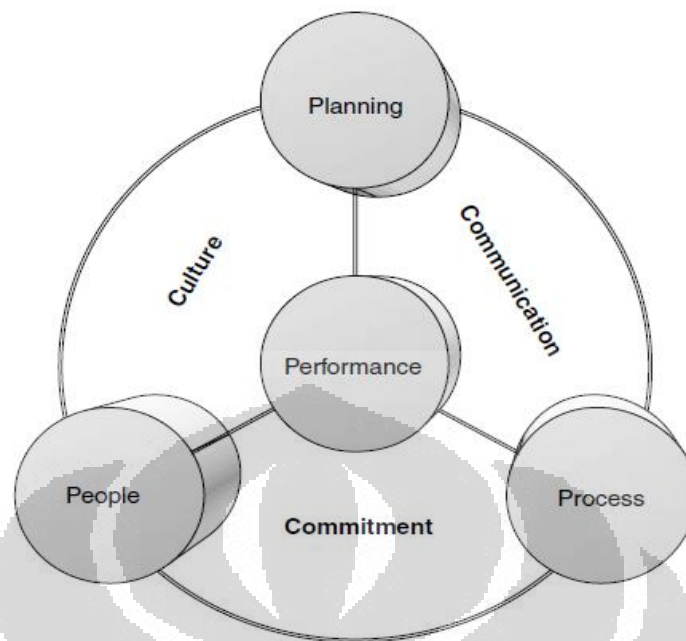
2.2.2 Model dari *Total Quality Management*

Konsep TQM pada dasarnya sangat sederhana. Setiap bagian dari suatu organisasi memiliki pelanggan, baik dari luar maupun internal organisasi dan setelah itu untuk identifikasi permintaan pelanggan maka diadakan pertemuan untuk membentuk inti dari pendekatan kualitas secara total³.

Tiga kebutuhan manajemen yaitu :

- Perencanaan yang didalamnya termasuk di dalamnya terdapat kebijakan dan strategi organisasi.
- Proses dan sistem manajemen yang mendukung.
- Perbaikan, baik itu alat, karyawan yang harus diberikan pengetahuan dan pelatihan yang benar.

³ Oakland, John and Marosszeky, Marton. 2006. *Total Quality in the Construction Supply Chain*. Oxford: Butterwoth Heinemann. pp 29.



Gambar 2.1 Model TQM

((Sumber : Total Quality In The Constructioan Supply Chain, 2006)

Ini harus dimulai oleh manajemen yang paling senior dan mengalir melalui organisasi ini. Karena itu, kerja sama tim, SPC, atau sistem manajemen mutu, dapat digunakan sebagai ujung tombak untuk mendorong TQM melalui suatu organisasi. Perhatian terhadap berbagai aspek operasional perusahaan dimulai dari pembelian melalui distribusi, dari data rekaman untuk mengendalikan bagan atau *chart* merencanakan apa yang dibutuhkan untuk keberhasilan dari sistem manajemen mutu yang baik, atau pelaksanaan SPC, akan memiliki efek Hawthorne yaitu, memusatkan perhatian organisasi kepada pelanggan / pemasok, baik di dalam maupun di luar organisasi.

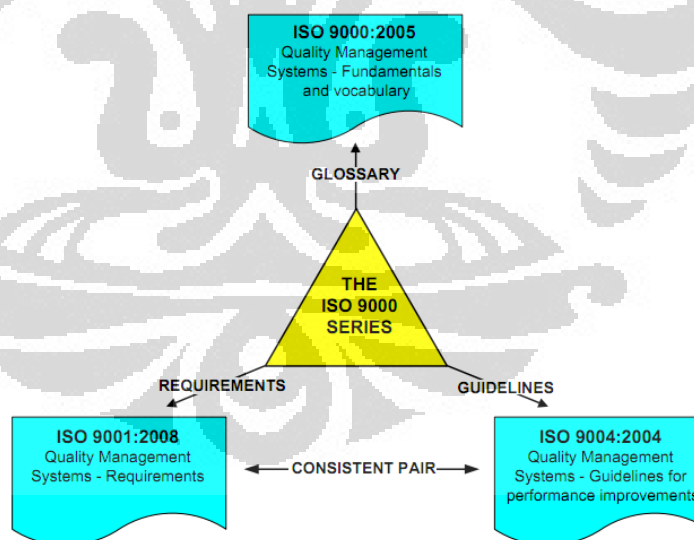
2.3 Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008

2.3.1 Pengertian Sistem Manajemen Mutu ISO 9001

ISO (The International Organization for Standardization) adalah federasi dunia yang beranggotakan badan-badan standar nasional. Pekerjaan penyiapan Standar Internasional dilakukan melalui komite teknik ISO. Tugas utama dari komite teknis adalah menyiapkan Standar Internasional. Draft Standar

ISO 9001:2008

Meskipun versi 2000 sebelumnya ISO 9001 berawal dari dari versi 1994 yang memerlukan proses yang baru untuk berorientasi, pendekatan bisnis yang berfokus sering ditemukan oleh Manajer Kualitas dan Lembaga Sertifikasi menjadi sangat sulit dan memakan waktu untuk melaksanakan. Namun demikian, semua itu adalah perbaikan dan akan memberikan organisasi dengan seperangkat aturan dasar untuk menjamin kepuasan pelanggan dan peningkatan yang berkelanjutan. Delapan tahun ke depan, kita akan menemukan bahwa pendekatan proses yang berorientasi adalah masih sangat relevan untuk semua organisasi, tidak peduli apakah mereka adalah produsen atau penyedia layanan, perusahaan besar atau kecil. Ketika perbaharuan ISO 9001 tahun lalu, ditemukan bahwa adanya persyaratan yang lebih dari cukup sesuai keinginan organisasi dan harapan dan sebagainya sedikit dibutuhkan perubahan. Versi 2008 hanya memperkenalkan klarifikasi kepada yang ada persyaratan dengan revisi kecil untuk meningkatkan konsistensi dengan Standar Keselamatan (OHSAS 18001) dan Standar Lingkungan (ISO 14001) Manajemen Sistem.



Gambar 2.3 Standar ISO 9001

(Sumber : ISO 9001: 2008 for Small Businesses (Fourth Edition), 2010)

2.3.3 Prinsip Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008

Prinsip-prinsip ini dapat digunakan oleh manajemen senior sebagai kerangka kerja untuk memandu organisasi perusahaan ke arah perbaikan kinerja.

Universitas Indonesia

Prinsip-prinsip ini berasal dari pengalaman kolektif dan pengetahuan para pakar internasional yang berpartisipasi dalam ISO Panitia Teknis ISO / TC 176, manajemen mutu dan jaminan kualitas, yang bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mempertahankan standar ISO 9000.

Delapan prinsip manajemen mutu didefinisikan dalam ISO 9000:2005 tentang sistem manajemen Fundamental dan Kualitas kosa kata, dan dalam ISO 9004:2000 tentang sistem manajemen panduan untuk perbaikan kinerja Kualitas.

Dokumen ini memberikan deskripsi standar prinsip-prinsip seperti yang ditampilkan dalam ISO 9000:2005 dan ISO 9004:2000. Selain itu, memberikan contoh dari manfaat yang diperoleh dari penggunaan mereka dan tindakan yang manajer biasanya mengambil dalam menerapkan prinsip-prinsip untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka.

- Prinsip 1: Fokus Pelanggan

Organisasi bergantung pada pelanggan dan karenanya harus memahami pelanggan saat ini dan masa yang akan datang, harus memenuhi persyaratan pelanggan dan berusaha melebihi harapan pelanggan

Manfaat :

- Peningkatan pendapatan dan pangsa pasar diperoleh melalui respon yang fleksibel dan cepat untuk peluang pasar.
- Peningkatan efektifitas dalam penggunaan sumber daya organisasi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
- Peningkatan loyalitas pelanggan terkemuka untuk mengulang bisnis.
- Menerapkan prinsip fokus pelanggan.
- Meneliti dan memahami kebutuhan dan harapan pelanggan.
- Memastikan bahwa tujuan organisasi terkait dengan kebutuhan pelanggan dan harapan.
- Mengkomunikasikan kebutuhan pelanggan dan harapan seluruh organisasi.
- Mengukur kepuasan pelanggan dan bertindak pada hasil.
- Sistematis mengelola hubungan pelanggan.

Menerapkan prinsip pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan biasanya menyebabkan:

- Memastikan bahwa data dan informasi yang cukup akurat dan dapat diandalkan.
- Membuat data dapat diakses oleh mereka yang membutuhkannya.
- Menganalisis data dan informasi dengan menggunakan metode yang valid.
- Membuat keputusan dan mengambil tindakan berdasarkan analisis faktual, seimbang dengan pengalaman dan intuisi.

- Prinsip 8: Hubungan pemasok yang saling menguntungkan

Suatu organisasi dan pemasoknya saling bergantung dan suatu hubungan yang saling menguntungkan meningkatkan kemampuan keduanya untuk menciptakan nilai

Manfaat Kunci:

- Peningkatan kemampuan untuk menciptakan nilai bagi kedua belah pihak.
- Fleksibilitas dan kecepatan respon bersama untuk perubahan kebutuhan pasar atau pelanggan dan harapan.
- Optimalisasi biaya dan sumber daya.

Menerapkan prinsip-prinsip hubungan saling menguntungkan pemasok biasanya menyebabkan:

- Membangun hubungan yang menyeimbangkan keuntungan jangka pendek dengan pertimbangan jangka panjang. .
- Mengidentifikasi dan memilih pemasok utama.
- Berbagi informasi dan rencana masa depan.
- Membangun kerjasama pengembangan dan kegiatan perbaikan.
- Menginspirasi, mendorong dan mengakui perbaikan dan pencapaian dengan pemasok.

2.4 Analisis Kesenjangan (*Gap*)

Dengan gap analisis dapat membantu untuk mengidentifikasi kesenjangan yang ada antara standar ISO dan proses organisasi perusahaan. Setelah diketahui secara jelas mengenai kesenjangan (*gap*) yang ada di perusahaan, maka dapat diambil langkah-langkah untuk mengurangi kesenjangan tersebut. Dengan pendekatan ini maka perusahaan dapat memenuhi standar ISO 9001 : 2008 dan dapat meningkatkan efektifitas sistem manajemen mutu.

Melalui *Gap Analysis Checklist*, akan memudahkan analisis unsur-unsur persyaratan ISO dalam bentuk checklist. Daftar pembanding berdasarkan pada persyaratan ISO 9001 : 2008 *Gap Analysis Checklist* terdiri dari dua tahap yang saling berhubungan.

Tahap 1 :

- Mengidentifikasi kesenjangan dalam sistem anda dengan menggunakan Gap Analysis Checklist
- Checklist yang berisi lima persyaratan yang membentuk ISO 9001:2008

Untuk mempermudah analisis setiap klausul ISO 9001 : 2008 diberi nilai atau poin sebagai berikut :

- Skor 5 : Jika organisasi atau perusahaan anda tidak memahami apa yang diperlukan atau tidak memiliki hal tersebut
- Skor 4 : Jika organisasi atau perusahaan anda tidak mempunyai namun memahami pentingnya aktivitas tersebut
- Skor 3 : Jika organisasi atau perusahaan anda memahami aktivitas tersebut adalah suatu hal baik tetapi tidak melakukannya.
- Skor 2 : Jika organisasi atau perusahaan anda melakukan aktivitas terkadang saja.
- Skor 1 : Jika organisasi atau perusahaan anda melakukan aktivitas tetapi belum sempurna
- Skor 0 : Jika organisasi atau perusahaan anda melakukan aktivitas dengan baik

Tahap 2 :

Setelah mengidentifikasi semua kesenjangan dan mengetahui yang bagian yang harus diperbaiki atau dikembangkan langkah selanjutnya adalah mengisi

BAB 3 PENGUMPULAN DATA

3.1 Company Profile

PT Tran SaranaNusantara Abadi adalah perusahaan jasa transportasi darat yang melayani jasa pengangkutan barang menggunakan kendaraan semi trailer, *lowbed trailer* dan menggunakan *multiaxle*. TSA beralamat di Jl. Pegangsaan Dua No. 65, Kelapa Gading, Jakarta Utara. Letaknya hanya berjarak kurang dari 3 km dari kawasan industri Pulogadung dan hanya sekitar 4 km dari pelabuhan utama Tanjung Priok.

TSA berdiri pada tahun 2005 dengan aktifitas jasa transportasi darat, pengangkutan alat berat menggunakan semi trailer, *lowbed trailer* dan *multiaxle*. Untuk mendukung jasa pengangkutan alat berat TSA juga mempunyai sektor bisnis *rolling* dan *jacking system*. Berikut daftar armada dan alat yang dimiliki TSA :

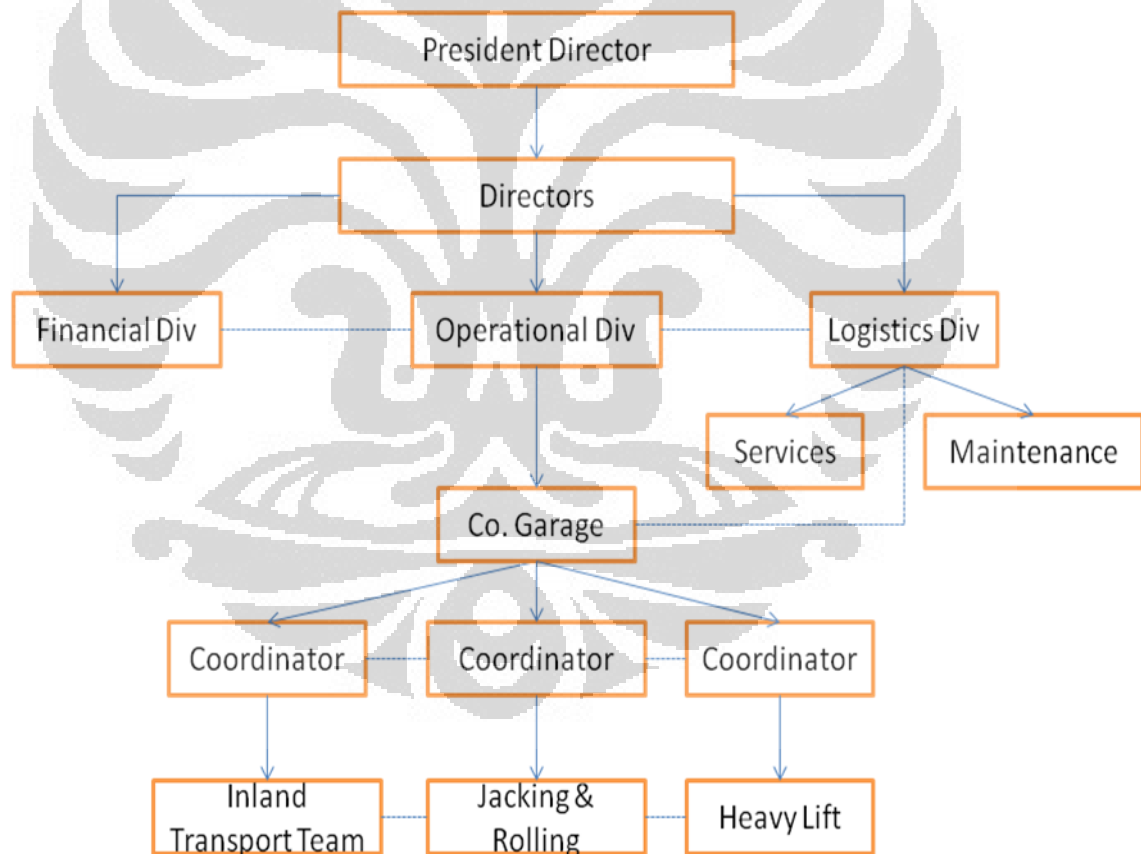
Tabel 3.1 Peralatan Milik TSA

No	Nama Alat	Kapasitas (Ton)	Jumlah (unit)
1	Lowbed Trailer	100	5
2	Lowbed Trailer	70	5
3	Lowbed Trailer	50	3
4	Lowbed Trailer	35	4
5	Lowbed Trailer	25	3
6	Semi Trailer	30	15
7	Hydrolic Jack	200	8
8	Hydrolic Jack	400	4
9	Forklift	5	1
10	Multiaxies	800	2

Tabel 3.2 Daftar Armada TSA

No	Nama Alat	Kapasitas (HP)	Jumlah (unit)
1	Volvo N10	275	8
2	Volvo N12	395	2
3	Volvo FM12	380	6
4	Volvo F12	400	15
5	Volvo FH16	520	3
6	Toyota Dyna	130	3

3.2 Struktur organisasi TSA



Gambar 3.1 Struktur Awal Organisasi TSA

Struktur organisasi tersebut merupakan struktur organisasi awal yang sudah lama diterapkan di TSA merupakan struktur organisasi yang sederhana

didasarkan pada fungsi. Hal ini cukup efisien dan fleksible dalam mengantisipasi perubahan lingkungan usaha yang begitu cepat. Sistem dalam organisasi ini dapat mengakomodasi tumbuhnya profesionalisme di perusahaan tanpa mengurangi orientasi pada sasaran usaha.

Struktur organisasi yang terlihat pada gambar 3.1 terdiri atas :

1. Dewan direksi
2. Direksi
3. Manager divisi
4. koordinator

3.3 Pelanggan TSA

Berikut adalah daftar konsumen pemakai jasa transportasi darat TSA :

Tabel 3.3 Daftar 10 Pelanggan Terbesar TSA

No	Nama Perusahaan	Bidang Usaha
1	Schenker Petrolog Utama	Transportasi dan logistic
2	Bonna Indonesia	Konstruksi Pipa
3	Raga Perkasa Ekaguna	Kontraktor
4	Berdikari Matahari Logistic	Kontraktor
5	Truba Jaya Manunggal	Kontraktor
6	Goodyear	Produsen ban
7	Pakubumi Semesta	Kontraktor
8	Thiess Contractor	Kontraktor
9	Rekayasa Industri	Kontraktor
10	Gerbang Sarana Baja	Kontraktor

Daftar tabel 3.3 adalah konsumen pemakai jasa terbesar TSA berdasarkan omzet pemakaian jasa. Dari tabel tersebut memperlihatkan banyak pemakai jasa atau konsumen TSA adalah kontraktor. Sebagian besar dari konsumen tersebut sudah memiliki sertifikasi penjaminan mutu.

3.4 Konsep Jasa Transportasi

Untuk mengetahui kebutuhan aplikasi ISO 9001 konsep jasa transportasi harus diketahui terlebih dahulu. Jasa adalah aktifitas atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Dalam arti yang lain jasa / layanan adalah setiap tindakan atau kinerja dari satu pihak yang menawarkan kepada pihak yang lain sesuatu yang tidak berwujud (*intangible*) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu.

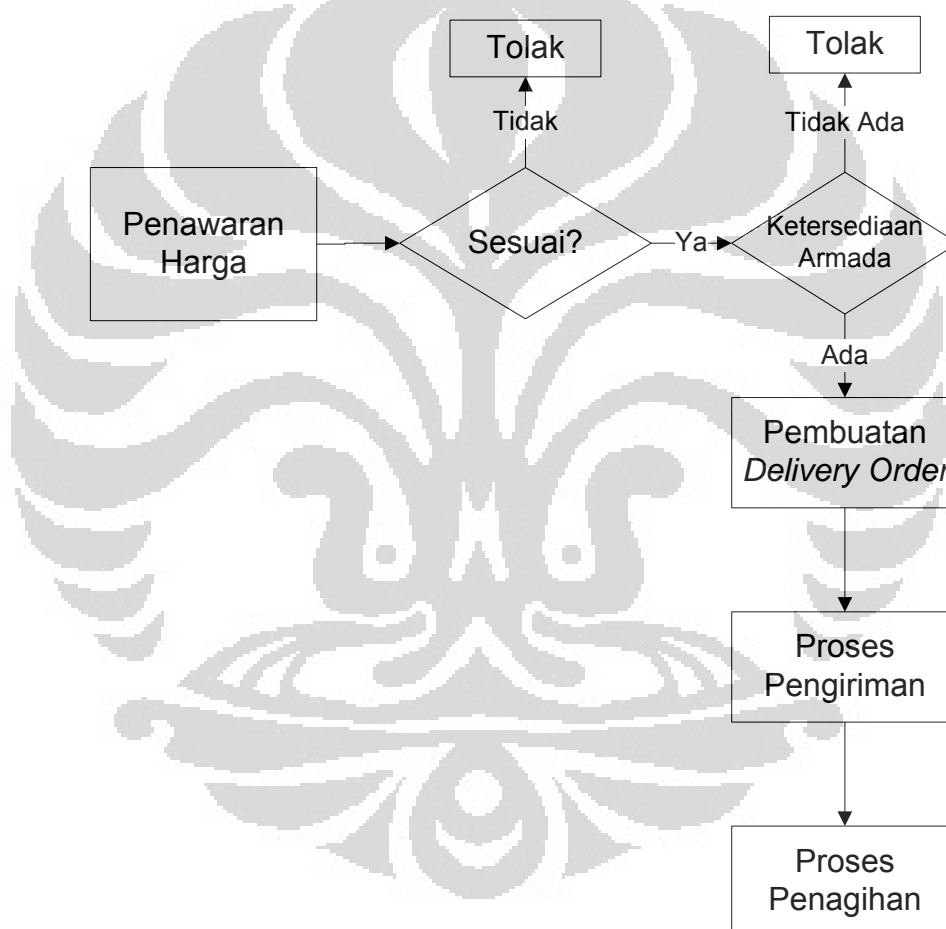
Sehingga jasa transportasi dapat didefinisikan sebagai tindakan yang ditawarkan untuk kepada pihak lain dalam bidang pengangkutan. Aktifitas yang terjadi pada jasa transportasi darat terbagi menjadi 2 unsur. Pertama secara langsung, yaitu memindahkan suatu barang dari satu tempat ke tempat yang lain menggunakan jalur darat. Yang kedua secara tidak langsung, yaitu menjaga keamanan barang tersebut, penyediaan alat untuk proses pemuatan dan penurunan barang dan penyimpanan barang.

Tabel 3.4 Konsep Jasa Transportasi TSA

No	Komponen	Jasa Transportasi
1	Produk	Jasa transportasi dimulai dari pemesanan angkutan, proses pengambilan barang, pengiriman barang di akhiri dengan penurunan barang.
2	Hasil	Barang sampai pada tempat yang diinginkan konsumen dengan selamat tanpa kerusakan.
3	Konsumen	Pemakai jasa transportasi baik secara perorangan, perusahaan swasta, maupun instansi pemerintah.
4	Operator	Sopir, operator alat, karyawan pendukung.
5	Mesin / Alat	Truk, forklift, alat jacking, dan peralatan pendukung lainnya.
6	Pemasok	Distributor suku cadang, ban, SPBU, perusahaan jasa transportasi yang lain.

3.5 Business Process Map Sistem Manajemen Mutu TSA

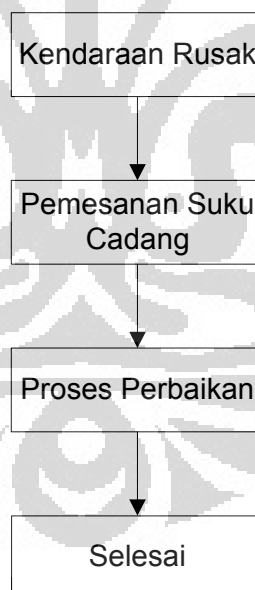
Tujuan implementasi dari sistem manajemen mutu pada perusahaan transportasi TSA adalah mencapai kualitas kepatuhan proses dengan persyaratan dari konsumen. Untuk mencapai tujuan ini, dalam hal ini sistem manajemen mutu yang mensyaratkan bahwa organisasi harus mengidentifikasi dan mengelola SMM secara efektif sesuai dengan persyaratan standar. Berikut adalah proses bisnis TSA yang diawali dengan proses penawaran harga sampai dengan pembuatan tagihan kepada para pelanggan.



Gambar 3.2 Proses Bisnis TSA Awal

Dari gambar 3.2 terlihat proses jasa hanya berpegang pada ada atau tidaknya kendaraan. Sistem Manajemen Mutu ini kurang memperhatikan kepuasan pelanggan TSA karena jika tidak ada armada TSA hanya akan menolak permintaan kendaraan dari para pelanggan.

Sistem manajemen mutu yang terkandung dalam layanan jasa transportasi TSA dapat dikelompokkan ke dalam 4 proses utama. Keempat proses itu adalah proses perencanaan mutu, proses inti, proses pendukung dan proses perbaikan kualitas. Proses pertama adalah proses pembentukan kebijakan, tujuan dan rencana mutu di perusahaan jasa transportasi TSA, yang menjadi pertimbangan adalah persyaratan dan peraturan dari pelanggan dan hukum yang berlaku. Untuk proses kedua yaitu proses perencanaan program kerja. Untuk proses inti pelayanan jasa TSA adalah kegiatan utama untuk fungsi-fungsi jasa transportasi TSA untuk memenuhi persyaratan dari pelanggan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Proses inti di TSA terdiri dari pemasaran, proses pengiriman barang, proses loading dan unloading barang. Di TSA tidak ada proses untuk mempromosikan layanan jasa yang ada, promosi hanya sekedar dari website yang tidak terbaharui. Untuk mendapatkan pekerjaan, bagian marketing di TSA mendatangi pelanggan. Hal ini dirasa kurang efektif, karena TSA akan sulit berkembang dan hanya mengandalkan para pelanggan lama.



Gambar 3.3 Proses Perbaikan Kendaraan TSA Awal

Proses perbaikan yang kendaraan dan pemesanan suku cadang pengganti dilakukan pada saat kendaraan rusak. Hal ini bisa berakibat penundaan proses pengiriman karena pada saat kendaraan rusak suku cadang tidak tersedia secara cepat, harus menunggu kiriman dari pemasok suku cadang. Ini akan semakin

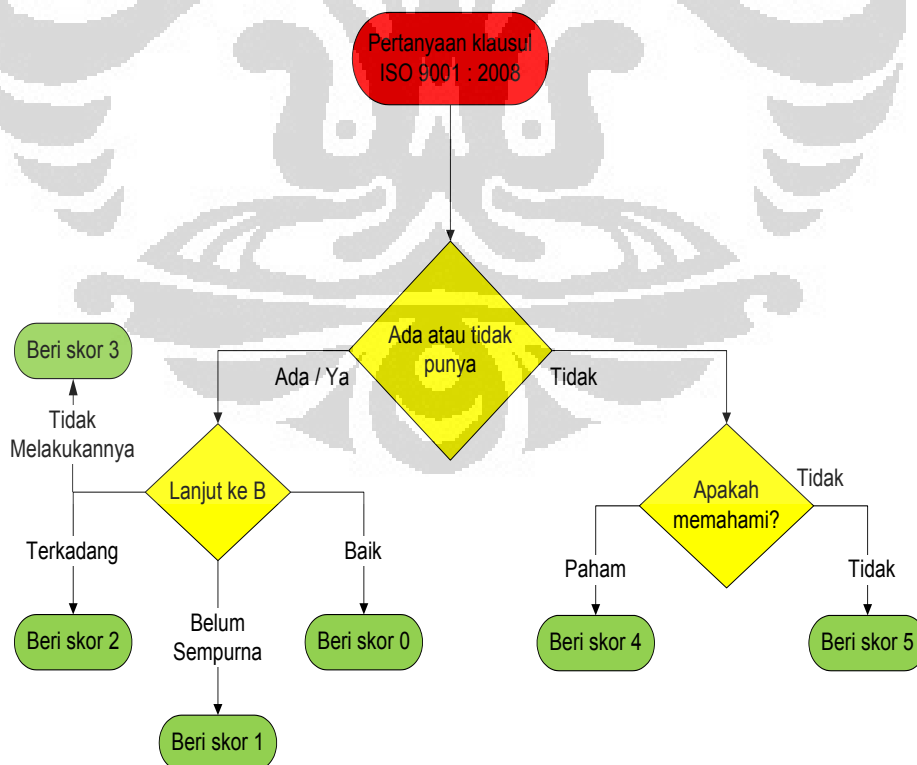
mempersulit jika kerusakan kendaraan terjadi pada malam hari, dimana para pemasok tidak mungkin melakukan pengiriman suku cadang pada malam hari.

Proses pelayanan jasa angkutan darat terdiri dari proses identifikasi barang yang akan dikirim sehingga diketahui jalur yang akan dilewati dan jenis kendaraan yang dipakai, proses pemuatan barang, proses pengiriman barang, proses penurunan muatan dan terakhir proses penagihan. Berikut ini adalah proses pelayanan jasa angkutan darat TSA :

- pengiriman menggunakan semi *trailer*
- pengiriman *medium heavylift* menggunakan *lowbed*
- pengiriman *heavylift* menggunakan *multiaxles*
- *jacking, roll on* dan *roll off*

3.6 Analisis Kesenjangan

Pembobotan dalam analisis kesenjangan dilakukan dengan cara diskusi dengan beberapa responden yang memiliki kompetensi yang cukup. Penilaian berdasarkan pada bagan alur sebagai berikut :



Gambar 3.4 Bagan Alur Penilaian *Gap* Analisis

Untuk nilai pembobotan sebagai berikut :

- Skor 5 : Jika organisasi atau perusahaan anda tidak memahami apa yang diperlukan atau tidak memiliki hal tersebut
- Skor 4 : Jika organisasi atau perusahaan anda tidak mempunyai namun memahami pentingnya aktivitas tersebut
- Skor 3 : Jika organisasi atau perusahaan anda memahami aktivitas tersebut adalah suatu hal baik tetapi tidak melakukannya.
- Skor 2 : Jika organisasi atau perusahaan anda melakukan aktivitas terkadang saja.
- Skor 1 : Jika organisasi atau perusahaan anda melakukan aktivitas tetapi belum sempurna
- Skor 0 : Jika organisasi atau perusahaan anda melakukan aktivitas dengan baik

Tabel 3.5 Tabel Analisis Kesenjangan

No	Klausul ISO	Nilai	Catatan
Klausul 4 : Sistem Manajemen Mutu			
1a	Apakah TSA mempunyai SMM ISO 9001?	3	TSA memahami dan pentingnya SMM tetapi belum melakukannya secara utuh
1b	Apakah TSA mendokumentasikan dan mengimplementasikan SMM ISO 9001?		
2a	Apakah TSA memiliki manual mutu termasuk kebijakan mutu?	3	TSA memahami pentingnya manual mutu, kebijakan dan sasaran mutu tetapi belum melakukannya. Untuk prosedur dan intruksi kerja yang ada di TSA hanya sebatas pada intruksi kerja untuk pengemudi dan operator.
2b	Apakah TSA mempunyai prosedur tertulis dan instruksi kerja?		
3a	Apakah catatan yang ada di TSA memberikan bukti bahwa angkutan yang dilakukan adalah proses yang efektif?	1	Pencatatan tentang penggunaan dana, pemakaian armada, kerusakan kendaraan, jumlah stok suku cadang, ketersediaan armada per harinya dapat membuktikan proses kerja yang efektif
3b	Apakah TSA mempunyai catatan tentang identifikasi, pemeriksaan, perlengkapan, proses layanan, pengujian dan dokumentasi?		
4a	Apakah sasaran mutu TSA termasuk persyaratan dalam pengiriman?	1	Sasaran mutu TSA berpusat pada hal pengiriman dan keamanan serta ketepatan waktu pengiriman selalu ditekankan pada setiap tingkat organisasi.
4b	Apakah persyaratan tersebut diimplementasikan, dimengerti dan dipertahankan pada semua tingkat organisasi TSA?		

Tabel 3.5 Tabel Analisis Kesenjangan (“sambungan”)

6a	Apa di TSA ada penilaian mengenai kinerja para karyawan?	3	TSA belum menemukan metode yang sesuai untuk mengukur kinerja.
6b	Apakah organisasi TSA menggunakan metode yang sesuai untuk memantau dan, mengukur kinerja Anda proses?		
7a	Apakah TSA mempunyai kegiatan rencana organisasi dan desain kontrol produk jasa dan pengembangan?	1	TSA selalu mempunyai rencana kegiatan dimasa mendatang, apa yang ingin dicapai dan pengembangan atau peremajaan kendaraan atau alat yang diperlukan.
7b	Apakah rencana pengembangan tersebut diidentifikasi dan dievaluasi lalu diverivikasi?		
Klausul 6 : Manajemen Sumber Daya			
1a	Apakah manajemen TSA memiliki dorongan dan sumber daya yang dibutuhkan?	1	TSA mempunyai karyawan yang secara khusus menjaga dan memenuhi kebutuhan pelanggan dan selalu mengkomunikasikan dengan pelanggan.
1a	Apakah manajemen TSA memiliki dorongan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan, dan memelihara SMM dan terus menerus meningkatkan efektivitas, dan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memenuhi persyaratan pelanggan?		
2a	Apakah TSA memiliki prosedur untuk memilih personel yang kompeten untuk kegiatan kerja?	2	Prosedur TSA memiliki prosedur untuk memilih personel yang berkompeten dan berpengalaman untuk tugas khusus. Tetapi belum ada catatan mengenai kompetensi para karyawan.
2b	Apakah di TSA ada evaluasi keefektifan tindakan tersebut dan memiliki catatan mengenai kompetensi personel?		
3a	Apakah organisasi TSA memberikan pelatihan atau mengambil tindakan lainnya untuk membantu mengembangkan orang-orang TSA?	0	Sebelum memulai pekerjaan karyawan TSA selalu diberi pelatihan khususnya keselamatan kerja dan mengerti pentingnya sasaran mutu yang akan dicapai.
3b	Apakah personel TSA sadar akan relevansi dan petingnya kegiatan tersebut dan bagaimana mereka memberikan kontribusi terhadap pencapaian sasaran mutu?		
4a	Apakah TSA menyediakan cukup fasilitas kerja?	0	TSA selalu menyediakan fasilitas terbaik yang diperlukan oleh para personelnnya.
4b	Apakah fasilitas seperti bangunan, ruang kerja dan utilitas, peralatan proses atau kerja, dan jasa pendukung seperti transportasi atau komunikasi telah dipenuhi oleh TSA?		

Tabel 3.5 Tabel Analisis Kesenjangan (“sambungan”)

6a	Apakah organisasi TSA mengambil tindakan korektif?	1	TSA selalu mengambil tindakan pencegahan untuk mencegah masalah terjadi kembali.
6b	Apakah tindakan korektif tersebut untuk menghilangkan penyebab masalah dan untuk mencegahnya terjadi kembali?		
7a	Apakah organisasi TSA menentukan dan menghilangkan ketidaksesuaian potensial untuk mencegah kejadian yang bermasalah?	1	TSA selalu mengambil tindakan pencegahan untuk mencegah masalah terjadi kembali.
7b	Apakah ada prosedur terdokumentasi untuk menetapkan ketidaksesuaian potensial, mengevaluasi dan melakukan tindakan yang diperlukan?		
8a	Apakah organisasi TSA terus-menerus meningkatkan keefektifan SMM?	3	TSA memahami hal ini sebagai hal yang harus dilakukan.
8b	Apakah selalu di monitor, diukur, dianalisis dan ditingkatkan?		

Hasil analisis tingkat kesenjangan per klausul ISO 9001 : 2008

Tabel 3.6 Tabel Hasil Gap Analisis TSA

Klausul	Deskripsi	Nilai	Nilai Maksimal	Prosentase
4	Sistem Manajemen Mutu	9	30	30 %
5	Tanggung Jawab Manajemen	9	35	25,71 %
6	Manajemen Sumber Daya	4	25	16 %
7	Realisasi Produk	6	35	17,14 %
8	Pengukuran, Analisa, dan Perbaikan	18	40	45 %
Rata-rata keseluruhan		9,2	33	26,77 %

Untuk range dari kesenjangan bobot sebagai berikut :

3.7 Tabel Range Nilai Gap Analisis

Kesenjangan	Intrepretasi
100%	Tidak ada dokumentasi maupun aktivitas SMM
80%	Beberapa aktivitas SMM dijalankan; akan tetapi prosedur belum terdokumentasi atau tidak konsisten. Proses pencatatan tidak berjalan
60%	Aktivitas SMM dijalankan; akan tetapi, belum ada mekanisme yang jelas dan sistematis. Aktivitas pencatatan tidak konsisten dan memiliki kendali harian.
40%	Aktivitas SMM dijalankan secara sistematis; akan tetapi mekanisme tidak terdokumentasi. Aktivitas pencatatan konsisten tetapi tidak memiliki kendali harian.
20%	Aktivitas SMM dijalankan dan didokumentasikan dan hampir secara keseluruhan memenuhi persyaratan; tetapi masih terdapat sedikit kelalaian dalam SMM.
0% - 5%	Aktivitas SMM dijalankan dan didokumentasikan. Seluruh persyaratan dipenuhi. Aktivitas pencatatan konsisten dan terkendali.

BAB 4

ANALISIS DATA

4.1 Perancangan Perbaikan *Gap* Pada Klausul 4 (Sistem Manajemen Mutu)

4.1.1 Implementasi dan Dokumentasi SMM ISO 9001 : 2008

Berdasarkan penilaian analisis sistem kesenjangan (*gap analysis*) TSA belum mengimplementasikan dan belum adanya dokumentasi berdasarkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008. Jika TSA ingin membangun sebuah sistem yang berdasarkan pada ISO 9001 : 2008 berarti karakter dari sistem yang ada di TSA harus memenuhi seluruh persyaratan yang ada di ISO 9001 : 2008. Pada ISO 9001 terdiri dari persyaratan yang jika dipenuhi maka akan membuat TSA mampu menjadi pemasok jasa yang memuaskan bagi para pelanggannya.

Dokumentasi sistem manajemen mutu terdiri dari kebijakan dan sasaran mutu, 6 prosedur kualitas dan peta proses sistem manajemen mutu, 6 prosedur kualitas, instruksi kerja untuk proses yang penting atau kritis, dan catatan kualitas. Untuk memenuhi semua persyaratan yang ditetapkan TSA bisa membuat sistem dokumentasi yang terdiri dari 4 struktur, yaitu :

1. Dokumen level pertama

Manual mutu yang berisruang lingkup aplikasi sistem manajemen mutu, terutama pada persyaratan yang bisa diaplikasikan, semua permintaan dari ISO 9001 dan dokumen referensinya dan peta proses sistem manajemen mutu.

2. Dokumen level kedua

Berisi tentang prosedur mutu yang terdiri dari 6 persyaratan prosedur ISO 9001 (prosedur audit internal, kontrol dokumen, kontrol catatan kualitas, kontrol produk yang tidak sesuai, korektif dan preventif) dan prosedur yang lain yang sesuai dengan karakteristik proses bisnis TSA yaitu di bidang jasa transportasi darat.

3. Dokumen level ketiga

Instruksi kerja dan dokumen eksternal yang menjadi referensi pekerjaan.

Di dalam proses penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008, maka TSA memerlukan beberapa dokumen terkait, antara lain Manual Mutu dan Prosedur. Pembuatan manual mutu dan prosedur ini didasarkan pada aliran produk dan informasi yang terkait dalam rangkaian proses bisnis TSA di mana perusahaan ini bergerak di bidang produksi gula. Dokumen-dokumen yang diperlukan untuk implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 di TSA memiliki Matrik Korelasi sebagai berikut.

Tabel 4.2 Tabel Korelasi Matrik ISO 9001 : 2008 dan Prosedur SMM TSA

No	Dokumen	ISO 9001 : 2008 Requirement				
		4	5	6	7	8
1	Sistem Manajemen Mutu	4.1, 4.2	5.1, 5.3, 5.4, 5.5			
2	Pengendalian Dokumen	4.2				
3	Pengendalian Rekaman	4.2				
4	Peningkatan Kinerja dan Tindakan Pencegahan					8.2, 8.3, 8.5
5	Komunikasi Internal dan Tindakan Pencegahan		5.5, 5.6			
6	Assesment Sistem Manajemen					8.2
7	Pengelolaan SDM			6.1, 6.2		
8	Pengelolaan Sarana dan Prasarana			6.1, 6.3, 6.4		
9	Penyusunan Program				7.1, 7.2, 7.3, 7.5	8.3
10	Pelayanan Jasa Transportasi Darat	4.2	5.2		7.2, 7.5	
11	Evaluasi dan Pelaporan					8.1, 8.2, 8.3, 8.4
12	Pengadaan Barang dan Jasa				7.4	

meminimalkan biaya yang tidak diperkirakan selama proses pengiriman kargo, peningkatan kapasitas layanan jasa truk, peningkatan keamanan dan ketepatan pengiriman serta kemudahan untuk memonitor proses pengiriman.

3. Level jasa dimana tujuan dari jasa yang dilakukan oleh TSA adalah pemenuhan kebutuhan dan harapan konsumen. Mengurangi kesalahan dalam proses pengiriman belum cukup untuk bertahan dalam bisnis jasa transportasi darat, TSA harus menempatkan jasa yang sesuai pada pasar yang sesuai. Dengan mengerti kebutuhan konsumen seperti apa yang para konsumen inginkan dan apa keuntungan yang diperoleh konsumen dengan menggunakan jasa TSA menjadi tujuan sasaran mutu TSA.
4. Level departemen dimana tujuan dari level departemen adalah agar setiap komponen dalam departemen atau organisasi harus mencapai sasaran mutu perusahaan. Level departemen memusatkan pada kinerja organisasi seperti kemampuan, keefektifan dan keefisienan dari organisasi. Sasaran yang hendak dicapai pada level departemen adalah meningkatkan efisiensi dengan melakukan proses bisnis dengan sumber daya sesedikit mungkin, meningkatkan komunikasi internal dan peningkatan sistem informasi.
5. Level perorangan dimana sarannya adalah meningkatkan kompetensi secara individual. Level perorangan ini berpusat pada pengembangan performa kerja karyawan dilihat dari kemampuan, pengetahuan, kompetensi, motivasi dan pengembangan kinerja karyawan. Sasaran yang hendak dicapai TSA adalah peningkatan kualitas kerja, hubungan antar karyawan menjadi lebih baik, peningkatan kemampuan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Dalam pembuatan manual mutu visi dan misi dari TSA harus jelas. Direksi TSA harus menetapkan kebijakan mutu selaras dengan visi dan misi perusahaan. Usulan visi dan misi yang harus dicapai TSA bisa dilakukan dengan pernyataan sebagai berikut:

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

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

- a. Tatacara penggunaan rekaman agar selalu dapat dibaca, siap ditunjukkan dan diambil.
- b. Tatacara identifikasi, penyimpanan, perlindungan, dan pengambilan rekaman
- c. Aturan masa simpan (retensi) rekaman dan tatacara pemusnahannya.

Untuk memudahkan pengumpulan, analisis dan pengontrolan catatan maka TSA harus mempunyai prosedur tentang pengontrolan catatan sesuai dengan klausul 4.2.4 (Pengendalian Rekaman) maka dibuatlah Prosedur Pengendalian Rekaman (TSA/PM/02), terlampir pada lampiran 2.

4.2 Perancangan Perbaikan *Gap* Pada Klausul 5 (Tanggung Jawab Manajemen)

4.2.1 Komitmen Terhadap Sistem Manajemen Mutu

Direksi TSA harus memberikan bukti komitmennya terhadap pengembangan dan penerapan sistem manajemen mutu dan secara terus menerus memperbaiki tingkat keefektifannya, yaitu dengan:

- a. Mengkomunikasikan kepada seluruh karyawan tentang pentingnya arti memenuhi persyaratan pelanggan sesuai spesifikasi teknis yang sudah ditetapkan dan selalu mematuhi peraturan dan perundangan yang berlaku, baik dalam bentuk Surat Edaran Direksi, Buletin Perusahaan dan dalam rapat-rapat di perusahaan maupun di proyek.
- b. Harus menetapkan Kebijakan Mutu TSA untuk segera dipahami oleh semua karyawan sebagai bentuk pernyataan komitmen.
- c. Sasaran mutu harus ditetapkan berdasarkan target-target yang ditentukan setiap tahunnya dan didukung dengan target-target setiap manajer unit..

4.3 Perancangan Perbaikan *Gap* Pada Klausul 6 (Manajemen Sumber Daya)

4.3.1 Sumber Daya

Untuk mencapai kelancaran dan keefektifan dalam kegiatan proses pelayanan jasa transportasi di TSA, maka Direksi menyediakan prasarana berupa:

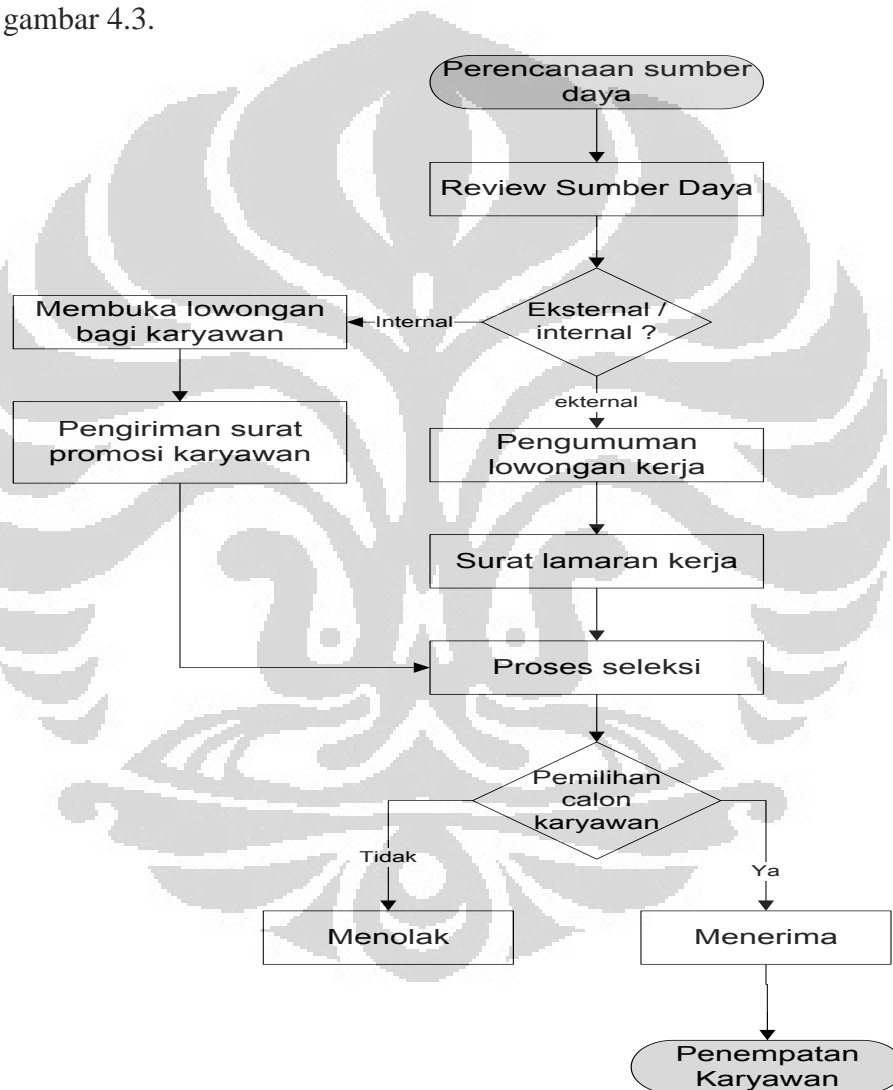
- a. Gedung kantor pusat di Jl. Pegangsaan Dua no. 65, Kelapa Gading, Jakarta, dengan pembagian ruang kerja yang nyaman dengan sistem pendingin, fasilitas toilet, dapur dan peralatan pemadam kebakaran yang cukup.
- b. Untuk kegiatan pelaksanaan jasa pengiriman disediakan truk volvo yang memiliki kehandalan untuk melintasi jalan raya maupun jalan *offroad* bahkan dengan tanjakan yang terjal, disediakan gudang penyimpanan suku cadang kendaraan dan bengkel untuk penyimpanan peralatan dan perawatan maupun perbaikan kendaraan.
- c. Menyediakan peralatan kerja yang dibutuhkan untuk pelaksanaan *maintenance* di bengkel dan setiap armada dan personelnya disediakan alat pengaman diri.
- d. Jasa pendukung misalnya berupa kendaraan operasi, telepon, mesin facsimile, jaringan internet, email dan radio komunikasi.

Untuk memenuhi persyaratan lingkungan kerja Manajer Operasional mempunyai tanggung jawab untuk mengelola lingkungan kerja yang nyaman dan rapih baik di kantor maupun di bengkel, terutama menyangkut persyaratan kesehatan dan keselamatan kerja untuk pencapaian kesesuaian persyaratan produk.

TSA belum mempunyai alur yang jelas yang dibutuhkan untuk perancangan SMM ISO 9001 : 2008. Untuk menjamin proses pengiriman berjalan dengan baik tanpa ada masalah maka diperlukan perawatan dan perbaikan. Usulan bagi TSA untuk tidak hanya perbaikan saat rusak tetapi juga *preventive maintenance* untuk mencegah kerusakan atau masalah pada saat kendaraan di jalan untuk melakukan proses jasa pengiriman cargo. Pada gambar 4.2 dijelaskan alur untuk perbaikan dan perawatan kendaraan.

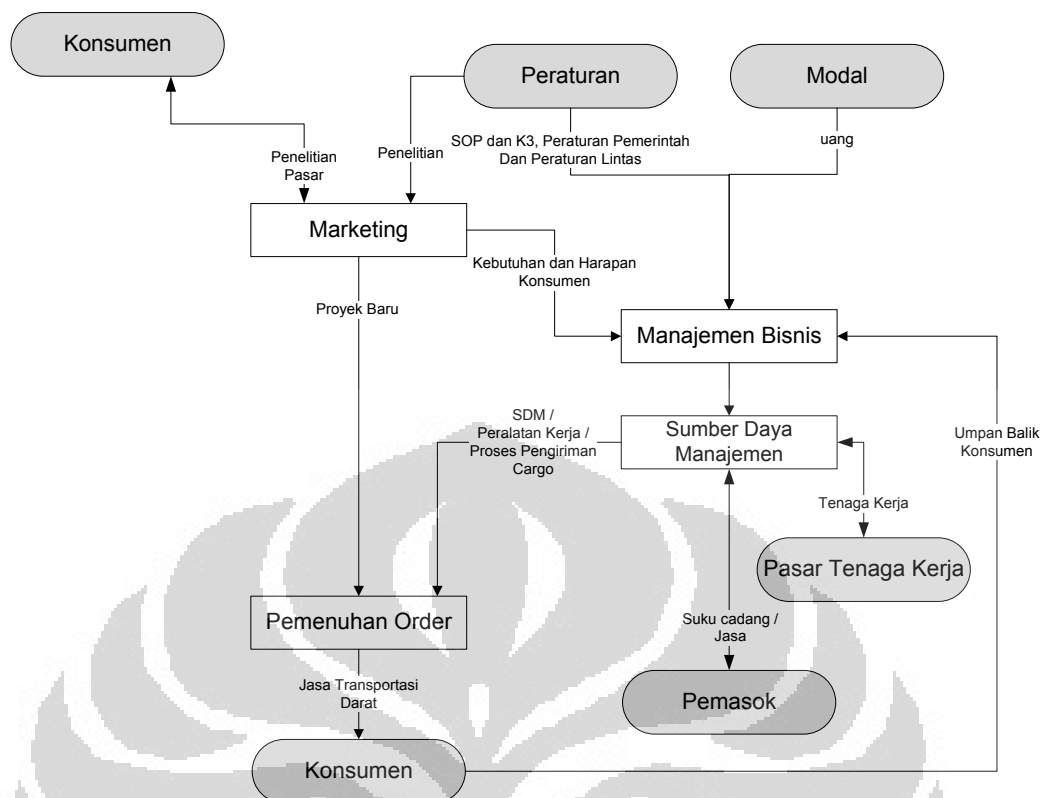
4.3.2 Sumber Daya Manusia

Personil yang melaksanakan pekerjaan terkait kualitas jasa harus kompeten atas dasar pendidikan, pelatihan, ketrampilan dan pengalaman terutama untuk masalah kesehatan dan keselamatan kerja. Proses perekrutan karyawan baru sebaiknya TSA tidak hanya mengandalkan dari internal TSA saja. TSA harus membuka diri dengan melakukan perekrutan karyawan baru dari eksternal TSA. Usulan proses perekrutan karyawan baru di TSA dapat menggunakan bagan alur pada gambar 4.3.



Gambar 4.3 Alur Proses Rekrutmen Karyawan

Untuk menjamin kompetensi kesadaran dan pelatihan para karyawan, manajer HRD yang ada di TSA sebaiknya mempunyai peran dan tanggung jawab untuk :

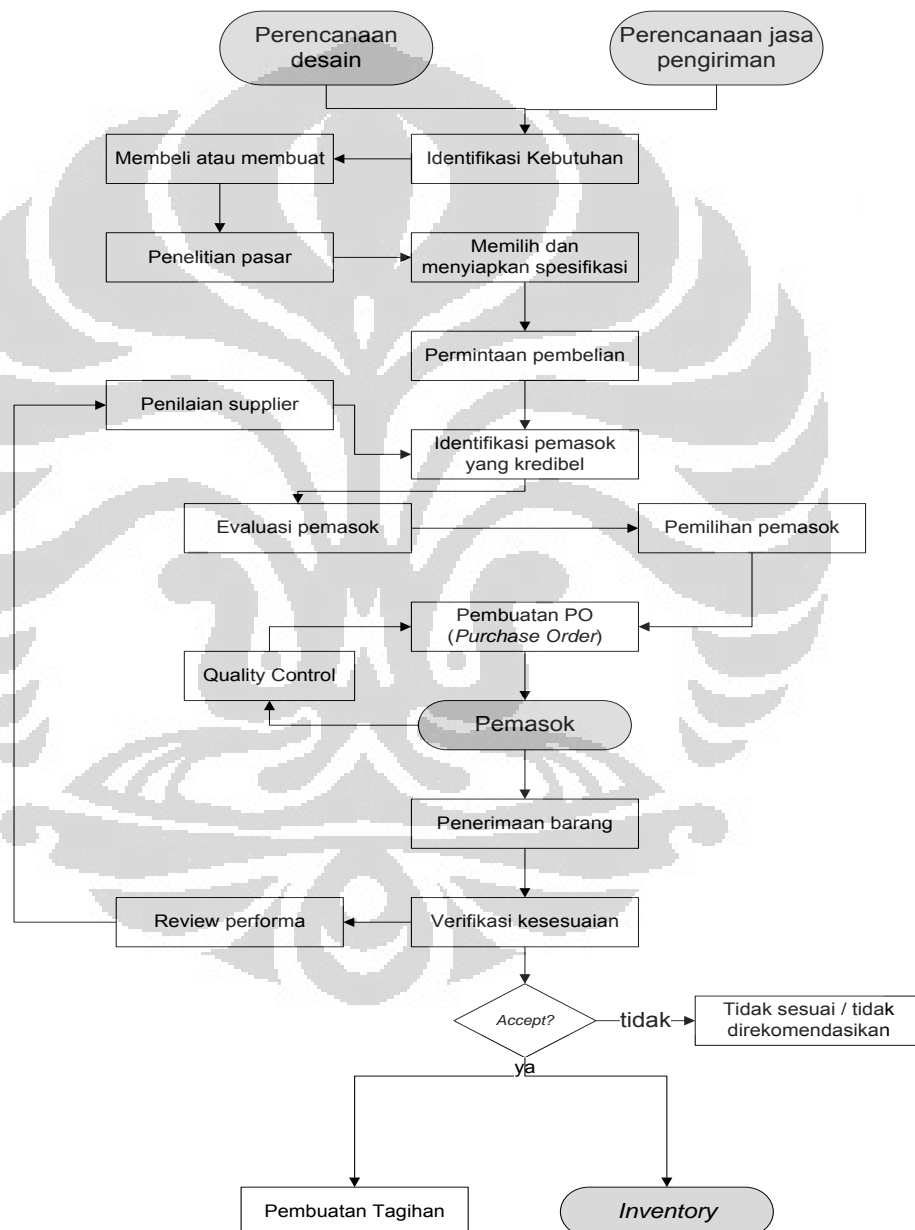


Gambar 4.7 Model Proses Kerja TSA

Dari bagan terlihat terdapat 4 proses kerja TSA yang secara garis besar sebagai berikut :

1. Proses marketing adalah proses perencanaan dengan melakukan penelitian pasar atau konsumen dengan tidak melanggar peraturan pemerintah dan menghasilkan keuntungan yang maksimal. Proses ini terdiri dari proses promosi dan marketing, proses perencanaan pekerjaan.
2. Proses pemenuhan order adalah aktifitas pemenuhan kebutuhan yang dipersyaratkan oleh konsumen, dengan tetap mengacu pada peraturan undang-undang yang berlaku. Proses ini terdiri dari proses pengiriman cargo, proses survei dimensi cargo dan jalan yang akan dilalui, proses *loading* dan *unloading* cargo menggunakan *jacking* dan *rolling*. Proses pengiriman cargo dimulai dengan pemilihan kendaraan yang sesuai, proses monitor perjalanan, terakhir proses pelaporan selesainya pekerjaan.

cadang tersebut harus memenuhi kriteria yang diharapkan sehingga perlu dilakukan inspeksi terhadap kualitas dan keaslian suku cadang. Untuk keperluan ini, maka Manajer procurement harus melakukan seleksi terhadap pemasok sesuai dengan kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pemilihan supplier ini harus berdasarkan hasil seleksi yang harus ditetapkan dan harus dievaluasi ulang setiap bulan awal tahun. Untuk memudahkan proses seleksi pemasok maka dibuatlah usulan sistem alur proses pemilihan pemasok sebagai berikut:



Gambar 4.8 Alur Kerja Proses Pemilihan Pemasok

spesifikasi yang mengacu pada Rencana Mutu Proyek yang harus dibuat dan prosedur ketentuan K3 dan peraturan lalu lintas. Direksi dan Manager Proyek TSA harus memastikan bahwa semua jasa yang menyimoang yang tidak sesuai persyaratan harus diidentifikasi dan dikendalikan, serta dipastikan dicegah.

Untuk identifikasi layanan yang tidak sesuai TSA dapat menggunakan statistik dari penggunaan truk tiap harinya, proses-proses yang akan dicatat adalah:

1. Penggunaan truk setiap harinya.
2. Catatan mengenai keterlambatan pengiriman karena :
 - a. Kerusakan armada selama proses pengiriman.
 - b. Kecelakaan ringan.
 - c. Kecelakaan fatal.
3. Kerusakan kargo yang dibawa oleh TSA.
4. Kesalahan pengiriman jenis truk.

Untuk memantau proses layanan di TSA dapat menggunakan *Shipping Advice* yang berisi mengenai :

1. Data kargo yang dibawa (asal, tujuan dan pemilik kargo).
2. Keberangkatan pengiriman kargo.
3. Perkiraan sampai di tempat tujuan.
4. Data kendaraan (no polisi, nama sopir dan nomor *handphone* yang bisa dihubungi).

Data *Shipping advice* tersebut diinformasikan kepada pelanggan sebelum kargo berangkat sehingga pelanggan dapat mengetahui keberadaan barang sudah sampai dimana. Untuk lebih memudahkan lagi pemantauan bisa menggunakan GPS (*Global Position Service*).

4.5.2 Tindakan Koreksi

Walaupun direksi dan para manajer TSA selalu melakukan tindakan koreksi sebagai upaya menghilangkan penyebab ketidaksesuaian untuk mencegah terulangnya kesalahan terjadi tetapi tindakan koreksi tersebut belum lengkap karena belum adanya catatan rekaman. Tindakan koreksi harus menyangkut

frekuensi dan metode audit harus diterapkan sesuai prosedur yang berlaku. Pemilihan auditor dan pelaksanaan audit harus memastikan keobyektifan dan auditor tidak mengaudit pekerjaannya sendiri. Tanggung jawab pengelolaan perencanaan audit dan pelaporan hasil audit dilakukan oleh Manajemen Representative. Karyawan yang bertindak menjadi auditee (pihak yang diaudit) tanpa menunda-nunda harus segera melaksanakan tindakan perbaikan untuk menghilangkan ketidaksesuaian berikut penyebabnya. Kegiatan tindak lanjut verifikasi tindakan yang dilakukan dan pelaporan hasil verifikasi. Untuk menjamin semua itu termonitor dengan baik maka diperlukan rekaman yang dipelihara yaitu:

1. Rencana Tahunan Audit Mutu Internal
2. Surat Penugasan Tim Audit
3. Program Audit Mutu Internal

4.6 Model Proses Bisnis TSA Berdasarkan ISO 9001 : 2008

Perancangan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 dilaksanakan melalui pembuatan dokumen Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 berupa Manual Mutu dan Prosedur..

Pembuatan manual mutu dan prosedur Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 dengan mengacu kepada proses bisnis yang dilaksanakan oleh TSA. Proses bisnis yang berbeda memerlukan dokumen yang berbeda juga. Oleh karena itu, langkah awal sebelum membuat dokumen Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008, maka dibuatlah proses bisnis yang diterapkan oleh TSA. Secara umum, proses bisnis yang akan diterapkan oleh TSA adalah sebagai berikut

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Perhitungan prosentase analisis kesenjangan (*gap analysis*) menunjukkan bahwa nilai terendah terdapat pada klausul 6 tentang Sumber Daya Manajemen, yaitu sebesar 16%. Dari hal tersebut dapat disimpulkan untuk klausul Sumber Daya Manajemen ini pelaksanaannya harus lebih diperhatikan sesuai dengan prosedur tertulis dengan bimbingan dari orang yang mengerti dan memahami perencanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008. Untuk prosentase tertinggi terdapat pada klausul 8 tentang Pengukuran, Analisa dan Perbaikan yaitu sebesar 45%.

Hasil prosentase masing-masing klausul kurang dari 40% atau sebesar 26,77% sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk implementasi ISO 9001:2008 siap dilakukan dengan perbaikan dokumentasi tetapi tidak terlalu menyeluruh hanya pada klausul 8 yang harus lebih diperhatikan karena mempunyai nilai *gap* yang terbesar dan untuk klausul 4 perlu diperjelas pedoman mutunya, sedangkan untuk klausul 6 dan 7 telah siap untuk implementasi ISO 9001:2008. Untuk klausul 5 perlu adanya komitmen dari manajemen puncak terhadap implementasi SMM ISO 9001:2008, perlu adanya audit internal setiap 6 sekali dan perlu adanya penilaian kinerja para karyawan.

5.2. Saran


Demi proses *improvement* di industri, perusahaan sebaiknya menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 untuk mendapatkan efisiensi dan efektivitas pekerjaan. Proses implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 ini dapat dilakukan di bawah bimbingan konsultan sehingga perusahaan dapat memperoleh sertifikasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 dari Badan Sertifikasi. Untuk pemilihan badan sertifikasi TSA dapat menggunakan badan sertifikasi ISO 9001 : 2008 TUV yang merupakan badan sertifikasi dari Jerman dengan alasan konsumen dengan omzet terbesar adalah DB Schenker yang merupakan perusahaan logistik dari Jerman.

DAFTAR PUSTAKA

- Duffy Grace, dkk. 2009. Rapid Cycle PDCA. <<http://www.phf.org/pmqi/Rapid-Cycle-PDCA.pdf>>.
- G. Patterson. 2010. *ISO 900 Standar Kualitas Seluruh Dunia*. (Marianto Samosir & Yuan Acitra, Penerjemah). Jakarta : Indeks.
- Hoyle, David. 2001. *ISO 900 Quality Systems Handbook (4th ed.)*. Oxford: Butterwoth Heinemann.
- Hoyle, David. 2009. *ISO 900 Quality Systems Handbook (7th ed.)*. Oxford: Butterwoth Heinemann.
- International Standard: Quality Management Systems-Requirements (4th ed.)* 2008. <http://www.bis.org.in/ISO_DIS_9001.pdf>.
- ISO 9001 : 2000: Gap Analysis*. 2006. < www.9000advisers.com/pdf/gap_analysis.pdf >.
- J. Dahlgard, Jean, Kristensen, Kai & K. Kanji, Gopal. (2007). *Fundamentals of Total Quality Management Process Analysis and Improvement*. London : Taylor & Francis.
- Nasution, M. Nur. 2008. *Manajemen Transportasi (edisi keempat)*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Nurchayyo, Rahmat dan Sumedi, Sik. *ISO 9001 : 2008 Quality Management System (QMS) for Community Health Center (Puskesmas)*.
- Nurchayyo, Rahmat dan Sumedi, Sik. *Studi Pengembangan ISO 9001 : 2008 pPada Layanan Administrasi Perguruan Tinggi (PT), Studi Kasus: PT ABC*.
- Oakland, John.S. 2003. *Total Quality Management Text With Cases (3rd ed.)*. Oxford: Butterwoth Heinemann.
- Oakland, John and Marosszky, Marton. 2006. *Total Quality in the Construction Supply Chain*. Oxford: Butterwoth Heinemann.
- Souza-Poza, Andres et all, *Implementing a Functional ISO 9001 Quality Management System In Small and Medium-Sized Enterprises, International Journal of Engineering (IJE) Volume (3) : Issue (3)*.
- Tricker, Ray. 2010. *ISO 9001 : 2008 for Small Businesses (4th ed.)*. Oxford: Butterwoth Heinemann.



LAMPIRAN 1

	PT Trans SaranaNusantara Abadi	Pedoman Mutu	
		No. : TSA/PS/01	Rev. :
		Hlm. : 1	Tgl. :
PEDOMAN STANDAR MUTU			

PEDOMAN STANDAR MUTU

ISO 9001:2008


RIWAYAT PERUBAHAN :

NO.	REV.	TANGGAL	DIUSULKAN OLEH	URAIAN SINGKAT PERUBAHAN

DISTRIBUSI (Controlled Copy) :


NO.	PENERIMA	NO.	PENERIMA
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

Dibuat Oleh Management Representative	Disahkan Oleh Direktur Utama
--	---


	PT Trans SaranaNusantara Abadi	Pedoman Mutu	
		No. : TSA/PS/01	Rev. :
		Hlm. : 2	Tgl. :
PEDOMAN STANDAR MUTU			

DAFTAR ISI

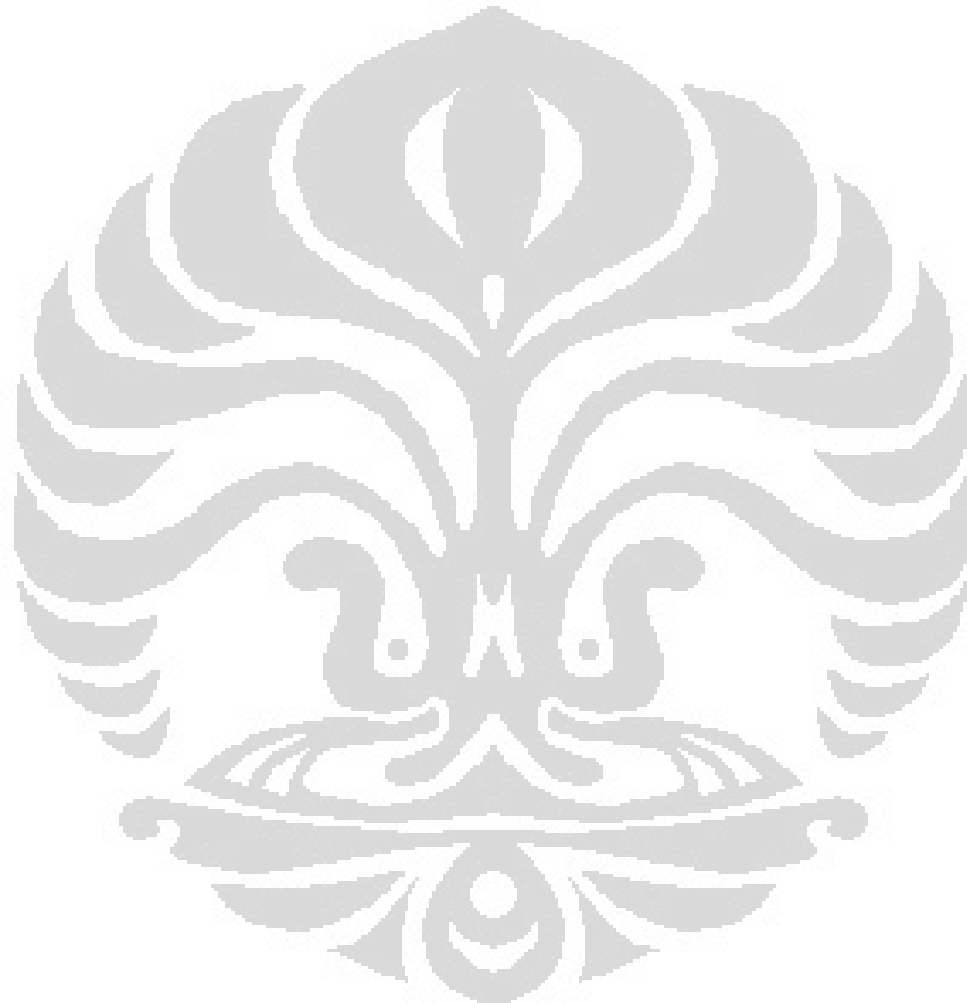
		PENGESAHAN	1
		DAFTAR ISI	2
1		LINGKUP	5
	1.1	Umum	5
	1.2	Aplikasi	5
2		REFERENSI NORMATIF	6
3		ISTILAH DAN DEFINISI	6
	3.1	Bahasa Standar ISO	6
	3.2	QMS (Quality Management System)	6
4		SISTEM MANAJEMEN MUTU	6
	4.1	Persyaratan Umum	6
	4.1.1	Acuan Silang Persyaratan Sistem	7
	4.1.2	Proses Bisnis TSA	8
	4.2	Persyaratan Dokumentasi	11
	4.2.1	Umum	11
	4.2.2	Manual Mutu	12
	4.2.3	Pengendalian Dokumen	13
	4.2.4	Pengendalian Rekaman/ Catatan Mutu	13
5		TANGGUNG JAWAB MANAJEMEN	16
	5.1	Komitmen Manajemen	16
	5.2	Fokus Pelanggan	17
	5.3	Kebijakan Mutu	17
	5.4	Perencanaan	18
	5.4.1	Sasaran Mutu	18
	5.4.2	Perencanaan Sistem Manajemen Mutu	20
	5.5	Tanggung Jawab, Wewenang, dan Komunikasi	20
	5.5.1	Tanggung Jawab dan Wewenang	20
	5.5.2	Perwakilan Manajemen	20
	5.5.3	Komunikasi Internal	21
	5.6	Tinjauan Manajemen	21
	5.6.1	Umum	21
	5.6.2	Masukan Rapat Tinjauan Manajemen	21


	PT Trans SaranaNusantara Abadi	Pedoman Mutu	
		No. : TSA/PS/01	Rev. :
		Hlm. : 3	Tgl. :
PEDOMAN STANDAR MUTU			

	5.6.3	Keluaran Rapat Tinjauan Manajemen	22
6		MANAJEMEN SUMBER DAYA	22
	6.1	Umum	22
	6.2	Sumber Daya Manusia	22
	6.2.1	Umum	22
	6.2.2	Kompetensi, Kesadaran, dan Pelatihan	22
	6.3	Prasarana	23
	6.4	Lingkungan Kerja	24
7		REALISASI PRODUK	24
	7.1	Perencanaan Realisasi Produk	24
	7.2	Proses Berkaitan dengan Pelanggan	25
	7.2.1	Penetapan Persyaratan Berkaitan dengan Produk	25
	7.2.2	Tinjauan Persyaratan Berkaitan dengan Produk	26
	7.2.3	Komunikasi Pelanggan	27
	7.4	Pembelian	27
	7.4.1	Seleksi dan Evaluasi Pemasok	27
	7.4.2	Informasi dan Proses Pembelian	28
	7.4.3	Verifikasi Bahan Baku yang Dipasok	29
	7.5	Pengendalian, Identifikasi dan Verifikasi Produk	29
	7.5.1	Pengendalian Produksi dan Penyediaan Jasa	29
	7.5.2	Pengendalian dan Validasi Produk	30
	7.5.3	Identifikasi Mampu Telusur	30
	7.5.4	Barang Milik Pelanggan	31
	7.5.5	Perlindungan Produk	31
8		PENGUKURAN, ANALISA, DAN PERBAIKAN/PENINGKATAN	32
	8.1	Pemantauan dan Pengukuran	32
	8.2	Pemantuan, Audit, Pengendalian dan Tindakan Perbaikan	32
	8.2.1	Perepsi Pelanggan	32
	8.2.2	Audit Internal	33
	8.2.3	Pemantuan dan Pengukuran Proses	34
	8.2.4	Pemantuan dan Pengukuran Produk	34
	8.3	Pengendalian Produk Tidak Sesuai	35
	8.4	Analisis Data	35
	8.5.	Tindakan Koreksi, Pencegahan dan Perbaikan Berkelanjutan	36

	PT Trans SaranaNusantara Abadi	Pedoman Mutu	
		No. : TSA/PS/01	Rev. :
		Hlm. : 4	Tgl. :
PEDOMAN STANDAR MUTU			

	8.5.1	Peningkatan Berkelanjutan	36
	8.5.2	Tindakan Koreksi	36
	8.5.3	Tindakan Pencegahan	37
9		Referensi	37



	PT Trans SaranaNusantara Abadi	Pedoman Mutu	
		No. : TSA/PS/01	Rev. :
		Hlm. : 5	Tgl. :
PEDOMAN STANDAR MUTU			

1. LINGKUP

1.1 Umum

Manual Mutu ini dibuat dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan menerapkan sistem manajemen mutu berdasarkan standar internasional ISO 9001:2008.

Direksi dan segenap karyawan TSA bersama-sama bertekad untuk selalu berusaha menciptakan perbaikan secara terus-menerus dalam setiap proses kerja dan selalu berusaha bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai kepuasan pelanggan, demi kesejahteraan semua pihak yang terlibat dalam aktivitas perusahaan.

Dengan demikian semua pihak yang terlibat harus benar-benar memahami isi dan makna yang terkandung dalam Manual Mutu TSA ini.

Manual Mutu ini merupakan dokumen yang menjelaskan proses penerapan sistem manajemen mutu secara keseluruhan.

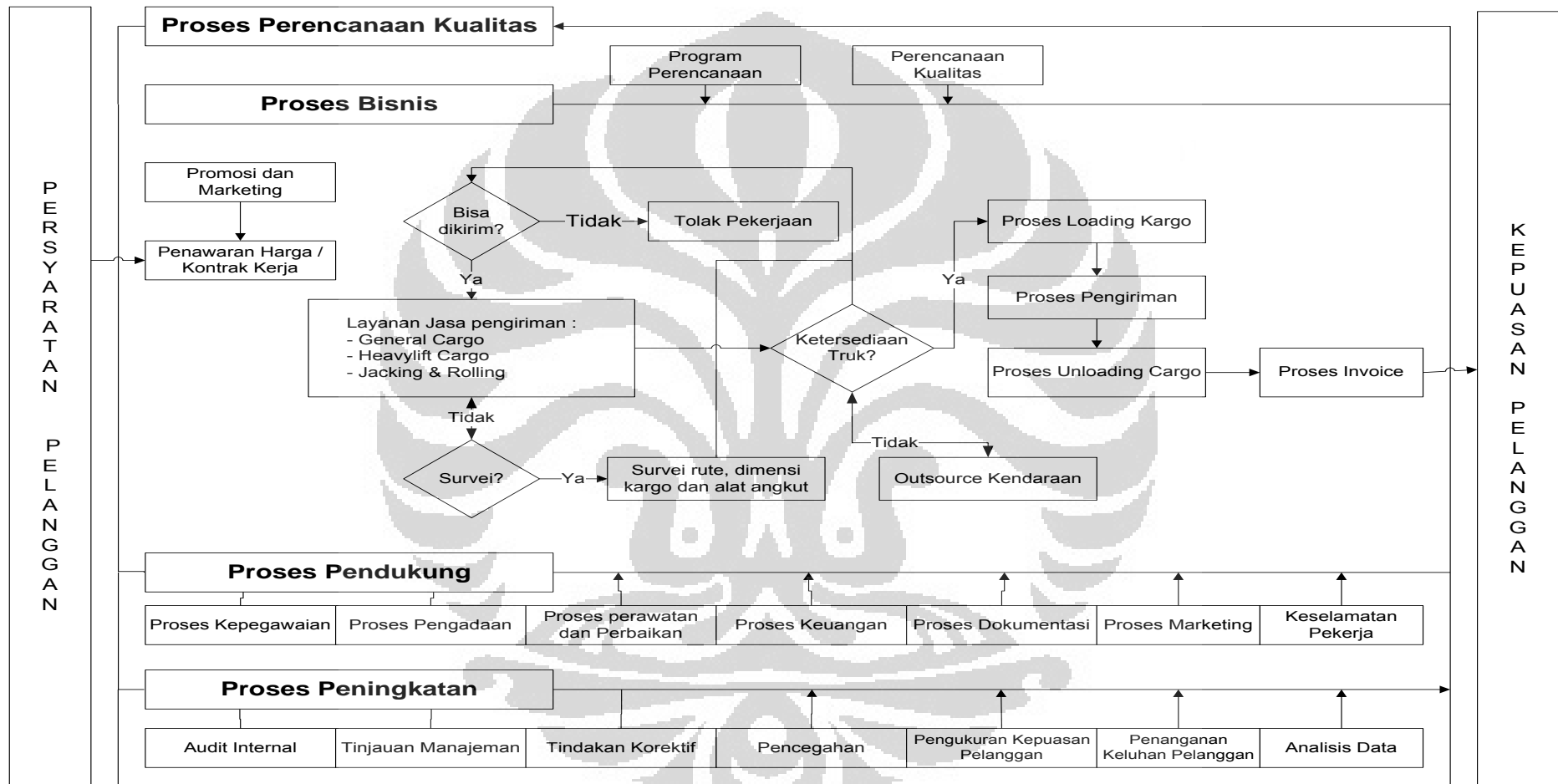
1.2 Aplikasi

Ruang lingkup penerapan standar ISO 9001:2008 di TSA mencakup aktivitas proses pemasaran, proses manajemen bisnis, proses pengelolaan sumber daya dan proses pemenuhan pesanan atau pekerjaan..


Pengecualian terhadap penerapan standar ISO 9001:2008 adalah :

- Klausul 7.3 tentang Desain dan Pengembangan (*Design and Development*), karena TSA adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang transportasi darat dimana proses layanan jasa telah ditentukan sesuai standar proses Desain dan Pengembangan.
- Klausul 7.5.4 tentang Barang milik Pelanggan (*Customer Property*), karena tidak ada barang milik pelanggan, baik berupa produk, material ataupun *tools* yang berada di area TSA.

TSA	PT Trans SaranaNusantara Abadi	Pedoman Mutu	
		No. : TSA/PS/01	Rev. :
		Hlm. : 9	Tgl. :
PEDOMAN STANDAR MUTU			




Gambar 4. Business Process TSA

	PT Trans SaranaNusantara Abadi	Pedoman Mutu	
		No. : TSA/PS/01	Rev. :
		Hlm. : 10	Tgl. :
PEDOMAN STANDAR MUTU			

Sedangkan perusahaan memerlukan proses pendukung untuk bisnis utama, antara lain :

Tahap Proses Bisnis Pendukung	Aktivitas Terkait
Pengelolaan Kepegawaian (SDM)	Sumber Daya Manusia (SDM) mulai dari <i>top management</i> hingga karyawan menjadi hal yang penting untuk menopang perusahaan sehingga TSA harus memperlakukan Sumber Daya Manusia bukan sebagai <i>cost</i> tetapi sebagai aset perusahaan.
Pembelian	Proses pengadaan merupakan proses pembelian peralatan kantor, suku cadang kendaraan, kendaraan baru dan <i>outsorce</i> kendaraan dari perusahaan lain.
Perawatan dan Perbaikan	Proses pendukung ini untuk menjamin kondisi truk yang dimiliki TSA selalu siap digunakan untuk proses pengiriman. Selain itu untuk memastikan selama proses pengiriman tidak ada hambatan karena kerusakan truk. Perawatan dan perbaikan juga termasuk perawatan gedung.
Pengelolaan finansial	Pengelolaan finansial menjadi hal yang penting karena hal ini terkait dengan <i>sustainability</i> TSA dan keperluan ekspansi bisnis. Indikator-indikator bisnis seperti neraca keuangan, laporan laba-rugi, dan rasio keuangan menjadi pertimbangan bagi para investor untuk menanamkan modalnya di TSA.
Dokumentasi	Dokumentasi merupakan pencatatan apa saja yang menjadi prosedur dan instruksi kerja. Selain itu berguna juga sebagai rekaman kegiatan untuk peningkatan kinerja.
Marketing	Proses penjualan prodak dalam hal ini jasa layanan transportasi darat. Di dalam proses marketing juga terdapat proses promosi



	PT Trans SaranaNusantara Abadi	Pedoman Mutu	
		No. : TSA/PM/01	Rev. :
		Hlm. : 1	Tgl. :
Prosedur Pengendalian Rekaman			

A. Lembar Pengesahan


RIWAYAT PERUBAHAN :

NO.	REV.	TANGGAL	DIUSULKAN OLEH	URAIAN SINGKAT PERUBAHAN

DISTRIBUSI (Controlled Copy) :

NO.	PENERIMA	NO.	PENERIMA
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

Dibuat Oleh	Disahkan Oleh
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Management Representative	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Direktur Utama

	PT Trans SaranaNusantara Abadi	Pedoman Mutu	
		No. : TSA/PM/01	Rev. :
		Hlm. : 2	Tgl. :
Prosedur Pengendalian Rekaman			

B. DAFTAR ISI

BAGIAN SUB BAB	JUDUL	HALAMAN
A	LEMBAR PENGESAHAN	1
B	DAFTAR ISI	2
1	TUJUAN	3
2	RUANG LINGKUP	3
3	TANGGUNG JAWAB	3
4	DEFINISI	3
5	PROSEDUR	3
5.1	PENGUMPULAN REKAMAN	3
5.2	PENGOLAHAN REKAMAN	4
5.3	PENYIMPANAN REKAMAN	4
5.4	PEMBERIAN IDENTIFIKASI REKAMAN	5
5.5	MASA BERLAKU REKAMAN DAN PEMELIHARAAN	5
5.6	PEMUSNAHAN REKAMAN	6
6	DOKUMEN TERKAIT	6