
Perbaikan Sistem Manajemen Mutu pada PT Propan Raya Cabang Bandung Berdasarkan Standar ISO 9001:2015

Dwiki Narendra, Brigita Meylianti Sulungbudi

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan
Email: dwikinarendra@gmail.com; brigita@unpar.ac.id.

Diterima:
10 Agustus 2024

Diterima Setelah Revisi:
17 Agustus 2024

Dipublikasikan:
24 Oktober 2024

Abstrak

Manajemen mutu merupakan salah satu pendekatan manajemen yang penting bagi organisasi agar bisa mencapai tujuannya dengan lebih baik, karena manajemen mutu tidak hanya terfokus pada mutu produk atas barang dan jasa, tapi juga metode dalam mencapainya yang menerapkan perbaikan berkelanjutan. PT Propan Raya yakni perusahaan yang bergerak di industri cat sejak tahun 1978, dengan potensi pasar yang tinggi, perusahaan kini memiliki 48 cabang di Indonesia serta mempunyai sertifikat ISO 9001:2015. Untuk menunjang manajemen mutu cabangnya, tahun 2021 diambil langkah strategis penerapan sistem manajemen mutu dan audit mutu tahunan. Penelitian diadakan untuk menggambarkan penerapan sistem manajemen mutu di salah satu bagian cabang dan memberikan saran perbaikan sistemnya berdasarkan standar ISO 9001:2015. Jenis penelitian yakni kualitatif dengan tujuan deskriptif dan evaluatif. Strategi penelitian yakni triangulasi dengan teknik wawancara dan studi dokumen. Data yang didapat ini dianalisis dengan model PDCA dan analisis akar penyebab. Hasil penelitian satu menunjukkan klausul empat dan klausul lima menjadi klausul dengan nilai tertinggi 92% dan klausul sepuluh dengan nilai terendah 70%. Hasil penelitian kedua yakni didapat faktor utama penyebab temuan audit mutu kategori tidak sesuai dan solusi perbaikan sistem di perusahaan.

Kata Kunci: Manajemen Mutu, Perbaikan Berkelanjutan, ISO 9001:2015 Sistem Manajemen Mutu, Pendekatan PDCA, dan Analisis Akar Penyebab.

Abstract

Quality management is one of the important management approaches for organizations to achieve their goals better, because quality management is not only focused on product quality for goods and services, but also methods in achieving it that implement continuous improvement. PT Propan Raya is a company engaged in the paint industry since 1978, with high market potential, the company now has 48 branches in Indonesia and has an ISO 9001:2015 certificate. To support the quality management of its branches, in 2021 strategic steps were taken to implement a quality management system and annual quality audits. The study was conducted to describe the implementation of a quality management system in one of the branch offices and provide suggestions for improving the system based on the ISO 9001:2015 standard. The type of research is qualitative with descriptive and evaluative objectives. The research strategy is triangulation with interview techniques and document studies. The data obtained were analyzed using the PDCA model and root cause analysis. The results of the first study showed that clauses four and five were the clauses with the highest value of 92% and clause ten with the lowest value of 70%. The results of the second study were to obtain the main factors causing the quality audit findings in the non-compliant category and solutions for system improvement in the company.

Keywords: Quality Management, Continuous Improvement, ISO 9001:2015 Standard-Quality Management Systems, PDCA Approach, and Root Cause Analysis.

1 PENDAHULUAN

Manajemen mutu merupakan salah satu pendekatan manajemen yang penting bagi organisasi agar bisa mencapai tujuannya dengan lebih baik, karena manajemen mutu tidak hanya terfokus pada mutu produk atas barang dan jasa, tapi juga metode dalam mencapainya. Manajemen mutu bertujuan untuk memastikan seluruh proses kerja selalu relevan, tanpa adanya manajemen mutu maka proses kerja jadi kurang terkendali, seperti pekerjaan yang berjalan seadanya atau ikut kebiasaan yang sudah lama berjalan tanpa ada upaya peningkatan sehingga cenderung jadi tidak produktif serta adanya risiko kegagalan di proses internal yang tidak dipertimbangkan (Heizer, Render, & Munson, 2020).

Salah satu metode dan teknik manajemen mutu yang mendorong peningkatan mutu adalah standar ISO 9001 yang menjadi panduan dari sistem manajemen mutu. secara umum, pada organisasi yang berkembang memiliki sistem manajemennya sendiri dalam rangka mengatur internalnya lewat struktur dan proses agar bertindak secara sistematis, operasionalnya lancar, serta mencapai hasil yang terbaik (FitSM, 2016), tetapi agar mempunyai praktik penerapan sistem manajemen mutu yang tepat, organisasi perlu berpedoman kepada standar ISO 9001:2015 sebagai revisi terbaru yang lebih relevan terhadap persyaratan pelanggan dan regulasi yang berlaku di pasar.

Salah satu perusahaan yang kini berfokus untuk meningkatkan mutu adalah PT Propan Raya, yakni perusahaan manufaktur dan distributor bahan bangunan cat sejak tahun 1978, PT Propan Raya punya 48 cabang di Indonesia karena ada potensi di bisnis cat, dikutip pada situs berita medcom.id, bahwa ada perkembangan industri dalam bidang properti dan konstruksi Indonesia, maka Asosiasi Produsen Cat Indonesia (APCI) memprediksi kebutuhan cat juga naik, di data 2019, Indonesia punya sekitar 150 produsen cat dan kapasitas penyediaannya mencapai 1.500.000 metrik ton per tahun, lalu kebutuhan cat nasional di tahun 2019 juga mencapai 1.100.000 metrik ton (Bramantoro, 2019).

Untuk masuk pasar global, sertifikasi standar ISO 9001:2015 sudah dimiliki PT Propan Raya sejak tahun 2000 dengan ruang lingkup *design and manufacturing* pada kantor pusat dan pabriknya. Dengan adanya penambahan cabang baru di Indonesia dan untuk menunjang pengelolaan cabang, maka PT Propan Raya di tahun 2021 berfokus membuat program penerapan sistem manajemen mutu dengan ruang lingkup saluran distribusinya di kantor cabang dengan tujuan meningkatkan mutu dari sisi jasa dan layanannya. Untuk menilai kepatuhan dalam program ini maka dibentuk juga audit mutu tahunan ke semua kantor cabang, tapi setelah berjalan ada temuan ketidaksesuaian antara kinerja dan ketentuan yang telah diatur sebagai sistem manajemen mutu. berikut pada tabel 1 rekapitulasi temuan audit di PT Propan Raya pada semua cabang di regional Jawa Barat berfokus kategori *nonconformity*, di mana departemen *sales and marketing retail* menempati jumlah temuan kategori *nonconformity* tertinggi dibandingkan dari departemen lainnya dengan jumlah total temuan adalah 16 dari 34 temuan dengan nilai persentase 47%, dan detail jumlah tertinggi ada di kantor cabang Bandung dibandingkan cabang lain dengan jumlah total temuan adalah 5 dari 16 temuan dengan nilai persentase 31%.

Tabel 1. Temuan Audit ISO Kategori *Nonconformity* di Propan Cabang Bandung

Temuan Audit ISO: <i>Nonconformity</i> Per Departemen Tahun 2021 - 2023					
Departemen Auditee	2021	2022	2023	Total	Nilai Persentase
Sales & Marketing Retail	0	5	11	16	47%
General Affairs	2	4	2	8	24%
Human Resources	1	2	2	5	15%
Logistics	1	1	1	3	9%
Finance & AR	0	1	1	2	6%
Jumlah Total Temuan Audit ISO: <i>Nonconformity</i>	4	13	17	34	100%

Temuan Audit ISO: <i>Nonconformity</i> pada <i>Sales and Marketing Retail</i> Tahun 2021 - 2023					
Lokasi Audit	2021	2022	2023	Total	Nilai Persentase
Kantor Cabang Bandung	0	0	5	5	31%
Kantor Cabang Cirebon	0	2	2	4	25%
Kantor Cabang Tasikmalaya	0	0	3	3	19%
Kantor Cabang Sukabumi	0	3	0	3	19%
Kantor Cabang Karawang	0	0	1	1	6%
Jumlah Total Temuan Audit ISO: <i>Nonconformity</i>	0	5	11	16	100%

Sumber: Data Perusahaan

Berdasarkan pemaparan latar belakang penelitian, penelitian ini ada untuk mengatasi masalah di mana selama ini perusahaan tidak pernah untuk mengadakan tinjauan khusus kepada kondisi atau posisinya saat ini dari penerapan program sistem manajemen mutu dibandingkan praktik penerapan yang terbaik, lalu meskipun program ini sudah dilakukan pengenalan, pelatihan, dan dijalankan pada semua kantor cabang dari perusahaan masih adanya ditemukan temuan audit internal mutu kategori *nonconformity* yang menandakan bahwa adanya ketidaksesuaian antara kinerja aktual serta ketentuan yang sudah diatur.

Tujuan akhir penelitian ini adalah untuk memberikan saran perbaikan pada sistem manajemen mutu di departemen *sales and marketing retail* PT Propan Raya kantor cabang Bandung dengan cara memberikan gambaran dan nilai kondisi dari penerapan sistem manajemen mutunya pada salah satu bagian pada kantor cabang dan menganalisis semua temuan audit internal mutu ISO 9001:2015 yang telah teridentifikasi di dalamnya pada sisi faktor penyebab terjadinya temuan audit dan untuk mencari solusi terhadap temuan tersebut sehingga tidak terjadi temuan audit yang berulang.

2 KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Mutu

Ilmu manajemen terdiri dari aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan sumber daya tersedia dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan. Jika mutu menjadi titik akhir atau tujuan yang ingin dicapai, maka manajemen mutu adalah metode yang ditujukan untuk mencapainya (Neybour, 2022). Manajemen mutu adalah aktivitas perencanaan, pengendalian, serta pemantauan semua proses terkait yang perlu dilaksanakan agar bisa mencapai standar mutu yang telah ditetapkan.

Manajemen mutu mempunyai empat komponen yang terdiri dari perencanaan mutu, jaminan mutu, kendali mutu, dan perbaikan berkelanjutan (Neybour, 2022). Fungsi dari adanya manajemen mutu adalah agar bisa memastikan suatu organisasi, produk, serta layanan selalu dalam keadaan yang baik dan konsisten (Tricker, 2020). Mutu tidak hanya berlaku ke produk barang, jasa, dan layanan tetapi juga manusia, proses, serta lingkungannya yang terlibat di dalamnya (Goetsch & Davis, 2016).

2.2 Standar ISO 9001:2015

Suatu standar dari sistem manajemen mutu internasional yang paling dikenal dan diterapkan berbagai organisasi yakni ISO 9001 sebab standar ini paling terkenal dari kumpulan standar sistem manajemen mutu seri ISO 9000 dan hanya standar ini saja yang dapat disertifikasikan ke organisasi, keunggulan standar ini karena adanya sifat menyesuaikan dengan kapasitas atau sumber daya suatu organisasi / perusahaan, sehingga mampu menyusun programnya sendiri. Mengadopsi standar ISO 9001 adalah keputusan strategis agar membantu meningkatkan kinerja organisasi / perusahaan secara keseluruhan terutama meningkatkan kredibilitas dengan menunjukkan ke pelanggan bahwa produk dan jasanya memenuhi ekspektasi serta persyaratan lain yang telah diatur olehnya. Sesuai perubahan terbaru atas revisi standar ISO 9001:2015, standar yang diakui secara internasional ini memakai

pendekatan yang memadukan pemikiran berbasis risiko dan siklus PDCA terdiri dari *plan, do, check, act* (ISO, 2015).

Perubahan mendasar revisi ISO 9001:2015 ialah beberapa prinsip manajemen mutu, pada versi terdahulu ISO 9001:2008 total ada delapan prinsip manajemen mutu, sedangkan revisi ISO 9001:2015, prinsip empat dan lima ISO 9001:2008 ini digabung menjadi satu prinsip, sehingga jadi tujuh prinsip ISO 9001:2015 yakni *customer focus, leadership, engagement of people, process approach, improvement, evidence-based decision making, dan relationship management* (Tricker, 2020). Serta standar ini memiliki total sepuluh klausul persyaratan, di mana klausul satu sampai tiga hanya untuk pengantar atau tidak ada persyaratan yang harus dipenuhi dan klausul empat sampai sepuluh adalah persyaratan yang harus dipenuhi. Klausul ini terdiri dari *scope, normative reference, terms and definitions, context of the organization, leadership, planning, support, operation, performance evaluation, dan improvement*. Adapun klausul satu sampai dengan tiga hanya sebagai pengantar dan tidak ada persyaratan di dalamnya, dan penerapannya dimulai klausul empat sampai dengan sepuluh.

2.3 Siklus PDCA

Model PDCA pertama kali dikenalkan oleh pemimpin dalam bidang manajemen mutu yakni Walter Shewhart lalu konsep ini dikembangkan lagi oleh Edward Deming ketika bekerja di negara Jepang, pasca perang dunia dua. Itulah mengapa konsep ini dikenal lingkaran Shewhart / Deming. Dikaitkan sistem manajemen mutu, konsep perbaikan berkelanjutan, mengharuskan ada proses perbaikan tanpa akhir atau henti di proses, alur, dan dokumen kerja. Dasar dari model PDCA ini adalah semua aspek terkait pada operasional bisa selalu untuk diperbaiki serta ditingkatkan sehingga terus menuju lebih sempurna atau menuju pada kondisi yang lebih efisien dan efektif (Heizer et al., 2020). Siklus PDCA ini terdiri dari *plan, do, check, dan act*.

2.4 Analisis Kesenjangan

Analisis kesenjangan adalah alat penilaian bisnis yang memungkinkan organisasi / perusahaan untuk membandingkan kondisi aktual dengan tujuan yang ingin diraih di masa depan. Hal ini memberikan organisasi wawasan mengenai area kerja mana saja yang ada perlu ditingkatkan (Tricker, 2020). Di analisis kesenjangan perlu penentuan pendokumentasian, dan persetujuan di perbedaan kebutuhan bisnis dan kapasitasnya. Tahapan di analisis kesenjangan ini terdiri deskripsi keadaan, menjembatani kesenjangan, dan perbaikan untuk menutup kesenjangannya.

2.5 Analisis Akar Penyebab

Analisis akar penyebab atau diagram Ishikawa atau disebut juga *diagram fishbone* yakni salah satu metode dalam menganalisa penyebab sebuah masalah maupun suatu kondisi yang tidak diinginkan. Metode ini sering disebut sebagai pendekatan sebab akibat (IONOS, 2023), untuk langkah analisis ini, diawali identifikasi masalah utama yang dialami dalam organisasi atau perusahaan, kedua yakni identifikasi faktor penyebab lewat kerangka 5M yang terdiri dari manusia, mesin, material, metode, dan lingkungan / *milieu* (ZOZIO, 2022), serta ketiga identifikasi pangkal masalah dan juga solusinya.

3 METODE PENELITIAN

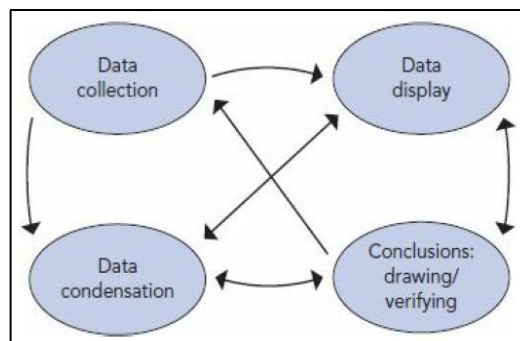
Penelitian ini tergolong penelitian kualitatif karena data yang dikumpulkan dan dianalisis merupakan data kualitatif dengan bentuk teks atau naratif, penelitian ini tergolong deskriptif evaluatif sebab ini menggambarkan dan mengevaluasi kelayakan dan kesuksesan program atau objek (Sugiyono, 2020), di konteks ini adalah program penerapan sistem manajemen mutu sesuai standar ISO 9001:2015 dan temuan audit mutu ketidaksesuaian departemen *sales and marketing retail* PT Propan Raya Bandung.

Rentang waktu penelitian adalah waktu yang diperlukan untuk pengumpulan data penelitian. Penelitian ini termasuk ke dalam *cross-sectional studies* yakni penelitian di mana datanya ini sekali dikumpulkan di dalam periode hari, minggu, atau bulan tertentu (Sekaran & Bougie, 2016). Pada penelitian ini, rentang waktunya dimulai dari tanggal 1 April 2024 sampai ke 30 Juni 2024 (3 bulan).

Lingkungan penelitian ini tergolong *non contrived settings* yakni lingkungan yang berjalan alamiah atau lingkungan tidak diatur peneliti (Sekaran & Bougie, 2016) sebab dalam penelitian ini, lingkungan penelitiannya berjalan normal di departemen *sales and marketing retail* pada PT Propan Raya Kantor Cabang Bandung di Jl. Soekarno Hatta No.689, Kota Bandung, Jawa Barat.

Strategi penelitian pada penelitian ini adalah *mixed methods*. *Mixed methods* memungkinkan peneliti memakai lebih dari satu metode pada pengumpulan data (Sekaran & Bougie, 2016). *Mixed methods* pada penelitian disebut juga sebagai triangulasi. Triangulasi ini memakai campuran metode dalam mengumpulkan atau melengkapi data berupa wawancara dan studi dokumen.

Berikut dalam gambar 1 adalah komponen dalam metode analisis data model interaktif, data yang didapatkan lalu dianalisis lebih lanjut menjadi informasi yang berguna. Aktivitas dalam analisis data ini berjalan interaktif, artinya berlangsung sampai tuntas (Miles, Huberman, & Saldana, 2014).



Gambar 1. Komponen Analisis Data: Model Interaktif
Sumber: Miles et al. (2014)

3.1 Pengumpulan data (*data collection*)

Pengumpulan data dalam penelitian ini akan dilakukan lewat dua metode yakni wawancara dan studi dokumen. Wawancara diadakan dengan 40 pertanyaan terstruktur dan studi dokumen akan dilakukan sesuai penerapan sub klausul empat sampai sepuluh di departemen *sales and marketing retail* di PT Propan Raya cabang Bandung ke empat subjek penelitian yakni dari karyawan internal di dalamnya.

Tabel 2. Klausul Penerapan ISO 9001:2015 dan PDCA yang Diteliti

No.	Tahapan PDCA	Klausul Persyaratan ISO 9001:2015
1	<i>Plan</i>	Klausul 4 Konteks Organisasi
2	<i>Plan</i>	Klausul 5 Kepemimpinan
3	<i>Plan</i>	Klausul 6 Perencanaan
4	<i>Plan</i>	Klausul 7 Pendukung
5	<i>Do</i>	Klausul 8 Operasi
6	<i>Check</i>	Klausul 9 Evaluasi
7	<i>Act</i>	Klausul 10 Perbaikan

Sumber: Olahan Peneliti

3.2 Kondensasi data (*data condensation*)

Data yang didapat oleh peneliti sangat beragam atau sangat bervariasi, untuk itu semua data ini perlu dicatat lengkap serta ini perlu ketelitian peneliti. Setelah itu tahap kondensasi data berupa meringkas, memilih data relevan, serta fokus data penting, mencari pola atau tren suatu data (Sugiyono, 2020).

Data dari wawancara dan studi dokumen terkait penerapan klausul dan sub klausul penerapan sistem manajemen mutu berdasarkan standar ISO 9001:2015 berikutnya dilakukan penilaian sesuai dengan kriteria yang sudah disusun dalam tabel 3 sebagai penilaian analisis kesenjangan atau penerapannya.

Tabel 3. Penilaian untuk Analisis Kesenjangan

Nilai	Definisi
1	Organisasi tidak memahami hal yang diperlukan dan tidak dilakukannya.
2	Organisasi telah paham tentang pentingnya aktivitas tapi tidak dilakukan.
3	Organisasi punya dokumen tapi tidak ada penerapan atau tidak ada dokumentasinya.
4	Organisasi telah melaksanakan aktivitas tapi tidak secara konsisten.
5	Organisasi melakukan aktivitas dengan baik (dilakukan secara konsisten).

Sumber: Nasikin dan Rahardjo (2019)

Setelahnya dilakukan penjumlahan nilai pada semua klausul penelitian menjadi nilai (aktual) sebagai kondisi terkini, serta berikutnya dibagi dengan nilai total (target) sebagai kondisi yang diinginkan atau nilai maksimal yang bisa di dapat sesuai dengan rumus 1 untuk didapatkan nilai penerapannya dari semua klausulnya (Nasikin & Rahardjo, 2019).

$$Kesenjangan = \frac{\text{Nilai (Aktual)}}{\text{Nilai Total (Target)}} \times 100\% \quad (1)$$

Nilai kesenjangan berupa persentase merepresentasikan kondisi aktual penerapan sistem manajemen mutu. Di mana semakin tinggi nilainya, maka kondisi pemenuhan persyaratan ini bagus tapi ini juga berlaku sebaliknya jika nilainya semakin kecil, maka dinilai butuh perbaikan sistem manajemen mutu di dalam organisasi atau perusahaannya (Nasikin & Rahardjo, 2019).

Tabel 4. Kategori Total Nilai Penerapan

Nilai %	Keterangan Kategori Nilai Penerapan
96% - 100%	Semua persyaratan standar ISO 9001:2015 telah dipenuhi baik dan konsisten.
90% - 95%	Persyaratan ISO 9001:2015 telah dilaksanakan tetapi tidak secara konsisten.
76% - 89%	Persyaratan ISO 9001:2015 telah dilaksanakan tetapi belum semuanya.
51% - 75%	Masih perlu adanya perbaikan sistem manajemen mutu sesuai ISO 9001:2015.
0% - 50%	Tidak dilaksanakan penerapan sistem manajemen mutu sesuai ISO 9001:2015.

Sumber: Nasikin dan Rahardjo (2019)

3.3 Penyajian data (*data display*)

Hasil semua nilai kesenjangan klausul penerapan akan dibuatkan menjadi bentuk tabel 4 rekapitulasi dan akan dibuatkan bentuk grafik sehingga dapat memperjelas penampilan data dari seluruh klausul. Dari semua nilai kesenjangan maka fokusnya akan ditujukan pada klausul yang telah

menjadi temuan audit mutu kategori ketidaksesuaian (*nonconformity*) sebagai masalah utama yang perlu dibuat solusi perbaikan, pada analisis ini juga dibuat diagram *fishbone* dengan menggunakan kerangka 5M untuk memudahkan pembacaan faktor- faktor yang berpengaruh dan terkait penyebab temuan terhadapnya.

3.4 Penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing*)

Langkah terakhir penarikan kesimpulan, sebagai aktivitas akhir metode analisis data model interaktif. Penarikan kesimpulan didasarkan hasil analisis data terhadap faktor penyebab temuan audit dengan kategori ketidaksesuaian (*nonconformity*) yang terdiri dari lima faktor atau kerangka 5M yang terdiri dari manusia, mesin, material, metode, serta lingkungan (milieu) untuk selanjutnya dapat dirumuskan saran perbaikan sistem manajemen mutunya.

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Penerapan Sistem Manajemen Mutu *Sales & Marketing Retail Propan Bandung*

Untuk mendapat nilai penerapan maka dilakukan perhitungan dan rekapitulasi nilai kesenjangan dari kondisi terkini penerapan sistem manajemen mutu dan kondisi ideal di mana seluruh persyaratan di klausul ISO 9001:2015 dipenuhi baik serta berjalan konsisten. Berikut pada tabel 5 yakni rekapitulasi nilai semua penerapan klausul terkini sesuai standar ISO 9001:2015 yang diteliti pada penelitian ini.

Tabel 5. Nilai Penerapan Klausul ISO 9001:2015

Nilai Penerapan	Nilai <i>Checklist</i> Pemenuhan Sub Klausul ISO 9001:2015
1	-
2	6.3, 10.3
3	9.1.1, 9.1.2
4	4.1, 4.2, 5.2.2, 5.3, 6.1.1, 6.1.2, 6.2.2, 7.1.3, 7.3, 7.4, 7.5.3.1, 7.5.3.2, 8.1, 8.2.1, 8.5.4, 8.5.5, 9.2.2, 10.1, 10.2.1, 10.2.2
5	4.3, 4.4.1, 4.4.2, 5.1.1, 5.1.2, 5.2.1, 6.2.1, 7.1.1, 7.1.2, 7.2, 7.5.1, 7.5.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.3.1, 9.3.2, 9.3.3

Sumber: Olahan Peneliti

Pada tabel 6 berikutnya yakni perhitungan total nilai kesenjangan atas penerapan klausul, nilai kesenjangan tiap sub klausul ini dijumlahkan untuk bisa didapatkan nilai (aktual), nilai ini berikutnya dibandingkan pada kondisi ideal yang diharapkan atau jumlah nilai tertinggi yang bisa didapat semua klausul persyaratan ketika terpenuhi yang dalam hal ini disebut juga nilai total (target). Terakhir nilai (aktual) dibagi nilai total (target) dikali nilai seratus persen sehingga didapatkan persentase penilaian.

Tabel 6. Persentase Nilai Penerapan Setiap Klausul ISO 9001:2015

Klausul	Nilai (Aktual)	Nilai Total (Target)	Persentase Penilaian
4	23	25	92%
5	23	25	92%
6	19	25	76%
7	45	50	90%
8	16	20	80%
9	35	40	88%
10	14	20	70%

Sumber: Olahan Peneliti

Berikut pada tabel 6 merupakan persentase nilai kesenjangan yang sebelumnya ini sudah didapatkan dari perhitungan rekapitulasi data tabel 5. Berdasarkan pada tabel 6 ini terdapat beberapa sub klausul yang dinilai masih membutuhkan perbaikan sehingga praktik penerapan ini belum berjalan baik.

Pada golongan satu dengan rentang persentase 90%-95%, klausul empat konteks organisasi, klausul lima kepemimpinan, dan juga klausul tujuh pendukung pada sistem manajemen mutu meski semua penerapan telah dilaksanakan tetapi masih kurang konsisten dijalankan oleh seluruh personel.

Golongan dua yakni pada rentang persentase 76%-89%, klausul sembilan evaluasi, klausul delapan operasional, dan klausul enam perencanaan beberapa klausul ini ada yang tidak lengkap pada penerapannya sehingga ini belum maksimal untuk memenuhi klausul di persyaratan ISO 9001:2015.

Golongan ketiga yakni rentang persentase 51%-75% klausul sepuluh perbaikan yakni adanya klausul sistem belum dilaksanakan serta adanya persyaratan yang telah berjalan meski tidak terdokumentasi.

Berikut ini merupakan penjelasan persentase penilaian dari setiap penerapan klausul ISO 9001:2015:

1. Klausul 4 Konteks Organisasi

Di klausul empat konteks organisasi ini punya penilaian yakni persyaratan di sistem manajemen mutu atas standar ISO 9001:2015 telah dipenuhi tapi tidak berjalan secara konsisten. Faktor dari penyebab kesenjangan sub klausul 4.1 dan 4.2 adalah dari sisi manusia yakni *Leader ISO* cabang Propan kurang paham cara mengidentifikasi isu-isu terbaru yang berkaitan dalam departemennya dan faktor di sisi metode yakni kurangnya supervisi dari atasan di pembaruan dokumen mutunya.

Rekomendasi perbaikan yang perlu dilakukan adalah mengadakan pelatihan ulang terkait materi penerapan klausul 4 konteks organisasi, lalu *Leader ISO* cabang yang dapat pelatihan ini perlu memberikan pelatihan juga ke bawahannya. Dan untuk *Quality Management Representative* perlu untuk meningkatkan pengawasan kepada *Leader ISO* cabang untuk memperbarui dokumen mutu dan penerapannya sesuai dengan sub klausul 4.1 dan 4.2.

2. Klausul 5 Kepemimpinan

Di klausul lima kepemimpinan ini punya penilaian yakni persyaratan di sistem manajemen mutu atas standar ISO 9001:2015 sudah dipenuhi namun tidak berjalan secara konsisten. Faktor dari penyebab kesenjangan sub klausul 5.2.2 dari sisi manusia yakni *Leader ISO* kurang paham daftar komunikasi untuk kebijakan mutu di departemennya. Dan faktor dari penyebab kesenjangan sub klausul 5.3 dari sisi metode adalah kurangnya supervisi atasan di informasi terdokumentasi dari bukti pelatihan. Lalu faktor penyebab kesenjangan pada sub klausul 5.2.2 dan 5.3 dari sisi lingkungan adalah kondisi kerja yang sangat intensif dan lingkungan yang tidak terorganisir dengan baik.

Rekomendasi perbaikan yang perlu dilakukan adalah mengadakan pelatihan ulang terkait materi penerapan klausul lima kepemimpinan, lalu *Leader ISO* cabang yang dapat pelatihan ini perlu memberikan pelatihan juga ke bawahannya. Dan untuk *Quality Management Representative* perlu untuk meningkatkan pengawasan kepada *Leader ISO* cabang untuk memperbarui dokumen mutu dan

penerapannya sesuai dengan sub klausul 5.3. Dan di sisi lingkungan adalah perlu alokasi waktu dan pengkondisian khusus untuk pengerjaan dokumen mutu dan juga pemenuhan persyaratan sub klausul 5.2.2 dan 5.3 secara konsisten.

3. Klausul 6 Perencanaan

Di klausul enam perencanaan ini ada penilaian yakni persyaratan yang ada di standar ISO 9001:2015 beberapa telah dijalankan namun belum semuanya. Faktor penyebab kesenjangan sub klausul 6.1.1, 6.1.2 6.2.2, dan 6.3 di sisi manusia adalah *Leader ISO* cabang kurang paham cara mengidentifikasi risiko, peluang, dan tindakan pada dokumen mutu analisis isu dan kebutuhan serta harapan pihak berkepentingan, kurang paham cara membuat dan juga memantau sasaran mutu, dan kurang paham prosedur manajemen perubahan. Dan penyebab kesenjangan di sub klausul 6.1.1, 6.1.2, dan 6.2.2 di faktor metode yakni kurangnya supervisi dari atasan pada penerapan dari identifikasi risiko, peluang, tindakan, pembaruan dokumen sasaran mutu, dan penerapan prosedur manajemen perubahan.

Rekomendasi perbaikan yang perlu dilakukan adalah mengadakan pelatihan ulang terkait materi penerapan klausul enam perencanaan, lalu *Leader ISO* cabang yang mendapat pelatihan ini perlu memberikan pelatihan juga ke bawahannya. Dan untuk *Quality Management Representative* perlu untuk meningkatkan pengawasan kepada *Leader ISO* cabang untuk memperbarui dokumen mutu dan penerapannya sesuai dengan sub klausul 6.1.1, 6.1.2 6.2.2, dan 6.3 yang terdiri dimulai dari identifikasi risiko, peluang, serta termasuk tindakan untuk menangani risiko dan peluangnya, pembaruan dokumen sasaran mutu dari departemen *sales and marketing retail* Propan Bandung, dan memulai untuk penerapan prosedur manajemen perubahan.

4. Klausul 7 Pendukung

Di klausul tujuh pendukung ini punya penilaian yakni persyaratan pada sistem manajemen mutu atas standar ISO 9001:2015 telah dipenuhi tapi tidak secara konsisten. Faktor dari penyebab kesenjangan sub klausul 7.1.3, 7.4, 7.5.3.1, dan 7.5.3.2 adalah pada sisi manusia yakni *Leader ISO* cabang Propan kurang paham klausul ini terkait ke departemennya dan faktor di sisi lingkungan yakni kondisi kerja yang intensif dan lingkungan yang tidak terorganisir atau tidak terkelola baik.

Rekomendasi perbaikan yang perlu dilakukan adalah mengadakan pelatihan ulang terkait materi penerapan klausul tujuh pendukung, lalu *Leader ISO* cabang yang mendapat pelatihan ini perlu memberikan pelatihan juga ke bawahannya. Dan sisi lingkungan yakni perlu alokasi waktu dan pengkondisian khusus di pengerjaan dokumen mutu sub klausul 7.1.3, 7.4, 7.5.3.1, dan 7.5.3.2.

5. Klausul 8 Operasi

Di klausul delapan operasional ini mempunyai penilaian yakni persyaratan yang ada di standar ISO 9001:2015 beberapa telah dijalankan tetapi belum semuanya. Faktor penyebab kesenjangan dari sub klausul 8.1, 8.2.1, 8.5.4, dan 8.5.5 ini dari sisi lingkungan yakni kondisi kerja yang intensif dan lingkungan yang tidak terorganisir baik, sehingga perencanaan dan pengendalian operasionalnya ada yang kadang jadi terabaikan. Lalu faktor di sisi metode yakni kurangnya supervisi dari atasan pada perencanaan dan pengendalian operasional yang dilakukan oleh para pimpinan departemen *sales and marketing retail* Propan Bandung sehingga prosesnya tidak konsisten.

Perbaikan sistem manajemen mutu yang diperlukan yakni perlu adanya alokasi waktu khusus untuk mengerjakan perencanaan serta pengendalian operasional pada waktu awal sebelum aktivitas pekerjaan dimulai sampai berakhirnya aktivitas dan ini juga perlu didukung melalui pengawasan dan pendampingan langsung oleh atasan dalam memastikan semua proses kerja sudah terencana dan terkendali secara konsisten untuk dapat memenuhi sub klausul 8.1, 8.2.1, 8.5.4, dan 8.5.5.

6. Klausul 9 Evaluasi

Pada klausul sembilan evaluasi ini mempunyai penilaian yakni persyaratan yang ada di standar ISO 9001:2015 beberapa telah dijalankan tetapi belum semuanya. Faktor penyebab kesenjangan dari sub klausul 9.1.1, 9.1.2, dan 9.2.2 ini dari sisi lingkungan yakni kondisi kerja yang intensif dan lingkungan yang tidak terorganisir baik, sehingga klausul di pemantauan, pengukuran, analisis, dan evaluasi ada yang jadi terabaikan atau tidak ada catatan atau rekaman dalam pemenuhan dari

persyaratannya. Lalu faktor pada sisi metode yakni kurangnya supervisi dari atasan pada kegiatan memasukkan rekaman temuan audit mutu ke program CAPA *online* milik PT Propan Raya sesuai 9.2.2 yang dilakukan oleh para pimpinan departemen *sales and marketing retail* Propan Bandung sehingga tidak konsisten.

Perbaikan sistem manajemen yang diperlukan adalah perlu adanya alokasi waktu khusus untuk mengerjakan survei kepuasan pelanggan dan untuk menyelesaikan temuan audit mutu ISO serta ini juga perlu didukung melalui pengawasan dan pendampingan langsung oleh atasan dalam memastikan pada proses kerja untuk survei kepuasan pelanggan dan memasukkan temuan audit mutu ISO 9001:2015 untuk dapat memenuhi sub klausul 9.1.1, 9.1.2, dan 9.2.2.

7. Klausul 10 Perbaikan

Pada klausul sepuluh perbaikan ini mempunyai penilaian yakni persyaratan yang ada di standar ISO 9001:2015 beberapa telah dijalankan tetapi belum semuanya. Faktor penyebab kesenjangan dari sub klausul 10.1, 10.2.1, dan 10.2.2 ini dari sisi lingkungan adalah kondisi kerja yang intensif dan lingkungan yang tidak terorganisir baik, sehingga untuk konsep perbaikan berkelanjutan ini jadi terabaikan. Lalu faktor di sisi metode yakni tidak adanya prosedur yang mengatur sub klausul di 10.3 perbaikan berkelanjutan sehingga ini tidak diketahui atau tidak dijalankan di cabang.

Perbaikan sistem manajemen yang diperlukan adalah perlu adanya alokasi waktu khusus untuk mengerjakan penyelesaian temuan audit mutu ISO 9001:2015 di cabang sebagai bentuk ke perbaikan dan ini juga perlu ada dukungan melalui pengawasan dan pendampingan langsung oleh atasan dalam memastikan semua proses kerja sudah terencana dan terkendali secara konsisten untuk dapat memenuhi sub klausul 10.1, 10.2.1, 10.2.2, dan 10.3.

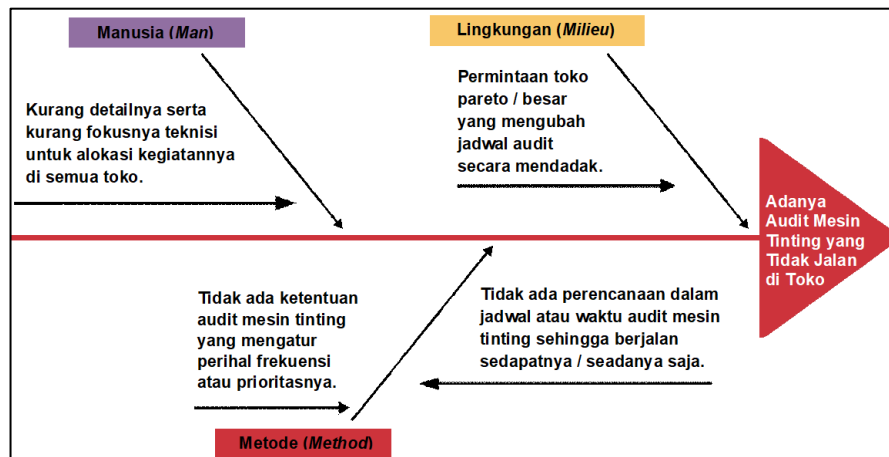
4.2 Perbaikan Sistem Manajemen Mutu *Sales and Marketing Retail* Propan Bandung

Masalah kesenjangan yang dibahas lebih lanjut adalah penyebab utama ketidaksesuaian atau temuan audit *nonconformity* sehingga spesifik dan fokus memperbaiki sistemnya. Berikut dilakukan analisis akar penyebab kepada semua temuan audit internal ISO 9001: 2015 dengan kategori *nonconformity*, mulai dengan didapatkan atau identifikasi faktor-faktor penyebab temuan ketidaksesuaian dan dibuat solusi perbaikan sistem manajemen mutu terhadapnya.

1. Temuan Audit Internal Mutu ISO 9001:2015 Kesatu

Temuan audit internal mutu ISO 9001:2015 pertama adalah ditemukan ketika proses audit, auditee tidak dapat menunjukkan dokumen pelaksanaan audit mesin tinting ke toko dengan bukti audit yakni dokumen arsip di mesin *solvent base* untuk toko Mega Bangunan serta melanggar sub klausul 7.1.3 infrastruktur pada standar ISO 9001: 2015 dan ketentuan formulir audit mesin tinting.

Berikut gambar 2, adalah simpulan tiga masalah utama temuan kesatu di audit ISO 9001:2015 yang diidentifikasi dari beberapa faktor yakni di manusia, lingkungan, dan metode dari pelaksanaan yang berpengaruh dalam pelaksanaan audit mesin tinting di toko-toko yang dipasang mesin serta dijaga *product consultant* di Propan Bandung. Dari beberapa masalah ini penyebab masalah utama yang akan diatasi adalah di jadwal dan prioritas kunjungan yang tidak terencana dan tidak terkendali dan aturan di formulir audit mesin tinting yang tidak mengatur secara jelas frekuensi untuk audit ini.



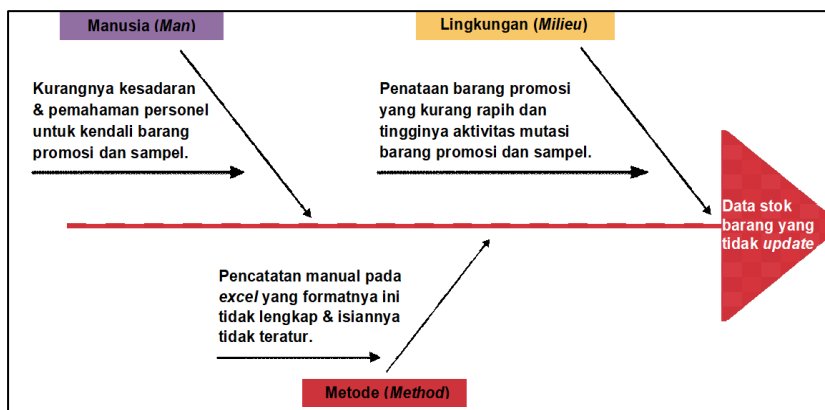
Gambar 2. Diagram *Fishbone* Temuan Satu Audit Internal Mutu ISO 9001:2015
Sumber: Olahan Peneliti

Berdasarkan faktor penyebab utama ke temuan audit internal ISO 9001:2015 kesatu, perbaikan sistem manajemen mutu yang dilakukan ada sub klausul 7.1.3 dengan dibuatkannya jadwal dan prioritas atas kunjungan audit PC mesin tinting berupa formulir rekapitulasi audit mesin tinting serta kendali siklus audit dalam satu tahun. Dan pada sub klausul 8.1, penambahan catatan ketentuan pada formulir audit PC mesin tinting bahwa untuk audit PC mesin tinting pada toko yang sama ini berjalan paling cepat dua bulan berikutnya lagi.

2. Temuan Audit Internal Mutu ISO 9001:2015 Kedua

Temuan audit internal mutu ISO 9001:2015 kedua adalah ditemukannya perbedaan di data cek stok sampel basah dibandingkan aktual fisik barang, seharusnya antara data jumlah cek stok dan aktual fisiknya sama. Bukti audit di produk cat eco emulsion 4010 base c, saat dicek stok ada 5 unit tetapi aktual fisik hanya 3 unit. Ada selisih kurang sebanyak dua unit di mana ini melanggar ke klausul ISO 9001:2015 yakni sub klausul 7.5 informasi terdokumentasi serta klausul ISO 9001:2015 yakni sub klausul 8.1 perencanaan dan pengendalian operasi.

Berikut di gambar 3, yakni simpulan tiga masalah utama di temuan kedua audit ISO 9001:2015 yang diidentifikasi dari beberapa faktor yakni di manusia, lingkungan, dan metode dari pelaksanaan yang berpengaruh terhadap proses pencatatan mutasi dan saldo barang promosi, sampel, dan *mockup*. Dari beberapa masalah ini penyebab masalah utama yang akan diatasi adalah pada metode atau cara melakukan cek stok barang promosi ini agar praktis dilaksanakan personel yang sering jalan langsung ke lapangan dan mendukung keakuratan di data stok atas barang promosi.



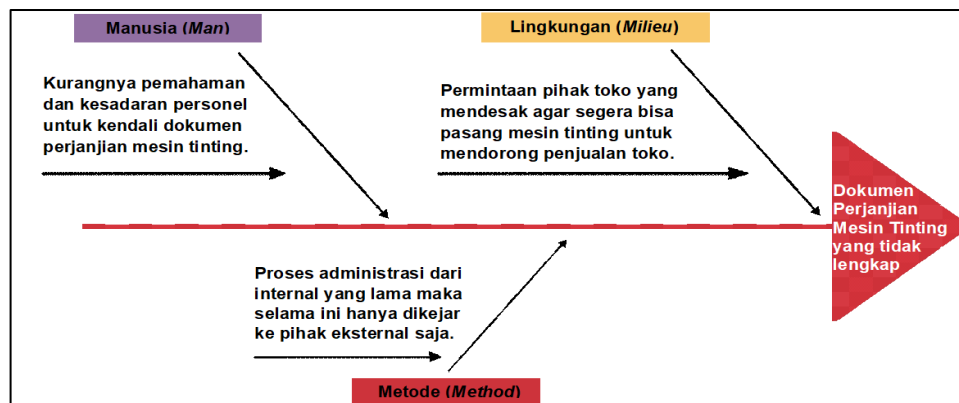
Gambar 3. Diagram *Fishbone* Temuan Dua Audit Internal Mutu ISO 9001:2015
Sumber: Olahan Peneliti

Berdasarkan faktor penyebab di dalam temuan audit internal ISO 9001:2015 kedua, perbaikan sistem manajemen mutu yang dilakukan adalah sub klausul 7.5 dengan dibuatkannya formulir untuk mencatat mutasi masuk serta keluar barang dan saldo terakhir barangnya pada formulir kontrol stok barang promosi atau sampel atau *mockup*. Dan pada sub klausul 8.1 adalah pengarahannya mutasi masuk barang untuk menggunakan program digital dari portal permintaan serah terima barang *online* dan mutasi keluarnya ini pada portal surat jalan universal *online* agar ini lebih mudah untuk dilakukan pendataan nomor referensi dan pelacakan padanya.

3. Temuan Audit Internal Mutu ISO 9001:2015 Ketiga

Temuan audit internal mutu ISO 9001:2015 ketiga adalah Ditemukan *Product Consultant* yang tidak bekerja / bertugas ke toko, digantikan oleh sesama *Product Consultant*. Seharusnya aturan prosedur, jika ada *Product Consultant* yang tidak masuk, maka urutan penggantinya tidak boleh dari *Product Consultant*. Pada bukti audit ada *Product Consultant* atas nama Riko tidak bekerja 4 Februari 2023, digantikan oleh Ridwan sesama *Product Consultant*. Di mana ini melanggar klausul ISO 9001:2015 pada sub klausul 8.2.1 komunikasi pelanggan dan di prosedur PZ603 proses kerja *product consultant*.

Berikut di gambar 4, simpulan tiga masalah utama di temuan ketiga audit ISO 9001:2015 yang diidentifikasi pada beberapa faktor yakni di manusia, lingkungan, dan metode penggantian personel tidak sesuai dengan prosedur perusahaan. Dari beberapa masalah ini penyebab masalah utama yang akan diatasi adalah dalam metode penggantian PC toko yang alur komunikasinya tidak diatur jelas dan tidak ada koordinasi internal untuk penunjukkan dan persetujuan atas personel pengganti ke PC.



Gambar 4. Diagram *Fishbone* Temuan Tiga Audit Internal ISO 9001:2015
Sumber: Olahan Peneliti

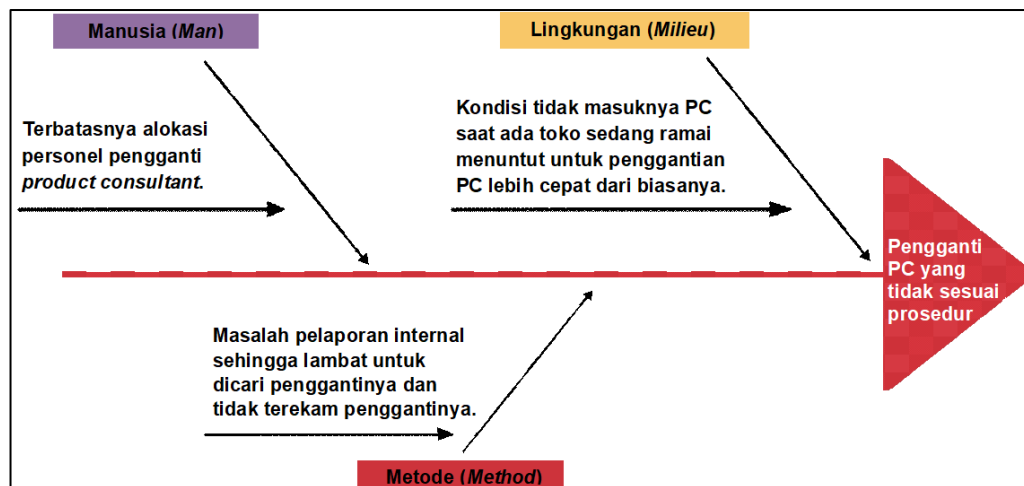
Berdasarkan faktor penyebab utama temuan audit internal ISO 9001:2015 ketiga, perbaikan sistem manajemen mutu yang dilakukan pada sub klausul 7.1.3 adalah dibentuknya grup koordinasi internal dengan media komunikasi di whatsapp, lalu di sub klausul 7.5 dibuatkan formulir surat tugas pengganti PC sebagai dokumen kendali terkait pencatatan, penunjukkan, serta persetujuan personel pengganti PC toko, di sub klausul 8.1 adanya ketentuan baru laporan internal ini maksimal pada pagi hari, dua jam sebelum jadwal bertugas atau bekerja di toko, serta sub klausul 8.2.1 adalah komunikasi pada pihak toko untuk selalu periksa surat tugas dari pengganti *Product Consultant* dan memastikan bahwa toko telah didukung secara baik.

4. Temuan Audit Internal Mutu ISO 9001:2015 Keempat

Temuan audit internal mutu ISO 9001:2015 keempat adalah ditemukan ada dokumen perjanjian kerja sama penempatan mesin tinting di customer, yang belum lengkap bukti persetujuan internal Propan, tapi aktualnya dilapangan, mesin tinting ini sudah terpasang di toko. Seharusnya dokumen perjanjian kerja sama penempatan mesin tinting sudah dilengkapi persetujuan oleh kedua belah pihak. Bukti auditnya adalah dokumen perjanjian kerja sama penempatan mesin tinting di toko

Kita Utama, toko Mega Bangunan, dan toko MW PD serta melanggar klausul ISO 9001:2015 ke sub klausul 8.2.1, 5.3, dan prosedur PZ021-S pemasangan mesin tinting.

Berikut gambar 5, ada simpulan tiga masalah utama di temuan keempat audit ISO 9001:2015 yang diidentifikasi beberapa faktor yakni manusia, lingkungan, dan metode yang berpengaruh pada tidak lengkapnya persetujuan dokumen perjanjian mesin tinting. Dari beberapa masalah ini penyebab masalah utama yang akan diatasi adalah metode dalam melengkapi persetujuan dokumen perjanjian, meskipun persetujuannya paling penting dari eksternal tetapi pelaporan internal ini harus diperbaiki.



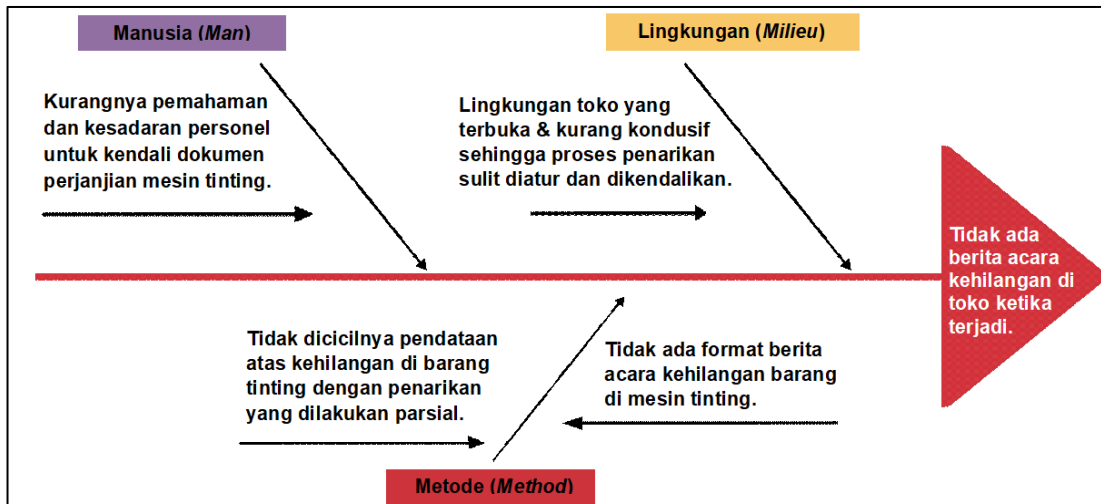
Gambar 5. Diagram *Fishbone* Temuan Empat Audit Internal Mutu ISO 9001:2015
Sumber: Olahan Peneliti

Berdasarkan faktor penyebab temuan audit internal ISO 9001:2015 keempat, perbaikan sistem manajemen mutu yang dilakukan ada pada sub klausul 5.3 adalah penambahan fungsi peran, tanggung jawab, serta juga wewenang validasi oleh *Branch Market Sub Department Head* terhadap dokumen perjanjian mesin tinting, pada sub klausul 8.1 yakni meninjau ulang kelengkapan dokumen perjanjian mesin tinting lewat bantuan data rekapitulasi dokumen mesin tinting dan sub klausul 8.2.1 komunikasi ke toko bahwa dokumen perjanjian ini penting secara hukum karena mengikat dua pihak.

5. Temuan Audit Internal Mutu ISO 9001:2015 Kelima

Temuan audit internal mutu ISO 9001:2015 kelima adalah ditemukan beberapa peralatan yang hilang pada saat penarikan mesin tinting dari toko, yang tidak dibuatkan berita acara kehilangan peralatan kerja. Seharusnya setiap terjadi kehilangan peralatan ketika penarikan mesin tinting dibuatkan berita acara kehilangan. Dengan bukti audit dokumen penarikan mesin tinting toko Jaya Abadi kehilangan solet (guna membersihkan sisa pasta) dan buku perawatan mesin tinting sebagai bagian dari peralatan atau perlengkapan saat disetujuinya dokumen serah terima mesin tinting, sehingga temuan audit ini melanggar pada klausul ISO 9001:2015, detailnya pada sub klausul 8.2.1 komunikasi pelanggan dan juga kepada prosedur PZ604 penarikan mesin tinting yang ada di toko.

Berikut di gambar 6 simpulan tiga masalah utama temuan kelima di audit ISO 9001:2015 yang diidentifikasi dari beberapa faktor yakni pada manusia, lingkungan, serta metode yang berpengaruh pada tidak terdapatnya berita acara kehilangan peralatan dan perlengkapan mesin tinting saat terjadi hilangnya barang. Untuk beberapa masalah ini, penyebab masalah utama yang akan ditangani adalah metode pendataan kehilangan barang yang tidak baik dan tidak adanya format yang baku dan formal atas berita acara kehilangan perlengkapan dan peralatan mesin tinting.



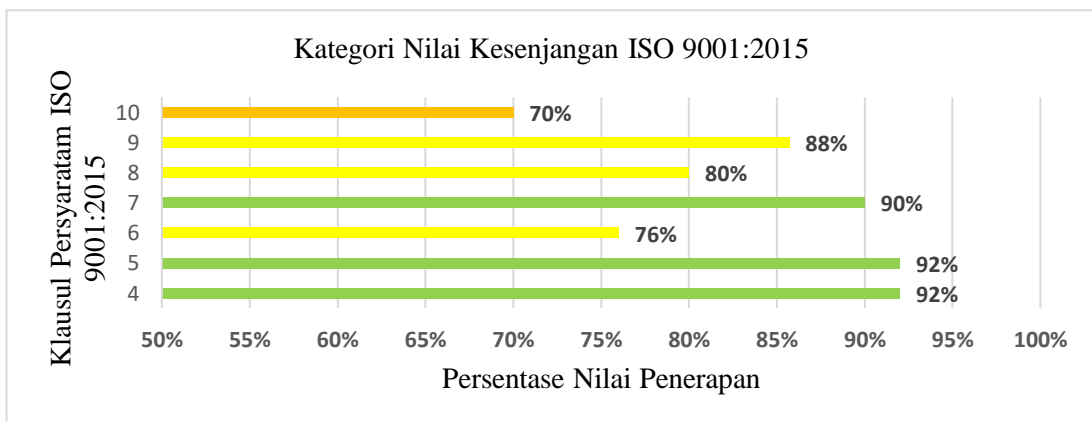
Gambar 6. Diagram *Fishbone* Temuan Lima Audit Internal Mutu ISO 9001:2015
 Sumber: Olahan Peneliti

Berdasarkan faktor penyebab utama temuan audit internal ISO 9001:2015 kelima, perbaikan sistem manajemen mutu yang dilakukan ada sub klausul 7.1.3 lewat perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan penarikan mesin tinting toko, sub klausul 7.5 dibuatnya format berita acara kehilangan barang pendukung mesin tinting dengan formulir penarikan mesin tinting toko, sub klausul 8.1 adalah dibuatnya metode pencatatan barang hilang secara berangsur lalu dimasukkan dokumen penarikan mesin tinting sehingga tidak dibiarkan tertumpuk di akhir, serta pada sub klausul 8.2.1 untuk formulir penarikan mesin tinting ini juga dikomunikasikan serta disetujui oleh pihak toko sebagai saksi dalam dokumen perjanjian mesin tinting agar sama-sama saling memahami kondisi penarikan mesin tinting.

5 SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan berikut ini adalah kesimpulan penelitian yang ditujukan sebagai tujuan penelitian serta juga menjawab rumusan masalah yang sudah ditetapkan dalam awal penelitian, yakni:

1. Pada penerapan sistem manajemen mutu berdasarkan standar ISO 9001:2015 di departemen *sales and marketing retail* Propan Bandung terdapat nilai persentase dari penerapannya pada gambar 7 untuk seluruh klausul penerapan dari klausul empat sampai dengan klausul sepuluh.



Gambar 7. Persentase Nilai Penerapan Klausul ISO 9001:2015
 Sumber: Olahan Peneliti

Berikut keterangan kategori nilai kesenjangan pada penerapan ISO 9001:2015:

- Di klausul empat, lima, dan tujuh ini persyaratan di sistem manajemen mutu atas standar ISO 9001:2015 telah dipenuhi tapi tidak berjalan secara konsisten.
 - Di klausul enam, delapan, dan sembilan ini yakni persyaratan yang ada di standar ISO 9001:2015 beberapa telah dijalankan tapi belum semuanya.
 - Di klausul sepuluh ini adalah klausul yang masih perlu dilakukan perbaikan dari sistem manajemen mutu untuk memenuhi syarat dalam standar ISO 9001:2015.
2. Untuk temuan audit internal ISO 9001:2015 yang telah teridentifikasi berikut adalah simpulan faktor penyebab terjadi ketidaksesuaian penerapan sistem manajemen mutu pada departemen *sales and marketing retail* Propan Bandung.
- Di temuan audit internal ISO 9001:2015 pertama, masalah utamanya yakni tidak berjalannya audit *Product Consultant* mesin tinting toko karena tidak ditemukan dokumen pendukungnya. Faktor penyebab utama yang perlu untuk diperbaiki di metode (*method*) yakni dari sisi teknis jadwal dan prioritas kunjungan yang tidak terencana dan tidak terkendali serta dari sisi dokumen dan aturan formulir audit mesin tinting yang tidak mengatur jelas frekuensi audit ini.
 - Pada temuan audit internal ISO 9001:2015 kedua, masalah utamanya yakni tidak akuratnya data cek stok barang promosi dan sampel antara catatan serta fisiknya. Faktor penyebab utama yang perlu untuk diperbaiki adalah dari metode (*method*) yakni metode pencatatan mutasi dan saldo barang promosi, sampel, dan *mockup* yang format ini tidak lengkap dan tidak jalan secara konsisten sesuai syarat standar ISO 9001:2015 pada sub klausul 7.5 informasi terdokumentasi
 - Pada temuan audit internal ISO 9001:2015 ketiga, masalah utamanya adalah dari aktivitas penggantian *Product Consultant* saat tidak masuk bekerja di toko yang tidak sesuai ketentuan dari perusahaan. Faktor penyebab utama yang perlu untuk diperbaiki yakni dari metode (*method*) penggantian dari *Product Consultant* toko yang alur komunikasinya tidak diatur jelas dan tidak ada koordinasi internal dalam penunjukkan dan persetujuan atas personel pengganti.
 - Pada temuan audit internal ISO 9001:2015 keempat, masalah utamanya yakni di dokumen perjanjian pemasangan mesin tinting yang meski persetujuan eksternal telah dipenuhi tapi dari sisi internal ini tanda tangannya tidak lengkap sehingga terdapat risiko tidak sah secara hukum. Faktor penyebab utama yang perlu untuk diperbaiki yakni di metode (*method*) adalah tidak adanya supervisi dan dorongan dari pimpinan *sales and marketing retail* Propan Bandung guna bisa melengkapi persetujuan internal sebab selama ini dibiarkan sampai pihak eksternal saja.
 - Di temuan audit internal ISO 9001:2015 kelima, masalah utamanya adalah tidak adanya berita acara kehilangan barang peralatan serta perlengkapan pendukung mesin tinting ketika saat benar terjadi adanya barang yang hilang saat penarikan mesin tinting di toko. Faktor penyebab utama yang perlu untuk diperbaiki adalah di metode (*method*) yakni metode pendataan dari kehilangan barang yang kurang baik karena tidak dicicil untuk penarikan parsial dan tidak ada format yang baku atas berita acara kehilangan perlengkapan dan peralatan mesin tinting toko.
3. Pada analisis data yang telah dilakukan maka ketidakpatuhan sistem manajemen mutu atau adanya personel yang tidak patuh pada prosedur, instruksi kerja, serta kebijakan di perusahaan masih ditemukan sebagai penyebab masalah penerapan sistem manajemen mutu pada departemen *sales and marketing retail* PT Propan Raya Bandung. Saran perbaikan berikutnya yakni didasarkan dari konsep *Total Quality Management* di mana manajemen PT Propan Raya perlu menambahkan aspek kepatuhan prosedur, instruksi kerja, dan kebijakan sebagai bagian dalam indikator penilaian kinerja karyawan departemen *sales and marketing retail* PT Propan Raya Bandung. Kepatuhan terhadap sistem manajemen mutu perlu jadi penilaian bagi semua personel, yang diturunkan dari atasan menuju bawahan sehingga saling terhubung dan relevan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bramantoro, T. (2019, November 18). *APCI Menggelar Rapat Koordinasi Nasional Pilih Kris Rianto Adidarma Jadi Ketum*. Diambil kembali dari www.tribunnews.com: <https://www.tribunnews.com/tribunners/2019/11/18/apci-menggelar-rapat-koordinasi-nasional-pilih-kris-rianto-adidarma-jadi-ketum>
- FitSM. (2016). *Part 0: Overview and vocabulary*. Brussels: Family of Standards for Lightweight IT Service Management (FitSM).
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. London: Pearson Education.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operational Management: Sustainability and Supply Chain Management, Thirteenth Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- International Organization for Standardization. (2015). *Quality management systems — Requirements (ISO 9001:2015)*. Switzerland: International Organization for Standardization. Diambil kembali dari <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- IONOS. (2023, September 12). *Fishbone diagram: Solving problems properly*. Diambil kembali dari IONOS Startup Guide: <https://www.ionos.ca/startupguide/productivity/fishbone-diagram/>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebook, Third Edition*. London: Sage Publications, Inc.
- Nasikin, A. I., & Rahardjo, B. (2019). Analisis Gap Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT X. *Jurnal Titra, Vol. 7, No. 2*, 283-288.
- Neybour, P. (2022, July 4). *Describe the four main components of a quality management process*. Diambil kembali dari Parallel Project Training: <https://www.parallelprojecttraining.com/blog/describe-the-four-main-components-of-a-quality-management-process/>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Method for Business: A Skill Building Approach, Sixth Edition*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta. CV.
- Tricker, R. (2020). *Quality Management Systems - A Practical Guide to Standards Implementation*. New York: Routledge.
- ZOZIO. (2022, May 6). *The 5M Method and the Ishikawa Diagram: Essential Project Management Tools*. Diambil kembali dari Zozio Tech: <https://zozio.tech/en/5m-and-ishikawa-method/>