

# Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di HR Services PT. X

Michelle Nathania Dewi<sup>1</sup>, Felecia Ong<sup>2</sup>

---

**Abstract:** PT. X is a well-known consumer goods manufacturer company in Indonesia. This thesis is subjected to how HR Services implement the quality management system and measuring the fulfilment of ISO 9001:2015 standard before conducting certification. HR Services is a sub department of Human Resources department in PT. X which is designed to implement all transactions provisioning compensation & benefit for the PT. X employees. Since June 2016 until January 2017, ISO 9001:2015 fulfilment has decreased from 94% to 87%. It is possibly caused by the non availability of audit or assessment to monitor the quality management system. HR Services has done various assessment, which consist of one internal audit, two pre audit and one fit gap analysis. These assessments result in some findings with defined corrective actions. These corrective actions implementation result in increase of ISO 9001:2015 fulfilment from 87% to 97%. It shows the readiness of HR Services to conduct certification. The final result, external audit result in 1 minor finding, and 2 oportunitites for improvement and HR Services has successfully granted the ISO 9001:2015 certification.

**Keywords:** Quality Management System

---

## Pendahuluan

PT. X adalah sebuah industri manufaktur *consumer goods* terkemuka di Indonesia. PT. X dalam menjalankan prosesnya didukung oleh beberapa departemen. Salah satu departemen tersebut yaitu departemen *Human Resources* (HR). Departemen HR dalam mendukung organisasi memiliki visi yang ingin dicapai dan misi yang ingin dilaksanakan. Visi dari departemen HR yaitu menjadi nomor satu dalam menyediakan sumber daya manusia untuk Indonesia dan internasional. Misi dari departemen HR yaitu memikat dan mempekerjakan sumber daya manusia yang beragam, mengembangkan karyawan untuk memperkuat kebutuhan bisnis, memotivasi karyawan untuk mendorong kinerja, dan menjadi mitra strategis untuk menjawab tantangan organisasi. Salah satu sub-departemen dari HR adalah HR *Services*. HR *Services* telah melakukan perancangan sistem manajemen mutu dan saat ini dalam tahap implementasi sistem manajemen mutu. HR *Services* dalam upayanya mendukung visi HR, ingin menstandarisasi prosesnya melalui penerapan sistem manajemen mutu. HR *Services* bertujuan ingin mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2015 terhadap sistem manajemen mutunya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana implementasi sistem manajemen mutu HR *Services* hingga mencapai sertifikasi ISO 9001:2015. Penelitian ini hanya terbatas dalam lingkup HR *Services* dimana akan dilakukan sertifikasi ISO 9001:2015.

## Metode Penelitian

### ISO 9001:2015

ISO 9001 adalah sebuah standar internasional yang berisi syarat dan ketentuan untuk sebuah sistem manajemen mutu. ISO 9001 dapat diterapkan pada semua jenis industri baik produk maupun jasa. ISO 9001 memiliki beberapa versi dalam perkembangannya. Versi pertama ISO 9001 diterbitkan pada tahun 1987 dan disebut ISO 9001:1987. Terdapat 4 perbaharuan versi terhadap ISO 9001 yang terjadi pada tahun 1994, 2000, 2008, dan 2015. ISO 9001:2015 inilah yang akan diimplementasikan dalam proses yang menjadi bahasan dalam makalah ini.

### Prinsip Manajemen Mutu

ISO 9001:2015 didasari oleh beberapa prinsip manajemen mutu. Prinsip-prinsip tersebut adalah prinsip dasar dari segala ketentuan dan syarat untuk sistem manajemen mutu yang ada dalam ISO 9001:2015. Prinsip-prinsip tersebut beserta penjelasannya adalah sebagai berikut (International

---

<sup>1,2</sup> Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: michellenathaniadewi@gmail.com, felecia@peter.petra.ac.id

Organization for Standardization [1]):

- *Customer focus*  
Fokus utama dari sebuah sistem manajemen mutu adalah memenuhi kebutuhan *customer* dan meningkatkan kepuasan *customer*. Suatu organisasi dapat mencapai kesuksesan dengan memahami kebutuhan *customer* serta pihak-pihak yang berkepentingan.
- *Leadership*  
Manajemen puncak perlu menetapkan tujuan dan arahan strategik yang terkait dengan tercapainya sasaran mutu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Manajemen puncak juga perlu memastikan terciptanya kondisi yang optimal di antara pekerjanya sehingga seluruh pekerja ikut terlibat dalam mendukung tercapainya sasaran mutu organisasi.
- *Engagement of people*  
Salah satu hal yang penting dalam penerapan sistem manajemen mutu yaitu melibatkan setiap orang dalam organisasi untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Pelibatan setiap orang untuk turut berkontribusi pada organisasi akan membantu manajemen organisasi menjadi lebih efisien dan efektif.
- *Process approach*  
Pendekatan proses juga merupakan salah satu prinsip yang perlu diperhatikan dalam penerapan sistem manajemen mutu. Hasil yang konsisten dan lebih mudah diprediksi dapat dicapai dengan lebih efisien dan efektif ketika segala aktifitas dipahami dan dikelola sebagai suatu proses dalam sistem yang terkoordinasi.
- *Improvement*  
*Improvement* adalah sebuah hal yang diperlukan oleh sebuah organisasi untuk mempertahankan kinerja, serta untuk menentukan tindakan terhadap perubahan baik secara internal maupun eksternal.
- *Evidence-based decision making*  
Proses pengambilan keputusan didasarkan pada analisa dan evaluasi yang berdasarkan data dan informasi sehingga hasilnya lebih sesuai harapan.
- *Relationship management*  
Organisasi perlu untuk mengelola hubungan dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan prosesnya untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan.

### Siklus PDCA (*Plan Do Check Act*)

PDCA adalah sebuah metode manajemen yang terdiri dari 4 tahap yang berkelanjutan yaitu *plan*, *do*, *check*, dan *act* untuk mencapai *continuous improvement*. Keempat tahap tersebut diuraikan sebagai berikut (International Organization for Standardization [2]):

- *Plan*

Hal yang dilakukan pada tahap ini yaitu menetapkan tujuan dari sistem dan proses untuk memperoleh hasil yang diharapkan.

- *Do*  
Hal yang dilakukan pada tahap ini yaitu mengimplementasikan hal yang telah direncanakan dan melakukan pengendalian.
- *Check*  
Hal yang dilakukan pada tahap ini yaitu melakukan monitoring dan mengukur hasil proses terhadap kebijakan, sasaran, dan kebutuhan.
- *Act*  
Hal yang dilakukan pada tahap ini yaitu mengambil tindakan untuk meningkatkan kinerja proses yang ada.

Siklus PDCA ini diterapkan pada keseluruhan proses dalam ISO 9001:2015 dan pada tiap tahapnya melibatkan konsep *risk-based thinking*.

### *Risk-Based Thinking*

Pemikiran berbasis resiko merupakan salah satu elemen pendekatan proses dalam ISO 9001:2015. Pemikiran berbasis resiko adalah hal yang penting dalam mencapai sistem manajemen mutu yang efektif. Pemikiran berbasis resiko membantu terdeteksinya resiko pada keseluruhan proses awal hingga akhir.

Organisasi yang ingin memenuhi standar ISO 9001:2015 perlu merencanakan dan melakukan tindakan untuk meminimalkan dan mengatasi resiko. Pemikiran berbasis resiko tidak hanya memungkinkan untuk identifikasi resiko tetapi juga identifikasi peluang. Peluang dapat timbul dari situasi yang mendukung untuk tercapainya hasil yang diharapkan.

### **Audit**

Audit adalah sebuah proses sistematis, independen dan terdokumentasi untuk memperoleh *audit evidence* dan melakukan evaluasi terhadapnya untuk menentukan apakah *evidence* tersebut telah memenuhi *audit criteria* yang telah ditetapkan. *Audit evidence* adalah sebuah pernyataan, dokumen, fakta atau informasi lain yang relevan terhadap *audit criteria*. *Audit criteria* adalah serangkaian kebijakan, prosedur dan persyaratan. Audit dapat diklasifikasikan menjadi audit internal maupun audit eksternal. Audit internal dilakukan oleh karyawan dari organisasi itu sendiri dan biasanya disebut *first-party audits*. Audit eksternal dilakukan oleh pihak dari luar organisasi dan biasa disebut *second-party* atau *third-party audit* (Russell [3]).

*First-party audit* adalah audit yang dilakukan dalam organisasi untuk mengukur keunggulan dan kelemahan dari prosedur atau metodenya terhadap sebuah standar baik itu standar eksternal dari luar organisasi atau standar dalam organisasi itu sendiri.

Audit ini disebut juga audit internal yang dijalankan oleh auditor yang berada didalam organisasi tersebut. Auditor tersebut melakukan audit pada area yang tidak dikuasainya.

*Second-party audit* adalah audit eksternal yang dilakukan kepada *supplier* oleh *customer*. *Second-party audit* mengacu pada peraturan yang tertera dalam kontrak yang ada antara *supplier* dan *customer*. *Second-party audit* bersifat lebih formal dibandingkan *first-party audit* karena hasil audit memiliki pengaruh yang besar terhadap keputusan *customer*. *Third-party audit* adalah audit eksternal yang dilakukan oleh organisasi audit yang independen dan terbebas dari segala *conflict of interest*. Independensi dari organisasi audit tersebut adalah komponen utama dari *third-party audit*. Hasil dari *third-party audit* dapat berupa sertifikasi, registrasi, pengakuan, penghargaan, pemberian ijin, maupun denda dan penalti. Hasil dari pelaksanaan audit yaitu berupa audit *findings*. *Findings* adalah hasil dari evaluasi yang dilakukan terhadap *audit evidence* yang telah terkumpul terhadap *audit criteria*. *Findings* menandakan adanya kesesuaian (*conformity*) atau ketidaksesuaian (*nonconformity*). *Findings* juga dapat mengarah kepada adanya peluang untuk perbaikan dalam sistem. *Findings* dapat diidentifikasi menjadi 4 jenis, sebagai berikut (Boudreaux [4]):

- *Praises atau noteworthy efforts*  
 Temuan yang digolongkan pada kelompok ini yaitu apabila terdapat temuan yang menunjukkan adanya implementasi yang sangat baik dan memenuhi standar. Temuan juga bisa disebabkan jika ada peningkatan yang signifikan dari hasil audit yang telah dilakukan sebelumnya.
- *Non-conformances*  
 Temuan yang tergolong dalam kelompok ini yaitu ketika terdapat ketidaksesuaian antara sistem manajemen mutu dengan persyaratan. Temuan disertai dengan penjelasan mengenai persyaratan yang tidak dipenuhi serta ada bukti dari ketidaksesuaian. Temuan ketidaksesuaian ini terbagi menjadi 2 jenis seperti:
  - a. Major  
 Temuan ketidaksesuaian yang tergolong major adalah temuan apabila terdapat bukti permasalahan atau ketidaksesuaian yang menyebabkan kegagalan sistem.
  - b. Minor  
 Temuan ketidaksesuaian yang tergolong minor adalah temuan apabila terdapat bukti permasalahan atau ketidaksesuaian pada proses yang memiliki resiko kecil.
- *Observations*  
 Temuan yang digolongkan *observations* adalah temuan yang bersifat *improvement* akan tetapi tidak berpotensi menimbulkan kegagalan pada sistem.
- *Opportunities for Improvement*

Temuan yang tergolong *opportunities for improvement* adalah temuan apabila terdapat proses yang dinilai tidak efisien atau tidak memberikan nilai tambah sehingga akan lebih baik apabila diperbaiki.

## Hasil dan Pembahasan

### Tinjauan Mutu Awal

Langkah pertama yang dilakukan yaitu melakukan tinjauan mutu awal. Tinjauan mutu awal ini bertujuan untuk mengetahui berapa tingkat kesesuaian sistem manajemen mutu HR Services dengan standar ISO 9001:2015 setelah tinjauan mutu yang dilakukan terakhir kali pada Juni 2016. Tinjauan mutu diukur menggunakan *checklist* berdasarkan klausul-klausul persyaratan dari ISO 9001:2015

Tabel 1. Tinjauan mutu awal

Klausul	Juni 2016		Januari 2017		% Kesesuaian
	% Kesesuaian	Status Kesesuaian		% Kesesuaian	
		Ya	Tidak		
Klausul 4	100%	18	0	100%	
Klausul 5	81%	20	6	77%	
Klausul 6	100%	22	1	96%	
Klausul 7	93%	29	11	73%	
Klausul 8	98%	107	7	94%	
Klausul 9	83%	33	9	79%	
Klausul 10	100%	15	0	100%	

Tinjauan mutu dirangkum berdasarkan klausul dan dibandingkan dengan hasil tinjauan mutu terakhir pada Juni 2016. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sistem manajemen mutu HR Services tingkat kesesuaiannya telah berubah pada beberapa klausul. Perubahan tersebut terjadi pada klausul 5, 6, 7, 8, dan 9. Perubahan yang terjadi seluruhnya berupa penurunan tingkat kesesuaian. Penurunan ini dapat disebabkan karena selama kurang lebih 7 bulan sejak tinjauan mutu terakhir, belum dilakukan audit atau pun jenis *assessment* lainnya. Hal tersebut menyebabkan belum adanya sarana untuk memantau dan memastikan kesesuaian sistem manajemen mutu HR Services terhadap ISO 9001:2015. Hal tersebut menandakan adanya sebuah kebutuhan terhadap audit reguler untuk memastikan kesesuaian sistem manajemen mutu agar tidak menurun sehingga mempengaruhi efektivitas sistem manajemen mutu itu.

### Audit Internal

Pelaksanaan audit internal adalah salah satu persyaratan ISO 9001:2015. Audit internal dilakukan untuk mengetahui apakah sistem manajemen mutu sesuai dengan persyaratan organisasi untuk sistem manajemen mutu dan sesuai dengan persyaratan ISO 9001:2015. Audit internal juga dilakukan untuk mengetahui apakah sistem manajemen mutu HR Services telah diterapkan dan

dipelihara secara efektif. Pelaksanaan audit internal membutuhkan beberapa persiapan yang perlu dilakukan HR Services. Segala rincian mengenai audit internal meliputi frekuensi, metode, tanggung jawab, persyaratan perencanaan dan pelaporan telah diatur dalam SOP audit internal. SOP audit internal juga telah mengatur lingkup dan kriteria audit. Total temuan yang didapat yaitu sebanyak 54 temuan. Temuan-temuan tersebut diolah dan dikelompokkan berdasarkan jenis temuannya.

**Tabel 2.** Hasil audit internal

Jenis Temuan	Jumlah
Minor	16
Observation	14
Opportunity for Improvement	24
<b>Total</b>	<b>54</b>

Temuan dari hasil audit internal berjumlah cukup banyak sehingga untuk memudahkan identifikasinya, 54 temuan tersebut dikelompokkan berdasarkan jenis permasalahan dan penyebabnya serta ditetapkan tindakan perbaikannya.

**Tabel 3.** Pengelompokan hasil audit internal dan tindakan perbaikannya

Kategori Permasalahan	Tindakan Perbaikan
Adanya perbedaan antara prosedur (SOP) dan implementasinya	Perbaikan SOP
Belum adanya sebuah sistem untuk record dan trace complain karyawan	Menyediakan sebuah sistem untuk mengumpulkan data complain karyawan
Belum tersedianya sumber daya untuk melakukan monitoring dan measuring	Menyediakan sumber daya untuk pemantauan dan pengukuran
Mekanisme belum ada/ sudah ada tetapi kurang tepat untuk melakukan pengukuran pencapaian KPI	Menyediakan/meninjau ulang pengukuran pencapaian KPI
Belum adanya komunikasi mengenai KPI dan pencapaiannya	Mengkomunikasikan KPI dan mengintegrasikan informasi KPI di intranet
Dokumentasi dan sistem penyimpanan	Mentralisasi data dan mengkomunikasikan ketentuan penyimpanan dokumen

**Pre Audit**

Pre audit dilakukan sebagai tindakan *assessment* terhadap sistem manajemen mutu HR Services setelah melakukan audit internal dan juga menambah kesiapan HR Services untuk menjalani audit eksternal. Pre audit pertama dilakukan pada tanggal 15 Februari 2017 di Surabaya dan 17 Februari 2017 di Jakarta dengan bekerja sama dengan perwakilan dari badan sertifikasi eksternal, sebagai konsultan. Pre audit dilakukan pada 8 proses yang telah ditentukan berdasarkan tingkat risikonya yang tinggi. Proses yang diaudit dibagi rata antara Surabaya dan Jakarta, yaitu 4 proses di Surabaya dan 4 proses di Jakarta.

Rekomendasi yang didapat dari pelaksanaan pre audit adalah perlunya peningkatan *awareness* karya-

wan HR Services terhadap dokumentasi sistem manajemen mutu HR Services. Contoh dokumentasi yang dimaksud adalah kebijakan mutu, manual mutu, *business process*, analisa resiko, dan lain sebagainya. Berdasarkan temuan tersebut, HR Services ingin meningkatkan *awareness* karyawan mengenai dokumentasi sistem manajemen mutu HR Services. Hal ini penting karena dokumentasi tersebut berisi bagaimana sistem manajemen mutu HR Services bekerja.

**Fit Gap Analysis**

HR Services melaksanakan *fit gap analysis* pada tanggal 9-10 Maret 2017. *Fit gap analysis* dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana kesesuaian sistem manajemen mutu HR Services dengan standar ISO 9001:2015 pada saat itu. *Fit gap analysis* dilakukan selama 2 hari, di Surabaya dan Jakarta bersama dengan perwakilan dari badan sertifikasi eksternal. Pelaksanaan *fit gap analysis* dilakukan dengan meninjau dokumentasi sistem manajemen mutu HR Services seperti manual mutu, kebijakan mutu, analisa resiko, SOP, dan sebagainya.

Hasil dari pelaksanaan *fit gap analysis* ini berupa beberapa rekomendasi *improvement* dari badan sertifikasi eksternal. Rekomendasi tersebut antara lain:

1. Rekomendasi untuk mengelompokkan kebutuhan dan harapan pihak yang berkepentingan menjadi 2 kelompok yaitu pihak internal dan pihak eksternal;
2. Rekomendasi untuk meninjau dan menyeleksi sasaran mutu sesuai dengan perspektif organisasi;
3. Rekomendasi untuk menyatakan periode pelaksanaan tinjauan manajemen pada klausul 9.3 pada manual mutu dan menyediakan pernyataan bahwa seluruh agenda akan dibahas dalam 1 periode tinjauan manajemen;
4. Rekomendasi untuk menyediakan rincian terkait *repeat order* dalam prosedur *uniform*;
5. Rekomendasi untuk menghilangkan pernyataan klausul yang tidak dapat diterapkan dalam klausul 8.5.4 karena organisasi telah menjalankan preservasi yang memadai dalam operasi internal;
6. Rekomendasi untuk menyediakan bukti mengenai *knowledge sharing* yang dilakukan untuk memenuhi kompetensi auditor internal.

Rekomendasi tersebut disarankan badan sertifikasi eksternal untuk diperbaiki dan secara keseluruhan badan sertifikasi eksternal menilai sistem manajemen mutu HR Services telah berjalan dengan baik dan telah cukup siap untuk menjalankan sertifikasi ISO 9001:2015

Rekomendasi selain perbaikan manual mutu antara lain rekomendasi kedua yaitu rekomendasi untuk

meninjau ulang sasaran mutu HR Services. Rekomendasi ini muncul disebabkan karena banyaknya jumlah sasaran mutu HR Services sehingga akan membutuhkan *effort* yang besar untuk melakukan pemantauan pada masing-masing sasaran mutu. Peninjauan ulang perlu dilakukan untuk memilah mana sasaran mutu yang *critical* dan perlu pemantauan lebih. Rekomendasi selanjutnya yaitu rekomendasi keempat, yaitu rekomendasi untuk menambahkan informasi pada SOP transaksi *Uniform*. Rekomendasi keenam yaitu rekomendasi untuk menyediakan bukti terkait *knowledge sharing* yang dilakukan untuk memenuhi kompetensi internal auditor. Perbaikannya yaitu dengan menyediakan surat pernyataan kehadiran internal auditor pada *knowledge sharing* tersebut

### Pre Audit 2

HR Services telah mengimplementasikan beberapa *improvement* untuk memperbaiki temuan-temuan dari hasil pre audit 1 serta hasil rekomendasi dari *fit gap analysis*. *Assessment* perlu dilakukan terhadap sistem manajemen mutu setelah adanya beberapa *improvement* yang diimplementasi dan menyebabkan adanya perubahan dalam sistem manajemen mutu. *Assessment* dilakukan dengan badan sertifikasi eksternal yang akan mengaudit HR Services untuk sertifikasi ISO 9001:2015. Pelaksanaan pre audit ini juga untuk memastikan kesiapan HR Services untuk sertifikasi ISO 9001:2015. Pre audit 2 dilaksanakan pada tanggal 20-21 Maret 2017.

Pelaksanaan pre audit 2 ini menghasilkan beberapa rekomendasi dari badan sertifikasi eksternal untuk sistem manajemen mutu HR Services. Rekomendasi tersebut yaitu terkait dengan perbaikan SOP, serta komunikasi terhadap sasaran mutu yang baru dan rekomendasi untuk mengevaluasi kinerja penyedia infrastruktur eksternal seperti *Information Services* dan *Infrastructure Management System*. Tindakan perbaikannya antara lain dengan memperbarui SOP, meletakkan sasaran mutu yang baru di sistem yang dapat diakses semua karyawan serta dengan mengumpulkan hasil evaluasi kinerja penyedia infrastruktur eksternal berupa hasil survey.

### Pre Audit Eksternal

Pelaksanaan pre audit eksternal dilakukan pada tanggal 16 Mei 2017. Pre audit eksternal melibatkan 13 pihak di *East* (Surabaya) dan 9 pihak di *West* (Jakarta). Pre audit eksternal di Surabaya melibatkan 1 lead auditor dari pihak HR Services dan 2 auditor. Pre audit eksternal di Jakarta melibatkan 1 lead auditor dari pihak HR Services dan 2 auditor. Auditees terdiri dari HR *Specialists*, HR *Admins*. Audit ini dilakukan terhadap 13 transaksi dan proses

yang akan diaudit eksternal. Pre audit eksternal ini menghasilkan temuan-temuan terkait kesesuaian dengan standar ISO 9001:2015. Total temuan yang ada yaitu sebanyak 37 temuan. Temuan tersebut dikelompokkan berdasarkan jenis temuannya.

**Tabel 4.** Hasil pre audit eksternal

Jenis Temuan	Jumlah
Minor	19
<i>Observation</i>	11
<i>Opportunity for Improvement</i>	7
<b>Total</b>	<b>37</b>

### Tinjauan Mutu Kesiapan Audit Eksternal

HR Services telah menjalani serangkaian audit dan *assessment* dalam implementasi sistem manajemen mutunya. Langkah selanjutnya adalah mendapatkan sertifikasi melalui audit eksternal. Sebelum melakukan audit eksternal, tinjauan mutu dilakukan untuk mengetahui seberapa tingkat kesesuaian dan kesiapan sistem manajemen mutu HR Services dalam menghadapi audit eksternal yang akan datang. Tinjauan mutu dilakukan dengan metode yang sama yaitu dengan *checklist* berdasarkan klausul-klausul ISO 9001:2015.

**Tabel 5.** Tinjauan mutu kesiapan audit eksternal

Klausul	Januari 2017	Mei 2017		% Kesesuaian
	% Kesesuaian	Status Kesesuaian		
		Ya	Tidak	
Klausul 4	100%	18	0	100%
Klausul 5	77%	26	0	100%
Klausul 6	96%	23	0	100%
Klausul 7	73%	37	3	93%
Klausul 8	90%	112	2	98%
Klausul 9	74%	40	2	95%
Klausul 10	100%	15	0	100%

Hasil tinjauan mutu tersebut menunjukkan bahwa ada peningkatan dalam kesesuaian sistem manajemen mutu HR Services dengan standar ISO 9001:2015. Peningkatan terjadi pada klausul 5, 6, 7, 8, dan 9. Peningkatan pada klausul 5 disebabkan karena manajemen puncak telah menunjukkan komitmennya dengan mempromosikan manfaat pemikiran berbasis resiko. Penyebab lainnya yaitu manajemen puncak telah ikut terlibat aktif serta mengarahkan dan mendukung orang-orang untuk berkontribusi aktif dalam keefektifan sistem manajemen mutu. Selain itu, komunikasi mengenai kebijakan mutu telah dilakukan kepada karyawan HR Services sehingga telah memenuhi apa yang disyaratkan ISO 9001:2015. Peningkatan pada klausul 6 disebabkan karena HR Services telah melakukan peninjauan terhadap sasaran mutunya sehingga menjadi relevan dengan kesesuaian jasa yang disediakan. Peningkatan pada klausul 7 disebabkan karena HR Services telah melakukan serangkaian system enhancement untuk menyediakan sumber daya pemantauan dan

pengukuran yang memadai untuk proses. Peningkatan juga terjadi karena HR Services telah menetapkan kompetensi yang diperlukan oleh karyawan yang melakukan pekerjaan dibawah kendalinya. Klausul 8 dan 9 juga mengalami peningkatan yang disebabkan karena HR Services telah menyediakan *feedback pool* untuk mencatat komplain dan *feedback* dari karyawan serta untuk ditetapkan tindakan perbaikannya. Total kesesuaian sistem manajemen mutu HR Services dengan ISO 9001:2015 adalah 97%.

**Tabel 6.** Ringkasan klausul yang belum terpenuhi

Klausul	Persyaratan
7.3 (Kepedulian)	Kesadaran mengenai dampak ketidaksesuaian terhadap persyaratan sistem manajemen mutu
7.5.3.1 (Pengendalian Informasi Terdokumentasi)	Memastikan pengendalian informasi terdokumentasi untuk memastikan tersedia dan cocok untuk digunakan, dimana dan ketika informasi tersebut diperlukan
7.5.3.2 (Pengendalian Informasi)	Memastikan pengendalian informasi terdokumentasi yang meliputi kegiatan penyimpanan dan pelestarian
8.1 (Perencanaan dan Pengendalian)	Menetapkan kriteria untuk proses
8.5.1 (Pengendalian Penyediaan)	Menyediakan jasa dalam keadaan terkendali yang mencakup pengiriman dan kegiatan pasca pengiriman
9.3.2 (Masukan Tinjauan Manajemen)	Mempertimbangkan tren dalam kinerja penyedia eksternal dalam tinjauan manajemen
9.3.2 (Masukan Tinjauan Manajemen)	Mempertimbangkan kecukupan sumber daya dalam tinjauan manajemen

### Pelaksanaan Audit Eksternal

HR Services telah mengimplementasikan sistem manajemen mutu sesuai standar ISO 9001:2015 selama lebih dari 6 bulan. Sertifikasi kesesuaian ISO 9001:2015 bisa didapatkan melalui audit eksternal dengan badan sertifikasi eksternal. Audit eksternal terdiri dari 2 tahap. Tahap pertama adalah tahap audit *off-site* dimana HR Services hanya mengirimkan beberapa dokumen kepada badan sertifikasi, lalu badan sertifikasi tersebut akan mengaudit dokumen-dokumen tersebut. Tahap kedua yaitu audit *on-site* dimana auditor dari badan sertifikasi akan datang ke lapangan untuk melakukan proses audit.

Audit eksternal menghasilkan beberapa temuan terkait kesesuaian sistem manajemen mutu dengan ISO 9001:2015. Temuan terdiri dari 1 temuan minor, dan 2 *opportunitiy for improvement*. Rincian dari temuan minor adalah sebagai berikut:

1. Perubahan penilaian resiko dalam analisa resiko tidak diberi penjelasan mengenai alasan perubahan serta tindakan apa yang menyebabkan perubahan tersebut.
2. Organisasi belum menentukan semua *control statement* dalam analisa resiko

3. Belum ada kontrol terhadap proses penambahan *flex points* ke dalam akun karyawan
4. Terdapat dokumen yang tidak lengkap yaitu NDA (*Non Disclosure Agreement*) untuk transaksi *Contract Extension*.

Rincian dari *opportunitiy for improvement* adalah sebagai berikut:

1. Rekomendasi untuk menyediakan sebuah catatan mengenai perubahan-perubahan yang ada, seperti dalam transaksi *Annual Bonus* dan *Merit Increase*.
2. Rekomendasi untuk mencantumkan *password* dalam lampiran *file Excel* dalam email yang dikirimkan ke HRSSC.

### Simpulan

Tinjauan mutu awal menunjukkan bahwa sejak tinjauan mutu terakhir dilakukan pada bulan Juni 2016 hingga bulan Januari 2017, tingkat kesesuaian sistem manajemen mutu HR Services mengalami penurunan yaitu pada Juni 2016 sebesar 94% dan pada Januari 2017 menjadi 85%. Hal ini dapat disebabkan karena HR Services tidak melakukan audit atau *assessment* terhadap sistem manajemen mutunya sehingga tidak ada pemantauan terhadap sistem. Serangkaian audit dan *assessment* pun dilakukan dan tindakan perbaikan dari hasil audit itu diimplementasikan pada sistem manajemen mutu HR Services. Tinjauan mutu kembali dilakukan dan total kesesuaian sistem manajemen mutu HR Services dengan adalah sebesar 97%. Tingkat kesesuaian ini telah cukup tinggi dan menandakan HR Services telah siap untuk menjalani audit eksternal untuk mendapat sertifikasi ISO 9001:2015. Audit eksternal dilaksanakan dan menghasilkan 1 temuan minor serta 2 *opportunitiy for improvement* dan HR Services dinyatakan mendapat sertifikasi ISO 9001:2015.

### Daftar Pustaka

1. International Organization for Standardization, *ISO*, 2015, diambil kembali dari <http://www.iso.org/iso/pub100080.pdf> pada 7 Februari 2017.
2. International Organization for Standardization, *ISO 9001:2015 Process Approach*, diambil kembali dari [http://www.iso.org/iso/iso9001\\_2015\\_process\\_approach.pdf](http://www.iso.org/iso/iso9001_2015_process_approach.pdf) pada 7 Februari 2017.
3. Russell, J., *The ASQ Auditing Handbook*, ASQ Quality Press, 2013.
4. Boudreaux, M., *ISO Audit Results and Nonconformities*, 2009, diambil kembali dari Mireaux: <http://www.mireauxms.com/vanguard-blog/iso-audit-results-nonconformities> pada 9 Juni 2017.