

Perancangan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015: Studi Kasus

Oki Eka Sindhuwinata¹, Felecia²

Abstract: PT. X is a multinational company that produces consumer goods. This study is subjected to designing management quality system that is appropriate with the requirements of ISO 9001:2015 for Compensation and Benefits (C&B), the sub-department of Human Resource Development (HRD) in PT. X. This sub-department focuses on all HR transaction related to compensation and benefit for the employees of PT. X. Risk assessment conducted towards 127 processes of C&B using Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) and risk matrix methods. C&B with its high-risk processes are the scope of ISO 9001:2015 quality management system. Design of quality management system is conducted by creating quality manual and renewing SOP. Implementation and internal audit are conducted for two pilot process. Before ISO 9001:2015 quality management system implemented, 86% of ISO requirements are fulfilled. After it is implemented, 94% of the ISO 9001:2015 quality management system requirements can be fulfilled by the sub-department.

Keywords: Quality Management System, FMEA, and Risk Matrix

Pendahuluan

PT. X merupakan perusahaan manufaktur multinasional yang bergerak di bidang *consumer good*. PT. X memiliki struktur organisasi yang terdiri dari beberapa fungsi di dalamnya, salah satunya adalah *Human Resource Development* (HRD). HRD bertanggung jawab atas segala sesuatu yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang ada di PT. X. HRD membawahi beberapa sub-fungsi, dimana tiap sub-fungsi juga membawahi beberapa departemen di dalamnya. Salah satu departemen dalam HRD adalah departemen *HR Services* yang dibawah oleh sub-fungsi *HR Services & Labor Relation*. Departemen *HR Services* bertujuan untuk memberikan pelayanan terbaik secara akurat dan tepat waktu dengan mengkonsolidasi semua transaksi HR dalam satu tempat. Departemen *HR Services* membawahi beberapa sub-departemen yang bertanggung jawab untuk penyediaan layanan HR yang lebih spesifik. *Compensation and Benefit* (C&B) *Services* adalah sub-departemen *HR Services* yang bertugas memproses semua transaksi HR yang berhubungan dengan pemberian kompensasi dan *benefit*. Tujuan *HR Services* menunjukkan bahwa kualitas merupakan hal yang terpenting dalam pemrosesan dan penyampaian layanan HR di PT. X. Kualitas ini juga berlaku bagi C&B sebagai sub-departemen yang dibawah oleh *HR Services*.

Hal ini yang mendorong C&B untuk melakukan standarisasi pada proses utamanya berdasarkan standar yang telah diakui secara internasional. Standar internasional yang dimaksud adalah ISO 9001 yang berkaitan dengan kualitas. Versi ISO 9001 yang digunakan adalah versi terbaru yaitu ISO 9001:2015. Standarisasi proses diharapkan dapat meningkatkan kesempatan untuk perbaikan berkelanjutan, memudahkan proses belajar bagi karyawan baru, dan meningkatkan konsistensi dalam memberikan pelayanan terbaik. Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah merancang sistem manajemen mutu yang dibutuhkan untuk kepentingan sertifikasi ISO 9001:2015. Penelitian ini dilakukan hanya pada C&B yang ada di kantor pusat Surabaya.

Metode Penelitian

ISO 9001:2015

ISO 9001:2015 merupakan standar terbaru dari ISO 9001 yang menggantikan versi sebelumnya, yaitu ISO 9001:2008. Model proses ISO terbentuk dari urutan *input*, proses, *output* yang didasarkan pada siklus PDCA (ISO [1]). Perubahan mendasar ada pada versi terbaru ISO, yaitu peninjauan lebih mendalam terhadap lingkungan dan konteks organisasi serta pemikiran berbasis risiko, ISO 9001:2015 tidak hanya memperhatikan pelanggan, namun juga lingkungan dari organisasi untuk meningkatkan ketahanan dan keberlanjutan organisasi terhadap perubahan. ISO 9001:2015 terdiri dari 10 klausul, dimana klausul 1-3 merupakan klausul pembuka sedangkan 4-10 merupakan klausul isi.

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: ryodanking@yahoo.com, felecia@peter.petra.ac.id

Klausul 1-3 terdiri dari lingkup penerapan, istilah, dan definisi dari ISO 9001:2015. Klausul 4-10 merupakan klausul persyaratan yang harus dipenuhi oleh organisasi untuk dapat mengimplementasikan ISO 9001:2015.

Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)

FMEA adalah sebuah metode sistematis untuk mengidentifikasi dan mencegah permasalahan produk dan proses sebelum terjadi (McDermott [2]). Tujuan dari FMEA adalah untuk melihat secara keseluruhan proses atau produk dimana kegagalan dapat terjadi. Kegagalan tersebut timbul ketika proses atau produk yang ada tidak dapat berfungsi sebagaimana mestinya, yang disebut *failure mode*. Proses FMEA dilakukan dengan mengidentifikasi kegagalan, dampak, dan risiko dalam proses atau produk, kemudian mengurangi atau mengeliminasi hal-hal tersebut. Kegagalan yang terjadi diukur secara kuantitatif dengan nilai yang disebut *Risk Priority Number* (RPN). Nilai RPN diperoleh berdasarkan frekuensi terjadi (*occurrence*), dampak yang ditimbulkan (*severity*), dan kemudahan kegagalan untuk dideteksi (*detection*). Nilai RPN yang semakin tinggi menunjukkan bahwa kegagalan tersebut memiliki tingkat kepentingan yang semakin tinggi untuk diselesaikan terlebih dahulu.

Matriks Risiko

Matriks risiko adalah pendekatan sistematis untuk mengestimasi dan mengevaluasi risiko (Meyer [3]). Matriks risiko digunakan untuk mengukur dan mengkategorikan tingkat kepentingan risiko. Tingkat kepentingan risiko didasarkan pada kombinasi dari kemungkinan dan dampak risiko dengan rentang tertentu yang menjadi sumbu dari matriks risiko.

Audit Internal dan Tinjauan Manajemen

Audit internal merupakan proses yang sistematis, independen, dan terdokumentasi untuk memperoleh hasil audit. Hasil audit merupakan temuan yang selanjutnya dievaluasi secara objektif untuk menentukan sejauh mana kriteria audit telah dipenuhi. Evaluasi hasil audit dilakukan melalui tinjauan yang dilakukan oleh manajemen puncak. Hasil dari tinjauan manajemen adalah tindakan yang dilakukan untuk mengatasi temuan dari hasil audit. Audit selanjutnya dilakukan kembali secara berkala dalam waktu yang ditentukan untuk memastikan efektifitas tindakan yang diambil. Audit secara berkala juga dilakukan untuk memastikan sistem manajemen mutu terpelihara dan konsisten.

Hasil dan Pembahasan

C&B adalah sub departemen dari HRD PT. X yang bertugas memproses semua transaksi HR yang berhubungan dengan pemberian kompensasi dan *benefit*. Transaksi yang dilakukan di C&B adalah sebanyak 127 jenis proses. Proses tersebut terbagi dalam tiga bagian besar, meliputi administrasi perpindahan karyawan, pengelolaan data personalia, dan penggantian uang bagi keuntungan karyawan. Analisis risiko dilakukan untuk menentukan proses-proses utama dari C&B. Analisis risiko dilakukan terhadap 127 jenis proses yang dilakukan oleh C&B. Analisis risiko dilakukan melalui dua tahap. Tahap pertama dari analisis risiko adalah pihak manajemen menentukan proses yang memiliki risiko besar bagi C&B berdasarkan dari segi finansial.

Hasil analisis risiko tahap pertama adalah 55 dari 127 proses yang masuk dalam analisis risiko tahap kedua. Tahap kedua dari analisis risiko adalah penilaian lebih lanjut yang dilakukan terhadap 55 proses dari tahap pertama. Penilaian dilakukan dengan metode FMEA untuk mengidentifikasi kegagalan proses dan matriks risiko untuk mengukur tingkat kepentingan risiko. Kriteria untuk kemungkinan dan dampak risiko ditentukan oleh pihak manajemen C&B dengan rentang empat tingkat keparahan. Dampak risiko dinilai berdasarkan tiga aspek dampak. Dampak finansial adalah dampak yang berkaitan dengan segi finansial C&B dalam menjalankan prosesnya. Dampak reputasi adalah dampak yang berkaitan dengan reputasi C&B sebagai sub-departemen yang memproses transaksi kompensasi dan *benefit*. Dampak aset informasi adalah dampak yang berkaitan dengan keamanan dan ketersediaan informasi atau dokumen berkaitan dengan proses C&B. Tabel 1 menunjukkan matriks risiko yang digunakan oleh C&B.

Hasil analisis risiko pada tahap kedua adalah 29 proses yang memiliki risiko tinggi bagi C&B. 29 proses ini merupakan proses utama C&B yang menjadi ruang lingkup dari implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2015. Proses untuk karyawan baru tidak memiliki risiko tinggi dalam pe-

Tabel 1. Matriks risiko C&B

Aspek frekuensi	Aspek dampak			
	1	2	3	4
1	H	H	E	E
2	M	H	E	E
3	L	M	H	H
4	L	L	M	H

laksanaan prosesnya, namun dinilai pihak manajemen berdampak pada kemampuan C&B dalam menjalankan fungsinya sehingga masuk dalam lingkup ISO 9001:2015. Proses BPJS kesehatan memiliki risiko yang tinggi, namun ditentukan untuk dikecualikan karena angka risiko yang tinggi disebabkan karena kesalahan dari sistem milik pemerintah dan tidak dapat dikendalikan.

Tinjauan Mutu Awal

Tinjauan mutu dilakukan untuk melihat kondisi sistem manajemen mutu C&B. Tinjauan mutu dilakukan sebanyak dua kali, yaitu sebelum dan sesudah dilakukan perancangan sistem manajemen mutu. Kondisi sistem manajemen mutu C&B ditinjau berdasarkan kesesuaiannya dengan persyaratan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 melalui klausul yang tertera dalam dokumen ISO 9001:2015. Klausul yang ditinjau adalah klausul empat tentang konteks organisasi, klausul lima tentang kepemimpinan, klausul enam tentang perencanaan, klausul tujuh tentang dukungan, klausul delapan tentang operasi, klausul sembilan tentang evaluasi kinerja, dan klausul sepuluh tentang perbaikan. Tabel 2 menunjukkan hasil tinjauan mutu sebelum perancangan.

Klausul empat memiliki presentase kesesuaian 72%, dimana C&B belum memantau informasi terkait dengan konteks organisasinya terkait dengan isu, kebutuhan pihak terkait, ruang lingkup sistem manajemen mutu, dan pemeliharaan dokumen yang mendukung pengerjaan proses. Hal tersebut disebabkan karena C&B belum memiliki dokumen yang terintegrasi. Klausul lima merupakan klausul yang memiliki presentase kesesuaian terendah yaitu 46%, disebabkan karena belum adanya kebijakan mutu dan penetapan tanggung jawab kepada pihak manajemen puncak untuk mengontrol kesesuaian sistem manajemen mutu dengan persyaratan ISO 9001:2015. Klausul enam memiliki presentase kesesuaian 91% karena tidak adanya dokumen sasaran mutu yang terintegrasi dengan kebijakan mutu yang ada. Klausul 7 memiliki

presentase kesesuaian 85%, dimana informasi terdokumentasi yang dimiliki C&B belum lengkap tersedia dan perubahan yang dilakukan pada dokumen tidak terstandarisasi. Klausul delapan memiliki presentase kesesuaian 98% dikarenakan tidak adanya dokumentasi yang terintegrasi pada tindakan-tindakan yang dilakukan untuk kegiatan evaluasi pada kebutuhan pelanggan dan perubahan yang dilakukan. Klausul sembilan memiliki presentase 76% dikarenakan C&B belum melakukan audit internal untuk meninjau kesesuaian sistem manajemen mutu dengan persyaratan ISO 9001:2015. Klausul sepuluh telah dipenuhi secara keseluruhan oleh C&B. Total kesesuaian pada tinjauan mutu awal pada C&B adalah sebesar 86%.

Perancangan Sistem Manajemen Mutu

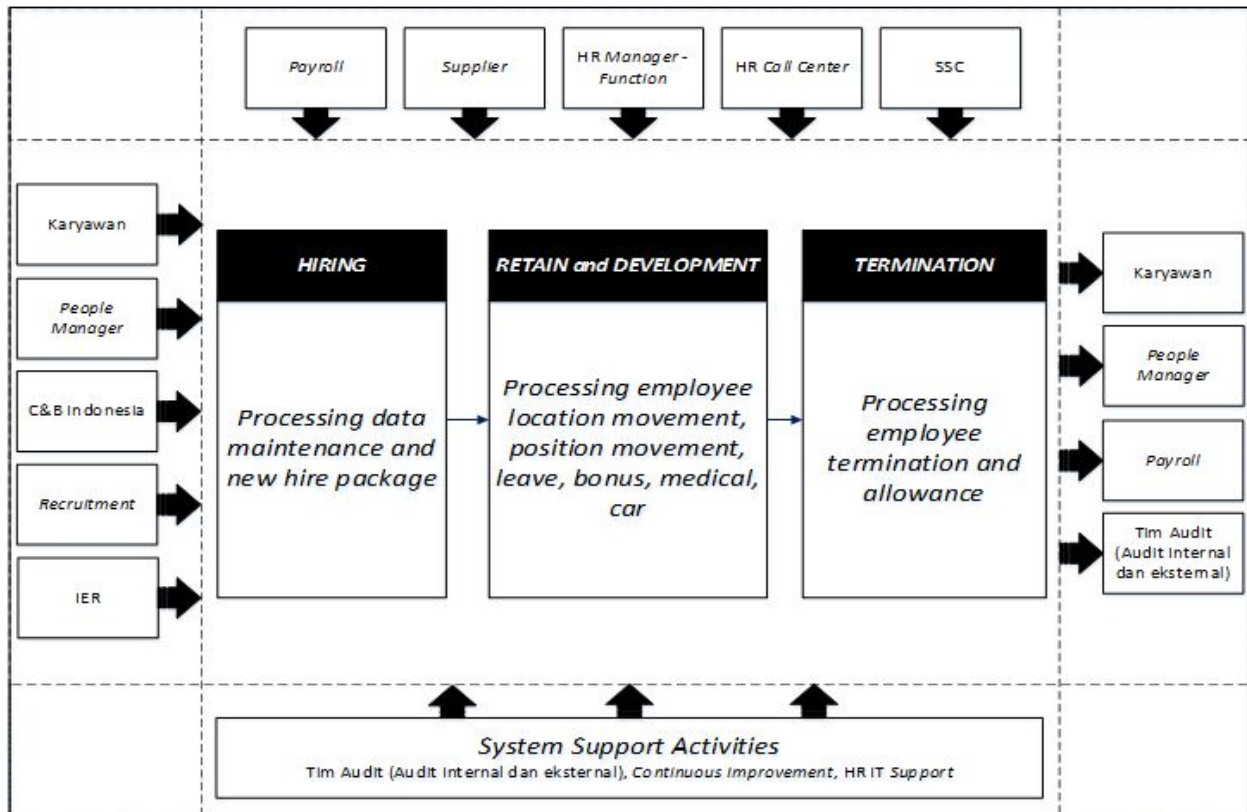
Perancangan sistem manajemen mutu dilakukan untuk meningkatkan kesesuaian sistem manajemen mutu C&B dengan persyaratan ISO 9001:2015. Perancangan dilakukan dengan membuat manual mutu yang terdiri dari konteks organisasi, pernyataan ruang lingkup ISO 9001:2015, *business process*, visi, misi, kebijakan mutu, sasaran mutu, struktur organisasi beserta *job description* dan kompetensi karyawan, *master document form*, hasil audit, dan hasil tinjauan manajemen. Perancangan juga dilakukan melalui pembaruan SOP pada 29 proses C&B.

Konteks organisasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi maksud, tujuan, dan keberlanjutan organisasi. Konteks organisasi terdiri dari isu-isu C&B, baik secara internal maupun eksternal, yang mempengaruhi organisasi dalam mengembangkan dan mencapai tujuannya. Pihak terkait dan kebutuhannya juga merupakan salah satu bagian dari konteks organisasi, karena dapat mempengaruhi munculnya isu dalam proses bisnis yang dijalankan oleh C&B jika kebutuhan mereka tidak terpenuhi. Perancangan dilakukan melalui pemetaan dan dokumentasi bagi isu dan pihak terkait C&B. Sebelumnya isu dan pihak terkait C&B hanya berupa pengetahuan dan belum didokumentasikan.

Pihak yang terkait dengan C&B adalah 18 pihak yang terdiri dari sub-departemen dan departemen lain dalam fungsi HRD, karyawan, *people manager*, *supplier* (seragam, rumah sakit, mobil), serta tim audit internal dan eksternal. Isu-isu dari C&B dapat digolongkan menjadi isu yang terjadi dari eksternal maupun internal. Isu eksternal C&B yang diidentifikasi berkaitan dengan hukum, teknologi, sosial. Isu-isu internal C&B yang diidentifikasi berkaitan dengan nilai, pengetahuan, dan kinerja dari organisasi. Gambar 1 menunjukkan proses bis-

Tabel 2. Tinjauan mutu awal

Klausul	% kesesuaian awal	Status Kesesuaian		% kesesuaian akhir
		Ya	Tidak	
Klausul 4	72%	13	5	100%
Klausul 5	46%	12	14	81%
Klausul 6	91%	21	2	100%
Klausul 7	85%	35	6	93%
Klausul 8	98%	112	2	98%
Klausul 9	76%	31	9	83%
Klausul 10	100%	15	0	100%



Gambar 1. Proses bisnis C&B PT. X

nis dan hubungan C&B dengan pihak terkaitnya. Visi dan misi departemen HRD tergambar dari salah satu poin visi perusahaan, yaitu memenuhi ekspektasi karyawan dan mitra bisnis. Visi departemen HRD adalah menjadi nomor satu dalam menyediakan sumber daya manusia untuk Indonesia dan internasional. Misi departemen HRD adalah 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. C&B memiliki tujuan untuk mendukung visi dan misi departemen HRD, dengan memproses semua transaksi HR berkaitan dengan pemberian kompensasi dan *benefit* secara akurat dan tepat waktu. Kebijakan mutu dirancang sebagai komitmen organisasi dalam mencapai tujuannya. Kebijakan mutu C&B dirancang dalam lingkup departemen HRD PT. X. Poin-poin dalam kebijakan mutu adalah sebagai berikut:

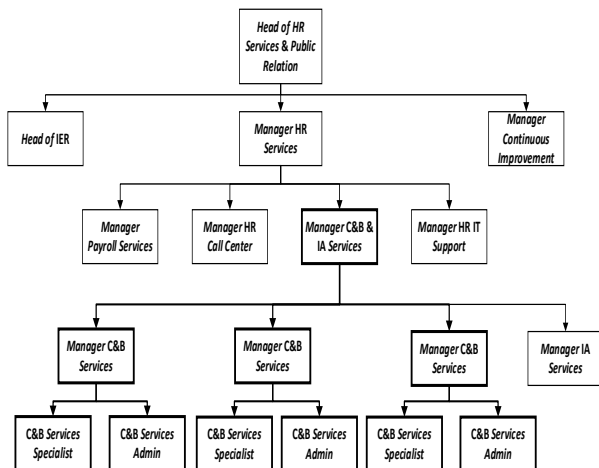
- Memastikan terciptanya tim yang beragam dan berkualitas dalam menyajikan layanan HR dan hubungan ketenagakerjaan
- Mengembangkan proses yang efektif dan efisien terkait layanan HR untuk meningkatkan produktivitas dan mendukung tercapainya tujuan bisnis
- Memastikan kesesuaian layanan HR dan hubungan ketenagakerjaan dengan peraturan, perundangan, dan persyaratan lainnya yang berlaku.

- Mendorong budaya perbaikan berkelanjutan pada setiap karyawan dalam sistem manajemen kualitas.
- Memelihara dan meningkatkan sistem manajemen kualitas yang terstruktur, terpadu, dan ditinjau secara teratur.

Sasaran mutu merupakan tujuan yang berkaitan dengan kualitas yang perlu dicapai oleh fungsi atau bagian dalam organisasi. Sasaran mutu C&B dibuat pada semua proses yang ada dalam ruang lingkup implementasi ISO 9001:2015. Sasaran mutu C&B terdiri dari sasaran mutu tiga bagian besar dalam C&B, yaitu transaksi kepersonaliaan untuk karyawan harian, transaksi kepersonaliaan untuk karyawan bulanan, dan pemberian *benefit* untuk karyawan (berupa mobil untuk manajer, seragam, dan klaim kesehatan). Sasaran mutu C&B saat ini sudah dimiliki di semua proses, namun belum didokumentasikan secara terintegrasi. Sasaran mutu C&B dibuat berdasarkan poin-poin dalam kebijakan mutu yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan, kesesuaian dengan peraturan dan perundangan yang berlaku, dan perbaikan berkelanjutan. Poin kepuasan pelanggan diwujudkan melalui pemberian layanan HR terbaik, yang diukur berdasarkan akurasi dan ketepatan waktu pemrosesan. Akurasi dan ketepatan waktu pemrosesan dipenuhi dengan tindakan yang berbeda untuk setiap bagian proses. Poin kesesuaian proses dengan peraturan dan perundangan yang berlaku diwujudkan melalui pemrosesan semua transaksi

yang sesuai dengan P&P yang berlaku. P&P adalah peraturan internal yang dibentuk berdasarkan perundangan yang berlaku. Proses ditinjau kesesuaiannya melalui audit, yang dilakukan baik oleh tim audit internal maupun tim audit eksternal. Poin perbaikan berkelanjutan diwujudkan melalui pemberian target jumlah ide dan kualitas ide dari setiap karyawan setiap tahunnya. Target terhadap kualitas ide yang diberikan oleh karyawan dinilai berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh departemen *Continuous Improvement*. Target ini diberikan untuk mengendalikan ide-ide yang masuk dan memastikan tujuan perbaikan berkelanjutan tercapai. Dokumen sasaran mutu yang dibuat mencantumkan pihak yang bertanggung jawab, metode pengukuran dan waktu peninjauan. Sasaran mutu dicantumkan dalam dokumen dengan kode *QO_C&Bservices_001*. Tanggung jawab dan wewenang sudah ditentukan di PT. X berdasarkan posisi dalam struktur organisasi. Tanggung jawab dan wewenang untuk memelihara sistem manajemen mutu di C&B belum ada sehingga perlu ditentukan agar memastikan sistem manajemen mutu terpelihara dan secara konsisten mencapai tujuannya. Gambar 2 menunjukkan struktur organisasi C&B.

Manajer HR *Services* memiliki tanggung jawab tambahan di samping tanggung jawab utamanya, yaitu sebagai *Quality Management Representative (QMR)* untuk memastikan implementasi dan terpeliharanya sistem manajemen mutu C&B. Posisi ini dipilih karena merupakan posisi manajemen puncak bagi C&B sehingga memiliki kewenangan dalam memelihara sistem manajemen mutu yang ada. Tanggung jawab tambahan manajer HR *Services* adalah memastikan sistem manajemen mutu terimplementasi dan terpelihara dalam proses bisnis dengan baik, melalui pelaksanaan audit, pemantauan, pembaruan, perbaikan berkelanjutan sistem dan dokumen secara



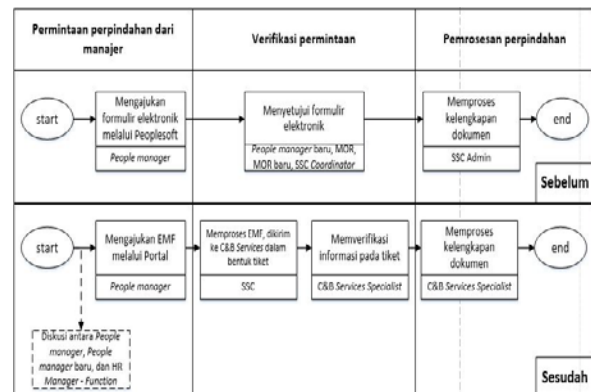
Gambar 2. Struktur organisasi C&B

berkala dan konsisten.

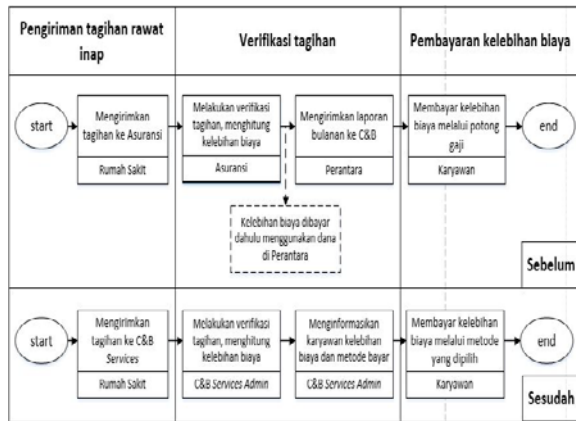
Implementasi Rancangan Sistem Manajemen Mutu

Implementasi dilakukan dengan melaksanakan hasil rancangan dari proses perancangan yang telah dilakukan sebelumnya. Implementasi dilakukan kedalam C&B dan proses-proses yang termasuk dalam lingkup implementasi (yang ditentukan memiliki risiko yang besar bagi C&B pada proses analisis risiko). Implementasi dilakukan pada dua *pilot process* melalui tindakan memperbaiki *Standard Operating Procedure (SOP)*. *Pilot proses* diambil masing-masing satu proses dari proses yang terkait dengan pemberian kompensasi dan *benefit*. Proses yang terkait dengan pemberian kompensasi yang terpilih adalah proses karyawan naik/turun jabatan dan berpindah lokasi kerja dengan mendapat kompensasi (*promotion/demotion relocation with compensation*).

Gambar 3 menunjukkan alur *pilot process* kompensasi sebelum dan setelah perubahan. Proses ini merupakan proses yang digunakan untuk memproses karyawan yang diajukan untuk naik/turun jabatan, untuk selanjutnya bekerja di lokasi kerja lain, dan mendapatkan kompesasi yang diberikan sesuai dengan peraturan perusahaan. Proses tersebut dipilih karena merupakan proses yang memiliki alur proses yang paling panjang dan paling kompleks, dengan banyaknya hak-hak karyawan yang harus dibayarkan perusahaan. Proses tersebut juga dinilai dapat mewakili proses pemberian kompensasi yang lainnya karena mengandung hampir setiap elemen yang ada dalam proses pemberian kompensasi serupa. Proses ini mengalami perubahan pada Oktober 2014. Perubahan ini disebabkan karena adanya perubahan kepemilikan mayoritas yang dialami PT. X yang mengharuskan sistem yang diatur secara lokal berubah dan disesuaikan dengan sistem yang diatur secara global. Perubahan juga disebabkan adanya



Gambar 3. Alur *pilot process* kompensasi



Gambar 4. Alur pilot process benefit

simplifikasi proses yang dilakukan dengan memper- singkat alur persetujuan yang harus dilakukan dalam proses ini. Gambar 4 menunjukkan alur *pilot process benefit* sebelum dan sesudah perubahan. Proses yang terkait dengan pemberian *benefit* bagi karyawan yang terpilih adalah proses pemotongan rawat inap yang perlu dibayarkan oleh karyawan (*inpatient with GL - medical excess*). Proses ini muncul sebagai hasil dari tindakan pengobatan rawat inap karyawan yang berdasarkan peraturan yang berlaku ditetapkan untuk tidak diganti oleh perusahaan. Proses ini dipilih karena merupakan proses pemberian *benefit* yang kompleks dengan nilai transaksi yang cukup besar. Proses ini juga melibatkan banyak pihak dalam pelaksanaannya, terutama untuk proses pembayaran melalui pemotongan gaji yang membutuhkan banyak persetujuan. Proses ini mengalami perubahan pada September 2014. Perubahan ini terjadi dari yang sebelumnya dikelola oleh pihak ketiga (asuransi), menjadi dikelola secara internal oleh perusahaan.

Evaluasi Hasil Implementasi

Evaluasi dilakukan setelah implementasi rancangan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dilakukan. Evaluasi dilakukan melalui audit yang dilakukan secara internal, dengan melihat kesesuaian sistem manajemen mutu perusahaan setelah dilakukan implementasi dengan persyaratan yang terdapat di dokumen ISO 9001:2015. Audit dilakukan melalui dua tahap. Tahap pertama adalah audit yang dilakukan untuk melihat kelengkapan dokumen, apakah dokumen yang disyaratkan oleh persyaratan ISO 9001:2015 sudah dipenuhi secara menyeluruh. Tahap kedua adalah audit yang dilakukan untuk mengevaluasi kesesuaian pelaksanaan proses dengan rancangan sistem manajemen mutu yang diimplementasikan. Audit di C&B telah dilakukan untuk melihat kesesuaian proses yang dilakukan dengan peraturan yang berlaku. Audit tersebut dilakukan oleh tim audit internal dan eksternal (dijelaskan pada pihak terkait). Hasil audit tersebut

disampaikan langsung ke manajemen puncak, dimana manajemen puncak selanjutnya menentukan rencana tindakan untuk mengatasi permasalahan yang dinyatakan melalui hasil audit. Rencana tindakan tersebut selanjutnya diimplementasikan melalui tindakan perbaikan pada proses terkait. Audit internal juga dilakukan untuk melihat kesesuaian C&B dengan persyaratan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015. Audit internal ini dilakukan kepada dua *pilot process* yang dipilih. Hasil audit internal menunjukkan bahwa ada temuan. Audit menemukan bahwa tidak ada tindakan verifikasi yang dilakukan pada input jumlah kunjungan rumah karyawan di pemrosesan transaksi *promotion/demotion relocation with compensation*. Hal ini tidak sesuai dengan persyaratan ISO 9001:2015 pada klausul 8.5.1 bagian g, yaitu implementasi tindakan untuk mencegah kesalahan manusia.

Tinjauan Manajemen

Tinjauan manajemen dilakukan setelah audit internal selesai dilakukan. Tinjauan manajemen dilakukan untuk mengidentifikasi penyebab temuan yang timbul melalui proses audit dan mencari solusi untuk mengatasinya. Hasil tinjauan manajemen terhadap hasil audit adalah rencana tindakan berupa *peer checking* yang dilakukan untuk melakukan verifikasi. Rencana tindakan kedua adalah dengan berkoordinasi dengan tim pendukung untuk membuat sistem yang secara otomatis memasukkan nilai tunjangan *home visit*. Tinjauan manajemen dirancang untuk dilakukan secara periodik oleh C&B setiap tiga bulan.

Tinjauan Mutu Akhir

Tinjauan mutu dilakukan kembali setelah rancangan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 diimplementasikan dan dilakukan audit. Tinjauan mutu ini dilakukan untuk melihat peningkatan kesesuaian sistem manajemen mutu setelah dilakukan perancangan dengan persyaratan dalam ISO 9001:2015. Tabel 3 menunjukkan ringkasan hasil tinjauan mutu setelah dilakukan perancangan. Tabel 4 menunjukkan perancangan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 yang dilakukan.

Tabel 3. Tinjauan mutu akhir

Klausul	% kesesuaian awal	Status Kesesuaian		% kesesuaian akhir
		Ya	Tidak	
Klausul 4	72%	13	5	100%
Klausul 5	46%	12	14	81%
Klausul 6	91%	21	2	100%
Klausul 7	85%	35	6	93%
Klausul 8	98%	112	2	98%
Klausul 9	76%	31	9	83%
Klausul 10	100%	15	0	100%

Tabel 4. Rancangan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015

Klausul	Persyaratan	Sebelum	Sesudah
4	Isu internal dan eksternal	Dalam bentuk pengetahuan	Pemetaan dan dokumentasi isu
	Pihak terkait dan kebutuhannya	Dalam bentuk pengetahuan	Pemetaan dan dokumentasi pihak terkait
	Ruang lingkup	Ada melalui analisis risiko namun belum terdokumentasi	Ada justifikasi ruang lingkup dan dokumentasi di manual mutu
	Informasi terdokumentasi untuk mendukung pengerjaan proses	Belum terpelihara	Dokumen berupa SOP sudah diperbarui
5	Kebijakan mutu	Tidak ada	Ada dan sudah disosialisasikan
	Tanggung jawab untuk memelihara sistem manajemen mutu	Tidak ada	Ada pada <i>job description</i> manajer HR Services
6	Sasaran mutu	Belum didokumentasikan secara terintegrasi	Ada dokumentasi dengan kode QO_C&B Services_01
7	Pengendalian informasi terdokumentasi	Belum terintegrasi	Ada melalui pembuatan <i>master document form</i>
9	Audit internal	Belum dilakukan untuk meninjau kesesuaian dengan persyaratan ISO 9001:2015	Sudah dilakukan (pada <i>pilot process</i>)
	Tinjauan manajemen	Belum ada	Sudah dilakukan (pada hasil audit internal <i>pilot process</i>)

Tinjauan mutu ini dilakukan untuk melihat peningkatan kesesuaian sistem manajemen mutu C&B setelah dilakukan perancangan dengan persyaratan yang ada dalam dokumen ISO 9001:2015. Tinjauan mutu akhir dilakukan pada dua *pilot process*. Tabel 4 menunjukkan ringkasan hasil tinjauan mutu setelah dilakukan perancangan.

Peningkatan tertinggi ditunjukkan pada klausul lima yang mengalami peningkatan sebanyak 35% melalui perancangan kebijakan mutu. Klausul lima belum mencapai 100% dikarenakan sistem manajemen mutu baru diterapkan dan hanya di *pilot process*, sehingga masih diperlukan adanya komunikasi dan penerapan sistem manajemen mutu secara keseluruhan. Peningkatan tertinggi kedua ditunjukkan pada klausul empat yang mengalami peningkatan sebanyak 28% dari tinjauan mutu C&B awal melalui pemetaan pihak terkait, kebutuhan pihak terkait, isu internal dan eksternal C&B. Peningkatan dialami oleh klausul enam sebanyak 9% melalui tindakan perancangan sasaran mutu, dan klausul tujuh sebanyak 8% melalui pembuatan dan penetapan format

perubahan untuk dokumen. Klausul tujuh belum mencapai 100% karena diperlukan adanya dokumen yang belum terintegrasi di klausul delapan. Peningkatan juga dialami oleh klausul sembilan sebanyak 7% dengan melakukan audit internal dan tinjauan manajemen yang dilakukan setelah audit (pada *pilot process*). Klausul sembilan belum mencapai 100% dikarenakan sistem manajemen mutu merupakan hal baru bagi C&B sehingga diperlukan adanya peninjauan berkala terhadap efektifitas sistem manajemen mutu. Peninjauan direncanakan dilakukan setiap tiga bulan. Total kesesuaian pada tinjauan mutu akhir pada C&B adalah sebesar 94%.

Simpulan

Tinjauan mutu awal C&B PT. X menunjukkan bahwa persyaratan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 yang telah diterapkan adalah sebesar 86%. Analisis risiko merupakan dasar yang digunakan dalam melakukan perancangan sistem manajemen mutu dan memiliki hubungan hampir di semua klausul dalam ISO 9001:2015. Analisis risiko dilakukan pada 55 proses dari 127 proses C&B yang ditentukan memiliki potensi dampak yang besar bagi C&B. Analisis risiko menghasilkan 29 proses yang ditentukan memiliki risiko besar berdasarkan hasil penilaian risiko berdasarkan aspek finansial, reputasi, dan aset informasi pada tahapan proses. Perancangan selanjutnya dilakukan untuk meningkatkan kesesuaian dengan membuat manual mutu yang terdiri dari konteks organisasi, pernyataan ruang lingkup ISO 9001:2015, *business process*, visi, misi, kebijakan mutu, sasaran mutu,

Tabel 4. Tinjauan mutu akhir

Klausul	% kesesuaian awal	Status Kesesuaian		% kesesuaian akhir
		Ya	Tidak	
Klausul 4	72%	13	5	100%
Klausul 5	46%	12	14	81%
Klausul 6	91%	21	2	100%
Klausul 7	85%	35	6	93%
Klausul 8	98%	112	2	98%
Klausul 9	76%	31	9	83%
Klausul 10	100%	15	0	100%

struktur organisasi beserta *job description* dan kompetensi karyawan, *master document form*, hasil audit, dan hasil tinjauan manajemen. Rancangan lainnya adalah pembaruan SOP yang dilakukan pada 29 proses C&B. Audit internal dilakukan untuk dua *pilot process*, yaitu proses *promotion/demotion relocation with compensation* dan *inpatient with GL-medical excess*. Audit yang dilakukan di bagian Portal untuk kegiatan *promotion/demotion relocation with compensation* menemukan adanya temuan yang bersifat minor. Tingkat kesesuaian sistem manajemen mutu C&B dengan persyaratan ISO 9001:2015 setelah dilakukan perancangan adalah sebesar 94%.

C&B perlu untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan untuk memastikan jalannya sistem manajemen mutu yang efektif. Salah satu yang dapat dilakukan adalah dengan melibatkan 98

ini dilakukan untuk memastikan risiko dari proses dalam sistem manajemen mutu ISO 9001:2015. Hal tersebut tetap kecil dan tidak mempengaruhi pihak-pihak terkait. C&B juga perlu untuk membuat dokumentasi yang terintegrasi kepada tindakan-tindakan penanganan risiko yang telah dilakukan, yang didasarkan dari isu-isu yang ada baik secara internal maupun secara eksternal.

Daftar Pustaka

1. ISO 9001:2015, Quality Management System - Requirement, BSI Standards Limited, London, 2015.
2. McDermott, R., Mikulak, R., and Beauregard, M., The Basic of FMEA, Productivity Press, New York, 1996.
3. Meyer, T., and Reniers, G., Engineering Risk Management, Walter de Gruyter GmbH, Berlin, 2013.