

**EVALUASI PENERAPAN  
SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001 : 2015 DI PPEI**

***THE EVALUATION OF IMPLEMENTATION  
QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ISO 9001 : 2015 IN IETC***

**Sri Rahayu**

Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia (PPEI)  
Kementerian Perdagangan  
email: srippei7@gmail.com

**Abstrak**

Mutu diklat dari waktu ke waktu harus semakin meningkat. Peningkatan mutu diklat ditentukan oleh banyak faktor. Namun salah satu faktor kunci peningkatan mutu diklat adalah bagaimana pengelolaan pelaksanaan diklat berpengaruh untuk menghasilkan diklat yang baik. Dalam rangka peningkatan mutu diklat agar senantiasa memenuhi kepuasan pelanggan dan *stakeholder* terkait, PPEI telah menerapkan sistem manajemen mutu dengan diterimanya sertifikat Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 sejak tahun 2004. Sistem manajemen mutu atau *Quality Management System* pertama kali diperkenalkan oleh *International Organization for Standardization* (ISO) yang telah diadopsi di Indonesia melalui Badan Standardisasi Nasional (BSN) sebagai SNI ISO 9001: 2015. Standar ini merupakan salah satu standar acuan untuk organisasi dalam penerapan sistem manajemen mutu. Melalui penerapan sistem manajemen mutu diyakini bahwa pengelolaan barang atau jasa yang dihasilkan oleh suatu organisasi bermuara pada pemenuhan persyaratan mutu pelanggan. Tujuan penelitian ini adalah mengevaluasi penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 di PPEI. Metodologi penelitian dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran analisis klausul terhadap pemenuhan persyaratan SMM 9001: 2015, untuk klausul 4 dan 5 adalah 95,00% dan 86,67%. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan klausul 4 dan 5 di PPEI sudah sesuai dengan persyaratan standar sistem manajemen mutu. Sementara pengukuran analisis klausul terhadap pemenuhan persyaratan Sistem Manajemen Mutu 9001: 2015, untuk klausul 6, 7, 8, 9 dan 10 adalah 70% - 80%. Hal ini menunjukkan bahwa sistem manajemen mutu ada, dokumentasi ada dan terorganisir dengan baik namun penerapan klausul 6, 7, 8, 9 dan 10 tidak dilakukan secara penuh di perusahaan/organisasi.

**Kata Kunci** : ISO 9001 : 2015, Penerapan, Sistem Manajemen Mutu

***Abstract***

*Improvement in training quality is determined by many factors. One of them is the effects of training implementation management on producing good training. In order to improve the quality of training and always meet customer satisfaction and stakeholders, Indonesia Export Training Center (IETC) has implemented a quality management system with the achievement of ISO 9001 Quality Management System certification since 2004. The Quality Management System was first introduced by the International Organization for Standardization (ISO) which has been adopted in Indonesia through the National Standardization Agency of Indonesia currently as SNI ISO 9001: 2015. It is one of the reference standards for organizations. Through the implementation of a quality management system, it is believed that the management of goods or services produced by an organization comes*

*from fulfilling customer quality requirements. The purpose of this study is to evaluate the implementation of Quality Management System ISO 9001 in IETC. The research methodology used is observation, interviews and documentation study. The results showed that the measurement of the clause analysis on the fulfillment of the requirements of Quality Management System 9001: 2015, for clauses 4 and 5 is 95% and 86.67%. This shows that the implementation of clauses 4 and 5 in IETC is in accordance with the standard requirements. Meanwhile, for clauses 6, 7, 8, 9 and 10 is 70% - 80%. Therefore, a quality management system and documentation exist; also well organized. However, the implementation of clauses 6, 7, 8, 9 and 10 has not been carried out fully.*

**Keywords :** ISO 9001: 2015, Implementation, Quality Management System

## PENDAHULUAN

Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia (PPEI) adalah sebuah unit pelaksana teknis di bidang pelatihan ekspor yang berada dibawah Direktorat Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional (DJPEN), Kementerian Perdagangan dengan misi utama meningkatkan kompetensi SDM ekspor. Pelatihan tersebut bertujuan untuk menciptakan pelaku usaha berorientasi ekspor serta menjadikan para pengusaha mandiri untuk bersaing dalam pasar global.

PPEI setiap tahun menyelenggarakan topik utama pelatihan seperti Pelatihan Prosedur Ekspor, Manajemen Ekspor Impor Plus Simulasi, Prosedur Impor dan Bagaimana Memulai Ekspor serta pelatihan lain terkait dengan pengembangan produk dan penetrasi pasar ekspor ke negara tertentu.

Tabel 1 menunjukkan perkembangan jumlah alumni peserta pelatihan PPEI maupun jumlah angkatan pelatihan dari tahun 2016-2019.

Berdasarkan data penyelenggaraan diklat selama empat tahun terakhir, PPEI telah menyelenggarakan sebanyak 496 angkatan pelatihan dengan rata-rata jumlah peserta setiap angkatannya berkisar 27 - 28 orang. Jumlah peserta yang telah mengikuti diklat dalam kurun waktu tersebut sebanyak 13.829 orang yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia meliputi UKM ekspor, dunia usaha dan perwakilan dari beberapa dinas terkait baik di pusat maupun daerah.

**Tabel 1. Perkembangan Jumlah Peserta dan Angkatan Pelatihan di PPEI Tahun 2016-2019**

Tahun	2016	2017	2018	2019
Total peserta (1)	3092	3566	3599	3572
Jumlah angkatan (2)	111	128	127	130
Rata-rata jumlah peserta per angkatan (1:2)	28	28	28	27

**Sumber : PPEI (2020)**

Mutu diklat dari waktu ke waktu harus semakin meningkat. Peningkatan mutu diklat ditentukan oleh banyak faktor. Namun salah satu faktor kunci peningkatan mutu diklat adalah bagaimana

pengelolaan pelaksanaan diklat berpengaruh untuk menghasilkan diklat yang baik. Dalam rangka peningkatan mutu diklat agar senantiasa memenuhi kepuasan pelanggan dan *stakeholder* terkait, PPEI telah menerapkan sistem manajemen mutu dengan diterimanya sertifikat Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 sejak tahun 2004.

Pada tahun 2004-2010 ruang lingkup penerapan sistem manajemen mutu PPEI meliputi Pelatihan Prosedur Ekspor (PE) dan Pelatihan Manajemen Ekspor Impor Plus Simulasi (MEI). Pada tahun 2011, PPEI memperluas cakupan ruang lingkup sistem manajemen mutu dengan menambahkan Pelatihan Prosedur Impor (PI). Selanjutnya, pada tahun 2013 PPEI menambahkan lagi 1 (satu) ruang lingkup dalam penerapan sistem manajemen mutu ini yaitu Pelatihan Bagaimana Memulai Ekspor (BME). Seiring dengan upaya peningkatan ekspor, maka mutu Sumber Daya Manusia (SDM) perlu ditingkatkan dan pada tahun 2018 PPEI merubah ruang lingkup sertifikasi yang sebelumnya terdiri dari 4 (empat) ruang lingkup menjadi seluruh pelatihan yang selanjutnya disebut “Jasa Pelatihan”. Jasa pelatihan dimaksud meliputi seluruh pelatihan yang diselenggarakan oleh PPEI baik di pusat,

daerah, mandiri maupun secara pola kerja sama (BBPPEI, 2018).

Sistem manajemen mutu atau dikenal juga sebagai *Quality Management System* pertama kali diperkenalkan oleh *International Organization for Standardization* (ISO) yang telah diadopsi di Indonesia melalui Badan Standardisasi Nasional (BSN) saat ini sebagai SNI ISO 9001: 2015. Standar ini merupakan salah satu standar acuan untuk organisasi dalam penerapan sistem manajemen mutu. Melalui penerapan sistem manajemen mutu diyakini bahwa pengelolaan barang atau jasa yang dihasilkan oleh suatu organisasi bermuara pada pemenuhan persyaratan mutu pelanggan.

Dalam artikel ISO (2016 : 11) dinyatakan bahwa sistem manajemen mutu adalah cara suatu organisasi mengarahkan dan mengendalikan kegiatan operasionalnya (baik secara langsung maupun tidak langsung) untuk mencapai hasil yang diinginkan. Secara umum, hal ini mencakup struktur organisasi termasuk perencanaan, proses, sumber daya dan informasi terdokumentasi yang digunakan untuk mencapai kualitas yang diharapkan (seperti untuk memenuhi persyaratan pelanggan dan pihak terkait yang berkepentingan, untuk meningkatkan sistem manajemen kualitas organisasi, atau

untuk meningkatkan mutu produk dan layanan).

Sistem Manajemen Mutu (SMM) merupakan sistem yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan memungkinkan perbaikan yang berkelanjutan. Hal ini diterapkan agar organisasi dalam menjaga kualitas mutu dari jasa atau barang yang dihasilkan (BSN, 2018)

Menurut Komala dkk (2014) tujuan penerapan sertifikasi sistem manajemen oleh suatu organisasi adalah dapat memberikan bukti bahwa organisasi tersebut telah menerapkan kriteria sistem manajemen. Sistem manajemen merupakan serangkaian proses yang ditetapkan untuk mencapai kebijakan dan sasaran. Sistem manajemen memastikan bahwa organisasi selalu konsisten memenuhi persyaratan pelanggan dan regulasi yang berlaku. Melalui pengelolaan proses yang saling berkaitan dengan didukung oleh sumber daya dan fasilitas yang kompeten serta proses pengendalian yang efektif, organisasi akan mampu menghasilkan output sesuai dengan yang telah ditetapkan.

ISO 9001 adalah standar yang menetapkan persyaratan untuk sistem manajemen mutu. Standar ini akan membantu perusahaan dan organisasi

menjadi lebih efisien dan meningkatkan kepuasan pelanggan. ISO 9001 didasarkan pada gagasan peningkatan berkelanjutan. Sistem manajemen mutu dirancang cukup fleksibel untuk digunakan oleh berbagai jenis organisasi, tidak hanya bertujuan pada "kualitas" namun yang utama adalah "memenuhi kebutuhan pelanggan". Organisasi harus menentukan tujuan yang akan dicapai dan berusaha melakukan proses perbaikan terus-menerus untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setelah target tersebut tercapai, mereka harus melakukan penilaian kembali, dalam upaya untuk perbaikan berkelanjutan (ISO, 2019)

Kondisi dan tantangan dalam bisnis selalu mengalami perubahan. Hal ini tentu sangat berpengaruh pada manajemen mutu suatu organisasi. ISO (*International Organization for Standardization*) mengeluarkan versi terbaru yaitu ISO 9001:2015. Salah satu perbaikan utama adalah standar manajemen ini diterapkan pada semua jenis usaha, termasuk perusahaan atau organisasi yang berorientasi pada layanan atau jasa. Beberapa persyaratan ditambahkan pada versi 2015 untuk menyempurnakan sistem yang diterapkan sebelumnya pada ISO 9001:2008.

Perubahan utama yang ada dalam ISO 9001:2015 yaitu pertama, pendekatan

proses lebih ditekankan/lebih eksplisit dijelaskan dalam standar tersebut. Kedua, adanya pemahaman konteks organisasi. Ketiga penekanan dalam pencapaian nilai untuk organisasi dan pelanggan. Keempat penerapan pada organisasi jenis “Jasa/Layanan” dan pengguna bukan manufaktur ([www.bsn.go.id](http://www.bsn.go.id)).

Dalam artikel *Quality Management System - Principles*, ISO (2015) dinyatakan bahwa prinsip manajemen mutu adalah seperangkat keyakinan, norma, aturan dan nilai-nilai mendasar yang diyakini kebenarannya dan digunakan sebagai dasar untuk menerapkan manajemen mutu. Menurut Siahaan dkk (2017) prinsip-prinsip ini dapat digunakan sebagai suatu kerangka kerja yang membimbing organisasi pada peningkatan kerja.

Selanjutnya dalam artikel ISO (2015) tersebut diuraikan 7 (tujuh) prinsip manajemen sistem yaitu pertama, fokus pada pelanggan. Fokus utama manajemen mutu adalah memahami kebutuhan dan harapan pelanggan. Selanjutnya berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan dan bahkan melebihi apa yang diharapkan oleh pelanggan. Prinsip kedua adalah kepemimpinan. Pimpinan di setiap tingkatan organisasi menetapkan tujuan dan arah unitnya masing-masing dan menciptakan kondisi sehingga setiap

personil terlibat dalam mencapai sasaran mutu organisasi. Prinsip ketiga adalah keterlibatan personil. Personil yang kompeten, sangat penting diberdayakan dan terlibat pada semua tingkat organisasi sehingga dapat meningkatkan kemampuannya untuk menciptakan dan menyumbangkan nilai (*value*) pada organisasi. Prinsip keempat adalah pendekatan proses. Hasil yang konsisten dan dapat diprediksi dapat dicapai lebih efektif dan efisien bila aktifitas dipahami dan dikelola sebagai proses yang saling terkait (berinteraksi) yang berfungsi sebagai sistem yang koheren. Prinsip kelima adalah peningkatan. Organisasi yang sukses memiliki fokus yang berkelanjutan pada peningkatan. Prinsip keenam adalah pengambilan keputusan berdasarkan bukti. Keputusan yang diambil berdasarkan analisa dan evaluasi dari data dan informasi akan lebih memberikan hasil yang sesuai keinginan. Prinsip ketujuh adalah manajemen hubungan. Demi sukses yang berkelanjutan, organisasi perlu mengelola kerjasama dengan pihak terkait seperti pemasok.

Tujuan penelitian ini adalah mengevaluasi penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 di PPEI. Beberapa penelitian terdahulu terkait

penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 menjadi referensi bagi penulis. Susilawati dkk (2013) meneliti Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di SMA Batik 1 Surakarta. Pada penelitian tersebut Susilawati dkk (2013) mengamati penerapan persyaratan klausul-klausul ISO 9001: 2008 di SMA Batik 1 Surakarta termasuk faktor pendukung dan faktor penghambat. Yang membedakan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah penulis mengamati penerapan persyaratan klausul-klausul di PPEI sesuai Standar ISO 9001 versi terbaru yaitu 2015.

Hakim dan Gunarto (2018) meneliti mengenai Analisis Dokumentasi Sistem Manajemen Mutu di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju. Penelitian tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis dimana penulis menganalisis dokumen Panduan Mutu PPEI (DOK 06/SMM/2018).

Metodologi penelitian yang digunakan penulis mengacu pada penelitian terdahulu oleh Denny Handayani (2018) tentang Evaluasi Penerapan ISO 9001: 2015 pada PT. Pulau Sambu Group (PSG) di Riau. Disamping observasi dan studi dokumentasi, penulis juga melakukan analisis pengukuran 7 (tujuh) klausul

operasional dari 10 (sepuluh) klausul dalam Standar ISO 9001: 2015. Adapun 7 (tujuh) klausul sebagai variabel dan definisi operasional dalam penelitian ini meliputi konteks organisasi, kepemimpinan, perencanaan, pendukung, operasi, evaluasi, dan peningkatan. Objek penelitian Denny Handayani (2018) yaitu PT. PSG merupakan perusahaan dalam proses pengajuan sertifikasi sistem manajemen mutu. Sementara objek penelitian penulis adalah PPEI sebagai organisasi yang sudah bersertifikasi sistem manajemen mutu. Berdasarkan perbedaan karakteristik objek penelitian tersebut, penulis tidak menggunakan kriteria penilaian evaluasi sebagaimana penelitian Denny Handayani (2018).

Selanjutnya Deny Suryana dkk (2019) meneliti mengenai penerapan Sistem Manajemen Mutu 9001: 2015 dalam mendukung pemasaran di sebuah perusahaan manufaktur yang sudah bersertifikasi sistem manajemen mutu. Berdasarkan persamaan karakteristik objek penelitian tersebut, penulis menggunakan kriteria penilaian evaluasi sesuai penelitian Deny Suryana dkk (2019) sebagaimana dijelaskan pada bagian metodologi penelitian.

Upaya PPEI untuk mendapatkan sertifikasi Sistem Manajemen Mutu ISO

9001 merupakan suatu perjalanan panjang, mulai dari komitmen manajemen PPEI untuk perlunya sistem untuk menjamin kualitas pelatihan, pelatihan bagi personil yang akan menangani sistem manajemen mutu, persiapan dokumentasi, audit internal dan surveilan dari lembaga sertifikasi hingga diterimanya sertifikat ISO 9001 pada tahun 2004 serta perpanjangan sertifikat sebanyak 5 (lima) kali. Namun diperolehnya sertifikat sistem manajemen mutu bukanlah suatu tujuan akhir. Hal yang lebih penting adalah bagaimana PPEI memelihara dan menerapkan sistem manajemen mutu secara konsisten untuk memberikan pelayanan terbaik. Berdasarkan pertimbangan tersebut, penulis memandang perlu melakukan kajian evaluasi penerapan sistem manajemen mutu di PPEI sehingga dapat menjadi masukan bagi organisasi sebagai perbaikan berkelanjutan.

## **METODE PENELITIAN**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara observasi, wawancara dengan pihak terkait (Wakil Manajemen) dan studi dokumentasi. Analisis data meliputi *data reduction, data display dan conclusion drawing/verification* (Sugiyono, 2012).

Salah satu sumber data yang digunakan oleh penulis adalah dokumen

Dokumentasi SMM ISO 9001: 20015 PPEI (DOK 06/SMM/2018). Hardani dkk (2020) menjelaskan bahwa penelitian analisis dokumen/analisis isi adalah penelitian yang dilakukan secara sistematis terhadap catatan atau dokumen sebagai sumber data. Atau dengan kata lain analisis isi atau dokumen (*content or document analysis*) ditujukan untuk menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen resmi, dokumen yang validitas dan keabsahannya terjamin baik dokumen perundangan dan kebijakan maupun hasil-hasil penelitian. Selanjutnya Hardani dkk (2020) menjelaskan bahwa ciri-ciri penelitian ini adalah penelitian dilakukan terhadap informasi yang didokumentasikan dalam bentuk rekaman, gambar dan sebagainya; subyek penelitiannya adalah suatu barang, buku, majalah dan lainnya; serta dokumen sebagai sumber data pokok.

Adapun langkah-langkah penelitian yang dilakukan penulis adalah pertama mengamati penerapan ISO 9001: 2015 di PPEI. Kedua melakukan analisis pengukuran klausul yang sudah dilakukan di PPEI. Ketiga mencocokkan persyaratan yang ditetapkan Standar ISO 9001: 2015 dengan apa yang diterapkan di PPEI. Keempat mengevaluasi penerapan ISO 9001: 2015 di PPEI termasuk mengidentifikasi faktor pendukung dan



faktor penghambat dalam penerapannya. Data juga diperoleh dari wawancara penulis dengan Wakil Manajemen (WM) sebagai penanggungjawab dalam memelihara sistem manajemen mutu di PPEI.

Penelitian terdahulu oleh Denny Handayani (2018), variabel dan definisi operasional dalam penelitian ini terdiri dari 7 (tujuh) klausul operasional dari 10 (sepuluh) klausul dalam Standar ISO 9001: 2015 antara lain klausul 4. konteks organisasi, yaitu mengidentifikasi pengaruh lingkungan internal maupun eksternal organisasi baik hukum, teknologi, budaya, sosial, dan ekonomi serta visi misi. Selanjutnya digunakan dalam merumuskan strategi organisasi. Klausul 5. Kepemimpinan, yaitu komitmen pimpinan dalam mendukung dan menerapkan sistem manajemen mutu. Klausul 6. Perencanaan, membuat rencana untuk mencapai tujuan dan mengem-bangkan aktivitas kerja organisasi. Klausul 7. Pendukung, berisi tentang sumber daya, infrastruktur, manusia, lingkungan, pemantauan dan pengukuran sumber daya, kompetensi, kesadaran, komunikasi, dan informasi terdokumentasi. Klausul 8. Operasi, berfokus pada produksi mulai dari persiapan pelaksanaan pelatihan hingga terselenggaranya pelatihan di kelas dimana kemudian dilakukan pengembangan dan

pengendalian. Klausul 9. Evaluasi kinerja adalah pengukuran akan efektifitas strategi yang digunakan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Evaluasi kinerja dapat dilakukan pada tingkat bidang/bagian atau organisasi PPEI. Klausul 10. Peningkatan adalah tindakan yang dilakukan untuk melakukan perbaikan atas kondisi ketidaksesuaian yang telah terjadi.

**Tabel 2. Kriteria Penilaian Evaluasi Penerapan SMM ISO 9001: 2015**

Kategori / Skor (%)	Kriteria Penilaian		
	Sistem Manajemen Mutu	Penerapan	Dokumentasi
Buruk sekali (< 20)	tidak ada	tidak ada	tidak ada
Buruk (21 - 40)	Ada	tidak ada	tidak terlaksana di lapangan
Sedang (41 - 60)	Ada	ada, tetapi tidak terorganisir dengan baik	tidak dilaksanakan secara penuh di perusahaan/organisasi
Baik (61 - 80)	Ada	ada dan terorganisir dengan baik	penerapan tidak dilakukan secara penuh di perusahaan/organisasi
Baik sekali (81 - 100)	ada dan sesuai dengan standar	ada dan sesuai dengan SMM ISO 9001: 2015	penerapan sudah sepenuhnya di perusahaan/organisasi

**Sumber : Deny Suryana dkk (2019)**

Selanjutnya penulis menampilkan dalam bentuk tabel kriteria penilaian evaluasi merujuk penelitian Deny Suryana dkk (2019), sebagaimana tercantum pada Tabel 2. Kriteria Penilaian Evaluasi Penerapan SMM ISO 9001 : 2015.

## HASIL PENELITIAN



Hasil observasi (pengamatan) evaluasi penerapan sistem manajemen mutu di PPEI terhadap persyaratan klausul 4 sampai dengan 10 sesuai Standar ISO 9001: 2015 adalah sebagai berikut :

#### **Klausul 4. Konteks Organisasi**

Konteks organisasi merupakan klausul tambahan pada ISO 9001 : 2015 yang tidak terdapat pada versi sebelumnya yaitu ISO 9001: 2008. Pengertian konteks organisasi adalah organisasi harus meninjau lebih mendalam mengenai perkembangan lingkungan terkait masalah (isu) internal dan eksternal. Organisasi tidak hanya fokus memenuhi harapan pelanggan dan *stakeholder* terkait, namun juga memperhatikan perkembangan lingkungan yang berdampak pada tujuan organisasi. Selanjutnya organisasi diminta untuk menentukan apakah masalah (isu) tersebut merupakan peluang (sehingga dapat diambil strategi untuk memanfaatkan peluang tersebut) atau risiko (sehingga dapat diambil langkah untuk menghindari atau mengatasi risiko tersebut).

Dalam persyaratan standar, isu internal dibedakan atas faktor-faktor antara lain : nilai, pengetahuan, budaya dan kinerja organisasi. Contoh pada faktor pengetahuan, salah satu isu internal PPEI adalah pemahaman pegawai terhadap implementasi Sistem Manajemen Mutu

ISO 9001 masih kurang - hal ini ditetapkan sebagai risiko bagi organisasi. Untuk mengatasi risiko tersebut maka Sekretariat ISO mengadakan sosialisasi sistem manajemen mutu kepada perwakilan ISO dari setiap bidang/ bagian.

Sedangkan isu eksternal dalam persyaratan standar dibedakan atas faktor-faktor antara lain : hukum/undang-undang, budaya, teknologi, persaingan, pasar, masyarakat dan lingkungan ekonomi. Contoh pada faktor teknologi, salah satu isu eksternal PPEI adalah berkembangnya sistem pembelajaran menggunakan sistem teknologi informasi - hal ini ditetapkan sebagai peluang bagi organisasi. Untuk memanfaatkan peluang tersebut maka PPEI mengembangkan metode pembelajaran simulasi kegiatan ekspor impor secara *online* dan *e-learning*.

Pada faktor pasar, isu eksternal PPEI adalah eksportir dapat mengeksport produknya ke mancanegara atau banyak variasi negara tujuan ekspor - hal ini ditetapkan sebagai peluang bagi organisasi. Untuk memanfaatkan peluang tersebut maka kurikulum dan silabus pelatihan dikembangkan sesuai dengan variasi negara tujuan ekspor yang potensial misalnya penyusunan kurikulum

dan silabus Pelatihan Strategi Penetrasi Pasar ke Timur Tengah.

Pada dokumen Panduan Mutu PPEI (DOK 06/SMM/2018) terkait dengan konteks organisasi, PPEI juga menetapkan pihak yang relevan meliputi pelanggan, *stakeholders* dan *regulators*. Pelanggan PPEI adalah peserta pelatihan. *Stakeholders* PPEI antara lain adalah fasilitator atau pengajar, dinas daerah, asosiasi, universitas, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dan instansi terkait (perbankan, bea dan cukai, perusahaan cargo/logistik). Sedangkan *regulators* yang terkait yaitu Kementerian Perdagangan, Kementerian Keuangan, dan lain sebagainya.

Dalam hal konteks organisasi, organisasi harus menetapkan persyaratan pelanggan. PPEI menetapkan persyaratan pelanggan adalah terlaksananya kegiatan belajar mengajar yang sesuai dengan harapan pelanggan. Kepuasan pelanggan akan pelaksanaan pelatihan yang berkualitas terletak pada kurikulum silabus, fasilitator, panitia pelaksana, sarana prasarana pelatihan dan penyelenggaraan pelatihan yang baik. Penilaian untuk penyelenggaraan pelatihan dan fasilitator dilakukan melalui metode pengisian kuesioner evaluasi pelatihan dan evaluasi fasilitator.

Kurikulum dan silabus pelatihan dimonitor, direvisi dan dikembangkan melalui kegiatan pengembangan kurikulum dan silabus berdasarkan hasil analisa kebutuhan diklat, hasil evaluasi pelatihan dan masukan dari berbagai sumber/*stakeholder*.

Standar ISO 9001:2015 mempersyaratkan organisasi menetapkan sistem manajemen mutu dan mengelola proses operasionalnya. Setiap bidang/bagian tidak berdiri sendiri, namun merupakan satu kesatuan saling mendukung dan berkesinambungan. Output suatu bidang/bagian merupakan input dari bidang/bagian lainnya.

PPEI menentukan sistem manajemen mutu dan pengaturan proses sesuai pedoman agar berjalan efisien, efektif dan optimal. Proses tersebut berupa Proses Bisnis PPEI dan Proses Bisnis Bidang maupun Bagian. Selain itu, proses dan interaksinya juga terdapat dalam prosedur dan instruksi kerja yang ditetapkan, serta penerapannya menggunakan formulir dan rekaman yang ditentukan.

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

Kepala PPEI memperlihatkan kepemimpinan dan komitmen terhadap sistem manajemen mutu, fokus pada pelanggan. Kepala PPEI sebagai

manajemen puncak (*top managemment*) didukung oleh jajaran yang memiliki peran tanggung jawab dan wewenang masing-masing. Kepala PPEI menugaskan Wakil Manajemen, Tim dan Sekretariat ISO untuk memastikan penerapan sistem manajemen mutu sesuai standar yang berlaku.

Adapun Kebijakan Mutu PPEI adalah:  
“PPEI menyediakan produk jasa pelatihan dan konsultasi ekspor impor yang terus menerus ditingkatkan mutunya agar senantiasa memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan pemerintah, serta perbaikan berkesinambungan dari efektivitas sistem manajemen mutu. Kebijakan mutu ini dikomunikasikan kepada seluruh jajaran organisasi untuk dipahami dan dilaksanakan”.

Untuk menjalankan tugas dan fungsi tersebut maka disusun organisasi PPEI yang terdiri dari Bidang Tata Operasional, Bidang Promosi dan Kerjasama, Bidang Pengembangan Diklat Ekspor, Bagian Tata Usaha serta Jabatan Fungsional Widyaiswara.

#### **Klausul 6. Perencanaan**

Klausul 6.1 tentang tindakan untuk mengatasi risiko dan peluang. Ketika merencanakan sistem manajemen mutu, PPEI mempertimbangkan masalah (isu) internal dan eksternal yang relevan

sebagaimana dalam klausul 4 serta menentukan risiko dan peluang agar memberikan kepastian bahwa sistem manajemen mutu dapat mencapai hasil yang diinginkan, meningkatkan peluang, mencegah atau mengurangi risiko serta mencapai peningkatan berkelanjutan.

Identifikasi masalah (isu) internal dan eksternal merupakan persyaratan baru dari Standar Sistem Manajemen Mutu 9001 : 2015 yang tidak terdapat pada versi sebelumnya yaitu ISO 9001: 2008. PPEI telah melakukan identifikasi isu internal dan eksternal ini sejak tahun 2017 meskipun belum sepenuhnya sempurna, sesuai dengan pernyataan wawancara dengan Wakil Manajemen berikut:

“Memanfaatkan peluang dan menghindari risiko sesungguhnya sudah menjadi bagian penting dalam menjalankan organisasi. Adakalanya PPEI mereview kembali hal-hal yang sudah direncanakan karena mempertimbangkan adanya suatu risiko yang akan dihadapi bila rencana tersebut tetap dilaksanakan. Di samping itu PPEI juga mengembangkan sesuatu yang sudah direncanakan bila melihat peluang yang bisa dimanfaatkan untuk kemajuan organisasi. Kami melihat sesuatu sebagai peluang atau risiko, menetapkannya sebagai hal yang harus dilakukan dan dihindari namun terkadang kami tidak menuliskan dalam bentuk dokumen tertulis”.

Sesuai persyaratan klausul 6.2 tentang sasaran mutu maka PPEI beserta

bidang/bagian menetapkan sasaran mutu yang relevan dengan fungsi masing-masing. Sasaran mutu tersebut selalu dipantau pencapaiannya dan diperbaharui sesuai kebutuhan. Sasaran mutu PPEI tahun 2019 adalah mempertahankan tingkat kepuasan pelanggan sebesar 90 %. Berdasarkan hasil audit internal pada Desember 2019, sasaran mutu PPEI dan sasaran mutu setiap bidang/bagian sudah tercapai sesuai target.

### **Klausul 7. Dukungan**

Klausul 7.1 tentang sumber daya, PPEI menetapkan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk menerapkan dan memelihara Sistem Manajemen Mutu. Sumber daya yang langsung diperlukan dalam proses belajar mengajar yaitu kurikulum dan silabus, jadwal, makalah, fasilitator, peserta, panitia pelatihan dan fasilitas belajar mengajar (ruang kelas dan perlengkapannya, ruang simulasi ekspor impor dan ruang internet).

Klausul 7.1.3 tentang infrastruktur, PPEI juga dilengkapi asrama penginapan terutama bagi peserta pelatihan yang berasal dari luar daerah. Fasilitas internet juga menjadi perhatian karena beberapa pelatihan menggunakan internet seperti Pelatihan Akses Survey Pasar Ekspor Melalui Internet, Pelatihan Bisnis Online Ekspor Impor dan beberapa materi

dokumen ekspor seperti pengisian Surat Keterangan Asal secara elektronik (e-ska), dokumen Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB) dan aplikasi *inatrade*. Internet yang tidak lancar mengurangi kepuasan pelanggan dan cenderung menuai komplain dari peserta pelatihan.

Klausul 7.1.5 menetapkan bahwa organisasi harus memantau dan mengukur sumber daya. PPEI menggunakan formulir verifikasi ruang kelas untuk memastikan kesiapan sarana dalam mendukung pelatihan.

Selanjutnya klausul 7.2 menetapkan persyaratan kompetensi SDM. PPEI menetapkan persyaratan kompetensi bagi personil yang melaksanakan pekerjaan yang dapat berpengaruh pada kinerja dan keefektifan sistem manajemen mutu. Hal ini dilakukan dengan mempersyaratkan kompetensi fasilitator, *course leader*, sekretaris dan juru bayar berdasarkan pendidikan, pelatihan, dan pengalaman.

Selanjutnya karyawan yang ditunjuk harus memiliki kompetensi yang memadai atas tugas dan tanggungjawabnya dan meningkatkan kemampuan dan keahlian melalui pelatihan, workshop dan seminar. Pelatihan Pemahaman dan *Awareness* ISO 9001: 2015 diberikan kepada personil Sekretariat ISO yang

mengelola sistem manajemen mutu di PPEI. Pembekalan Pelatihan Lead Auditor ISO 9001: 2015 diberikan kepada para auditor internal PPEI.

Klausul 7.4 mempersyaratkan tentang komunikasi. Kepala PPEI beserta jajarannya melakukan komunikasi baik internal maupun eksternal. Komunikasi internal dilakukan melalui rapat, disposisi, surat, telepon, email, dan sebagainya. Sedangkan komunikasi eksternal dilakukan melalui komunikasi saat pembukaan dan penutupan pelatihan, rapat pembahasan kurikulum / silabus dan makalah standar, temu alumni, pertemuan fasilitator, kuesioner evaluasi pelatihan, kuesioner evaluasi fasilitator, surat-menyurat, *leaflet*, iklan, *talkshow*, *website*, kunjungan ke perusahaan, pameran, sosialisasi pelatihan dan sebagainya.

Dalam klausul 7.5 Standar ISO 9001 : 2015 dikenal istilah “informasi terdokumentasi” yang tidak terdapat pada versi sebelumnya dimana menggantikan istilah dokumen dan rekaman. Informasi terdokumentasi PPEI tertuang dalam Dokumentasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015. Setiap informasi terdokumentasi terkendali diberi kode identifikasi (misal judul, tanggal, penulis, atau nomor referensi) sehingga memudahkan dalam mengenali

pemutahiran dokumen tersebut. Selanjutnya mekanisme pengendalian informasi terdokumentasi dituangkan dalam Prosedur Pengendalian Informasi Terdokumentasi.

Pada awal penerapan sistem manajemen mutu, wewenang pengendalian informasi terdokumentasi dikelola oleh Sekretariat ISO PPEI. Dalam rangka melibatkan bidang/bagian dalam penerapan sistem manajemen mutu dimana diharapkan setiap bidang/bagian “peduli” dengan dokumen masing-masing maka sejak tahun 2018 pengendalian dokumen diserahkan kepada setiap bidang/bagian. Namun dalam pelaksanaannya, langkah ini dinilai tidak efektif karena dokumen menjadi kurang terkendali. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pemahaman personil di setiap bidang/bagian terhadap pengendalian informasi terdokumentasi. Untuk mengatasi hal tersebut, Sekretariat ISO merencanakan sosialisasi tentang menanamkan kepedulian terhadap sistem manajemen mutu dan pengelolaan informasi terdokumentasi.

Pemeliharaan sistem dan dokumentasi ISO di PPEI dilakukan sendiri oleh pegawai tanpa melibatkan jasa konsultan. Faktor keterbatasan waktu karena rutinitas pekerjaan menyebabkan pemutahiran dokumen terkadang terlewat,

tidak dilakukan. Saat ini sistem pendokumentasian sudah diupayakan lebih praktis dan sederhana seperti penggunaan *google form* untuk mengisi evaluasi pelatihan dan penggunaan aplikasi *zipgrade* untuk menghitung nilai evaluasi pelatihan.

### **Klausul 8. Operasi**

Klausul 8.1 tentang perencanaan dan pengendalian proses. PPEI sebagai penyedia jasa pelatihan memenuhi persyaratan klausul 8.1 ini dengan cara menentukan persyaratan pelatihan yang tertuang di dalam *leaflet* atau brosur pelatihan. Kriteria proses dan keberterimaan jasa pelatihan juga ditetapkan yang tertuang di dalam proses bisnis PPEI dan proses bisnis bidang/bagian. Sumber daya pelatihan ditentukan sesuai persyaratan pelatihan yang tertuang di dalam persyaratan ruang kelas, persyaratan fasilitator dan panitia, penggunaan kurikulum dan makalah standar. Selanjutnya untuk memastikan bahwa kendali proses diterapkan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan maka digunakan formulir *pertchart* pelatihan atau *action plan* yang merupakan panduan bagi panitia dalam penyelenggaraan pelatihan.

Proses yang dikerjakan oleh pihak ketiga (penyedia eksternal) dikendalikan. Hal ini terkait dengan pengendalian

pengadaan sarana pelatihan seperti *catering*, mesin *fotocopy*, kebersihan gedung dan lain-lain. Contohnya bagi penyedia eksternal *fotocopy*, PPEI menetapkan kriteria kualitas penggandaan makalah, jika hasil pekerjaan penyedia eksternal tidak sesuai kriteria maka akan diberikan surat *feedback* untuk peningkatan atau perbaikan selanjutnya.

Klausul 8.2 tentang persyaratan produk dan jasa. PPEI menetapkan persyaratan belajar mengajar meliputi standar kurikulum dan silabus, makalah standar, persyaratan fasilitator, panitia dan ruang kelas. Materi pelatihan terutama yang terkait kebijakan ekspor impor harus memenuhi persyaratan peraturan dan perundang-undangan dan *update* kebijakan terkini.

Klausul 8.2.1 tentang komunikasi pelanggan. PPEI mengupayakan komunikasi kepada pelanggan melalui media : penyediaan informasi pelatihan berupa *leaflet* serta umpan balik pelanggan diperoleh dari kuesioner evaluasi pelatihan dan evaluasi fasilitator.

Klausul 8.3 tentang desain dan pengembangan produk dan jasa. Sebagai penerapan klausul 8.3, PPEI melakukan proses desain dan pengembangan kurikulum silabus yang sesuai untuk memastikan kualitas pelaksanaan

pelatihan. Kurikulum disusun berdasarkan sesuai kebutuhan peserta pelatihan dan senantiasa diperbaharui sesuai kondisi terkini (*update*).

Klausul 8.4 tentang pengendalian proses, produk dan jasa yang disediakan eksternal. Untuk pekerjaan yang tidak dapat ditangani secara mandiri, PPEI melibatkan jasa penyedia eksternal. Pada ISO 9001 versi sebelumnya, kita mengenal sebagai istilah “pemasok”. PPEI menetapkan kriteria penyedia eksternal sesuai persyaratan. Sebelum pelaksanaan pekerjaan oleh penyedia eksternal, PPEI menyampaikan terlebih dahulu persyaratan proses, produk atau jasa yang harus dipenuhi dan senantiasa menilai bagaimana kemampuan penyedia eksternal dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Informasi terdokumentasi (catatan dan rekaman) kegiatan ini disimpan sebagai bahan untuk memantau dan mengevaluasi kinerja penyedia eksternal.

Klausul 8.4.3 tentang informasi untuk penyedia eksternal. Disamping informasi persyaratan proses, produk dan jasa yang disampaikan di awal proses pekerjaan, umpan balik (*feedback*) juga diberikan kepada penyedia eksternal guna perbaikan pekerjaan selanjutnya. Bagi fasilitator yang direkrut dari luar instansi, PPEI menentukan kompetensi dan

kualifikasi personil yang diperlukan. PPEI mengendalikan dan memantau kinerja penyedia eksternal termasuk kegiatan juga melakukan verifikasi atau validasi.

Klausul 8.5.5 tentang kegiatan pasca penyerahan. PPEI memberikan fasilitas konsultasi kegiatan ekspor bagi alumni pelatihan. Konsultasi dilaksanakan melalui *email*, *whatsapp* atau tatap muka langsung dengan widyaiswara di ruang konsultasi. Informasi fasilitas konsultasi alumni biasa disampaikan sebelum penutupan kegiatan belajar mengajar di kelas. Hal ini penting karena saat melakukan kegiatan ekspor di lapangan, alumni pelatihan sering menemui kendala mulai dari mencari pembeli (*buyer*), persiapan barang hingga pengiriman barang ekspor (*shipment*).

#### **Klausul 9. Evaluasi Kinerja**

Klausul 9.1 tentang pemantauan, pengukuran, analisis dan evaluasi. Analisis evaluasi diklat dilakukan berdasarkan hasil kuesioner evaluasi fasilitator dan kuesioner evaluasi pelatihan. Rangkuman analisa digunakan sebagai bahan rapat evaluasi. Tindak lanjut hasil evaluasi dilakukan oleh masing-masing bidang dan bagian terkait.

PPEI melaksanakan audit internal sebanyak 2 (dua) kali dalam setahun. Dari kegiatan tersebut akan diperoleh informasi mengenai kesesuaian antara persyaratan



Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 dengan penerapannya dan sejauh mana efektifitas pelaksanaannya di PPEI.

Selanjutnya PPEI juga melaksanakan agenda rutin yaitu kegiatan tinjauan manajemen 1 (satu) tahun sekali. Input tinjauan manajemen terdiri dari perubahan isu internal dan eksternal, kepuasan pelanggan dan umpan balik, pencapaian sasaran mutu, hasil audit internal, kinerja penyedia eksternal, hasil audit, kecukupan sumber daya dan peluang peningkatan. Sementara output tinjauan manajemen berupa keputusan atau kebijakan pimpinan puncak meliputi peluang peningkatan, keperluan perubahan apapun terhadap sistem manajemen mutu dan kebutuhan sumber daya.

Kondisi pandemi Covid-19 yang berlangsung mulai awal tahun 2020 hingga saat ini berdampak pada menurunnya kinerja banyak sektor di Indonesia, termasuk kegiatan pemeliharaan sistem manajemen mutu di PPEI. Hal ini dinyatakan oleh Wakil Manajemen dalam wawancara berikut :

“Terkait evaluasi kinerja secara keseluruhan, kondisi pandemi Covid-19 berdampak pada kinerja organisasi PPEI secara umum, banyak jadwal pelatihan yang tertunda bahkan di-*refocusing* untuk penanganan Covid 19 ini. Secara khusus pemeliharaan sistem manajemen mutu di PPEI juga dipengaruhi kondisi kerja yang lebih

banyak *Work From Home* (WFH) daripada *Work From Office* (WFO) sehingga kesempatan untuk bertemu dan berkoordinasi antar pegawai sangat terbatas. Sejak kami menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 tahun 2004, baru terjadi di tahun 2020 ini bahwa kegiatan rutin sistem manajemen mutu ISO tertunda seperti audit internal, tinjauan manajemen dan surveilan tertunda hingga dilaksanakan di akhir tahun. Kami berkomitmen tetap berusaha untuk menyelesaikannya kegiatan tersebut sebelum akhir tahun 2020 ini. Menurut saya, penelitian tentang “Evaluasi Penerapan Sistem Manajemen Mutu 9001 di PPEI” jika dilaksanakan pada masa pandemi kurang dapat menggambarkan kondisi sebenarnya sebagaimana telah dilakukan bertahun-tahun oleh PPEI terutama terkait dengan tertundanya beberapa kegiatan tersebut di atas. Sejauh ini sistem masih tetap berjalan namun dampak dari pandemi mengakibatkan beberapa kegiatan sistem manajemen mutu belum dapat dilaksanakan sesuai jadwal”.

#### **Klausul 10. Peningkatan**

Upaya peningkatan senantiasa dilakukan PPEI sebagai lembaga diklat yang telah menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2015.

PPEI rutin menyelenggarakan rapat evaluasi pelatihan yang membahas umpan balik pelanggan (berdasarkan hasil pengisian kuesioner oleh peserta) dan kendala yang terjadi dalam pelaksanaan pelatihan. Keluhan atau komplain pelanggan ditindaklanjuti oleh bidang terkait.

Evaluasi penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dilakukan melalui audit internal (yang dilakukan oleh auditor internal) maupun audit eksternal/surveilan (yang dilakukan oleh auditor dari lembaga sertifikasi). PPEI mempunyai program 2 (dua) kali audit internal dalam setahun dan 1 (satu) kali surveilan. Temuan dan saran dari kegiatan audit internal dan surveilan selalu ditindaklanjuti sebagai bagian dari peningkatan keberlanjutan.

Selanjutnya PPEI melaksanakan rapat tinjauan manajemen setahun sekali. Keluaran (output) dari kegiatan tinjauan manajemen yang merupakan kebijakan pimpinan puncak juga dipandang sebagai peluang untuk peningkatan kualitas organisasi.

#### **Pengukuran Analisis Klausul**

Banyak manfaat yang telah diperoleh PPEI setelah menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2015 tetapi pihak manajemen belum mengevaluasi klausul yang paling besar diterapkan dan klausul apa yang paling kecil diterapkan, hal ini dianggap perlu agar kedepannya PPEI dapat lebih fokus pada peningkatan penerapan klausul yang paling kecil memberikan pengaruh terhadap kinerja PPEI.

**Tabel 3. Analisis Klausul Terhadap Pemenuhan Persyaratan SMM 9001: 2015**

Persyaratan	Skor	Skor Maksimal	Penilaian Kesesuaian Penerapan (%)
Klausul 4. Konteks Organisasi	19	20	95,00
Klausul 5. Kepemimpinan	26	30	86,67
Klausul 6. Perencanaan	12	15	80,00
Klausul 7. Dukungan	46	60	76,67
Klausul 8. Operasi	86	120	71,67
Klausul 9. Evaluasi kinerja	26	35	74,28
Klausul 10. Peningkatan	8	10	80,00

Sumber : Data Primer diolah

## **PEMBAHASAN**

Dari Tabel 3 Analisis Klausul Terhadap Pemenuhan Peryaratan SMM 9001: 2015 di atas, dapat dilihat bahwa klausul 4 (konteks organisasi) dengan 4 sub klausul memiliki skor maksimal 20. Hasil penilaian kesesuaian penerapan adalah sebesar 95,00% merupakan skor tertinggi dalam penerapan di PPEI diantara klausul-klausul lainnya. Nilai skor tersebut menunjukkan bahwa penerapan klausul 4 di PPEI sudah sesuai dengan persyaratan standar sistem manajemen mutu, terpelihara dan berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana PPEI secara konsisten memelihara sistem

manajemen mutu dan prosesnya sejak diperolehnya sertifikat sistem manajemen mutu sejak tahun 2004.

Klausul 5, Kepemimpinan (terdapat 6 sub klausul) memiliki skor maksimal 30. Hasil penilaian kesesuaian penerapan adalah sebesar 86,67% artinya bahwa penerapan klausul 5 di PPEI sudah sesuai dengan persyaratan standar sistem manajemen mutu. Pergantian pimpinan dalam birokrasi merupakan suatu hal yang wajar. Setiap pergantian pimpinan baru di PPEI selalu memberikan komitmen dan dukungan terhadap implementasi sistem manajemen mutu. Peran pimpinan puncak sangat strategis dalam keberlangsungan jalannya sistem yang dibangun. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Deny Suryana dkk (2019) bahwa komitmen pemimpin organisasi harus kuat dalam peningkatan penerapannya sistem manajemen mutu melalui pengawasan dan kontrol serta sosialisasi pada semua SDM perusahaan. Peran pimpinan puncak PPEI didukung oleh wakil manajemen yang merupakan perpanjangan tangan pimpinan dalam implementasi sistem manajemen mutu. Wakil manajemen sangat peduli akan terpeliharanya sistem terbukti bahwa beliau langsung memimpin kegiatan implementasi sistem manajemen mutu dibantu oleh Sekretariat ISO tanpa menggunakan jasa

konsultan. Selanjutnya Deny Suryana dkk (2019) menyatakan bahwa peran dan komitmen wakil manajemen (*Management Representatif*) sangat penting dalam implementasi sistem tersebut untuk memahami kondisi perusahaan.

Klausul 6, Perencanaan (terdapat 3 sub klausul) memiliki skor maksimal 15. Hasil penilaian kesesuaian penerapan adalah sebesar 80,00% artinya bahwa sistem manajemen mutu ada, dokumentasi ada dan terorganisir dengan baik namun penerapan klausul 6 tidak dilakukan secara penuh di perusahaan/ organisasi.

PPEI belum menerapkan klausul 6.1.2 dengan baik dimana organisasi belum merencanakan tindakan untuk mengatasi risiko dan peluang termasuk mengevaluasi keefektifan tindakan tersebut. Klausul ini erat kaitannya dengan klausul 4 tentang pemahaman konteks organisasi yang merupakan klausul baru dalam Standar ISO 9001 versi 2015 sehingga PPEI masih berproses memaknai persyaratan klausul ini dan terus memperbaharui dokumen identifikasi peluang dan risiko sesuai masukan auditor eksternal. Menurut BSN (2018) pemikiran berbasis risiko membantu organisasi untuk menentukan faktor yang dapat menyebabkan proses dan sistem manajemen mutunya menyimpang dari hasil yang direncanakan, menempatkan

pengendalian pencegahan untuk mengurangi dampak negatif dan memaksimalkan penggunaan peluang yang timbul.

Klausul 7, Dukungan (terdapat 12 sub klausul) memiliki skor maksimal 60. Hasil penilaian kesesuaian penerapan adalah sebesar 76,67% artinya bahwa sistem manajemen mutu ada, dokumentasi ada dan terorganisir dengan baik namun penerapan klausul 7 tidak dilakukan secara penuh di perusahaan/ organisasi. Hal yang dapat diamati antara lain faktor keterbatasan waktu karena rutinitas pekerjaan menyebabkan pemutahiran informasi terdokumentasi terkadang terlewat, tidak dilakukan. Sekretariat dan Tim ISO PPEI agar melakukan perubahan sehingga dapat memperbaiki penerapan informasi terdokumentasi di lapangan untuk bisa memperbaiki dan meningkatkan efektifitas organisasi dalam menjalankan prosesnya.

Klausul 8. Operasi (terdapat 24 sub klausul) memiliki skor maksimal 120. Hasil penilaian kesesuaian penerapan adalah sebesar 71,67% artinya bahwa sistem manajemen mutu ada, dokumentasi ada dan terorganisir dengan baik namun penerapan klausul 8 tidak dilakukan secara penuh di perusahaan/ organisasi.

PPEI harus bisa lebih fokus dalam penerapan klausul 8 yaitu operasi karena paling rendah dalam penerapannya diantara klausul-klausul lain. Setiap tahun target PPEI dan bidang/bagian termasuk sasaran mutu telah ditetapkan. Hal yang biasa dilakukan adalah mengukur pencapaian output secara berkala sehingga diharapkan dapat tercapai target di akhir tahun. Namun berdasarkan masukan dari auditor eksternal pada kegiatan surveilan tahun 2019, selain pencapaian target tahunan, perlu ditetapkan juga ukuran keberterimaan setiap proses. Misalnya pemberian uang muka pelatihan oleh bendahara kepada panitia paling lambat 3 (tiga) hari sebelum pelaksanaan pelatihan. Penyampaian laporan akhir pelatihan oleh panitia maksimal 5 (lima) hari setelah pelaksanaan pelatihan. Hal ini dimaksudkan agar organisasi dapat menerapkan kendali atas proses-proses sesuai keberterimaan yang ditetapkan termasuk mengevaluasi bahwa proses-proses telah dilakukan sesuai rencana. BSN (2018) menyatakan siklus PDCA membantu organisasi untuk memastikan bahwa proses dikelola dengan sumber daya yang memadai, dan peluang untuk peningkatan agar ditentukan dan dilaksanakan.

Klausul 9. Evaluasi kinerja (terdapat 7 sub klausul) memiliki skor

maksimal 35. Hasil penilaian kesesuaian penerapan adalah sebesar 74,28% artinya bahwa sistem manajemen mutu ada, dokumentasi ada dan terorganisir dengan baik namun penerapan klausul 9 tidak dilakukan secara penuh di perusahaan/ organisasi.

Berdasarkan surveilan oleh lembaga sertifikasi sistem mutu tahun 2019, tim auditor eksternal menyampaikan bahwa belum cukup bukti ditetapkan perencanaan pemantauan, pengukuran, analisis dan evaluasi kinerja yang meliputi kinerja apa yang diperlukan untuk dipantau dan diukur; metode yang akan digunakan; kapan akan dilakukan; dan bagaimana mengevaluasi kinerja dan efektifitas sistem manajemen mutu. Temuan ketidaksesuaian ini segera ditindaklanjuti dan menjadi perbaikan dalam evaluasi kinerja bidang/bagian dan organisasi.

Klausul 10. Peningkatan (terdapat 2 sub klausul) memiliki skor maksimal 10. Hasil penilaian kesesuaian penerapan adalah sebesar 80,00% artinya bahwa sistem manajemen mutu ada, dokumentasi ada dan terorganisir dengan baik namun penerapan klausul 10 tidak dilakukan secara penuh di perusahaan/ organisasi. Tim auditor eksternal memberikan saran dalam kegiatan surveilan tahun 2019 bahwa

tindak lanjut hasil audit yang harus dilakukan perbaikan telah diverifikasi. Standar ISO 9001 : 2015 tidak hanya mengedepankan perbaikan namun menekankan efektifitas dari tindakan perbaikan yang diambil. Pada saat verifikasi perbaikan audit internal perlu diberikan catatan apakah tindakan perbaikan sudah berjalan efektif artinya ketidaksesuaian yang terjadi tidak terulang lagi.

Salah satu upaya peningkatan yang dilakukan adalah kegiatan audit internal dimana temuan dan saran ditujukan untuk perbaikan. Dalam artikel ISO (2016) disebutkan bahwa audit adalah aktivitas utama untuk mengevaluasi kesesuaian dengan persyaratan standar sistem manajemen. Audit merupakan proses yang sistematis, independen, dan terdokumentasi bertujuan memperoleh bukti dan mengevaluasinya secara obyektif guna menentukan sejauh mana persyaratan standar dipenuhi. Audit digunakan untuk menentukan sejauh mana komitmen sistem manajemen mutu tersebut dijalankan. Temuan audit digunakan untuk menilai keefektifan sistem manajemen dan untuk mengidentifikasi peluang perbaikan.

Faktor pendukung keberhasilan implementasi sistem manajemen mutu di

PPEI adalah komitmen manajemen puncak PPEI dan seluruh jajarannya, sarana dan prasarana yang memadai dan ketersediaan dana.

Faktor penghambat keberhasilan implementasi sistem manajemen mutu di PPEI adalah ketidakpahaman personil tentang ISO, kesulitan mengubah budaya/kebiasaan personil, keterbatasan waktu dan keterbatasan SDM yang menangani dokumentasi sistem manajemen mutu.

## KESIMPULAN

Pengukuran analisis klausul terhadap pemenuhan persyaratan Sistem Manajemen Mutu 9001: 2015, untuk klausul 4 dan 5 adalah 95,00% dan 86,67%. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan klausul 4 dan 5 di PPEI sudah sesuai dengan persyaratan standar sistem manajemen mutu. Sementara pengukuran analisis klausul terhadap pemenuhan persyaratan Sistem Manajemen Mutu 9001: 2015, untuk klausul 6, 7, 8, 9 dan 10 adalah 70% - 80%. Hal ini menunjukkan bahwa sistem manajemen mutu ada, dokumentasi ada dan terorganisir dengan baik namun penerapan klausul 6, 7, 8, 9 dan 10 tidak dilakukan secara penuh di perusahaan/ organisasi.

PPEI harus bisa lebih fokus dalam pelaksanaan proses atau operasi karena

klausul yang paling rendah adalah klausul 8 tentang operasi. PPEI disarankan untuk memperbaiki penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 pada klausul 6, 7, 8, 9, dan 10. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan evaluasi penerapan Sistem Manajemen Mutu 9001: 2015 di PPEI tidak pada masa pandemi agar dapat menggambarkan kinerja organisasi yang sebenarnya.

## REFERENSI

- Badan Standardisasi Nasional (2015), *Sistem Manajemen Mutu (SNI 19-9001-2015)*, Jakarta.
- Badan Standardisasi Nasional (2018), *SNI ISO 9001: 2015 Sistem Manajemen Mutu – Pengenalan*, Jakarta, Hal. 1 dan 7.
- Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia (2018), *DOK 06/SMM/2018*, Jakarta.
- Hakim dan Gunarto (2018), Analisis Dokumentasi Sistem Manajemen Mutu di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju, *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 7(4), 190-200.
- Handayani, Denny (2018), Evaluasi Penerapan ISO 9001: 2015 pada PT. Pulau Sambu Group (PSG) Sungai Guntung Kabupaten Indra Gili Hilir Riau, *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8 (2), 95-106.
- Hardani, Auliya Nur Hikmatul, Andriani Helmina, Fardani Roushandy Asri, Ustiawaty Jumari, Utami Evi Fatmi, Sukmana Dhika Juliana dan Istiqomah Ria Rahmatul (2020), *Metode Penelitian Kualitatif &*

*Kuantitatif*, Yogyakarta: C.V Pustaka Ilmu, Hal. 72-73.

Komala Dewi Odjar Ratna, Sunarya, Tunus Metrawinda, Zakiyah, Panggabean Aderina Uli, Efyandono Donny Purnomo Januardhi, Melianawati Anna, Premati Esti dan Rahardjo Sugeng (2014), *Pengantar Standardisasi*, Badan Standardisasi Nasional (BSN), edisi kedua, Jakarta, 81

Siahaan Evi, Rosiawan. M dan Deliansyah Riza (2017), *Persyaratan Sistem Manajemen Mutu Berbasis SNI ISO 9001:2015*, Jakarta: Badan Standardisasi Nasional, 24.

Sugiyono (2012), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta.

Suryana Deny, Utami Ardhaningtyas Riza dan Bangsawan Hadid Tunas (2019), Penerapan SMM 9001: 2015 dalam Mendukung Pemasaran (Studi Pabrik Baja Tulangan Beton dengan Proses Re-Rolling atau Hasil Canai Panas Ulang), *Jurnal Teknologi Proses dan Inovasi Industri*, 4 (1), 29-36

Susilawati, Sukirman dan Sumaryati Sri (2013), Implementasi Sistem

Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di SMA Batik 1 Surakarta, *JUPE UNS*, 1 (2), 1-12

www.bsn.go.id (2015), *Transisi ISO/IEC 17021-1:2015, ISO 9001:2015 dan ISO 14001:2015, LS Harus Bersiap Diri*, berita BSN, 30 September 2015. (www.bsn.go.id, diakses 2 September 2020).

www.iso.org (2016), *ISO 9001:2015 for Small Enterprises - What to do*, Technical Committee ISO/ TC 176, Geneva: International Organization for Standardization, p. 11, (www.iso.org, diakses 18 Agustus 2020).

www.iso.org (2019), *Reaping the Benefits of ISO 9001*, Geneva: International Organization for Standardization, p. 2, (www.iso.org, diakses 26 September 2020).

www.iso.org (2015), *Principles of Quality Management System*, Geneva: International Organization for Standardization, p. 1-14 (www.iso.org, diakses 26 September 2020).