

Analisis Gap Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT X

Antony Indra Nasikin¹, Benedictus Rahardjo²

Abstract: PT X is a company that works in the textile industry which export its product for the international markets. The company's Quality Management System department make an effort to applicate the ISO 9001:2015 management system as best as possible. The market for textile products are filled with competitors and because of that they need to improve the quality of the products and performance so they could compete. The quality management system if properly applicated will ensure that the company reaches its goals. The purpose of this research is to conduct gap analysis to know if there is any differenece between the actual condition and the standard condition that is expected from the quality mangement system which will be use to determine corrective actions. Results from the gap analysis shows that every clause got a percentage of 87% and above, this means for the most part that the company has implemented the ISO 9001:2015 accordingly to its standards. Percentage of clause 4-10 are as follows 92%, 92%, 96%, 87%, 90%, 95%, 100%.

Keywords: gap analysis, quality management system, ISO 9001:2015

Pendahuluan

PT. X merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri manufaktur tekstil. Pada era dimana terjadinya persaingan global ini, industri tekstil memiliki kompetisi yang sangat erat, perusahaan-perusahaan mencari sebuah kelebihan untuk dapat tetap bersaing dengan para kompetitor dengan menghasilkan produk dan jasa berkualitas.

Sistem manajemen mutu merupakan sebuah sistem yang diterapkan oleh perusahaan sebagai komitmen pihak manajemen untuk dapat menjamin kualitas dan mutu dari produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, sistem manajemen mutu tersebut akan digunakan dalam melakukan perbaikan berkelanjutan dan akan juga berguna dalam menjaga kinerja perusahaan serta dapat meningkatkan daya saing produk mereka. Sistem manajemen mutu yang digunakan adalah ISO 9001:2015. Penerapan ISO ditujukan agar para pelanggan mendapatkan produk dan jasa yang memiliki mutu konsisten untuk menjaga kepuasan pelanggan, dan juga dengan tujuan untuk mendapat peningkatan dari kepuasan para pelanggan.

Penerapan sistem manajemen mutu tersebut pada perusahaan dapat memberikan jaminan terhadap proses, *material*, layanan, dan produk yang sesuai dengan standar kualitas yang diinginkan. PT. X agar dapat mempertahankan kualitas produknya di pasar maka perusahaan memutuskan untuk menetapkan sistem manajemen mutu dengan tujuan meningkatkan kinerja beserta menjamin kualitas produk yang diproduksi.

Sertifikasi ISO 9001:2015 yang telah dimiliki PT. X bukan sesuatu yang mudah didapatkan, tetapi pada kenyataannya perusahaan belum menerapkan sistem manajemen mutu dengan baik karena masih terdapat para karyawan yang tidak mengikuti atau menerapkan prosedur yang sesuai dengan sistem manajemen mutu pada ISO 9001:2015.

Adanya prosedur sistem manajemen mutu yang tidak terlaksana dengan baik menyebabkan perusahaan sulit untuk dapat meningkatkan kinerja dan mempertahankan kualitas produknya. Jika hal ini tidak segera dianalisis penyebabnya maka akan menghambat perusahaan baik dalam kinerja maupun kualitas produknya. Berangkat dari permasalahan itu maka perlunya dilakukan Analisis *gap* antara sistem manajemen mutu dengan kondisi aktual dilapangan, untuk mengetahui akar masalah yang ada sehingga nantinya dapat dilakukan tindakan perbaikan

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: antonyindra@gmail.com, beni@petra.ac.id

untuk memastikan sistem manajemen mutu telah berlangsung dengan baik.

Metode Penelitian

Pada bab ini akan membahas tentang metodologi penelitian yang digunakan dalam melakukan penyelesaian terhadap permasalahan pada makalah ini. Metode yang digunakan dalam pemeriksaan kelengkapan penerapan sistem manajemen mutu adalah metode Analisis Gap untuk mengetahui apakah penerapan sistem manajemen mutu telah sesuai dengan standar ISO 9001:2015.

Metode Analisis Gap

Analisis gap merupakan suatu alat yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang hilang untuk mencapai tujuan (Bens [1]). Alat identifikasi ini akan menunjukkan kesenjangan antara kondisi perusahaan sekarang dengan kondisi yang diinginkan di masa depan. Perancangan dan penerapan analisis gap terhadap perusahaan berbeda-beda tergantung pada dimana analisis gap tersebut diaplikasikan.

Tujuan dari dilakukannya analisis gap adalah untuk mendukung tinjauan realistis terhadap kondisi yang sekarang ada pada suatu perusahaan serta membantu mengidentifikasi langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Analisis gap merupakan langkah awal yang perlu dilakukan untuk merancang dokumen-dokumen ISO 9001:2015 (Bens [1]). Pengaplikasian analisis gap untuk perancangan dokumen ISO 9001:2015 dilakukan untuk mengetahui dokumen apa saja yang tidak dimiliki perusahaan atau yang perlu diperbaiki sesuai dengan klausul pada ISO 9001:2015. Penentuan score untuk analisis gap dapat dilihat pada Tabel 1 (Crismanto and Noya [2]).

Tabel 1. Scoring untuk Analisis Gap

Score	Definsi
1	Perusahaan tidak memahami hal yang diperlukan dan tidak dilakukannya.
2	Perusahaan telah paham tentang pentingnya suatu aktivitas tapi tidak dilakukan.
3	Perusahaan mempunyai dokumen tapi tidak melakukan penerapan ataupun tidak dilakukan pencatatan atau dokumentasi.
4	Perusahaan telah melaksanakan aktivitas tapi tidak secara konsisten.
5	Perusahaan melakukan aktivitas dengan baik (dilakukan secara konsisten).

Penilaian analisis gap akan didasarkan pada checklist. Pelaksanaan analisis gap akan didasarkan pada perusahaan dalam kondisi saat ini yang berdasarkan observasi yang dilakukan pada perusahaan. Penilaian akan ditentukan berdasarkan definisi yang telah ditetapkan berdasarkan penentuan score untuk analisis gap dapat dilihat pada Tabel 1.

Penilaian terhadap analisis gap ditujukan untuk mengetahui besar gap yang terdapat pada kondisi perusahaan saat ini. Hasil persentase yang didapat dengan melakukan penjumlahan antara score setiap variabel dan kemudian dibagi dengan nilai maksimal yang terdapat pada variabel tersebut. Pengukuran ini akan menentukan kesesuaian kondisi saat ini dengan standar dari ISO 9001:2015. Range dari nilai gap dapat dilihat pada Tabel 2 (Crismanto and Noya [2]).

Tabel 2. Range untuk Analisis Gap

Persentase	Keterangan
96-100%	Perusahaan telah memenuhi dan menjalankan sistem manajemen mutu sesuai standar kelengkapan ISO 9001:2015 dan dapat mempertahankan sertifikasi.
90-95%	Persyaratan dan prosedur pada sistem manajemen mutu perusahaan untuk melaksanakan ISO 9001:2015 telah dipenuhi tetapi tidak dijalankan dengan konsisten
76-89%	Persyaratan ISO 9001:2015 beberapa telah dilaksanakan tetapi belum semuanya.
51-75%	Masih perlu dilakukan perbaikan pada sistem manajemen mutu perusahaan untuk mempersiapkan ISO 9001:2015 karena terdapat persyaratan yang belum dilaksanakan, terdapat persyaratan yang dijalankan walaupun tidak terdokumentasikan.
0-50%	Tidak dilaksanakannya penerapan sistem manajemen mutu pada perusahaan sesuai syarat yang telah ditentukan oleh ISO 9001:2015. Masih sangat memerlukan perbaikan dan pelatihan untuk penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015.

Range persentase dibagi kedalam 5 bagian yaitu 0-50%, 51-75%, 76-89%, 90-95%, 96-100%. Masing-masing range akan diberikan keterangan mengenai pengertian jika persentase dari hasil analisis gap jatuh pada range tersebut. Persentase akan menunjukkan kondisi aktual pelaksanaan ISO pada perusahaan. Semakin besar persentase gap maka semakin baik yang berarti semakin tingginya persentase pemenuhan terhadap persyaratan ISO 9001:2015, dan sebaliknya.

Hasil dan Pembahasan

Perancangan Checklist Analisis Gap

Perancangan pertanyaan akan didasarkan pada hasil identifikasi masing-masing klausul yang terdapat pada standar ISO 9001:2015. Perancangan pertanyaan tersebut akan kemudian digunakan dalam membuat *checklist* untuk melakukan analisis *gap* untuk membandingkan kondisi aktual perusahaan dengan kondisi yang telah distandarkan oleh ISO 9001:2015.

Pertanyaan Klausul 4.1

Klausul 4.1 memberikan pertanyaan tentang isu internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan dengan dimintanya juga untuk melakukan analisis terhadap isu tersebut.

Pertanyaan Klausul 4.2

Klausul ini menghasilkan pertanyaan yang memiliki inti untuk organisasi melakukan sebuah identifikasi terhadap semua pihak yang memiliki kaitan dengan organisasi.

Pertanyaan Klausul 4.3

Klausul 4.3 akan menentukan ruang lingkup dari suatu organisasi terhadap sistem manajemen mutu yang akan diterapkan.

Pertanyaan Klausul 4.4

Klausul ini memiliki tujuan yaitu menentukan atau mengetahui masing-masing *input* dan *output* dari masing-masing proses yang terdapat pada organisasi.

Pertanyaan Klausul 5.1

Klausul 5.1 meminta agar organisasi untuk menghasilkan struktur organisasi yang digunakan pada saat ini. Visi misi organisasi juga akan perlu disertakan.

Pertanyaan Klausul 5.2

Klausul ini meminta agar terdapatnya kebijakan yang telah ditetapkan pada organisasi. Diminta juga kebijakan tersebut diterapkan pada organisasi untuk menjaga keberlangsungan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 yang diterapkan pada organisasi tersebut.

Pertanyaan Klausul 5.3

Klausul ini memiliki tujuan yaitu untuk membagi tanggung jawab dan juga wewenang yang ada dalam organisasi. Tanggung jawab dan wewenang tersebut akan ditentukan terhadap setiap orang yang bekerja dalam organisasi dan akan dipantau dan diukur hasil pelaksanaan kinerja mereka.

Pertanyaan Klausul 6.1

Klausul 6.1 memiliki tujuan untuk dirancangnya dan dilaksanakannya analisis resiko dari organisasi. Membahas juga mengenai kebijakan yang akan diambil dalam menangani hasil analisis resiko.

Pertanyaan Klausul 6.2

Isi dari klausul membahas perlunya dirancang sasaran mutu. Sasaran mutu juga perlu dilakukan perancangan terhadap cara pengukuran kemudian perlu dipelihara dan didokumentasikan kemudian dikomunikasikan pada pihak terkait.

Pertanyaan Klausul 6.3

Klausul 6.3 membahas mengenai perlunya dilakukan identifikasi terhadap probabilitas terjadinya perubahan dan dampaknya. Perlu juga diperhatikan terhadap syarat yang perlu dipenuhi dalam melakukan perubahan.

Pertanyaan Klausul 7.1

Klausul membahas mengenai perlunya dimiliki sumber daya yang sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sumber daya yang dimaksud ada beberapa seperti manusia, infrastruktur, dan sebagainya yang akan mendukung operasional perusahaan.

Pertanyaan Klausul 7.2

Klausul 7.2 membahas mengenai penetapan sebuah standar kompetensi agar dapat tercapai kinerja organisasi yang optimal. Standar kompetensi akan kemudian dikomunikasikan dan dilakukan pelatihan terhadap semua pihak yang bersangkutan.

Pertanyaan Klausul 7.3

Klausul ini membahas mengenai kesadaran seluruh orang dalam organisasi terhadap

pentingnya sistem manajemen mutu yang diterapkan bagi organisasi. Perlu juga dilakukan peningkatan terhadap sistem manajemen mutu tersebut.

Pertanyaan Klausul 7.4

Klausul ini membahas mengenai cara pelaksanaan komunikasi dalam organisasi. Komunikasi yang difokuskan disini adalah komunikasi yang dilakukan internal organisasi.

Pertanyaan Klausul 7.5

Klausul 7.5 memerlukan perusahaan memenuhi semua keperluan dokumen dan untuk semua dokumen dalam perusahaan untuk melalui proses pengendalian.

Pertanyaan Klausul 8.1

Klausul memberi ketentuan agar perusahaan melakukan perencanaan terhadap proses produksi. Proses produksi juga perlu diamati dan diukur terhadap hasilnya untuk dilakukan analisis kemudian terhadap kemampuan produksi dan tindakan yang perlu dimabil organisasi.

Pertanyaan Klausul 8.2

Klausul membutuhkan bagi organisasi untuk melakukan penentuan dan pencatatan terhadap semua syarat yang telah ditetapkan oleh para *customer* atau dari pihak organisasi sendiri.

Pertanyaan Klausul 8.3

Klausul ini berisi mengenai penentuan spesifikasi dari produk yang disediakan organisasi. Pertanyaan yang akan dirancang akan berdasarkan keperluan persyaratan yang ditetapkan pelanggan, kemudian berdasarkan kompetensi orang dibagian produksi dan berdasarkan pula perancangan desain yang ditentukan.

Pertanyaan Klausul 8.4

Organisasi akan diperlukan untuk mengendalikan pihak luar atau eksternal. Hal ini ditujukan untuk memastikan bahwa barang yang disediakan *supplier* telah sesuai standar dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, dan perlunya dilakukan pengukuran pula terhadap hasil kinerja dari *supplier* tersendiri untuk melihat apakah hasil kinerja mereka telah sesuai ketentuan.

Pertanyaan Klausul 8.5

Organisasi akan diperlukan untuk memastikan kontrol terhadap penyediaan produk dan jasa. Pelaksanaan hal ini dilakukan dengan merancang beberapa hal seperti SOP, IK, *control plan*, pengaturan terhadap barang masuk dan keluar dari organisasi.

Pertanyaan Klausul 8.6

Pembuatan pertanyaan mengenai klausul ini didasarkan untuk proses pengiriman dan penanganan produk hingga ke proses jaminan mutu produk yang disertakan ketika melakukan proses pelepasan produk pada *customer*.

Pertanyaan Klausul 8.7

Pertanyaan klausul ini mendasar pada pengendalian jika adanya *non-conformity* pada hasil produk akhir. Pertanyaan akan fokus pada usaha perusahaan melakukan identifikasi produk yang akan diserahkan ke pelanggan.

Pertanyaan Klausul 9.1

Pertanyaan yang dirancang akan mendasar pada proses untuk melakukan *monitoring*, proses pengukuran, proses analisis, proses *review* terhadap segala macam syarat yang ada dalam berjalannya SMM.

Pertanyaan Klausul 9.2

Pertanyaan yang dirancang pada klausul ini akan mendasar pada kemampuan organisasi untuk melakukan penjadwalan atau perencanaan hingga dilaksanakannya audit pada organisasi. Hasil kemudian akan digunakan untuk melakukan *continuous development* pada SMM organisasi yang kemudian perlu dilakukan pemeliharaan hasilnya.

Pertanyaan Klausul 9.3

Pertanyaan pada klausul ini mencakup rencana dilakukannya pertemuan dan membuat tinjauan terhadap langkah yang diambil untuk dapat melakukan perbaikan yang berkesinambungan.

Pertanyaan Klausul 10.1

Pertanyaan klausul ini mencakup mengenai kemampuan melakukan *continuous*

development pada organisasi dengan memperhatikan segala macam hasil identifikasi yang telah dilakukan pada klausul-klausul sebelum ini.

Pertanyaan Klausul 10.2

Perancangan pertanyaan klausul ini timbul akibat dari proses penanganan dan dampak yang harus dihadapi dari segala macam resiko yang terjadi. Segala macam tindakan yang diambil untuk mencegah *non-conformity* akan kemudian didokumentasikan dan dipelihara.

Pertanyaan Klausul 10.3

Klausul ini membahas mengenai *continuous development* pada organisasi agar dapat dilakukan secara konsisten walaupun tidak ditemukannya permasalahan dalam organisasi. Hingga pengukuran hasil efektifitas dan efisiensi terhadap hasil pengembangan SMM.

Analisis gap memerlukan dibuatnya sebuah *checklist* pertanyaan untuk dapat melakukan proses analisis gap. *Form checklist* pertanyaan yang dibuat kemudian akan digunakan untuk melakukan analisis gap pada sistem manajemen mutu perusahaan. Isi dari *checklist* analisis gap yang dirancang terdapat klausul yang berkaitan dengan pertanyaan, dan ada atau tidak adanya temuan.

Pelaksanaan Analisis Gap

Dimulainya proses pelaksanaan analisis gap ketika *checklist* analisis gap sudah siap digunakan, dilakukannya analisis gap pada sistem manajemen mutu dari perusahaan menggunakan *checklist* tersebut. Selama melakukan analisis gap jika ditemukannya ketidak sesuaian maka akan dicatat temuan tersebut beserta klausul yang bersangkutan. Semua hasil temuan selama melakukan analisis gap akan perlu direkap. Melakukan rekap akan bertujuan untuk dapat mengetahui temuan dari audit secara menyeluruh beserta klausulnya yang bersangkutan. Semua temuan yang direkap merupakan hasil observasi kondisi aktual dalam perusahaan yang tidak sesuai dengan kondisi yang standarkan oleh ISO 9001:2015. Rekap tersebut disertai oleh nomor klausul yang dilanggar oleh masing-masing temuan tersebut. Terdapat sebanyak 42 temuan dalam dilakukannya analisis gap pada perusahaan.

Scoring didasarkan pada kriteria skor yang telah ditetapkan pada Tabel 1. Skor yang telah ditentukan akan digunakan untuk menghitung

persentase dari tiap klausul. Hasil *scoring* setiap sub-klausul dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Scoring Sub-Klausul

SKOR	SUB-KLAUSUL
1	-
2	7.1.3 ; 8.1 ; 8.4.3 ; 9.1.2
3	4.4.1 ; 8.4.1 ; 8.5.1
4	5.2.2 ; 5.3 ; 6.2.1 ; 7.1.4 ; 7.1.5.2 ; 7.2 ; 7.3 ; 7.5.2 ; 7.5.3.2 ; 8.5.2 ; 9.1.1
5	4.1 ; 4.2 ; 4.3 ; 4.4.2 ; 5.1.1 ; 5.1.2 ; 5.2.1 ; 6.1.1 ; 6.1.2 ; 6.2.2 ; 6.3 ; 7.1.1 ; 7.1.2 ; 7.1.5.1 ; 7.1.6 ; 7.4 ; 7.5.1 ; 7.5.3.1 ; 8.2.1 ; 8.2.2 ; 8.2.3.1 ; 8.2.3.2 ; 8.2.4 ; 8.3.1 ; 8.3.2 ; 8.3.3 ; 8.3.4 ; 8.3.5 ; 8.3.6 ; 8.4.2 ; 8.5 ; 8.5.4 ; 8.5.5 ; 8.5.6 ; 8.6 ; 8.7.1 ; 8.7.2 ; 9.1.3 ; 9.2.1 ; 9.2.2 ; 9.3.1 ; 9.3.2 ; 9.3.3 ; 10.1 ; 10.2.1 ; 10.2.2 ; 10.3

Hasil skoring menunjukkan tidak ada yang mendapat skor 1 karena perusahaan telah mengetahui tentang hal yang penting yang harus mereka miliki. Terdapat 4 sub-klausul yang terkategori mendapat skor 2 dan 3 sub klausul mendapat kategori skor 3. Kategori skor 4 terdapat 11 sub-klausul, dan sisanya masuk kategori skor 5 karena telah diketahui dan dilaksanakan untuk setiap sub klausul tersebut. Perhitungan persentase klausul dilakukan pada klausul 4-10 ISO 9001:2015. Skor *checklist* didapat berdasarkan skoring sub klausul yang dapat dilihat pada Tabel 3 dengan melakukan penjumlahan. Perhitungan persentase klausul dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Perhitungan Persentase Klausul

Klausul	Skor Checklist	Skor Maksimal	Persentase Penilaian
4	23	25	92%
5	23	25	92%
6	24	25	96%
7	61	70	87%
8	114	120	95%
9	36	40	90%
10	20	20	100%

Pada perhitungan persentase klausul, skor maksimal dapat dilihat pada Tabel 4. Semakin tinggi persentase menunjukkan semakin kecilnya gap atau semakin sesuai dengan standar ISO 9001:2015. Persentase terendah terdapat pada klausul 7 sebesar 87% dan untuk persentase tertinggi pada klausul 10 yang memiliki persentase 100% yang berarti

klausul 10 telah dilaksanakan semuanya. *Range* persentase yang dapat dilihat pada Tabel 2 menunjukkan bahwa klausul 4-10 pada PT. X semua berada pada persentase 87-100% yang berarti perusahaan untuk sebagian besar telah menjalankan dan memenuhi standar kelengkapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dengan adanya klausul yang perlu diperhatikan karena pelaksanaan yang kurang sesuai atau dilaksanakan yaitu klausul 7 karena masih terdapat beberapa persyaratan yang belum dilaksanakan, untuk klausul 4, 5, dan 9 sudah dijalankan tapi kurang konsisten dan selain klausul-klausul tersebut maka sudah dijalankan sesuai standar dan dapat mempertahankan sertifikasi.

Tindakan Pembedulan Terhadap Temuan

Tindakan pembedulan atau usulan perbaikan merupakan sesuatu yang perlu diberikan setelah mendapat hasil analisis *gap*. Perlunya diberikan tindakan usulan atau pembedulan terhadap hasil analisis *gap* adalah untuk menjamin agar sistem manajemen mutu berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan. Usulan perbaikan ini didapat dengan bertanya pada para *auditee* untuk mendapat usulan perbaikan yang menurut mereka sebaiknya dilakukan. Pemberian usulan ditujukan untuk dapat melengkapi dokumen-dokumen atau aktivitas untuk melengkapi sistem manajemen mutu.

Hasil *report* akhir analisis *gap* seperti yang dapat dilihat di atas berisikan tentang *summary* atau rangkuman secara menyeluruh terhadap pelaksanaan analisis *gap* pada PT. X. Hasil rangkuman menunjukkan terdapat 42 temuan. Dilakukan pula analisis terhadap temuan tersebut yang menghasilkan pengertian terhadap analisis penyebab pada masing-masing temuan. Hasil analisis penyebab akan kemudian digunakan untuk menentukan usulan perbaikan dimana meminta usulan perbaikan dilakukan pada pihak *auditee* dimana tugasnya diserahkan kepada penanggung jawab yang telah ditentukan perusahaan.

Simpulan

Hasil pelaksanaan analisis *gap* pada PT. X didasarkan pada standar yang ada yaitu ISO 9001:2015. Proses melaksanakan analisis *gap* dimulai dari melakukan studi literatur kemudian mulai merancang pertanyaan

berdasarkan klausul 4-10 yang akan digunakan sebagai *checklist* analisis *gap*. Pemeriksaan analisis *gap* akan dilakukan pada sistem manajemen mutu perusahaan dengan cara membandingkan kondisi aktual di perusahaan dengan kondisi standar yang telah ditentukan dan perlu diikuti.

Dilakukannya analisis *gap* akan membantu PT. X untuk memastikan sistem manajemen mutu yang diterapkan telah sesuai standar. Segala macam temuan atau kekurangan yang ditemukan selama selama proses pelaksanaan analisis *gap* akan ditentukan skornya untuk masing-masing klausul yang ada dalam ISO 9001:2015. Skor yang telah ditentukan untuk masing-masing sub-klausul akan digunakan untuk melakukan perhitungan terhadap persentase untuk melihat kelengkapan klausul. Hasil persentase yang didapat untuk analisis *gap* pada PT. X semua berada pada persentase 87-100% yang berarti perusahaan untuk sebagian besar telah siap dalam menjalankan dan memenuhi standar kelengkapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dengan adanya klausul yang perlu diperhatikan karena pelaksanaannya kurang sesuai atau tidak dijalankan yaitu klausul 7 karena masih terdapat beberapa persyaratan yang belum dilaksanakan, untuk klausul 4, 5, dan 9 sudah dijalankan tapi kurang konsisten dan selain klausul-klausul tersebut maka sudah dijalankan sesuai standar dan dapat mempertahankan sertifikasi.

Temuan tersebut akan kemudian dilakukan analisis dan mencari usulan perbaikan. Pihak *auditee* akan diminta untuk memberikan masukkan usulan perbaikan. Semua hasil yang didapat akan kemudian dirangkum dalam bentuk *summary* yaitu *report* akhir analisis *gap*. Temuan yang ditemukan selama proses analisis *gap* sebanyak 42. Persentase hasil implementasi usulan pembedulan belum dapat ditentukan karena belum dilakukannya analisis *gap* ulang untuk memeriksa persentase hasil implementasi.

Daftar Pustaka

1. Bens, I., *Facilitating with Ease : Core Skills for Facilitators, Team Leaders, and Trainers*, John Wiley & Sons, San Fransisco, 2011.
2. Crismanto, Y., and Noya, S., Analisis Kesenjangan Terhadap Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada CV. Tirta Mangkok Merah, *Jurnal Teknologi*,

Informasi, dan Industri, 1(2), 2018, pp. 73-81.