

**ANALISIS KESENJANGAN PENERAPAN ISO 9001:2015
MENGUNAKAN METODE CLAUSE BASED ASSESSMENT
PADA LAYANAN SERTIFIKASI PT SUCOFINDO BATAM**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Program Studi Teknik Industri - Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia**



Nama : Anggi Frida Sari L
No. Mahasiswa : 20522298

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI PROGRAM SARJANA
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2026

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mengakui bahwa tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang seluruhnya sudah saya jelaskan sumbernya. Jika di kemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 30 - 06 - 2026



Handwritten signature of Anggi Frida Sari Lubis.

(Anggi Frida Sari Lubis)
20522298

SURAT BUKTI PENELITIAN



SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nala Febrina
Jabatan : Pgs Kabid Dukungan Bisnis
Perusahaan : PT Sucofindo
Dengan ini menerangkan bahwa:
Nama : Anggi Frida Sari Lubis
NIM : 20522298
Program Studi : Teknik Industri
Fakultas : Teknologi Industri
Universitas : Universitas Islam Indonesia

Telah selesai melaksanakan penelitian Tugas Akhir di PT Sucofindo dengan judul "**Analisis Kesenjangan ISO 9001:2015 Menggunakan Clause-Based Assessment pada Layanan Sertifikasi PT Sucofindo**".

Penelitian tersebut dilaksanakan untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir sebagai salah satu syarat akademik pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya dan sebagai bukti bahwa mahasiswa yang bersangkutan telah menyelesaikan kegiatan Penelitian di perusahaan kami.

Batam, 29 Juni 2026

Hormat kami,



Nala Febrina
Pgs Kabid Dukbis
PT Sucofindo

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**ANALISIS KESENJANGAN PENERAPAN ISO 9001:2015
MENGUNAKAN METODE CLAUSE BASED ASSESSMENT
PADA LAYANAN SERTIFIKASI PT SUCOFINDO BATAM**



Yogyakarta, 21 Juli 2026

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Winda Nur Cahyo', is placed above the printed name of the supervisor.

(Ir. Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D.)

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

ANALISIS KESENJANGAN PENERAPAN ISO 9001:2015 MENGGUNAKAN METODE CLAUSE BASED ASSESSMENT PADA LAYANAN SERTIFIKASI PT SUCOFINDO BATAM

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Anggi Frida Sari Lubis

No. Mahasiswa : 20522298

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 21 – Juli – 2026

Tim Penguji

Ir. Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D.

Ketua

Dr. Sri Indrawati, S.T., M.Eng.

Anggota I

Ir. Elanjati Worldailmi, S.T., M.Sc.,
IPM., ASEAN Eng.

Anggota II

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM

NIK. 015220101

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tugas Akhir ini penulis persembahkan kepada diri sendiri, kedua orang tua, dan keluarga tercinta yang senantiasa hadir memberikan doa, dukungan, kasih sayang, dan pengorbanan semasa perjalanan perkuliahan. Persembahan ini juga ditujukan kepada dosen pembimbing, pihak perusahaan, serta seluruh pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan Tugas Akhir ini.

MOTTO

“Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.”

(QS. Al-Insyirah: 6)

“Janganlah kamu merasa lemah dan jangan pula bersedih hati, sebab kamu paling tinggi derajatnya jika kamu orang-orang mukmin.”

(QS. Ali ‘Imran: 139)

“Jangan takut berjalan perlahan, takutlah ketika berhenti berusaha.”

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul "Analisis Kesenjangan Penerapan ISO 9001:2015 Menggunakan Metode *Clause-Based Assessment* pada Layanan Sertifikasi PT Sucofindo Batam" dengan baik. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan seluruh pengikutnya hingga akhir zaman.

Penyusunan Tugas Akhir ini dilakukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik (S.T.) pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kematangan implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada layanan sertifikasi PT Sucofindo Batam menggunakan metode *Clause-Based Assessment*, mengidentifikasi kesenjangan implementasi pada setiap klausul, serta memberikan usulan perbaikan sebagai upaya peningkatan efektivitas Sistem Manajemen Mutu di perusahaan.

Selama proses penyusunan Tugas Akhir ini, penulis menghadapi berbagai tantangan, mulai dari proses pengumpulan data, penyesuaian jadwal penelitian dengan aktivitas operasional perusahaan, hingga proses analisis data dan penyusunan hasil penelitian. Berkat dukungan, bimbingan, motivasi, serta bantuan dari berbagai pihak, seluruh proses tersebut dapat dilalui dengan baik sehingga Tugas Akhir ini dapat diselesaikan.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan di Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia, yang telah memberikan arahan serta dukungan selama proses perkuliahan hingga penyelesaian Tugas Akhir.
3. Ir. Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir, yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, kritik, serta saran yang sangat bermanfaat selama proses penyusunan penelitian ini.
4. Pimpinan PT Sucofindo, yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melaksanakan penelitian serta menyediakan kesempatan memperoleh data yang diperlukan dalam penyusunan Tugas Akhir.
5. Pembimbing Lapangan PT Sucofindo, yang telah memberikan arahan, informasi, serta pendampingan selama proses pengumpulan data dan pelaksanaan penelitian di perusahaan.
6. Kedua orang tua tercinta, yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, motivasi, perhatian, serta dukungan moral maupun material yang tiada henti sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan dan penyusunan Tugas Akhir ini.
7. Orang-orang terdekat, yang selalu memberikan semangat, motivasi, doa, serta dukungan selama proses penyusunan Tugas Akhir hingga selesai.

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih memiliki keterbatasan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang

membangun dari berbagai pihak sebagai bahan evaluasi dan penyempurnaan di masa mendatang.

Akhir kata, penulis berharap semoga Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Sistem Manajemen Mutu dan Teknik Industri, serta dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya maupun bagi PT Sucofindo Batam dalam upaya meningkatkan efektivitas implementasi ISO 9001:2015 melalui penerapan *continuous improvement*.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

ABSTRAK

Penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2015 merupakan salah satu upaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas proses bisnis, menjamin konsistensi mutu layanan, serta meningkatkan kepuasan pelanggan. PT Sucofindo Batam sebagai lembaga sertifikasi telah mengimplementasikan ISO 9001:2015 dalam penyelenggaraan layanan sertifikasi. Namun, implementasi SMM perlu dievaluasi secara berkala untuk mengetahui tingkat kematangan penerapannya serta mengidentifikasi area yang masih memerlukan perbaikan. Penelitian ini bertujuan menganalisis tingkat kematangan penerapan ISO 9001:2015, mengidentifikasi kesenjangan dan menentukan area prioritas, serta menyusun rekomendasi perbaikan pada layanan sertifikasi PT Sucofindo Batam. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan checklist *Clause-Based Assessment* berdasarkan Klausul 4 hingga Klausul 10 ISO 9001:2015. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan pengukuran *maturity level* dan *gap analysis* untuk membandingkan kondisi aktual dengan tingkat kematangan yang ditargetkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rata-rata kematangan keseluruhan sebesar 2,73 dan berada pada Level 3 (*Managed*). Klausul 9 memperoleh nilai tertinggi sebesar 3,33, sedangkan Klausul 5 dan Klausul 8 berada pada Level 2 (*Defined*) dengan nilai masing-masing sebesar 2,40 dan 2,43 serta nilai kesenjangan sebesar 0,60 dan 0,57. Meskipun Klausul 5 memiliki kesenjangan terbesar, Klausul 8 dipilih sebagai fokus perbaikan karena mengatur proses inti operasional yang berhubungan langsung dengan konsistensi dan kualitas layanan sertifikasi. Analisis akar penyebab menunjukkan bahwa permasalahan utama berkaitan dengan belum terstandarnya instrumen verifikasi, belum terjadwalnya monitoring operasional dan evaluasi penyedia eksternal, serta belum konsistennya pengendalian informasi terdokumentasi. Rekomendasi perbaikan meliputi standardisasi *checklist* pengendalian dan verifikasi operasional, penjadwalan evaluasi penyedia eksternal, serta monitoring tindakan korektif yang dilengkapi dengan PIC, waktu pelaksanaan, output, dan indikator. Rekomendasi tersebut diharapkan dapat meningkatkan konsistensi proses operasional dan mendukung pencapaian Klausul 8 menuju Level 3 (*Managed*). Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi PT Sucofindo dalam meningkatkan efektivitas Sistem Manajemen Mutu serta mendukung peningkatan kualitas layanan sertifikasi secara berkelanjutan.

Kata Kunci: ISO 9001:2015, *Clause-Based Assessment*, *Maturity Level*, *Gap Analysis*, Sistem Manajemen Mutu.

ABSTRACT

The implementation of the ISO 9001:2015 Quality Management System (QMS) is one of the efforts undertaken by organizations to improve business process effectiveness, ensure service quality consistency, and increase customer satisfaction. PT Sucofindo Batam has implemented ISO 9001:2015 in its certification services. However, the implementation needs to be evaluated periodically to determine its maturity level and identify areas requiring improvement. This study aims to analyze the maturity level of ISO 9001:2015 implementation, identify gaps and priority areas, and develop improvement recommendations for the certification services of PT Sucofindo Batam. This study employed a quantitative descriptive approach. Data were collected through observation, interviews, document review, and a Clause-Based Assessment checklist covering Clauses 4 to 10 of ISO 9001:2015. The data were analyzed using maturity level measurement and gap analysis by comparing the current condition with the targeted maturity level. The results show that the overall maturity score was 2.73, categorized as Level 3 (Managed). Clause 9 achieved the highest score of 3.33, while Clauses 5 and 8 were categorized as Level 2 (Defined), with scores of 2.40 and 2.43 and gaps of 0.60 and 0.57, respectively. Although Clause 5 had the largest gap, Clause 8 was selected as the improvement priority because it regulates core operational processes directly related to the consistency and quality of certification services. Root cause analysis identified several issues, including unstandardized verification instruments, irregular operational monitoring and external provider evaluations, and inconsistent control of documented information. The proposed improvements include standardizing operational control and verification checklists, scheduling external provider evaluations, and monitoring corrective actions with clearly defined persons in charge, implementation timelines, outputs, and indicators. These recommendations are expected to improve operational consistency and support Clause 8 in achieving Level 3 (Managed).

Keywords: ISO 9001:2015, Clause-Based Assessment, Maturity Level, Gap Analysis, Quality Management System

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
SURAT BUKTI PENELITIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK.....	x
ABSTRACT.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Batasan Penelitian	7
1.6 Sistematika Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Kajian Literatur	9
2.2 Landasan Teori	11
2.2.1 Kualitas (<i>Quality</i>).....	11
2.2.2 Manajemen Mutu	12
2.2.3 Sistem Manajemen Mutu (SMM)	15
2.2.4 ISO 9001:2015	18
2.2.5 Prinsip-Prinsip ISO 9001:2015	19
2.2.6 Klausul ISO 9001:2015.....	22
2.2.7 <i>Clause-Based Assessment</i>	25
2.2.8 Tingkat Kematangan (<i>Maturity Level</i>)	27
2.2.9 <i>Gap Analysis</i>	30
2.2.10 Layanan Sertifikasi.....	32
BAB III METODE PENELITIAN	35
3.1 Jenis Penelitian.....	35
3.2 Objek dan Lokasi Penelitian	36
3.3 Instrumen Wawancara	36
3.4 Alur Penelitian	37
3.5 Jenis dan Sumber Data	39
3.5.1 Data Primer	39
3.5.2 Data Sekunder	40
3.5.3 Verifikasi Data	40
3.6 Metode Pengumpulan Data	41
3.7 Metode Analisis Data	42
3.7.1 <i>Clause-based assessment</i>	43
3.7.2 <i>Gap Analysis</i>	44
3.7.3 <i>Root Cause Analysis</i>	46

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	48
4.1 Gambaran Umum PT Sucofindo Cabang Batam	48
4.1.1 Sejarah PT Sucofindo.....	48
4.1.2 Visi dan Misi PT Sucofindo	49
4.1.3 Nilai-Nilai Perusahaan	49
4.1.4 Bidang Usaha dan Layanan PT Sucofindo	50
4.1.5 Struktur Organisasi PT Sucofindo Cabang Batam.....	51
4.1.6 Proses Bisnis PT Sucofindo Cabang Batam	52
4.1.7 Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT Sucofindo Cabang Batam	53
4.2 Pengumpulan Data Penelitian	54
4.2.1 Data Primer	54
4.2.2 Data Sekunder.....	56
4.2.3 Evidence Penilaian <i>Clause-Based Assessment</i>	58
4.2.4 Hasil Wawancara.....	63
4.3 Gambaran Umum Penilaian <i>Maturity</i>	66
4.3.1 Klausul dan Indikator Penilaian.....	66
4.3.2 Kriteria Penilaian <i>Maturity Level</i>	67
4.3.3 Rentang Interpretasi <i>Maturity Level</i>	68
4.4 Pengolahan Data <i>Maturity Level</i>	69
4.4.1 Pengolahan Data Klausul 4 - <i>Context of the Organization</i>	69
4.4.2 Pengolahan Data Klausul 5 – <i>Leadership</i>	70
4.4.3 Pengolahan Data Klausul 6 – <i>Planning</i>	71
4.4.4 Pengolahan Data Klausul 7 – <i>Support</i>	72
4.4.5 Pengolahan Data Klausul 8 – <i>Operation</i>	73
4.4.6 Pengolahan Data Klausul 9 – <i>Performance Evaluation</i>	74
4.4.7 Pengolahan Data Klausul 10 – <i>Improvement</i>	75
4.5 Rekapitulasi Hasil <i>Maturity Level</i>	76
4.6 Visualisasi Tingkat Kematangan.....	77
4.7 Analisis Gap	79
BAB V PEMBAHASAN	81
5.1 Pembahasan Hasil <i>Maturity Level</i> ISO 9001:2015.....	81
5.2 Pembahasan Hasil Penilaian per Klausul.....	85
5.2.1 Klausul 4 – <i>Context of the Organization</i>	86
5.2.2 Klausul 5 – <i>Leadership</i>	87
5.2.3 Klausul 6 – <i>Planning</i>	89
5.2.4 Klausul 7 – <i>Support</i>	91
5.2.5 Klausul 8 – <i>Operation</i>	94
5.2.6 Klausul 9 – <i>Performance Evaluation</i>	97
5.2.7 Klausul 10 – <i>Improvement</i>	99
5.3 Pembahasan Analisis Gap	102
5.4 Klausul Prioritas Perbaikan.....	103
5.5 <i>Root Cause Analysis</i>	106
5.6 Rekomendasi Perbaikan.....	106
5.7 Implikasi Hasil Penelitian	110
BAB VI PENUTUP	113
6.1 Kesimpulan	113
6.2 Saran.....	114
DAFTAR PUSTAKA.....	117
LAMPIRAN.....	119

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Kajian Literatur Penelitian Terdahulu	9
Tabel 2. 2 Skala Penilaian <i>Clause-Based Assessment</i>	25
Tabel 2. 3 Tingkat Kematangan (<i>Maturity Level</i>)	28
Tabel 3. 1 Skala tingkat kematangan	43
Tabel 4. 1 Data Primer yang diperoleh	55
Tabel 4. 2 Data Sekunder yang diperoleh	56
Tabel 4. 3 Evidence Penilaian <i>Checklist Assessment</i>	58
Tabel 4. 4 Ringkasan Hasil Wawancara	63
Tabel 4. 5 Jumlah Indikator Penilaian <i>Clause Based Assessment</i>	67
Tabel 4. 6 Skor <i>maturity level</i>	68
Tabel 4. 7 Rentang Skor <i>Maturity Level</i>	69
Tabel 4. 8 <i>Checklist Assessment Maturity Level</i> klausul 4	70
Tabel 4. 9 <i>Checklist Assessment Maturity Level</i> klausul 5	71
Tabel 4. 10 <i>Checklist Assessment Maturity Level</i> klausul 6	72
Tabel 4. 11 <i>Checklist Assessment Maturity Level</i> Klausul 7	72
Tabel 4. 12 <i>Checklist Assessment Maturity Level</i> Klausul 8	73
Tabel 4. 13 <i>Checklist Assessment Maturity Level</i> Klausul 9	75
Tabel 4. 14 <i>Checklist Assessment Maturity Level</i> Klausul 10	75
Tabel 4. 15 Rekapitulasi Tingkat Kematangan Implementasi ISO 9001:2015.	76
Tabel 4. 16 Hasil skor <i>Gap Analysis</i> Implementasi ISO 9001:2015	79
Tabel 5. 1 Hasil Gap Analysis Implementasi ISO 9001:2015.	102
Tabel 5. 2 <i>Root Cause Analysis</i> Klausul 8 (Operation)	105
Tabel 5. 3 Rekomendasi Perbaikan	107
Tabel 5. 4 Rencana Implementasi Perbaikan Klausul 8	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Alur Penelitian	37
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi	51
Gambar 4. 2 Visualisasi Tingkat Kematangan dalam Bentuk <i>Bar Chart</i>	78
Gambar 4. 3 Visualisasi Tingkat Kematangan dalam Bentuk <i>Radar Chart</i>	78

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menuntut setiap organisasi untuk mampu menghasilkan produk maupun layanan yang berkualitas secara konsisten. Kualitas tidak lagi dipandang sebagai nilai tambah, melainkan menjadi kebutuhan utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan pelanggan, meningkatkan daya saing, dan mencapai tujuan perusahaan secara berkelanjutan. Dalam sektor jasa, kualitas layanan menjadi faktor yang sangat penting karena kepuasan pelanggan sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Manajemen mutu merupakan suatu pendekatan yang digunakan organisasi untuk mengarahkan dan mengendalikan seluruh aktivitas perusahaan guna mencapai kualitas yang diinginkan pelanggan (Goetsch dan Davis 2016). Oleh karena itu, penerapan sistem manajemen mutu yang efektif menjadi salah satu strategi penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja operasional dan menjaga kepercayaan pelanggan.

Salah satu standar internasional yang banyak digunakan dalam penerapan sistem manajemen mutu adalah ISO 9001:2015. Standar ini dikembangkan oleh *International Organization for Standardization* (ISO) sebagai pedoman bagi organisasi dalam membangun, menerapkan, memelihara, dan meningkatkan sistem manajemen mutu secara berkelanjutan. ISO 9001:2015 mengadopsi pendekatan berbasis proses (*process approach*), pemikiran berbasis risiko (*risk-based thinking*), dan peningkatan berkelanjutan (*continuous improvement*) untuk memastikan organisasi mampu menghasilkan produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan serta persyaratan yang berlaku (ISO, 2015). Penerapan standar ini tidak hanya berfokus pada pemenuhan persyaratan dokumentasi, tetapi juga menekankan efektivitas proses bisnis dalam mencapai tujuan mutu organisasi. Penerapan ISO 9001:2015 telah menjadi kebutuhan penting bagi berbagai sektor industri, baik manufaktur maupun jasa.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sampaio et al., 2009) menunjukkan bahwa sertifikasi ISO 9001 memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, seperti peningkatan efisiensi operasional, perbaikan dokumentasi proses, peningkatan kepuasan pelanggan, serta peningkatan citra perusahaan. Selain itu, transisi menuju ISO 9001:2015 mendorong organisasi untuk lebih memperhatikan aspek kepemimpinan, pengelolaan risiko, dan peningkatan kinerja secara menyeluruh (Fonseca dan Domingues, 2018). Dengan demikian, implementasi ISO 9001:2015 menjadi salah satu upaya yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan daya saing dan mempertahankan keberlangsungan bisnis di tengah persaingan yang semakin ketat.

PT Sucofindo merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa inspeksi, pengujian, sertifikasi, konsultasi, dan pelatihan yang memiliki peran penting dalam menjamin kesesuaian produk, proses, maupun sistem yang digunakan oleh pelanggan. Sebagai perusahaan jasa yang berorientasi pada kualitas layanan, PT Sucofindo dituntut untuk memberikan pelayanan yang profesional, akurat, konsisten, dan sesuai dengan standar yang berlaku. Untuk mendukung pencapaian kualitas layanan tersebut, PT Sucofindo telah menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 sebagai pedoman dalam menjalankan aktivitas operasional perusahaan (Sucofindo, 2023). Penerapan sistem manajemen mutu yang efektif sangat diperlukan karena kualitas layanan sertifikasi yang diberikan akan berpengaruh terhadap tingkat kepercayaan pelanggan serta reputasi perusahaan secara keseluruhan. Meskipun PT Sucofindo telah menerapkan ISO 9001:2015, keberhasilan implementasi sistem manajemen mutu tidak hanya ditunjukkan dengan kepemilikan sertifikat ISO semata, tetapi juga ditentukan oleh tingkat efektivitas penerapan setiap klausul dalam standar tersebut. (Hoyle, 2017) menjelaskan bahwa banyak organisasi yang telah memperoleh sertifikasi ISO 9001 masih menghadapi berbagai kendala dalam menjaga konsistensi penerapan sistem manajemen mutu pada seluruh proses organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pemenuhan persyaratan standar belum tentu mencerminkan tingkat kematangan implementasi sistem manajemen mutu yang sebenarnya. Dalam praktiknya, terdapat kemungkinan bahwa beberapa klausul telah diterapkan secara optimal, sementara klausul lainnya masih berada pada tahap implementasi awal atau bahkan belum

diterapkan secara efektif. Berdasarkan hasil observasi awal terhadap proses layanan sertifikasi menggunakan pendekatan SIPOCOM, ditemukan beberapa aspek yang memerlukan evaluasi lebih lanjut. Pada aspek Input, masih diperlukan proses verifikasi terhadap kelengkapan dokumen pelanggan sebelum proses sertifikasi dapat dilaksanakan. Pada aspek Process, implementasi prosedur operasional telah berjalan sesuai sistem yang berlaku, namun belum dilakukan pengukuran tingkat implementasi setiap klausul ISO 9001:2015 secara menyeluruh. Sementara itu, pada aspek Measurement, evaluasi Sistem Manajemen Mutu masih berfokus pada hasil audit internal dan audit eksternal sehingga belum tersedia pengukuran tingkat kematangan implementasi yang dapat dijadikan dasar dalam menentukan prioritas peningkatan sistem secara objektif.

Evaluasi implementasi ISO 9001:2015 umumnya dilakukan melalui audit internal maupun audit eksternal yang berfokus pada aspek kepatuhan terhadap persyaratan standar. Namun, pendekatan tersebut sering kali hanya menunjukkan apakah suatu persyaratan telah dipenuhi atau belum dipenuhi tanpa memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai tingkat kematangan penerapan sistem manajemen mutu. Pengukuran tingkat kematangan diperlukan untuk mengetahui posisi organisasi dalam implementasi sistem manajemen mutu sehingga perusahaan dapat menentukan prioritas perbaikan secara lebih tepat (Sari dan Nugroho, 2021). Dengan mengetahui tingkat kematangan setiap klausul, organisasi dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih lanjut dan menyusun strategi peningkatan yang lebih efektif. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi tingkat kematangan penerapan ISO 9001:2015 adalah *Clause-Based Assessment*. Metode ini melakukan penilaian terhadap setiap klausul ISO 9001:2015 berdasarkan bukti implementasi yang ditemukan melalui observasi, wawancara, dan telaah dokumen. (Kurniawan, 2019) menyatakan bahwa *Clause-Based Assessment* mampu memberikan hasil evaluasi yang lebih terstruktur dan objektif karena penilaian dilakukan secara langsung terhadap persyaratan pada masing-masing klausul standar. Melalui metode ini, perusahaan dapat mengetahui tingkat kematangan implementasi sistem manajemen mutu pada skala tertentu, mulai dari kondisi belum diterapkan hingga kondisi yang telah dioptimalkan.

Hasil penilaian tingkat kematangan tersebut selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar dalam melakukan *Gap Analysis*. Metode *Gap Analysis* digunakan untuk membandingkan kondisi aktual organisasi dengan kondisi ideal yang dipersyaratkan oleh standar ISO 9001:2015. Menurut (Ardiansyah dan Darmono, 2022), *Gap Analysis* merupakan metode yang efektif untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi yang ada dengan kondisi yang diharapkan sehingga organisasi dapat menentukan area yang memerlukan tindakan perbaikan. (Rosa dan Broday, 2018) juga menjelaskan bahwa *Gap Analysis* dapat membantu organisasi dalam menentukan prioritas peningkatan sistem manajemen mutu secara lebih sistematis dan terarah. Dengan adanya analisis kesenjangan, perusahaan dapat mengetahui klausul mana yang memiliki tingkat kesesuaian tinggi maupun klausul yang masih memerlukan pengembangan lebih lanjut. Berdasarkan penelitian terdahulu, evaluasi penerapan ISO 9001:2015 telah banyak dilakukan pada sektor manufaktur maupun pelayanan publik menggunakan berbagai metode penilaian. Namun, penelitian yang secara khusus menggabungkan metode *Clause-Based Assessment* dan *Gap Analysis* untuk mengukur tingkat kematangan penerapan ISO 9001:2015 pada layanan sertifikasi masih relatif terbatas. Padahal, perusahaan jasa sertifikasi memiliki karakteristik proses yang berbeda dengan sektor manufaktur karena kualitas layanan sangat bergantung pada konsistensi proses, kompetensi personel, pengendalian dokumen, serta efektivitas sistem manajemen mutu yang diterapkan.

Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu memberikan gambaran secara komprehensif mengenai tingkat kematangan penerapan ISO 9001:2015 pada layanan sertifikasi PT Sucofindo. Melalui metode *Clause-Based Assessment*, penelitian ini akan mengukur tingkat kematangan setiap klausul ISO 9001:2015 yang diterapkan perusahaan, sedangkan melalui *Gap Analysis* akan diidentifikasi kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal yang dipersyaratkan standar. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi mengenai area yang telah memenuhi persyaratan, area yang masih memiliki kesenjangan, serta rekomendasi perbaikan yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan efektivitas sistem manajemen mutu. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi organisasi jasa

lainnya dalam melakukan evaluasi dan peningkatan implementasi ISO 9001:2015 secara berkelanjutan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan dengan judul "Analisis Kesenjangan Penerapan ISO 9001:2015 Menggunakan *Metode Clause-Based Assessment* pada Layanan Sertifikasi PT Sucofindo."

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, PT Sucofindo telah menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 sebagai pedoman dalam pelaksanaan layanan sertifikasi. Namun, evaluasi implementasi sistem manajemen mutu yang dilakukan selama ini masih berfokus pada pemenuhan persyaratan audit internal dan audit eksternal, sehingga belum memberikan gambaran mengenai tingkat kematangan penerapan setiap klausul ISO 9001:2015 secara menyeluruh. Selain itu, belum diketahui secara pasti klausul-klausul yang masih memiliki kesenjangan antara kondisi aktual dengan persyaratan standar serta prioritas perbaikan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan efektivitas implementasi Sistem Manajemen Mutu. Oleh karena itu, diperlukan suatu evaluasi menggunakan metode *Clause-Based Assessment* dan *Gap Analysis* untuk mengukur tingkat kematangan implementasi, mengidentifikasi kesenjangan pada setiap klausul, serta menyusun rekomendasi perbaikan yang sesuai. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat kematangan penerapan ISO 9001:2015 pada layanan sertifikasi PT SUCOFINDO berdasarkan metode *Clause-Based Assessment*?
2. Klausul ISO 9001:2015 apa saja yang masih memiliki kesenjangan (gap) antara kondisi aktual dengan *target maturity level* yang ditetapkan serta memerlukan prioritas perbaikan dalam implementasi sistem manajemen mutu?
3. Rekomendasi perbaikan apa yang dapat diberikan untuk meningkatkan penerapan ISO 9001:2015 pada layanan sertifikasi PT SUCOFINDO?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengukur tingkat kematangan penerapan ISO 9001:2015 pada layanan sertifikasi PT SUCOFINDO menggunakan metode *Clause-Based Assessment*.
2. Mengidentifikasi klausul ISO 9001:2015 yang masih memiliki kesenjangan (gap) terhadap *target maturity level* serta menentukan klausul yang menjadi prioritas perbaikan dalam implementasi sistem manajemen mutu.
3. Menyusun rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan efektivitas penerapan ISO 9001:2015 pada layanan sertifikasi PT SUCOFINDO.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat yang dapat diperoleh oleh beberapa pihak yang bersangkutan adalah:
 - a. Memberikan gambaran mengenai tingkat kematangan implementasi ISO 9001:2015 pada layanan sertifikasi.
 - b. Mengidentifikasi area yang masih memiliki kesenjangan terhadap persyaratan standar.
 - c. Menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan program peningkatan sistem manajemen mutu.
 - d. Membantu perusahaan dalam mempersiapkan audit internal maupun audit eksternal di masa mendatang.
2. Bagi Akademisi
 - a. Menambah referensi penelitian mengenai implementasi ISO 9001:2015 pada sektor jasa.
 - b. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen mutu dan teknik industri.
 - c. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang menggunakan metode *Clause-Based Assessment* dan *Gap Analysis*.
3. Bagi Peneliti
 - a. Meningkatkan pemahaman mengenai penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015.
 - b. Mengembangkan kemampuan dalam melakukan evaluasi sistem manajemen mutu menggunakan pendekatan *Clause-Based Assessment* dan *Gap Analysis*.

- c. Mengaplikasikan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan ke dalam permasalahan nyata di perusahaan.

1.5 Batasan Penelitian

Agar penelitian lebih terarah dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, maka ditetapkan batasan penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan pada layanan sertifikasi PT Sucofindo.
2. Evaluasi dilakukan berdasarkan persyaratan ISO 9001:2015 yang relevan dengan proses layanan sertifikasi.
3. Penilaian tingkat kematangan menggunakan metode *Clause-Based Assessment* dengan skala kematangan 0–4.
4. Analisis kesenjangan dilakukan dengan mengacu kepada persyaratan ISO 9001:2015 terhadap kondisi aktual perusahaan.
5. Data penelitian diperoleh melalui observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan *checklist assessment* ISO 9001:2015.
6. Penelitian tidak membahas aspek biaya implementasi maupun sertifikasi ISO 9001:2015.
7. Hasil penelitian berupa rekomendasi perbaikan dan tidak sampai pada tahap implementasi rekomendasi.

1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan penelitian ini disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi kajian literatur dan teori-teori yang mendukung penelitian, meliputi konsep kualitas, sistem manajemen mutu, ISO 9001:2015, *Clause-Based Assessment*, *Gap Analysis*, serta penelitian terdahulu.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan objek penelitian, jenis penelitian, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, teknik pengolahan data, metode *Clause-Based Assessment*, metode *Gap Analysis*, serta tahapan penelitian yang dilakukan.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menyajikan hasil pengumpulan data, dan pengolahan data penelitian. Pembahasan pada bab ini meliputi gambaran umum objek penelitian, data primer dan data sekunder, evidence penelitian, gambaran umum penilaian *maturity level*, hasil penilaian tingkat kematangan setiap klausul ISO 9001:2015, hasil perhitungan *Gap Analysis*,

BAB V PEMBAHASAN

Bab ini berisi pembahasan terhadap hasil pengolahan data yang telah disajikan pada bab sebelumnya. Pembahasan dilakukan untuk menjelaskan hasil penilaian tingkat kematangan pada setiap ISO klausul 9001:2015, hasil *gap analysis*, klausul prioritas perbaikan, rekomendasi perbaikan, serta implikasi hasil penelitian.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian serta saran yang dapat diberikan kepada perusahaan maupun peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Literatur

Sebelum menyusun kerangka penelitian, perlu dilakukan kajian terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan topik implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015, metode *Clause-Based Assessment*, dan *Gap Analysis*. Kajian literatur bertujuan untuk mengidentifikasi perkembangan penelitian yang telah dilakukan, memahami metode yang digunakan, serta menemukan celah penelitian (*research gap*) yang dapat menjadi dasar pengembangan penelitian ini. Penelitian terdahulu yang dikaji berasal dari berbagai sektor, baik manufaktur, jasa, maupun pelayanan publik yang membahas penerapan dan evaluasi ISO 9001. Ringkasan penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2. 1 Kajian Literatur Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Objek			Metode				
		Manuf aktur	Jasa	Sertif ikasi	Gap Anal ysis	Clause Based Assessment	Matu rity Level	Root Cause Analysis	Literat ure Review
1	(Hidayat et al., 2022)	✓			✓				
2	(Susanto, 2022)	✓			✓			✓	
3	(Ikhtiar et al., 2023)	✓			✓				
4	(Erina & Purwanto, 2025)		✓		✓				
5	(Nasikin & Rahardjo, 2019)	✓			✓				
6	(Fonseca et al., 2022)	✓	✓	✓					✓
7	(Camango & ...)	✓	✓	✓					✓

No	Penulis	Objek			Metode				
		Manuf aktur	Jasa	Sertif ikasi	Gap Anal ysis	Clause Based Assessment	Matu rity Level	Root Cause Analysis	Literat ure Review
	Cândido, 2023)								
8	(Liu et al., 2023)	✓	✓						✓
9	(Chiarini et al., 2023)	✓	✓						
10	(Susanto et al., 2024)	✓							✓
11	(Saida & Taibi, 2021)	✓	✓						✓
12	(Camang o & Cândido, 2023)	✓	✓	✓					✓
13	(Susanto et al., 2024)	✓							✓
14	(Pacheco et al., 2025)	✓	✓						✓
15	(Sfreddo et al., 2021)	✓	✓						✓
16	(Lubis, 2026)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Setelah melakukan analisis terhadap penelitian-penelitian terdahulu pada Tabel 2.1, dapat diketahui bahwa sebagian besar penelitian hanya menggunakan metode *Gap Analysis* atau *Clause-Based Assessment* secara terpisah dalam mengevaluasi penerapan ISO 9001:2015. Selain itu, objek penelitian yang digunakan umumnya berada pada sektor manufaktur, pelayanan publik, dan perusahaan jasa secara umum. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan penelitian dengan mengombinasikan metode *Clause-Based Assessment* dan *Gap Analysis* dalam mengevaluasi tingkat kematangan penerapan ISO 9001:2015 pada layanan sertifikasi PT Sucofindo. Pendekatan tersebut diharapkan dapat menghasilkan evaluasi yang lebih komprehensif karena tidak hanya mengukur tingkat kepatuhan terhadap standar, tetapi

juga mengidentifikasi tingkat kematangan implementasi setiap klausul serta kesenjangan yang masih perlu diperbaiki.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kualitas (*Quality*)

Kualitas merupakan konsep yang menjadi dasar dalam pengelolaan organisasi modern. Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, kualitas tidak hanya menjadi faktor pembeda suatu organisasi, tetapi juga menjadi kebutuhan utama untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis. Organisasi yang mampu menghasilkan produk dan layanan berkualitas akan lebih mudah memperoleh kepercayaan pelanggan, meningkatkan loyalitas pelanggan, serta memperkuat posisi kompetitifnya di pasar. Kualitas adalah kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan (Goetsch dan Davis, 2016). Definisi tersebut menunjukkan bahwa kualitas tidak hanya dilihat dari hasil akhir suatu produk atau jasa, tetapi juga mencakup seluruh proses yang mendukung terciptanya produk atau jasa tersebut. Dengan demikian, kualitas harus dipahami sebagai tanggung jawab seluruh bagian organisasi, bukan hanya tanggung jawab departemen pengendalian mutu.

Dalam perspektif modern, kualitas dipandang sebagai kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai (*value*) bagi pelanggan. Nilai tersebut diperoleh melalui kesesuaian antara kebutuhan pelanggan dengan karakteristik produk atau jasa yang diberikan. Semakin tinggi tingkat kesesuaian tersebut, maka semakin tinggi pula persepsi pelanggan terhadap kualitas organisasi. Menurut (Oakland, 2014), kualitas memiliki hubungan yang erat dengan *Total Quality Management* (TQM), yaitu suatu pendekatan manajemen yang menekankan keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam upaya peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Konsep ini menegaskan bahwa kualitas bukan merupakan tujuan akhir, melainkan suatu proses yang harus terus ditingkatkan untuk memenuhi perubahan kebutuhan pelanggan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Bachren dan Trisninawati, 2025), implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 terbukti mampu meningkatkan

kinerja organisasi melalui penerapan pendekatan proses, *risk-based thinking*, dan *continuous improvement*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kualitas yang dikelola secara sistematis dapat meningkatkan efektivitas operasional organisasi serta mendukung pencapaian kinerja unggul. Garvin mengemukakan bahwa kualitas dapat diukur melalui delapan dimensi utama, yaitu:

1. *Performance* (kinerja)
2. *Features* (fitur)
3. *Reliability* (keandalan)
4. *Conformance* (kesesuaian)
5. *Durability* (daya tahan)
6. *Serviceability* (kemudahan pelayanan)
7. *Aesthetics* (estetika)
8. *Perceived Quality* (persepsi kualitas)

Kedelapan dimensi tersebut dapat digunakan sebagai dasar dalam mengevaluasi kualitas produk maupun layanan yang diberikan organisasi.

2.2.2 Manajemen Mutu

Manajemen mutu pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan yang digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan pada setiap tingkat operasi atau proses dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Dalam organisasi jasa dan penyedia layanan, manajemen mutu menjadi aspek yang sangat penting karena kualitas layanan yang diberikan akan memengaruhi tingkat kepuasan pelanggan, kepercayaan pemangku kepentingan, serta keberlangsungan organisasi. Penerapan manajemen mutu dapat dilihat melalui kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, konsistensi layanan yang diberikan, tingkat kepuasan pelanggan, serta efektivitas proses operasional yang dijalankan. Menurut (Snyder et al., 2008) sistem manajemen mutu dirancang untuk memenuhi prinsip mutu terpadu (*Total Quality Management*), yaitu suatu pendekatan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan melalui pengendalian mutu yang sistematis. Standar mutu digunakan sebagai alat pengendalian untuk memastikan bahwa produk

maupun jasa yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Dengan demikian, mutu terpadu bertujuan memberikan jaminan bahwa setiap aktivitas organisasi memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Selanjutnya, (Jarboe, 1998) menyatakan bahwa manajemen mutu merupakan suatu filosofi organisasi yang komprehensif yang menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam rangka meningkatkan kualitas, produktivitas, dan efisiensi serta mengurangi biaya operasional. Pendapat tersebut sejalan dengan Deming yang menyatakan bahwa mutu harus diarahkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini maupun kebutuhan pelanggan di masa yang akan datang. Manajemen mutu merupakan upaya yang dilakukan secara terus-menerus untuk memperbaiki produk, jasa, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan organisasi. Dalam praktiknya, manajemen mutu tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses yang menghasilkan produk atau layanan tersebut. Oleh karena itu, seluruh elemen organisasi harus terlibat dalam upaya peningkatan mutu secara berkesinambungan.

Manajemen merupakan proses mengatur, membimbing, dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sementara itu, Tenner dan Toro menjelaskan bahwa manajemen mutu merupakan pendekatan yang digunakan untuk mengelola organisasi secara terpadu dengan tujuan memenuhi kebutuhan pelanggan secara konsisten serta mencapai peningkatan mutu secara berkelanjutan pada setiap aktivitas organisasi.

Dalam implementasinya, salah satu metode yang banyak digunakan dalam manajemen mutu adalah siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Walter A. Shewhart pada tahun 1930 dan kemudian dikembangkan oleh W. Edwards Deming sebagai metode untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Menurut (Hardjosoedarmo, 2004) siklus PDCA merupakan pendekatan sistematis yang digunakan untuk meningkatkan pemahaman terhadap proses organisasi, mengimplementasikan perubahan, serta mengukur efektivitas perbaikan yang dilakukan. Siklus PDCA terdiri atas empat tahapan utama, yaitu:

1. *Plan* (Perencanaan), yaitu tahap identifikasi masalah dan penyusunan rencana perbaikan.
2. *Do* (Pelaksanaan), yaitu tahap implementasi rencana yang telah disusun.
3. *Check* (Pemeriksaan), yaitu tahap evaluasi dan pengukuran hasil pelaksanaan terhadap target yang telah ditetapkan.
4. *Act* (Tindakan Perbaikan), yaitu tahap penetapan tindakan korektif dan standarisasi hasil perbaikan untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang.

Manfaat penerapan siklus PDCA dalam organisasi antara lain:

1. Memudahkan pembagian wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi.
2. Menjadi pedoman dalam pelaksanaan perbaikan proses dan sistem kerja.
3. Membantu menyelesaikan dan mengendalikan permasalahan secara sistematis.
4. Mendukung kegiatan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).
5. Mengurangi pemborosan (*waste*) serta meningkatkan produktivitas organisasi.
6. Meningkatkan efektivitas pengendalian mutu dan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu merupakan suatu pendekatan pengelolaan organisasi yang berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan melalui perbaikan proses, produk, layanan, dan sumber daya manusia. Tujuan utama manajemen mutu adalah mencapai kepuasan pelanggan dengan menghasilkan produk atau layanan yang berkualitas, efisien, konsisten, dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Salah satu metode yang mendukung penerapan manajemen mutu adalah siklus PDCA yang menekankan proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindakan perbaikan secara berkesinambungan.

Dalam konteks organisasi jasa, lembaga sertifikasi, dan penyedia layanan profesional, penerapan manajemen mutu dapat diidentifikasi melalui beberapa karakteristik berikut:

1. Memiliki proses bisnis yang terdokumentasi dan terstandarisasi dengan baik.
2. Menyediakan layanan yang konsisten sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan.
3. Memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan sesuai dengan persyaratan pekerjaan.

4. Melaksanakan pengendalian dan evaluasi terhadap proses operasional secara berkala.
5. Menjalankan sistem penanganan keluhan pelanggan secara efektif.
6. Melakukan tindakan korektif dan tindakan pencegahan terhadap ketidaksesuaian yang ditemukan.
7. Menerapkan budaya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) pada seluruh tingkat organisasi.
8. Berorientasi pada kepuasan pelanggan dan pemenuhan persyaratan regulasi yang berlaku.
9. Memiliki sistem pengukuran kinerja untuk memantau efektivitas proses dan pencapaian sasaran mutu.
10. Menjamin objektivitas, konsistensi, dan keandalan layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Dengan demikian, manajemen mutu menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi jasa dan lembaga sertifikasi melalui penerapan prinsip perbaikan berkelanjutan, pengendalian proses yang efektif, serta fokus pada kepuasan pelanggan dan pemenuhan persyaratan yang berlaku. Penerapan manajemen mutu yang baik akan membantu organisasi meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat kepercayaan pelanggan, serta meningkatkan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

2.2.3 Sistem Manajemen Mutu (SMM)

Sistem Manajemen Mutu (SMM) merupakan suatu sistem yang digunakan organisasi untuk mengarahkan dan mengendalikan aktivitas yang berkaitan dengan mutu secara terstruktur dan terdokumentasi. Penerapan sistem manajemen mutu bertujuan untuk memastikan bahwa produk maupun jasa yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan serta memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

Menurut (Gaspersz, 2001) sistem manajemen mutu adalah:

"Sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktik-praktik standar untuk manajemen sistem yang menjamin kesesuaian suatu proses dan produk (barang atau jasa) terhadap

kebutuhan atau persyaratan tertentu. Kebutuhan atau persyaratan tersebut ditentukan oleh pelanggan maupun organisasi."

Definisi tersebut sejalan dengan standar ISO 9000 yang menyatakan bahwa sistem manajemen mutu merupakan struktur organisasi yang mencakup tanggung jawab, prosedur, proses, dan sumber daya yang diperlukan untuk menerapkan manajemen mutu secara efektif.

Sistem manajemen mutu mendefinisikan bagaimana suatu organisasi menerapkan praktik-praktik mutu secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan tuntutan pasar. Melalui sistem ini, organisasi dapat mengendalikan setiap proses kerja secara sistematis sehingga kualitas produk dan layanan dapat dipertahankan serta ditingkatkan secara berkelanjutan. Menurut Gaspersz, terdapat beberapa karakteristik umum dalam sistem manajemen mutu, yaitu sebagai berikut:

1. Mencakup Berbagai Aktivitas Organisasi

Sistem manajemen mutu mencakup berbagai aktivitas dalam organisasi yang berkaitan dengan pencapaian kualitas. Konsep kualitas dapat dipahami melalui lima pendekatan utama, yaitu:

- a. *Transcendent Quality*, yaitu kualitas yang dipandang sebagai suatu kondisi ideal menuju keunggulan (*excellence*).
- b. *Product-Based Quality*, yaitu kualitas yang diukur berdasarkan atribut atau karakteristik yang dimiliki oleh suatu produk.
- c. *User-Based Quality*, yaitu kualitas yang ditentukan berdasarkan kesesuaian produk atau jasa dengan kebutuhan dan harapan pengguna.
- d. *Manufacturing-Based Quality*, yaitu kualitas yang ditentukan berdasarkan kesesuaian produk terhadap spesifikasi atau standar yang telah ditetapkan.
- e. *Value-Based Quality*, yaitu kualitas yang dilihat dari tingkat keunggulan produk dibandingkan dengan harga yang harus dibayar oleh pelanggan.

2. Berfokus pada Konsistensi Proses Kerja

Sistem manajemen mutu menekankan pentingnya konsistensi dalam pelaksanaan proses kerja. Untuk menjaga konsistensi tersebut, organisasi perlu menetapkan prosedur,

instruksi kerja, dan standar operasional yang terdokumentasi dengan baik sehingga setiap aktivitas dapat dilaksanakan secara seragam dan terkendali.

3. Berorientasi pada Pencegahan Kesalahan

Sistem manajemen mutu lebih menitikberatkan pada tindakan pencegahan (*preventive action*) dibandingkan tindakan perbaikan setelah terjadi kesalahan (*corrective action*). Dengan pendekatan yang bersifat proaktif, organisasi dapat meminimalkan risiko terjadinya ketidaksesuaian, cacat produk, maupun kegagalan proses.

4. Mengintegrasikan Seluruh Elemen Organisasi

Sistem manajemen mutu melibatkan berbagai elemen yang saling berhubungan dalam suatu proses bisnis. Elemen-elemen tersebut meliputi:

- a. *Suppliers* (Pemasok), yaitu pihak yang menyediakan sumber daya atau bahan yang diperlukan organisasi.
- b. *Inputs* (Masukan), yaitu sumber daya yang digunakan dalam proses.
- c. *Processes* (Proses), yaitu aktivitas yang mengubah masukan menjadi keluaran.
- d. *Outputs* (Keluaran), yaitu hasil dari proses yang dilakukan.
- e. *Customers* (Pelanggan), yaitu pihak yang menerima atau menggunakan keluaran.
- f. *Objectives* (Tujuan), yaitu sasaran yang ingin dicapai organisasi.
- g. *Measurements* (Pengukuran), yaitu alat evaluasi yang digunakan untuk mengukur efektivitas dan efisiensi proses.

Keseluruhan elemen tersebut dikenal dengan konsep SIPOCOM (*Suppliers, Inputs, Processes, Outputs, Customers, Objectives, Measurements*) yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antarproses dalam sistem manajemen mutu secara menyeluruh. Berdasarkan berbagai definisi yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa Sistem Manajemen Mutu (SMM) merupakan suatu sistem terstruktur yang terdiri atas kebijakan, prosedur, proses, tanggung jawab, dan sumber daya yang digunakan organisasi untuk mengelola mutu secara konsisten. Sistem ini bertujuan untuk memastikan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan, persyaratan organisasi, serta standar yang berlaku melalui pendekatan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Dengan penerapan sistem

manajemen mutu yang efektif, organisasi dapat meningkatkan efisiensi proses, mengurangi kesalahan, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta memperkuat daya saing organisasi secara berkelanjutan.

2.2.4 ISO 9001:2015

ISO 9001:2015 merupakan standar internasional yang menetapkan persyaratan bagi organisasi dalam menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM). Standar ini diterbitkan oleh *International Organization for Standardization* (ISO) dengan tujuan membantu organisasi memastikan bahwa produk maupun jasa yang dihasilkan secara konsisten mampu memenuhi kebutuhan pelanggan, persyaratan peraturan yang berlaku, serta meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penerapan sistem manajemen mutu yang efektif. Menurut Prakasa (2014), sertifikasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 menetapkan berbagai persyaratan dan rekomendasi yang digunakan sebagai dasar dalam perancangan, penerapan, evaluasi, dan sertifikasi sistem manajemen mutu suatu organisasi. Melalui penerapan standar ini, organisasi diharapkan mampu meningkatkan efektivitas proses bisnis, mengendalikan mutu produk dan layanan, serta mencapai perbaikan berkelanjutan (*continual improvement*).

Salah satu perubahan utama yang diperkenalkan dalam ISO 9001:2015 dibandingkan dengan versi sebelumnya adalah penerapan pendekatan berbasis risiko (*risk-based thinking*). Pendekatan ini menempatkan risiko sebagai bagian integral dari sistem manajemen mutu sehingga tidak lagi dipandang sebagai elemen yang berdiri sendiri. Dengan demikian, setiap proses dalam organisasi harus mempertimbangkan potensi risiko dan peluang yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Pada ISO 9001:2008, konsep manajemen risiko sebenarnya telah diperkenalkan secara tidak langsung melalui Klausul 8.5.3 tentang tindakan pencegahan (*preventive action*). Klausul tersebut mengharuskan organisasi untuk menentukan tindakan yang diperlukan guna menghilangkan penyebab ketidaksesuaian potensial sehingga dapat mencegah terjadinya masalah di masa mendatang. Namun, pada versi tersebut manajemen risiko masih diperlakukan sebagai salah satu proses yang terpisah dalam sistem manajemen mutu. Berbeda dengan ISO 9001:2008, ISO 9001:2015

mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam seluruh proses organisasi. Pendekatan ini mendorong organisasi untuk bertindak lebih proaktif daripada reaktif dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko yang berpotensi menghambat pencapaian sasaran mutu. Selain itu, pendekatan berbasis risiko juga membantu organisasi dalam mengurangi dampak yang tidak diinginkan serta meningkatkan peluang yang dapat mendukung keberhasilan organisasi.

Menurut SNI ISO 9001:2015 Klausul 6.1, risiko didefinisikan sebagai dampak dari ketidakpastian terhadap hasil yang diharapkan. Definisi tersebut mengandung beberapa pengertian penting, yaitu:

1. Dampak merupakan penyimpangan dari hasil yang diharapkan, baik yang bersifat positif maupun negatif.
2. Risiko berkaitan dengan kemungkinan terjadinya suatu peristiwa serta konsekuensi atau dampak yang ditimbulkannya.
3. Risiko juga mempertimbangkan tingkat kemungkinan (likelihood) terjadinya suatu peristiwa.

Penerapan konsep risiko dalam ISO 9001:2015 sejalan dengan prinsip PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) yang telah lama digunakan dalam sistem manajemen mutu. Pada tahap perencanaan (*Plan*), organisasi mengidentifikasi risiko dan peluang yang mungkin muncul. Pada tahap pelaksanaan (*Do*), organisasi menerapkan tindakan yang telah direncanakan. Selanjutnya, pada tahap pemeriksaan (*Check*), organisasi melakukan evaluasi terhadap efektivitas tindakan yang dilakukan. Terakhir, pada tahap tindakan (*Act*), organisasi melakukan perbaikan dan peningkatan berdasarkan hasil evaluasi yang telah diperoleh. Dengan demikian, ISO 9001:2015 tidak hanya berfokus pada pemenuhan persyaratan mutu, tetapi juga menekankan pentingnya pengelolaan risiko sebagai bagian dari strategi organisasi. Penerapan pendekatan berbasis risiko memungkinkan organisasi untuk meningkatkan efektivitas sistem manajemen mutu, meminimalkan potensi ketidaksesuaian, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta mendukung terciptanya perbaikan berkelanjutan dalam seluruh aktivitas organisasi.

2.2.5 Prinsip-Prinsip ISO 9001:2015

ISO 9001:2015 dibangun berdasarkan tujuh prinsip manajemen mutu yang menjadi landasan dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM). Prinsip-prinsip tersebut dirancang untuk membantu organisasi meningkatkan kinerja, menciptakan nilai bagi pelanggan, serta mencapai keberhasilan yang berkelanjutan. Ketujuh prinsip tersebut saling berkaitan dan menjadi pedoman bagi organisasi dalam mengelola proses bisnis secara efektif dan efisien.

1. Fokus pada Pelanggan (*Customer Focus*)

Fokus utama manajemen mutu adalah memenuhi kebutuhan pelanggan serta berupaya melampaui harapan pelanggan. Organisasi harus memahami kebutuhan dan ekspektasi pelanggan saat ini maupun di masa yang akan datang. Dengan berorientasi pada pelanggan, organisasi dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, membangun loyalitas, serta meningkatkan reputasi dan daya saing organisasi.

2. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam keberhasilan penerapan sistem manajemen mutu. Pimpinan organisasi harus mampu menetapkan visi, misi, arah strategis, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan seluruh personel dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan menciptakan keselarasan tujuan dan meningkatkan komitmen seluruh anggota organisasi terhadap budaya mutu.

3. Keterlibatan Orang (*Engagement of People*)

Sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi. Oleh karena itu, seluruh individu pada setiap tingkatan organisasi harus dilibatkan dan diberdayakan agar mampu memberikan kontribusi secara optimal. Keterlibatan karyawan yang tinggi akan meningkatkan rasa tanggung jawab, kreativitas, kompetensi, serta efektivitas organisasi dalam mencapai sasaran mutu yang telah ditetapkan.

4. Pendekatan Proses (*Process Approach*)

ISO 9001:2015 menekankan pentingnya pengelolaan aktivitas sebagai suatu proses yang saling berhubungan dan membentuk suatu sistem yang terintegrasi. Pendekatan proses memungkinkan organisasi memahami hubungan antaraktivitas, mengelola sumber daya secara lebih efektif, serta mencapai hasil yang konsisten

dan dapat diprediksi. Dengan memahami interaksi antarproses, organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.

5. Perbaikan (*Improvement*)

Perbaikan berkelanjutan (*continual improvement*) merupakan salah satu tujuan utama dalam sistem manajemen mutu. Organisasi harus secara konsisten melakukan evaluasi terhadap kinerja proses, mengidentifikasi peluang perbaikan, dan menerapkan tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sistem. Perbaikan yang berkelanjutan memungkinkan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, meningkatkan kualitas produk atau jasa, serta memperkuat daya saing organisasi.

6. Pengambilan Keputusan Berbasis Bukti (*Evidence-Based Decision Making*)

Keputusan yang efektif harus didasarkan pada analisis data dan informasi yang akurat, relevan, serta dapat dipercaya. Organisasi perlu mengumpulkan, mengelola, dan menganalisis data secara sistematis sebelum mengambil keputusan. Pendekatan ini membantu mengurangi ketidakpastian, meningkatkan objektivitas, serta menghasilkan keputusan yang lebih tepat dan efektif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

7. Manajemen Hubungan (*Relationship Management*)

Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kinerja internal, tetapi juga oleh hubungan yang baik dengan pihak-pihak yang berkepentingan, seperti pemasok, pelanggan, investor, pemerintah, dan mitra kerja lainnya. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun dan memelihara hubungan yang saling menguntungkan dengan seluruh pihak terkait. Hubungan yang efektif akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai tambah, mengelola risiko, dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuh prinsip manajemen mutu dalam ISO 9001:2015 merupakan fondasi utama dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu. Penerapan prinsip-prinsip tersebut secara konsisten dapat membantu organisasi meningkatkan efektivitas proses, memperbaiki kinerja organisasi,

meningkatkan kepuasan pelanggan, serta mendukung keberhasilan sertifikasi ISO 9001:2015 dan pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

2.2.6 Klausul ISO 9001:2015

ISO 9001:2015 menggunakan struktur tingkat tinggi (*High Level Structure*) yang terdiri atas sepuluh klausul utama. Struktur ini dirancang untuk memudahkan integrasi dengan sistem manajemen lainnya serta meningkatkan efektivitas penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM). Dari sepuluh klausul tersebut, klausul 1 sampai klausul 3 bersifat informatif, sedangkan klausul 4 sampai klausul 10 berisi persyaratan yang wajib diterapkan oleh organisasi.

1. Klausul 1: Ruang Lingkup (*Scope*)

Klausul ini menjelaskan tujuan, ruang lingkup, dan penerapan ISO 9001:2015. Standar ini dapat diterapkan pada seluruh jenis organisasi, baik organisasi manufaktur maupun jasa, yang ingin menunjukkan kemampuannya dalam menyediakan produk dan layanan yang memenuhi persyaratan pelanggan serta peraturan yang berlaku. Pada versi 2015, istilah produk dan jasa dibedakan secara jelas untuk menghindari kesalahpahaman dalam penerapannya.

2. Klausul 2: Acuan Normatif (*Normative References*)

Klausul ini berisi referensi normatif yang digunakan dalam penerapan ISO 9001:2015. Acuan tersebut menjadi dasar dalam memahami dan mengimplementasikan persyaratan yang terdapat dalam standar.

3. Klausul 3: Istilah dan Definisi (*Terms and Definitions*)

Klausul ini memuat berbagai istilah dan definisi yang digunakan dalam ISO 9001:2015. Tujuannya adalah untuk memberikan pemahaman yang seragam terhadap terminologi yang digunakan dalam sistem manajemen mutu.

4. Klausul 4: Konteks Organisasi (*Context of the Organization*)

Klausul ini merupakan salah satu perubahan penting dalam ISO 9001:2015. Organisasi diwajibkan memahami konteks internal dan eksternal yang dapat memengaruhi kemampuan dalam mencapai tujuan sistem manajemen mutu. Selain itu, organisasi harus mengidentifikasi kebutuhan dan harapan pihak-pihak yang

berkepentingan (*interested parties*), menentukan ruang lingkup sistem manajemen mutu, serta menetapkan proses-proses yang diperlukan dalam sistem tersebut.

Melalui klausul ini, organisasi juga mulai menerapkan pendekatan berbasis risiko (*risk-based thinking*) dengan mempertimbangkan berbagai peluang dan risiko yang dapat memengaruhi pencapaian sasaran mutu.

5. Klausul 5: Kepemimpinan (*Leadership*)

Klausul ini menekankan peran pimpinan puncak (*top management*) dalam keberhasilan implementasi sistem manajemen mutu. Pimpinan bertanggung jawab menetapkan kebijakan mutu, memastikan sasaran mutu tercapai, menyediakan sumber daya yang diperlukan, serta membangun budaya mutu dalam organisasi. Berbeda dengan ISO 9001:2008, pada ISO 9001:2015 tidak terdapat kewajiban untuk menunjuk *Management Representative*. Namun demikian, organisasi tetap dapat menunjuk personel tertentu untuk membantu koordinasi penerapan sistem manajemen mutu.

6. Klausul 6: Perencanaan (*Planning*)

Klausul ini berfokus pada perencanaan sistem manajemen mutu, terutama dalam mengidentifikasi risiko dan peluang yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Organisasi harus merencanakan tindakan untuk mengatasi risiko dan memanfaatkan peluang yang ada. Selain itu, organisasi juga diwajibkan menetapkan sasaran mutu yang terukur serta menyusun rencana tindakan untuk mencapai sasaran tersebut.

7. Klausul 7: Dukungan (*Support*)

Klausul ini mengatur seluruh sumber daya pendukung yang diperlukan dalam penerapan sistem manajemen mutu. Ruang lingkupnya meliputi sumber daya manusia, infrastruktur, lingkungan kerja, kompetensi, kesadaran, komunikasi, serta informasi terdokumentasi (*documented information*). ISO 9001:2015 memberikan fleksibilitas kepada organisasi dalam menentukan bentuk dokumentasi yang diperlukan. Oleh karena itu, tidak lagi terdapat ketentuan mengenai enam prosedur wajib sebagaimana pada ISO 9001:2008.

8. Klausul 8: Operasi (*Operation*)

Klausul ini mengatur seluruh kegiatan operasional organisasi yang berkaitan dengan penyediaan produk maupun jasa. Aktivitas yang diatur meliputi perencanaan operasional, penentuan kebutuhan pelanggan, desain dan pengembangan produk, pengendalian proses eksternal, produksi atau penyediaan jasa, hingga pengendalian keluaran yang tidak sesuai (*nonconforming outputs*). Tujuan utama klausul ini adalah memastikan bahwa seluruh proses operasional berjalan secara terkendali sehingga produk atau jasa yang dihasilkan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

9. Klausul 9: Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)

Klausul ini mengatur kegiatan pemantauan, pengukuran, analisis, dan evaluasi terhadap efektivitas sistem manajemen mutu. Organisasi diwajibkan melakukan pengukuran kepuasan pelanggan, audit internal, analisis data, serta rapat tinjauan manajemen (*management review*) untuk memastikan sistem manajemen mutu berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Evaluasi kinerja dilakukan sebagai dasar dalam menentukan tindakan perbaikan dan peningkatan sistem secara berkelanjutan.

10. Klausul 10: Peningkatan (*Improvement*)

Klausul ini menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan (*continual improvement*) dalam sistem manajemen mutu. Organisasi harus mengidentifikasi ketidaksesuaian yang terjadi, melakukan tindakan korektif, serta mengevaluasi efektivitas tindakan yang telah diterapkan.

Pada ISO 9001:2015 tidak lagi terdapat klausul khusus mengenai *preventive action* sebagaimana pada ISO 9001:2008. Konsep pencegahan telah terintegrasi ke dalam pendekatan berbasis risiko sehingga organisasi dituntut untuk mengantisipasi potensi masalah sebelum terjadi. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa klausul-klausul dalam ISO 9001:2015 dirancang untuk membentuk sistem manajemen mutu yang terintegrasi, berbasis proses, dan berorientasi pada risiko. Penerapan seluruh klausul tersebut secara konsisten dapat membantu organisasi meningkatkan efektivitas operasional, kepuasan pelanggan, serta daya saing organisasi melalui perbaikan berkelanjutan.

2.2.7 *Clause-Based Assessment*

Clause-Based Assessment merupakan suatu metode penilaian yang digunakan untuk mengevaluasi tingkat kesesuaian penerapan Sistem Manajemen Mutu terhadap persyaratan yang terdapat dalam setiap klausul standar ISO 9001:2015. Metode ini dilakukan dengan cara membandingkan kondisi aktual organisasi dengan persyaratan yang ditetapkan dalam masing-masing klausul standar sehingga dapat diketahui tingkat kematangan, kesenjangan (*gap*), serta area yang memerlukan perbaikan. Dalam implementasinya, *Clause-Based Assessment* berfungsi sebagai alat untuk mengukur kematangan penerapan Sistem Manajemen Mutu sekaligus sebagai dasar dalam melakukan evaluasi dan peningkatan berkelanjutan. Melalui metode ini, organisasi dapat memperoleh gambaran yang jelas mengenai sejauh mana tingkat kematangan penerapan ISO 9001:2015 telah diintegrasikan ke dalam proses bisnis organisasi.

Adapun tujuan utama pelaksanaan *Clause-Based Assessment* adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi tingkat kematangan persyaratan pada setiap klausul ISO 9001:2015.
2. Mengetahui klausul atau persyaratan yang belum diterapkan secara optimal.
3. Mengidentifikasi kesenjangan (*gap*) antara kondisi aktual organisasi dengan persyaratan standar.
4. Menentukan prioritas perbaikan yang perlu dilakukan oleh organisasi.
5. Menilai tingkat kesiapan organisasi dalam menghadapi proses audit dan sertifikasi ISO 9001:2015.
6. Menjadi dasar dalam penyusunan program peningkatan dan pengembangan Sistem Manajemen Mutu secara berkelanjutan.

Penilaian dalam *Clause-Based Assessment* menggunakan skala tingkat kematangan (*maturity level*) untuk mengukur tingkat kematangan setiap klausul. Salah satu skala yang digunakan adalah skala 0 sampai 4 sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.2.

Tabel 2. 2 Skala Penilaian *Clause-Based Assessment*

Nilai	Kriteria	Deskripsi
-------	----------	-----------

Nilai	Kriteria	Deskripsi
0	<i>Not Implemented</i>	Persyaratan klausul belum diterapkan, belum terdapat proses dan belum ada dokumentasi pendukung dalam organisasi.
1	<i>Initial</i>	Persyaratan klausul mulai diterapkan, tetapi masih bersifat informal, ad hoc, dan belum terdokumentasi dengan baik.
2	<i>Defined</i>	Persyaratan telah diterapkan secara formal, namun masih terdapat inkonsistensi dan belum dipantau efektivitasnya.
3	<i>Managed</i>	Persyaratan klausul telah diterapkan secara konsisten didukung dengan dokumentasi yang memadai, telah dilakukan pemantauan, pengukuran, atau evaluasi terhadap efektivitas penerapannya.
4	<i>Optimized</i>	Persyaratan klausul telah diterapkan secara menyeluruh, terintegrasi, dievaluasi secara berkala, dan ditingkatkan berkelanjutan berbasis data, audit, atau analisis kinerja.

Hasil penilaian setiap klausul kemudian dapat diolah untuk mengetahui tingkat kematangan (*maturity level*) penerapan Sistem Manajemen Mutu terhadap standar ISO 9001:2015. Semakin tinggi nilai yang diperoleh, semakin tinggi pula tingkat kematangan penerapan Sistem Manajemen Mutu dalam organisasi. Sebaliknya, nilai yang rendah menunjukkan adanya kesenjangan yang memerlukan tindakan perbaikan. Dalam penelitian mengenai implementasi ISO 9001:2015, *Clause-Based Assessment* banyak digunakan karena mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi penerapan setiap klausul standar. Selain itu, metode ini memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi area yang menjadi prioritas perbaikan serta menyusun rekomendasi peningkatan sistem manajemen mutu secara lebih terarah dan sistematis.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Clause-Based Assessment* merupakan metode evaluasi yang efektif untuk mengukur tingkat kematangan penerapan ISO 9001:2015 terhadap persyaratan standar. Metode ini tidak hanya berfungsi untuk menilai tingkat kematangan organisasi, tetapi juga sebagai alat identifikasi kesenjangan dan dasar penyusunan strategi perbaikan berkelanjutan dalam Sistem Manajemen Mutu.

Clause-Based Assessment memiliki beberapa keunggulan dibandingkan metode evaluasi implementasi Sistem Manajemen Mutu lainnya. Pertama, metode ini mampu memberikan penilaian secara sistematis terhadap setiap klausul ISO 9001:2015 sehingga memudahkan organisasi dalam mengidentifikasi tingkat kepatuhan pada masing-masing persyaratan standar. Kedua, hasil penilaian bersifat terstruktur karena setiap klausul dievaluasi berdasarkan indikator yang jelas, sehingga mempermudah proses monitoring, evaluasi, dan audit internal. Ketiga, metode ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi area yang memiliki tingkat implementasi rendah sehingga organisasi dapat menentukan prioritas tindakan perbaikan secara lebih objektif. Keempat, *Clause-Based Assessment* memungkinkan organisasi untuk mengukur tingkat kematangan (*maturity level*) implementasi Sistem Manajemen Mutu, sehingga tidak hanya mengetahui apakah suatu persyaratan telah dipenuhi, tetapi juga sejauh mana efektivitas penerapannya dalam mendukung proses bisnis organisasi. Selain itu, metode ini fleksibel untuk diterapkan pada berbagai jenis organisasi, baik sektor manufaktur maupun jasa, karena penilaiannya berfokus pada pemenuhan persyaratan standar tanpa bergantung pada karakteristik industri tertentu. Dengan demikian, *Clause-Based Assessment* tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi kesesuaian terhadap standar ISO 9001:2015, tetapi juga sebagai dasar dalam penyusunan strategi peningkatan berkelanjutan (*continual improvement*) yang lebih terarah.

2.2.8 Tingkat Kematangan (*Maturity Level*)

Tingkat kematangan (*maturity level*) merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu organisasi telah menerapkan, mengelola, dan mengendalikan proses atau sistem secara sistematis dan berkelanjutan. Konsep ini

digunakan untuk menilai kemampuan organisasi dalam menjalankan proses bisnis berdasarkan tingkat pengelolaan, dokumentasi, pengukuran, pengendalian, dan upaya perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus. Menurut Tarhan et al. (2021), *maturity level* merupakan pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi kondisi saat ini (*current state*) suatu organisasi dan menentukan tingkat perkembangan proses yang telah dicapai. Penilaian tingkat kematangan membantu organisasi dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta peluang perbaikan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses. Sementara itu, Kurniawan et al. (2022) menyatakan bahwa pengukuran tingkat kematangan dapat digunakan sebagai dasar dalam mengevaluasi kinerja organisasi serta menentukan strategi peningkatan yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Dalam konteks Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015, pengukuran tingkat kematangan digunakan untuk mengetahui sejauh mana persyaratan standar telah diterapkan secara efektif dan terintegrasi dalam aktivitas organisasi. Semakin tinggi tingkat kematangan yang dicapai, semakin baik kemampuan organisasi dalam mengelola proses, mengendalikan risiko, meningkatkan kualitas, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan *self assessment* dan *maturity assessment* pada adaptasi SAM+ *methodology*, model tingkat kematangan terdiri atas lima level, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. 3 Tingkat Kematangan (*Maturity Level*)

Level	Nama Level	Deskripsi
0	<i>Not Implemented</i>	Belum ada proses, tidak ada dokumentasi, dan tidak ada praktik yang berkaitan dengan persyaratan klausul ISO 9001:2015 yang dinilai.
1	<i>Initial</i>	Proses mulai diterapkan, namun masih bersifat informal, ad hoc, belum terdokumentasi dengan baik, dan belum diterapkan secara konsisten.
2	<i>Defined</i>	Proses telah terdokumentasi secara formal, seperti melalui prosedur, instruksi kerja, atau dokumen

Level	Nama Level	Deskripsi
		pendukung, namun penerapannya belum sepenuhnya konsisten atau belum dipantau efektivitasnya.
3	<i>Managed</i>	Proses telah diterapkan secara konsisten, didukung oleh dokumentasi yang memadai, serta telah dilakukan pemantauan, pengukuran, atau evaluasi terhadap efektivitas penerapannya.
4	<i>Optimized</i>	Organisasi secara aktif melakukan perbaikan berkelanjutan (<i>continuous improvement</i>), inovasi, serta optimalisasi proses berdasarkan hasil evaluasi dan pembelajaran organisasi.

Pada Level 0 (*Not Implemented*), organisasi belum menerapkan persyaratan klausul dan belum terdapat bukti objektif yang menunjukkan adanya proses atau dokumentasi. Risiko terjadinya ketidakkonsistenan proses relatif tinggi karena belum adanya standar yang jelas.

Pada Level 1 (*Initial*), organisasi mulai menerapkan prosedur tetapi masih bersifat informal, ad hoc, dan belum terdokumentasi secara memadai. Implementasinya masih terbatas pada unit atau fungsi tertentu dan belum sepenuhnya terintegrasi.

Pada Level 2 (*Defined*), proses telah terdokumentasi secara formal, namun penerapannya belum sepenuhnya konsisten atau belum dipantau efektivitasnya. Organisasi telah memiliki pedoman kerja namun mekanismenya belum terintegrasi.

Pada Level 3 (*Managed*), organisasi telah menerapkan secara konsisten serta didukung sistem pengukuran kinerja menggunakan indikator yang terukur (*Key Performance Indicators/KPI*). Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan hasil pengukuran dan evaluasi sehingga pengendalian proses menjadi lebih efektif.

Pada Level 4 (*Optimized*), organisasi telah mencapai tingkat kematangan tertinggi. Pada level ini, proses telah diterapkan secara menyeluruh, terintegrasi, dievaluasi secara berkala, serta ditingkatkan melalui perbaikan berkelanjutan berbasis data, hasil audit, analisis kinerja, dan pengelolaan risiko. Organisasi pada level ini mampu beradaptasi

terhadap perubahan lingkungan bisnis dan terus meningkatkan efektivitas sistem yang diterapkan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tingkat kematangan (*maturity level*) merupakan alat evaluasi yang digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mengelola dan meningkatkan proses secara sistematis. Pengukuran tingkat kematangan sangat penting dalam implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 karena dapat memberikan gambaran mengenai posisi organisasi saat ini, mengidentifikasi kesenjangan yang masih ada, menentukan klausul prioritas, serta menjadi dasar dalam penyusunan rekomendasi perbaikan dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

2.2.9 Gap Analysis

Gap Analysis merupakan suatu metode analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengukur kesenjangan (*gap*) antara kondisi aktual suatu organisasi dengan kondisi ideal yang dipersyaratkan oleh standar, regulasi, atau target yang telah ditetapkan. Metode ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kematangan suatu sistem yang diterapkan organisasi terhadap persyaratan yang menjadi acuan serta mengidentifikasi area yang masih memerlukan perbaikan. Dalam konteks implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2015, *Gap Analysis* digunakan untuk membandingkan kondisi aktual penerapan sistem manajemen mutu di organisasi dengan persyaratan yang tercantum dalam setiap klausul ISO 9001:2015. Hasil analisis tersebut memberikan gambaran mengenai tingkat kematangan organisasi terhadap standar serta membantu dalam menentukan langkah-langkah perbaikan yang perlu dilakukan sebelum proses sertifikasi maupun dalam rangka peningkatan sistem secara berkelanjutan.

Menurut beberapa penelitian mengenai implementasi ISO 9001:2015, *Gap Analysis* merupakan salah satu metode yang efektif untuk mengidentifikasi kelemahan sistem, menentukan prioritas perbaikan, serta mengevaluasi tingkat kesiapan organisasi dalam memenuhi persyaratan standar internasional. Metode ini juga banyak digunakan sebagai tahap awal dalam proses pengembangan dan penyempurnaan Sistem Manajemen Mutu.

Adapun tujuan pelaksanaan *Gap Analysis* dalam penerapan ISO 9001:2015 adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat kematangan penerapan Sistem Manajemen Mutu terhadap persyaratan ISO 9001:2015.
2. Mengidentifikasi klausul atau persyaratan yang belum diterapkan secara optimal.
3. Menemukan kesenjangan antara kondisi aktual organisasi dengan kondisi yang dipersyaratkan standar.
4. Menentukan tindakan korektif dan perbaikan yang diperlukan.
5. Menilai tingkat kesiapan organisasi dalam menghadapi proses audit dan sertifikasi ISO 9001:2015.
6. Menjadi dasar dalam penyusunan strategi peningkatan Sistem Manajemen Mutu secara berkelanjutan.

Secara umum, pelaksanaan *Gap Analysis* dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Identifikasi Persyaratan Standar

Tahap pertama adalah mengidentifikasi seluruh persyaratan yang terdapat dalam standar ISO 9001:2015, khususnya pada klausul yang menjadi objek penilaian. Persyaratan tersebut digunakan sebagai acuan dalam proses evaluasi.

2. Pengumpulan Data Kondisi Aktual

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data mengenai kondisi aktual organisasi melalui observasi, wawancara, studi dokumentasi, kuesioner, maupun audit internal. Data yang diperoleh harus mampu menggambarkan implementasi sistem manajemen mutu yang sebenarnya.

3. Perbandingan Kondisi Aktual dengan Persyaratan Standar

Data kondisi aktual kemudian dibandingkan dengan persyaratan yang terdapat dalam ISO 9001:2015. Tujuan tahap ini adalah untuk mengetahui kesenjangan antara praktik yang telah diterapkan dengan standar yang berlaku.

4. Identifikasi Kesenjangan (*Gap Identification*)

Setelah dilakukan perbandingan, organisasi dapat mengidentifikasi area atau klausul yang belum memenuhi persyaratan standar. Kesenjangan yang ditemukan

dapat berupa ketidaksesuaian dokumentasi, kurangnya implementasi prosedur, maupun belum adanya bukti penerapan yang memadai.

5. Penyusunan Rekomendasi Perbaikan

Tahap terakhir adalah menyusun rekomendasi tindakan perbaikan berdasarkan hasil identifikasi kesenjangan. Rekomendasi tersebut dapat berupa penyusunan dokumen baru, revisi prosedur, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, maupun penguatan pengendalian proses agar sesuai dengan persyaratan ISO 9001:2015.

Hasil *Gap Analysis* dapat disajikan dalam bentuk tingkat kematangan (*maturity level*) atau persentase kematangan terhadap setiap klausul standar. Semakin kecil kesenjangan yang ditemukan, semakin tinggi tingkat kesiapan organisasi dalam menerapkan Sistem Manajemen Mutu secara matang sesuai persyaratan ISO 9001:2015. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Gap Analysis* merupakan metode yang sistematis untuk mengidentifikasi perbedaan antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan berdasarkan standar ISO 9001:2015. Metode ini sangat penting dalam proses evaluasi dan pengembangan Sistem Manajemen Mutu karena mampu memberikan informasi mengenai tingkat kematangan organisasi, area yang memerlukan perbaikan, serta langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mencapai kesesuaian terhadap standar dan mendukung keberhasilan sertifikasi ISO 9001:2015.

2.2.10 Layanan Sertifikasi

Layanan sertifikasi merupakan proses penilaian yang dilakukan oleh lembaga sertifikasi independen untuk memastikan bahwa Sistem Manajemen Mutu (SMM) yang diterapkan oleh suatu organisasi telah memenuhi persyaratan standar ISO 9001:2015. Sertifikasi ini bertujuan untuk memberikan pengakuan formal bahwa organisasi telah menerapkan sistem manajemen mutu secara efektif, konsisten, dan sesuai dengan standar internasional yang berlaku. Sertifikasi ISO 9001:2015 dilakukan oleh lembaga sertifikasi yang telah memperoleh akreditasi dari badan akreditasi yang berwenang. Dalam prosesnya, lembaga sertifikasi akan melakukan audit secara objektif untuk menilai kesesuaian sistem manajemen mutu organisasi terhadap seluruh persyaratan yang ditetapkan dalam standar ISO 9001:2015.

Sertifikasi tidak hanya berfungsi sebagai bukti kepatuhan terhadap standar internasional, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi, kepuasan pelanggan, serta daya saing perusahaan di tingkat nasional maupun internasional. Oleh karena itu, banyak organisasi menjadikan sertifikasi ISO 9001:2015 sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas dan pengembangan bisnis.

Secara umum, proses sertifikasi ISO 9001:2015 terdiri atas beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Pengajuan Permohonan Sertifikasi

Tahap awal dimulai dengan pengajuan permohonan sertifikasi kepada lembaga sertifikasi yang dipilih. Pada tahap ini organisasi memberikan informasi mengenai profil perusahaan, ruang lingkup sertifikasi, jumlah karyawan, serta proses bisnis yang akan disertifikasi.

2. Audit Tahap 1 (*Stage 1 Audit*)

Audit tahap pertama bertujuan untuk mengevaluasi kesiapan organisasi dalam menghadapi audit sertifikasi. Auditor melakukan peninjauan terhadap dokumen Sistem Manajemen Mutu, seperti kebijakan mutu, sasaran mutu, prosedur, instruksi kerja, serta dokumen pendukung lainnya untuk memastikan kesesuaiannya dengan persyaratan ISO 9001:2015.

3. Audit Tahap 2 (*Stage 2 Audit*)

Audit tahap kedua dilakukan untuk menilai implementasi Sistem Manajemen Mutu secara langsung di lapangan. Auditor akan memverifikasi kesesuaian antara dokumen yang telah disusun dengan praktik yang diterapkan oleh organisasi. Pada tahap ini dilakukan wawancara, observasi proses kerja, serta pemeriksaan bukti penerapan sistem.

4. Tindakan Koreksi (*Corrective Action*)

Apabila dalam proses audit ditemukan ketidaksesuaian (*nonconformity*), organisasi diwajibkan melakukan tindakan koreksi terhadap temuan tersebut. Bukti pelaksanaan tindakan perbaikan kemudian disampaikan kepada lembaga sertifikasi untuk dilakukan verifikasi.

5. Penerbitan Sertifikat

Setelah seluruh persyaratan dipenuhi dan ketidaksesuaian telah ditindaklanjuti dengan baik, lembaga sertifikasi akan menerbitkan sertifikat ISO 9001:2015. Sertifikat tersebut umumnya berlaku selama tiga tahun dengan syarat organisasi tetap mempertahankan efektivitas penerapan sistem manajemen mutu.

6. Audit Surveilans (*Surveillance Audit*)

Selama masa berlaku sertifikat, lembaga sertifikasi akan melakukan audit surveilans secara berkala, biasanya setiap tahun. Audit ini bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi tetap menerapkan dan memelihara Sistem Manajemen Mutu sesuai dengan persyaratan standar.

7. Re-Sertifikasi (*Recertification*)

Setelah masa berlaku sertifikat berakhir, organisasi harus menjalani proses audit re-sertifikasi untuk memperoleh perpanjangan sertifikat. Audit ini dilakukan secara menyeluruh untuk menilai keberlanjutan dan efektivitas penerapan Sistem Manajemen Mutu dalam organisasi.

8. Penerapan dan sertifikasi ISO 9001:2015 memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, antara lain:

- a. Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan terhadap produk maupun layanan yang diberikan.
- b. Meningkatkan citra dan reputasi organisasi di mata pelanggan, mitra bisnis, dan pemangku kepentingan lainnya.
- c. Memperluas peluang bisnis, terutama pada pasar yang mensyaratkan sertifikasi ISO sebagai salah satu persyaratan kerja sama.
- d. Menjamin konsistensi pelaksanaan proses bisnis melalui penerapan prosedur yang terdokumentasi dan terstandarisasi.
- e. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional organisasi.
- f. Mengurangi risiko terjadinya kesalahan, ketidaksesuaian, dan pemborosan dalam proses kerja.
- g. Mendorong budaya perbaikan berkelanjutan (*continual improvement*) dalam organisasi.
- h. Meningkatkan daya saing organisasi dalam menghadapi persaingan global.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan campuran (*mixed methods*), yaitu mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Penelitian deskriptif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai kondisi aktual penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada PT Sucofindo tanpa melakukan perlakuan atau manipulasi terhadap objek yang diteliti. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam terkait proses bisnis, mekanisme kerja, serta implementasi sistem manajemen mutu yang berjalan di perusahaan. Pendekatan ini dilakukan melalui observasi langsung terhadap aktivitas layanan sertifikasi dan wawancara semi-terstruktur dengan pihak-pihak terkait, seperti manajemen dan staf operasional. Data kualitatif yang diperoleh digunakan untuk mengidentifikasi praktik aktual, kendala yang dihadapi, serta tingkat pemahaman organisasi terhadap persyaratan ISO 9001:2015.

Sementara itu, pendekatan kuantitatif digunakan untuk menilai penerapan setiap klausul ISO 9001:2015 secara terukur dan objektif. Penilaian kuantitatif dilakukan dengan menggunakan metode *clause-based assessment* dengan pendekatan tingkat kematangan (*maturity level*), yaitu dengan memberikan skor numerik pada setiap klausul ISO 9001:2015 berdasarkan tingkat kematangannya. Skor tersebut diperoleh dari hasil evaluasi bukti objektif berupa dokumen, catatan mutu, hasil observasi, dan informasi dari wawancara. Kombinasi pendekatan kualitatif dan kuantitatif dalam penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan analisis yang komprehensif. Pendekatan kualitatif memberikan gambaran kontekstual mengenai kondisi implementasi sistem manajemen mutu, sedangkan pendekatan kuantitatif memberikan hasil penilaian yang terstruktur dan mudah diinterpretasikan. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai tingkat kematangan penerapan

ISO 9001:2015 serta menjadi dasar yang kuat dalam melakukan *gap analysis* dan penyusunan rekomendasi perbaikan.

3.2 Objek dan Lokasi Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada layanan sertifikasi PT Sucofindo. Subjek penelitian meliputi unit kerja yang terlibat langsung dalam proses layanan sertifikasi, serta pihak-pihak yang memiliki tanggung jawab terhadap penerapan dan pengendalian sistem manajemen mutu, seperti manajer mutu, auditor internal, dan staf operasional terkait. Penelitian ini dilaksanakan di PT Sucofindo pada unit layanan sertifikasi.

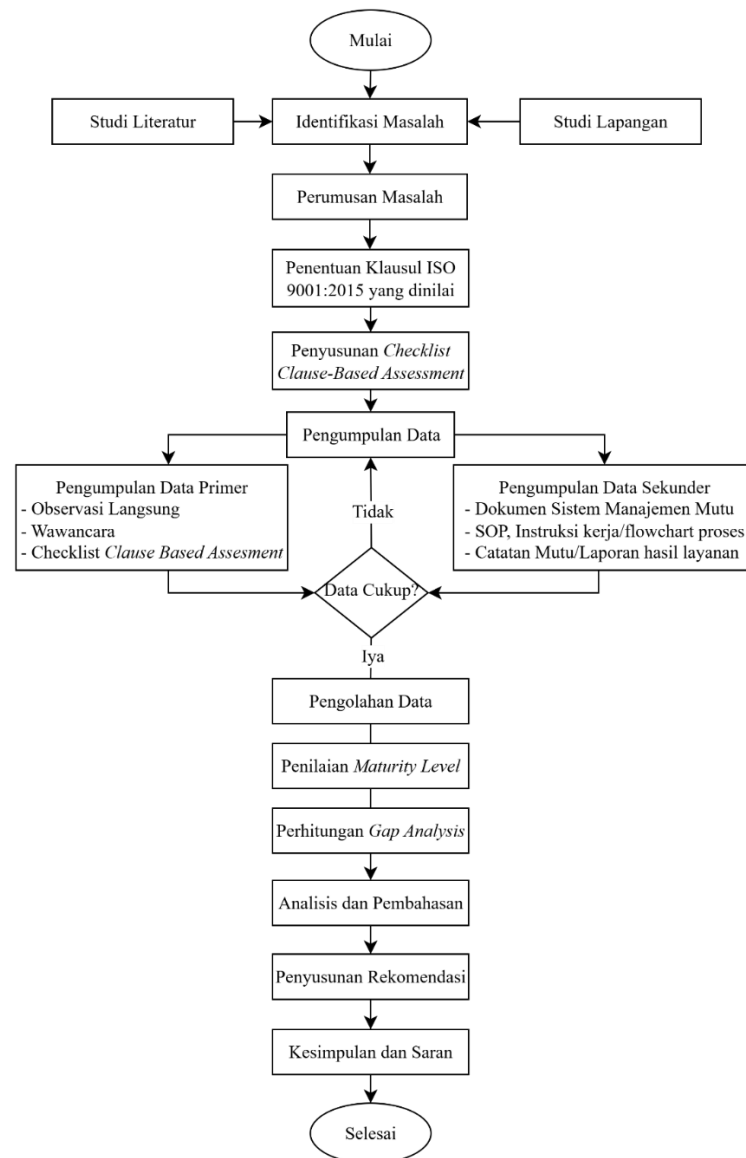
3.3 Instrumen Wawancara

Wawancara dilakukan menggunakan metode semi-terstruktur kepada pihak yang bertanggung jawab terhadap implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT SUCOFINDO Cabang Batam. Narasumber utama terdiri atas personel *Quality, Health, Safety and Environment (QHSE)*, *Risk Officer*, serta Kepala Cabang sebagai *Risk Owner*. Pertanyaan wawancara disusun berdasarkan persyaratan ISO 9001:2015 pada Klausul 4 sampai dengan Klausul 10. Setiap jawaban narasumber selanjutnya diverifikasi melalui observasi lapangan serta pemeriksaan dokumen (*evidence*) sehingga hasil penilaian tidak hanya bergantung pada jawaban narasumber, tetapi juga didukung oleh bukti objektif. Instrumen wawancara digunakan sebagai dasar dalam memberikan skor pada metode *Clause-Based Assessment*. Skor diberikan menggunakan skala tingkat kematangan (*maturity level*) 0–4 sesuai kriteria yang telah ditetapkan. Tahapan penilaian dilakukan sebagai berikut.

1. Menyusun pertanyaan berdasarkan setiap klausul ISO 9001:2015.
2. Melakukan wawancara kepada narasumber.
3. Memverifikasi jawaban menggunakan dokumen perusahaan.
4. Memberikan skor maturity berdasarkan hasil verifikasi.
5. Menghitung nilai maturity setiap klausul.

3.4 Alur Penelitian

Flowchart atau diagram alir merupakan langkah-langkah yang harus dilalui ketika melakukan penelitian, yang berisi informasi rinci tentang penyelesaian proses dan metode untuk memecahkan masalah penelitian sesuai dengan tujuan penelitian. Berikut ini adalah diagram alur penelitian:



Gambar 3. 1 Alur Penelitian

Berdasarkan Gambar 3.1, penelitian ini diawali dengan identifikasi masalah terkait penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada PT Sucofindo Cabang Batam.

Setelah masalah penelitian dirumuskan, tahap berikutnya adalah melakukan studi literatur untuk memahami konsep kualitas, sistem manajemen mutu, ISO 9001:2015, *Clause-Based Assessment*, *maturity level*, dan *Gap Analysis*.

Tahap selanjutnya adalah menentukan klausul ISO 9001:2015 yang akan dinilai, yaitu klausul 4 sampai dengan klausul 10. Setelah itu, peneliti menyusun checklist *Clause-Based Assessment* berdasarkan persyaratan pada setiap klausul dan subklausul ISO 9001:2015. Checklist tersebut digunakan sebagai instrumen penilaian untuk mengukur tingkat kematangan penerapan sistem manajemen mutu.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian digunakan untuk memberikan skor *maturity level* pada setiap subklausul berdasarkan skala 0 sampai 4. Setelah seluruh skor diperoleh, dilakukan perhitungan nilai rata-rata *maturity level* pada setiap klausul. Nilai tersebut kemudian digunakan dalam *Gap Analysis* dengan membandingkan kondisi aktual terhadap target *maturity level* yang telah ditetapkan.

Sebelum dilakukan penilaian menggunakan *Clause-Based Assessment*, peneliti terlebih dahulu melakukan verifikasi terhadap kelengkapan data dan dokumen yang telah diperoleh. Verifikasi dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh bukti objektif yang dibutuhkan sesuai dengan persyaratan setiap klausul ISO 9001:2015 telah tersedia dan dapat dipertanggungjawabkan. Apabila terdapat data, dokumen, atau informasi yang belum lengkap maupun belum sesuai dengan kebutuhan penelitian, peneliti melakukan klarifikasi dan konfirmasi kepada pihak yang bertanggung jawab (*Person in Charge/PIC*), yaitu personel QHSE, auditor internal, maupun unit kerja terkait. Proses verifikasi ini bertujuan untuk meningkatkan validitas data sehingga hasil penilaian *maturity level* dan *gap analysis* dapat menggambarkan kondisi implementasi Sistem Manajemen Mutu secara akurat.

Hasil dari *Gap Analysis* digunakan untuk mengidentifikasi klausul yang masih memiliki kesenjangan dan menentukan area prioritas perbaikan. Berdasarkan hasil analisis tersebut, peneliti menyusun rekomendasi perbaikan yang sesuai dengan kondisi aktual perusahaan. Tahap akhir penelitian adalah menyusun kesimpulan dan saran berdasarkan hasil penilaian, analisis gap, dan rekomendasi yang telah dirumuskan.

3.5 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Penggunaan kedua jenis data tersebut bertujuan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh, objektif, dan mendalam mengenai penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada layanan sertifikasi PT Sucofindo.

3.5.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama di lokasi penelitian. Data ini dikumpulkan oleh peneliti untuk menggambarkan kondisi aktual penerapan sistem manajemen mutu di perusahaan. Adapun data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui:

1. Observasi Langsung

Observasi dilakukan secara langsung terhadap proses layanan sertifikasi yang berjalan di PT Sucofindo. Melalui observasi ini, peneliti dapat mengetahui secara nyata aktivitas operasional, alur proses layanan, serta penerapan prosedur dan instruksi kerja di lapangan. Observasi juga digunakan untuk mengidentifikasi kesesuaian antara praktik aktual dengan persyaratan ISO 9001:2015.

2. Wawancara Semi-Terstruktur

Wawancara dilakukan dengan pihak-pihak yang terlibat dalam penerapan dan pengelolaan sistem manajemen mutu, seperti manajemen, auditor internal, dan staf operasional terkait. Wawancara bersifat semi-terstruktur agar peneliti memiliki panduan pertanyaan sekaligus fleksibilitas untuk menggali informasi lebih dalam. Data hasil wawancara digunakan untuk memahami tingkat pemahaman, implementasi, serta kendala yang dihadapi dalam penerapan ISO 9001:2015.

3. Pengisian *Checklist Clause-Based Assessment*

Checklist clause-based assessment digunakan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data primer kuantitatif. Checklist ini disusun berdasarkan klausul dan subklausul ISO 9001:2015 dan diisi berdasarkan hasil observasi, wawancara, serta

bukti objektif yang tersedia. Data dari checklist digunakan untuk menilai tingkat kematangan penerapan sistem manajemen mutu secara terukur.

3.5.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan data pendukung yang diperoleh dari sumber tidak langsung dan telah tersedia sebelumnya. Data ini digunakan untuk memperkuat analisis serta sebagai pembanding antara persyaratan standar dan kondisi aktual perusahaan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi:

1. Dokumen Sistem Manajemen Mutu Perusahaan

Dokumen ini mencakup kebijakan mutu, manual mutu, serta dokumen pendukung lainnya yang menunjukkan komitmen dan struktur penerapan sistem manajemen mutu di PT Sucofindo.

2. Standar Operasional Prosedur (SOP), Instruksi Kerja, dan Flowchart Proses

Dokumen SOP, instruksi kerja, dan flowchart proses digunakan untuk menilai kesesuaian prosedur yang terdokumentasi dengan persyaratan ISO 9001:2015 serta konsistensinya dalam pelaksanaan operasional.

3. Catatan Mutu dan Laporan Layanan Sertifikasi

Catatan mutu, seperti formulir inspeksi, laporan hasil layanan, dan hasil audit internal, digunakan sebagai bukti objektif penerapan sistem manajemen mutu dan sebagai dasar penilaian tingkat kematangan.

4. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan dengan mengkaji standar ISO 9001:2015, buku teks, jurnal ilmiah, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan. Data dari studi literatur digunakan untuk memperkuat landasan teori, metode penelitian, serta sebagai pembanding dalam analisis hasil penelitian.

3.5.3 Verifikasi Data

Untuk menjaga validitas hasil penelitian, seluruh data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi dilakukan proses verifikasi sebelum digunakan dalam penilaian *Clause-Based Assessment*. Verifikasi dilakukan dengan

membandingkan informasi hasil wawancara dengan dokumen Sistem Manajemen Mutu, seperti prosedur, instruksi kerja, rekaman mutu, hasil audit internal, serta dokumen pendukung lainnya. Apabila ditemukan ketidaksesuaian atau data yang belum lengkap, peneliti melakukan klarifikasi kepada personel yang bertanggung jawab, khususnya unit QHSE dan pihak terkait lainnya. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap skor *maturity level* diberikan berdasarkan bukti objektif yang valid sehingga hasil analisis mencerminkan kondisi implementasi ISO 9001:2015 di PT SUCOFINDO secara akurat.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dirancang untuk memperoleh data yang akurat, komprehensif, dan sesuai dengan tujuan penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa metode yang saling melengkapi guna memastikan keabsahan dan kelengkapan informasi terkait penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada layanan sertifikasi PT Sucofindo. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi dilakukan untuk mengetahui secara langsung kondisi nyata pelaksanaan proses layanan sertifikasi di PT Sucofindo. Melalui observasi, peneliti dapat melihat bagaimana aktivitas operasional dijalankan, alur proses layanan, serta penerapan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Observasi ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi penerapan antara praktik di lapangan dengan persyaratan ISO 9001:2015, khususnya terkait pengendalian proses, tanggung jawab personel, serta penerapan standar operasional. Hasil observasi digunakan sebagai bukti objektif dalam penilaian *clause-based assessment*.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan metode semi-terstruktur untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam dan terarah. Wawancara ini melibatkan pihak-pihak yang berperan dalam penerapan sistem manajemen mutu, seperti manajemen, auditor internal, dan staf operasional terkait layanan sertifikasi. Melalui wawancara,

peneliti menggali pemahaman responden terhadap ISO 9001:2015, mekanisme implementasi klausul-klausul standar, serta kendala dan tantangan yang dihadapi dalam penerapan sistem manajemen mutu. Data hasil wawancara digunakan untuk melengkapi dan mengklarifikasi temuan dari observasi dan studi dokumentasi.

3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah berbagai dokumen yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu perusahaan. Dokumen yang dikaji meliputi kebijakan mutu, manual mutu, Standar Operasional Prosedur (SOP), instruksi kerja, serta catatan mutu seperti formulir inspeksi, laporan layanan, dan hasil audit internal. Studi dokumentasi ini bertujuan untuk menilai kelengkapan, penerapan, dan konsistensi dokumen dengan persyaratan ISO 9001:2015, serta untuk memastikan adanya bukti terdokumentasi sebagai dasar penilaian.

4. *Checklist Clause-Based Assessment*

Checklist clause-based assessment disusun berdasarkan klausul dan subklausul ISO 9001:2015 dan digunakan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data kuantitatif. Checklist ini berfungsi sebagai panduan evaluasi untuk menilai penerapan setiap klausul berdasarkan bukti objektif yang diperoleh dari observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Setiap item dalam checklist diberikan skor sesuai dengan tingkat pemenuhan persyaratan standar. Hasil penilaian checklist digunakan untuk menentukan tingkat kematangan penerapan sistem manajemen mutu serta sebagai dasar dalam melakukan *gap analysis* dan penyusunan rekomendasi perbaikan.

3.7 Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis dan terstruktur dengan menggunakan dua metode utama, yaitu *clause-based assessment* berbasis tingkat kematangan dan *gap analysis*. Kedua metode ini digunakan secara berurutan dan saling melengkapi dalam mengevaluasi penerapan ISO 9001:2015 pada layanan sertifikasi PT Sucofindo. Hasil analisis data diharapkan mampu memberikan gambaran yang objektif

mengenai tingkat kematangan penerapan standar serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

3.7.1 *Clause-based assessment*

Claus-based assessment merupakan metode analisis yang digunakan untuk menilai penerapan setiap klausul dan subklausul ISO 9001:2015 berdasarkan tingkat kematangan implementasinya. Penilaian dilakukan dengan mengevaluasi persyaratan standar ISO 9001:2015 dengan kondisi aktual perusahaan berdasarkan bukti objektif yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Setiap klausul dan subklausul ISO 9001:2015 dinilai menggunakan skala tingkat kematangan 0-4, yang menggambarkan sejauh mana persyaratan standar telah diterapkan, dikendalikan, dan ditingkatkan secara berkelanjutan. Skema penilaian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Skala tingkat kematangan

Skor	Level	Kriteria Penilaian
0	<i>Not Implemented</i>	Klausul belum diterapkan dan tidak terdapat bukti objektif pendukung
1	<i>Initial</i>	Klausul mulai diterapkan namun bersifat ad hoc dan belum terdokumentasi dengan baik
2	<i>Defined</i>	Klausul telah diterapkan dan terdokumentasi, namun belum konsisten di seluruh proses
3	<i>Managed</i>	Klausul diterapkan secara konsisten dan dilakukan evaluasi terhadap efektivitasnya
4	<i>Optimized</i>	Klausul diterapkan secara menyeluruh, terintegrasi, serta menunjukkan adanya perbaikan berkelanjutan

Hasil penilaian *clause-based assessment* berupa skor tingkat kematangan setiap klausul ISO 9001:2015. Nilai yang diperoleh digunakan untuk mengidentifikasi klausul yang telah memenuhi standar, klausul yang masih perlu ditingkatkan, serta klausul yang belum diterapkan sama sekali. Analisis ini menjadi dasar awal dalam mengukur tingkat kematangan penerapan sistem manajemen mutu di perusahaan.

Rentang interpretasi *maturity level* dalam penelitian ini disusun berdasarkan skala penilaian 0 sampai dengan 4. Pembagian rentang dilakukan dengan pendekatan batas tengah antar skor atau *true limits*, sehingga nilai rata-rata hasil penilaian dapat

dikategorikan ke dalam level maturity yang sesuai. Pendekatan ini digunakan karena hasil perhitungan maturity level diperoleh dari rata-rata skor subklausul, sehingga nilai yang dihasilkan dapat berbentuk desimal. Oleh karena itu, diperlukan batas interpretasi yang jelas agar hasil penilaian dapat dikategorikan secara konsisten.

Dalam penelitian ini, skor 0 diinterpretasikan sebagai *Not Implemented*, skor 1 sebagai *Initial*, skor 2 sebagai *Defined*, skor 3 sebagai *Managed*, dan skor 4 sebagai *Optimized*. Adapun rentang interpretasi disusun berdasarkan titik tengah antar skor, yaitu 0,00–0,49 untuk *Not Implemented*, 0,50–1,49 untuk *Initial*, 1,50–2,49 untuk *Defined*, 2,50–3,49 untuk *Managed*, dan 3,50–4,00 untuk *Optimized*. Dengan demikian, apabila suatu klausul memperoleh nilai rata-rata 2,75, maka nilai tersebut dikategorikan pada level *Managed* karena berada pada rentang 2,50–3,49.

Setelah setiap subklausul diberikan skor, nilai *maturity level* pada setiap klausul dihitung dengan menjumlahkan seluruh skor subklausul, kemudian dibagi dengan jumlah subklausul yang dinilai. Perhitungan nilai *maturity level* dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Rata – rata Maturity} = \frac{\text{Total Skor Subklausul}}{\text{Jumlah Subklausul yang dinilai}} \quad (3.1)$$

Keterangan:

- a. Total Skor Subklausul merupakan jumlah seluruh skor yang diperoleh dari indikator atau subklausul yang dinilai.
- b. Jumlah Subklausul yang dinilai merupakan total indikator atau subklausul yang digunakan dalam penilaian pada masing-masing klausul ISO 9001:2015.

Hasil perhitungan tersebut digunakan untuk memperoleh nilai rata-rata tingkat kematangan pada setiap klausul ISO 9001:2015.

3.7.2 Gap Analysis

Gap analysis merupakan metode analisis lanjutan yang digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi aktual penerapan sistem manajemen mutu di PT Sucofindo dengan persyaratan yang ditetapkan dalam ISO 9001:2015. Analisis ini dilakukan dengan membandingkan hasil *clause-based assessment* dengan pendekatan

tingkat kematangan (*maturity level*) berdasarkan ketentuan standar pada setiap klausul dan subklausul. Melalui *gap analysis*, peneliti mengidentifikasi perbedaan atau ketidaksesuaian (*gap*) yang terjadi, baik dari aspek dokumentasi, pelaksanaan proses, maupun pengendalian mutu. Hasil analisis *gap* disajikan dalam bentuk tabel yang memuat persyaratan ISO 9001:2015, kondisi aktual di perusahaan, skor tingkat kematangan, identifikasi *gap* yang ditemukan, serta rekomendasi perbaikan yang dapat dilakukan. Dalam penelitian ini, target *maturity level* ditetapkan pada level 3 (*Managed*). Penetapan tersebut merupakan target analitis yang digunakan untuk membandingkan kondisi aktual organisasi dan tidak dimaksudkan sebagai persyaratan wajib sertifikasi ISO 9001:2015. ISO 9004:2018 menempatkan penilaian kematangan sebagai instrumen *self-assessment* untuk mengetahui kemampuan organisasi dalam mencapai keberhasilan berkelanjutan serta mengidentifikasi dan memprioritaskan area yang perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, tingkat kematangan yang ditargetkan dapat ditentukan sesuai dengan konteks, karakteristik, dan tujuan peningkatan masing-masing organisasi (*International Organization for Standardization*, 2018).

Pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, Level 3 (*Managed*) menggambarkan kondisi ketika proses tidak hanya telah ditetapkan dan terdokumentasi, tetapi juga telah diterapkan secara konsisten, dipantau, diukur, dan dikendalikan. Karakteristik tersebut dipandang sebagai tingkat minimum untuk dijadikan target bagi organisasi yang telah menerapkan ISO 9001:2015 karena mencerminkan peralihan dari sekadar ketersediaan prosedur menuju pengelolaan efektivitas proses. Sementara itu, Level 4 (*Optimized*) tidak digunakan sebagai target minimum karena menunjukkan kondisi yang lebih maju, yaitu ketika hasil pemantauan telah digunakan secara sistematis untuk inovasi, optimalisasi, dan perbaikan berkelanjutan.

Penetapan tersebut turut didukung oleh penelitian (Wolniak, 2019) terhadap 573 organisasi yang menerapkan sistem manajemen mutu sesuai ISO 9001. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemilikan sertifikat ISO 9001 hanya membuktikan terpenuhinya persyaratan dasar dan tidak secara otomatis menunjukkan bahwa organisasi telah mencapai tingkat kematangan yang tinggi. Mayoritas organisasi yang diteliti masih berada pada tingkat kematangan menengah. Meskipun skala yang

digunakan berbeda dengan skala penelitian ini, hasil tersebut mendukung penggunaan tingkat kematangan menengah menuju tinggi sebagai acuan evaluasi bagi organisasi yang telah tersertifikasi.

Level ini dipilih karena menunjukkan bahwa proses telah terdokumentasi, diterapkan secara konsisten, serta telah dilakukan pemantauan dan pengendalian terhadap efektivitas penerapannya. Sebagai organisasi yang telah menerapkan ISO 9001:2015, Level 3 dinilai sebagai tingkat kematangan yang wajar untuk dijadikan acuan *gap analysis*. Level 4 tidak digunakan sebagai target minimum karena merepresentasikan kondisi optimal yang membutuhkan bukti peningkatan berkelanjutan berbasis tren data dan evaluasi jangka panjang. Penetapan target ini juga mempertimbangkan kebutuhan perusahaan dalam menjaga pencapaian kinerja dan penerapan sistem manajemen mutu secara konsisten. Oleh karena itu, nilai *gap* dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Gap} = \text{Target Maturity Level} - \text{Aktual Maturity Level} \quad (3.2)$$

Dengan target *maturity level* sebesar 3, maka rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Gap} = 3 - \text{Skor Aktual} \quad (3.3)$$

Apabila nilai *gap* lebih besar dari 0, maka klausul tersebut masih memiliki kesenjangan dan memerlukan perbaikan. Apabila nilai *gap* sama dengan atau lebih kecil dari 0, maka klausul tersebut dianggap telah memenuhi atau melampaui target *maturity level* yang ditetapkan. Rekomendasi perbaikan disusun berdasarkan tingkat kesenjangan yang ditemukan dan disesuaikan dengan kondisi serta kebutuhan perusahaan. Rekomendasi ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen dalam upaya meningkatkan efektivitas penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015, memperbaiki proses layanan sertifikasi, serta mendukung perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) di PT Sucofindo.

3.7.3 Root Cause Analysis

Setelah diperoleh hasil *Gap Analysis*, dilakukan *Root Cause Analysis* terhadap klausul yang ditetapkan sebagai prioritas perbaikan. Analisis ini bertujuan agar rekomendasi

perbaikan yang diusulkan tidak hanya mengatasi gejala permasalahan, tetapi juga menyelesaikan penyebab yang mendasarinya. Dalam penelitian ini, *Root Cause Analysis* dilakukan secara deskriptif dengan memanfaatkan hasil observasi, wawancara semi-terstruktur, dan verifikasi dokumen terhadap implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT SUCOFINDO Batam. Informasi yang diperoleh dari berbagai sumber dibandingkan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya implementasi klausul yang menjadi prioritas perbaikan. Hasil analisis akar penyebab selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam penyusunan rekomendasi perbaikan yang disesuaikan dengan kondisi aktual organisasi sehingga rekomendasi yang dihasilkan lebih tepat sasaran dan mendukung peningkatan efektivitas penerapan Sistem Manajemen Mutu.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab IV ini menyajikan hasil pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan menggunakan *Clause Based Assessment* dan Analisis gap diperuntukkan agar memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan penelitian. Hasil yang ditampilkan diperoleh berdasarkan indikator yang telah ditentukan pada bab sebelumnya. Penyajian hasil dilakukan sesuai dengan metode yang telah dijelaskan sebelumnya, sehingga bab ini difokuskan pada pemaparan data hasil pengukuran dan perhitungan tanpa disertai pembahasan secara mendalam.

4.1 Gambaran Umum PT Sucofindo Cabang Batam

4.1.1 Sejarah PT Sucofindo

PT *Superintending Company of Indonesia* atau PT Sucofindo merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa inspeksi, pengujian sertifikasi, pelatihan, dan konsultasi. Berdasarkan profil resmi perusahaan, PT Sucofindo berdiri pada tanggal 22 Oktober 1956 dan dikenal sebagai perusahaan inspeksi pertama di Indonesia. Pada awal pendiriannya, PT Sucofindo memiliki kepemilikan saham antara Pemerintah Republik Indonesia dan SGS Geneva. Seiring dengan perkembangan kebutuhan industri, ruang lingkup layanan PT Sucofindo terus mengalami perluasan. Perusahaan tidak hanya berfokus pada kegiatan inspeksi, tetapi juga mengembangkan layanan pengujian, sertifikasi, pelatihan, konsultasi, serta layanan pendukung lainnya. Pada Desember 2021, PT Sucofindo bergabung dengan *Holding* BUMN Jasa Survei atau IDSurvey bersama PT Biro Klasifikasi Indonesia dan PT Surveyor Indonesia sebagai bagian dari upaya penguatan layanan jasa survei nasional.

Dalam dokumen Nomor Induk Berusaha (NIB), PT Sucofindo tercatat dengan nama Perusahaan Perseroan (Persero) PT *Superintending Company of Indonesia*, dengan kantor pusat di Pancoran Jakarta Selatan. Dokumen NIB juga menunjukkan bahwa kegiatan usaha perusahaan mencakup berbagai bidang, antara lain jasa pengujian

laboratorium, jasa inspeksi, sertifikasi, kalibrasi/metrologi, konsultasi, serta kegiatan pendukung lainnya. Berdasarkan perkembangan tersebut, PT Sucofindo memiliki posisi strategis sebagai perusahaan jasa *Testing, Inspection, and Certification* (TIC) yang mendukung kebutuhan industri, perdagangan, dan sektor pemerintahan. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk memiliki sistem manajemen mutu yang mampu menjamin konsistensi proses, keandalan hasil layanan, serta kepuasan pelanggan.

4.1.2 Visi dan Misi PT Sucofindo

PT Sucofindo memiliki Visi berupa:

Menjadi Perusahaan Kelas Dunia yang kompetitif, andal dan terpercaya di bidang inspeksi, pengujian, sertifikasi, konsultasi, dan pelatihan.

PT Sucofindo memiliki Misi berupa:

Menciptakan nilai ekonomi kepada para pemangku kepentingan terutama pelanggan, pemegang saham dan pegawai melalui layanan jasa inspeksi, pengujian, sertifikasi, konsultasi serta jasa terkait lainnya untuk menjamin kepastian berusaha.

Visi dan Misi tersebut menunjukkan bahwa PT Sucofindo menempatkan kualitas layanan, kepercayaan pelanggan, dan kepastian usaha sebagai arah utama perusahaan. Hal ini sejalan dengan prinsip ISO 9001:2015 yang menekankan pentingnya fokus pelanggan, kepemimpinan, pendekatan proses, pengambilan keputusan berbasis bukti, serta perbaikan berkelanjutan dalam penerapan sistem manajemen mutu.

4.1.3 Nilai-Nilai Perusahaan

Nilai-nilai perusahaan PT Sucofindo mengacu pada nilai utama BUMN, yaitu AKHLAK yang terdiri dari:

1. Amanah – memegang teguh kepercayaan yang diberikan
2. Kompeten – terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
3. Harmonis – saling peduli dan menghargai perbedaan
4. Loyal – berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara
5. Adaptif – terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan atau menghadapi perubahan
6. Kolaboratif – membangun kerja sama yang sinergis

Nilai-nilai tersebut menjadi dasar perilaku kerja dalam menjalankan aktivitas organisasi dan mendukung pembentukan budaya perusahaan.

Dalam penerapan sistem manajemen mutu, nilai AKHLAK memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan ISO 9001:2015. Nilai Amanah dan Kompeten mendukung pelaksanaan pekerjaan yang bertanggung jawab dan berbasis kompetensi. Nilai Harmonis dan Kolaboratif mendukung koordinasi antar unit kerja, sedangkan nilai Loyal dan Adaptif mendukung perusahaan untuk menjaga komitmen terhadap tujuan perusahaan serta menyesuaikan terhadap perubahan berdasarkan kebutuhan pelanggan dan regulasi yang ada. Maka, nilai-nilai perusahaan tidak hanya digunakan sebagai pedoman perilaku, namun juga menjadi fondasi dalam membangun budaya mutu. Budaya mutu yang kuat sangat diperlukan agar penerapan prosedur, pengendalian proses, dan aktivitas perbaikan dapat berjalan secara konsisten di seluruh unit kerja.

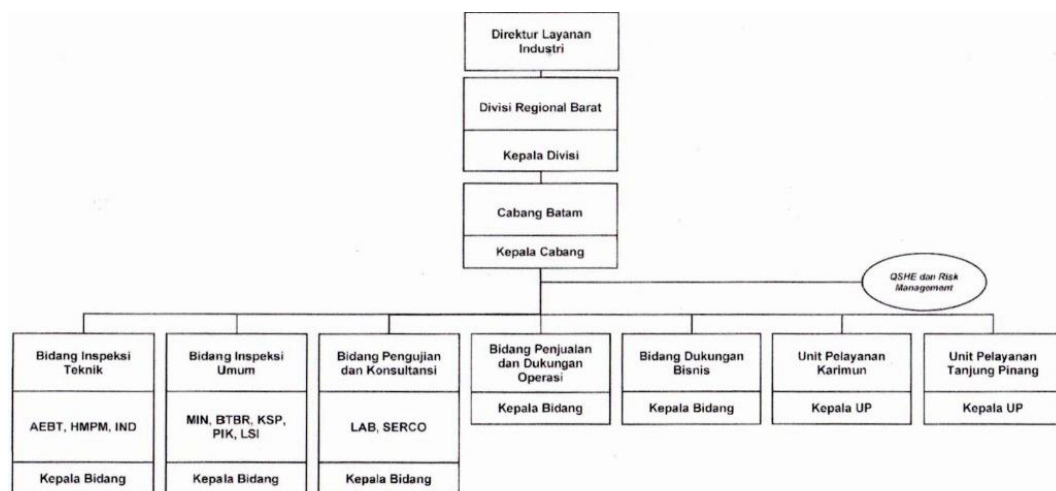
4.1.4 Bidang Usaha dan Layanan PT Sucofindo

PT Sucofindo bergerak di bidang jasa inspeksi, pengujian laboratorium, sertifikasi, pelatihan, dan konsultasi. Layanan tersebut diberikan pada berbagai sektor, antara lain pertanian, kehutanan, pertambangan migas dan nonmigas, konstruksi, industri pengolahan, kelautan, perikanan, pemerintahan, transportasi, sistem informatika, dan energi terbarukan. PT Sucofindo juga menyediakan layanan seperti *warehousing and forwarding, analytical laboratories, industrial and marine engineering, fumigation, dan industrial hygiene*. Kegiatan usaha utama perusahaan meliputi pemeriksaan, inspeksi, pengawasan, pengkajian, pemantauan, pengujian, dan verifikasi pada berbagai sektor usaha. Perusahaan juga menjalankan kegiatan survei, sertifikasi, audit, assessment, bantuan teknik, konsultasi, pelatihan, serta berbagai layanan pendukung industri dan perdagangan. Pada dokumen NIB, PT Sucofindo memiliki klasifikasi usaha pada berbagai bidang, termasuk jasa pengujian laboratorium, jasa inspeksi teknik instalasi, jasa inspeksi periodik, jasa sertifikasi, jasa kalibrasi/metrologi, konsultasi manajemen, serta layanan lain yang mendukung aktivitas *Testing, Inspection, and Certification* (TIC). Keberagaman layanan tersebut menuntut adanya sistem pengelolaan proses yang terstruktur. Setiap layanan perlu dijalankan dengan standar operasional yang jelas,

sumber daya yang kompeten, serta pengendalian proses yang mampu menjaga kualitas output. Oleh karena itu, penerapan ISO 9001:2015 menjadi penting untuk memastikan bahwa setiap aktivitas layanan dapat memenuhi persyaratan pelanggan, regulasi, dan standar yang berlaku.

4.1.5 Struktur Organisasi PT Sucofindo Cabang Batam

Struktur organisasi merupakan elemen penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan sistem manajemen mutu. Melalui struktur organisasi yang jelas, perusahaan dapat menetapkan pembagian tugas, tanggung jawab, wewenang, serta hubungan koordinasi antar unit kerja secara lebih terarah.



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi

Berdasarkan Struktur Organisasi cabang Batam, PT Sucofindo cabang Batam berada di bawah koordinasi Direktur Layanan Industri melalui Divisi Regional Barat. Pada tingkat cabang, struktur organisasi dipimpin oleh Kepala Cabang yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan kegiatan operasional, pencapaian kinerja, serta penerapan sistem manajemen di lingkungan cabang. Kepala Cabang Batam membawahi beberapa bidang dan unit kerja, yaitu Bidang Inspeksi Teknik, Bidang Inspeksi Umum, Bidang Pengujian dan Konsultansi, Bidang Penjualan dan Dukungan Operasi, Bidang Dukungan Bisnis, Unit Pelayanan Karimun, dan Unit Pelayanan Tanjung Pinang. Selain itu, terdapat fungsi QSHE dan *Risk Management* yang mendukung penerapan sistem

manajemen, pengendalian risiko, keselamatan kerja, serta pengelolaan mutu di lingkungan cabang.

Pembagian bidang tersebut menunjukkan bahwa struktur organisasi PT Sucofindo Cabang Batam disusun berdasarkan fungsi layanan dan kebutuhan operasional perusahaan. Bidang teknis berperan dalam mendukung pelaksanaan inspeksi, pengujian, dan konsultasi. Sedangkan bidang pendukung berperan dalam menunjang aktivitas komersial, administrasi, sumber daya manusia, keuangan, serta kebutuhan operasional lainnya. Dalam konteks ISO 9001:2015, struktur organisasi ini berkaitan dengan klausul 5 mengenai *Leadership*, klausul 7 mengenai *Support*, dan klausul 8 mengenai *Operation*. Kejelasan struktur organisasi membantu perusahaan dalam menetapkan tanggung jawab, memastikan ketersediaan sumber daya, serta mengendalikan pelaksanaan proses operasional agar berjalan sesuai standar sistem manajemen mutu.

4.1.6 Proses Bisnis PT Sucofindo Cabang Batam

Proses bisnis PT Sucofindo Cabang Batam berkaitan dengan penyediaan layanan jasa yang melibatkan tahapan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan, dan evaluasi. Secara umum, proses layanan dilakukan berdasarkan kebutuhan pelanggan, persyaratan kontrak, ketentuan regulasi, serta standar teknis yang berlaku. Pada dokumen job description Kepala Unit Pelayanan, proses operasional unit pelayanan mencakup penyusunan rencana kerja dan anggaran, koordinasi kegiatan operasional, pengelolaan sumber daya, pemantauan kinerja, pengendalian internal, mitigasi risiko, penerapan sistem manajemen, serta pelayanan kepada pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa proses bisnis tidak hanya berfokus pada pelaksanaan teknis pekerjaan, tetapi juga mencakup aspek perencanaan, pengawasan, evaluasi, dan perbaikan. Pada Program Kerja Pengendalian Mutu dan Risiko Unit Kerja Cabang Batam juga menunjukkan adanya aktivitas yang mendukung proses bisnis, seperti sosialisasi kebijakan dan komitmen GRC, penilaian risiko terhadap pencapaian sasaran KPI, pelaporan manajemen risiko triwulan, kajian risiko kontrak, identifikasi risiko proses bisnis, audit mutu, serta Rapat Tinjauan Manajemen.

Selain itu, prosedur pengolahan data dan pelaporan kinerja K3 menunjukkan adanya alur kegiatan yang mencakup pengumpulan data, analisis, pelaporan, pengumuman hasil analisis, evaluasi dalam Rapat Tinjauan Manajemen, dan penyimpanan data. Alur ini menunjukkan bahwa PT Sucofindo Cabang Batam telah memiliki mekanisme berbasis data untuk mendukung pemantauan dan evaluasi kinerja. Dengan demikian, proses bisnis PT Sucofindo Cabang Batam dapat dipahami sebagai rangkaian aktivitas yang saling berkaitan antara perencanaan, pelaksanaan operasional, pengendalian risiko, evaluasi kinerja, dan perbaikan. Namun, karena proses tersebut melibatkan banyak unit dan tahapan, konsistensi penerapan prosedur menjadi faktor penting dalam menjaga efektivitas sistem manajemen mutu.

4.1.7 Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT Sucofindo Cabang Batam

PT Sucofindo menerapkan sistem manajemen mutu sebagai bagian dari komitmen perusahaan untuk menjaga kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Pada dokumen kebijakan mutu Cabang Batam, perusahaan menyatakan bahwa layanan yang diberikan mencakup jasa pengujian, inspeksi, dan sertifikasi yang dilakukan secara profesional, mandiri, tidak berpihak, serta memenuhi persyaratan sistem manajemen yang berlaku. Kebijakan dan sasaran Sucofindo tahun 2025 juga menunjukkan bahwa perusahaan menerapkan sistem manajemen terintegrasi. Di dalamnya terdapat kebijakan sistem manajemen terintegrasi, kebijakan anti penyuapan, kebijakan sistem manajemen keselamatan pertambangan, sasaran mutu, serta sasaran anti penyuapan. Pada memo perusahaan juga menginstruksikan unit kerja untuk menjadikan dokumen kebijakan dan sasaran sebagai acuan dalam penyusunan program kerja dan sasaran mutu unit kerja, melakukan pemantauan kinerja secara berkesinambungan, serta mensosialisasikan kebijakan kepada seluruh pegawai.

Penerapan sistem manajemen mutu di Cabang Batam juga didukung oleh program kerja pengendalian mutu dan risiko. Pada dokumen perusahaan menunjukkan adanya kegiatan audit mutu, tindakan perbaikan hasil audit internal dan eksternal, pelaporan hasil audit, Rapat Tinjauan Manajemen, pengendalian dokumen, serta penyusunan sasaran mutu unit kerja. Selain itu, laporan survei kepuasan pelanggan tahun 2024

menunjukkan bahwa Sucofindo secara korporat melakukan pengukuran kepuasan pelanggan sebagai dasar evaluasi dan tindak lanjut perbaikan layanan. Laporan tersebut menyebutkan bahwa survei digunakan untuk mengevaluasi tingkat kepuasan pelanggan dan mengidentifikasi peluang perbaikan yang mendukung pengembangan perusahaan secara berkelanjutan. Berdasarkan uraian tersebut, penerapan ISO 9001:2015 di PT Sucofindo Cabang Batam tidak hanya tercermin dari keberadaan dokumen kebijakan dan prosedur, tetapi juga melalui aktivitas pemantauan, audit, evaluasi kinerja, pengelolaan risiko, serta tindak lanjut perbaikan. Namun demikian, hasil penilaian maturity yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kematangan implementasi pada setiap klausul belum sepenuhnya merata. Oleh karena itu, analisis maturity dan gap analysis diperlukan untuk mengetahui sejauh mana sistem manajemen mutu telah diterapkan serta area mana yang masih memerlukan peningkatan.

4.2 Pengumpulan Data Penelitian

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran informasi mengenai kondisi aktual penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada PT Sucofindo Cabang Batam. Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui observasi, wawancara semi-terstruktur, dan pengisian checklist *Clause-Based Assessment*. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui dokumen perusahaan yang berkaitan dengan penerapan sistem manajemen mutu, seperti dokumen kebijakan, prosedur kerja, instruksi kerja, catatan mutu, laporan layanan, laporan audit, serta dokumen pendukung lainnya. Data yang telah ditemukan dan dikumpulkan kemudian dapat digunakan sebagai pondasi dalam penilaian dan perhitungan skor *maturity level* pada setiap klausul dan subklausul ISO 9001:2015. Penilaian tersebut dapat dilakukan berdasarkan bukti dokumentasi objektif yang telah diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan studi dokumentasi.

4.2.1 Data Primer

Data primer yang digunakan bertujuan untuk menggambarkan kondisi aktual penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada sertifikasi PT Sucofindo Cabang Batam.

Data tersebut diperoleh melalui observasi langsung, wawancara, dan pengisian checklist *Clause-Based Assessment*. Observasi langsung dilakukan untuk mengetahui aktivitas layanan sertifikasi yang berjalan di lapangan. Melalui observasi, peneliti memperoleh informasi mengenai alur proses layanan, penerapan prosedur kerja, penggunaan dokumen operasional, serta pelaksanaan aktivitas yang berkaitan dengan persyaratan ISO 9001:2015. Wawancara dilakukan dengan pihak-pihak yang memiliki keterkaitan dengan penerapan dan pengendalian Sistem Manajemen Mutu, seperti manajemen QSHE, auditor internal, dan staf operasional terkait layanan sertifikasi. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai pelaksanaan sistem manajemen mutu, pemahaman personel terhadap prosedur, mekanisme pengendalian proses, serta kendala yang dihadapi dalam penerapan ISO 9001:2015. Checklist *Assessment* digunakan sebagai instrumen utama dalam penilaian kuantitatif ini. Setiap item pada checklist dinilai berdasarkan bukti objektif yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Hasil pengisian checklist digunakan untuk menentukan skor maturity level pada setiap indikator penilaian.

Tabel 4. 1 Data Primer yang diperoleh

No	Data Primer	Sumber Informasi	Data yang diperoleh	Deskripsi
1	Observasi langsung	Aktivitas layanan sertifikasi	Alur proses, pelaksanaan SOP, penggunaan dokumen kerja, dan pengendalian proses	Menilai kesesuaian praktik aktual dengan persyaratan ISO 9001:2015
2	Wawancara semi-terstruktur	Manajemen, auditor internal, dan staf operasional terkait	Informasi penerapan sistem, kendala implementasi, pemahaman personel, dan mekanisme	Memperkuat hasil observasi dan studi dokumentasi

No	Data Primer	Sumber Informasi	Data yang diperoleh	Deskripsi
			pengendalian	
3	Checklist Clause-Based Assessment	Klausul 4–10 ISO 9001:2015	Skor maturity level berdasarkan indikator penilaian	Menentukan tingkat kematangan penerapan setiap klausul

4.2.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan data-data yang telah diperoleh dari dokumentasi perusahaan dan beberapa sumber literatur yang relevan. Data sekunder yang digunakan meliputi dokumen Sistem Manajemen Mutu perusahaan, SOP, instruksi kerja, flowchart proses, catatan mutu, LPMR, laporan audit, risalah rapat, dokumen sasaran mutu, serta studi literatur yang berkaitan dengan ISO 9001:2015, *Clause-Based Assessment*, *maturity level*, dan Gap Analysis. Dokumen SMM digunakan untuk menilai komitmen perusahaan dalam menerapkan sistem manajemen mutu, termasuk kebijakan mutu, sasaran mutu, ruang lingkup sistem serta pengendalian informasi terdokumentasi. SOP, instruksi kerja, dan flowchart proses digunakan untuk penilaian terhadap perusahaan telah memiliki pedoman kerja yang terdokumentasi dan integrasinya dalam pelaksanaan operasional. Catatan mutu dan laporan pemantauan manajemen risiko digunakan sebagai bukti penerapan proses, sedangkan laporan audit dan risalah rapat sebagai bukti penilaian pelaksanaan evaluasi, pengendalian, dan tindak lanjut perbaikan.

Tabel 4. 2 Data Sekunder yang diperoleh

No	Data Sekunder	Data yang diperoleh	Deskripsi
1	Dokumen Sistem Manajemen Mutu	Kebijakan mutu, sasaran mutu, ruang lingkup sistem manajemen mutu	Menilai komitmen, arah kebijakan, dan dasar penerapan Sistem Manajemen Mutu

No	Data Sekunder	Data yang diperoleh	Deskripsi
2	SOP dan instruksi kerja	Standar Operasional Prosedur, Work Instruction, pedoman kerja	Menilai dokumentasi dan pengendalian proses operasional
3	Flowchart proses	Alur proses layanan sertifikasi dan proses pendukung	Menilai hubungan antarproses dan kejelasan alur kerja
4	Catatan mutu	Formulir kerja, rekaman kegiatan, catatan pelaksanaan proses	Menjadi bukti objektif bahwa proses telah diterapkan
5	Laporan layanan sertifikasi	Laporan hasil kegiatan, dokumen output layanan, bukti pelaksanaan pekerjaan	Menilai pengendalian output layanan dan kesesuaian pelaksanaan proses
6	Laporan audit dan tindak lanjut	Laporan audit internal, temuan audit, tindakan korektif	Menilai pelaksanaan evaluasi kinerja dan perbaikan sistem
7	Risalah rapat dan tinjauan manajemen	Notulen rapat, hasil evaluasi, keputusan tindak lanjut	Menilai proses komunikasi, evaluasi, dan pengambilan keputusan
8	Dokumen pendukung lainnya	KPI, laporan risiko, program kerja, laporan kepuasan pelanggan	Mendukung penilaian pada aspek planning, performance evaluation, dan improvement
9	Literatur	ISO 9001:2015, jurnal, buku, dan penelitian terdahulu	Menjadi dasar teori, metode, dan pembandingan hasil penelitian

4.2.3 Evidence Penilaian *Clause-Based Assessment*

Evidence atau bukti objektif merupakan dasar utama dalam pemberian skor *maturity level* pada metode *Clause Based Assessment*. Pada setiap klausul dan subklausul ISO 9001:2015 dinilai berdasarkan kesesuaian antara persyaratan standar dengan kondisi aktual perusahaan yang dibuktikan melalui data observasi, wawancara, dan dokumen pendukung. *Evidence* yang digunakan dalam penelitian ini tidak hanya berfungsi sebagai bukti keberadaan dokumen, tetapi juga sebagai dasar untuk menilai sejauh mana dokumen dan prosedur tersebut diterapkan dalam pelaksanaan operasional. Dengan begitu, penilaian *maturity level* tidak hanya didasarkan pada ada atau tidaknya dokumen, namun juga dengan memperhatikan konsistensi dan integrasi dari penerapan, pemantauan, evaluasi, dan perbaikan yang dilakukan.

Tabel 4. 3 Evidence Penilaian *Checklist Assessment*

Sub klausul	Indikator Penilaian	Fokus Penilaian	Evidence	Sumber Data
4.1	Memahami organisasi dan konteksnya	Identifikasi isu internal dan eksternal yang memengaruhi penerapan Sistem Manajemen Mutu	Dokumen konteks organisasi, analisis isu internal-eksternal, dokumen risiko, hasil wawancara	Studi dokumentasi, wawancara
4.2	Memahami kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan	Identifikasi pihak berkepentingan dan kebutuhan yang relevan dengan layanan sertifikasi	Daftar stakeholder, kebutuhan pelanggan, persyaratan regulator, dokumen komunikasi pelanggan	Studi dokumentasi, wawancara
4.3	Menentukan ruang lingkup Sistem Manajemen Mutu	Penetapan ruang lingkup penerapan ISO 9001:2015 pada layanan sertifikasi	Dokumen ruang lingkup SMM, profil layanan sertifikasi, dokumen sistem manajemen	Studi dokumentasi
4.4	Sistem Manajemen Mutu dan prosesnya	Penetapan proses SMM, interaksi proses, serta pengendalian proses yang diperlukan	Peta proses bisnis, flowchart proses, SOP, instruksi kerja, dokumen proses layanan	Studi dokumentasi, observasi

Sub kla sul	Indikator Penilaian	Fokus Penilaian	Evidence	Sumber Data
5.1.1	Kepemimpin an dan komitmen	Komitmen pimpinan dalam mendukung penerapan dan efektivitas Sistem Manajemen Mutu	Kebijakan mutu, risalah rapat, arahan manajemen, dokumentasi sosialisasi, hasil wawancara	Studi dokumentasi, wawancara
5.1.2	Fokus pada pelanggan	Peran manajemen dalam memastikan kebutuhan pelanggan dan persyaratan layanan dipenuhi	Laporan kepuasan pelanggan, dokumen keluhan pelanggan, hasil survei pelanggan, laporan tindak lanjut	Studi dokumentasi, wawancara
5.2.1	Kebijakan mutu	Penetapan, penerapan, dan komunikasi kebijakan mutu di lingkungan perusahaan	Dokumen kebijakan mutu, dokumen sasaran mutu, bukti sosialisasi kebijakan mutu	Studi dokumentasi
5.2.2	Komunikasi dan pengendalian implementasi sistem mutu	Mekanisme manajemen dalam mengawal penerapan kebijakan dan prosedur mutu	Risalah rapat koordinasi, briefing internal, hasil wawancara, bukti monitoring implementasi	Studi dokumentasi, wawancara, observasi
5.3	Peran, tanggung jawab, dan wewenang organisasi	Kejelasan struktur organisasi, tugas, tanggung jawab, dan wewenang personel	Struktur organisasi, job description, SK penugasan, dokumen pembagian tanggung jawab	Studi dokumentasi
6.1	Tindakan untuk menangani risiko dan peluang	Identifikasi risiko dan peluang yang dapat memengaruhi pencapaian sasaran mutu	Dokumen identifikasi risiko, laporan manajemen risiko, risk register, program pengendalian risiko	Studi dokumentasi
6.2.1	Integrasi tindakan risiko ke dalam proses	Penerapan tindakan untuk mengendalikan risiko dan peluang dalam proses	Program kerja pengendalian mutu dan risiko, rencana aksi, laporan pemantauan risiko	Studi dokumentasi, wawancara

Sub klau sul	Indikator Penilaian	Fokus Penilaian	Evidence	Sumber Data
		bisnis		
6.2.2	Sasaran mutu dan perencanaan pencapaiannya	Penetapan sasaran mutu yang terukur dan sesuai arah perusahaan	Dokumen sasaran mutu, KPI, target unit kerja, laporan pencapaian kinerja	Studi dokumentasi
6.3	Pemantauan pencapaian sasaran mutu	Monitoring dan evaluasi terhadap pencapaian sasaran mutu	Laporan KPI, evaluasi sasaran mutu, risalah rapat evaluasi kinerja	Studi dokumentasi, wawancara
7.1	Sumber daya	Ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan Sistem Manajemen Mutu	Dokumen kebutuhan sumber daya, struktur organisasi, data fasilitas kerja, hasil observasi	Studi dokumentasi, observasi
7.2	Kompetensi	Pemenuhan kompetensi personel yang terlibat dalam layanan sertifikasi	Data kompetensi personel, sertifikat pelatihan, rekaman pelatihan, matriks kompetensi	Studi dokumentasi
7.3	Kesadaran	Kesadaran personel terhadap kebijakan mutu, sasaran mutu, dan kontribusi terhadap SMM	Dokumentasi sosialisasi, briefing internal, hasil wawancara personel	Wawancara, studi dokumentasi
7.4	Komunikasi	Mekanisme komunikasi internal dan eksternal terkait Sistem Manajemen Mutu	Risalah rapat, email internal, memo, dokumentasi komunikasi pelanggan	Studi dokumentasi, wawancara
7.5.1	Informasi terdokumenta si	Ketersediaan dokumen yang diperlukan dalam penerapan SMM	Dokumen SOP, WI, formulir, kebijakan mutu, dokumen sistem manajemen	Studi dokumentasi

Sub klau sul	Indikator Penilaian	Fokus Penilaian	Evidence	Sumber Data
7.5.2	Pembuatan dan pembaruan informasi terdokumentasi	Mekanisme penyusunan, revisi, dan pengesahan dokumen	Daftar induk dokumen, riwayat revisi, dokumen persetujuan, prosedur pengendalian dokumen	Studi dokumentasi
7.5.3	Pengendalian informasi terdokumentasi	Pengendalian distribusi, penyimpanan, akses, dan penggunaan dokumen	Daftar distribusi dokumen, arsip dokumen, rekaman dokumen, bukti penggunaan dokumen kerja	Studi dokumentasi, observasi
8.1	Perencanaan dan pengendalian operasional	Perencanaan dan pengendalian proses layanan sertifikasi	SOP layanan sertifikasi, flowchart proses, instruksi kerja, dokumen rencana kerja	Studi dokumentasi, observasi
8.2	Persyaratan produk dan jasa	Penentuan serta pemenuhan persyaratan pelanggan dan regulasi pada layanan sertifikasi	Dokumen permintaan pelanggan, kontrak/penawaran, persyaratan layanan, hasil verifikasi dokumen pelanggan	Studi dokumentasi
8.3	Design & development	Proses pengendalian proses desain dan pengembangan secara sistematis	Prosedur desain, dokumen desain, hasil review dan validasi desain	Studi dokumentasi, wawancara
8.4	Pengendalian proses, produk, dan jasa dari pihak eksternal	Pengendalian terhadap pihak eksternal yang berpengaruh pada layanan	Dokumen evaluasi vendor/mitra, daftar pihak eksternal, dokumen pengendalian pemasok	Studi dokumentasi
8.5	Produksi dan penyediaan jasa	Pelaksanaan proses layanan sesuai prosedur dan standar yang ditetapkan	SOP operasional, WI, formulir kerja, berita acara kegiatan, laporan pelaksanaan layanan	Studi dokumentasi, observasi
8.6	Pelepasan produk dan	Pemeriksaan atau validasi output	Laporan hasil layanan, dokumen verifikasi	Studi dokumentasi

Sub klausul	Indikator Penilaian	Fokus Penilaian	Evidence	Sumber Data
	jasa	layanan sebelum diserahkan kepada pelanggan	output, bukti persetujuan hasil kerja	
8.7	Pengendalian output yang tidak sesuai	Pengendalian apabila terdapat ketidaksesuaian output layanan	Formulir ketidaksesuaian, laporan koreksi, tindakan korektif, bukti tindak lanjut	Studi dokumentasi, wawancara
9.1	Pemantauan, pengukuran, analisis, dan evaluasi	Monitoring kinerja proses, sasaran mutu, dan kepuasan pelanggan	Laporan KPI, laporan kepuasan pelanggan, data monitoring kinerja, hasil evaluasi proses	Studi dokumentasi
9.2	Audit internal	Pelaksanaan audit internal untuk menilai kesesuaian SMM	Program audit internal, laporan audit internal, temuan audit, daftar hadir audit	Studi dokumentasi
9.3	Tinjauan manajemen	Evaluasi manajemen terhadap efektivitas Sistem Manajemen Mutu	Risalah tinjauan manajemen, bahan rapat, keputusan tindak lanjut, laporan evaluasi kinerja	Studi dokumentasi, wawancara
10.1	Umum / peluang perbaikan	Identifikasi peluang perbaikan terhadap sistem dan proses layanan	Hasil evaluasi kinerja, laporan audit, masukan pelanggan, hasil tinjauan manajemen	Studi dokumentasi, wawancara
10.2	Ketidaksesuaian dan tindakan korektif	Penanganan ketidaksesuaian dan pelaksanaan tindakan korektif	Laporan temuan audit, formulir tindakan korektif, bukti tindak lanjut, evaluasi penyebab masalah	Studi dokumentasi
10.3	Perbaikan berkelanjutan	Upaya peningkatan efektivitas sistem secara berkelanjutan	Program improvement, laporan evaluasi efektivitas, tindak lanjut RTM, laporan perbaikan proses	Studi dokumentasi, wawancara

Pada Tabel 4.3 terlihat *evidence* yang telah dihubungkan dengan masing-masing subklausul ISO 9001:2015 yang menjadi ruang lingkup penilaian. Hubungan tersebut

digunakan untuk memastikan bahwa penilaian skor *maturity level* tidak dilakukan secara umum, namun didasari dengan bukti objektif yang relevan dengan pondasi persyaratan standar. Maka, hasil penilaian *Clause Based Assessment* dapat memperlihatkan kondisi aktual penerapan Sistem Manajemen Mutu secara lebih detail pada setiap klausul dan subklausul.

4.2.4 Hasil Wawancara

Pelaksanaan wawancara dilakukan terhadap personel yang memahami implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT SUCOFINDO Cabang Batam. Selain memperoleh informasi mengenai penerapan setiap klausul, wawancara juga digunakan untuk memverifikasi keberadaan dokumen pendukung (*evidence*) sebagai dasar pemberian skor *maturity level*. Ringkasan hasil wawancara ditunjukkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4. 4 Ringkasan Hasil Wawancara

Klausul	Fokus Wawancara	Ringkasan Hasil Wawancara	Evidence/Dokumen Pendukung
4 Context of the Organiza tion	Identifikasi isu internal dan eksternal, pihak berkepentingan, ruang lingkup SMM, serta proses bisnis perusahaan.	Perusahaan telah mengidentifikasi isu internal dan eksternal melalui kaji ulang manajemen dan analisis risiko. Pihak berkepentingan, ruang lingkup SMM, serta proses bisnis utama juga telah ditetapkan dan digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan layanan.	Risalah Tinjauan Manajemen, Register Risiko, Analisis Stakeholder, Panduan Mutu, dan <i>Business Process Map</i> .
5 Leadersh ip	Komitmen pimpinan, fokus kepada pelanggan, kebijakan mutu, serta pembagian tanggung jawab dan wewenang.	Manajemen menunjukkan komitmen melalui penetapan kebijakan dan sasaran mutu, pelaksanaan tinjauan manajemen, serta pemantauan kepuasan pelanggan. Peran dan tanggung jawab terkait SMM telah dibagi kepada Kepala Cabang, Risk Owner, Risk Officer, QHSE, dan unit kerja	Kebijakan Mutu, Code of Conduct, Pakta Integritas, Risalah Tinjauan Manajemen, Struktur Organisasi, <i>Job Description</i> , dan dokumentasi sosialisasi.

Klausul	Fokus Wawancara	Ringkasan Hasil Wawancara	Evidence/Dokumen Pendukung
		terkait.	
6 Planning	Identifikasi risiko dan peluang, penetapan sasaran mutu, serta pengendalian perubahan.	Risiko dan peluang diidentifikasi serta ditinjau secara berkala melalui register risiko dan evaluasi manajemen. Sasaran mutu ditetapkan setiap tahun dan dipantau melalui KPI. Perubahan sistem atau dokumen dilaksanakan melalui proses peninjauan, evaluasi, dan persetujuan pihak terkait.	Register Risiko, Dokumen Sasaran Mutu, KPI, Program Kerja, Form Perubahan Dokumen, dan Notulen Review.
7 Support	Penyediaan sumber daya, kompetensi, kesadaran personel, komunikasi, serta informasi terdokumentasi.	Sumber daya ditentukan berdasarkan kebutuhan masing-masing unit kerja. Kompetensi dikembangkan melalui program pelatihan, sedangkan kesadaran dan komunikasi mutu dilakukan melalui sosialisasi, rapat, email, dan media internal. Dokumen SMM dikendalikan oleh QHSE melalui mekanisme pembuatan, revisi, distribusi, penyimpanan, dan pembatasan akses.	Rencana SDM, Matriks Kompetensi, Jadwal dan Sertifikat Pelatihan, Materi Sosialisasi, Risalah Rapat, Master List Dokumen, dan SOP Pengendalian Dokumen.

Klausul	Fokus Wawancara	Ringkasan Hasil Wawancara	Evidence/Dokumen Pendukung
8 Operatio n	Perencanaan operasional, pemenuhan persyaratan pelanggan, pengembangan layanan, penyedia eksternal, penyediaan jasa, pelepasan keluaran, dan pengendalian ketidaksesuaian.	Pelaksanaan layanan direncanakan melalui program kerja, SOP, dan instruksi kerja. Persyaratan pelanggan diverifikasi sebelum layanan dilaksanakan. Penyedia eksternal dievaluasi sebelum digunakan, sedangkan sertifikat atau keluaran layanan diperiksa oleh PIC sebelum diterbitkan. Keluaran atau peralatan yang tidak sesuai diidentifikasi, dipisahkan, dan dicatat untuk ditindaklanjuti.	Program Kerja, SOP Operasional, Form Review Permintaan Pelanggan, Kontrak/SLA, Daftar Evaluasi Penyedia Eksternal, Checklist Verifikasi Sertifikat, dan Form NCR.
9 Performa nce Evaluatio n	Pemantauan dan evaluasi kinerja, audit internal, serta tinjauan manajemen.	Kinerja perusahaan dipantau melalui KPI, indikator sasaran mutu, laporan risiko, dan program QHSE. Audit internal dilaksanakan berdasarkan program tahunan dan hasilnya ditindaklanjuti. Tinjauan manajemen dilakukan secara berkala untuk mengevaluasi kinerja serta menentukan keputusan dan tindakan lanjutan.	Laporan KPI, Laporan Risiko, Program dan Laporan Audit Internal, Surat Tugas Auditor, Risalah Tinjauan Manajemen, dan bukti tindak lanjut.
10 Improve ment	Identifikasi peluang peningkatan, penanganan ketidaksesuaian, tindakan korektif, dan peningkatan berkelanjutan.	Peluang peningkatan diperoleh dari evaluasi KPI, hasil audit, survei kepuasan pelanggan, dan tinjauan manajemen. Ketidaksesuaian dianalisis dan ditindaklanjuti melalui tindakan korektif. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar penyusunan program peningkatan dan perbaikan berkelanjutan.	Program Improvement, Form Corrective Action, Laporan Audit, Evaluasi KPI, Hasil Survei Kepuasan Pelanggan, dan Laporan Tindak Lanjut.

4.3 Gambaran Umum Penilaian Maturity

Penilaian *maturity level* dilakukan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kematangan penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada sertifikasi di PT Sucofindo Cabang Batam. Penilaian ini menggunakan metode *Clause-Based Assessment*, yaitu dengan menilai penerapan setiap klausul dan subklausul ISO 9001:2015 berdasarkan bukti atau evidence yang telah dikumpulkan selama penelitian. Penilaian *maturity level* difokuskan pada klausul 4 sampai dengan klausul 10 ISO 9001:2015. Klausul 1 sampai dengan klausul 3 tidak termasuk dalam objek penilaian karena klausul tersebut bersifat umum dan informatif, seperti ruang lingkup, acuan normatif, serta istilah dan definisi. Klausul tersebut tidak memuat persyaratan operasional yang secara langsung harus diterapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, penilaian hanya dilakukan pada klausul 4 sampai dengan klausul 10 karena klausul-klausul tersebut merupakan bagian utama yang berisi persyaratan Sistem Manajemen Mutu. Setiap subklausul dinilai berdasarkan bukti objektif yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Bukti-bukti tersebut kemudian dibandingkan dengan persyaratan ISO 9001:2015 untuk menentukan skor maturity level pada masing-masing subklausul. Skor yang diperoleh menggambarkan tingkat penerapan persyaratan, mulai dari apakah persyaratan tersebut sudah dijalankan, didokumentasikan, dikendalikan, dipantau, hingga dilakukan perbaikan secara berkelanjutan.

4.3.1 Klausul dan Indikator Penilaian

Dalam penelitian ini, penilaian dilakukan pada klausul 4 sampai dengan klausul 10 ISO 9001:2015. Setiap klausul memiliki cakupan persyaratan yang berbeda beda, sehingga jumlah indikator penilaian pada masing-masing klausul juga tidak sama. Indikator tersebut disusun berdasarkan subklausul yang relevan dengan penerapan Sistem Manajemen Mutu pada PT Sucofindo Cabang Batam. Secara keseluruhan, jumlah indikator yang digunakan dalam penilaian maturity level pada penelitian ini adalah sebanyak 33 indikator.

Tabel 4. 5 Jumlah Indikator Penilaian *Clause Based Assessment*

Klausul	Deskripsi Klausul	Jumlah Indikator
Klausul 4	Context of the Organization	4
Klausul 5	Leadership	5
Klausul 6	Planning	4
Klausul 7	Support	7
Klausul 8	Operation	7
Klausul 9	Performance Evaluation	3
Klausul 10	Improvement	3
Total		33

Berdasarkan Tabel 4.5, jumlah indikator terbanyak terdapat pada klausul 7 *Support* dan klausul 8 *Operation*, yaitu masing-masing sebanyak 7 indikator. Hal ini menunjukkan bahwa kedua klausul tersebut memiliki cakupan penilaian yang lebih luas dibandingkan klausul lainnya. Klausul 7 mencakup aspek pendukung penerapan Sistem Manajemen Mutu, seperti sumber daya, kompetensi, kesadaran, komunikasi, dan informasi terdokumentasi. Sementara itu, klausul 8 berfokus pada proses operasional layanan, mulai dari perencanaan, pengendalian proses, persyaratan layanan, hingga pengendalian output layanan.

Adapun klausul 9 dan klausul 10 memiliki jumlah indikator yang lebih sedikit karena ruang lingkup penilaiannya lebih terfokus. Klausul 9 menilai aspek evaluasi kinerja, seperti pemantauan, pengukuran, audit internal, dan tinjauan manajemen. Sedangkan klausul 10 berfokus pada ketidaksesuaian, tindakan korektif, serta upaya perbaikan berkelanjutan dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu.

4.3.2 Kriteria Penilaian Maturity Level

Penilaian *maturity level* pada penelitian ini menggunakan skala 0 sampai dengan 4. Skala ini digunakan untuk menggambarkan tingkat kematangan penerapan setiap persyaratan ISO 9001:2015 pada subklausul yang dinilai. Semakin tinggi skor yang diberikan, maka semakin baik tingkat penerapan Sistem Manajemen Mutu pada aspek

tersebut. Adapun kriteria penilaian *maturity level* dengan skala 0–4 dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Skor *maturity level*

Skor	Level	Keterangan
0	<i>Not Implemented</i>	Perusahaan tidak memiliki proses, tidak ada dokumentasi, dan tidak ada praktik yang berkaitan dengan persyaratan klausul ISO 9001:2015 yang dinilai.
1	<i>Initial</i>	Proses sudah dilakukan secara informal atau berdasarkan kebiasaan individu, belum terdokumentasi, dan tidak diterapkan secara konsisten.
2	<i>Defined</i>	Proses sudah terdokumentasi secara formal (SOP, WI, kebijakan), namun penerapannya belum konsisten atau belum sepenuhnya dipantau efektivitasnya.
3	<i>Managed</i>	Proses terdokumentasi dan diterapkan secara konsisten, disertai pemantauan, pengukuran, dan pengendalian untuk memastikan kesesuaian terhadap persyaratan ISO.
4	<i>Optimized</i>	Proses dikelola secara konsisten, dievaluasi secara berkala, dan ditingkatkan melalui perbaikan berkelanjutan berbasis data, audit, dan analisis kinerja.

Berdasarkan Tabel 4.6, skor 0 menunjukkan bahwa persyaratan belum diterapkan oleh organisasi, sedangkan skor 4 menunjukkan bahwa persyaratan telah diterapkan dengan baik, terdokumentasi, dikendalikan, serta telah dilakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan. Dalam penelitian ini, pemberian skor *maturity level* tidak hanya dilihat dari ada atau tidaknya dokumen pendukung, tetapi juga mempertimbangkan kesesuaian penerapan di lapangan, konsistensi pelaksanaan, proses pemantauan, evaluasi, serta tindak lanjut perbaikan terhadap setiap persyaratan ISO 9001:2015 yang dinilai.

4.3.3 Rentang Interpretasi Maturity Level

Setelah masing-masing indikator diberikan skor, nilai *maturity level* pada setiap klausul dihitung dengan cara menjumlahkan seluruh skor indikator yang terdapat pada klausul tersebut, kemudian membaginya dengan jumlah indikator yang dinilai. Nilai yang diperoleh merupakan rata-rata *maturity level* untuk masing-masing klausul. Selanjutnya, hasil rata-rata tersebut diinterpretasikan berdasarkan rentang kategori yang telah

ditentukan, sehingga dapat diketahui tingkat kematangan penerapan Sistem Manajemen Mutu pada setiap klausul ISO 9001:2015.

Tabel 4. 7 Rentang Skor *Maturity Level*

Rentang Skor	Level
0,00 – 0,49	<i>Not Implemented</i>
0,50 – 1,49	<i>Initial</i>
1,50 – 2,49	<i>Defined</i>
2,50 – 3,49	<i>Managed</i>
3,50 – 4,00	<i>Optimized</i>

Berdasarkan Tabel 4.7, rentang skor *maturity level* digunakan untuk menginterpretasikan hasil rata-rata penilaian pada setiap klausul ISO 9001:2015. Rentang tersebut menunjukkan posisi kematangan penerapan sistem manajemen mutu, mulai dari level *Not Implemented* hingga *Optimized*. Hasil rata-rata *maturity level* yang diperoleh dari setiap klausul kemudian dikategorikan berdasarkan rentang tersebut. Selanjutnya, hasil penilaian digunakan sebagai dasar dalam pengolahan data *maturity level* pada masing-masing klausul.

4.4 Pengolahan Data Maturity Level

Pengolahan data *maturity level* ini dilakukan berdasarkan hasil penilaian tiap tiap klausul dan subklausul ISO 9001:2015 yang sudah diterapkan dalam checklist *Clause-Based Assessment*. Setiap indikator subklausul diberikan skor berdasarkan evidence yang diperoleh melalui proses pengambilan dan pengumpulan data yang telah dilakukan. Skor yang didapatkan kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan total skor untuk masing-masing klausul. Kemudian total skor akan dibagi dengan jumlah indikator yang dinilai untuk memperoleh nilai rata-rata *maturity level*.

4.4.1 Pengolahan Data Klausul 4 - *Context of the Organization*

Klausul 4 ISO 9001:2015 membahas mengenai konteks organisasi, pada klausul ini menekankan pentingnya organisasi dalam memahami isu internal dan eksternal, kebutuhan dan harapan para *stakeholder*, ruang lingkup Sistem Manajemen Mutu, serta proses-proses yang dibutuhkan dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu. Penilaian

pada klausul 4 dilakukan terhadap 4 indikator subklausul. Berikut adalah tabel skor untuk klausul 4 Konteks Organisasi.

Tabel 4. 8 *Checklist Assessment Maturity Level* klausul 4

Sub Klausul	Indikator Penilaian	Evidence	Skor (0–4)	Level
4.1	<i>Understanding the organization and its context</i>	Risk Register, Notulen manajemen eval risiko, LPMR Des 2025, Monitoring triwulan isu internal/ eksternal, Evaluasi kebutuhan stakeholder dalam MR, hasil wawancara	3	<i>Managed</i>
4.2	<i>Understanding the needs and expectations of interested parties</i>	Stakeholder list, Daftar rekanan 2025, Laporan Survey kepuasan pelanggan, Evaluasi kebutuhan stakeholder triwulan	3	<i>Managed</i>
4.3	<i>Determining the scope of the quality management system</i>	SK Kemenkumham, Kebijakan Mutu 2025, NIB & Legalitas usaha, Daftar Induk dokumen	2	<i>Defined</i>
4.4	<i>Quality management system and its processes</i>	SOP utama & pendukung, Monitoring KPI, Laporan pengendalian mutu, Audit Internal	3	<i>Managed</i>
Total			11	
Rata-rata Maturity Level			2,75	<i>Managed</i>

Berdasarkan Tabel 4.8, klausul 4 memperoleh total skor sebesar 11 dari 4 indikator subklausul yang dilakukan penilaian. Nilai rata-rata maturity level pada klausul 4 didapatkan sebesar 2,75. Berdasarkan rentang interpretasi maturity level, nilai tersebut termasuk dalam level *Managed*.

4.4.2 Pengolahan Data Klausul 5 – *Leadership*

Pada klausul 5 ISO 9001:2015 membahas mengenai kepemimpinan dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu. Klausul ini menekankan peran pemimpin dalam menunjukkan komitmen terhadap sistem manajemen mutu, memastikan fokus terhadap kepuasan pelanggan, menetapkan kebijakan mutu, serta menetapkan peran, tanggung jawab, dan wewenang dalam organisasi. Penilaian pada klausul ini dilakukan terhadap 5 indikator subklausul. Berikut adalah tabel skor nya.

Tabel 4. 9 *Checklist Assessment Maturity Level* klausul 5

Sub Klausul	Indikator Penilaian	Evidence	Skor (0–4)	Level
5.1.1	<i>Leadership and commitment (general)</i>	Notulen RTM, Keputusan Manajemen, Monitoring KPI, Tindak lanjut perbaikan	3	<i>Managed</i>
5.1.2	<i>Customer focus</i>	Survey kepuasan pelanggan, SLA monitoring, KPI pelayanan	3	<i>Managed</i>
5.2.1	<i>Establishing the quality policy</i>	Kebijakan mutu 2025	2	<i>Defined</i>
5.2.2	<i>Communicating the quality policy</i>	Materi sosialisasi, Bukti komunikasi internal, Memorandum Code of Conduct	2	<i>Defined</i>
5.3	<i>Organizational roles, responsibilities, and authorities</i>	Struktur organisasi, Job description, SK Unit, terdapat temuan audit klausul 5.3	2	<i>Defined</i>
Total			12	
Rata-rata Maturity Level			2,40	<i>Defined</i>

Berdasarkan tabel 4.9, pada klausul 5 ini diperoleh total skor sebesar 12 dari 5 indikator subklausul yang dinilai. Nilai rata-rata maturity level pada klausul 5 didapatkan sebesar 2,40. Berdasarkan rentang interpretasi maturity level ini, nilai tersebut termasuk dalam level *Defined*.

4.4.3 Pengolahan Data Klausul 6 – *Planning*

Klausul 6 ISO 9001:2015 membahas mengenai perencanaan dalam Sistem Manajemen Mutu. Pada klausul ini menjelaskan pentingnya organisasi dalam menentukan risiko dan peluang, merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan untuk menangani risiko dan peluang tersebut, lalu menetapkan sasaran mutu, serta merencanakan perubahan yang dapat memengaruhi Sistem Manajemen Mutu. Penilaian pada klausul 6 dilakukan terhadap 4 indikator subklausul. Berikut adalah tabel skor untuk klausul 6.

Tabel 4. 10 *Checklist Assessment Maturity Level* klausul 6

Sub Klausul	Indikator Penilaian	Evidence	Skor (0–4)	Level
6.1	<i>Actions to address risks and opportunities</i>	Risk register, Kajian risiko triwulan, Program kerja RO & QSHE	4	<i>Optimized</i>
6.2.1	<i>Quality objectives</i>	KPI bulanan, Target mutu, Monitoring KPI bulanan	3	<i>Managed</i>
6.2.2	<i>Planning to achieve quality objectives</i>	Program kerja 2025, Rencana improve SLA, Proker K3	3	<i>Managed</i>
6.3	<i>Planning of changes</i>	Notulen RTM, Pembahasan perubahan operasional	2	<i>Defined</i>
Total			12	
Rata-rata Maturity Level			3,00	<i>Managed</i>

Berdasarkan tabel 4.10, klausul 6 memperoleh total skor sebesar 12 dari 4 indikator subklausul yang telah dinilai. Nilai rata-rata pada klausul 6 diperoleh sebesar 3,00. Berdasarkan rentang interpretasi, maka nilai tersebut termasuk dalam level *Managed*.

4.4.4 Pengolahan Data Klausul 7 – Support

Klausul 7 ISO 9001:2015 membahas mengenai dukungan yang diperlukan dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu. Klausul ini mencakup aspek sumber daya, kompetensi, kesadaran, komunikasi, serta informasi terdokumentasi. Penilaian pada klausul 7 dilakukan terhadap 7 indikator subklausul. Berikut adalah tabel skor untuk klausul 7 Support.

Tabel 4. 11 *Checklist Assessment Maturity Level* Klausul 7

Sub Klausul	Indikator Penilaian	Evidence	Skor (0–4)	Level
7.1	<i>Resources</i>	Matrix Kompetensi 2025, Proker RO & QSHE 2025, Proker K3, Monitoring KPI	2	<i>Defined</i>
7.2	<i>Competence</i>	Matriks kompetensi 2025, training record, Job desc unit	2	<i>Defined</i>
7.3	<i>Awareness</i>	Sosialisasi CoC, Pedoman etika usaha, WBS, Bukti	3	<i>Managed</i>

Sub Klausul	Indikator Penilaian	Evidence	Skor (0–4)	Level
		komunikasi prosedur		
7.4	<i>Communication</i>	Risalah rapat manajemen, Bukti komunikasi pedoman & prosedur, Email distribusi prosedur	3	<i>Managed</i>
7.5.1	<i>General (Documented Information)</i>	Daftar induk dokumen, Manual mutu, SOP terdokumentasi	3	<i>Managed</i>
7.5.2	<i>Creating and updating</i>	Riwayat revisi dokumen, Tinjauan dokumen darurat, Prosedur K3 revisi terbaru	3	<i>Managed</i>
7.5.3	<i>Control of documented information</i>	SOP pengendalian dokumen, Daftar induk dokumen, Distribusi via email resmi	3	<i>Managed</i>
Total			19	
Rata-rata Maturity Level			2,71	<i>Managed</i>

Berdasarkan Tabel 4.11, klausul 7 memperoleh total skor sebesar 19 dari 7 indikator subklausul yang dinilai. Nilai rata-rata *maturity level* pada klausul 7 diperoleh sebesar 2,71. Berdasarkan rentang interpretasi *maturity level*, nilai tersebut termasuk dalam level *Managed*.

4.4.5 Pengolahan Data Klausul 8 – Operation

Klausul 8 ISO 9001:2015 membahas mengenai proses operasional dalam penyediaan produk dan jasa. Klausul ini mencakup perencanaan dan pengendalian operasional, persyaratan produk dan jasa, pengendalian proses dari pihak eksternal, penyediaan jasa, pelepasan output, serta pengendalian output yang tidak sesuai. Penilaian pada klausul 8 dilakukan terhadap 7 indikator subklausul. Berikut adalah tabel skor untuk klausul 8 Operation.

Tabel 4. 12 *Checklist Assessment Maturity Level* Klausul 8

Sub Klausul	Indikator Penilaian	Evidence	Skor (0–4)	Level
-------------	---------------------	----------	------------	-------

Sub Klausul	Indikator Penilaian	Evidence	Skor (0–4)	Level
8.1	<i>Operational planning and control</i>	SOP operasional, Catatan pelaksanaan kegiatan, Monitoring KPI layanan	3	<i>Managed</i>
8.2	<i>Requirements for products and services</i>	Kontrak, SLA, Review persyaratan pelanggan	2	<i>Defined</i>
8.3	<i>Design & development (jika applicable)</i>	SOP operasional layanan, Daftar induk dokumen, Aktivitas desain terbatas pada layanan tertentu	2	<i>Defined</i>
8.4	<i>Control of externally provided processes</i>	Daftar rekanan perusahaan 2025, Kontrak, Terdapat temuan audit klausul 8.4	2	<i>Defined</i>
8.5	<i>Production and service provision</i>	Intruksi kerja, Catatan pelaksanaan layanan, Monitoring KPI layanan	2	<i>Defined</i>
8.6	<i>Release of products and services</i>	Checklist inpeksi, Approval release, Catatan verifikasi	3	<i>Managed</i>
8.7	<i>Control of nonconforming outputs</i>	Laporan NCR (laporan ketidaksesuaian), Tindakan penanganan, Monitoring corrective action	3	<i>Managed</i>
Total			17	
Rata-rata Maturity Level			2,43	<i>Defined</i>

Berdasarkan Tabel 4.12, klausul 8 mendapatkan total skor sebesar 17 dari 7 indikator subklausul yang dinilai. Nilai rata-rata maturity level pada klausul 8 diperoleh sebesar 2,43. Berdasarkan rentang interpretasi maturity level, nilai tersebut termasuk dalam level *Defined*.

4.4.6 Pengolahan Data Klausul 9 – *Performance Evaluation*

Pada klausul 9 ISO 9001:2015 membahas mengenai evaluasi kinerja dalam Sistem Manajemen Mutu. Klausul ini mencakup pemantauan, pengukuran, analisis, evaluasi, audit internal, serta tinjauan manajemen. Penilaian pada klausul 9 dilakukan terhadap 3

indikator subklausul. Berikut adalah tabel skor untuk klausul 9 *Performance Evaluation*.

Tabel 4. 13 *Checklist Assessment Maturity Level* Klausul 9

Sub Klausul	Indikator Penilaian	Evidence	Skor (0–4)	Level
9.1	<i>Monitoring, measurement, analysis, and evaluation</i>	Laporan Manajemen risiko, Proker K3, Monitoring KPI bulanan, Laporan Evaluasi kinerja	4	<i>Optimized</i>
9.2	<i>Audit internal</i>	Program Audit, Laporan audit internal, Monitoring tindak lanjut	3	<i>Managed</i>
9.3	<i>Management review</i>	Notulen RTM, Monitoring & Evaluasi K3L, Pembahasan KPI dan piutang, Data IKP & tren 3 tahun	3	<i>Managed</i>
Total			10	
Rata-rata Maturity Level			3,33	<i>Managed</i>

Berdasarkan Tabel 4.13 diatas, klausul 9 memiliki total skor sebesar 10 dari 3 indikator subklausul yang dinilai. Nilai rata-rata maturity level pada klausul 9 diperoleh sebesar 3,33. Berdasarkan rentang interpretasi maturity level, nilai tersebut termasuk dalam level *Managed*.

4.4.7 Pengolahan Data Klausul 10 – *Improvement*

Pada klausul 10 ISO 9001:2015 membahas mengenai peningkatan dalam Sistem Manajemen Mutu. Klausul ini mencakup identifikasi peluang perbaikan, penanganan ketidaksesuaian, tindakan korektif, serta perbaikan berkelanjutan. Penilaian pada klausul 10 dilakukan terhadap 3 indikator subklausul. Berikut adalah tabel skor untuk klausul 10 *Improvement*.

Tabel 4. 14 *Checklist Assessment Maturity Level* Klausul 10

Sub Klausul	Indikator Penilaian	Evidence	Skor (0–4)	Level
10.1	<i>General</i>	Rencana improve SLA, Program peningkatan mutu, RTM evaluasi kinerja	3	<i>Managed</i>

10.2	<i>Nonconformity and corrective action</i>	Audit internal, Laporan ketidaksesuaian, Corrective action report, Monitoring tindakan perbaikan	3	<i>Managed</i>
10.3	<i>Continual improvement</i>	Monitoring KPI bulanan, Survey Kepuasan pelanggan 2024, RTM dan rencana improve SLA, Tindak lanjut audit internal	3	<i>Managed</i>
Total			9	
Rata-rata Maturity Level			3,00	<i>Managed</i>

Berdasarkan Tabel 4.14 diatas, klausul 10 mendapatkan total skor sebesar 9 dari 3 indikator subklausul yang dinilai. Nilai rata-rata maturity level pada klausul 10 diperoleh sebesar 3,00. Berdasarkan rentang interpretasi maturity level, nilai tersebut termasuk dalam level *Managed*.

4.5 Rekapitulasi Hasil *Maturity Level*

Setelah dilakukan pengolahan data maturity level pada setiap klausul ISO 9001:2015, hasil penilaian kemudian direkapitulasi untuk mengetahui tingkat kematangan penerapan Sistem Manajemen Mutu secara keseluruhan. Rekapitulasi ini memuat jumlah indikator, total skor, skor maksimum, nilai rata-rata maturity level, serta level kematangan pada masing-masing klausul. Rekapitulasi hasil penilaian kematangan keseluruhan adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 15 Rekapitulasi Tingkat Kematangan Implementasi ISO 9001:2015.

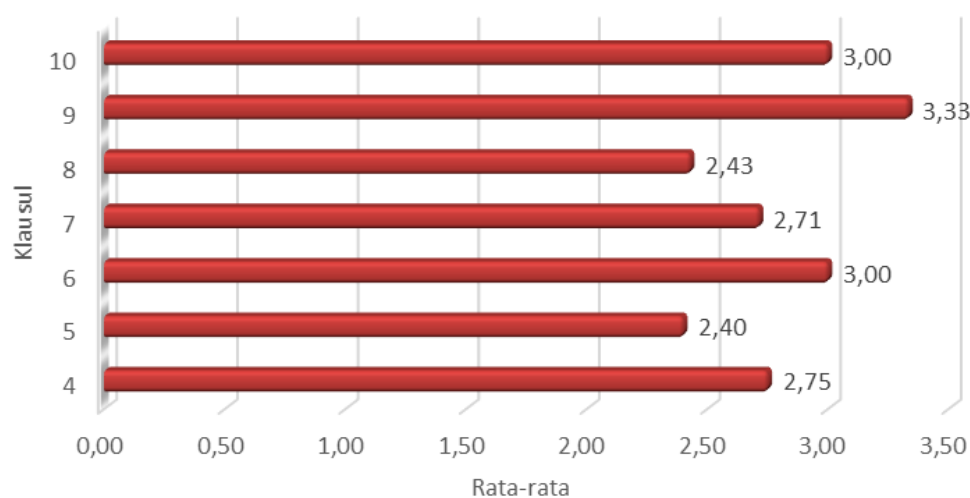
Klausul	Deskripsi	Jumlah Indikator	Total Skor	Skor Maksimum	Rata-rata Maturity	Level
4	<i>Context of Organization</i>	4	11	16	2,75	<i>Managed</i>
5	<i>Leadership</i>	5	12	20	2,40	<i>Defined</i>
6	<i>Planning</i>	4	12	16	3,00	<i>Managed</i>
7	<i>Support</i>	7	19	28	2,71	<i>Managed</i>
8	<i>Operation</i>	7	17	28	2,43	<i>Defined</i>
9	<i>Performance</i>	3	10	12	3,33	<i>Managed</i>

Klausul	Deskripsi	Jumlah Indikator	Total Skor	Skor Maksimum	Rata-rata Maturity	Level
	<i>Evaluation</i>					
10	<i>Improvement</i>	3	9	12	3,00	<i>Managed</i>
Rata-rata Keseluruhan		33	90	132	2,73	<i>Managed</i>

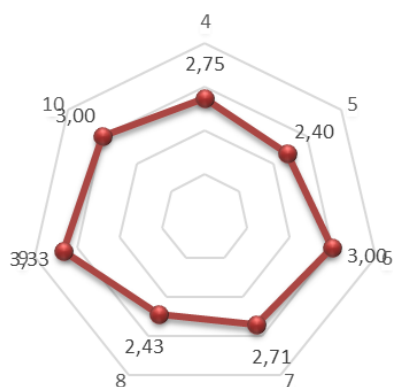
Berdasarkan Tabel 4.15, dapat diketahui bahwa tingkat kematangan implementasi ISO 9001:2015 pada PT Sucofindo bervariasi pada setiap klausul. Klausul dengan skor tertinggi terdapat pada klausul 9 (*Performance Evaluation*) dengan nilai sebesar 3,33. Selanjutnya, klausul 6 (*Planning*) dan klausul 10 (*Improvement*) juga menunjukkan skor yang relatif tinggi, masing-masing sebesar 3,00. Sementara itu, klausul dengan skor paling rendah ada pada klausul 5 (*Leadership*), dengan nilai 2,40, diikuti oleh klausul 8 (*Operation*) yang memiliki nilai sebesar 2,43. Secara keseluruhan, total skor *maturity* yang diperoleh adalah 90 dari 33 subklausul yang dinilai, sehingga rata-rata *maturity* keseluruhan sebesar 2,73. Nilai tersebut berada pada rentang 2,50–3,49 sehingga implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada PT Sucofindo Cabang Batam secara umum berada pada Level *Managed*.

4.6 Visualisasi Tingkat Kematangan

Hasil rekapitulasi maturity level pada setiap klausul ISO 9001:2015 kemudian divisualisasikan dalam bentuk *bar chart* dan *radar chart*. Visualisasi ini digunakan untuk mempermudah pembacaan hasil pengolahan data serta memperlihatkan perbandingan nilai maturity level pada setiap klausul. *Bar chart* digunakan untuk menunjukkan nilai maturity level masing-masing klausul secara berurutan. Sementara itu, *radar chart* digunakan untuk memperlihatkan pola sebaran tingkat maturity level antar klausul ISO 9001:2015. Visualisasi hasil maturity level ditunjukkan pada Gambar 4.2 dan Gambar 4.3.



Gambar 4. 2 Visualisasi Tingkat Kematangan dalam Bentuk *Bar Chart*.



Gambar 4. 3 Visualisasi Tingkat Kematangan dalam Bentuk *Radar Chart*.

Berdasarkan Gambar 4.2 dan Gambar 4.3, terlihat bahwa nilai maturity level pada setiap klausul memiliki variasi. Klausul 9 Performance Evaluation memiliki nilai maturity level tertinggi, yaitu sebesar 3,33. Sementara itu, klausul 5 Leadership

memiliki nilai maturity level terendah sebesar 2,40, diikuti oleh klausul 8 Operation sebesar 2,43. Visualisasi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar klausul berada pada level Managed, sedangkan klausul 5 dan klausul 8 berada pada level Defined. Hasil visualisasi ini selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam pengolahan data gap analysis untuk mengetahui kesenjangan antara kondisi aktual dengan target maturity level yang telah ditetapkan.

4.7 Analisis Gap

Pengolahan data gap analysis dilakukan untuk mengetahui kesenjangan antara nilai maturity level aktual dengan *target maturity level* yang telah ditetapkan dalam penelitian. *Target maturity level* yang digunakan dalam penelitian ini adalah level 3 atau *Managed*. Level tersebut menunjukkan bahwa proses telah terdokumentasi, diterapkan secara konsisten, serta telah dilakukan pemantauan dan pengendalian terhadap efektivitas penerapannya. Perhitungan gap dilakukan dengan membandingkan nilai maturity aktual pada setiap klausul dengan target maturity level. Apabila nilai gap lebih besar dari 0, maka klausul tersebut masih memiliki kesenjangan terhadap target yang ditetapkan. Apabila nilai gap sama dengan 0, maka klausul tersebut telah memenuhi target maturity level. Sementara itu, apabila nilai gap kurang dari 0, maka klausul tersebut telah melampaui target maturity level.

Tabel 4. 16 Hasil skor *Gap Analysis* Implementasi ISO 9001:2015.

Klausul	Maturity Aktual	Target Maturity	Gap	Kategori Gap
4	2,75	3	0,25	Rendah
5	2,40	3	0,60	Sedang
6	3,00	3	0,00	Tidak Ada
7	2,71	3	0,29	Rendah
8	2,43	3	0,57	Sedang
9	3,33	3	-0,33	Tidak Ada
10	3,00	3	0,00	Tidak Ada

Kategori gap ditentukan sebagai berikut:

- a. $\text{Gap} \leq 0$ = Tidak ada gap
- b. $0 < \text{Gap} \leq 0,5$ = Gap rendah

- c. $0,5 < \text{Gap} \leq 1$ = Gap sedang
- d. $\text{Gap} > 1$ = Gap tinggi

Berdasarkan Tabel 4.16, klausul yang memiliki nilai gap adalah klausul 4, klausul 5, klausul 7, dan klausul 8. Klausul 4 memiliki gap sebesar 0,25 dan termasuk dalam kategori gap rendah. Klausul 5 memiliki gap sebesar 0,60 dan termasuk dalam kategori gap sedang. Klausul 7 memiliki gap sebesar 0,29 dan termasuk dalam kategori gap rendah. Klausul 8 memiliki gap sebesar 0,57 dan termasuk dalam kategori gap sedang. Sementara itu, klausul 6 dan klausul 10 memiliki nilai gap sebesar 0,00, sehingga telah memenuhi target maturity level yang ditetapkan. Klausul 9 memiliki nilai gap sebesar -0,33, sehingga nilai maturity aktual pada klausul tersebut telah melampaui target maturity level. Dengan demikian, hasil pengolahan data gap analysis menunjukkan bahwa klausul dengan gap terbesar terdapat pada klausul 5 Leadership dan klausul 8 Operation.

BAB V

PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil penelitian yang telah diperoleh pada tahap pengolahan data menggunakan metode *Clause-Based Assessment* dan *Gap Analysis* terhadap penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada layanan sertifikasi PT Sucofindo Batam. Pembahasan dilakukan dengan menginterpretasikan hasil penilaian tingkat kematangan (*maturity level*) setiap klausul ISO 9001:2015 serta mengidentifikasi kesenjangan (*gap*) antara kondisi aktual organisasi dengan target tingkat kematangan yang ditetapkan. Interpretasi hasil penelitian dilakukan dengan mengacu pada teori Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015, konsep *maturity level*, prinsip *continuous improvement*, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan. Melalui pembahasan ini diharapkan dapat diketahui sejauh mana efektivitas implementasi Sistem Manajemen Mutu pada layanan sertifikasi PT Sucofindo Batam, faktor-faktor yang memengaruhi tingkat kematangan implementasi, serta area yang masih memerlukan peningkatan agar sistem manajemen mutu dapat berjalan secara lebih efektif dan berkelanjutan.

5.1 Pembahasan Hasil Maturity Level ISO 9001:2015

Pengukuran tingkat kematangan (*maturity level*) pada penelitian ini dilakukan menggunakan metode *Clause-Based Assessment* terhadap seluruh persyaratan ISO 9001:2015 yang meliputi Klausul 4 sampai dengan Klausul 10. Penilaian dilakukan berdasarkan hasil observasi, wawancara, studi dokumentasi, serta checklist assessment yang disusun sesuai dengan persyaratan setiap klausul ISO 9001:2015. Nilai yang diperoleh pada masing-masing klausul kemudian diolah untuk mengetahui tingkat kematangan implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) pada layanan sertifikasi PT Sucofindo Batam. Hasil pengukuran tersebut memberikan gambaran mengenai kondisi aktual penerapan ISO 9001:2015 sekaligus menunjukkan sejauh mana persyaratan standar telah diimplementasikan secara efektif dalam aktivitas operasional perusahaan. Konsep *maturity level* dalam penelitian ini tidak hanya digunakan untuk mengetahui

apakah suatu persyaratan ISO telah dipenuhi atau belum dipenuhi, tetapi juga digunakan untuk menilai tingkat efektivitas implementasi dari setiap klausul. Organisasi yang memiliki tingkat kematangan tinggi tidak hanya memiliki prosedur dan dokumen yang lengkap, tetapi juga mampu memastikan bahwa seluruh prosedur tersebut dilaksanakan secara konsisten, dipantau efektivitasnya, dievaluasi secara berkala, dan dikembangkan melalui proses *continuous improvement*. Oleh karena itu, hasil pengukuran tingkat kematangan memberikan informasi yang lebih komprehensif dibandingkan hasil audit kepatuhan (*compliance audit*) yang umumnya hanya menunjukkan ada atau tidaknya kesesuaian terhadap persyaratan standar. Berdasarkan hasil pengolahan data pada Bab IV, tingkat kematangan implementasi ISO 9001:2015 di PT Sucofindo Batam menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki sistem manajemen mutu yang berjalan dengan baik. Sebagian besar klausul memperoleh nilai yang berada pada kategori Managed (Level 3) atau mendekati level tersebut. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses-proses utama dalam layanan sertifikasi telah memiliki prosedur terdokumentasi, tanggung jawab yang jelas, bukti implementasi yang memadai, serta telah dilakukan pemantauan terhadap pelaksanaan proses. Dengan kata lain, penerapan Sistem Manajemen Mutu di perusahaan tidak hanya berhenti pada penyusunan dokumen, tetapi telah menjadi bagian dari aktivitas operasional sehari-hari. Pencapaian tingkat kematangan tersebut menunjukkan bahwa PT Sucofindo Batam telah mampu mengimplementasikan prinsip-prinsip dasar ISO 9001:2015 secara konsisten. Hal ini terlihat dari adanya pengendalian terhadap proses layanan sertifikasi, pengelolaan dokumen yang terstruktur, pelaksanaan audit internal secara berkala, serta keterlibatan manajemen dalam mengevaluasi efektivitas sistem melalui kegiatan tinjauan manajemen. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki mekanisme pengendalian yang memadai dalam menjaga konsistensi kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Menurut ISO 9001:2015, penerapan Sistem Manajemen Mutu harus didasarkan pada pendekatan proses (*process approach*) dan pemikiran berbasis risiko (*risk-based thinking*). Kedua konsep tersebut bertujuan agar organisasi mampu mengidentifikasi hubungan antarproses, mengendalikan potensi risiko yang dapat memengaruhi mutu

layanan, serta meningkatkan efektivitas proses secara berkelanjutan. Berdasarkan hasil penelitian, sebagian besar proses pada layanan sertifikasi telah menunjukkan penerapan kedua konsep tersebut. Hal ini dapat dilihat dari adanya identifikasi risiko pada proses operasional, pengendalian terhadap aktivitas layanan, serta evaluasi berkala terhadap pencapaian sasaran mutu yang telah ditetapkan perusahaan. Selain pendekatan berbasis risiko, ISO 9001:2015 juga menekankan pentingnya pengambilan keputusan berdasarkan bukti (*evidence-based decision making*). Organisasi diharapkan menggunakan data hasil monitoring, audit, maupun pengukuran kinerja sebagai dasar dalam melakukan evaluasi dan pengambilan keputusan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Sucofindo Batam telah memanfaatkan berbagai informasi terdokumentasi sebagai dasar dalam mengevaluasi efektivitas implementasi Sistem Manajemen Mutu. Namun demikian, hasil penilaian juga menunjukkan bahwa pemanfaatan data tersebut masih dapat ditingkatkan, khususnya dalam mendukung proses peningkatan berkelanjutan dan penentuan prioritas perbaikan berdasarkan tingkat risiko masing-masing proses.

Apabila rata-rata hasil penilaian berada pada Level 3 (Managed), maka kondisi tersebut mengindikasikan bahwa organisasi telah mencapai tahap dimana implementasi Sistem Manajemen Mutu tidak lagi bersifat administratif, tetapi telah menjadi bagian dari budaya kerja organisasi. Pada level ini seluruh proses utama telah memiliki dokumentasi yang memadai, pelaksanaan proses dilakukan secara konsisten, serta telah tersedia mekanisme monitoring dan evaluasi terhadap efektivitas implementasi. Walaupun demikian, organisasi masih memiliki peluang untuk meningkatkan tingkat kematangan menuju Level 4 (Optimized), yaitu kondisi dimana seluruh proses telah diintegrasikan secara menyeluruh, didukung oleh analisis data yang komprehensif, inovasi proses, serta budaya *continuous improvement* yang melekat pada seluruh unit kerja. Menurut (Tarhan, 2021), organisasi dengan tingkat kematangan tinggi memiliki karakteristik berupa proses yang terdokumentasi dengan baik, indikator kinerja yang terukur, mekanisme evaluasi yang sistematis, serta kemampuan melakukan pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Organisasi pada tingkat kematangan tinggi tidak hanya memperbaiki masalah yang telah terjadi, tetapi juga mampu

melakukan tindakan preventif berdasarkan hasil analisis risiko dan tren kinerja. Apabila dibandingkan dengan teori tersebut, kondisi PT Sucofindo Batam menunjukkan bahwa sebagian besar karakteristik organisasi yang matang telah dimiliki, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang memerlukan penguatan agar proses peningkatan mutu dapat berjalan secara lebih optimal.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Erina et. al., 2025) yang menyatakan bahwa organisasi dengan implementasi ISO 9001:2015 yang baik umumnya memperoleh tingkat kesesuaian yang tinggi karena telah memiliki sistem dokumentasi, pengendalian proses, serta evaluasi kinerja yang berjalan secara efektif. Demikian pula penelitian (Nasikin dan Rahardjo, 2019) menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi ISO 9001 tidak hanya ditentukan oleh kepemilikan sertifikat ISO, tetapi juga oleh konsistensi organisasi dalam menerapkan setiap persyaratan standar dalam kegiatan operasional sehari-hari. Temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian tersebut karena menunjukkan bahwa implementasi yang konsisten akan menghasilkan tingkat kematangan yang lebih tinggi. Di sisi lain, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa belum seluruh klausul mencapai target tingkat kematangan yang diharapkan. Beberapa klausul masih memiliki nilai yang relatif lebih rendah dibandingkan klausul lainnya sehingga menunjukkan adanya peluang perbaikan. Perbedaan tingkat kematangan antar klausul merupakan kondisi yang umum terjadi dalam implementasi Sistem Manajemen Mutu. Hal tersebut disebabkan oleh perbedaan karakteristik proses, tingkat kompleksitas persyaratan, ketersediaan sumber daya, maupun tingkat keterlibatan personel dalam penerapan masing-masing klausul.

Klausul yang memperoleh nilai lebih rendah menunjukkan bahwa implementasi persyaratan pada klausul tersebut masih belum sepenuhnya optimal. Kondisi tersebut tidak selalu menunjukkan adanya ketidaksesuaian (*nonconformity*), tetapi lebih menggambarkan bahwa efektivitas implementasi masih dapat ditingkatkan. Sebagai contoh, organisasi mungkin telah memiliki prosedur yang sesuai dengan persyaratan ISO 9001:2015, namun proses evaluasi terhadap efektivitas prosedur tersebut belum dilakukan secara konsisten atau belum menghasilkan tindakan peningkatan yang sistematis. Oleh karena itu, hasil *maturity level* menjadi informasi yang sangat penting

bagi perusahaan dalam menentukan prioritas pengembangan Sistem Manajemen Mutu. Dari perspektif organisasi jasa, khususnya layanan sertifikasi, tingkat kematangan implementasi Sistem Manajemen Mutu memiliki peranan yang sangat penting karena kualitas layanan sangat dipengaruhi oleh konsistensi proses. Berbeda dengan industri manufaktur yang kualitas produknya dapat diukur melalui karakteristik fisik, kualitas layanan sertifikasi lebih banyak dipengaruhi oleh kompetensi personel, keakuratan proses, objektivitas pengambilan keputusan, serta kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat kematangan implementasi ISO 9001:2015 maka semakin besar pula kemampuan organisasi dalam menjaga konsistensi kualitas layanan dan meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap hasil sertifikasi yang diberikan. Selain memberikan gambaran mengenai kondisi implementasi saat ini, hasil pengukuran *maturity level* juga menjadi dasar dalam penyusunan *Gap Analysis*. Tingkat kematangan yang diperoleh menunjukkan posisi aktual organisasi, sedangkan target tingkat kematangan menunjukkan kondisi ideal yang ingin dicapai. Selisih antara kedua kondisi tersebut menjadi dasar dalam menentukan prioritas perbaikan pada masing-masing klausul. Dengan demikian, pengukuran *maturity level* tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai instrumen pengambilan keputusan dalam penyusunan strategi peningkatan Sistem Manajemen Mutu secara berkelanjutan. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi ISO 9001:2015 pada layanan sertifikasi PT Sucofindo Batam telah berada pada tingkat yang baik dan menunjukkan tingkat kematangan yang relatif tinggi. Hal tersebut mencerminkan komitmen perusahaan dalam menerapkan Sistem Manajemen Mutu secara konsisten sesuai dengan persyaratan ISO 9001:2015. Namun demikian, masih terdapat beberapa area yang memerlukan peningkatan agar organisasi mampu mencapai tingkat kematangan yang lebih optimal. Oleh karena itu, hasil *maturity level* yang diperoleh dalam penelitian ini menjadi dasar yang penting dalam mengidentifikasi kesenjangan implementasi, menentukan prioritas perbaikan, serta menyusun rekomendasi peningkatan Sistem Manajemen Mutu yang akan dibahas pada subbab berikutnya.

5.2 Pembahasan Hasil Penilaian per Klausul

5.2.1 Klausul 4 – *Context of the Organization*

Berdasarkan hasil penilaian maturity level, klausul 4 *Context of the Organization* memperoleh nilai rata-rata sebesar 2,75 dan berada pada level *Managed*. Nilai tersebut menunjukkan bahwa PT Sucofindo telah melakukan identifikasi terhadap konteks internal dan eksternal organisasi serta kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan (*interested parties*). Proses tersebut telah terdokumentasi dan diterapkan secara cukup konsisten dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015. Berdasarkan hasil observasi dan studi dokumentasi, perusahaan telah memiliki dokumen terkait identifikasi isu internal dan eksternal organisasi, pemetaan stakeholder, serta penetapan ruang lingkup sistem manajemen mutu. *Evidence* yang ditemukan menunjukkan bahwa hasil identifikasi konteks organisasi digunakan sebagai dasar dalam penentuan ruang lingkup layanan sertifikasi dan penyusunan sistem manajemen mutu perusahaan. Selain itu, perusahaan juga telah melakukan identifikasi terhadap pihak berkepentingan yang berpengaruh terhadap proses layanan, seperti pelanggan, regulator, mitra kerja, dan internal perusahaan.

Namun demikian, hasil analisis menunjukkan bahwa pemanfaatan hasil identifikasi konteks organisasi belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam proses operasional dan pengambilan keputusan secara menyeluruh. Berdasarkan hasil wawancara dan evaluasi dokumen, pembaruan terhadap perubahan konteks organisasi belum selalu diikuti dengan penyesuaian prosedur, pengendalian proses, maupun strategi operasional secara konsisten. Kondisi ini mengindikasikan bahwa proses identifikasi konteks masih cenderung berfokus pada pemenuhan dokumentasi sistem dibandingkan sebagai dasar utama dalam pengembangan dan pengendalian proses bisnis. Dalam ISO 9001:2015, klausul *Context of the Organization* memiliki peran penting karena menjadi dasar dalam menentukan arah penerapan sistem manajemen mutu, termasuk dalam pengelolaan risiko, penetapan sasaran mutu, serta pengendalian proses operasional. Oleh karena itu, keterkaitan antara hasil identifikasi konteks dengan proses operasional perlu diperkuat agar sistem manajemen mutu dapat lebih adaptif terhadap perubahan kondisi internal maupun eksternal organisasi. Secara keseluruhan, hasil penilaian menunjukkan bahwa implementasi klausul 4 pada PT Sucofindo telah berjalan dengan baik dan berada pada

level *Managed*. Namun, perusahaan masih perlu meningkatkan integrasi antara hasil analisis konteks organisasi dengan proses operasional, evaluasi sistem, dan pengambilan keputusan agar penerapan sistem manajemen mutu dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan.

5.2.2 Klausul 5 – *Leadership*

Berdasarkan hasil penilaian maturity level, klausul 5 *Leadership* memperoleh nilai rata-rata sebesar 2,40 dan berada pada level *Defined*. Nilai tersebut menunjukkan bahwa penerapan aspek kepemimpinan dalam Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT Sucofindo telah memiliki struktur, kebijakan, dan mekanisme formal yang terdokumentasi, namun implementasinya di lapangan belum sepenuhnya berjalan secara konsisten dan menyeluruh pada seluruh proses operasional. Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan studi dokumentasi, perusahaan telah memiliki kebijakan mutu yang ditetapkan secara resmi dan disosialisasikan kepada unit kerja terkait. Selain itu, perusahaan juga telah memiliki struktur organisasi yang jelas disertai pembagian tugas, tanggung jawab, dan wewenang pada masing-masing bidang kerja. *Evidence* yang ditemukan berupa dokumen kebijakan mutu, struktur organisasi perusahaan, *job description*, risalah rapat, serta dokumentasi kegiatan sosialisasi sistem manajemen mutu menunjukkan bahwa perusahaan telah berupaya membangun sistem kepemimpinan yang mendukung implementasi ISO 9001:2015. Dari hasil wawancara dengan pihak terkait, diketahui bahwa manajemen telah melakukan komunikasi terkait sasaran mutu, target kerja, dan pentingnya penerapan sistem manajemen mutu dalam mendukung kualitas layanan sertifikasi perusahaan. Komunikasi tersebut dilakukan melalui rapat koordinasi, briefing internal, serta penyampaian kebijakan perusahaan kepada unit kerja. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki kesadaran terhadap pentingnya peran *leadership* dalam mendukung penerapan sistem manajemen mutu.

Namun demikian, hasil analisis menunjukkan bahwa keterlibatan aktif pimpinan dalam memastikan implementasi sistem berjalan secara konsisten masih belum optimal. Berdasarkan hasil observasi lapangan dan wawancara dengan beberapa personel

operasional, pengawasan langsung terhadap implementasi prosedur dan pelaksanaan sistem mutu di tingkat operasional belum dilakukan secara rutin dan menyeluruh. Keterlibatan pimpinan masih lebih dominan pada aspek administratif dan formal, seperti pengesahan dokumen, pelaksanaan rapat evaluasi, dan penyampaian arahan secara umum, dibandingkan pengawasan langsung terhadap efektivitas implementasi prosedur operasional di lapangan. Selain itu, masih ditemukan adanya variasi penerapan prosedur antar unit kerja yang menunjukkan bahwa pengendalian implementasi sistem belum berjalan secara seragam. Beberapa aktivitas operasional telah mengikuti prosedur yang ditetapkan, namun pada beberapa proses lainnya masih ditemukan ketidakkonsistenan dalam penerapan SOP, pengendalian dokumen, maupun pelaksanaan validasi proses. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa fungsi leadership dalam membangun budaya mutu dan memastikan disiplin implementasi sistem belum sepenuhnya efektif. Dalam ISO 9001:2015, klausul *Leadership* menekankan bahwa manajemen puncak memiliki tanggung jawab utama dalam memastikan efektivitas sistem manajemen mutu melalui keterlibatan aktif, penyediaan sumber daya, penguatan budaya mutu, serta integrasi sistem manajemen mutu ke dalam proses bisnis organisasi. Kepemimpinan tidak hanya berperan dalam menetapkan kebijakan dan sasaran mutu, tetapi juga memastikan bahwa seluruh proses organisasi berjalan sesuai dengan persyaratan sistem manajemen mutu secara konsisten dan berkelanjutan. Oleh karena itu, rendahnya keterlibatan aktif pimpinan dapat berdampak terhadap lemahnya pengawasan implementasi, rendahnya kesadaran mutu personel, serta munculnya variasi dalam pelaksanaan proses operasional.

Hasil analisis juga menunjukkan adanya keterkaitan antara klausul 5 (*Leadership*) dengan klausul 8 (*Operation*). Belum optimalnya keterlibatan pimpinan dalam pengawasan implementasi sistem berdampak terhadap lemahnya konsistensi pengendalian operasional di lapangan. Kondisi ini terlihat dari masih adanya perbedaan penerapan prosedur pada beberapa aktivitas layanan sertifikasi, serta belum optimalnya monitoring terhadap kesesuaian pelaksanaan proses dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan demikian, efektivitas leadership memiliki pengaruh langsung terhadap stabilitas dan konsistensi implementasi proses operasional organisasi.

Selain berdampak pada proses operasional, kondisi tersebut juga berpotensi mempengaruhi efektivitas penerapan sistem manajemen mutu secara keseluruhan. Apabila keterlibatan pimpinan dalam monitoring dan pengendalian implementasi sistem belum berjalan secara optimal, maka proses evaluasi, pengendalian risiko, dan perbaikan berkelanjutan juga dapat menjadi kurang efektif. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat peran leadership tidak hanya pada aspek administratif, tetapi juga pada pengawasan implementasi, monitoring proses operasional, evaluasi lapangan, pembinaan personel, serta penguatan budaya mutu secara berkelanjutan. Peningkatan peran pimpinan dapat dilakukan melalui monitoring implementasi prosedur secara rutin, keterlibatan langsung dalam evaluasi proses operasional, peningkatan komunikasi mutu kepada personel, serta penguatan komitmen terhadap penerapan ISO 9001:2015 di seluruh unit kerja. Selain itu, perusahaan juga perlu memastikan bahwa seluruh personel memahami pentingnya penerapan sistem manajemen mutu sebagai bagian dari budaya kerja organisasi, bukan hanya sebagai pemenuhan persyaratan dokumentasi semata. Secara keseluruhan, hasil penilaian menunjukkan bahwa implementasi klausul 5 pada PT Sucofindo telah memiliki fondasi sistem yang cukup baik dari sisi dokumentasi dan struktur organisasi. Namun demikian, perusahaan masih memerlukan peningkatan pada aspek keterlibatan aktif pimpinan, penguatan budaya mutu, dan konsistensi pengawasan implementasi sistem agar penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dapat berjalan lebih efektif, terintegrasi, dan berkelanjutan di seluruh unit kerja.

5.2.3 Klausul 6 – *Planning*

Berdasarkan hasil penilaian *maturity level*, klausul 6 *Planning* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,00 dan berada pada level *Managed*. Nilai tersebut menunjukkan bahwa proses perencanaan dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT Sucofindo telah dilaksanakan secara sistematis, terdokumentasi, dan diterapkan secara konsisten pada aktivitas organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah memiliki mekanisme perencanaan yang cukup baik dalam mendukung pencapaian sasaran mutu dan pengendalian risiko organisasi. Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan studi dokumentasi, ditemukan *evidence* berupa dokumen identifikasi

risiko dan peluang, laporan manajemen risiko, sasaran mutu perusahaan, indikator kinerja utama (*Key Performance Indicator/KPI*), serta rencana aksi yang digunakan dalam mendukung pencapaian target organisasi. Selain itu, perusahaan juga telah memiliki mekanisme pemantauan terhadap pencapaian sasaran mutu melalui monitoring KPI secara berkala. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan pendekatan berbasis risiko (*risk-based thinking*) sebagaimana dipersyaratkan dalam ISO 9001:2015. Hasil analisis menunjukkan bahwa proses identifikasi risiko dan peluang telah dilakukan pada beberapa aktivitas operasional dan manajerial perusahaan. Risiko yang diidentifikasi tidak hanya berkaitan dengan operasional layanan sertifikasi, tetapi juga mencakup risiko pencapaian sasaran kerja, pengendalian proses, dan kepatuhan terhadap persyaratan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga telah menetapkan sasaran mutu yang dijadikan sebagai acuan dalam pengukuran kinerja unit kerja dan evaluasi pencapaian target organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak terkait, diketahui bahwa penyusunan sasaran mutu dan rencana kerja dilakukan secara periodik dan disesuaikan dengan target perusahaan. Monitoring terhadap pencapaian sasaran mutu juga dilakukan melalui evaluasi KPI dan rapat evaluasi kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki proses planning yang mendukung pengendalian dan pengukuran kinerja organisasi secara cukup baik. Dalam ISO 9001:2015, klausul *Planning* memiliki peran penting dalam memastikan bahwa organisasi mampu mengidentifikasi risiko dan peluang yang dapat mempengaruhi kesesuaian produk maupun layanan, serta menentukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai sasaran mutu organisasi. Perencanaan yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai dasar pelaksanaan aktivitas operasional, tetapi juga menjadi bagian penting dalam mendukung peningkatan berkelanjutan (*continuous improvement*) dan efektivitas sistem manajemen mutu secara keseluruhan. Meskipun mekanisme planning telah berjalan dengan baik, hasil analisis menunjukkan bahwa integrasi antara proses evaluasi kinerja pada klausul 9 (*Performance Evaluation*) dengan pembaruan rencana dan tindakan perbaikan belum dilakukan secara konsisten. Berdasarkan hasil evaluasi dokumen dan wawancara, hasil monitoring dan evaluasi kinerja belum seluruhnya digunakan secara optimal sebagai

dasar dalam penyesuaian sasaran mutu, pembaruan strategi, maupun pengembangan rencana aksi berikutnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa hubungan antara proses perencanaan, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan masih belum sepenuhnya terintegrasi secara menyeluruh.

Selain itu, beberapa hasil evaluasi dan monitoring kinerja masih bersifat pelaporan administratif dan belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Padahal, dalam pendekatan ISO 9001:2015, hasil evaluasi kinerja seharusnya menjadi input penting dalam proses perencanaan agar organisasi mampu melakukan penyesuaian terhadap perubahan kondisi internal maupun eksternal secara lebih adaptif. Dengan demikian, meskipun perusahaan telah memiliki sistem *planning* yang cukup baik, efektivitasnya masih dapat ditingkatkan melalui penguatan integrasi antar proses dalam sistem manajemen mutu. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperkuat siklus integrasi *Plan – Evaluate – Improve* agar proses perencanaan menjadi lebih dinamis, adaptif, dan berbasis data evaluasi aktual. Penguatan integrasi tersebut dapat dilakukan melalui pemanfaatan hasil monitoring KPI, audit internal, evaluasi risiko, dan tinjauan manajemen sebagai dasar dalam pembaruan sasaran mutu dan rencana kerja organisasi. Selain itu, perusahaan juga perlu memastikan bahwa hasil evaluasi kinerja tidak hanya digunakan sebagai laporan pencapaian, tetapi juga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan dan pengembangan strategi peningkatan sistem secara berkelanjutan. Secara keseluruhan, hasil penilaian menunjukkan bahwa implementasi klausul 6 pada PT Sucofindo telah berjalan dengan baik dan berada pada level *Managed*. Proses perencanaan risiko, peluang, sasaran mutu, dan rencana aksi telah diterapkan secara sistematis dan konsisten. Namun demikian, perusahaan masih perlu meningkatkan integrasi antara proses *planning*, evaluasi kinerja, dan *improvement* agar sistem manajemen mutu dapat berjalan lebih efektif, responsif, dan berkelanjutan sesuai prinsip ISO 9001:2015.

5.2.4 Klausul 7 – *Support*

Berdasarkan hasil penilaian maturity level, klausul 7 *Support* memperoleh nilai rata-rata sebesar 2,71 dan berada pada level *Managed*. Nilai tersebut menunjukkan bahwa aspek

pendukung dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT Sucofindo telah tersedia, terdokumentasi, dan diterapkan secara cukup konsisten dalam mendukung aktivitas organisasi. Klausul ini mencakup berbagai aspek pendukung sistem manajemen mutu seperti sumber daya, kompetensi personel, kesadaran mutu, komunikasi, serta pengendalian informasi terdokumentasi. Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan studi dokumentasi, perusahaan telah memiliki berbagai *evidence* yang menunjukkan implementasi sistem pendukung yang cukup baik. *Evidence* tersebut meliputi dokumen Standar Operasional Prosedur (SOP), *Work Instruction* (WI), formulir kerja, program pelatihan dan pengembangan kompetensi, rekaman pelatihan, serta mekanisme komunikasi internal melalui rapat koordinasi, risalah rapat, dan rapat tinjauan manajemen. Selain itu, perusahaan juga telah memiliki sistem pengendalian dokumen yang digunakan dalam mendukung proses operasional dan implementasi sistem manajemen mutu.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengelolaan informasi terdokumentasi telah dilakukan secara terstruktur. Dokumen-dokumen sistem seperti SOP, instruksi kerja, dan formulir operasional telah tersedia dan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan aktivitas layanan sertifikasi. Pengendalian dokumen juga telah dilakukan melalui mekanisme distribusi, revisi, dan penyimpanan dokumen untuk memastikan bahwa personel menggunakan dokumen yang sesuai dan terbaru. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki sistem dokumentasi yang mendukung konsistensi pelaksanaan proses operasional. Selain itu, perusahaan juga telah melaksanakan program pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi personel yang terlibat dalam penerapan sistem manajemen mutu dan layanan sertifikasi. Berdasarkan hasil wawancara, pelatihan dilakukan baik secara internal maupun eksternal sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan kompetensi yang dipersyaratkan. Perusahaan juga telah memiliki rekaman pelatihan dan evaluasi kompetensi sebagai *evidence* dalam mendukung pemenuhan persyaratan ISO 9001:2015 terkait kompetensi sumber daya manusia. Dalam ISO 9001:2015, klausul Support memiliki peran penting dalam memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya yang memadai untuk mendukung efektivitas sistem manajemen mutu. Dukungan tersebut tidak hanya mencakup

ketersediaan dokumen dan fasilitas, tetapi juga kompetensi personel, komunikasi organisasi, serta kesadaran terhadap pentingnya penerapan sistem manajemen mutu dalam aktivitas kerja sehari-hari. Oleh karena itu, efektivitas klausul support sangat mempengaruhi stabilitas implementasi proses operasional organisasi.

Meskipun sistem pendukung telah tersedia dan berjalan dengan cukup baik, hasil analisis menunjukkan bahwa masih terdapat ketidakkonsistenan dalam pemahaman dan penerapan prosedur oleh personel di lapangan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, beberapa personel masih memiliki pemahaman yang berbeda terhadap pelaksanaan prosedur kerja tertentu, sehingga implementasi SOP dan instruksi kerja belum sepenuhnya seragam pada seluruh unit kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses sosialisasi, pemahaman prosedur, dan internalisasi budaya mutu masih perlu ditingkatkan. Selain itu, distribusi kompetensi antar personel juga belum sepenuhnya merata terhadap standar dan kebutuhan operasional yang ada. Beberapa personel telah memiliki pemahaman dan kemampuan yang baik terkait penerapan sistem manajemen mutu, sementara pada beberapa bagian lainnya masih ditemukan kebutuhan peningkatan kompetensi, khususnya terkait pemahaman prosedur, pengendalian dokumen, dan implementasi standar operasional secara konsisten. Ketidakseimbangan kompetensi tersebut berpotensi menyebabkan variasi dalam pelaksanaan proses dan mempengaruhi efektivitas implementasi sistem manajemen mutu secara keseluruhan. Kondisi tersebut juga menunjukkan adanya keterkaitan antara klausul Support dengan klausul Operation. Ketika pemahaman personel terhadap prosedur belum merata, maka pelaksanaan proses operasional juga berpotensi mengalami ketidakkonsistenan. Oleh karena itu, penguatan aspek support tidak hanya berfokus pada penyediaan dokumen dan pelatihan, tetapi juga memastikan bahwa seluruh personel memahami, menerapkan, dan menjalankan prosedur kerja secara konsisten sesuai standar yang telah ditetapkan.

Untuk meningkatkan efektivitas implementasi klausul ini, perusahaan perlu memperkuat program pelatihan dan sosialisasi prosedur secara berkala, meningkatkan monitoring terhadap penerapan SOP di lapangan, serta melakukan evaluasi kompetensi personel secara lebih terstruktur. Selain itu, perusahaan juga perlu memastikan bahwa komunikasi internal terkait sistem manajemen mutu berjalan secara efektif agar seluruh

personel memiliki pemahaman yang seragam terhadap kebijakan, prosedur, dan sasaran mutu organisasi. Secara keseluruhan, hasil penilaian menunjukkan bahwa implementasi klausul 7 pada PT Sucofindo telah berjalan dengan cukup baik dan berada pada level *Managed*. Sistem pendukung berupa sumber daya, dokumentasi, kompetensi, dan komunikasi internal telah tersedia dan mendukung penerapan sistem manajemen mutu. Namun demikian, perusahaan masih perlu meningkatkan pemerataan kompetensi, pemahaman prosedur, dan konsistensi implementasi di lapangan agar efektivitas sistem manajemen mutu dapat berjalan lebih optimal dan berkelanjutan.

5.2.5 Klausul 8 – Operation

Berdasarkan hasil penilaian maturity level, klausul 8 *Operation* memperoleh nilai rata-rata sebesar 2,43 dan berada pada level *Defined*. Nilai tersebut menunjukkan bahwa proses operasional dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT Sucofindo telah memiliki dokumentasi dan prosedur kerja yang cukup jelas, namun implementasinya di lapangan belum sepenuhnya berjalan secara konsisten dan terkendali pada seluruh aktivitas operasional. Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan studi dokumentasi, perusahaan telah memiliki berbagai *evidence* berupa Standar Operasional Prosedur (SOP), *Work Instruction* (WI), formulir kerja, serta dokumen pelaksanaan kegiatan seperti berita acara pelaksanaan, laporan kegiatan, dan dokumen pendukung operasional lainnya. Dokumen-dokumen tersebut digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan layanan sertifikasi untuk memastikan bahwa proses berjalan sesuai dengan standar dan persyaratan yang telah ditetapkan perusahaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan telah berupaya menerapkan pengendalian operasional melalui penggunaan prosedur terdokumentasi dan instruksi kerja pada berbagai aktivitas layanan sertifikasi. Selain itu, terdapat bukti bahwa beberapa proses operasional telah dilaksanakan sesuai dengan tahapan kerja yang ditentukan, termasuk penggunaan dokumen pendukung sebagai *evidence* pelaksanaan kegiatan. Hal ini menunjukkan bahwa secara formal perusahaan telah memiliki sistem pengendalian operasional yang mendukung implementasi ISO 9001:2015.

Namun demikian, hasil evaluasi menunjukkan bahwa tidak seluruh proses operasional dikendalikan secara efektif dan konsisten pada pelaksanaannya. Berdasarkan hasil observasi lapangan dan wawancara dengan personel terkait, masih ditemukan adanya perbedaan penerapan prosedur antar unit kerja maupun antar personel dalam pelaksanaan aktivitas operasional tertentu. Beberapa proses telah mengikuti SOP dan instruksi kerja secara baik, namun pada beberapa aktivitas lainnya masih ditemukan ketidaksesuaian dalam pelaksanaan proses, dokumentasi pelaksanaan, maupun pengawasan terhadap kesesuaian output layanan. Selain itu, pengawasan terhadap implementasi prosedur operasional dan validasi output layanan belum dilakukan secara konsisten pada seluruh proses. Hasil analisis menunjukkan bahwa monitoring terhadap pelaksanaan kegiatan operasional masih lebih berfokus pada penyelesaian aktivitas kerja dibandingkan evaluasi terhadap kesesuaian proses dengan standar sistem manajemen mutu. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa mekanisme pengendalian proses belum sepenuhnya berjalan secara menyeluruh dan terintegrasi. Dalam ISO 9001:2015, klausul Operation memiliki peran penting karena berkaitan langsung dengan pelaksanaan proses inti organisasi dalam menghasilkan layanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan persyaratan regulasi. Klausul ini menekankan pentingnya pengendalian proses operasional, validasi output, pengendalian perubahan, serta pemastian bahwa seluruh aktivitas dilaksanakan sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, ketidakkonsistenan implementasi operasional dapat berdampak langsung terhadap stabilitas kualitas layanan dan efektivitas sistem manajemen mutu secara keseluruhan. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa pengendalian perubahan (change control) dalam beberapa aktivitas operasional belum terdokumentasi dan dipantau secara optimal. Perubahan proses atau penyesuaian pelaksanaan kegiatan terkadang dilakukan berdasarkan kebutuhan operasional di lapangan, namun belum seluruhnya diikuti dengan evaluasi risiko maupun pembaruan dokumentasi secara konsisten. Kondisi ini berpotensi menyebabkan variasi pelaksanaan proses dan mempengaruhi konsistensi output layanan sertifikasi. Selain itu, belum optimalnya pengawasan terhadap kesesuaian output layanan juga menunjukkan bahwa proses validasi hasil kerja belum berjalan secara menyeluruh. Padahal, dalam layanan

sertifikasi, konsistensi dan kesesuaian output merupakan aspek yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan kepercayaan pelanggan, kepatuhan terhadap standar, serta kredibilitas perusahaan sebagai penyedia layanan *Testing, Inspection, and Certification* (TIC).

Kondisi pada klausul 8 juga memiliki keterkaitan yang kuat dengan hasil penilaian pada klausul 5 (*Leadership*). Belum optimalnya keterlibatan pimpinan dalam monitoring implementasi sistem dan pengawasan operasional berdampak terhadap lemahnya konsistensi pelaksanaan prosedur di lapangan. Kurangnya pengawasan langsung dan evaluasi implementasi menyebabkan penerapan prosedur operasional belum berjalan secara seragam pada seluruh aktivitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas leadership memiliki pengaruh penting terhadap stabilitas implementasi proses operasional. Selain berkaitan dengan leadership, klausul operation juga dipengaruhi oleh aspek support, khususnya terkait kompetensi personel dan pemahaman terhadap prosedur kerja. Ketika pemahaman personel terhadap SOP dan instruksi kerja belum merata, maka implementasi operasional juga berpotensi mengalami variasi dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu, penguatan klausul operation perlu dilakukan secara terintegrasi dengan peningkatan leadership dan support system organisasi. Berdasarkan hasil analisis tersebut, klausul 8 menjadi salah satu area prioritas utama dalam peningkatan sistem manajemen mutu PT Sucofindo. Perusahaan perlu memperkuat pengendalian proses operasional melalui monitoring implementasi SOP secara lebih rutin, peningkatan validasi output layanan, penguatan pengendalian perubahan, serta peningkatan konsistensi pengawasan terhadap pelaksanaan proses di lapangan. Selain itu, perusahaan juga perlu memastikan bahwa seluruh personel memahami dan menerapkan prosedur kerja secara konsisten sesuai standar yang telah ditetapkan. Secara keseluruhan, hasil penilaian menunjukkan bahwa implementasi klausul 8 pada PT Sucofindo telah memiliki dasar sistem operasional yang cukup baik dari sisi dokumentasi dan prosedur kerja. Namun demikian, efektivitas implementasi di lapangan masih memerlukan peningkatan, khususnya pada aspek pengendalian proses, validasi output, pengawasan operasional, dan konsistensi penerapan prosedur. Dengan demikian, penguatan klausul operation menjadi langkah penting dalam meningkatkan

efektivitas penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 secara menyeluruh dan berkelanjutan.

5.2.6 Klausul 9 – *Performance Evaluation*

Berdasarkan hasil penilaian maturity level, klausul 9 *Performance Evaluation* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,33 dan berada pada level *Managed*. Nilai tersebut menunjukkan bahwa PT Sucofindo telah memiliki mekanisme evaluasi kinerja yang berjalan dengan baik, terdokumentasi, serta diterapkan secara konsisten dalam mendukung penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015. Klausul ini menjadi salah satu klausul dengan tingkat maturity tertinggi dibandingkan klausul lainnya, yang mengindikasikan bahwa perusahaan telah cukup baik dalam melakukan pemantauan, pengukuran, evaluasi, dan pengendalian terhadap efektivitas sistem manajemen mutu. Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan studi dokumentasi, ditemukan berbagai *evidence* yang menunjukkan implementasi proses evaluasi kinerja yang telah berjalan secara sistematis. *Evidence* tersebut meliputi dokumen monitoring dan pengukuran kinerja, laporan pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI), audit internal, laporan hasil audit, tindak lanjut hasil audit, serta pelaksanaan rapat tinjauan manajemen (*management review*) yang dilakukan secara berkala. Selain itu, perusahaan juga telah memiliki mekanisme evaluasi terhadap pencapaian sasaran mutu dan kinerja unit kerja sebagai bagian dari pengendalian sistem manajemen mutu. Hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan telah melaksanakan proses monitoring dan evaluasi terhadap aktivitas operasional maupun pencapaian sasaran mutu secara periodik. Monitoring dilakukan melalui pengukuran indikator kinerja, evaluasi pencapaian target kerja, dan pengawasan terhadap pelaksanaan proses operasional. Data hasil monitoring tersebut kemudian digunakan sebagai bahan evaluasi dalam rapat koordinasi maupun tinjauan manajemen untuk mengetahui tingkat efektivitas implementasi sistem manajemen mutu. Selain itu, perusahaan juga telah melaksanakan audit internal secara berkala sebagai bagian dari proses evaluasi sistem. Berdasarkan hasil dokumentasi yang ditemukan, audit internal dilakukan untuk menilai kesesuaian implementasi proses terhadap persyaratan ISO 9001:2015, prosedur internal perusahaan, serta efektivitas pelaksanaan

sistem manajemen mutu. Hasil audit tersebut kemudian ditindaklanjuti melalui tindakan korektif dan evaluasi terhadap ketidaksesuaian yang ditemukan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki mekanisme evaluasi yang mendukung pengendalian dan peningkatan sistem secara berkelanjutan.

Pelaksanaan tinjauan manajemen (*management review*) juga menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan evaluasi terhadap berbagai aspek sistem manajemen mutu, seperti pencapaian sasaran mutu, hasil audit, kinerja proses, umpan balik pelanggan, serta peluang perbaikan sistem. Dalam ISO 9001:2015, klausul *Performance Evaluation* memiliki peran penting dalam memastikan bahwa organisasi mampu mengevaluasi efektivitas sistem manajemen mutu secara objektif dan berbasis data. Oleh karena itu, keberadaan sistem monitoring, audit internal, dan tinjauan manajemen menjadi bagian penting dalam mendukung pengambilan keputusan dan peningkatan berkelanjutan. Meskipun proses evaluasi kinerja telah berjalan dengan cukup baik, hasil analisis menunjukkan bahwa pemanfaatan hasil evaluasi dalam mendukung proses perencanaan dan peningkatan sistem masih belum sepenuhnya optimal. Berdasarkan hasil wawancara dan evaluasi dokumen, beberapa hasil monitoring dan audit masih lebih berfokus pada pemenuhan pelaporan administratif dan belum seluruhnya digunakan secara sistematis sebagai dasar dalam pengembangan strategi, pembaruan sasaran mutu, maupun peningkatan proses operasional. Selain itu, keterkaitan antara hasil evaluasi pada klausul 9 dengan proses planning pada klausul 6 dan improvement pada klausul 10 masih perlu diperkuat. Dalam beberapa kondisi, hasil evaluasi telah menghasilkan temuan dan rekomendasi perbaikan, namun implementasi tindak lanjut dan integrasinya ke dalam proses perencanaan belum dilakukan secara menyeluruh dan konsisten. Padahal, dalam pendekatan ISO 9001:2015, hasil evaluasi seharusnya menjadi dasar utama dalam proses pengambilan keputusan, pengendalian risiko, serta pengembangan sistem manajemen mutu secara berkelanjutan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperkuat integrasi antara proses evaluasi, perencanaan, dan perbaikan agar hasil monitoring dan audit tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga menjadi sumber informasi strategis dalam peningkatan sistem. Penguatan integrasi tersebut dapat dilakukan

melalui pemanfaatan hasil evaluasi sebagai dasar dalam pembaruan sasaran mutu, penyusunan rencana aksi, pengembangan kompetensi personel, serta penguatan pengendalian proses operasional. Selain itu, perusahaan juga perlu meningkatkan efektivitas analisis data hasil evaluasi agar proses pengambilan keputusan lebih berbasis *evidence* dan mampu mendukung peningkatan kualitas layanan secara lebih adaptif. Dengan demikian, proses performance evaluation tidak hanya berfungsi untuk menilai kesesuaian sistem, tetapi juga menjadi bagian penting dalam membangun budaya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) di lingkungan organisasi. Secara keseluruhan, hasil penilaian menunjukkan bahwa implementasi klausul 9 pada PT Sucofindo telah berjalan dengan baik dan berada pada level *Managed*. Perusahaan telah memiliki sistem monitoring, audit internal, dan tinjauan manajemen yang mendukung evaluasi efektivitas sistem manajemen mutu secara konsisten. Namun demikian, perusahaan masih memiliki peluang untuk meningkatkan pemanfaatan hasil evaluasi secara lebih sistematis dan terintegrasi dalam mendukung proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan peningkatan berkelanjutan agar efektivitas penerapan ISO 9001:2015 dapat terus berkembang secara optimal.

5.2.7 Klausul 10 – *Improvement*

Berdasarkan hasil penilaian maturity level, klausul 10 *Improvement* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,00 dan berada pada level *Managed*. Nilai tersebut menunjukkan bahwa PT Sucofindo telah memiliki mekanisme perbaikan yang berjalan secara terstruktur, terdokumentasi, dan diterapkan secara cukup konsisten dalam mendukung peningkatan efektivitas Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah memiliki kesadaran terhadap pentingnya proses perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) sebagai bagian dari pengembangan sistem manajemen mutu organisasi. Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan studi dokumentasi, ditemukan berbagai *evidence* yang menunjukkan implementasi proses improvement di perusahaan. *Evidence* tersebut meliputi mekanisme penanganan ketidaksesuaian (*nonconformity*), tindakan korektif (*corrective action*), laporan hasil audit internal, tindak lanjut hasil audit, evaluasi temuan, serta

dokumentasi perbaikan terhadap permasalahan yang ditemukan pada proses operasional maupun sistem manajemen mutu. Selain itu, perusahaan juga telah menggunakan hasil monitoring, audit internal, dan evaluasi kinerja sebagai dasar dalam penyusunan tindakan perbaikan. Hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki mekanisme identifikasi dan penanganan ketidaksesuaian yang cukup baik. Ketidaksesuaian yang ditemukan, baik dari hasil audit internal, evaluasi proses, maupun monitoring operasional, telah ditindaklanjuti melalui tindakan korektif sesuai prosedur yang berlaku. Selain itu, perusahaan juga telah melakukan pencatatan terhadap temuan dan tindak lanjut perbaikan sebagai bagian dari pengendalian sistem manajemen mutu. Hal ini menunjukkan bahwa proses *improvement* telah menjadi bagian dari implementasi sistem manajemen mutu perusahaan. Dalam ISO 9001:2015, klausul *Improvement* memiliki peran penting dalam memastikan bahwa organisasi mampu melakukan peningkatan secara berkelanjutan terhadap kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas sistem manajemen mutu. Perbaikan tidak hanya berfokus pada penyelesaian masalah yang muncul, tetapi juga mencakup evaluasi terhadap penyebab ketidaksesuaian, pengendalian risiko, serta pengembangan sistem agar mampu mencegah terulangnya permasalahan yang sama di masa mendatang. Oleh karena itu, efektivitas proses *improvement* sangat menentukan keberlanjutan dan perkembangan sistem manajemen mutu organisasi.

Meskipun mekanisme perbaikan telah berjalan dengan cukup baik, hasil analisis menunjukkan bahwa pengawasan terhadap efektivitas tindakan korektif belum dilakukan secara konsisten pada seluruh proses perbaikan. Berdasarkan hasil evaluasi dokumen dan wawancara, beberapa tindakan korektif telah dilaksanakan untuk menyelesaikan permasalahan yang ditemukan, namun belum seluruhnya disertai dengan evaluasi lanjutan untuk memastikan bahwa tindakan tersebut benar-benar efektif dan mampu mencegah terulangnya ketidaksesuaian.

Selain itu, integrasi antara proses *improvement* dengan *planning* pada klausul 6 juga masih perlu diperkuat. Dalam beberapa kondisi, hasil tindakan perbaikan belum sepenuhnya digunakan sebagai dasar dalam pembaruan perencanaan, pengembangan prosedur, maupun peningkatan strategi pengendalian proses. Padahal, dalam pendekatan

ISO 9001:2015, hasil improvement seharusnya menjadi bagian penting dalam proses pembelajaran organisasi dan pengembangan sistem manajemen mutu secara berkelanjutan. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa sebagian proses perbaikan masih lebih berorientasi pada penyelesaian masalah jangka pendek dibandingkan penguatan sistem secara menyeluruh. Kondisi ini mengindikasikan bahwa proses *closed loop improvement* belum berjalan secara optimal. *Closed loop improvement* merupakan pendekatan perbaikan yang memastikan bahwa setiap tindakan korektif tidak hanya dilakukan, tetapi juga dipantau, dievaluasi efektivitasnya, serta diintegrasikan kembali ke dalam proses perencanaan dan pengendalian sistem. Apabila proses tersebut belum berjalan secara optimal, maka perbaikan yang dilakukan berpotensi tidak memberikan dampak jangka panjang terhadap peningkatan sistem. Selain berkaitan dengan klausul planning, klausul improvement juga memiliki hubungan yang erat dengan klausul performance evaluation. Hasil monitoring, audit internal, dan tinjauan manajemen pada klausul 9 seharusnya menjadi sumber utama dalam proses identifikasi peluang perbaikan dan pengembangan sistem. Oleh karena itu, efektivitas klausul improvement sangat dipengaruhi oleh kualitas evaluasi kinerja dan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan data hasil evaluasi sebagai dasar peningkatan sistem.

Untuk meningkatkan efektivitas implementasi klausul ini, perusahaan perlu memperkuat monitoring terhadap tindakan korektif, melakukan evaluasi efektivitas perbaikan secara berkala, serta memastikan bahwa hasil perbaikan terintegrasi ke dalam proses planning dan pengendalian operasional. Selain itu, perusahaan juga perlu meningkatkan pemanfaatan data hasil audit, monitoring kinerja, dan evaluasi risiko sebagai dasar dalam pengembangan sistem manajemen mutu secara lebih proaktif dan berkelanjutan. Secara keseluruhan, hasil penilaian menunjukkan bahwa implementasi klausul 10 pada PT Sucofindo telah berjalan dengan baik dan berada pada level *Managed*. Perusahaan telah memiliki mekanisme penanganan ketidaksesuaian dan tindakan korektif yang mendukung proses peningkatan sistem manajemen mutu. Namun demikian, perusahaan masih perlu memperkuat pengawasan efektivitas tindakan korektif, integrasi hasil perbaikan dengan proses planning, serta penerapan *closed loop*

improvement agar peningkatan sistem dapat berjalan lebih efektif, terukur, dan berkelanjutan sesuai prinsip ISO 9001:2015.

5.3 Pembahasan Analisis Gap

Berdasarkan hasil penilaian kematangan dan analisis per klausul, terdapat gap antara kondisi lapangan sistem manajemen mutu pada PT Sucofindo berdasarkan ISO 9001:2015. Kesenjangan yang paling dominan terlihat pada klausul yang memiliki nilai maturity relatif lebih rendah, yaitu klausul 5 (*Leadership*) dan klausul 8 (*Operation*). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sistem telah terdokumentasi, namun implementasinya belum sepenuhnya konsisten. Selain itu, pada beberapa klausul yang telah berada pada level *Managed*, masih ditemukan peluang peningkatan dalam hal integrasi antar proses dan konsistensi penerapan. Analisis gap ini dilakukan dengan membandingkan tingkat maturity aktual dengan target maturity yang ditetapkan dalam penelitian, yaitu pada level 3 (*Managed*). Target Level 3 (*Managed*) digunakan sebagai acuan karena merepresentasikan kondisi ketika proses telah terdokumentasi, diterapkan secara konsisten, serta dipantau dan dikendalikan efektivitasnya. Target tersebut merupakan target analitis penelitian dan bukan persyaratan sertifikasi ISO 9001:2015. Pemilihan Level 3 juga mempertimbangkan bahwa sertifikasi hanya menunjukkan pemenuhan persyaratan dasar, sedangkan tingkat kematangan perlu dinilai secara terpisah untuk mengetahui sejauh mana sistem telah diinternalisasi dan dikelola secara efektif (Wolniak, 2019). Hasil analisis *gap* selanjutnya disajikan pada Tabel 5.1.

Tabel 5. 1 Hasil Gap Analysis Implementasi ISO 9001:2015.

Klausul	Kondisi Aktual	Analisis Gap	Dampak
4	Konteks organisasi sudah diidentifikasi	Belum terintegrasi penuh ke operasional	Keputusan kurang berbasis konteks
5	Kebijakan dan struktur sudah ada	<i>Leadership</i> belum aktif mengawal implementasi	Implementasi tidak konsisten
6	Perencanaan sudah sistematis	Belum sepenuhnya terintegrasi dengan proses evaluasi	<i>Planning</i> kurang adaptif
7	<i>Support system</i> tersedia	Pemahaman tidak merata	Implementasi

Klausul	Kondisi Aktual	Analisis Gap	Dampak
			berbeda-beda
8	SOP tersedia	Kontrol dan validasi belum konsisten	Output berpotensi menjadi tidak stabil
9	Evaluasi berjalan dengan sangat baik	Belum terintegrasi secara maksimal ke dalam proses <i>planning</i>	<i>Insight</i> kurang maksimal
10	Perbaikan dan <i>improvement</i> sudah dilakukan	<i>Monitoring</i> efektivitas belum optimal	Perbaikan kurang terukur

Kesenjangan terbesar terdapat pada klausul 5 (*Leadership*) dengan nilai gap sebesar 0,60, diikuti oleh klausul 8 (*Operation*) dengan nilai gap sebesar 0,57. Kondisi ini mengindikasikan bahwa permasalahan yang terjadi tidak hanya disebabkan oleh aspek dokumentasi, tetapi lebih dominan pada variasi penerapan di lapangan serta keterkaitan antar proses yang belum berjalan secara optimal. Klausul dengan kategori gap sedang, yaitu klausul 5 (*Leadership*) dan klausul 8 (*Operation*), menjadi prioritas utama karena keduanya berperan langsung dalam memastikan konsistensi implementasi sistem serta berpengaruh signifikan terhadap kualitas output perusahaan. Sementara itu, nilai gap negatif pada klausul 9 menunjukkan bahwa tingkat maturity telah melampaui target yang ditetapkan, sehingga klausul tersebut dapat menjadi acuan dalam penguatan praktik terbaik pada klausul lainnya.

5.4 Klausul Prioritas Perbaikan

Berdasarkan hasil pengukuran tingkat kematangan (*maturity level*) dan analisis kesenjangan (*gap analysis*) yang telah disajikan pada Tabel 4.15 dan Tabel 4.16, diketahui bahwa Klausul 5 memiliki nilai kesenjangan terbesar sebesar 0,60, sedangkan Klausul 8 memiliki nilai kesenjangan sebesar 0,57. Meskipun Klausul 8 bukan klausul dengan nilai kesenjangan terbesar, klausul tersebut dipilih sebagai fokus rekomendasi perbaikan karena berkaitan langsung dengan proses inti layanan sertifikasi, mulai dari pengendalian persyaratan pelanggan, pelaksanaan layanan, pengendalian penyedia eksternal, verifikasi keluaran, hingga penanganan keluaran yang tidak sesuai. Oleh

karena itu, perbaikan Klausul 8 diperkirakan memberikan dampak langsung terhadap konsistensi proses, kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa implementasi persyaratan pada Klausul 8 masih memerlukan perhatian khusus agar target *maturity level* yang telah ditetapkan dapat tercapai. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan rekomendasi perbaikan pada Klausul 8 sebagai prioritas utama. Pemilihan Klausul 8 sebagai prioritas tidak hanya didasarkan pada besarnya nilai *gap*, tetapi juga mempertimbangkan peran strategis klausul tersebut dalam Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015. Klausul 8 mengatur seluruh proses operasional organisasi, mulai dari perencanaan operasional, komunikasi dengan pelanggan, pengendalian penyedia eksternal, pelaksanaan proses layanan, verifikasi hasil layanan, hingga pengendalian terhadap produk atau jasa yang tidak sesuai. Seluruh aktivitas tersebut merupakan proses inti (*core business process*) PT SUCOFINDO Batam dalam memberikan layanan sertifikasi. Dengan demikian, setiap ketidaksesuaian pada Klausul 8 berpotensi memberikan dampak langsung terhadap kualitas layanan, kepuasan pelanggan, serta kredibilitas hasil sertifikasi yang diterbitkan.

Hasil wawancara dan verifikasi dokumen menunjukkan bahwa beberapa persyaratan pada Klausul 8 belum dilaksanakan secara optimal. Beberapa temuan yang diperoleh antara lain belum konsistennya pelaksanaan verifikasi pada setiap tahapan proses layanan, evaluasi terhadap penyedia eksternal yang belum dilakukan secara terjadwal, serta dokumentasi pelaksanaan proses operasional yang belum seragam pada seluruh unit kerja. Kondisi tersebut mengakibatkan proses pengendalian operasional belum sepenuhnya berjalan secara efektif dan berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian pada saat audit internal maupun audit eksternal. Berdasarkan kondisi tersebut, peningkatan implementasi pada Klausul 8 menjadi lebih mendesak dibandingkan klausul lainnya. Perbaikan pada klausul ini diharapkan mampu meningkatkan konsistensi pelaksanaan proses operasional, memperkuat pengendalian mutu selama proses layanan berlangsung, serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam memenuhi persyaratan pelanggan secara konsisten. Selain itu, peningkatan pada Klausul 8 juga akan memberikan pengaruh terhadap efektivitas implementasi Sistem Manajemen Mutu secara

keseluruhan karena proses operasional merupakan tahapan yang menghasilkan keluaran (*output*) utama organisasi.

Untuk memastikan rekomendasi perbaikan dapat diterapkan secara efektif, diperlukan rencana implementasi yang jelas, meliputi penanggung jawab (*Person in Charge*), waktu pelaksanaan, keluaran yang diharapkan, serta indikator keberhasilan. Rencana implementasi tersebut disusun sebagai acuan bagi manajemen dalam melaksanakan program peningkatan secara bertahap sesuai prinsip *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Dengan adanya rencana implementasi yang terstruktur, organisasi diharapkan mampu meningkatkan tingkat kematangan implementasi Klausul 8 hingga mencapai target *Level 3 (Managed)*, yaitu kondisi ketika seluruh proses operasional telah terdokumentasi, dipahami, diterapkan secara konsisten, serta didukung oleh mekanisme pengendalian yang efektif.

Tabel 5. 2 *Root Cause Analysis* Klausul 8 (Operation)

Permasalahan	Hasil Analisis Akar Penyebab (<i>Root Cause</i>)
Pengendalian operasional belum dilaksanakan secara konsisten pada seluruh proses layanan.	Monitoring terhadap pelaksanaan prosedur operasional belum dilakukan secara terjadwal sehingga masih terdapat perbedaan dalam penerapan prosedur pada setiap proses layanan.
Verifikasi terhadap persyaratan layanan belum terdokumentasi secara konsisten.	Belum tersedia format dokumentasi yang seragam sebagai acuan dalam proses verifikasi sehingga pencatatan masih bergantung pada pelaksana masing-masing.
Evaluasi terhadap penyedia eksternal belum dilakukan secara berkala.	Belum terdapat jadwal evaluasi dan indikator penilaian penyedia eksternal yang terdokumentasi sehingga proses evaluasi belum berjalan secara sistematis.
Dokumentasi pelaksanaan proses operasional belum seragam.	Pengendalian terhadap informasi terdokumentasi belum dilakukan secara optimal sehingga masih terdapat variasi dalam penggunaan formulir dan

Permasalahan	Hasil Analisis Akar Penyebab (<i>Root Cause</i>)
	dokumen pendukung.
Monitoring terhadap pelaksanaan proses operasional belum optimal.	Evaluasi pelaksanaan prosedur lebih berfokus pada kegiatan audit berkala sehingga monitoring harian atau bulanan belum dilakukan secara konsisten.

5.5 Root Cause Analysis

Berdasarkan hasil *Clause-Based Assessment* dan *gap analysis* yang telah disajikan pada Tabel 4.15 dan Tabel 4.16, diketahui bahwa Klausul 5 memiliki nilai kematangan terendah sebesar 2,40, sedangkan Klausul 8 memiliki nilai kematangan sebesar 2,43. Meskipun Klausul 8 bukan klausul dengan nilai kematangan terendah, klausul tersebut dipilih sebagai fokus rekomendasi perbaikan karena berkaitan langsung dengan proses inti layanan sertifikasi. Untuk menyusun rekomendasi perbaikan yang tepat sasaran, dilakukan analisis akar penyebab (*root cause analysis*) terhadap permasalahan yang ditemukan pada implementasi Klausul 8. Analisis akar penyebab dilakukan berdasarkan hasil observasi, wawancara dengan personel yang terlibat dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu, serta verifikasi terhadap dokumen pendukung yang berkaitan dengan pelaksanaan proses operasional. Melalui analisis tersebut, dapat diidentifikasi bahwa permasalahan yang terjadi bukan disebabkan oleh tidak tersedianya prosedur atau dokumen Sistem Manajemen Mutu, melainkan lebih disebabkan oleh konsistensi implementasi, pelaksanaan monitoring, serta pengendalian terhadap proses operasional yang belum optimal.

5.6 Rekomendasi Perbaikan

Berdasarkan hasil *gap analysis* yang telah disajikan pada Tabel 4.15 dan Tabel 4.16, Klausul 8 (*Operation*) dipilih sebagai prioritas utama dalam penyusunan rekomendasi perbaikan walaupun memiliki nilai *maturity level* kedua dari yang paling rendah dan menunjukkan nilai *gap* kedua terbesar dibandingkan klausul lainnya. Namun klausul 8

ini merupakan inti dari implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 karena mengatur proses operasional utama organisasi yang secara langsung memengaruhi kualitas layanan, kepuasan pelanggan, serta pencapaian sasaran mutu. Hasil wawancara, observasi, dan verifikasi dokumen menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, antara lain konsistensi pengendalian operasional, pelaksanaan verifikasi pada setiap tahapan proses layanan, evaluasi terhadap penyedia eksternal, serta pengendalian informasi terdokumentasi. Oleh karena itu, rekomendasi perbaikan difokuskan pada penguatan implementasi Klausul 8 agar proses operasional dapat berjalan lebih efektif, terdokumentasi dengan baik, dan sesuai dengan persyaratan ISO 9001:2015.

Tabel 5. 3 Rekomendasi Perbaikan

Sub Klausul	Permasalahan	Akar Penyebab	Rekomendasi Perbaikan
8.1 Perencanaan dan Pengendalian Operasional	Pengendalian operasional belum dilaksanakan secara konsisten pada seluruh proses layanan.	Monitoring pelaksanaan SOP belum dilakukan secara berkala dan belum tersedia checklist operasional yang seragam.	Menyusun checklist pengendalian operasional serta melaksanakan monitoring kepatuhan terhadap SOP secara rutin setiap bulan.
8.2 Persyaratan Produk dan Jasa	Verifikasi terhadap persyaratan pelanggan belum terdokumentasi secara konsisten.	Belum terdapat format baku untuk proses verifikasi persyaratan pelanggan.	Menetapkan formulir verifikasi persyaratan pelanggan yang wajib digunakan sebelum proses layanan dilaksanakan.
8.4 Pengendalian Penyedia Eksternal	Evaluasi penyedia eksternal belum dilakukan secara terjadwal.	Belum tersedia indikator penilaian dan jadwal evaluasi pemasok.	Menyusun indikator evaluasi penyedia eksternal dan melaksanakan evaluasi secara berkala sebagai dasar pemilihan penyedia.
8.5 Produksi dan Penyediaan Jasa	Pelaksanaan proses layanan belum seluruhnya didukung oleh dokumentasi yang	Pengendalian dokumen operasional belum optimal.	Melakukan peninjauan dan pembaruan SOP operasional serta menyeragamkan

Sub Klausul	Permasalahan	Akar Penyebab	Rekomendasi Perbaikan
8.1 Perencanaan dan Pengendalian Operasional	Pengendalian operasional belum dilaksanakan secara konsisten pada seluruh proses layanan.	Monitoring pelaksanaan SOP belum dilakukan secara berkala dan belum tersedia checklist operasional yang seragam.	Menyusun checklist pengendalian operasional serta melaksanakan monitoring kepatuhan terhadap SOP secara rutin setiap bulan.
	seragam.		format dokumentasi proses layanan.
8.6 Pelepasan Produk dan Jasa	Proses verifikasi sebelum penerbitan hasil layanan belum terdokumentasi secara lengkap.	Belum tersedia daftar periksa (<i>checklist</i>) verifikasi sebelum pelepasan hasil layanan.	Menyusun checklist verifikasi sebelum penerbitan hasil layanan untuk memastikan seluruh persyaratan telah dipenuhi.
8.7 Pengendalian Ketidaksesuaian	Dokumentasi penanganan ketidaksesuaian belum dilakukan secara konsisten.	Monitoring terhadap tindak lanjut ketidaksesuaian belum optimal.	Memperkuat penerapan prosedur penanganan ketidaksesuaian serta melakukan monitoring efektivitas tindakan korektif secara berkala.

Berdasarkan rekomendasi yang telah disusun, peningkatan implementasi pada Klausul 8 diharapkan mampu memperkuat pengendalian proses operasional, meningkatkan konsistensi pelaksanaan prosedur kerja, serta memastikan setiap tahapan layanan terdokumentasi dan dapat ditelusuri (*traceable*). Perbaikan tersebut juga akan mendukung peningkatan kualitas layanan kepada pelanggan, mengurangi potensi ketidaksesuaian pada proses audit internal maupun audit eksternal, serta meningkatkan efektivitas penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT SUCOFINDO. Agar rekomendasi tersebut dapat diimplementasikan secara efektif, diperlukan rencana implementasi yang mencakup penanggung jawab (*Person in Charge*), waktu pelaksanaan, indikator keberhasilan, serta mekanisme pemantauan. Rencana implementasi tersebut akan dibahas pada Tabel 5.4 berikut.

Tabel 5. 4 Rencana Implementasi Perbaikan Klausul 8

Fokus Program perbaikan	PIC	Waktu	Output	Indikator
Standardisasi checklist pengendalian operasional dan verifikasi hasil layanan	Kepala Bidang Layanan Sertifikasi	Penyusunan bulan ke-1, uji coba bulan ke-2, evaluasi bulan ke-3	Checklist operasional dan verifikasi yang telah disahkan	Persentase layanan yang menggunakan checklist
Evaluasi penyedia eksternal	Kepala Bidang terkait dan QSHE	Setiap enam bulan	Daftar dan hasil evaluasi penyedia	Persentase penyedia yang telah dievaluasi
Monitoring ketidaksesuaian	QSHE dan PIC operasional	Setiap bulan	Rekap ketidaksesuaian dan tindak lanjut	Persentase tindakan korektif selesai tepat waktu

Berdasarkan Tabel 5.4, pelaksanaan rekomendasi perbaikan Klausul 8 direncanakan secara bertahap dengan menetapkan program perbaikan, pihak yang bertanggung jawab, waktu pelaksanaan, output yang dihasilkan, dan indikator. Penetapan unsur-unsur tersebut bertujuan agar rekomendasi yang diberikan tidak berhenti pada usulan konseptual, tetapi dapat digunakan sebagai acuan pelaksanaan dan evaluasi oleh perusahaan. Tahap awal difokuskan pada penyusunan dan standardisasi instrumen pengendalian operasional, verifikasi persyaratan pelanggan, serta evaluasi penyedia eksternal. Selanjutnya, instrumen tersebut diuji coba pada proses layanan sertifikasi, kemudian dievaluasi berdasarkan hasil monitoring dan temuan pelaksanaan.

Pelaksanaan program perbaikan perlu dikoordinasikan oleh Kepala Bidang Layanan Sertifikasi bersama fungsi QHSE dan personel operasional terkait. Monitoring dilakukan secara berkala sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan, seperti persentase penggunaan *checklist* pengendalian operasional, persentase penyedia eksternal yang telah dievaluasi, dan persentase tindakan korektif yang diselesaikan tepat waktu. Hasil monitoring perlu didokumentasikan dan dibahas dalam rapat evaluasi atau tinjauan manajemen sebagai dasar untuk menentukan tindak lanjut perbaikan.

Apabila pelaksanaan program dalam Tabel 5.4 dapat dicapai secara konsisten, rekomendasi tersebut diharapkan mampu memperkuat pengendalian proses operasional dan meningkatkan kematangan penerapan Klausul 8 dari kondisi aktual sebesar 2,43 pada Level 2 (*Defined*) menuju target Level 3 (*Managed*). Namun, karena penelitian ini tidak mencakup tahap implementasi, pencapaian peningkatan tersebut masih bersifat perencanaan dan perlu dibuktikan melalui evaluasi lanjutan setelah rekomendasi diterapkan oleh perusahaan.

5.7 Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian mengenai analisis tingkat kematangan implementasi ISO 9001:2015 menggunakan metode *Clause-Based Assessment* pada layanan sertifikasi PT SUCOFINDO Batam memberikan implikasi baik dari aspek teoritis maupun aspek praktis. Berdasarkan hasil pengukuran *maturity level* dan *gap analysis*, diketahui bahwa Klausul 8 (Operation) merupakan klausul yang menjadi prioritas utama perbaikan karena memiliki tingkat kematangan yang belum mencapai target yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, implikasi penelitian ini tidak hanya menunjukkan kondisi aktual implementasi Sistem Manajemen Mutu, tetapi juga memberikan arah perbaikan yang lebih terfokus terhadap proses operasional organisasi.

1. Implikasi Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat konsep bahwa evaluasi implementasi ISO 9001:2015 tidak cukup hanya dilakukan melalui penilaian kepatuhan (*compliance*), tetapi juga perlu mempertimbangkan tingkat kematangan (*maturity level*) dari setiap klausul. Penggunaan metode *Clause-Based Assessment* mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas implementasi Sistem Manajemen Mutu karena tidak hanya menilai kesesuaian terhadap persyaratan standar, tetapi juga mengidentifikasi tingkat kematangan setiap proses yang dijalankan organisasi. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun organisasi telah menerapkan ISO 9001:2015, masih terdapat peluang peningkatan pada klausul tertentu, khususnya Klausul 8 (*Operation*). Temuan ini mendukung prinsip *continuous improvement* yang

menjadi salah satu prinsip utama dalam ISO 9001:2015, yaitu bahwa implementasi sistem manajemen mutu harus dievaluasi dan ditingkatkan secara berkelanjutan agar mampu meningkatkan efektivitas proses dan kinerja organisasi. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa metode *Clause-Based Assessment* dapat digunakan sebagai pendekatan yang sistematis untuk mengidentifikasi klausul prioritas yang memerlukan peningkatan. Dengan demikian, metode tersebut dapat menjadi alternatif evaluasi yang melengkapi audit internal maupun audit sertifikasi dalam menilai efektivitas implementasi Sistem Manajemen Mutu.

2. Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi manajemen PT SUCOFINDO Batam dalam menyusun program peningkatan implementasi ISO 9001:2015 secara lebih terarah. Berdasarkan hasil penelitian, Klausul 8 (*Operation*) merupakan area yang paling memerlukan perhatian karena berkaitan langsung dengan proses operasional layanan sertifikasi yang menjadi aktivitas utama organisasi. Rekomendasi yang disusun dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dalam meningkatkan konsistensi pengendalian operasional, memperkuat proses verifikasi layanan, meningkatkan pengendalian terhadap penyedia eksternal, serta memperbaiki pengelolaan informasi terdokumentasi pada setiap tahapan proses layanan. Implementasi rekomendasi tersebut diharapkan mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan proses operasional, meminimalkan potensi ketidaksesuaian, serta meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Selain itu, hasil penelitian dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan dalam pelaksanaan audit internal, rapat tinjauan manajemen (*management review*), maupun penyusunan program peningkatan mutu tahunan. Informasi mengenai tingkat kematangan implementasi setiap klausul dapat membantu manajemen dalam menetapkan prioritas perbaikan, mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif, serta memantau pencapaian target peningkatan Sistem Manajemen Mutu secara berkelanjutan.

3. Implikasi bagi Pengembangan Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memberikan peluang bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan evaluasi implementasi ISO 9001:2015 menggunakan pendekatan yang lebih komprehensif. Penelitian berikutnya dapat mengombinasikan metode *Clause-Based Assessment* dengan metode lain, seperti *Failure Mode and Effects Analysis* (FMEA), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), atau metode pengambilan keputusan multikriteria lainnya guna menentukan prioritas perbaikan secara lebih objektif. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat melakukan analisis pada beberapa cabang PT SUCOFINDO atau organisasi jasa lainnya sehingga dapat diperoleh perbandingan tingkat kematangan implementasi ISO 9001:2015 antarorganisasi. Penelitian lanjutan juga dapat mengevaluasi efektivitas implementasi rekomendasi perbaikan, khususnya pada Klausul 8, untuk mengetahui sejauh mana rekomendasi yang diusulkan mampu meningkatkan tingkat kematangan Sistem Manajemen Mutu dan mendukung pencapaian sasaran mutu organisasi. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran tingkat kematangan menggunakan metode *Clause-Based Assessment* mampu memberikan informasi yang lebih mendalam dibandingkan penilaian kepatuhan semata. Fokus perbaikan pada Klausul 8 memberikan arah yang lebih jelas bagi organisasi dalam meningkatkan efektivitas proses operasional, memperkuat penerapan prinsip *continuous improvement*, serta mendukung peningkatan kualitas layanan sertifikasi secara berkelanjutan di PT SUCOFINDO Batam. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian Sistem Manajemen Mutu, tetapi juga memberikan manfaat praktis sebagai dasar pengambilan keputusan dalam meningkatkan efektivitas implementasi ISO 9001:2015.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis tingkat kematangan implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 menggunakan metode *Clause-Based Assessment* pada layanan sertifikasi PT Sucofindo Batam, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Hasil pengukuran tingkat kematangan (*maturity level*) menunjukkan bahwa implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada layanan sertifikasi PT SUCOFINDO Batam secara umum telah diterapkan dengan baik. Berdasarkan hasil penilaian terhadap Klausul 4 sampai dengan Klausul 10, organisasi telah memiliki proses yang terdokumentasi, dilaksanakan secara konsisten, serta didukung oleh bukti implementasi yang memadai. Secara keseluruhan, penerapan ISO 9001:2015 memperoleh nilai rata-rata sebesar 2,73 dan berada pada kategori Level 3 (*Managed*). Meskipun telah masuk dalam kategori *Managed*, nilai tersebut masih memiliki kesenjangan sebesar 0,27 sehingga masih diperlukan peningkatan konsistensi pemantauan dan pengendalian efektivitas proses. Meskipun demikian, masih terdapat peluang untuk meningkatkan efektivitas implementasi melalui penguatan budaya *continuous improvement* dan evaluasi yang berkelanjutan.
2. Hasil *Clause-Based Assessment* dan gap analysis menunjukkan bahwa Klausul 8 (*Operation*) merupakan klausul yang memiliki area paling memerlukan perhatian karena berkaitan langsung dengan proses operasional layanan sertifikasi yang menjadi aktivitas utama organisasi walaupun klausul ini bukan tingkat kematangan paling rendah namun kedua terendah sehingga menjadi prioritas utama untuk dilakukan perbaikan. Klausul ini memiliki peran penting karena mengatur proses operasional utama organisasi yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan layanan sertifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa aspek pada Klausul 8 masih memerlukan peningkatan, terutama

pada konsistensi pengendalian operasional, pelaksanaan verifikasi proses layanan, pengendalian terhadap penyedia eksternal, serta pengelolaan informasi terdokumentasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan pada Klausul 8 akan memberikan dampak yang signifikan terhadap efektivitas penerapan Sistem Manajemen Mutu secara keseluruhan.

3. Berdasarkan hasil analisis tersebut, penelitian ini mengusulkan rekomendasi perbaikan yang difokuskan pada peningkatan implementasi Klausul 8 (*Operation*). Rekomendasi yang diberikan meliputi penyusunan dan penerapan checklist pengendalian operasional, peningkatan konsistensi pelaksanaan verifikasi layanan, penyusunan jadwal evaluasi penyedia eksternal secara berkala, pembaruan prosedur operasional sesuai kebutuhan organisasi, serta penguatan pengendalian informasi terdokumentasi. Implementasi rekomendasi tersebut diharapkan mampu meningkatkan efektivitas proses operasional, meminimalkan potensi ketidaksesuaian pada audit internal maupun audit eksternal, serta mendukung peningkatan kualitas layanan sertifikasi dan penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 secara berkelanjutan di PT SUCOFINDO Batam.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan sebagai bahan pertimbangan bagi PT Sucofindo Batam maupun bagi penelitian selanjutnya.

1. Saran bagi PT Sucofindo Batam
 - a. PT Sucofindo Batam disarankan untuk memprioritaskan perbaikan pada klausul ISO 9001:2015 yang memiliki tingkat kematangan terendah atau nilai *gap* terbesar sesuai dengan hasil penelitian. Fokus perbaikan pada klausul tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektivitas implementasi Sistem Manajemen Mutu secara menyeluruh.
 - b. Organisasi perlu meningkatkan penerapan konsep *risk-based thinking* pada setiap proses layanan sertifikasi agar identifikasi risiko dan peluang tidak hanya

dilakukan untuk memenuhi persyaratan standar, tetapi juga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan operasional dan penyusunan strategi peningkatan mutu.

- c. PT Sucofindo Batam perlu meningkatkan kompetensi personel melalui pelatihan ISO 9001:2015, pelatihan auditor internal, serta pengembangan kompetensi teknis secara berkelanjutan sehingga seluruh personel memiliki pemahaman yang sama mengenai implementasi Sistem Manajemen Mutu.
 - d. Kegiatan audit internal, pengukuran kepuasan pelanggan, analisis data, serta rapat tinjauan manajemen perlu terus dioptimalkan sebagai dasar dalam mengevaluasi efektivitas implementasi Sistem Manajemen Mutu dan menyusun program *continuous improvement*.
 - e. Organisasi disarankan untuk melakukan pengukuran tingkat kematangan (*maturity assessment*) secara berkala, misalnya setiap tahun, sehingga perkembangan implementasi ISO 9001:2015 dapat dipantau secara berkesinambungan dan tindakan perbaikan dapat dilakukan lebih cepat apabila ditemukan penurunan tingkat kematangan.
2. Saran bagi Penelitian Selanjutnya
- a. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan metode evaluasi dengan mengombinasikan *Clause-Based Assessment* dengan metode lain, seperti *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *Failure Mode and Effects Analysis* (FMEA), *Importance Performance Analysis* (IPA), atau *Fuzzy Logic*, sehingga penentuan prioritas perbaikan dapat dilakukan secara lebih komprehensif.
 - b. Penelitian berikutnya dapat memperluas objek penelitian dengan membandingkan tingkat kematangan implementasi ISO 9001:2015 pada beberapa cabang PT Sucofindo atau organisasi jasa lainnya sehingga diperoleh gambaran mengenai perbedaan tingkat implementasi Sistem Manajemen Mutu pada berbagai organisasi.
 - c. Penelitian selanjutnya juga dapat mengkaji hubungan antara tingkat kematangan implementasi ISO 9001:2015 dengan indikator kinerja organisasi, seperti kepuasan pelanggan, efektivitas proses, produktivitas, maupun kualitas layanan,

sehingga manfaat implementasi Sistem Manajemen Mutu dapat dianalisis secara lebih mendalam.

- d. Selain mengevaluasi tingkat kematangan implementasi, penelitian mendatang juga dapat menilai efektivitas pelaksanaan rekomendasi perbaikan yang dihasilkan dari penelitian ini, sehingga dapat diketahui sejauh mana usulan peningkatan mampu meningkatkan kualitas implementasi ISO 9001:2015 secara nyata.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, M., & Darmono, S. (2022). *Analisis Kesenjangan Penerapan ISO 9001:2015 Menggunakan Gap Analysis*. Jurnal Rekayasa Industri, 13(1), 25–34.
- Bachren, Z., & Trisninawati. (2025). *Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Jurnal Manajemen Mutu Indonesia, 12(1), 45–56.
- Badan Standardisasi Nasional. (2015). *SNI ISO 9001:2015 Sistem Manajemen Mutu – Persyaratan*. Badan Standardisasi Nasional.
- Deming, W. E. (2000). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Fonseca, L. M. (2015). Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM business excellence model results. *Quality Innovation Prosperity*, 19(1), 85–102.
- Fonseca, L. M., & Domingues, J. P. (2017). ISO 9001:2015 Edition—Management, Quality and Value. *International Journal for Quality Research*, 11(1), 149–158.
- Gaspersz, V. (2011). *Total Quality Management untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Vinchristo Publication.
- Gaspersz, V. (2012). *All in One Management Toolbook*. Tri-Al-Bros Publishing.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (8th ed.). Pearson Education.
- Hardjosoedarmo, S. (2004). *Total Quality Management*. Andi Offset.
- Hoyle, D. (2017). *ISO 9001:2015 Quality Management Systems Handbook* (7th ed.). Routledge.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9000:2015 Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary*. ISO.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO/IEC 17021-1:2015 Conformity Assessment – Requirements for Bodies Providing Audit and Certification of Management Systems*. ISO.
- International Organization for Standardization. (2018). *Quality management—Quality of an organization—Guidance to achieve sustained success (ISO 9004:2018)*. ISO.
- Jarboe, K. P. (1998). *Quality Management and Continuous Improvement*. Economic Development Administration.
- Kurniawan, R. (2019). *Evaluasi Kepatuhan ISO 9001:2015 Menggunakan Checklist Assessment*. Jurnal Teknik Industri, 20(1), 35–44.
- Kurniawan, R., Prasetyo, B., & Wijaya, A. (2022). *Pengukuran Tingkat Kematangan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada Industri Jasa*. Jurnal Manajemen Industri, 16(2), 101–110.
- Lestari, D. (2020). *Penerapan Sistem Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001:2015 pada Proses Pelayanan Publik*.
- Prakasa, A. (2014). *Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO sebagai Dasar Perancangan dan Sertifikasi Organisasi*.
- Psomas, E., & Antony, J. (2017). *Total Quality Management Elements and Results in ISO 9001 Certified Firms: The Role of Continuous Improvement*.

- PT Sucofindo. (2023). *Profil Perusahaan dan Informasi Sistem Manajemen Mutu*.
- Rosa, A., & Broday, E. (2018). *Assessing the Impact of ISO 9001:2015 in Organizations: A Gap Analysis Approach*.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2009). *ISO 9001 Certification: Motivations, Benefits, and Success Factors*.
- Sari, D., & Nugroho, A. (2021). Evaluasi Implementasi ISO 9001:2015 pada Perusahaan Jasa Menggunakan Metode *Clause-Based Assessment*. *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri*, 5(2), 88–97.
- Snyder, K. D., Acker-Hocevar, M., & Snyder, K. M. (2008). *Living on the Edge of Chaos: Leading Schools into the Global Age*. ASCD.
- Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2021). Business Process Maturity Models: A Systematic Literature Review. *Information and Software Technology*, 75, 122–134.
- Tenner, A. R., & DeToro, I. J. (1992). *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*. Addison-Wesley.
- Widodo, A., & Prasetyo, B. (2020). Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di Industri Jasa. *Jurnal Teknik Industri*, 21(2), 112–121.
- Wolniak, R. (2019). The level of maturity of quality management systems in Poland—Results of empirical research. *Sustainability*, 11(15), Article 4239.
- Zeng, S. X., Tian, P., & Tam, C. M. (2007). Overcoming barriers to sustainable implementation of the ISO 9001 system. *Managerial Auditing Journal*, 22(3), 244–254.

LAMPIRAN

PERNYATAAN UNTUK MEMEGANG RAHASIA		
Saya <u>Anggi Frida Sori Lubis</u> menyatakan tidak akan membuka rahasia kepada siapapun dan organisasi apapun selain pada pihak yang berwenang dan terkait, dan tidak akan dipengaruhi oleh tekanan komersial sehubungan dengan kewajiban saya sebagai Penerima Dokumen dalam kaitannya dengan informasi atau data-data dari PT SUCOFINDO yang saya peroleh. Saya juga menyatakan untuk menghormati status kerahasiaan dokumen / data-data yang diberikan kepada saya. Saya menyatakan bahwa selama dan setelah penunjukan informasi yang demikian itu harus tetap dipandang sebagai rahasia yang kuat. Saya akan melakukan semua langkah-langkah yang baik untuk mencegah orang-orang yang tidak berwenang memperoleh informasi yang demikian.		
Nama	: Anggi Frida Sori Lubis	
Instansi	: Universitas Islam Indonesia	
Tanggal	: 02 Februari 2026	
Tandatangan	: 	



A. Informasi Umum

Klausul	Pertanyaan Wawancara	Ringkasan Jawaban/Hasil Verifikasi	Evidence/Dokumen	Skor
Umum-1	Sejak kapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 diterapkan dan bagaimana riwayat siklus penerapannya?	Berdasarkan wawancara, sistem manajemen mutu telah diterapkan sejak awal operasional dan telah melalui beberapa siklus penerapan. Unit laboratorium juga telah menjalani lebih dari satu siklus penerapan.	Hasil wawancara; riwayat sertifikasi dan audit perusahaan	-
Umum-2	Unit atau bagian apa saja yang terlibat langsung dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu?	QSHE menjadi unit pengelola utama, sedangkan manajemen, unit operasional, pemasaran/PDO, SDM, laboratorium, dan unit terkait lain terlibat sesuai proses dan tanggung jawab masing-masing.	Struktur organisasi; uraian jabatan; hasil wawancara	-
Umum-3	Siapa yang bertanggung jawab dalam pengelolaan dan pengendalian Sistem Manajemen Mutu?	QSHE menjalankan koordinasi utama Sistem Manajemen Mutu. Kepala Cabang berperan dalam kepemimpinan dan sebagai Risk Owner, sedangkan QSHE/HSE menjalankan fungsi Risk Officer dan pengendalian dokumen.	Struktur organisasi; SK unit; uraian jabatan; hasil wawancara	-

B. Pertanyaan dan Hasil Verifikasi Berdasarkan Klausul ISO 9001:2015

Klausul	Pertanyaan Wawancara	Ringkasan Jawaban/Hasil Verifikasi	Evidence/Dokumen	Skor
4.1	Bagaimana perusahaan mengidentifikasi, meninjau, dan memantau isu internal serta eksternal yang dapat memengaruhi Sistem Manajemen Mutu?	QSHE melakukan identifikasi dan kaji ulang isu internal-eksternal melalui register risiko, evaluasi manajemen, serta pelaporan LPMR secara triwulanan. Pemantauan telah berjalan konsisten, tetapi analisis tren strategis jangka panjang belum terdokumentasi secara komprehensif.	Risk Register, Notulen manajemen eval risiko, LPMR Des 2025, Monitoring triwulan isu int/eks, Evaluasi kebutuhan stakeholder dalam MR	3 (Managed)
4.2	Siapa saja pihak berkepentingan yang relevan dengan Sistem Manajemen Mutu, dan bagaimana kebutuhan serta harapan mereka diidentifikasi dan ditinjau?	Pihak berkepentingan meliputi manajemen/direktorat, QSHE, pelanggan, regulator, pemasok, dan mitra terkait. Kebutuhan mereka dipantau melalui daftar pemangku kepentingan, survei pelanggan, dan evaluasi berkala, tetapi keterkaitan antara perubahan kebutuhan dan tindakan strategis belum ditunjukkan secara lengkap.	Stakeholder list, Daftar rekanan 2025, Laporan Survey kepuasan pelanggan, Evaluasi kebutuhan stakeholder triwulan	3 (Managed)

Klausul	Pertanyaan Wawancara	Ringkasan Jawaban/Hasil Verifikasi	Evidence/Dokumen	Skor
4.3	Bagaimana perusahaan menetapkan ruang lingkup Sistem Manajemen Mutu, dan apakah relevansi ruang lingkup tersebut dievaluasi secara berkala?	Ruang lingkup Sistem Manajemen Mutu telah ditetapkan secara formal berdasarkan dokumen legal, kebijakan mutu, dan daftar induk dokumen. Namun, belum ditemukan bukti evaluasi berkala mengenai relevansi atau perubahan ruang lingkup.	SK Kemenkumham, Kebijakan Mutu 2025, NIB dan Legalitas usaha, Daftar Induk dokumen	2 (Defined)
4.4	Bagaimana proses utama dan proses pendukung Sistem Manajemen Mutu ditetapkan, dihubungkan, serta dipantau kinerjanya?	Proses utama dan pendukung telah dituangkan dalam SOP dan dikendalikan melalui KPI, laporan pengendalian mutu, serta audit internal. Implementasi berjalan konsisten, tetapi analisis efektivitas hubungan antarproses belum dilakukan secara menyeluruh.	SOP utama dan pendukung, Monitoring KPI, Laporan pengendalian mutu, Audit Internal	3 (Managed)
5.1.1	Apa bentuk komitmen pimpinan terhadap penerapan dan efektivitas Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015?	Pimpinan menunjukkan komitmen melalui penetapan kebijakan, Code of Conduct, pakta integritas, pelaksanaan tinjauan manajemen, pemantauan KPI, serta tindak lanjut perbaikan.	Notulen RTM, Keputusan Manajemen, Monitoring KPI, Tindak lanjut perbaikan	3 (Managed)
5.1.2	Bagaimana pimpinan memastikan persyaratan pelanggan dipenuhi dan kepuasan pelanggan terus dipantau?	Fokus pelanggan diterapkan melalui peninjauan SLA, KPI pelayanan, survei kepuasan pelanggan, dan koordinasi dengan fungsi pemasaran/PDO. Pemantauan telah dilakukan, tetapi tren peningkatan kepuasan belum konsisten.	Survey kepuasan pelanggan, SLA monitoring, KPI pelayanan	3 (Managed)
5.2.1	Bagaimana kebijakan mutu ditetapkan agar sesuai dengan konteks dan arah strategis perusahaan, serta bagaimana kebijakan tersebut ditinjau?	Kebijakan mutu tahun 2025 telah ditetapkan dan menjadi acuan penerapan Sistem Manajemen Mutu. Namun, bukti evaluasi efektivitas dan peninjauan berkala atas kebijakan belum tersedia secara memadai.	Kebijakan mutu 2025	2 (Defined)
5.2.2	Bagaimana kebijakan mutu dikomunikasikan kepada seluruh personel, dan bagaimana perusahaan memastikan kebijakan tersebut dipahami?	Kebijakan mutu dikomunikasikan melalui kegiatan sosialisasi, materi internal, daftar hadir, dan memorandum Code of Conduct. Namun, efektivitas pemahaman personel belum diukur secara terstruktur.	Materi sosialisasi, Bukti komunikasi internal, Memorandum Code of Conduct	2 (Defined)

Klausul	Pertanyaan Wawancara	Ringkasan Jawaban/Hasil Verifikasi	Evidence/Dokumen	Skor
5.3	Bagaimana pembagian peran, tanggung jawab, dan wewenang terkait Sistem Manajemen Mutu, termasuk peran Kepala Cabang, Risk Owner, dan QSHE/Risk Officer?	Peran dan tanggung jawab telah ditetapkan melalui struktur organisasi, uraian jabatan, dan SK unit. Kepala Cabang berperan sebagai Risk Owner, sedangkan QSHE/HSE menjalankan fungsi Risk Officer. Temuan audit menunjukkan penerapan pembagian tanggung jawab belum sepenuhnya konsisten.	Struktur organisasi, Job description, SK Unit, terdapat temuan audit klausul 5.3	2 <i>(Defined)</i>
6.1	Bagaimana perusahaan mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memantau risiko serta peluang, dan seberapa sering kajian risiko dilakukan?	Risiko dan peluang diidentifikasi dalam register risiko serta dikaji setiap tiga bulan melalui program kerja Risk Officer dan QSHE. Pemantauan dan evaluasi telah berbasis data, meskipun visualisasi tren risiko jangka panjang masih dapat diperkuat.	Risk register, Kajian risiko triwulan, Program kerja RO dan QSHE	4 <i>(Optimized)</i>
6.2.1	Bagaimana sasaran mutu ditetapkan, diukur, dan dipantau melalui KPI perusahaan atau unit kerja?	Sasaran mutu dan KPI ditetapkan serta dipantau secara bulanan. Capaian telah terukur dan dibahas dalam evaluasi, tetapi belum terdapat bukti konsisten bahwa target direvisi atau ditingkatkan berdasarkan hasil evaluasi sebelumnya.	KPI bulanan, Target mutu, Monitoring KPI bulanan	3 <i>(Managed)</i>
6.2.2	Bagaimana perusahaan merencanakan program, sumber daya, PIC, dan evaluasi untuk mencapai sasaran mutu?	Pencapaian sasaran mutu direncanakan melalui program kerja, rencana peningkatan SLA, dan program K3, kemudian dievaluasi menggunakan KPI dan rapat tindak lanjut. Standarisasi evaluasi efektivitas antarunit masih perlu diperkuat.	Program kerja 2025, Rencana improve SLA, Proker K3	3 <i>(Managed)</i>
6.3	Bagaimana perubahan, revisi, atau peningkatan Sistem Manajemen Mutu direncanakan, ditinjau dampaknya, dan disetujui?	Perubahan atau revisi dibahas melalui manajemen dan pada kondisi tertentu memerlukan persetujuan kantor pusat. Pembahasan perubahan telah dilakukan, tetapi pencatatan perubahan, analisis dampak, dan pengendaliannya belum terdokumentasi secara sistematis.	Notulen RTM, Pembahasan perubahan operasional	2 <i>(Defined)</i>

Klausul	Pertanyaan Wawancara	Ringkasan Jawaban/Hasil Verifikasi	Evidence/Dokumen	Skor
7.1	Bagaimana perusahaan menentukan dan menyediakan kebutuhan sumber daya, termasuk personel, fasilitas, dan dukungan operasional Sistem Manajemen Mutu?	Kebutuhan sumber daya ditentukan melalui matriks kompetensi, program kerja QSHE/K3, monitoring KPI, dan analisis beban kerja eksternal. Seluruh divisi terlibat dalam proses mutu, sedangkan personel QSHE terbatas. Efektivitas realisasi kebutuhan sumber daya belum dievaluasi secara memadai.	Matrix Kompetensi 2025, Proker RO dan QSHE 2025, Proker K3, Monitoring KPI	2 (Defined)
7.2	Bagaimana kompetensi personel ditentukan, dipenuhi melalui pelatihan, dan dievaluasi efektivitasnya?	Kompetensi ditetapkan dalam matriks kompetensi dan uraian jabatan, serta didukung oleh program dan rekaman pelatihan. Namun, efektivitas pelatihan belum dievaluasi secara konsisten berdasarkan perubahan kinerja personel.	Matriks kompetensi 2025, training record, Job desc unit	2 (Defined)
7.3	Bagaimana perusahaan memastikan personel memahami kebijakan mutu, sasaran mutu, prosedur, dan kontribusinya terhadap efektivitas Sistem Manajemen Mutu?	Kesadaran personel dibangun melalui sosialisasi Code of Conduct, pedoman etika, WBS, kebijakan, dan prosedur. Evaluasi kesadaran telah dilakukan, tetapi belum terdapat tren peningkatan berkelanjutan yang ditunjukkan dari hasil evaluasi.	Sosialisasi CoC, Pedoman etika usaha, WBS, Bukti komunikasi prosedur	3 (Managed)
7.4	Bagaimana komunikasi internal dan eksternal terkait Sistem Manajemen Mutu dilakukan, termasuk melalui rapat, email, dan media komunikasi lainnya?	Komunikasi dilakukan melalui rapat rutin, risalah rapat, email resmi, dan media komunikasi internal/eksternal. Risalah rapat telah memuat tindak lanjut, PIC, dan target waktu, tetapi pengukuran efektivitas komunikasi belum dilakukan secara konsisten.	Risalah rapat manajemen, Bukti komunikasi pedoman dan prosedur, Email distribusi prosedur	3 (Managed)
7.5.1	Informasi terdokumentasi apa saja yang ditetapkan dan dipelihara untuk mendukung penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015?	Informasi terdokumentasi berupa manual mutu, daftar induk dokumen, SOP, instruksi kerja, dan formulir telah tersedia serta digunakan secara konsisten.	Daftar induk dokumen, Manual mutu, SOP terdokumentasi	3 (Managed)
7.5.2	Bagaimana proses pembuatan, pembaruan, revisi, dan persetujuan dokumen dilakukan, termasuk apabila diperlukan persetujuan kantor pusat?	Pembuatan dan pembaruan dokumen dikendalikan melalui riwayat revisi, peninjauan dokumen, persetujuan formal, dan koordinasi QSHE. Revisi tertentu memerlukan persetujuan kantor pusat.	Riwayat revisi dokumen, Tinjauan dokumen darurat, Prosedur K3 revisi terbaru	3 (Managed)

Klausul	Pertanyaan Wawancara	Ringkasan Jawaban/Hasil Verifikasi	Evidence/Dokumen	Skor
7.5.3	Bagaimana distribusi, pengarsipan, penyimpanan, pembatasan akses, dan perlindungan dokumen dikendalikan?	Distribusi dokumen dilakukan melalui email resmi dan dikendalikan melalui SOP serta daftar induk dokumen. Pengarsipan telah berjalan, tetapi rincian pembatasan akses dokumen elektronik belum ditunjukkan secara lengkap.	SOP pengendalian dokumen, Daftar induk dokumen, Distribusi via email resmi	3 (Managed)
8.1	Bagaimana perusahaan merencanakan dan mengendalikan kegiatan operasional layanan agar sesuai dengan persyaratan mutu?	Setiap bidang memiliki program kerja dan prosedur operasional yang mengacu pada persyaratan mutu. Pelaksanaan kegiatan dipantau melalui catatan operasional dan KPI layanan sehingga pengendalian telah berjalan konsisten.	SOP operasional, Catatan pelaksanaan kegiatan, Monitoring KPI layanan	3 (Managed)
8.2	Bagaimana persyaratan pelanggan, kontrak, SLA, kompetensi personel, dan kesiapan peralatan diverifikasi sebelum layanan dilaksanakan?	Persyaratan pelanggan ditentukan dan ditinjau melalui kontrak, SLA, serta review permintaan. Kesiapan personel dan peralatan juga diverifikasi sesuai kebutuhan layanan, tetapi dokumentasi hasil review belum konsisten pada seluruh kegiatan.	Kontrak, SLA, Review persyaratan pelanggan	2 (Defined)
8.3	Bagaimana proses desain dan pengembangan layanan dilakukan apabila terdapat layanan baru atau perubahan layanan, dan bagaimana peran unit pemasaran/PDO serta kantor pusat?	Desain dan pengembangan tidak selalu berupa perancangan layanan dari awal karena sebagian layanan mengikuti standar dan prosedur kantor pusat. Koordinasi kebutuhan layanan dilakukan melalui fungsi terkait, termasuk pemasaran/PDO, tetapi bukti tahapan review dan validasi desain masih terbatas.	SOP operasional layanan, Daftar induk dokumen, Aktivitas desain terbatas pada layanan tertentu	2 (Defined)
8.4	Bagaimana perusahaan memilih, mengevaluasi, dan mengendalikan pemasok, subkontraktor, atau penyedia eksternal yang memengaruhi mutu layanan?	Penyedia eksternal dikendalikan melalui daftar rekanan, kontrak, evaluasi, dan koordinasi dengan unit atau kantor pusat. Namun, temuan audit Klausul 8.4 menunjukkan efektivitas pengendalian belum konsisten.	Daftar rekanan perusahaan 2025, Kontrak, Terdapat temuan audit klausul 8.4	2 (Defined)
8.5	Bagaimana perusahaan memastikan penyediaan jasa dilaksanakan sesuai prosedur dan instruksi kerja yang mutakhir, serta bagaimana efektivitas proses dipantau?	Penyediaan jasa dilaksanakan berdasarkan SOP dan instruksi kerja yang berlaku. Catatan pelaksanaan tersedia, tetapi belum terdapat bukti pemantauan efektivitas proses operasional secara spesifik dan berkelanjutan.	Intruksi kerja, Catatan pelaksanaan layanan, Monitoring KPI layanan	2 (Defined)

Klausul	Pertanyaan Wawancara	Ringkasan Jawaban/Hasil Verifikasi	Evidence/Dokumen	Skor
8.6	Bagaimana proses verifikasi dan persetujuan dilakukan sebelum sertifikat atau keluaran layanan diterbitkan dan diserahkan kepada pelanggan?	Sertifikat atau keluaran layanan diperiksa menggunakan checklist, catatan verifikasi, dan persetujuan PIC sebelum diterbitkan atau diserahkan kepada pelanggan. Proses ini telah diterapkan secara konsisten.	Checklist inpeksi, Approval release, Catatan verifikasi	3 (Managed)
8.7	Bagaimana keluaran layanan, dokumen, atau peralatan yang tidak sesuai dikendalikan agar tidak digunakan atau diserahkan secara tidak sengaja?	Keluaran atau peralatan yang tidak sesuai diidentifikasi, diberi label atau dipisahkan agar tidak digunakan, kemudian dicatat dalam NCR dan ditindaklanjuti melalui tindakan korektif serta monitoring.	Laporan NCR (laporan ketidaksesuaian), Tindakan penanganan, Monitoring corrective action	3 (Managed)
9.1	Bagaimana perusahaan memantau, mengukur, menganalisis, dan mengevaluasi pencapaian KPI, risiko, K3L, serta kinerja layanan?	QSHE melakukan pemantauan dan evaluasi secara sistematis melalui KPI bulanan, laporan risiko, program K3L, dan pelaporan triwulanan. Hasil pengukuran digunakan untuk mengevaluasi pencapaian kinerja.	Laporan Manajemen risiko, Proker K3, Monitoring KPI bulanan, Laporan Evaluasi kinerja	4 (Optimized)
9.2	Bagaimana program audit internal disusun dan dilaksanakan, serta bagaimana temuan dan tindak lanjut audit dipantau?	Audit internal dilaksanakan berdasarkan program audit dan surat tugas auditor. Jadwal, laporan temuan, ketidaksesuaian, dan tindak lanjut didokumentasikan serta dipantau sampai penyelesaian.	Program Audit, Laporan audit internal, Monitoring tindak lanjut	3 (Managed)
9.3	Bagaimana tinjauan manajemen dilaksanakan, data apa saja yang dibahas, dan bagaimana tindak lanjut serta efektivitas keputusan rapat dievaluasi?	Tinjauan manajemen dilaksanakan secara berkala dengan membahas KPI, risiko, K3L, piutang, kepuasan pelanggan, dan tindak lanjut. Risalah dan bukti tindak lanjut tersedia, tetapi pengukuran efektivitas keputusan sebelumnya secara sebelum-sesudah belum ditunjukkan.	Notulen RTM, Monitoring dan Evaluasi K3L, Pembahasan KPI dan piutang, Data IKP dan tren 3 tahun	3 (Managed)
10.1	Bagaimana perusahaan mengidentifikasi dan menetapkan peluang peningkatan, misalnya perluasan ruang lingkup layanan atau peningkatan SLA?	Peluang peningkatan diidentifikasi melalui evaluasi kinerja, tinjauan manajemen, rencana peningkatan SLA, dan pengembangan ruang lingkup layanan. Rencana tindakan telah disusun melalui mekanisme manajemen.	Rencana improve SLA, Program peningkatan mutu, RTM evaluasi kinerja	3 (Managed)

Klausul	Pertanyaan Wawancara	Ringkasan Jawaban/Hasil Verifikasi	Evidence/Dokumen	Skor
10.2	Bagaimana ketidaksesuaian dari audit, uji profisiensi, peralatan, atau proses layanan dianalisis, ditindaklanjuti, dan dievaluasi efektivitas tindakan korektifnya?	Ketidaksesuaian dari audit, hasil uji banding/profisiensi, peralatan yang belum dikalibrasi, atau proses lain dicatat, dianalisis, dan ditindaklanjuti melalui laporan serta corrective action. Pelaksanaan tindakan dipantau, tetapi evaluasi efektivitas berbasis tren masih dapat diperkuat.	Audit internal, Laporan ketidaksesuaian, Corrective action report, Monitoring tindakan perbaikan	3 (Managed)
10.3	Bagaimana hasil audit, KPI, survei kepuasan pelanggan, dan evaluasi manajemen digunakan sebagai dasar perbaikan berkelanjutan?	Hasil audit, KPI, survei kepuasan pelanggan, dan rapat tinjauan manajemen digunakan sebagai dasar tindak lanjut dan peningkatan. Program perbaikan telah berjalan, tetapi belum terdapat bukti tren peningkatan kinerja yang stabil dalam jangka panjang.	Monitoring KPI bulanan, Survey Kepuasan pelanggan 2024, RTM dan rencana improve SLA, Tindak lanjut audit internal	3 (Managed)