



---

## Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan

*Analysis of the Implementation of the ISO 9001:2015 Quality Management System on the Company's Operational Performance*

1)\* Yurnalisdel, 2) Isdaryanto Iskandar

<sup>1,2</sup> Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Indonesia

\*Email: <sup>1)\*</sup> yurnali.202204070036@student.atmajaya.ac.id

\*Correspondence: Yurnalisdel

---

DOI:

10.36418/comserva.v2i08.464

Histori Artikel

Diajukan : 25-11-2022

Diterima : 05-12-2022

Diterbitkan : 09-12-2022

### ABSTRAK

*Di era persaingan global, mutu produk yang dimiliki oleh perusahaan perlu dilakukan evaluasi karena terjadinya peningkatan dari segi kesadaran konsumen terhadap mutu produk yang dihasilkan perusahaan. Saat ini, standar ISO 9001:2015 telah dipakai oleh banyak organisasi mulai dari kecil, menengah, hingga besar di seluruh penjuru dunia. Beberapa studi literatur secara empiris yang telah dilakukan menjelaskan bahwa pentingnya standar manajemen mutu dalam mengoptimalkan peningkatan kinerja operasional perusahaan secara berkesinambungan, dimana tujuannya adalah memenuhi kebutuhan serta ekspektasi pelanggan di pasar. Walaupun standar ISO 9001:2015 berguna bagi perusahaan, tetapi belum ada kesepakatan antara praktisi dengan cendekiawan apakah standar ISO 9001:2015 memungkinkan dalam peningkatan kinerja operasional perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini ditujukan untuk meninjau serta menguji suatu hipotesis, yaitu hubungan antara standar mutu ISO 9001:2015 dengan perspektif yang berbeda dari kinerja operasional perusahaan agar dapat mengetahui peran dari standar ISO 9001:2015 terhadap meningkatnya kinerja operasional suatu perusahaan. Penelitian ini dilakukan agar dapat mengidentifikasi dan mengamati studi literatur secara empiris yang relevan dengan masa sekarang. Hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa ISO 9001:2015 memberikan pengaruh yang signifikan terhadap proses bisnis internal, memiliki korelasi yang positif terhadap indikator inovasi dan pembelajaran pada tingkat yang signifikan serta standar ISO 9001:2015 dianjurkan agar dapat dipakai dalam peningkatan kinerja operasional perusahaan.*

**Kata kunci:** ISO 9001:2005; Manajemen Mutu; Kinerja Operasional

### ABSTRACT

*In the era of global competition, the quality of products owned by companies needs to be evaluated because of an increase in consumer awareness of the quality of products produced by companies. Currently, the ISO 9001:2015 standard has been used by many organizations ranging from small, medium to large all over the world. Several empirical literature studies that have been carried out explain the importance of quality management standards in optimizing continuous improvement of the company's operational performance, where the aim is to meet the needs and expectations of customers in the market. Although the ISO 9001: 2015 standard is useful for companies, there is no agreement between practitioners and scholars whether the ISO 9001: 2015 standard makes it possible to improve the company's operational performance. Therefore, this research is aimed at reviewing and testing a hypothesis, namely*

*the relationship between ISO 9001:2015 quality standards and different perspectives on company operational performance in order to find out the role of ISO 9001:2015 standards in increasing a company's operational performance. This research was conducted in order to be able to identify and observe empirical literature studies that are relevant to the present. The results of the empirical studies that have been conducted found that ISO 9001:2015 has a significant influence on internal business processes, has a positive correlation with indicators of innovation and learning at a significant level and ISO 9001:2015 standards are recommended so that they can be used in improving the company's operational performance.*

**Keywords:** *ISO 9001:2005; Quality Management; Operational Performance*

---

## PENDAHULUAN

Menurut Fonseca et al., (2021), dengan adanya pergantian zaman, persaingan dagang pada tingkat global semakin meningkat. Tekanan kompetitif ini telah mendorong manajemen dalam melakukan perubahan strategi mereka untuk mencapai tujuan perusahaan agar dapat bertahan secara jangka panjang. Standar mutu ISO 9001 tidak diragukan lagi merupakan salah satu teknik yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja operasional perusahaan. ISO 9001 terbukti menjadi sistem manajemen mutu yang terkenal dimana kerangka kerjanya diuji menggunakan siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act). Standar ini dipakai secara umum untuk mayoritas perusahaan, terlepas dari ukuran atau industrinya, yang tujuan khususnya untuk memenuhi apa yang dibutuhkan pelanggan. Sekarang ini, ISO 9001 digunakan di berbagai industri di 188 negara dan menurut penelitian sertifikasi ISO terbaru, ada total sekitar 1.138.155 organisasi bersertifikat ISO 9001 pada tahun 2014. Implementasi ISO 9001 adalah keputusan yang strategis.

Barbosa et al., (2021); Bravi & Murmura, (2022) mengulas 50 penelitian mengenai pengaruh ISO 9001 pada perusahaan dan ditemukan bahwa perusahaan menerima 13 keuntungan dari standar mutu yang ditetapkan ini, diantaranya: ekspor, efisien, mampu meningkatkan posisi persaingan dan keuntungan kompetitif, meningkatkan sistemisasi, meningkatkan kualitas produk serta pelayanan, dapat meningkatkan citra, meningkatkan output karyawan, dapat meningkatkan kepuasan kepada pelanggan, mampu meningkatkan relasi dengan pemasok, mampu meningkatkan relasi dengan pihak berwenang dan pemangku kepentingan lainnya, mampu meningkatkan pangsa pasar, *profitable*, dan mampu menumbuhkan penjualan. Selain itu, penerapan dari standar mutu ISO 9001 menjadikan strategi yang bersifat proaktif untuk perusahaan.

Menurut Barbosa et al., (2021); Bravi & Murmura, (2022), walaupun sertifikasi ISO 9000 telah menunjukkan manfaat ISO 9001 dalam meningkatkan kemampuan bisnis secara keseluruhan, banyak laporan penelitian menunjukkan bahwa dampak ISO 9001 pada hasil bisnis tidak jelas, kontradiktif, dan memiliki banyak pendapat yang beragam. Sepertinya efektivitas ISO 9001 saling berlawanan karena hasil organisasi dan keuangan yang positif dan/atau negatif bergantung pada banyak faktor yang dipelajari pada penelitian tertentu. Lebih lanjut, berbagai hasil penelitian empiris dari beberapa studi empiris oleh Cândido et al., (2021); Castillo et al., (2021); Demir et al., (2021) dalam bidang konstruksi dan jasa, dikatakan bahwa penerapan ISO 9001 hanya membuang uang dan membuang-buang waktu yang digunakan untuk konsultasi, *workshop*, audit internal dan eksternal reguler, serta administrasi sertifikasi. Dengan pemikiran ini, Farooqui dan Ahmed mengatakan ISO 9001 lebih condong pada

tujuan serta manfaat jangka pendek yang membuat proses operasional perusahaan menjadi kurang efisien. Fonseca et al., (2021) mengatakan bahwa masalah utamanya adalah dengan menganggap dampak standar ISO 9001 terhadap kemampuan bisnis, yang dapat mengklarifikasi apakah ISO 9001 dapat menguntungkan perusahaan atau tidak.

Berdasarkan apa yang telah diuraikan, kajian dalam penelitian ini menggunakan kajian sistematis dari studi empiris yang pernah dilakukan guna menganalisis berbagai pengaruh dari standar mutu ISO 9001 dengan aspek-aspek kemampuan yang berbeda di bidang lain, yang mana penulis dapat mengidentifikasi aspek-aspek yang paling penting dari indikator kinerja kunci yang dipengaruhi oleh standar ISO 9001 agar dapat mencapai tujuan penelitian dan untuk mengetahui hubungan antara standar ini dengan kemampuan operasional di perusahaan.

### **ISO 9001:2015**

Standar mutu ISO 9001:2015 merupakan standar yang dipakai dan diakui secara internasional oleh banyak perusahaan, mulai dari skala kecil, menengah, hingga besar. ISO 9001:2015 memiliki pendekatan analisis risiko menyebabkan bisnis dapat lebih proaktif terhadap permasalahan yang terjadi di sekitar. Perusahaan diharapkan dapat mengidentifikasi dan mengelola risiko yang ada serta terus memperbaiki masalah yang ada di perusahaan.

Standar mutu ISO 9001:2015 memberikan manfaat bagi karyawan suatu perusahaan. Kepuasan karyawan dalam suatu bisnis menjadi penentu dalam kualitas hasil produksi bagi pelanggan. Manfaat ISO 9001:2015 untuk karyawan antara lain:

- Adanya peningkatan pada karyawan dari segi kepuasan kerja
- Peningkatan kebanggaan dari karyawan terhadap perusahaan
- Menciptakan proses belajar untuk berhasil dalam melakukan pekerjaan

Standar mutu ISO 9001:2015 juga memberikan manfaat pada pelanggan. Kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa menjadi prioritas tertinggi. Manfaat ISO 9001:2015 untuk pelanggan antara lain:

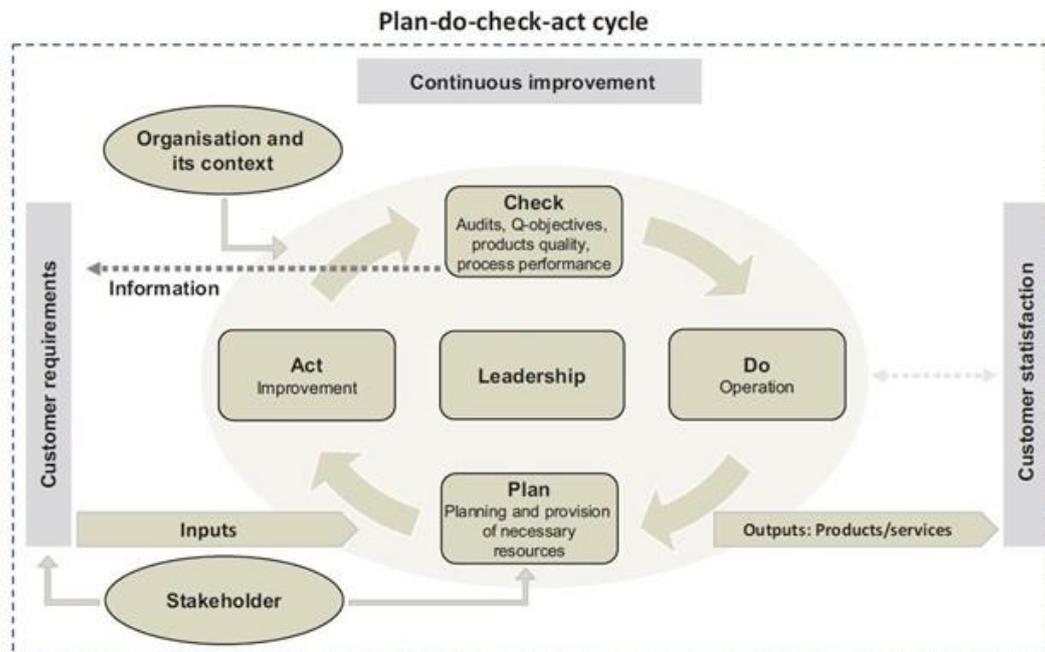
- Terpenuhinya harapan pelanggan terhadap kualitas produk yang dimiliki
- Adanya peningkatan dalam kepuasan pelanggan
- Adanya peningkatan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan

Penerapan standar mutu ISO 9001:2015 memiliki banyak kegunaan bagi perusahaan. Kegunaan dari ISO 9001:2015 bagi perusahaan antara lain:

- Adanya peningkatan dari segi operasional perusahaan
- Peningkatan efisiensi di tingkat perusahaan
- Adanya peningkatan kemampuan perusahaan secara berkelanjutan
- Munculnya kepercayaan konsumen terhadap perusahaan di pasar

### **Konsep PDCA**

Standar Mutu ISO 9001:2015 menggunakan konsep PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) yang berlaku untuk semua level perusahaan dimana konsep ini lebih diutamakan daripada pembuatan dokumen tanpa melalui prosedur wajib, informasi, maupun dokumentasi. Model dari konsep PDCA dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Siklus Plan-Do-Check-Act

Konsep PDCA terdiri dari 4 proses yaitu *Plan*, *Do*, *Check*, *Act*. Penjelasan mengenai konsep PDCA adalah sebagai berikut.

- *Plan*: Merencanakan sumber daya yang dimiliki perusahaan dan melakukan penyesuaian dengan kebutuhan pelanggan. Fase perencanaan dijelaskan dalam pasal 6 standar ISO 9001:2015.
- *Do*: Mengatur pelaksanaan pada hasil yang telah direncanakan sebelumnya sesuai dengan peraturan yang ada. Langkah-langkahnya dijelaskan dalam pasal 7 dan 8 standar ISO 9001:2015.
- *Check*: Melakukan pemantauan dan pengecekan efisiensi operasional serta hasil dari implementasi di lapangan. Langkah kontrol dijelaskan dalam pasal 9 ISO 9001:2015.
- *Act*: Memperbaiki dan meningkatkan hasil yang didapat dari evaluasi kinerja. Tahapan prosedural dijelaskan dalam pasal 10 standar ISO 9001:2015.

### Prinsip Manajemen Mutu ISO 9001:2015

Beberapa hal yang harus diperhatikan dan menjadi tolak ukur (fokus) dalam suatu perusahaan adalah terdapat pada standar mutu ISO 9001:2015, yang memiliki 7 prinsip, mencakup 7 prinsip manajemen mutu. Berikut prinsip-prinsip manajemen mutu ISO 9001:2015 antara lain.

- **Fokus pelanggan**

Prinsip terpenting dari manajemen mutu ISO 9001:2015 adalah mengutamakan fokus pada pelanggan. Artinya memenuhi kebutuhan dari pelanggan tersebut serta memuaskan hati pelanggan melalui produk yang berkualitas. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan di masa-masa yang akan dihadapi. Maka karena itu, pentingnya dilakukan penyesuaian keinginan pelanggan dengan pasar serta adanya penyesuaian produk dengan keinginan pelanggan.

- **Kepemimpinan**

Keberlanjutan dari suatu perusahaan akan bisa dikatakan berhasil apabila adanya komitmen yang kuat dari pemimpin perusahaan tersebut. Manajemen diharapkan dapat memberikan visi dan

misi perusahaan ke semua karyawan sehingga karyawan bisa mempunyai visi serta misi yang sama dengan perusahaan tersebut.

- **Keterlibatan karyawan**

Manajemen mutu dapat dikatakan bekerja secara efektif ketika perusahaan memiliki karyawan yang berkualitas sebagai salah satu penggerak perusahaan. Perusahaan yang memiliki karyawan yang kompeten di bidangnya serta dapat menyumbangkan keahlian mereka untuk kepentingan perusahaan. Keterlibatan karyawan dapat diartikan sebagai karyawan yang terlibat harus memahami visi dan misi perusahaan dan berkomitmen untuk mencapai visi dan misi tersebut.

- **Pendekatan proses**

Pendekatan proses mengacu pada setiap bagian dari suatu perusahaan atau bisnis sebagai suatu proses terpadu yang saling berhubungan. Setiap bagian organisasi tidak hanya memahami fungsinya, tetapi juga harus bekerja sama agar memiliki proses yang efektif pada perusahaan. Prinsip ini dapat mengadopsi pendekatan PDCA dan analisis risiko.

- **Improvement**

Prinsip dari standar mutu ISO 9001:2015 mewajibkan perusahaan agar dapat melakukan perbaikan secara berkelanjutan pada perusahaan. Objektif dari *continuous improvement* adalah perusahaan mampu bersaing dengan kompetitor di tengah perubahan zaman yang semakin dinamis. Perusahaan harus bisa berkembang secara proaktif menanggapi perubahan dari segi internal maupun eksternal untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

- **Pendekatan faktual untuk pengambilan keputusan**

Suatu perusahaan ketika hendak mengambil sebuah keputusan yang tepat maka harus berlandaskan pada data yang akurat serta terpercaya. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan metode 5W + 1H atau pengolahan data menggunakan program tertentu sehingga perusahaan dapat menarik kesimpulan yang tepat.

- **Hubungan manajemen**

Hubungan manajemen yang baik serta harmonis perlu diterapkan pada semua pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal. Adapun dampak hubungan manajemen yang baik adalah mampu mempermudah pengiriman atau penyediaan atau penerimaan suatu produk perusahaan dan berdampak baik bagi perusahaan.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yakni dengan mendeskripsikan berbagai strategi manajemen perusahaan yang telah diimplementasikan secara umum terkait sistem manajemen mutu. Dengan penggunaan pendekatan kualitatif ini diharapkan dapat memberikan fakta-fakta secara komprehensif mengenai strategi manajemen perusahaan untuk sistem manajemen mutu. Dengan pendekatan kualitatif akan diperoleh dari proses penelitian guna memahami berbagai peristiwa yang terjadi dalam kegiatan yang dilakukan oleh manusia atau sosial dengan mewujudkan gambaran secara keseluruhan dan kompleks yang dapat dinyatakan dengan kata-kata, melaporkan pandangan terperinci yang diperoleh dari berbagai sumber informasi. Jenis pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan metode deskriptif. Menurut Ansori (2019) Metode deskriptif dilaksanakan dengan cara menggambarkan peristiwa nyata lalu dilanjutkan dengan analisis, bukan hanya menguraikan, tetapi dengan memberikan pengertian dan penjelasan yang dianggap cukup. Teknik pengumpulan data adalah dengan studi literatur. Studi literatur adalah kajian pengumpulan data dengan bantuan berbagai macam

---

referensi seperti buku, jurnal, artikel dan lainnya (Mirzaqon & Purwoko, 2018). Penelitian kepustakaan juga mengacu pada teknik pengumpulan data melalui pemeriksaan buku, dokumen, catatan, dan laporan yang berkaitan dengan pertanyaan yang diteliti (Cahyono, 2020). Sumber data yang menjadi referensi dalam penelitian ini adalah berupa buku, jurnal, artikel, dan hal sejenis yang didapatkan melalui Google Scholar dengan kata kunci ISO 9001:2005, Quality Management dan Operational Performance.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, tujuan dari adanya penelitian ini adalah untuk menentukan dampak standar ISO 9001 pada performa operasional perusahaan yang berbeda di negara yang berbeda melalui kajian penelitian empiris, dan melakukan pengujian terhadap hubungan hipotesis antara standar ISO 9001 dan seperangkat ukuran kemampuan. Untuk tujuan ini, penelitian ini menerapkan kajian sistematis untuk mengidentifikasi literatur penelitian yang relevan dalam penelitian ini, seperti Barbosa et al., (2021); Bravi & Murmura, (2022); Cândido et al., (2021); Castillo-Martinez et al., (2021); Demir et al., (2021); Ferreira & Cândido, (2021); dan Fonseca et al., (2021).

Seperti yang dinyatakan sebelumnya, 20 penelitian empiris diidentifikasi dari kajian pustaka, konsisten dengan penelitian ini. Studi empiris akan dilakukan antara 2018 dan 2022. Alasan memilih pencarian ini dan hanya berfokus pada studi empiris setelah tahun 2018 adalah bahwa ISO ditingkatkan menjadi ISO 9001 pada tahun 2000, yang berubah menjadi teknik manajemen mutu yang efektif dari alat penjaminan mutu dengan struktur yang terbukti. Berdasarkan siklus PDCA, standar ini berpotensi untuk terus meningkatkan kapabilitas organisasi. Di samping itu, sebagian besar penelitian dilakukan dalam bidang industri manufaktur pada berbagai negara.

Studi kepustakaan menunjukkan bahwa studi empiris telah menunjukkan indikator-indikator kapabilitas atau KPI yang berguna mengukur dampak dari ISO 9001 terhadap kapabilitas organisasi, antara lain kualitas produk; kepuasan pelanggan; *flexibility*; pengembalian aset; profitabilitas; kepuasan karyawan; manajemen produksi; efisiensi waktu; kapasitas suplai; inovasi, dan kompetitif.

Sementara itu, sebagian peneliti hanya menggunakan ukuran keuangan dan banyak menerapkan indikator kemampuan lainnya, namun sebagian peneliti juga mengukur keefektifan ISO 9001 pada seperangkat ukuran performa yang dimiliki oleh semua prospek pada performa yang utama.

### **A. Dampak ISO 9001 dari Segi Bisnis Internal**

Menurut Demir et al., (2021); Ikram et al., (2021); Manders et al., (2016); Ferreira & Cândido, (2021); Fonseca et al., (2021) menyatakan standar ISO 9001 dapat meningkatkan proses manufaktur pada perusahaan melalui metode yang telah melalui proses standarisasi serta kerangka kerja yang efisien. Standar Internasional ini meningkatkan kemampuan perusahaan secara berkelanjutan. Menurut Kartono et al. (2022); Marra da Silva Ribeiro et al., (2021); Purwanto, (2020); Haudi et al., (2022) beberapa penelitian kasus telah menunjukkan bahwa ISO 9001 meningkatkan kemampuan kualitas secara signifikan serta mengurangi resiko keterlambatan dalam proses konstruksi. Oleh karena itu, ISO 9001 dapat mengurangi pemborosan produk serta tugas yang dirasa kurang berguna. Selain itu, perusahaan yang telah menggunakan ISO 9001 telah mempromosikan alur kerja yang lebih terstruktur dan menghasilkan banyak peningkatan dari segi bisnis internal.

Dalam (Ahmad et al., 2020); (Adinugraha et al., 2021); (Fayzhall et al., 2020) mengasumsikan bahwa antara Standar Internasional dan proses internal organisasi tidak ada korelasinya sama sekali. Namun yang menarik, Sopa et al., (2020) dan Hutagalung et al., (2020) menyimpulkan bahwa ISO 9001 tidak berpengaruh pada proses internal perusahaan secara signifikan, tetapi perusahaan dengan standar

ISO 9001 mengungguli perusahaan yang tidak berstandar dari segi kemampuan internal perusahaan. Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa memang ada hubungan sebab akibat antara standar ISO 9001 dan proses bisnis internal.

### **B. Dampak ISO 9001 pada Perspektif Keuangan**

Purwanto & Sudargini, (2021); mengemukakan bahwa standar ISO 9001 merupakan lingkup yang belum diperiksa secara detail oleh penelitian saat ini dan menilai dampak standar ini terhadap masalah keuangan dalam perusahaan, namun ada beberapa penelitian publikasi tentang penerapan ISO 9001 dan ukuran kemampuan keuangan yang menjelaskan bahwa hasil statistik menyatakan hubungan yang positif antara standar mutu ini dengan kemampuan keuangan dan keuntungan dari perusahaan. Adapun Rudyanto et al., (2021); Yuliantoro et al., (2019); Martins et al., (2022), menjelaskan bahwa perusahaan yang mempunyai standar ISO 9001 berarti mempunyai nilai pengembalian aset (ROA) yang jauh lebih tinggi dari pada perusahaan yang tidak mempunyai standar ISO 9001. Namun hanya beberapa perusahaan bersertifikat ISO 9001 yang melebihi perusahaan yang tidak bersertifikat dari segi performa keuangan.

Dari banyak penelitian yang ditemukan, dampak yang signifikan dari penggunaan standar ISO 9001 hanya memberikan dampak pada perusahaan besar dan menengah saja, tetapi tidak ada hubungan yang signifikan antara ISO 9001 dan kemampuan keuangan di perusahaan kecil. Jadi, walaupun ISO:9001 mampu memberikan manfaat dari segi internal dan eksternal, akan tetapi pada kenyataannya, hubungan antara standar manajemen mutu ISO 9001 dengan kemampuan keuangan dari perusahaan belum terlihat jelas.

### **C. Dampak ISO 9001 pada Perspektif Pelanggan**

Menurut Mastrogiacomo et al., (2021); Nurcahyo & Habiburrahman, (2021); Siltori et al., (2021); Schmuck, (2021); Sweis et al., (2021), pangsa pasar menjadi alasan utama mengapa perusahaan memiliki standar ISO 9001. Kepuasan pelanggan memiliki hubungan yang baik dengan peningkatan pangsa pasar. Tujuan utama dari standar ISO 9001 adalah menggunakan proses kerja yang efektif pada perusahaan agar dapat mencapai peningkatan secara jangka panjang serta memenuhi kebutuhan pelanggan dengan meminimalisir resiko serta kesalahan yang ada dari segi internal maupun eksternal. Selain itu, ISO 9001 juga memberikan kepercayaan bagi pelanggan yang telah mengalami penyesuaian dengan cara meningkatkan dukungan layanan pelanggan serta meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.

Manfaat lain dari ISO 9001 dalam perusahaan adalah citra dan penjualan yang semakin meningkat karena perusahaan yang memiliki sertifikat lebih mudah mempromosikan serta mengenalkan citra mereka di mata masyarakat. Menurut Rudyanto et al., (2021); Yuliantoro et al., (2019); Martins et al., (2022) menyatakan bahwa penelitian ini merupakan upaya dari standardisasi ISO 9001 pada perusahaan tidak secara langsung memengaruhi kekhawatiran pelanggan, karena perusahaan dengan ISO 9001 sering kali diharapkan mampu meningkatkan kepuasan pelanggan serta menyediakan barang atau layanan yang secara konsisten memenuhi kebutuhan pelanggan.

Begitu pula dengan Rudyanto et al., (2021); Yuliantoro et al., (2019); Martins et al., (2022) menunjukkan bahwa banyak perusahaan konstruksi memiliki sertifikat ISO 9001 sebagai syarat untuk kebutuhan *tender* di pemerintah dan internasional, serta menjadi keunggulan yang bersifat kompetitif. Oleh karena itu, perusahaan yang tidak memiliki standar ISO 9001 kurang berdampak signifikan dalam membantu perusahaan mereka untuk memenuhi harapan jangka panjang pelanggan.

#### **D. Dampak ISO 9001 pada Inovasi dan Pembelajaran**

Rudyanto et al., (2021); mengatakan bahwa standar ISO 9001 mampu menjadi solusi perusahaan dalam memahami kebutuhan, perilaku, dan sikap pelanggan dengan menjadikannya lebih berdaya saing tinggi. ISO 9001 memengaruhi daya saing perusahaan sehingga membantu meningkatkan kemampuan bisnis. Sementara itu, menurut Ahmad et al., (2020); Adinugraha et al., (2021); Fayzhall et al., (2020), standar ISO 9001 dapat memberikan efek yang signifikan pada peningkatan kepuasan karyawan sebagai hasil dari keberhasilan karyawan dalam kerjanya di perusahaan serta karyawan berkesempatan untuk mempraktikkan *skill* baru di perusahaan.

Selain itu, penggunaan dari ISO 9001 memberikan manfaat bagi bisnis dalam hal peningkatan kepuasan karyawan. Namun dari hasil kajian literatur yang ada menunjukkan bahwa mayoritas penelitian menemukan bahwa standar ISO 9001 tidak berkorelasi secara besar dengan inovasi dan pembelajaran, sedangkan Rudyanto et al., (2021); Hanafi & Soediantono, (2022) menjelaskan bahwa ISO 9001 memiliki dampak positif yang signifikan terhadap inovasi dan pembelajaran. Maka dari itu, dapat diartikan bahwa standar ISO 9001 tidak bisa dijadikan sebagai inovasi dan pembelajaran dalam sebuah organisasi.

#### **E. Tantangan dalam Penerapan ISO 9001**

Menurut Darmawan et al., (2020); faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam sistem manajemen mutu ISO 9001 yang diterapkan antara lain:

1. Kurangnya sosialisasi secara lisan mengenai sistem manajemen mutu ISO 9001 yang diterapkan.
2. Kurangnya informasi rekaman yang rinci karena dokumentasi yang hilang atau dihilangkan.
3. Kurangnya komunikasi antar tim dalam organisasi, yang menghambat pencapaian tujuan sistem manajemen mutu ISO 9001 yang diterapkan menjadi lebih efektif dan efisien.

Selain faktor hambatan diatas, menurut Eka Putra Jaya Zendrato et. Al. (2020) bahwa faktor yang sering menjadi kendala dalam penerapan sistem manajemen mutu pada tahap implementasi adalah sumber daya manusia, keterbatasan waktu pelaksanaan serta komitmen manajemen.

#### **SIMPULAN**

Dari hasil dan pembahasan yang telah dijelaskan, dapat ditarik kesimpulan bahwa ISO 9001 secara signifikan memengaruhi proses bisnis internal dan secara signifikan berkaitan dengan indikator inovasi dan prospek pembelajaran. Hasil review dokumen ini juga menunjukkan bahwa perusahaan yang tersertifikasi ISO 9001 secara umum dapat mencapai proses produksi yang lebih baik daripada perusahaan yang tidak tersertifikasi ISO 9001. Pasalnya, operasi mutu dan manajemen proses lebih dipraktekkan untuk memastikan bahwa perusahaan telah mencapai kepuasan pelanggan. Meskipun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ISO 9001 tidak ada kaitannya sama sekali dengan pengukuran kemampuan inovasi dan pembelajaran, karena ISO 9001 berfokus pada manufaktur Masalah proses daripada mensosialisasikan dan memperkenalkan inovasi dan praktik pembelajaran dalam organisasi. Dampak standar ISO 9001 pada hasil klien dan kemampuan keuangan tidak jelas, karena terdapat perbedaan yang signifikan dalam hasil operasi dalam hal kinerja keuangan di antara organisasi bersertifikasi ISO 9001 dengan lingkungan manajemen mutu yang berbeda.

**<sup>1\*)</sup> Yurnalisdell, <sup>2)</sup> Isdaryanto Iskandar**

*Analysis of the Implementation of the ISO 9001:2015 Quality Management System on the Company's Operational Performance*

---

## DAFTAR PUSTAKA

- Adinugraha, H. H., Nasution, I. F. A., Faisal, F., Dauly, M., Harahap, I., Wildan, T., Takhim, M., Riyadi, A., & Purwanto, A. (2021). Halal Tourism in Indonesia: An Indonesian Council of Ulama National Sharia Board Fatwa Perspective. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 665–673.
- Ahmad, A. H., Fauzi, R. U. A., Ditta, A. S. A., Idris, I., & Yazid, M. F. M. (2020). The Role of Perceived Benefits and Perceived Risks Towards the Consumers' Purchase Intention Via ECommerce: An Evidence from Indonesia. *Solid State Technology*, 63(2s), 3257–3274.
- Ansori, Y. Z. (2019). Islam dan Pendidikan Multikultural. *Jurnal Cakrawala Pendas*, 5(2), 110–115.
- Barbosa, L. C. F. M., de Oliveira, O. J., Machado, M. C., Morais, A. C. T., Bozola, P. M., & Santos, M. G. F. (2021). Lessons learned from quality management system ISO 9001: 2015 certification: practices and barrier identification from Brazilian industrial companies. *Benchmarking: An International Journal*.
- Bravi, L., & Murmura, F. (2022). Evidences about ISO 9001: 2015 and ISO 9004: 2018 implementation in different-size organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(11–12), 1366–1386.
- Cahyono, A. D. (2020). Studi Kepustakaan Mengenai Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien Rawat Jalan Di Rumah Sakit. *Jurnal Ilmiah Pemenang - JIP*, 2(2), 1–6. <https://doi.org/10.53599>
- Cândido, C. J. F., Coelho, L. M. S., & Peixinho, R. M. T. (2021). Why firms lose their ISO 9001 certification: Evidence from Portugal. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5–6), 632–651.
- Castillo-Martinez, A., Medina-Merodio, J.-A., Gutierrez-Martinez, J.-M., & Fernández-Sanz, L. (2021). Proposal for a maintenance management system in industrial environments based on ISO 9001 and ISO 14001 standards. *Computer Standards & Interfaces*, 73, 103453.
- Darmawan, A., Wacono, S., & Saputra, J. (2020). Penerapan Sistem Manajemen Mutu Iso 9001 Pada Kontraktor PT. X. *Construction and Material Journal*, 2(3), 201–211.
- Demir, A., Budur, T., Omer, H. M., & Heshmati, A. (2021). Links between knowledge management and organisational sustainability: does the ISO 9001 certification have an effect? *Knowledge Management Research & Practice*, 1–14.
- Fayzhall, M., Purwanto, A., Asbari, M., Goestjahjanti, F. S., Winanti, W., Yuwono, T., Radita, F. R., Nurashah, N., Yulia, Y., & Cahyono, Y. (2020). Transformational versus Transactional Leadership: Manakah yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru? *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 256–275.
- Ferreira, L. M. F. R., & Cândido, C. J. F. (2021). Factors influencing firm propensity for ISO 9001 withdrawal: Evidence on decertification tendency and antecedents. *International Journal of Production Economics*, 233, 108024.
- Fonseca, L. M., Cardoso, M. C., & Nóvoa, M. H. (2021). Motivations for ISO 9001 quality management system implementation and certification—mapping the territory with a novel classification proposal. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- Hanafi, H., & Soediantono, D. (2022). Kajian Literatur Hubungan Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 Dengan Kinerja operasional dan Organization's Performance Pada Industri Pertahanan. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(4), 32–40.

- Haudi, H., Rahadjeng, E., Santamoko, R., Putra, R., Purwoko, D., Nurjannah, D., Koho, I., Wijoyo, H., Siagian, A., & Cahyono, Y. (2022). The role of e-marketing and e-CRM on e-loyalty of Indonesian companies during Covid pandemic and digital era. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(1), 217–224.
- Hutagalung, L. A., SetyadiUgut, G. S., Pramono, R., Bernarto, I., & Purwanto, A. (2020). Does ISO 26000 corporate social responsibility reinforce business performance? Answer form Indonesian manufacturing. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 109–118.
- Ikram, M., Zhang, Q., & Sroufe, R. (2021). Future of quality management system (ISO 9001) certification: novel grey forecasting approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(15–16), 1666–1693.
- Manders, B., de Vries, H. J., & Blind, K. (2016). ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework. *Technovation*, 48, 41–55.
- Marra da Silva Ribeiro, L. H., Beijo, L. A., Salgado, E. G., & Nogueira, D. A. (2021). Modelling of ISO 9001 certifications for the American countries: a Bayesian approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(11–12), 1290–1315.
- Martins, Y. S., Sanches da Silva, C. E., Sampaio, P. A. da C. A., & Catalani Gabriel, L. (2022). ISO 9001: 2015 and risk-based thinking: scientific research insights. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(11–12), 1326–1343.
- Mastrogiacomio, L., Carrozza, A., Maisano, D. A., & Franceschini, F. (2021). Is ‘post-decline’ the next phase of the diffusion of ISO 9001 certifications? New empirical evidence from European countries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(11–12), 1384–1403.
- Mirzaqon, A., & Purwoko, B. (2018). Studi Kepustakaan Mengenai Landasan Teori dan Praktik Konseling Expressive Writing. *Jurnal BK UNESA*, 8(1), 1–8.
- Nurcahyo, R., & Habiburrahman, M. (2021). Relationship between ISO 9001: 2015 and operational and business performance of manufacturing industries in a developing country (Indonesia). *Heliyon*, 7(1), e05537.
- Purwanto, A. (2020). Revealing the Intervening Effect of Fintech Lending between Entrepreneurial Education and Entrepreneurial Intentions. *International Journal of Advanced Science and Technology*.
- Purwanto, A., & Sudargini, Y. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) analysis for social and management research: a literature review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 114–123.
- Rudyanto, R., Pramono, R., & Purwanto, A. (2021). The influence of antecedents of supply chain integration on company performance. *Bagchi, PK & Chun HB (2005). Supply Chain Integration: A European Survey. The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 275–294.
- Schmuck, R. (2021). Comparison of the ESG Guidelines Used in the European Higher Education Sector with the Principles of the ISO 9001: 2015 Quality Management Standard. *Quality-Access to Success*, 22(181).
- Siltori, P. F. S., Simon Rampasso, I., Martins, V. W. B., Anholon, R., Silva, D., & Souza Pinto, J. (2021). Analysis of ISO 9001 certification benefits in Brazilian companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(13–14), 1614–1632.
- Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Santoso, P. B., Mustofa, D. H., Maesaroh, S., & Primahendra, R.

<sup>1\*)</sup> **Yurnalisdel,** <sup>2)</sup> **Isdaryanto Iskandar**

*Analysis of the Implementation of the ISO 9001:2015 Quality Management System on the Company's Operational Performance*

---

(2020). Hard skills versus soft skills: which are more important for Indonesian employees innovation capability. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 156–175.

Sweis, R., Nasser, A.-H., Alawneh, A., Albalkhy, W., Suifan, T., & Saa'da, R. (2021). ISO-9001 implementation and critical success factors of the Jordanian consulting engineering firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(4), 1407–1425.

Yuliantoro, N., Goeltom, V., Juliana, I. B., Pramono, R., & Purwanto, A. (2019). Repurchase intention and word of mouth factors in the millennial generation against various brands of Boba drinks during the Covid 19 pandemic. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(2), 1–11.



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).