



Manajerial: Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi

Journal homepage: <https://ejournal.upi.edu/index.php/manajerial>



Analisis Kesenjangan dalam Rangka Kesiapan Sertifikasi ISO 9001:2015 pada Sekolah Tinggi Desain Indonesia

Rizki Maulana Rachman, Rasto, Yosep Hernawan

Universitas Pendidikan Indonesia

*Correspondence: E-mail: rizkimaulanarachman@upi.edu, rasto@upi.edu, yosep.hernawan@upi.edu

ABSTRAK

Organisasi terus berupaya meningkatkan kinerjanya dengan menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM), seperti ISO 9001:2015, untuk mencapai kualitas yang baik dan memuaskan bagi anggota organisasi. Sekolah Tinggi Desain Indonesia (STDI), sebuah lembaga pendidikan seni dan desain, menjadi fokus penelitian untuk melihat bagaimana penerapan ISO 9001:2015 dapat berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Meskipun STDI telah menerapkan SMM berdasarkan standar Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), implementasinya belum optimal, sehingga dibutuhkan pendekatan dari ISO 9001:2015. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kesiapan STDI dalam mengadopsi ISO 9001:2015 dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan SMM yang sudah ada. Metode penelitian menggunakan pendekatan analisis kesenjangan (GAP) terhadap kondisi saat ini serta memberikan solusi dan rekomendasi melalui penggunaan checklist sesuai ISO 9001:2015. Hasilnya telah menunjukkan sejauh mana kesiapan STDI dalam mengadopsi ISO 9001:2015 dan memperoleh sertifikasinya.

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 25 Jan 2024

First Revised 15 Mar 2024

Accepted 19 May 2024

First Available online 20 May 2024

Publication Date 01 Jun 2024

Kata Kunci:

Sistem Manajemen Mutu,

ISO 9001:2015,

Analisis Gap

1. PENDAHULUAN

Organisasi saat ini terus berusaha untuk melakukan perbaikan pada setiap aspek yang ada di dalamnya. Hal tersebut didorong oleh tingginya tingkat persaingan di pasar, yang memerlukan inovasi dan efektivitas dalam produk atau jasa (Jean dkk., 2020). Dimulai dari meningkatkan kinerja setiap unit yang ada dalam organisasi atau perusahaan namun bagaimana dapat memberikan kepuasan kepada seluruh anggota organisasi atau kepada pelanggan. Hingga akhirnya organisasi atau perusahaan menyadari bahwa untuk memenuhi tujuan tersebut penting dalam memperhatikan mutu atau kualitas yang dilakukan maupun dihasilkan. Peningkatan berkelanjutan dipandang sebagai proses yang membantu organisasi mempertahankan dan meningkatkan daya saing dalam setiap proses bisnis, dengan tujuan memberikan layanan berkualitas dan kepuasan pelanggan (Rosén & Maria, 2013). Selain daripada memenuhi tujuan tersebut, organisasi memperhatikan mutu untuk dapat bertahan pada setiap persaingan yang terjadi dengan menerapkan berbagai strategi, misalnya dengan melakukan diferensiasi pada harga suatu produk atau jasa yang dilakukan, waktu dalam mengirim dan yang sangat penting adalah mengenai standar mutu yang ditetapkan (Crismanto & Noya, 2018). Kemampuan yang cepat juga diperlukan menyesuaikan proses bisnis dengan perubahan dan persyaratan baru sangat penting bagi organisasi untuk tetap kompetitif dalam lingkungan yang selalu berubah. Peningkatan sistem manajemen, termasuk kualitas, pengetahuan, informasi, dan proses, mengarah pada peningkatan efisiensi dan daya saing (Setiawan, 2015).

Oleh karena itu, setiap organisasi mulai memperhatikan penggunaan Sistem Manajemen Mutu (SMM) yang dapat memberikan manfaat besar dalam fokus standar mutu dan peningkatan kinerja organisasi atau perusahaan. Menerapkan SMM dapat menghasilkan berbagai keuntungan, termasuk peningkatan daya saing, efisiensi, dan kepuasan pelanggan (Battersby, 2022; Duarte, 2023). Dalam menjalankan Sistem Manajemen Mutu (SMM) tersebut semata-mata dalam rangka untuk menaikkan kualitas serta memuaskan pelanggan baik yang bersifat internal dan eksternal yang berasal dari suatu organisasi atau perusahaan (Syahrullah dkk., 2018). SMM diterapkan oleh organisasi atau perusahaan sebagai bentuk komitmen dari pimpinan organisasi untuk memberikan jaminan terhadap kualitas dan mutu dari suatu produk serta jasa yang diberikan oleh perusahaan yang juga dilaksanakan dengan perbaikan yang berkelanjutan sehingga kinerja perusahaan atau organisasi dapat terjaga dan meningkatkan daya saing (Nasikin & Rahardjo, 2019). Dukungan dari pimpinan organisasi ini sangatlah penting sehingga dalam penerapan sistem manajemen mutu tidak terjadi inkonsistensi, pimpinan organisasi tidak hanya sekedar mendelegasikan tugas namun dapat memahami serta mengerti sistem manajemen mutu (Sihombing dkk., 2018). Sikap dan komitmen pimpinan organisasi merupakan faktor penting dalam memastikan manajemen mutu yang efektif (Krut dkk., 2022).

Salah satu perangkat SMM yang kini banyak digunakan oleh organisasi atau perusahaan adalah ISO (*International Standardization Organization*) 9001. Organisasi yang ada di Indonesia telah banyak mengimplementasikan sistem manajemen mutu melalui sertifikasi ISO 9001. ISO 9001 adalah salah satu sistem manajemen mutu yang berdasar pada *Total Quality Management* (TQM) yang sangat detail dalam penerapannya dan tersistematis (Widhiawati, 2013). ISO 9001 adalah standar internasional untuk SMM yang membantu menstandarisasi desain SMM (Duarte, 2023). Menurut Van Den Heuvel, dkk pada tahun 2005 (dalam Sihombing dkk., 2018) menjelaskan bahwa ISO 9001 merupakan hasil dari suatu konsensus yang telah mendapatkan pengakuan secara internasional yang melakukan

pengaturan terhadap kegiatan manajemen yang baik dan mampu membuat pengendalian terhadap industri manufaktur untuk mencapai kualitas produk yang baik. Terjadi perkembangan dari standar ISO 9001 dari versi sebelumnya yakni tahun 2008 berkembang ke dalam bentuk standar baru yakni tahun 2015 yang kini umumnya banyak dipergunakan dengan kata lain perubahan standar tersebut berkembang dan mengharuskan organisasi untuk menghadapi tantangan-tantangan baru dalam menerapkan implementasi sistem manajemen mutu (Syahrullah dkk., 2018). ISO 9001:2015 sangat memiliki peranan penting dalam industri sehingga mampu memberikan jaminan kepercayaan kepada kualitas produk yang dihasilkan, meningkatkan produktiitas serta meningkatkan efisiensi proses dan pembiayaan (Sihombing dkk., 2018). ISO 9001:2015 memiliki perbedaan dibandingkan dengan versi sebelumnya yakni terdapatnya persyaratan yang bersifat eksplisit pada pemikiran yang berbasis risiko atau dikenal dengan *risk based thinking* yang berfungsi untuk melakukan peningkatan tentang pengertian dan penggunaan aplikasi pendekatan proses yang telah muncul sebelumnya (Fernando dkk., 2017).

Sekolah Tinggi Desain Indonesia (STDI) Bandung merupakan organisasi pendidikan yang bergerak di bidang desain dan seni rupa. Dalam menjalankan pengelolaan mutu pendidikan, STDI Bandung telah berprinsip pada apa yang telah ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) secara institusi maupun program studi. STDI harus mencapai standar yang telah ditetapkan pada instrumen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) 4.0 dan Akreditasi Program Studi (APS) 3.0 yang terdiri dari indikator dan penilaian minimal yang harus dicapai. Namun dalam pelaksanaan dan implementasinya belum berjalan dengan baik. Hal tersebut terlihat dari hasil penilaian akreditasi BAN-PT yang belum maksimal, yakni untuk hasil akreditasi institusinya bernilai “Baik” dengan nomor SK 749/SK/BAN-PT/Akred/PT/VIII/2021 serta kedua program studi bernilai “B”. Selain dari pencapaian hasil akreditasi yang belum maksimal, Lembaga Penjaminan Mutu Internal (LPMI) belum bekerja maksimal dalam menetapkan standar dan melakukan PPEPP (Penetapan Pelaksanaan Evaluasi Pengendalian Peningkatan) terhadap mutu layanan pendidikan di lingkungan STDI. Banyak kegiatan operasional yang belum mengarah pada standar operasional atau klausul-klausul standar yang ditetapkan. Oleh karena itu, dukungan ISO 9001:2015 sangat diperlukan untuk memperlengkapi kinerja LPMI dalam menegakkan mutu pendidikan STDI. ISO 9001:2015 mampu mendukung terciptanya apa yang diinginkan oleh pelanggan yang bersifat internal dan eksternal. STDI belum menerapkan ISO 9001:2015 namun sebagian standar atau klausul telah dapat memenuhi persyaratan ISO 9001:2015. Penerapan ISO 9001:2015 diharapkan dapat memberikan peningkatan kinerja organisasi dalam hal memenuhi apa yang diinginkan oleh pelanggan internal dan eksternal, terpenuhinya tujuan organisasi serta siap sedia dalam merespon perkembangan dan perubahan yang kemungkinan terjadi baik secara internal maupun eksternal (Syahrullah dkk., 2018).

Berkenaan dengan itu, penelitian – penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa dukungan ISO 9001:2015 sangat bermanfaat khususnya pada organisasi umum maupun organisasi berbentuk pendidikan. Fernando, dkk pada tahun 2017 melakukan analisis gap terhadap kesiapan sertifikasi ISO 9001:2015 pada organisasi yang bergerak di bidang manufaktur. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa organisasi tersebut telah siap dalam melakukan sertifikasi ISO 9001: 2015 dengan tambahan rekomendasi klausul-klausul yang diadakan dan untuk dilengkapi (Fernando dkk., 2017). Tahun 2018, Syahrullah, dkk melakukan penelitian terhadap organisasi pendidikan yakni Institut Teknologi Telkom Purwokerto dengan melakukan analisis kepuasan pelanggan terhadap implementasi ISO 9001:2015

dengan pendekatan servqual yang menghasilkan kesimpulan bahwa proses implementasi ISO 9001:2015 harus berfokus pada peningkatan pemenuhan kepuasan pelanggan pada semua bidang (Syahrullah dkk., 2018). Sagita, dkk juga melakukan penelitian terhadap sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 pada fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta yang menunjukkan bahwa organisasi harus memiliki konsep yang matang dalam menciptakan sistem manajemen mutu yang didukung oleh lingkungan kerja dan komitmen pimpinan (Sagita dkk., 2019). Penerapan ISO 9001:2015 juga berpengaruh pada kinerja SDM yang ada di dalam organisasi, seperti yang diteliti oleh Jelita dan Ferdian tahun 2019 yakni meneliti tentang Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas yang menunjukkan bahwa penerapan sistem manajemen mutu pada sekolah tersebut sangat tinggi sehingga kinerja para guru tinggi yang sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan oleh peraturan pemerintah no.19 tahun 2005 (Jelita & Ferdian, 2019).

Berdasarkan permasalahan yang terjadi di STDI Bandung dan merujuk pada penelitian-penelitian yang dilakukan, maka penelitian ini ditujukan untuk menganalisis kondisi organisasi di lingkungan STDI Bandung saat ini dan melakukan perbandingan dengan kondisi seharusnya dalam rangka menjunjung tinggi mutu pelayanan pendidikan serta melengkapi instrumen SMM BAN PT dengan dukungan ISO 9001:2015 serta menuju pada kesiapan STDI Bandung dalam melakukan sertifikasi ISO 9001:2015. Melalui analisis gap dapat dilakukan perbandingan pada sistem yang telah berjalan dengan sistem yang akan dibentuk sehingga mampu memperoleh kekurangan-kekurangan yang dapat terketahui pada sistem sebelumnya serta rekomendasi peningkatan untuk sistem selanjutnya.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Sistem Manajemen Mutu

Sistem manajemen mutu dikemukakan oleh Vincent Gaspersz (2003) dan dijelaskan juga dalam Nasikin dan Rahardjo (2019) merupakan suatu sistem yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi sebagai bentuk komitmen pimpinan perusahaan atau organisasi dalam menjaga kualitas produk serta jasa yang dibuat oleh perusahaan atau organisasi serta didukung dengan perbaikan yang berkelanjutan sehingga kinerja organisasi atau perusahaan dapat terjaga dan meingkatkan daya saing produk maupun jasa.

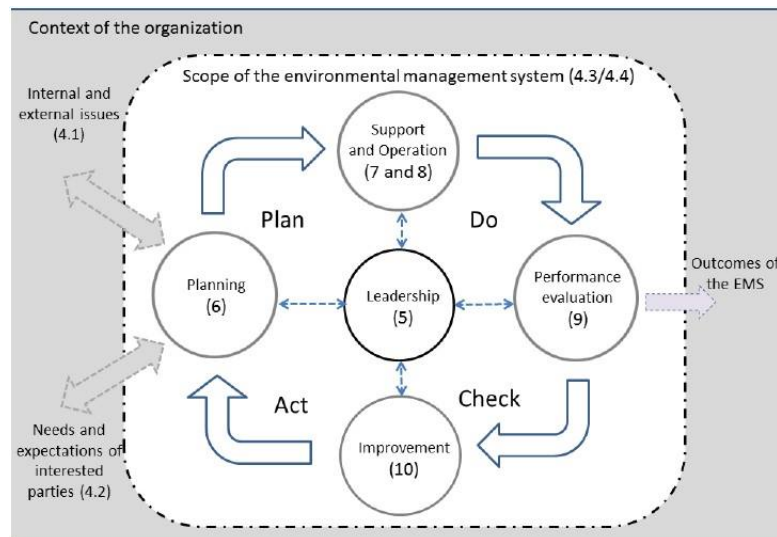
Sistem Manajemen Mutu juga dinyatakan oleh Samuel dan Zulkarnain dalam Syahrullah, dkk (2018) merupakan sejumlah prosedur yang tercatat serta tindakan dari standar manajemen sistem yang memiliki tujuan dalam memberikan jaminan kesesuaian antara proses dan produk yang sesuai dengan apa yang menjadi syarat tertentu yang diinginkan oleh pelanggan maupun pasar.

Sagita, Matin dan Suryadi (2019) juga menjelaskan bahwa sistem manajemen mutu merupakan suatu manajemen yang memiliki filosofi yang menggabungkan antara partisipasi dan komitmen pada seluruh tingkatan peranan sumber daya manusia yang bermanfaat untuk memperbaiki kualitas kinerja yang diperlukan yang tidak hanya melakukan suatu aktivitas tetapi lebih dari itu secara berkelanjutan demi melakukan perbaikan kualitas yang berfokus pada peningkatan kinerja.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa sistem manajemen mutu merupakan suatu sistem yang terdiri dari sejumlah prosedur yang terdokumentasi dengan baik yang mengakomodasi seluruh kegiatan yang dijalankan oleh organisasi dan perusahaan dengan dukungan seluruh unit dari pimpinan sampai dengan anggota organisasi berupa

partisipasi dan komitmen dalam rangka mencapai kualitas kinerja dalam hal produk maupun jasa serta memberikan kepuasan kepada pelanggan maupun pasar.

Dijelaskan pula oleh Sagita, dkk. (2019) bahwa pola dasar yang digunakan pada sistem manajemen mutu mengacu pada ISO 9001:2015 adalah mengenai apa yang akan dilakukan kemudian pencatatan (perencanaan dan pelaporan) serta apa yang telah dicatat lalu dilakukan yang biasa dikenal dengan pola PDCA (*Plan Do Check Action*). PDCA adalah model peningkatan berkelanjutan yang dapat digunakan sebagai dasar metodologis untuk berbagai tujuan (Kornienko dkk., 2023).



Sumber : (Gaspersz, 2003)

Gambar 1. Model PDCA Sistem Manajemen Mutu

2.2. ISO 9001:2015

2.2.1 ISO 9001

ISO 9001 adalah salah satu sistem manajemen mutu yang berdasar pada *Total Quality Management (TQM)* yang sangat detail dalam penerapannya dan tersistematis (Widhiawati, 2013). Standar ISO 9001 adalah standar yang disyaratkan dalam kegiatan manajemen serta bukan standar dalam menentukan spesifikasi suatu produk yang terdiri dari sekumpulan pasal yang menjadi syarat dalam memberikan jaminan yang konsisten dari proses manajemen mutu pada suatu sistem (Fernando dkk., 2017).

Sihombing, dkk (2018) juga menjelaskan berdasarkan ISO 9001:2015 bahwa sumber yang bermanfaat dalam organisasi dalam menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 adalah (1) kemampuan yang konsisten dalam mempersiapkan produk serta layanan guna memenuhi apa yang menjadi keperluan pelanggan berdasarkan apa yang telah ditetapkan pada hukum dan perundangan yang berlaku (2) memenuhi peluang dalam rangka memuaskan pelanggan (3) mengatasi risiko serta peluang yang berkaitan dengan muatannya serta hal yang ingin dicapai (4) kemampuan dalam menyesuaikan persyaratan sistem manajemen yang akan diimplementasikan.

2.2.2 Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015

Crismanto dan Noya (2018) menjelaskan bahwa ISO 9001:2015 yang diambil dari sumber ISO tahun 2015 adalah persyaratan yang ditetapkan bagi sistem manajemen mutu yang memerlukan peranan organisasi dalam menampilkan kemampuannya yang konsisten dalam menghasilkan produk atau jasa yang dapat memuaskan pelanggan berdasarkan pedoman hukum serta peraturan yang berlaku serta mampu meningkatkan kepuasan pelanggan melalui implementasi sistemnya yang efektif yang juga mencakup proses perbaikan yang berkelanjutan pada sistem. Standar ISO 9001:2015 menyediakan kerangka kerja bagi organisasi untuk membangun dan memelihara proses dan kontrol yang efektif (Gonçalves & Morales, 2023; Yurnalisdell & Iskandar, 2022)

Dalam Yurnalisdell dan Iskandar (2022) dijelaskan beberapa hal yang menjadi prinsip dalam manajemen mutu ISO 9001:2015, yaitu (1) fokus pelanggan, kebutuhan pelanggan menjadi hal utama yang harus dipenuhi guna meningkatkan tingkat kepercayaan pelanggan terhadap produk yang berkualitas sesuai dengan keinginan pelanggan dan pasar (2) kepemimpinan, komitmen yang kuat dari pimpinan organisasi sangat penting khususnya dalam memahami visi dan misi dalam organisasi tersebut (3) keterlibatan karyawan, karyawan yang berkualitas, berkompeten, serta memiliki keahlian merupakan penggerak roda organisasi serta didorong untuk berkomitmen dalam mencapai visi dan misi organisasi (4) pendekatan proses, proses yang saling berhubungan dalam organisasi yang mengacu pada pemahaman fungsi serta kerjasama dalam pencapaian proses yang efektif yang diadaptasi dari pendekatan PDCA serta analisis risiko (5) improvement, perbaikan yang berkelanjutan sangat penting dalam organisasi di mana tuntutan perubahan zaman yang semakin dinamis mengharuskan organisasi untuk bersaing dan proaktif dalam merespon setiap perubahan yang terjadi baik internal maupun eksternal terutama dalam memenuhi kebutuhan pelanggan (6) pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan, organisasi dalam mengambil keputusan yang tepat harus berdasarkan data yang kuat dan akurat melalui pendekatan metode 5W +1H atau program lainnya yang dapat menghasilkan kesimpulan yang tepat (7) hubungan manajemen, ikatan hubungan yang baik perlu dijalin pada semua pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal sehingga memiliki dampak positif bagi perusahaan atau organisasi.

2.3. Gap Analysis

Gap Analysis dijelaskan dalam Fernando, dkk (2017) berdasarkan *IT Infrastructure Library* (ITIL) merupakan kegiatan dengan memberikan perbandingan terhadap dua jenis data serta mengidentifikasi hal-hal yang berbeda yang biasanya dimanfaatkan untuk memberikan perbandingan terhadap satu kelompok persyaratan dengan sistem yang terstruktur sehingga mampu mengetahui bidang mana yang memerlukan perbaikan.

Dalam Crismanto dan Noya (2018) juga dijelaskan bahwa terdapat *tools* yang digunakan dalam memulai *gap analysis* adalah dengan menyusun *gap analysis checklist* yang bermanfaat dalam melakukan identifikasi gap antara apa yang dijelaskan pada sejumlah prosedur yang telah terdokumentasi dengan proses yang sedang berlangsung untuk dilakukan analisis mengenai apa yang sedang terjadi dan menjamin informasi yang diperoleh berasal dari sumber yang benar.

Fernando, dkk (2017) menunjukkan *score* penilaian yang berlaku pada *gap analysis* seperti yang ditunjukkan tabel 1 dijelaskan seperti ini:

Tabel 1. Nilai Gap Analysis

Nilai.	Penjelasan
1	Organisasi / perusahaan tidak mampu mengerti mengenai apa yang dibutuhkan dan tidak melakukannya
2	Organisasi / perusahaan telah mengerti apa yang menjadi maksud dari kegiatan yang berlaku tetapi tidak dilakukan
3	Organisasi / perusahaan mempunyai dokumen tetapi tidak melaksanakan implementasi atau tidak dilakukannya proses pencatatan
4	Organisasi / perusahaan sudah menjalankan aktivitas tetapi inkonsisten
5	Organisasi / perusahaan telah melaksanakan aktivitas dengan konsisten (baik)

Sumber: (Fernando dkk., 2017)

Dalam Crismanto dan Noya (2018) disebutkan juga mengenai pehitungan gap melalui pendekatan rumus berikut:

$$\text{Gap} = \text{Nilai} / \text{Nilai Total} \times 100\%$$

Keterangan:

Nilai = Perhitungan nilai berdasarkan hasil observasi

Nilai Total = Nilai maksimal dari setiap klausul yang telah disepakati bersama

Dalam Nasikin dan Rahardjo (2019) ditunjukkan juga mengenai *range* untuk analisis Gap dijelaskan pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Rentang Persentase untuk Analisis Gap

Persentase	Penjelasan
96%-100%	Organisasi / perusahaan sudah melaksanakan serta mengimplementasikan SMM sesuai dengan standar ISO 9001:2015 serta mampu mempertahankan sertifikasi
90%-95%	Organisasi / perusahaan telah menjalankan persyaratan dan prosedur pada SMM sesuai dengan

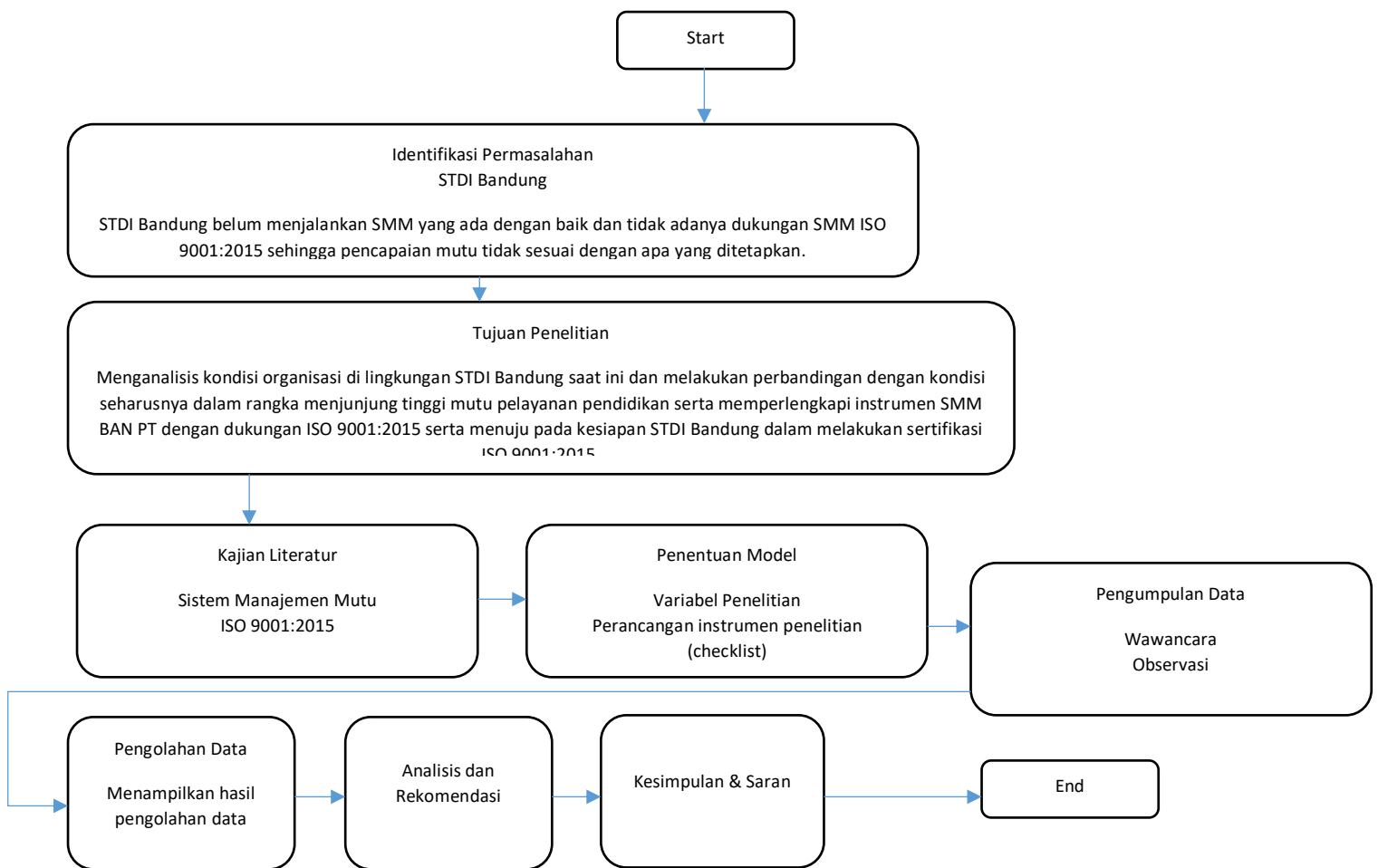
	standar ISO 9001:2015 namun tidak dijalankan secara konsisten
76%-89%	Organisasi / perusahaan telah menjalankan beberapa persyaratan ISO 9001:2015 namun belum semuanya
51%-75%	Organisasi/perusahaan perlu melakukan revisi terhadap sistem manajemen mutu guna melakukan persiapan ISO 9001:2015 yang disebabkan oleh beberapa ketentuan yang belum terlaksana serta ketentuan yang dijalankan namun tidak terdokumentasikan.
0 – 50%	Organisasi / perusahaan tidak melaksanakan implementasi sistem manajemen mutu sesuai dengan apa yang telah ditetapkan pada ISO 9001:2015 sehingga masih membutuhkan revisi serta pelatihan dalam menerapkan SMM ISO 9001:2015

Sumber : Nasikin dan Rahardjo (2019)

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini yang digunakan adalah pemanfaatan analisis gap. Analisis gap akan menunjukkan perbandingan antara kondisi yang terjadi saat ini dengan kondisi terbaik yang seharusnya dilakukan oleh organisasi yang mencakup rekomendasi atau tindak lanjut yang akan direncanakan sehingga terjadi perbaikan atau peningkatan daripada kondisi sebelumnya sesuai dengan capaian ISO 9001:2015. Proses analisis kesenjangan umumnya melibatkan beberapa langkah, mulai dari memilih tempat fokus, mengumpulkan data, mengidentifikasi kesenjangan, menjelaskan kenyataan yang menyebabkan kesenjangan, dan membuat rencana aksi untuk menutup kesenjangan (ITB, 2022).

Instrumen yang dibandingkan berupa dokumen-dokumen mutu yang telah disusun oleh organisasi dengan dokumen – dokumen yang direkomendasikan serta akan disusun berdasarkan ISO 9001:2015. Proses wawancara juga dilakukan kepada beberapa pimpinan puncak dan LPMI mengenai dokumen-dokumen yang berkaitan dengan manajemen mutu yang ada di lingkungan STDI Bandung. Proses wawancara tersebut juga didukung oleh checklist audit berdasarkan ISO 9001:2015 serta proses pengamatan langsung yang dilakukan di lingkungan STDI Bandung. Hasil yang telah diperoleh akan dikonversikan ke dalam bentuk skor 1 – 5 yang diterjemahkan ke dalam bentuk nilai persentase yang disesuaikan dengan tingkatan kesiapan organisasi dalam melakukan implementasi ISO 9001:2015. Data tersebut akan digunakan sebagai bentuk evaluasi gap yang terdapat para proses kesiapan implementasi ISO 9001:2015 dengan mengurutkan tingkat perbaikan berdasarkan nilai persentase paling tinggi.



Gambar 2. Alur Penelitian

Instrumen variabel penelitian yang digunakan checklist adalah berdasarkan klausul-klausul yang terdapat pada ISO 9001:2015, yakni klausul 4 mengenai konteks organisasi, klausul 5 mengenai kepemimpinan, klausul 6 mengenai perencanaan, klausul 7 mengenai dukungan, klausul 8 mengenai operasional, klausul 9 mengenai evaluasi kinerja, dan klausul 10 mengenai peningkatan.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Presentase *Checklist*

Hasil penelitian ini diperoleh melalui hasil observasi dan checklist audit terhadap dokumen-dokumen yang sesuai dengan klausul ISO 9001:2015 serta melalui proses wawancara yang dilakukan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan seperti Bapak Ferri Agustian Sukarno sebagai ketua STDI Bandung, Ibu Putri Elisabet Irene Lumingkewas sebagai ketua LPMI (Lembaga Penjaminan Mutu Internal), serta para ketua program studi yang memiliki tanggungjawab dalam kegiatan operasional layanan pendidikan sesuai program studinya.

Pengolahan data yang telah dilakukan menghasilkan nilai skor sebagai bentuk kesiapan STDI Bandung dalam memulai ISO 9001:2015 berdasarkan hasil perhitungan checklist yang ditunjukkan pada tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3. Hasil Persentase Checklist

Klausul	Persentase (%)
Klausul 4 – Konteks Organisasi	69%
Klausul 5 – Kepemimpinan	67%
Klausul 6 - Perencanaan	67%
Klausul 7 – Pendukung	67%
Klausul 8 – Operasional	66%
Klausul 9 – Evaluasi Kinerja	68%
Klausul 10 - Peningkatan	50%
Total Rata-rata	65%

Sumber : Hasil Pengolahan Data (Desember 2022)

4.2 Hasil Penilaian Checklist Klausul 4 Konteks Organisasi

Hasil checklist pada klausul 4 mengenai konteks organisasi didapatkan nilai persentase sebesar 69% dengan rincian yang ditunjukkan pada tabel 4. Hasil tersebut menunjukkan bahwa untuk mencapai kepada kesiapan ISO 9001:2015 harus dilakukan perbaikan pada klausul 4 konteks organisasi.

Tabel 4. Hasil Checklist Kajian Klausul 4 Konteks Organisasi

Ruang Lingkup Kajian Klausul 4	Nilai Persentase
Rumusan Visi, misi, tujuan, nilai dan struktur organisasi,	100%
Analisis SWOT	80%
Tabel isu internal dan eksternal	40%
Tabel Kebutuhan Harapan Pihak Berkepentingan	40%
Peta Proses Bisnis	80%
Bagan Implementasi PDCA	40%
Ruang lingkup SMM	80%
Rekaman proses operasi	80%
Nilai Kesiapan	69%

Sumber : Hasil Pengolahan Data (Desember 2022)

4.3 Hasil Penilaian Checklist Klausul 5 Kepemimpinan

Hasil checklist pada klausul 5 mengenai kepemimpinan didapatkan nilai persentase sebesar 67% dengan rincian yang ditunjukkan pada tabel 5. Hasil tersebut menunjukkan bahwa untuk mencapai kepada kesiapan ISO 9001:2015 harus dilakukan perbaikan pada klausul 5 kepemimpinan.

Tabel 5. Hasil Checklist Kajian Klausul 5 Kepemimpinan

Ruang Lingkup Kajian Klausul 5	Nilai Persentase
Rumusan Strategi Komitmen Organisasi	40%
Kebijakan Mutu	80%
Job Description	80%
Nilai Kesiapan	67%

Sumber : Hasil Pengolahan Data (Desember 2022)

4.4 Hasil Penilaian Checklist Klausul 6 Perencanaan

Hasil checklist pada klausul 6 mengenai perencanaan didapatkan nilai persentase sebesar 67% dengan rincian yang ditunjukkan pada tabel 6. Hasil tersebut menunjukkan bahwa untuk mencapai kepada kesiapan ISO 9001:2015 harus dilakukan perbaikan pada klausul 6 perencanaan.

Tabel 6. Hasil Checklist Kajian Klausul 6 Perencanaan

Ruang Lingkup Kajian Klausul 6	Nilai Persentase
Tabel Analisis Risiko dan Peluang	80%
Tabel Sasaran Mutu	80%
Rumusan Manajemen Perubahan	40%
Nilai Kesiapan	67%

Sumber : Hasil Pengolahan Data (Desember 2022)

4.5 Hasil Penilaian Checklist Klausul 7 Pendukung

Hasil checklist pada klausul 7 mengenai pendukung didapatkan nilai persentase sebesar 67% dengan rincian yang ditunjukkan pada tabel 7. Hasil tersebut menunjukkan bahwa untuk mencapai kepada kesiapan ISO 9001:2015 harus dilakukan perbaikan pada klausul 7 pendukung.

Tabel 7. Hasil Checklist Kajian Klausul 7 Pendukung

Ruang Lingkup Kajian Klausul 7	Nilai Persentase
Rumusan Kebutuhan Sumber Daya Organisasi	80%
Tabel Kompetensi Sumber Daya Manusia	60%
Tabel Program Pendidikan dan Pelatihan	80%
Model Komunikasi Organisasi	60%
Rekaman pemeliharaan infrastruktur	60%
Rumusan Informasi Terdokumentasi	60%
Nilai Kesiapan	67%

Sumber : Hasil Pengolahan Data (Desember 2022)

4.6 Hasil Penilaian Klausul 8 Operasional

Hasil checklist pada klausul 8 mengenai operasional didapatkan nilai persentase sebesar 66% dengan rincian yang ditunjukkan pada tabel 8. Hasil tersebut menunjukkan bahwa untuk mencapai kepada kesiapan ISO 9001:2015 harus dilakukan perbaikan pada klausul 8 operasional.

Tabel 8. Hasil Checklist Kajian Klausul 8 Operasional

Ruang Lingkup Kajian Klausul 8	Nilai Persentase
Rumusan Perencanaan dan Pengendalian Operasi	80%
Rumusan Penetapan dan Persyaratan Produk dan Layanan	80%

Rumusan Desain dan Pengembangan Produk dan Layanan	80%
Rumusan Pengendalian Produk dan Layanan Dari Pihak Eksternal	60%
Rumusan Produksi dan Penyediaan Layanan	60%
Rumusan Rilis Produk dan Layanan	80%
Rumusan Pengendalian Produk dan Layanan Yang Tidak Sesuai	60%
Rekaman seleksi & evaluasi supplier	40%
Rekaman hasil review persyaratan pelanggan	60%
Rekaman persyaratan baru dari pelanggan	60%
Rekaman input desain dan pengembangan	80%
Rekaman pengendalian desain dan pengembangan	60%
Rekaman output desain dan pengembangan	80%
Rekaman perubahan desain dan pengembangan	60%
Rekaman karakteristik produk/jasa	80%
Rekaman proferti pelanggan	40%
Rekaman perubahan proses produksi dan jasa	60%
Rekaman ketidaksesuaian output	60%
Nilai Kesiapan	66%

Sumber : Hasil Pengolahan Data (Desember 2022)

4.7 Hasil Penilaian Klausul 9 Evaluasi Kinerja

Hasil checklist pada klausul 9 mengenai evaluasi kinerja didapatkan nilai persentase sebesar 68% dengan rincian yang ditunjukkan pada tabel 9. Hasil tersebut menunjukkan bahwa untuk mencapai kepada kesiapan ISO 9001:2015 harus dilakukan perbaikan pada klausul 9 evaluasi kinerja.

Tabel 9. Hasil Checklist Kajian Klausul 9 Evaluasi Kinerja

Ruang Lingkup Kajian Klausul 9	Nilai Persentase
Instrumen Evaluasi	60%
Program Audit Internal	80%
Laporan Rapat Tinjauan Manajemen	80%
Rekaman bukti evaluasi kerja	60%
Rekaman audit internal	60%
Nilai Kesiapan	68%

Sumber : Hasil Pengolahan Data (Desember 2022)

4.8 Hasil Penilaian Checklist Klausul 10 Peningkatan

Hasil checklist pada klausul 10 mengenai peningkatan didapatkan nilai persentase sebesar 50% dengan rincian yang ditunjukkan pada tabel 10. Hasil tersebut menunjukkan bahwa untuk mencapai kepada kesiapan ISO 9001:2015 harus dilakukan perbaikan yang cukup signifikan pada klausul 10 peningkatan.

Tabel 10. Hasil Checklist Kajian Klausul 10 Peningkatan

Ruang Lingkup Kajian Klausul 10	Nilai Persentase
Laporan Nonconformity	40%
Rumusan Perbaikan Berkelanjutan	60%
Nilai Kesiapan	50%

Sumber : Hasil Pengolahan Data (Desember 2022)

Dari hasil penilaian berdasarkan klausul-klausul tersebut maka diperlukan perancangan dokumen mutu wajib yang perlu didokumentasikan maupun diperlengkapi berdasarkan ketentuan ISO 9001:2015 untuk diberikan dan disusun oleh STDI Bandung untuk mendukung kesiapan dalam menerapkan ISO 9001:2015 bahkan untuk memperoleh sertifikasinya.

Tabel 11. Kelengkapan Dokumen Mutu

No	Kelengkapan Dokumen Mutu	Klausul
1	Tabel Isu Internal dan Eksternal	4
2	Tabel Kebutuhan Harapan dan Pihak Berkepentingan	4
3	Bagan Implementasi PDCA	4
4	Dokumen Strategi Komitmen Organisasi	5
5	Dokumen Manajemen Perubahan	6
6	Dokumen Seleksi Suplier & Evaluasi Suplier	8
7	Dokumen properti pelanggan	8
8	Dokumen laporan ketidaksesuaian	10

Sumber : Hasil Pengolahan Data (Desember 2022)

Rancangan dokumen mutu pada tabel 11 diharapkan dapat memperlengkapi dokumen-dokumen yang belum disiapkan oleh STDI Bandung untuk menguatkan kesiapan ISO 9001:2015.

Terdapat juga dokumen-dokumen yang telah disusun oleh STDI Bandung dalam rangka kesiapan ISO 9001: 2015 namun belum lengkap, belum sesuai standar, dan belum sesuai dengan apa yang ditetapkan pada ISO 9001:2015, oleh karena itu dokumen tersebut perlu diperbaharui kembali dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi di lingkungan STDI Bandung. Seperti pada dokumen klausul 4 mengenai konteks organisasi, dokumen yang diberikan yakni dokumen visi dan misi, dokumen analisis swot, peta proses bisnis, ruang lingkup SMM, SOP Proses Operasi, dan rekaman Proses Operasi diperbaharui, diperlengkapi serta peningkatan dalam proses dokumentasi. Pada klausul 5 mengenai kepemimpinan, dokumen yang diberikan yakni dokumen kebijakan mutu dan dokumen deskripsi pekerjaan diperbaharui dan diperlengkapi. Pada klausul 6 mengenai perencanaan, dokumen analisis risiko dan peluang serta dokumen sasaran mutu diperbaharui dan diperlengkapi. Pada klausul 7 mengenai pendukung, dokumen rumusan kebutuhan sumber daya organisasi, kompetensi SDM, program pelatihan dan pendidikan, dokumen komunikasi organisasi, dokumen

pemeliharaan infrastruktur dan informasi terdokumentasi diperbaharui dan diperlengkapi untuk meningkatkan kesiapan ISO 9001:2015. Pada klausul 8 mengenai operasi, beberapa dokumen mengenai produk dan layanan, dokumen pelanggan, serta ketidaksesuaian produk diperbaharui dan diperlengkapi juga untuk meningkatkan kesiapan ISO 9001:2015. Pada klausul 9 mengenai evaluasi kinerja, dokumen audit internal dan dokumen tinjauan manajemen dimutakhirkan, didokumentasikan dan diperlengkapi. Sedangkan pada klausul 10 mengenai peningkatan, dokumen laporan ketidaksesuaian dan dokumen perbaikan berkelanjutan didokumentasikan dan diperlengkapi guna kesiapan ISO 9001:2015.

Beberapa rekomendasi yang dapat dilakukan oleh STDI Bandung dalam meningkatkan kesiapan menuju penerapan ISO 9001:2015 adalah dengan melakukan beberapa cara dan langkah terhadap klausul-klausul yang ditetapkan oleh ISO 9001:2015, sebagai berikut:

1. Klausul 4 Konteks Organisasi dengan nilai kesiapan 69%

STDI Bandung dapat melakukan beberapa langkah seperti:

- a. Melakukan pembaharuan visi dan misi sesuai dengan perkembangan zaman dan keunikan yang dimiliki
- b. Melakukan evaluasi diri terhadap kondisi saat ini berdasarkan SWOT, mendokumentasikan isu internal dan eksternal yang memberikan pengaruh kepada STDI Bandung serta mengakomodasi pendapat, harapan dan masukan dari para pemangku kepentingan
- c. Menyusun rangkaian dan tahapan PDCA (Plan Do Check Action) pada semua bagian yang ada di lingkungan STDI Bandung
- d. Memperbaharui peta proses bisnis yang terus mengalami perkembangan dengan dukungan SOP-SOP yang terkini dan sesuai kondisi di lapangan

2. Klausul 5 Kepemimpinan dengan nilai kesiapan 67%

STDI Bandung dapat melakukan beberapa langkah seperti:

- a. Pimpinan puncak dapat melakukan koordinasi dalam menyusun strategi komitmen organisasi sehingga STDI Bandung dapat menimbang seberapa besar pemahaman seluruh anggota organisasi terhadap strategi komitmen organisasi.
- b. Melakukan publikasi terhadap strategi dan arah kebijakan organisasi
- c. Melakukan review dan evaluasi terhadap kebijakan mutu yang telah ditetapkan dengan menyesuaikan perkembangan zaman dan dunia akademik desain dan seni rupa
- d. Membuat penilaian dan evaluasi terhadap terpenuhinya job description yang dilaksanakan oleh SDM STDI Bandung.

3. Klausul 6 Perencanaan dengan nilai kesiapan 67%

STDI Bandung dapat melakukan beberapa langkah seperti:

- a. Melakukan pendekatan siklus PDCA terhadap pengelolaan risiko dan peluang
- b. Melaksanakan kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan pemenuhan sasaran mutu yang telah ditetapkan
- c. Melakukan evaluasi dan rapat tinjauan manajemen yang menghasilkan rekomendasi perubahan manajemen apabila diperlukan
- d. Mendokumentasikan setiap perubahan yang terjadi di dalam manajemen

4. Klausul 7 Pendukung dengan nilai kesiapan 67%

STDI Bandung dapat melakukan beberapa langkah seperti:

- a. Melakukan pembaharuan terhadap kebutuhan sumber daya organisasi, kompetensi SDM yang terus berkembang sesuai dengan kebutuhan industri kreatif
- b. Membangun atmosfer akademik dan komunikasi organisasi yang terdokumentasi serta disesuaikan dengan karakter STDI Bandung
- c. Melakukan pengelolaan kearsipan terhadap rekaman – rekaman pemeliharaan infrastruktur dan informasi terdokumentasi lainnya

5. Klausul 8 Operasi dengan nilai kesiapan 66%

STDI Bandung dapat melakukan beberapa langkah seperti:

- a. Melakukan kegiatan pemutakhiran kurikulum sebagai bentuk produk STDI Bandung dengan keunikan yang dibangun dalam organisasi seperti nilai budaya nusantara.
- b. Melakukan kegiatan publikasi terhadap keunikan organisasi dan nilai budaya nusantara sebagai ciri khas dari STDI Bandung
- c. Memperketat proses penyeleksian supplier dalam hal ini pihak-pihak penyalur produk atau jasa lainnya yang mendukung operasional STDI Bandung serta melakukan pendokumentasian proses tersebut.
- d. Menanggapi respon para pelanggan baik internal maupun eksternal sebagai bentuk masukan dalam hal perbaikan kinerja dan mutu STDI Bandung
- e. Melakukan evaluasi dan menjangking kuesioner terhadap produk yang dihasilkan oleh STDI Bandung dalam hal pemenuhan kebutuhan pelanggan (mahasiswa dan pengguna lulusan / stakeholder)
- f. Membuat program tindak lanjut terhadap unsur-unsur ketidaksesuaian yang terjadi pada saat kegiatan operasional atau kinerja organisasi berlangsung

6. Klausul 9 Evaluasi Kinerja dengan nilai kesiapan 68%

STDI Bandung dapat melakukan beberapa langkah seperti:

- a. Melengkapi instrumen-instrumen evaluasi kinerja organisasi yang mencakup semua bidang yang ada di lingkungan STDI Bandung
- b. STDI Bandung menyusun program audit internal yang baku dan terjadwalkan secara rutin
- c. Meningkatkan proses dokumentasi terhadap evaluasi kinerja yang dilakukan sehingga dapat menyediakan sumber informasi apabila suatu saat diperlukan

7. Klausul 10 Peningkatan dengan nilai kesiapan 50%

STDI Bandung dapat melakukan beberapa langkah seperti:

- a. Menyusun program kegiatan dalam rangka menentukan dan mendokumentasikan laporan-laporan yang tidak sesuai dengan apa yang telah ditetapkan melalui rapat koordinasi, rapat tinjauan manajemen
- b. Membuat program-program peningkatan sebagai respon atas tinjauan manajemen, manajemen perubahan, dan perbaikan kinerja pada semua bidang
- c. Melakukan siklus PDCA sehingga organisasi dapat terus mengalami peningkatan kinerja dan nilai mutu (Fernando dkk., 2017).

Berdasarkan langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh STDI Bandung, pimpinan perlu memahami bahwa pada dasarnya dalam menerapkan ISO 9001:2015, organisasi dapat melakukan pendekatan implementasi SMM melalui 3 (tiga) fase utama yaitu melakukan diagnosa terhadap kondisi yang terjadi saat ini, melakukan perencanaan dan penerapan SMM, dan melaksanakan realisasi tindakan yang mewakili dasar dari SMM (Bouchetara dkk., 2022). Dukungan dari pihak manajemen juga sangatlah penting dan berarti dalam melakukan penerapan SMM ISO 9001:2015 karena seringkali yang menjadi kendala dalam organisasi dalam menjalankan SMM ISO 9001:2015 adalah kurangnya pengendalian yang dilakukan oleh perwakilan manajemen tentang penerapan sistem manajemen mutu (Ahmudi dkk., 2018). Dalam hal perubahan menuju kesiapan ISO 9001:2015 dari SMM sebelumnya, STDI Bandung perlu 3 (tiga) langkah desain perpindahan ke ISO 9001:2015, yaitu organisasi dapat merumuskan strategi dan kualitas yang relevan dengan tujuan berdasarkan analisis SWOT, organisasi perlu mengakomodasi kebutuhan para pemangku kepentingan dengan mendefinisikan proses bisnis SMM yang relevan dan melakukan pengukuran risiko dan strategi operasional yang dapat dilakukan menggunakan metode FMEA (*Failure Modes and Effects Analysis*)(Sari dkk., 2017).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Untuk melaksanakan penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) khususnya berdasarkan standar ISO 9001:2015, STDI Bandung harus:

1. Mempersiapkan banyak hal mulai dari instrumen, penyusunan, melengkapi apa yang masih belum ada atau kurang, serta mulai melakukan implementasikan.
2. Berdasarkan hasil nilai kesiapan yang diperoleh sebesar 65% artinya STDI Bandung harus berusaha keras untuk melakukan perbaikan dan meningkatkan apa telah ada sebelumnya untuk kemudian dapat menerapkan setiap klausul-klausul yang telah ditetapkan hingga pencapaian standar ISO 9001:2015 dapat terpenuhi bersamaan dengan instrumen mutu lainnya seperti Akreditasi BAN-PT baik untuk institusi maupun program studi.
3. STDI Bandung perlu melakukan perbaikan serta peningkatan pada sistem manajemen mutu guna melakukan persiapan ISO 9001:2015 karena terdapat beberapa ketentuan yang belum terlaksana serta terdapat pula ketentuan yang dijalankan namun tidak terdokumentasikan.
4. Dalam kesiapan menerapkan SMM berbasis ISO 9001:2015, komitmen dan dukungan pimpinan STDI Bandung sangatlah diperlukan karena SMM tersebut dapat berhasil dijalankan dengan dukungan semua anggota dalam organisasi yang memiliki kesiapan untuk ikut menerapkannya di dalam bidangnya masing-masing sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

Rekomendasi-rekomendasi yang telah ditunjukkan dapat dijalankan sesuai dengan kemampuan dan kondisi lapangan yang terjadi di lingkungan STDI Bandung. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti dapat memasukkan *risk-based thinking* dalam pengelolaan manajemen mutu sehingga STDI Bandung atau organisasi lainnya dapat mempersiapkan daftar risiko dan tindak lanjut yang dapat dilakukan berdasarkan standar ISO 9001:2015. Kini telah hadir SMM ISO 21001:2018 yang lebih berfokus pada bidang pendidikan tinggi sehingga para peneliti dapat juga melakukan analisis kesenjangan terhadap kesiapan ISO 21001:2018 atau dengan menggunakan pendekatan serta metode penelitian lainnya.

7. REFERENCES

- Ahmudi, Purwanggono, B., & Handayani, N. U. (2018). Effectiveness analysis of ISO 9001:2015 implementation at manufacturing industry. *SHS Web of Conferences*, 49. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20184901008>
- Battersby, S. (2022). *Quality management systems*. 242–276. <https://doi.org/10.1201/9781003035640-12>
- Bouchetara, M., Amrani, A. F. Z., & Bedaida, I. E. (2022). The Implementation of a Quality Management System in Accordance with ISO 9001: 2015 Standard: A Case Study. *International Journal of Economics and Business Administration*, X(1), 261–286.
- Crismanto, Y., & Noya, S. (2018). ANALISIS KESENJANGAN TERHADAP PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2015 PADA CV. TIRTA MANGKOK MERAH. *Kurawal : Jurnal Teknologi, Informasi, dan Industri*, 1(2), 73–81.
- Duarte, D. A. (2023). Audits and Quality Management Systems (QMS). *Management for professionals*, 75–76. https://doi.org/10.1007/978-3-031-30089-9_7
- Fernando, J. M., Purwanggono, B., & Adi, P. (2017). Analisis Kesiapan Sertifikasi ISO 9001: 2015 Pada PT. Wijara Nagatsupazki Dengan Menggunakan Metode Gap Analysis. *Industrial Engineering Online Journal*, 6(2).
- Gaspersz, V. (2003). *“Total Quality Management”*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gonçalves, I. da P., & Morales, Á. C. (2023). Evaluación de la información documentada (norma ISO 9001: 2015). *Spei Domus*. <https://doi.org/10.16925/2382-4247.2023.01.06>
- ITB, K. K. K. K. (2022). *GAP Analysis*. <https://km.itb.ac.id/2022/03/10/gap-analysis/>
- Jean, V., Ney, M. G., & Sanchez, V. M. (2020). *Enfoque basado en la teoría para la mejora administrativa: Análisis del modelo y actividades en el desarrollo*. Doi: 10.33386/593DP.2020.2.164. <https://doi.org/10.33386/593DP.2020.2.164>
- Jelita, F. N., & Ferdian, A. (2019). Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas. *Dirāsāt: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*, 5(1), 56–71. journal.unipdu.ac.id/index.php/dirasat/index
- Kornienko, A. S., Moskvitin, A. S., & Berezgov. (2023). Plan-Do-Check-Act Model (PDCA) as a Possible Methodological Basis for Antimonopoly Compliance. *Rossijskoe konkurentnoe pravo i èkonomika*. <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2023-1-33-68-79>
- Krut, A. G., Tolstanov, O. K., & Horachuk, V. V. (2022). A., G., Krut., O., K., Tolstanov., V., V., Horachuk. (2022). *Resource support of certified quality management systems of dental care*. Doi: 10.34287/mmt.1(52).2022.11.
- Nasikin, A. I., & Rahardjo, B. (2019). Analisis Gap Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT X. *Jurnal Titra*, 7(2), 283–288.
- Rosén, J., & Maria, R. (2013). *Motivating and retaining volunteers in non-profit organizations: A qualitative study within the field of management, striving for improvements*.
- Sagita, D. N., Matin, & Suryadi. (2019). SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2015 DI FAKULTAS EKONOMI, UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 4(1), 104–111.
- Sari, Y., Wibisono, E., Wahyudi, R. D., & Lio, Y. (2017). From ISO 9001: 2008 to ISO 9001: 2015: Significant changes and their impacts to aspiring organizations. *In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 273(1), 12–21.
- Setiawan, M. A. (2015). *Mukhammad, Andri, Setiawan. (2015). A framework for socialisation of work practice for improving business process performance*. Doi: 10.14264/UQL.2015.461. <https://doi.org/10.14264/UQL.2015.461>

- Sihombing, A. J. B., Purwanggono, B., Utami, N. H., & Puspitasari, D. (2018). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERHASILAN IMPLEMENTASI ISO 9001:2015 PADA INDUSTRI MANUFAKTUR. *Industrial Engineering Online Journal*, 7(1).
- Syahrullah, Y., Febriani, A., & Hulwani, B. Z. (2018). ANALISIS KEPUASAN PELANGGAN TERHADAP IMPLEMENTASI ISO 9001:2015 DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN SERVQUAL (STUDI KASUS: INSTITUT TEKNOLOGI TELKOM PURWOKERTO). *Journal of Industrial Engineering and Management Systems*, 11(2), 84–95. <https://doi.org/dx.doi.org/10.30813/jiems.v11i2.1185>
- Widhiawati, D. S. (2013). *Penerapan Standar Sistem Manajemen Mutu (ISO) 9001: 2008 Pada Kontraktor PT. Tunas Jaya Sanur*. 2(1), 1–6.
- Yurnalisdell, & Iskandar, I. (2022). Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan. *Comserva : Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 2(8), 1219–1229.