



## TINJAUAN LITERATUR : "INTEGRASI SISTEM MANAJEMEN MUTU DAN PERAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI"

Sri Rahayu <sup>1)</sup>; Affan Dahrul Sanha <sup>2)</sup>; Narminta Ningrum <sup>3)</sup>; Purwanto<sup>4)</sup> dan Yayan Sudaryana<sup>5)</sup>

<sup>1)</sup>Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Pamulang. [srihayu5@gmail.com](mailto:srihayu5@gmail.com)

<sup>2)</sup>Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Pamulang.  
[affandahrulsanha514@gmail.com](mailto:affandahrulsanha514@gmail.com)

<sup>3)</sup>Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Pamulang. [ningrumzafi@gmail.com](mailto:ningrumzafi@gmail.com)

<sup>4)</sup>Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Pamulang. [arif7976@gmail.com](mailto:arif7976@gmail.com)  
[dosen00706@unpam.ac.id](mailto:dosen00706@unpam.ac.id)

### Abstract:

*This study aims to examine the relationship between the integration of quality management systems and the role of human resources (HR) in improving organizational performance through a literature review approach. In an era of global competition, a quality management system such as ISO 9001 not only serves as a quality assurance tool, but also as a strategy to increase operational efficiency and competitiveness. However, the effectiveness of the implementation of this system is highly dependent on the strategic role of Human Resources in the organization. By reviewing 18 international journals from various industry sectors and countries, this study found that the integration between quality management systems and Human Resource management, particularly through continuous training and development, contributes significantly to increased job satisfaction, productivity, and strategic performance achievement. In addition, the formation of a strong quality culture and management support are the main prerequisites for successful implementation. The results of this study confirm the importance of synergy between systems and people as a foundation for sustainable organizational development.*

**Keywords:** Quality Culture, ISO 9001, Organizational Performance, Training, Quality Management System, Human Resources

### Abstract:

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara integrasi sistem manajemen mutu dan peran sumber daya manusia (SDM) dalam peningkatan kinerja organisasi melalui pendekatan tinjauan literatur. Dalam era persaingan global, sistem manajemen mutu seperti ISO 9001 tidak hanya berfungsi sebagai alat penjamin mutu, tetapi juga sebagai strategi peningkatan efisiensi operasional dan daya saing. Namun, efektivitas implementasi sistem ini sangat bergantung pada peran strategis sumber daya manusia dalam

organisasi. Dengan melakukan *review* 18 jurnal internasional dari berbagai sektor industri dan negara, penelitian ini menemukan bahwa integrasi antara sistem manajemen mutu dan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya melalui pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja, produktivitas, dan pencapaian kinerja strategis. Selain itu, pembentukan budaya mutu yang kuat serta dukungan manajemen menjadi prasyarat utama keberhasilan implementasi. Hasil kajian ini menegaskan pentingnya sinergi antara sistem dan manusia sebagai fondasi bagi pengembangan organisasi yang berkelanjutan.

**Keywords:** Budaya Mutu, ISO 9001, Kinerja Organisasi, Pelatihan, Sistem Manajemen Mutu, Sumber Daya Manusia

## PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, kesadaran konsumen terhadap pentingnya kualitas produk mengalami peningkatan yang signifikan. Konsumen kini tidak hanya menilai produk dari segi harga atau merek, tetapi juga semakin kritis terhadap aspek penjaminan mutu yang melekat pada produk tersebut. Hal ini menjadi indikator bahwa konsumen mulai memahami kualitas yang terjamin pada produk, sehingga memberikan nilai tambah berupa kepercayaan, keamanan, dan kepuasan dalam jangka panjang.

Perubahan pola pikir ini mendorong perusahaan untuk tidak lagi memandang kualitas sebagai elemen tambahan, melainkan sebagai bagian inti dari strategi bisnis. Untuk menjawab tuntutan dalam era persaingan global yang semakin ketat ini, maka organisasi dituntut untuk terus meningkatkan kualitas produk, efisiensi proses, dan kepuasan pelanggan. Penerapan sistem manajemen mutu menjadi langkah penting yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa seluruh proses produksi hingga distribusi berjalan sesuai standar yang ditetapkan. Sistem ini tidak hanya bertujuan untuk menjaga konsistensi mutu produk, tetapi juga untuk meningkatkan efisiensi, memperkuat posisi bersaing, serta membangun loyalitas konsumen.

Dalam praktiknya di lapangan, penerapan sistem manajemen mutu sering kali tidak berjalan efektif apabila tidak didukung oleh peran aktif dari seluruh elemen organisasi, terutama sumber daya manusia (SDM) yang dikoordinasikan oleh bagian *Human Resource Development* (HRD). Untuk mencapai keberhasilan implementasi sistem manajemen mutu tidak hanya ditentukan oleh keberadaan prosedur dan standar, melainkan juga sangat bergantung pada peran strategis sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan elemen kunci yang menjembatani antara sistem yang dirancang secara formal dengan pelaksanaan nyata di lapangan. Ketidakseimbangan antara penerapan sistem dengan dukungan HRD yang maksimal dapat menyebabkan implementasi sistem manajemen mutu menjadi tidak optimal. HRD memiliki peran krusial dalam membentuk budaya mutu, memberikan pelatihan, serta memastikan setiap individu dalam organisasi memahami dan menerapkan prinsip-prinsip mutu secara konsisten. Oleh karena itu, sinergi antara penerapan sistem manajemen mutu dengan peran strategis HRD menjadi faktor kunci dalam keberhasilan peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara integrasi sistem manajemen mutu dengan peran SDM dalam konteks peningkatan kinerja organisasi. Fokus utama diarahkan pada bagaimana keterlibatan SDM dapat memperkuat implementasi sistem manajemen mutu dan memberikan dampak positif terhadap aspek-aspek kinerja seperti efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, inovasi, serta pencapaian target strategis organisasi. Dengan pemahaman yang lebih mendalam mengenai sinergi antara sistem dan manusia, organisasi diharapkan dapat merancang strategi manajemen mutu yang lebih menyeluruh dan berkelanjutan sehingga kinerja organisasi dapat tercapai dengan baik.

## KAJIAN LITERATUR

Manajemen mutu adalah seperangkat alat untuk menjadikan sebuah perusahaan atau organisasi mengalami perbaikan terus menerus, yang dapat memberikan efek baik kepada perusahaan untuk meningkatkan produk maupun sumber daya manusia. Manajemen mutu menjadi alat untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan konsumen pada saat ini hingga masa mendatang nantinya. Total *Quality Management* atau manajemen mutu ini juga dibangun berdasarkan konsep *teamwork*, peningkatan kualitas, peningkatan produktivitas dan pengertian serta memperhatikan kepuasan konsumen perusahaan atau organisasi tersebut (Purnama, 2025 dalam Winarto dan Madja, 2021).

Menurut Susan (2019) sumber daya manusia (SDM) adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu di dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

Pelatihan adalah aktivitas yang berjalan relatif singkat dalam rangka meningkatkan keterampilan karyawan sehubungan dengan pelaksanaan tugas rutin atau tugas yang menanti saat ini agar terlaksana sesuai target perusahaan (Ganyang, 2018)

Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu faktor individu dan faktor lingkungan yang memiliki keterkaitan yang dapat mempengaruhi terhadap kinerja, dimana hal tersebut merupakan modal utama pencapaian kinerja bagi organisasi dalam mencapai tujuannya (Khaeruman dkk., 2021)

## METODOLOGI PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak sistem manajemen mutu (ISO) pada peningkatan kinerja organisasi dari industri yang berbeda di berbagai negara melalui peninjauan studi literatur yang menguji hipotesis antara berbagai macam jenis sistem manajemen mutu (ISO) dan beberapa ukuran kinerja organisasi, serta bagaimana dampak integrasi antara berbagai macam sistem manajemen mutu dengan sumber daya manusia dalam proses peningkatan kinerja organisasi.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode tinjauan pustaka (*literatur review*). Kajian literatur merupakan cara penelusuran dan penelitian kepustakaan dengan membaca berbagai buku, jurnal, dan terbitan artikel lain yang berkaitan dengan topik penelitian, untuk menghasilkan satu tulisan berkenaan dengan satu topik atau isu tertentu (Marzali, 2016). Data diperoleh dengan melakukan pencarian dari penelusuran literatur jurnal internasional dengan menggunakan aplikasi *Google Scholar* dan *Scopus* yang tersedia pada tahun 2004 hingga 2023 dengan kata kunci terkait penelitian seperti *management ISO 9001*, pelatihan, integrasi sumber daya manusia, sistem manajemen mutu dan performa organisasi.

Literatur *review* yang dilakukan yaitu dengan cara mengumpulkan, *mereview*, memahami dan menganalisis sebanyak 18 jurnal internasional tentang integrasi berbagai macam sistem manajemen mutu dari berbagai negara dan berbagai sektor industri bisnis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Seperti dikemukakan pada bab sebelumnya, bahwa 18 studi literatur ditentukan dari tinjauan pustaka yang layak digunakan untuk penelitian ini. Studi literatur dilakukan antara tahun 2004 hingga tahun 2023. Alasan penelitian ini dipilih dan difokuskan hanya pada studi literatur



setelah tahun 2004 karena peningkatan ISO 9001 yang awalnya merupakan alat untuk jaminan mutu, berkembang menjadi teknik manajemen mutu yang efektif pada tahun 2000, dengan menggabungkan siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) untuk memfasilitasi peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Transformasi ini telah dipelajari secara luas, khususnya dalam sektor manufaktur di berbagai negara.

Dari beberapa tinjauan literatur yang dilakukan, menyatakan bahwa digunakan berbagai indikator kinerja seperti peningkatan kepuasan kerja, keterampilan, motivasi kerja serta produktivitas karyawan untuk mengukur dampak integrasi sistem manajemen mutu dan peran sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja perusahaan yang di implementasikan melalui program pelatihan.

No.	Judul Jurnal	Metode	Parameter yang digunakan	Hasil Penelitian	Sektor penelitian
1	<i>Improving integration of human resources into quality management system standards</i>	Studi konseptual yang meninjau literatur akademik dan praktis terkait peran SDM dalam standar mutu, khususnya ISO 9001:2008 dan ISO 9004:2009.	Tanggung jawab manajemen ( <i>Management responsibility</i> ), Pelatihan dan kompetensi ( <i>Training and Competence</i> ), Komunikasi internal dan eksternal ( <i>Communication</i> ), Keterlibatan dan motivasi karyawan ( <i>Involvement and Motivation</i> ), Lingkungan kerja ( <i>Work Environment</i> ), Budaya kerja ( <i>Workplace Culture</i> ), Desain pekerjaan ( <i>Work Design</i> ), Kesesuaian dan kekurangan ISO 9001 dan 9004 dalam menangani faktor manusia, Hambatan penerapan aspek SDM dalam <i>Quality Management System</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kualitas manajemen organisasi sangat terkait erat dengan peran sumber daya manusia (SDM). Namun, standar sistem manajemen mutu ISO 9000 (terutama ISO 9001 dan ISO 9004) belum sepenuhnya mengakomodasi aspek-aspek manusia secara komprehensif.</li> <li>Kekurangan utama dari standar ISO saat ini adalah terbatasnya cakupan dan kedalaman pengintegrasian faktor manusia, seperti: <ol style="list-style-type: none"> <li>Budaya kerja</li> <li>Desain kerja</li> <li>Inovasi, motivasi, dan keterlibatan karyawan</li> </ol> </li> <li>Untuk meningkatkan efektivitas ISO 9000 sebagai landasan mutu, standar ini perlu diperluas: <ol style="list-style-type: none"> <li>Secara ekstensif, mencakup aspek budaya kerja dan desain kerja.</li> <li>Secara intensif, memperkuat</li> </ol> </li> </ol>	Sektor akademik dan industri bisnis secara umum



				perlakuan terhadap elemen HR yang sudah ada. 4. Salah satu solusi yang disarankan adalah penggunaan ISO 10018, yang berisi pedoman tentang pelibatan dan kompetensi karyawan. Standar ini tidak bersifat sertifikasi, tetapi dapat melengkapi ISO 9001 dalam mengintegrasikan unsur SDM ke dalam praktik manajemen mutu organisasi.	
2	<i>Management systems: integration or addition?</i>	<p>a. Studi kasus pada 3 perusahaan di Portugal yang telah mengimplementasikan sistem manajemen terintegrasi (ISO 9001, ISO 14001, dan OHSAS 18001).</p> <p>b. Wawancara dilakukan dengan manajer kualitas, didukung data literatur dan dokumentasi perusahaan.</p>	<p>a. Motivasi integrasi sistem manajemen</p> <p>b. Strategi dan urutan implementasi integrasi.</p> <p>c. Tingkat integrasi yang dicapai (mulai dari integrasi dokumentasi hingga struktur organisasi bersama).</p> <p>d. Hambatan atau resistensi dalam proses integrasi.</p> <p>e. Manfaat yang dirasakan dari sistem terintegrasi.</p> <p>f. Faktor-faktor keberhasilan dalam integrasi sistem manajemen.</p> <p>g. Evaluasi kinerja organisasi setelah integrasi.</p>	<p>a. Integrasi sistem manajemen memberikan nilai tambah nyata, terutama untuk efisiensi, konsistensi, dan kepuasan stakeholder.</p> <p>b. Dibutuhkan komitmen manajemen puncak, pelatihan lintas fungsi, dan perencanaan matang untuk berhasil.</p> <p>c. Integrasi sebaiknya dirancang sejak awal, bukan sebagai tambahan belakangan.</p> <p>d. Integrasi sistem yang direncanakan dengan baik dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan.</p>	Dua perusahaan dari sektor industri dan Satu perusahaan dari sektor jasa
3	<i>ISO 9001 as a catalyst: linking staff training to university performance</i>	Survei online terhadap staf akademik dan administratif di tujuh universitas di Pakistan yang telah tersertifikasi ISO 9001	<p>a. Staff Training (Pelatihan Staf)</p> <p>b. ISO 9001 Implementation (Implementasi ISO 9001)</p>	<p>1. Pelatihan staf secara signifikan meningkatkan kinerja universitas.</p> <p>2. Pelatihan staf</p>	Sektor pendidikan tinggi (Universitas)





			c. <i>University Performance</i> (Kinerja Universitas)	berpengaruh kuat terhadap keberhasilan implementasi ISO 9001. 3. Implementasi ISO 9001 memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja universitas. 4. ISO 9001 memediasi secara signifikan hubungan antara pelatihan staf dan kinerja universitas. Keseluruhan hasil mendukung bahwa ISO 9001 berperan sebagai katalisator yang memperkuat dampak pelatihan staf terhadap performa institusi.	
4	<i>Human resource lens: perceived performances of ISO 9001:2015 certified service firms</i>	a. Metode: Kuantitatif deskriptif b. Sampel: 150 karyawan dari organisasi jasa bersertifikat ISO 9001:2015 di kota-kota dalam Provinsi Nueva Ecija, Filipina. c. Instrumen: Kuesioner daring ( <i>Google Forms</i> )	Menilai persepsi karyawan terhadap praktik manajemen SDM dalam organisasi jasa bersertifikat ISO 9001:2015 di Nueva Ecija, Filipina, yang meliputi aspek: a. Rekrutmen dan seleksi b. Pelatihan dan pengembangan c. Kompensasi dan penghargaan	Implementasi ISO 9001:2015 berkontribusi positif terhadap pengelolaan SDM, terutama melalui pelatihan yang terstruktur, proses seleksi yang baik, dan sistem penghargaan yang adil. Praktik-praktik ini meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan, serta kinerja organisasi secara keseluruhan	Sektor jasa
5	<i>The effect of quality management system (ISO 9001) on operational performance of various organizations in Indonesia</i>	a. Responden: 175 dari 1000 organisasi bersertifikat ISO 9001 di Indonesia b. Alat ukur: Kuesioner tertutup dengan skala <i>Likert</i> 1–5	1. ISO 9001 <i>Certification Planning</i> • Identifikasi aspek kualitas • Implementasi dokumentasi • Pembuatan prosedur standar 2. <i>Organizational Commitment</i> • Komitmen afektif	1. Perencanaan ISO dan komitmen organisasi tidak berdampak langsung terhadap kinerja operasional, namun berpengaruh positif melalui budaya kualitas. 2. Penerapan prosedur ISO berpengaruh	Sektor industri



			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen berkelanjutan (<i>continuance commitment</i>)</li> <li>• Komitmen normatif</li> <li>3. <i>Application of Procedures</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit berkala</li> <li>• Mengikuti prosedur standar</li> <li>• Penerapan tindakan korektif</li> </ul> </li> <li>4. <i>Quality Culture</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dukungan manajemen puncak terhadap kualitas</li> <li>• Perencanaan strategis untuk kualitas</li> <li>• Fokus pada pelanggan</li> <li>• Pelatihan kualitas</li> <li>• Penghargaan (<i>recognition</i>)</li> <li>• Pemberdayaan dan keterlibatan karyawan</li> <li>• Kerja tim perbaikan kualitas</li> <li>• Pengukuran dan analisis</li> <li>• Jaminan kualitas</li> </ul> </li> <li>5. <i>Operational Performance</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas</li> <li>• Produktivitas</li> <li>• Biaya</li> <li>• Moral karyawan</li> </ul> </li> </ul>	<p>langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja operasional.</p> <p>3. Budaya kualitas merupakan kunci sukses penerapan ISO 9001 dalam meningkatkan performa.</p> <p>4. Budaya kualitas yang kuat mencerminkan adanya dukungan manajemen, pelatihan mutu berkelanjutan, fokus pelanggan, sistem penghargaan yang mendukung mutu</p> <p>5. Untuk hasil optimal, organisasi perlu perencanaan yang matang, komitmen menyeluruh, pelaksanaan prosedur yang konsisten dan pembentukan budaya mutu yang menyeluruh.</p>	
6	Development of an Integrated Food Quality Management System	<p>Pendekatan teoritis dan analisis dokumen (baik internasional maupun nasional), serta prinsip-prinsip HACCP (<i>Hazard Analysis and Critical Control Points</i>), GHP (<i>Good Hygiene Practices</i>), dan GMP (<i>Good Manufacturing Practices</i>). Penelitian juga mengadopsi siklus <i>Plan-Do-Check-Act</i> (PDCA) untuk</p>	<p>1. Variabel Independen (Bebas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerapan standar internasional: <ul style="list-style-type: none"> <li>o ISO 9001:2015 (sistem manajemen mutu)</li> <li>o ISO 22000:2018 (keamanan pangan)</li> <li>o ISO 14001:2015 (manajemen lingkungan)</li> </ul> </li> </ul>	<p>Sistem Manajemen terintegrasi yang dikembangkan mampu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mencegah konflik antar sistem manajemen yang sudah atau akan diterapkan.</li> <li>Mengurangi duplikasi dokumen dan birokrasi, serta menyederhanakan pembagian tugas dan tanggung jawab.</li> </ol>	<p>Sektor Industri Pengolahan Makanan (Perusahaan pengolahan daging)</p>



		merancang implementasi sistem manajemen yang terintegrasi.	<p>o ISO 45001:2018 (kesehatan dan keselamatan kerja)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggunaan prinsip-prinsip HACCP, GHP, GMP, dan GDP</li> <li>• Penggunaan pendekatan sistematis dan integratif dalam pengelolaan mutu</li> </ul> <p>2. Variabel Dependen (Terikat)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas produk daging olahan</li> <li>• Keamanan pangan</li> <li>• Kondisi lingkungan kerja dan produksi</li> <li>• Efektivitas sistem manajemen mutu terintegrasi</li> <li>• Tingkat risiko terhadap kesehatan dan lingkungan</li> <li>• Kepatuhan terhadap standar internasional</li> </ul> <p>3. Variabel Antara / Mediator</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efisiensi penerapan Sistem Manajemen Terintegrasi</li> <li>• Kompetensi tim pengelola Sistem Manajemen Terintegrasi</li> <li>• Dokumentasi dan pengelolaan informasi sistem</li> <li>• Komunikasi dalam rantai pasok pangan</li> </ul>	<p>c. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi, baik pada unit produksi maupun non-produksi.</p> <p>d. Meningkatkan kepuasan pelanggan dan pemangku kepentingan, sekaligus memenuhi standar internasional dan praktik terbaik dunia.</p> <p>Sehingga pengenalan sistem manajemen mutu yang terintegrasi memberikan manfaat strategis dan operasional bagi industri makanan, khususnya pengolahan daging, dalam menghadapi tantangan keamanan pangan, keselamatan kerja, perlindungan lingkungan, dan peningkatan mutu produk secara berkelanjutan.</p>	
7	<i>The Quality Management System Implementation Issues in Agribusiness Industries: Evidence from</i>	Menggunakan pendekatan gabungan: 1. Metode Delphi: Konsultasi berulang dengan para pakar untuk mengidentifikasi tantangan utama.	<p>1. Variabel Bebas (<i>Independent Variables</i>)</p> <p>Variabel yang dianggap mempengaruhi tantangan dalam penerapan sistem</p>	Meskipun jumlah perusahaan agribisnis di Guinea meningkat dalam beberapa dekade terakhir, sebagian besar masih menghadapi	Sektor Industri (perusahaan agribisnis )





	the Guinea Republic	<p>2. Analytic Hierarchy Process (AHP): Penilaian terstruktur terhadap faktor-faktor penyebab dan tingkat prioritasnya. Data dikumpulkan dari 102 manajer perusahaan agribisnis di Guinea melalui survei online dan wawancara langsung.</p>	<p>manajemen mutu:</p> <p>a. Faktor Ekonomi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingginya biaya sertifikasi ISO</li> <li>- Kurangnya pendanaan untuk investasi mutu</li> </ul> <p>b. Faktor Teknologi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketersediaan dan kualitas alat kontrol mutu</li> <li>- Kurangnya inovasi teknologi</li> </ul> <p>c. Faktor Komunikasi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunikasi internal dan eksternal perusahaan</li> <li>- Sistem komunikasi pelanggan</li> </ul> <p>d. Faktor SDM (Sumber Daya Manusia)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kekurangan tenaga ahli dalam manajemen mutu</li> <li>- Rendahnya tingkat pelatihan staf</li> </ul> <p>e. Faktor Administratif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosedur birokrasi yang rumit dan mahal</li> <li>- Hambatan regulasi dan standar nasional</li> </ul> <p>2. Variabel Terikat (<i>Dependent Variable</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tantangan Implementasi Sistem Manajemen Mutu</li> <li>o Tingkat kesulitan yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan sistem manajemen mutu seperti ISO 9001.</li> </ul>	<p>berbagai tantangan besar dalam penerapan sistem manajemen mutu (QMS). Hambatan utama meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurangnya pelatihan staf dalam sistem manajemen mutu.</li> <li>• Keterbatasan pembiayaan dan sulitnya akses ke kredit.</li> <li>• Kurangnya peralatan kontrol mutu.</li> <li>• Minimnya dukungan dari otoritas pemerintah.</li> </ul>	
8	Quality Management	a. Jenis penelitian: Kuantitatif, eksplanatif	Variabel <i>Dependen</i> :	Terdapat hubungan positif yang signifikan	Sektor manufaktur(tekstik,



<p><i>System and Organizational Performance: An Evidence From Manufacturing Sectors</i></p>	<p>b. Populasi: Karyawan level manajerial dari 4 sektor manufaktur di Pakistan (tekstik, makanan &amp; minuman, olahraga, kimia)</p> <p>c. Responden: 176 orang</p> <p>d. Instrumen: Kuesioner skala Likert (1–5)</p> <p>e. Analisis: Korelasi Pearson dan regresi linear berganda</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organizational Performance</i> (Kinerja organisasi)</li> <li>Variabel <i>Independen</i>:                         <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>General Requirements of QMS</i> (Persyaratan umum dari Sistem Manajemen Mutu)</li> <li>2. <i>Management Responsibility</i> (Tanggung jawab manajemen)</li> <li>3. <i>Resource Management</i> (Manajemen sumber daya)</li> <li>4. <i>Product Realization</i> (Realisasi produk)</li> <li>5. <i>Measurement, Analysis and Improvement</i> (Pengukuran, analisis, dan perbaikan)</li> </ol> </li> </ul>	<p>antara penerapan Sistem Manajemen Mutu dan kinerja organisasi di sektor manufaktur di Pakistan, yang meliputi :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisasi secara aktif menerapkan standar ISO 9001:2008, dengan tujuan tidak hanya memenuhi persyaratan bisnis, tetapi juga untuk meningkatkan kinerja internal.</li> <li>2. Kepemimpinan dan komitmen manajemen puncak terbukti memainkan peran penting dalam efektivitas implementasi Sistem Manajemen Mutu</li> <li>3. Perusahaan melakukan pemantauan dan evaluasi berkala, audit internal dan eksternal, serta peninjauan manajemen untuk menjaga mutu produk dan efisiensi proses.</li> <li>4. Sistem umpan balik pelanggan berjalan dengan baik, yang membantu perusahaan dalam menyesuaikan produk dan layanan sesuai kebutuhan pasar.</li> <li>5. Sistem Manajemen Mutu berkontribusi dalam menciptakan produk berkualitas tinggi dengan cacat minimal, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan daya saing organisasi.</li> </ol>	<p>makanan &amp; minuman, olahraga, kimia)</p>
---	--	--	---	--



9	<p><i>Analysis Of The Implementation Of Iso 9001:2015 Quality Management System To Improve Organizational Performance (Study In The Regional Human Resource Development Agency In Ntt Province)</i></p>	<p>a. Jenis: Kualitatif b. Pendekatan: Studi kasus c. Lokasi: BPSDMD NTT d. Jumlah informan: 77 orang e. Teknik Analisis: Model dari Creswell (observasi, wawancara, dokumentasi)</p>	<p>a. Variabel <i>independen</i> (bebas): Implementasi ISO 9001:2015 (ditinjau dari tujuh prinsip manajemen mutu yang meliputi <i>Customer Focus, Leadership, Engagement of People, Process Approach, Improvement, Evidence-Based Decision Making</i>) b. Variabel <i>dependen</i> (terikat): Kinerja Organisasi (BPSDMD NTT).</p>	<p>Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di BPSDMD Provinsi NTT telah berjalan dengan hasil yang beragam, yaitu :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiga prinsip ISO yang efektif diterapkan: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Process Approach</i> – Proses kerja berbasis alur dan prosedur sudah mulai diintegrasikan.</li> <li>2. <i>Improvement</i> – Ada upaya perbaikan berkelanjutan melalui evaluasi dan rencana aksi.</li> <li>3. <i>Evidence-Based Decision Making</i> – Pengambilan keputusan berdasarkan data dan fakta sudah diterapkan.</li> </ol> </li> <li>• Empat prinsip ISO yang belum efektif diterapkan: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Customer Focus</i> – Pelatihan belum berbasis <i>training needs analysis</i>; sarana prasarana pelatihan masih minim.</li> <li>2. <i>Leadership</i> – Evaluasi internal tidak dilakukan secara rutin, belum ada SOP yang lengkap.</li> <li>3. <i>Engagement of People</i> – Keterlibatan pegawai dan OPD lain masih rendah, pelatihan untuk peningkatan kompetensi pegawai belum merata.</li> <li>4. <i>Relationship Management</i> – Koordinasi dengan pemangku</li> </ol> </li> </ul>	Organisasi Pemerintah
---	---	---	--	--	-----------------------



				kepentingan eksternal belum berjalan maksimal.	
10	Quality Management In Vocational Training: Evaluation Of A Specialized Institution In Ict	Menggunakan wawancara semi-terstruktur terhadap 25 pihak terkait (stakeholders) seperti: organisasi klien, staf pengajar dan administratif, serta konsultan	<p>1. Variabel <i>Independen</i> (yang memengaruhi):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen Mutu (<i>Management by Quality</i>)</li> <li>• Pendekatan Klien (<i>Client-Centered Approach</i>)</li> <li>• Manajemen Partisipatif</li> <li>• Kebijakan Komunikasi</li> <li>• Ketersediaan dan Pengelolaan Sumber Daya (SDM dan Material)</li> <li>• Kemitraan (<i>Partnership Development</i>)</li> <li>• Pendekatan Preventif terhadap Risiko</li> <li>• Kualitas Kompetensi yang Diharapkan</li> </ul> <p>2. Variabel <i>Dependen</i> (yang dipengaruhi):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas Pelayanan Pelatihan</li> <li>• Kinerja Lulusan</li> <li>• Efektivitas Institusi Pelatihan</li> </ul> <p>3. Variabel Moderator / Mediasi (<i>implisit</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktor Lingkungan Eksternal</li> <li>• Kendala Organisasi</li> </ul>	<p>1. Lembaga pelatihan vokasi memiliki kekuatan utama berupa kompetensi khas dan komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan, yang menjadi motor penggerak menuju peningkatan mutu berkelanjutan (<i>continuous improvement</i>).</p> <p>2. Keberhasilan manajemen mutu berpotensi terhambat oleh kelemahan internal, antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kurangnya komunikasi yang efektif</li> <li>Minimnya spesialisasi yang tajam dalam kurikulum</li> <li>Gagalnya penerapan manajemen partisipatif</li> <li>Tidak adanya aktivitas ekstrakurikuler sebagai bagian dari pengembangan personal peserta didik</li> </ol> <p>3. Lingkungan eksternal lembaga pelatihan vokasi sebenarnya memberikan banyak faktor penunjang kesuksesan, seperti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kemajuan teknologi</li> <li>Insentif dari negara yang dikelola dengan baik</li> <li>Citra positif pendidikan vokasi di mata masyarakat</li> </ol> <p>4. Strategi</p>	Sektor Pendidikan dan Pelatihan



				manajemen mutu <i>sekomprehensif</i> apapun tidak akan berhasil jika masih ada <i>resistensi</i> terhadap perubahan dan tidak adanya visi yang jelas.	
11	<i>Quality management practices and their relationship to organizational performance</i>	<p>1. Survei dilakukan pada 51 rumah sakit di Tepi Barat</p> <p>2. Sebanyak 501 responden (dokter, perawat, teknisi, administrasi)</p> <p>3. Analisis menggunakan SPSS</p>	<p>Variabel <i>Independen</i> (Praktik Manajemen Mutu)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>Leadership</i> (Kepemimpinan)</li> <li><i>Strategic Planning</i> (Perencanaan Strategis)</li> <li><i>Customer Focus</i> (Fokus pada Pasien/Pelanggan)</li> <li><i>Information and Analysis</i> (Informasi dan Analisis)</li> <li><i>Human Resource Management</i> (Manajemen SDM)</li> <li><i>Process Management</i> (Manajemen Proses)</li> </ol> <p>Variabel <i>Dependen</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Performance Results</i> (Hasil Kinerja Organisasi)</li> </ul>	<p>1. Tingkat implementasi praktik <i>Total Quality Management</i> (TQM) yang cukup baik. Ini mencerminkan adanya pembelajaran organisasi yang sedang berlangsung untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan.</p> <p>2. Tiga faktor TQM yang terbukti paling signifikan dalam mempengaruhi kinerja organisasi adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Manajemen SDM (<i>People Management</i>)</li> <li>Manajemen Proses (<i>Process Management</i>)</li> <li>Informasi dan Analisis (<i>Information and Analysis</i>)</li> </ol>	Rumah Sakit
12	<i>Quality System Management: The Role Of Human Resources</i>	<p>Kajian literatur terhadap 61 studi</p>	<p>1. <i>Critical Success Factors</i> (CSFs) Adalah variabel utama yang menjadi fokus dalam studi implementasi manajemen mutu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Leadership</i></li> <li><i>Customer Focus</i></li> <li><i>Training and Education</i></li> <li><i>Measurement and Systems</i></li> <li><i>Supplier Collaboration</i></li> <li><i>Process</i></li> </ul>	<p>Manajemen mutu (<i>Quality Management/QM</i>) yang efektif tidak bisa dilepaskan dari peran strategis sumber daya manusia (<i>Human Resource Management/HRM</i>), yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Keterlibatan SDM adalah kunci kesuksesan <i>Quality Management</i></li> <li>Keberhasilan penerapan <i>Quality Management</i></li> </ol>	Organisasi secara umum





		ilmiah dalam 5 tahun terakhir.	<p><i>Management</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Continuous Improvement</i></li> <li>• <i>TQM as a Strategic Issue</i></li> <li>• <i>Organizational Culture</i></li> <li>• <i>Employee Commitment</i></li> </ul> <p>2. <i>Enablers</i> (Pendukung Implementasi)</p> <p>10 <i>enabler</i> utama digunakan untuk menilai kesiapan dan keberhasilan implementasi sistem mutu, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organizational Structure</i></li> <li>• <i>Job Descriptions</i></li> <li>• <i>Processes</i></li> <li>• <i>Managerial Systems</i></li> <li>• <i>Land and Buildings</i></li> <li>• <i>Equipment</i></li> <li>• <i>Inventories</i></li> <li>• <i>Human Resources</i></li> <li>• <i>Capital</i></li> <li>• <i>Information Systems</i></li> </ul> <p>3. Kategori Konsep Mutu (dalam GQC)</p> <p>Digunakan sebagai variabel untuk mengkaji kematangan sistem mutu organisasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Core Concepts: Strategy, Customer, Process, People, Leadership</i></li> <li>• <i>Intra-core Concepts: Performance Measurement, Change Management, Continuous Improvement</i></li> <li>• <i>Auxiliary</i></li> </ul>	<p>bergantung pada sejauh mana karyawan terlibat secara aktif, bukan hanya sebagai objek pengawasan, tetapi sebagai subjek yang diberdayakan.</p> <p>2. <i>Integrasi Glykas Quality Compass</i> GQC dengan ISO 10018:2020</p> <p>menunjukkan potensi model ini untuk diterapkan secara praktis di organisasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hal ini membantu organisasi mengevaluasi sejauh mana prinsip mutu telah meresap dalam sistem manajemen SDM mereka.</li> </ul>	
--	--	--------------------------------	---	--	--



			<b>Concepts:</b> <i>Stakeholders &amp; CSR, Information-Knowledge Management</i>		
13	<i>The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise</i>	Kajian Literatur (Literature Review)	<p>Variabel <i>Independen</i> :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>Total Quality Management (TQM)</i></li> <li><i>Human Resource Management (HRM)</i></li> </ol> <p>Variabel <i>Dependen</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kompetitivitas Sumber Daya Manusia (<i>Human Resource Competitiveness</i>)</li> </ol> <p>Variabel Antara/Pendukung:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>Sustainable Development</i> (Pembangunan Berkelanjutan)</li> <li>ISO 9000</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Integrasi TQM dan Manajemen SDM memiliki dampak positif yang signifikan terhadap daya saing dan keberlanjutan perusahaan.</li> <li>Praktik TQM yang terintegrasi dengan manajemen SDM mendorong: <ol style="list-style-type: none"> <li>Perbaikan berkelanjutan,</li> <li>Inovasi,</li> <li>Pengembangan karyawan,</li> <li>Serta pencapaian keberhasilan jangka panjang.</li> </ol> </li> <li>ISO 9000 diakui sebagai alat penting yang mendukung sistem manajemen mutu dan membantu perusahaan dalam mencapai standar keberlanjutan internasional.</li> </ol>	Sektor Perusahaan Secara Umum
14	<i>Improving Employee Performance Through The Implementation Of Total Quality Management And The Effectiveness Of The Remuneration System</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Objek: Karyawan PT ABC, produsen suku cadang motor di Surabaya</li> <li>Jumlah responden: 204 karyawan, dengan 94,6% respons (193 orang)</li> <li>Metode: Kuantitatif, dengan analisis regresi linier berganda</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Variabel <i>Independen</i> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>Total Quality Management (TQM)</i></li> </ol> <p>Dengan indikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Customer focus</i> (fokus pada pelanggan)</li> <li><i>Continuous improvement</i> (perbaikan berkelanjutan)</li> <li><i>Employee empowerment</i> (pemberdayaan karyawan)</li> <li><i>Process management</i> (manajemen proses)</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Implementasi <i>Total Quality Management (TQM)</i> secara tepat terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.</li> <li>Sistem remunerasi yang efektif juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun TQM memiliki pengaruh yang lebih dominan.</li> <li>Penerapan TQM memungkinkan perusahaan menciptakan proses kerja yang efisien dan efektif, menghasilkan</li> </ol>	Sektor <i>Manufacture</i> (produsen suku cadang sepeda motor)



			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Managing quality suppliers</i> (pengelolaan pemasok berkualitas)</li> <li>b. <i>Remuneration System</i> (Sistem Remunerasi) Dengan indikator: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Salary</i> (gaji)</li> <li>• <i>Incentives</i> (insentif)</li> <li>• <i>Benefits</i> (tunjangan kesejahteraan)</li> <li>• <i>Bonuses and commissions</i> (bonus dan komisi)</li> <li>• <i>Allowances</i> (tunjangan lainnya)</li> </ul> </li> <li>2. Variabel <i>Dependen Employee Performance</i> (Kinerja Karyawan) Dengan indikator : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Work quality</i> (kualitas kerja)</li> <li>• <i>Work quantity</i> (kuantitas kerja)</li> <li>• <i>Timeliness</i> (ketepatan waktu)</li> <li>• <i>Effectiveness</i> (efektivitas)</li> <li>• <i>Independence</i> (kemandirian)</li> </ul> </li> </ul>	<p>produk berkualitas tinggi, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.</p> <p>4. Budaya kualitas organisasi yang selaras dengan prinsip TQM serta komitmen dan dukungan dari pimpinan/manajemen sangat diperlukan untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan TQM.</p> <p>5. Sistem penggajian sebagai bagian dari remunerasi harus memenuhi kebijakan upah minimum pemerintah dan memberikan penghargaan yang adil untuk mendukung kepuasan dan keterlibatan karyawan dalam proses kerja.</p>	
15	<p><i>Improving Performance through TQM and SCM with Human Resources Competence as mediation variable on Banana's Plantation Company</i></p>	<p>1. Pendekatan: Kuantitatif</p> <p>2. Responden: 300 karyawan dari berbagai departemen di perusahaan perkebunan pisang Cavendish di Indonesia</p> <p>3. Instrumen: Kuesioner</p>	<p>Variabel <i>Independen</i> : 1. <i>Total Quality Management</i> (TQM)</p> <p>Indikator:</p> <p>a. Fokus pada pelanggan (<i>Customer focus</i>)</p> <p>b. Perbaikan berkelanjutan (<i>Continuous improvement</i>)</p> <p>c. Pendidikan dan pelatihan</p> <p>d. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan</p> <p>e. Budaya</p>	<p>1. <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan <i>Supply Chain Management</i> (SCM) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.</p> <p>2. Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, serta berperan sebagai variabel mediasi yang penting dalam hubungan antara TQM dan</p>	Perusahaan perkebunan pisang



			<p>organisasi berkualitas</p> <p>f. Penggunaan keterampilan digital dan teknologi TQM (TQM 4.0)</p> <p>g. Kontrol dan pengumpulan dokumen/data secara otomatis</p> <p>2. <i>Supply Chain Management</i> (SCM)</p> <p>Indikator:</p> <p>a. Kemitraan strategis dengan pemasok (<i>Strategic Supplier Partnership</i>)</p> <p>b. Hubungan dengan pelanggan (<i>Customer Relationship</i>)</p> <p>c. Pertukaran informasi (<i>Information Sharing</i>)</p> <p>d. Efisiensi biaya dalam rantai pasok</p> <p>e. Ketepatan waktu dan kualitas distribusi produk</p> <p>Variabel Mediasi:</p> <p>3. <i>Human Resource Competence</i> (HRC)</p> <p>Indikator (berdasarkan model kompetensi):</p> <p>a. <i>Task achievement</i> (hasil kerja, inovasi, efisiensi, dll.)</p> <p>b. <i>Relationship</i> (kerja sama, komunikasi, sensitivitas budaya)</p> <p>c. <i>Personal attributes</i> (integritas, percaya diri)</p> <p>d. <i>Managerial</i></p>	<p>SCM dengan kinerja perusahaan.</p>	
--	--	--	--	---------------------------------------	--



			<p><i>abilities</i> (kemampuan memotivasi dan membimbing) e. <i>Leadership</i> (visi strategis, membangun komitmen organisasi) Variabel Dependen : 4. <i>Company Performance</i> Indikator: a. Kinerja pasar (<i>Market performance</i>) b. Kinerja keuangan (<i>Financial performance</i>) c. Kinerja pemegang saham (<i>Shareholder performance</i>) d. Kinerja operasional (<i>Operational/non-financial performance</i>)</p>		
16	<p><i>Development Of An Integrated Food Quality Management System</i></p>	<p>Penulis menggunakan pendekatan analisis sistem dan integrasi standar mutu internasional seperti: a. ISO 9001 b. HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) c. ISO 22000 Penelitian ini menilai efektivitas integrasi standar tersebut ke dalam satu kerangka kerja manajemen mutu terpadu.</p>	<p>1. Sistem Manajemen Mutu (<i>Quality Management System - QMS</i>) • Standar yang digunakan: ISO 9001:2015 • Fokus pada: perencanaan mutu, manajemen mutu, jaminan mutu, dan perbaikan mutu. 2. Sistem Manajemen Keamanan Pangan (<i>Food Safety Management System - FSMS</i>) • Standar yang digunakan: ISO 22000:2018, ISO 22004:2014 • Komponen: HACCP, GMP,</p>	<p>1. Sistem manajemen mutu pangan yang terintegrasi sangat penting untuk memastikan keamanan dan kualitas produk secara menyeluruh dalam rantai produksi pangan. 2. Integrasi standar internasional seperti ISO 9001, HACCP, dan ISO 22000 ke dalam satu sistem tunggal meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi redudansi, dan mempercepat respon terhadap masalah mutu. 3. Sistem ini memperkuat daya</p>	<p>Industri pengolahan daging</p>





			<p>GHP, GDP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus pada: <i>traceability</i>, kontrol bahaya (<i>hazard control</i>), program prasyarat, titik kontrol kritis.</li> </ul> <p>3. Sistem Manajemen Lingkungan (<i>Environmental Management System</i> - EMS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Standar yang digunakan: ISO 14001:2015</li> <li>Fokus pada: pengelolaan limbah, pengurangan dampak lingkungan, prinsip pembangunan berkelanjutan.</li> </ul> <p>4. Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (<i>Occupational Health and Safety Management System</i> - OH&amp;SMS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Standar yang digunakan: ISO 45001:2018</li> <li>Fokus pada: identifikasi bahaya, penilaian risiko kerja, dan perlindungan terhadap pekerja.</li> </ul>	<p>saing perusahaan, meningkatkan kepercayaan konsumen, serta memenuhi tuntutan regulasi global secara lebih efektif.</p> <p>4. Pengembangan dan implementasi sistem ini membutuhkan dukungan dari manajemen puncak dan pelatihan berkelanjutan bagi karyawan.</p>	
17	<p><i>Impact of ISO 9000 certification on training and development activities</i></p>	<p>1. Metode: Survei menggunakan kuesioner</p> <p>2. Responden: 28 perusahaan ISO 9000 bersertifikasi (mayoritas dari sektor manufaktur)</p>	<p>1. <i>Training Needs Analysis (TNA)</i></p> <p>2. <i>Training Design</i></p> <p>3. <i>Training Delivery Methods</i></p> <p>4. <i>Training Evaluation</i></p> <p>5. <i>Human Resource Development (HRD) Activities</i></p>	<p>Sertifikasi ISO 9000 memiliki dampak positif dan signifikan terhadap aktivitas pelatihan dan pengembangan SDM pada perusahaan di Singapura. Hal ini terlihat dari:</p> <p>1. Peningkatan signifikan dalam:</p> <p>a. Analisis kebutuhan pelatihan (<i>Training</i></p>	<p>Perusahaan <i>Manufactured</i></p>



				<p><i>Needs Analysis</i>)</p> <p>b. Desain pelatihan</p> <p>c. Metode penyampaian pelatihan</p> <p>d. Evaluasi pelatihan</p> <p>e. Aktivitas pengembangan SDM secara umum</p> <p>2. Jam pelatihan per karyawan meningkat, terutama pada manajer tingkat menengah dan eksekutif.</p> <p>3. Anggaran pelatihan (sebagai persentase dari gaji) juga meningkat, meskipun bervariasi antar level.</p> <p>4. Responden menyebutkan bahwa perubahan tersebut didorong langsung oleh implementasi ISO 9000.</p> <p>5. Selain pelatihan, manfaat lain dari ISO 9000 yang diakui responden meliputi:</p> <p>a. Peningkatan daya saing</p> <p>b. Peningkatan hubungan pelanggan</p> <p>c. Peningkatan kualitas produk dan layanan</p> <p>d. Peningkatan pengelolaan dokumentasi pelatihan</p>	
18	<p><i>Impact of staff training on university productivity through job satisfaction: A study of ISO 9001- certified institutions</i></p>	<p>1. Populasi: 25 universitas ISO 9001 di Pakistan</p> <p>2. Sampel: 121 staf akademik dan administratif (purposive sampling dari 7 universitas)</p> <p>3. Alat: Kuesioner 5-point Likert, dianalisis dengan SmartPLS-4</p>	<p>1. Staff Training (Pelatihan Staf) – Variabel independen</p> <p>2. Job Satisfaction (Kepuasan Kerja) – Variabel mediasi</p> <p>3. University Productivity (Produktivitas Universitas) – Variabel dependen</p>	<p>1. Pelatihan staf di universitas bersertifikasi ISO 9001 secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas universitas. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai mediator penting antara pelatihan staf</p>	<p>Pendidikan (Universitas)</p>

				<p>dan produktivitas, yang berarti bahwa pelatihan berdampak lebih besar jika terjadi peningkatan kepuasan kerja pegawai.</p> <p>2. Pelatihan staf, khususnya yang selaras dengan standar ISO 9001 berkontribusi dalam menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan, meningkatkan keterampilan dan motivasi pegawai, serta berdampak positif pada performa institusi pendidikan tinggi.</p>	
--	--	--	--	--	--

### Permasalahan dalam menerapkan sistem manajemen mutu

Penerapan sistem manajemen mutu telah menjadi fokus penting dalam meningkatkan daya saing dan efisiensi operasional perusahaan, terutama di sektor-sektor yang berkembang pesat. Namun, di balik *urgensi* implementasi sistem manajemen mutu tersebut, masih terdapat berbagai kendala yang menghambat perusahaan dalam menerapkan sistem ini secara efektif. Diakite, Bilivogui, Wenfang and Quan (2023) juga menyatakan bahwa meskipun jumlah perusahaan meningkat dalam beberapa dekade terakhir, sebagian besar masih menghadapi berbagai tantangan besar dalam penerapan sistem manajemen mutu. Hambatan utama yang dihadapi meliputi kurangnya pelatihan staf dalam sistem manajemen mutu, keterbatasan pembiayaan dan sulitnya akses ke kredit, kurangnya peralatan kontrol mutu dan minimnya dukungan dari otoritas pemerintah. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan jumlah perusahaan belum sepenuhnya sejalan dengan peningkatan kapasitas dalam penerapan praktik manajemen mutu. Tanpa adanya *intervensi* yang tepat, tantangan-tantangan ini dapat berdampak pada rendahnya kualitas produk dan layanan yang dihasilkan, serta menurunkan daya saing perusahaan di pasar. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang lebih terarah, baik dari sisi internal perusahaan maupun dukungan eksternal, untuk memperkuat infrastruktur mutu secara menyeluruh.

### Pengembangan Kompetensi sebagai Upaya peningkatan Sumber Daya Manusia

Penerapan sistem manajemen mutu tidak hanya berdampak pada efisiensi proses dan kualitas output, tetapi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia. Salah satu aspek penting dalam penguatan mutu organisasi adalah pelatihan staf yang dirancang selaras dengan prinsip-prinsip mutu. Dalam konteks ini, pelatihan tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga berfungsi sebagai sarana untuk membangun budaya kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan kinerja. Iqbal, Hanif and Khan (2024) menyatakan bahwa Pelatihan staf khususnya di universitas yang telah tersertifikasi ISO 9001 secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas

universitas. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai mediator penting antara pelatihan staf dan produktivitas, yang berarti bahwa pelatihan berdampak lebih besar jika terjadi peningkatan kepuasan kerja pegawai. Pelatihan staf yang selaras dengan standar ISO 9001 berkontribusi dalam menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan, meningkatkan keterampilan dan motivasi pegawai, serta berdampak positif pada performa institusi pendidikan tinggi. Santos (2023) juga menyatakan bahwa implementasi ISO 9001:2015 berkontribusi positif terhadap pengelolaan SDM, terutama melalui pelatihan yang terstruktur, proses seleksi yang baik, dan sistem penghargaan yang adil. Praktik-praktik ini meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan, serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

Salah satu pendekatan yang banyak diterapkan oleh perusahaan dalam upaya memperkuat sistem manajemen mutu adalah melalui sertifikasi ISO 9000. Standar ini tidak hanya menjadi acuan dalam memastikan kualitas produk dan layanan, tetapi juga mendorong perubahan internal yang signifikan dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya pada aspek pelatihan dan pengembangan. Quazi and Jacobs (2004) menyatakan bahwa sertifikasi ISO 9000 memiliki dampak positif dan signifikan terhadap aktivitas pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia pada perusahaan yang terletak di Singapura. Hal ini terlihat dari peningkatan signifikan dalam hal analisis kebutuhan pelatihan (*Training Needs Analysis*), desain pelatihan, metode penyampaian pelatihan, evaluasi pelatihan dan aktivitas pengembangan SDM secara umum. Selain itu Sistem Manajemen Mutu mampu membuat jam pelatihan per karyawan meningkat, terutama pada manajer tingkat menengah dan eksekutif., membuat anggaran pelatihan (sebagai persentase dari gaji) juga meningkat, meskipun bervariasi antar level. Selain dari segi pelatihan yang mengalami peningkatan, manfaat lain dari ISO 9000 yaitu mampu meningkatkan daya saing, meningkatkan hubungan pelanggan, meningkatkan kualitas produk dan layanan serta meningkatkan pengelolaan dokumentasi pelatihan

Implementasi Sistem Manajemen Mutu secara tepat juga terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sistem remunerasi yang efektif juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun Sistem Manajemen Mutu memiliki pengaruh yang lebih dominan. Penerapan Sistem Manajemen Mutu memungkinkan perusahaan menciptakan proses kerja yang efisien dan efektif, menghasilkan produk berkualitas tinggi, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Budaya kualitas organisasi yang selaras dengan prinsip sistem manajemen mutu serta komitmen dan dukungan dari pimpinan/manajemen sangat diperlukan untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan sistem manajemen mutu. Salah satu sistem manajemen mutu yaitu sistem penggajian sebagai bagian dari remunerasi harus memenuhi kebijakan upah minimum pemerintah dan memberikan penghargaan yang adil agar dapat mendukung kepuasan dan keterlibatan karyawan dalam proses kerja (Putra, 2022).

### **Penerapan Sistem Manajemen Mutu yang berdampak pada budaya kualitas**

Bakhtiar, Nugraha, Suliantoro and Pujotomo (2023) menyatakan bahwa perencanaan Sistem Manajemen Mutu dan komitmen organisasi tidak berdampak langsung terhadap kinerja operasional, namun berpengaruh positif melalui budaya kualitas. Budaya kualitas ini merupakan kunci sukses penerapan ISO 9001 dalam meningkatkan performa. Budaya kualitas yang kuat mencerminkan adanya dukungan manajemen, pelatihan mutu berkelanjutan, fokus pelanggan, sistem penghargaan yang mendukung mutu, sehingga untuk hasil yang optimal, organisasi perlu perencanaan yang matang, komitmen menyeluruh, pelaksanaan prosedur yang konsisten dan pembentukan budaya mutu yang menyeluruh. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan penerapan sistem manajemen mutu tidak hanya bergantung pada aspek teknis atau prosedural semata, tetapi juga sangat ditentukan oleh nilai-nilai dan perilaku yang melekat dalam organisasi. Dengan kata lain, budaya kualitas berperan sebagai jembatan antara perencanaan dan hasil nyata di lapangan. Oleh karena itu, membangun budaya mutu yang kuat perlu menjadi strategi prioritas

dalam setiap inisiatif peningkatan kualitas, agar setiap elemen organisasi mampu berkontribusi secara konsisten terhadap pencapaian kinerja operasional yang unggul.

### **Integrasi Sistem Manajemen Mutu dan Peran Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Organisasi**

Dalam sebuah industri, khususnya industri pangan, sistem manajemen mutu yang terintegrasi sangat penting untuk memastikan keamanan dan kualitas produk secara menyeluruh dalam rantai produksi pangan. Dalam sebuah organisasi perlu adanya integrasi standar internasional seperti ISO 9001, HACCP, dan ISO 22000 ke dalam satu sistem tunggal yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mempercepat respon terhadap masalah mutu. Dengan adanya sistem ini, maka dapat memperkuat daya saing perusahaan, meningkatkan kepercayaan konsumen, serta memenuhi tuntutan regulasi global secara lebih efektif. Namun dalam pengembangan dan implementasi sistem ini membutuhkan dukungan dari manajemen puncak dan pelatihan berkelanjutan bagi karyawan agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Nikolaenko and Bal-Prylypko, 2020). Integrasi sistem manajemen memberikan nilai tambah nyata, terutama untuk efisiensi, konsistensi, dan kepuasan stakeholder, sehingga dibutuhkan komitmen manajemen puncak, pelatihan lintas fungsi, dan perencanaan yang matang agar berhasil. Integrasi sebaiknya dirancang sejak awal, bukan sebagai tambahan belakangan, karena integrasi sistem yang direncanakan dengan baik dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan (Sampaio, Saraiva dan Domingues, 2012).

Selain hal diatas, dalam penerapan sistem manajemen mutu, keterlibatan sumber daya manusia memegang peran krusial dalam menjamin efektivitas dan keberlanjutan proses mutu. Meskipun berbagai standar mutu telah dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan kualitasnya, namun integrasi aspek-aspek manusia ke dalam sistem ini masih menjadi tantangan tersendiri. Boys and Wilcock (2014) dalam jurnal yang berjudul *Improving integration of human resources into quality management system standards* mengemukakan bahwa kualitas manajemen organisasi sangat terkait erat dengan peran sumber daya manusia (SDM). Namun, standar sistem manajemen mutu ISO 9000 (terutama ISO 9001 dan ISO 9004) belum sepenuhnya mengakomodasi aspek-aspek manusia secara komprehensif. Kekurangan utama dari standar ISO saat ini adalah terbatasnya cakupan dan kedalaman pengintegrasian faktor manusia, seperti budaya kerja, desain kerja, Inovasi, motivasi dan keterlibatan karyawan, sehingga salah satu solusi yang disarankan adalah penggunaan ISO 10018 yang berisi pedoman tentang pelibatan dan kompetensi karyawan. Standar ini tidak bersifat sertifikasi, tetapi dapat melengkapi ISO 9001 dalam mengintegrasikan unsur SDM ke dalam praktik manajemen mutu organisasi.

Integrasi Sistem Manajemen Mutu dan Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki dampak positif yang signifikan terhadap daya saing dan keberlanjutan perusahaan. Praktik Sistem Manajemen Mutu yang terintegrasi dengan manajemen Sumber Daya Manusia mendorong perbaikan berkelanjutan, inovasi, pengembangan karyawan serta pencapaian keberhasilan jangka panjang (Izvercian, Radu, Ivascu and Ardelean, 2014). Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan mutu tidak dapat dipisahkan dari pengembangan sumber daya manusia yang strategis. Ketika aspek mutu dan SDM berjalan selaras, organisasi tidak hanya mampu meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, produktif, dan inovatif. Oleh karena itu, integrasi ini perlu dijadikan fokus utama dalam perumusan kebijakan dan strategi perusahaan guna mencapai keunggulan kompetitif dalam rangka peningkatan kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Pada dasarnya, penerapan sistem manajemen mutu yang terintegrasi mampu mencegah konflik antar sistem manajemen yang sudah atau akan diterapkan, mampu mengurangi duplikasi



dokumen dan birokrasi, serta menyederhanakan pembagian tugas dan tanggung jawab, mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi, baik pada unit produksi maupun non-produksi. Mampu meningkatkan kepuasan pelanggan dan pemangku kepentingan, sekaligus memenuhi standar internasional dan praktik terbaik dunia. Sehingga pengenalan sistem manajemen mutu yang terintegrasi memberikan manfaat strategis dan operasional bagi industri dalam menghadapi tantangan keamanan pangan, keselamatan kerja, perlindungan lingkungan, dan peningkatan mutu produk secara berkelanjutan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil literatur review yang dilakukan oleh penulis yang merujuk dari beberapa jurnal internasional yang dilakukan, hasil literatur tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel yaitu sistem manajemen mutu dan peran sumber daya manusia yang apabila diintegrasikan maka akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

1. Integrasi Sistem Manajemen Mutu dan Sumber Daya Manusia terbukti memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Perpaduan antara sistem yang terstruktur (seperti ISO 9001) dan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik (melalui pelatihan, motivasi, dan keterlibatan) menciptakan sinergi yang meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kepuasan kerja.
2. Budaya mutu organisasi menjadi faktor penentu keberhasilan penerapan Sistem Manajemen Mutu. Tanpa dukungan dari seluruh elemen organisasi, terutama pimpinan dan karyawan, implementasi standar mutu cenderung tidak optimal.
3. Peran strategis Sumber Daya Manusia (SDM) sangat krusial dalam menjamin keberhasilan implementasi Sumber Daya Manusia terutama dalam hal keterlibatan aktif Sumber Daya Manusia melalui pelatihan dan pengembangan berkelanjutan
4. Pelatihan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan menjadi penghubung antara strategi mutu dan penerapannya di lapangan. Pelatihan yang terstruktur dan berorientasi pada mutu meningkatkan kompetensi dan kepuasan karyawan, yang berujung pada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi.
5. Meskipun manfaat integrasi Sistem Manajemen Mutu dan Sumber Daya Manusia sudah terbukti secara luas, tantangan implementasi masih kerap dijumpai, terutama dalam bentuk keterbatasan sumber daya, minimnya pelatihan, dan kurangnya dukungan kebijakan dari pihak manajemen maupun pemerintah.

Saran yang bisa diberikan untuk penelitian selanjutnya yaitu :

1. Perusahaan maupun institusi perlu menempatkan pengembangan Sumber daya Manusia sebagai bagian integral dari strategi manajemen mutu. Upaya seperti pelatihan rutin, program sertifikasi internal, serta sistem penghargaan berbasis kinerja akan memperkuat implementasi sistem mutu.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji secara lebih mendalam praktik integrasi sistem manajemen mutu yang lebih luas di sektor non-manufaktur dan di negara berkembang agar hasilnya lebih mampu diaplikasikan secara luas.

## DAFTAR PUSTAKA

Abdelhak, A., Mohammed, T., Mohammed, R., Khalid, S., & Abderrahim, T. (2015). Quality management in vocational training: Evaluation of a specialized institution in ICT. *Procedia*

- *Social and Behavioral Sciences*, 191, 1928–1933.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.261>
- Bakhtiar, A., Nugraha, A., Suliantoro, H., & Pujotomo, D. (2023). The effect of quality management system (ISO 9001) on operational performance of various organizations in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2203304.  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2203304>
- Boys, K. A., & Wilcock, A. E. (2014). Improving integration of human resources into quality management system standards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(7), 738–750. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2012-0107>
- Diakite, K., Bilivogui, P., Wenfang, F., & Quan, H. S. (2023). The quality management system implementation issues in agribusiness industries: Evidence from the Guinea Republic. *European Journal of Agriculture and Food Sciences*, 5(1), 103–113.  
<https://doi.org/10.24018/ejfood.2023.5.1.633>
- Ganyang, M.T. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Realita. Bogor : In Media.
- Iqbal, S. (2024). ISO 9001 as a catalyst: Linking staff training to university performance. *The TQM Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2024-0216>
- Iqbal, S., Hanif, M., & Khan, S. (2024). Impact of staff training on university productivity through job satisfaction: A study of ISO 9001-certified institutions. *PLOS ONE*, 19(7), e0306799.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306799>
- Izvercian, M., Radu, A., Ivascu, L., & Ardelean, B.-O. (2014). The impact of human resources and total quality management on the enterprise. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 27–33. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.456>
- Khaeruman, Marsinah, L., Idrus, S., Irawati, L., Farradia, Y., Erwantiningsih, E., Hartatik, Supatmin, Yuliana, Aisyah, N., Natan, N., Widayanto, M.T. & Ismawati. 2021. Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia. Serang : CV. AA Rizky.
- Khan, M. I., Khan, K. I., Mahmood, S., & Sheeraz, M. (2020). Quality management system and organizational performance: An evidence from manufacturing sectors. *International Journal of Management*, 11(8), 1441–1455. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.8.2020.132>
- Kurniawati, P., Nursalam, N., & Neolaka, M. N. B. C. (2022). Analysis of the implementation of ISO 9001:2015 quality management system to improve organizational performance (Study in the Regional Human Resource Development Agency in NTT Province). *Journal of Governance, Taxation and Auditing*, 1(2), 134–155.
- Nikolaenko, M., & Bal-Prylko, L. (2020). Development of an integrated food quality management system. *Potravinarstvo Slovak Journal of Food Sciences*, 14, 862–873.  
<https://doi.org/10.5219/1434>
- Nikolaenko, M., & Bal-Prylko, L. (2020). Development of an integrated food quality management system. *Potravinarstvo Slovak Journal of Food Sciences*, 14, 862–873.  
<https://doi.org/10.5219/1434>
- Putra, A. R. (2022). Improving employee performance through the implementation of total quality management and the effectiveness of the remuneration system. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 1–5.
- Quazi, H. A., & Jacobs, R. L. (2004). Impact of ISO 9000 certification on training and development activities: An exploratory study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(5), 497–517. <https://doi.org/10.1108/02656710410536545>
- Sabella, A., Kashou, R., & Omran, O. (2014). Quality management practices and their relationship to organizational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(12), 1487–1505. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2013-0210>

- Sampaio, P., Saraiva, P., & Domingues, P. (2012). Management systems: Integration or addition? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(4), 402–424. <https://doi.org/10.1108/02656711211224857>
- Santos, A. R. (2023). Human resource lens: Perceived performances of ISO 9001:2015 certified service firms. *International Journal of Human Capital in Urban Management (IJHCUM)*, 8(2), 229–244. <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2023.02.06>
- Setiawati, R., Sudarjat, D., Nirmala, H., & Setiawati, I. (2023). Improving performance through TQM and SCM with human resources competence as mediation variable on banana's plantation company. *E3S Web of Conferences*, 388, 03010. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202338803010>
- Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia . Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. 9, 952-962.
- Winarto, A.J., & Madja, N.M. (2021). Analisis Implementasi Sistem Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Pemasaran Produk Di UD Mas Achiad Gresik. *Manajemen IKM*. 16(1), 62-69.
- Vitzileou, M., Glykas, M., & Melidis, G. (2022). Quality system management: The role of human resources. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, ISMC2022F017, 211–233. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2022.12.02.17>