

**PENGEMBANGAN SISTEM PERUMUSAN DOKUMEN
KOMPETENSI SEBAGAI PENJAMINAN MUTU BERBASIS
ISO 9001:2015 DI PT XYZ**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Magister
Sains pada Program Studi Manajemen Perkantoran Konsentrasi Manajemen Mutu



Oleh:

Tiana Nur Rahmayanti

2415929

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PERKANTORAN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2025**

LEMBAR HAK CIPTA

**PENGEMBANGAN SISTEM PERUMUSAN DOKUMEN
KOMPETENSI SEBAGAI PENJAMINAN MUTU BERBASIS
ISO 9001:2015 DI PT XYZ**

Oleh:

Tiana Nur Rahmayanti

S.Pd Universitas Pendidikan Indonesia, 2024

Sebuah Tesis yang diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Sains (M.Si.) pada Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan
Indonesia Program Studi Manajemen Perkantoran

© Tiana Nur Rahmayanti 2025

Universitas Pendidikan Indonesia

Agustus 2025

© Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Tesis ini tidak boleh diperbanyak seluruhnya atau sebagian,
dengan dicetak ulang, difotokopi atau cara lainnya tanpa izin dari penulis

LEMBAR PENGESAHAN

TIANA NUR RAHMAYANTI

2415929

**PENGEMBANGAN SISTEM PERUMUSAN DOKUMEN
KOMPETENSI SEBAGAI PENJAMINAN MUTU BERBASIS
ISO 9001:2015 DI PT XYZ**

Tesis ini disetujui dan disahkan oleh:

Menyetujui,

Dosen Pembimbing I



Dr. Tutik Inayati, S. Mn., M.S.M.
NIP. 920200419860322201

Dosen Pembimbing II



Ptof. Dr. H. Edi Suryadi, M. Si.
NIP. 196004121986031002

Dosen Penguji I



Dr. Hady Siti Hadijah, S.Pd., M.Si.
NIP. 197201272006042001

Dosen Penguji II



Dr. Rasto, M.Pd.
NIP. 197207112001121001

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen Perkantoran



Dr. Tutik Inayati, S. Mn., M.S.M.
NIP. 920200419860322201

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tiana Nur Rahmayanti
NIM : 2415929
Program Studi : Manajemen Perkantoran
Jenjang : Program Magister (S2)
Judul Karya : Pengembangan Sistem Perumusan Dokumen Kompetensi
Sebagai Penjaminan Mutu Berbasis ISO 9001:2015 di PT
XYZ

Saya menjamin bahwa seluruh isi karya ini, baik sebagian maupun keseluruhan, bukan merupakan plagiarisme dari karya orang lain, kecuali pada bagian yang telah dinyatakan dan disebutkan sumbernya dengan jelas. Jika di kemudian hari ditemukan pelanggaran terhadap etika akademik atau unsur plagiarisme, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku di Universitas Pendidikan Indonesia.

Bandung, 26 Agustus 2025

Hormat saya,



Tiana Nur Rahmayanti

ABSTRAK

PENGEMBANGAN SISTEM PERUMUSAN DOKUMEN KOMPETENSI SEBAGAI PENJAMINAN MUTU BERBASIS ISO 9001:2015 DI PT XYZ

Oleh:

Tiana Nur Rahmayanti

2415929

Tesis ini dibimbing oleh:

Dr. Tutik Inayati, S. Mn., M.S.M.

Prof. Dr. H. Edi Suryadi, M. Si.

PT XYZ sebagai perusahaan manufaktur tersertifikat ISO 9001:2015 menghadapi tantangan dalam implementasi Klausul 7.2 tentang kompetensi yang ditandai dengan ketidaksesuaian produk berulang dan belum adanya sistem perumusan sistematis untuk dokumentasi kompetensi. Penelitian ini bertujuan mengembangkan sistem perumusan dokumen kompetensi yang dapat digunakan sebagai alat penjaminan mutu berbasis ISO 9001:2015. Penelitian ini merupakan penelitian pengembangan dengan model 4D yang terdiri dari tahap *Define*, *Design*, dan *Develop* menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi sistem *existing*, wawancara semi-terstruktur dengan stakeholder kunci (HRD dan manajer pabrik), dan analisis kesenjangan berdasarkan persyaratan ISO 9001:2015 Klausul 7.2. Validasi produk dilakukan oleh ahli akademisi dan praktisi industri menggunakan instrumen rubrik lima aspek penilaian. Hasil penelitian menghasilkan sistem terintegrasi yang terdiri dari 19 dokumen dengan empat komponen utama: SOP-COMP-001 (Penyusunan Standar Kompetensi), SOP-MATRIX-001 (Penyusunan Matriks Kompetensi), SOP-COMP-EVAL-001 (Penyusunan Evaluasi Kompetensi), dan SOP-COMP-DEV-001 (Penyusunan Pengembangan Kompetensi). Setiap komponen dilengkapi dengan SOP, flowchart, dan formulir pendukung. Hasil validasi menunjukkan rata-rata skor 80,0% dengan konsistensi penilaian antar validator yang tinggi (selisih 2,2%). Sistem yang dikembangkan memberikan kontribusi praktis bagi PT XYZ dalam implementasi Klausul 7.2 secara sistematis dan dapat diadaptasi oleh industri manufaktur sejenis untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan kompetensi SDM.

Kata kunci: ISO 9001:2015, Klausul 7.2, model 4D, Sistem Perumusan Dokumen Kompetensi, Penjaminan Mutu

ABSTRACT

THE DEVELOPMENT OF A COMPETENCY DOCUMENTATION FORMULATION SYSTEM FOR ISO 9001:2015 BASED QUALITY ASSURANCE AT PT XYZ

By:

Tiana Nur Rahmayanti

2415929

The thesis is supervised by:

Dr. Tutik Inayati, S. Mn., M.S.M.

Prof. Dr. H. Edi Suryadi, M. Si.

PT XYZ as an ISO 9001:2015 certified manufacturing company faces challenges in implementing Clause 7.2 regarding competency, characterized by recurring product non-conformities and the absence of a systematic formulation system for competency documentation. This research aims to develop a competency document formulation system that can be used as a quality assurance tool based on ISO 9001:2015. This research is a development study using the 4D model consisting of Define, Design, and Develop stages with a descriptive qualitative approach. Data collection was conducted through existing system documentation studies, semi-structured interviews with key stakeholders (HRD Manager and Manajer pabrik), and gap analysis based on ISO 9001:2015 Clause 7.2 requirements. Product validation was performed by academic experts and industry practitioners using a five-aspect rubric assessment instrument. The research results produced an integrated system consisting of 19 documents with four main components: SOP-COMP-001 (Competency Standard Preparation), SOP-MATRIX-001 (Competency Matrix Preparation), SOP-COMP-EVAL-001 (Competency Evaluation Preparation), and SOP-COMP-DEV-001 (Competency Development Preparation). Each component is equipped with SOPs, flowcharts, and supporting form templates. Validation results showed an average score of 80.0% with high consistency between validators (2.2% difference). The developed system provides practical contribution for PT XYZ in implementing Clause 7.2 systematically and can be adapted by similar manufacturing industries to improve the effectiveness of human resource competency management.

Keywords: ISO 9001:2015, Clause 7.2, 4D model, Competency Document Formulation System, Quality Assurance

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT, tak lupa shalawat serta salam selalu tercurah limpah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, juga keluarga dan para sahabatnya, sehingga akhir zaman karena atas hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul "**Pengembangan Sistem Perumusan Dokumen Kompetensi sebagai Penjaminan Mutu Berbasis ISO 9001:2015 di PT XYZ**".

Dalam penyusunan tesis ini peneliti menyadari adanya banyak hambatan yang telah dihadapi. Namun, berkat do'a dan segala bantuan serta motivasi yang baik dari berbagai pihak tesis ini pada akhirnya dapat diselesaikan dengan baik. Melalui tulisan ini, peneliti ucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Didi Sukyadi, M.A, selaku Rektor Universitas Pendidikan Indonesia.
2. Prof. Dr. Juntika, M.Pd., selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
3. Ibu Dr. Tutik Inayati, S.Mn., M.S.M., selaku Ketua Program Studi Pendidikan Manajemen Perkantoran sekaligus Dosen Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan selama penyusunan tesis dengan penuh kesabaran dan dedikasi.
4. Bapak Prof. Dr. H. Edi Suryadi, M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan kritik membangun dan saran-saran yang sangat berharga untuk penyempurnaan tesis ini.
5. Bapak Dr. Rasto, M.Pd., selaku dosen yang telah banyak membantu peneliti dalam penyusunan tesis ini dengan memberikan bimbingan dan dukungan yang tak ternilai.
6. Seluruh dosen Program Studi Manajemen Perkantoran yang telah memberikan ilmu bermanfaat selama masa perkuliahan.
7. Pimpinan dan Staff PT XYZ, khususnya HRD dan Manajer pabrik yang telah memberikan kesempatan dan kemudahan dalam pelaksanaan penelitian.

8. Para validator ahli yang telah meluangkan waktu untuk memberikan penilaian dan masukan konstruktif terhadap produk yang dikembangkan.
9. Kedua orang tua tercinta, Bapak Uep Tatang Sontani dan Ibu Mariam, yang telah menjadi sumber kekuatan utama peneliti. Terima kasih untuk setiap doa yang tidak pernah putus, dukungan yang tak terbatas, dan pengorbanan yang diberikan dengan tulus sepanjang perjalanan pendidikan ini.
10. Saudara-saudara tercinta, Teh Uji, A Yudis, A Izal, Teh Nunuy, dan kembaranku Ane, yang selalu menjadi tempat berbagi cerita dan sumber kekuatan peneliti. Terima kasih untuk setiap dukungan, doa, dan kebersamaan yang menghangatkan hati.
11. Caca dan Uwi, sahabat terbaik selama perkuliahan yang tak pernah meninggalkan peneliti sendirian. Terima kasih telah menjadi pendengar terbaik di setiap cerita, pemberi semangat saat dunia terasa berat, dan teman berbagi tawa maupun air mata. Kehadiran kalian membuat perjalanan ini terasa lebih bermakna dan penuh kehangatan.
12. Abang Eqi, yang telah menjadi support system terbaik peneliti. Terima kasih untuk kesabaran, dan pengertian yang selalu diberikan, terutama saat peneliti menghadapi tekanan dalam penulisan tesis ini.
13. Semua pihak yang sebesar-besarnya peneliti ucapkan kepada seluruh pihak yang terlibat dalam penyusunan tesis ini.

Terima kasih yang sebesar-besarnya peneliti ucapkan kepada seluruh pihak yang terlibat dalam penyusunan tesis ini. Semoga segala bentuk kebbaikannya mendapat balasan dari Allah SWT. Aamiin Ya Rabbal 'Alamiin.

Bandung, 22 Juli 2025

Peneliti



Tiana Nur Rahmayanti

DAFTAR ISI

LEMBAR HAK CIPTA	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
ABSTRAK	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Konsep Dasar Sistem Manajemen Mutu	10
2.1.1 Pengertian Sistem Manajemen Mutu	10
2.1.2 Tujuan Sistem Manajemen Mutu	11
2.1.3 Ruang Lingkup Sistem Manajemen Mutu	12
2.2 ISO 9001:2015	13
2.2.1 Pengertian dan Karakteristik ISO 9001:2015	13
2.2.2 Tujuan dan Manfaat Strategis ISO 9001:2015	14
2.2.3 Struktur dan Ruang Lingkup ISO 9001:2015	15
2.2.4 Prinsip dan Pendekatan Sistem ISO 9001:2015	15
2.2.5 Siklus PDCA dalam ISO 9001:2015	16
2.2.6 Integrasi dengan Standar Manajemen Lainnya	16
2.2.7 Struktur Klausul dan Implementasi Praktis	17
2.2.8 Klausul 7.2: Kompetensi dalam ISO 9001:2015	18
2.2.9 Implementasi ISO 9001:2015 dalam Konteks Indonesia	22
2.3 Konsep Dasar Kompetensi	23

2.3.1 Pengertian Kompetensi	23
2.3.2 Komponen Kompetensi.....	24
2.3.3 Jenis-jenis Kompetensi.....	26
2.3.4 Teori Manajemen Kompetensi	28
2.3.5 Dokumentasi Kompetensi dalam Organisasi	29
2.4 Model 4D (<i>Define, Design, Develop, Disseminate</i>)	30
2.4.1 Konsep Dasar Model 4D.....	30
2.4.2 Tahap Pendefinisian (<i>Define</i>).....	31
2.4.3 Tahap Perancangan (<i>Design</i>)	31
2.4.4 Tahap Pengembangan (<i>Develop</i>)	32
2.4.5 Model 4D untuk Pengembangan Dokumentasi.....	33
2.5 Penelitian Terdahulu.....	35
2.6 Kerangka Konseptual	42
BAB III METODE PENELITIAN.....	46
3.1 Tahap Pendefinisian (<i>Define</i>)	47
3.2 Tahap Perancangan (<i>Design</i>).....	48
3.3 Tahap Pengembangan (<i>Develop</i>).....	50
BAB IV HASIL	53
4.1 Hasil Tahap Pendefinisian (<i>Define</i>).....	53
4.1.1 Dokumentasi Kondisi <i>Existing</i>	53
4.1.2 Laporan Kebutuhan Stakeholder.....	54
4.1.3 Tabel Analisis Kesenjangan Dokumentasi Kompetensi	60
4.2 Hasil Tahap Perancangan (<i>Design</i>)	61
4.2.1 Rancangan Struktur Sistem Perumusan Dokumentasi Kompetensi 62	
4.2.2 Instrumen Validasi	63
4.3 Hasil Tahap Pengembangan (<i>Develop</i>)	64
4.3.1 Sistem Perumusan Dokumen Kompetensi Lengkap.....	64
4.3.2 Laporan Validasi Ahli	66
4.3.3 Produk Final Tervalidasi	68
BAB V PEMBAHASAN	73
5.1 Efektivitas Pendekatan Analisis Kebutuhan Sistem Perumusan Dokumentasi Kompetensi	73

5.2 Keberhasilan Desain Sistem Perumusan yang Memenuhi Standar dan Kemudahan Penggunaan	75
5.3 Pencapaian Pengembangan Sistem yang Efektif dan Aplikatif.....	77
5.4 Signifikansi Hasil Validasi dan Implikasi untuk Implementasi	79
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	83
6.1 Kesimpulan.....	83
6.2 Saran	84
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual	45
Gambar 3. 1 Aktivitas Tahap Pendefinisian	47
Gambar 3. 2 Aktivitas Tahap Perancangan.....	49
Gambar 3. 3 Aktivitas Tahap Pengembangan.....	50

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Hasil Analisis Kesenjangan Dokumen Kompetensi PT XYZ	60
---	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Panduan Pertanyaan Wawancara Stakeholder.....	93
Lampiran 2 Hasl Validasi Dokumen Kompetensi Validator 1	94
Lampiran 3 Hasl Validasi Dokumen Kompetensi Validator 2	107
Lampiran 4 SOP.....	120

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page Publishers.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Branch, R. M. (2019). *Instructional design: The ADDIE approach* (2nd ed.). Springer.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dale, B. G., van der Wiele, T., & van Iwaarden, J. (2007). *Managing quality* (5th ed.). Wiley-Blackwell.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Dick, W., Carey, L., & Carey, J. O. (2020). *The systematic design of instruction* (8th ed.). Pearson.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management*. Davies-Black Publishing.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality management for organizational excellence* (8th ed.). Pearson.
- Heizer, J., & Render, B. (2015). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (12th ed.). Pearson.
- Hoyle, D. (2009). *ISO 9000 quality systems handbook* (6th ed.). Butterworth-Heinemann.
- Hoyle, D. (2018). *ISO 9001:2015 in plain English* (2nd ed.). Routledge.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's quality handbook* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Mulder, M. (2017). *Competence-based vocational and professional education: Bridging the worlds of work and education*. Springer.

- Mulyatiningsih, E. (2021). *Metode penelitian terapan bidang pendidikan* (2nd ed.). Alfabeta.
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4th ed.). Routledge.
- Plomp, T., & Nieveen, N. (2013). *Educational design research: An introduction*. SLO.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- Russell, J. P. (2019). *The ASQ auditing handbook: Principles, implementation, and use* (4th ed.). Quality Press.
- Sallis, E. (2010). *Total quality management in education* (3rd ed.). Routledge.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Sedarmayanti, S. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil* (5th ed.). Refika Aditama.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Thiagarajan, S., Semmel, D. S., & Semmel, M. I. (1974). *Instructional development for training teachers of exceptional children: A sourcebook*. National Center for Improvement of Educational Systems.
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2018). *Total quality management* (7th ed.). Andi.
- Trianto. (2020). *Model pembelajaran terpadu: Konsep, strategi, dan implementasinya dalam kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP)* (3rd ed.). Bumi Aksara.
- Westcott, R. T. (2020). *ISO 9001:2015 internal audits made easy: Tools, techniques, and step-by-step guidelines for successful internal audits* (5th ed.). Quality Press.
- Wibowo, W. (2017). *Manajemen kinerja* (5th ed.). Rajawali Pers.
- Woodruffe, C. (1993). *Assessment centres: Identifying and developing competence* (2nd ed.). Institute of Personnel Management.

JURNAL

- Amar, K., & Zain, Z. M. (2002). Barriers to implementing TQM in Indonesian manufacturing organizations. *The TQM Magazine*, 14(6), 367-379.
- Azahra, F., & Putri, D. A. (2023). Tantangan implementasi ISO 9001:2015 di sektor manufaktur Indonesia. *Jurnal Internasional Manajemen Mutu*, 18(2), 45-62.
- Barbosa, L. C., Santos, R. M., & Silva, A. P. (2022). Lessons learned from ISO 9001:2015 certification: Practices and barrier identification. *Quality Management Journal*, 29(3), 134-149.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Davis, M. (2020). Dokumentasi kompetensi dalam organisasi modern. *Jurnal Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 31(4), 445-462.
- Dewi, S., & Ong, P. (2017). Implementasi pemikiran berbasis risiko dalam ISO 9001:2015. *Jurnal Asia Manajemen Mutu*, 12(3), 78-91.
- Godbout, A. J. (2000). Managing core competencies: The impact of knowledge management on human resource practices in leading-edge organizations. *Knowledge and Process Management*, 7(2), 76-86.
- Hasibuan, A., & Gandara, M. (2020). Integrasi ISO 9001:2015 dan ISO 45001:2018 dalam industri manufaktur. *Jurnal Internasional Keselamatan Kerja*, 15(2), 67-82.
- Ibrohim, M. (2015). Integrasi sistem manajemen mutu dan lingkungan dalam manufaktur Indonesia. *Jurnal Manajemen Mutu Lingkungan*, 25(1), 45-58.
- Ilkay, M. S., & Aslan, E. (2018). The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11-12), 1344-1360.
- Kumar, S., & Singh, R. (2021). Manajemen pengetahuan dalam sistem dokumentasi kompetensi. *Jurnal Manajemen Pengetahuan*, 25(8), 1923-1940.

- Kurniawati, D., & Nursalam, N. (2022). Analisis implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 untuk meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal Indonesia Manajemen Bisnis*, 8(2), 156-171.
- Lumeno, S., & Wartuny, E. (2018). Implementasi siklus PDCA dalam konteks ISO 9001:2015. *Tinjauan Manajemen Mutu*, 22(4), 234-248.
- Mardika, I. N. (2019). Integrasi strategis sistem manajemen mutu dalam konteks Indonesia. *Jurnal Manajemen Strategis*, 15(3), 89-104.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Nurchahyo, R., Zulfadlillah, Z., & Habiburrahman, M. (2021). The relationship between ISO 9001:2015 and operational performance and business performance of manufacturing industries in developing countries (Indonesia). *Heliyon*, 7(1), e05537.
- Nuryanto, U. W. (2018). Implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2015. *Graha Ilmu*, 15(2), 112-128.
- Ong, T. S., Lee, A. S., Teh, B. H., & Magsi, H. B. (2020). Does quality management system ISO 9001:2015 influence company performance? Answers from Indonesian tourism industries. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5982-5996.
- Othman, B., & Asaad, M. N. M. (2017). Quality management practices and organizational performance: An investigation of ISO 9001:2015 in service industries. *International Journal of Economics and Management*, 11(2), 333-348.
- Poksinska, B., Dahlgaard, J. J., & Antoni, M. (2006). The state of ISO 9000 certification: A study of Swedish organizations. *The TQM Magazine*, 18(5), 456-466.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Prihatmadji, T., & Oktafiani, R. (2022). Strategi implementasi ISO 9001:2015 dalam sektor manufaktur Indonesia. *Riset Manajemen Operasi*, 15(1-2), 45-62.

- Psomas, E. L., & Antony, J. (2015). The effectiveness of the ISO 9001 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies. *International Journal of Production Research*, 53(7), 2089-2099.
- Putra, A. S., Rahman, A., & Sari, D. P. (2021). Faktor-faktor kritis keberhasilan implementasi ISO 9001:2015 dalam konteks Indonesia. *Teknik Mutu Internasional*, 37(4), 287-302.
- Robinson, M., & Taylor, J. (2018). Dokumentasi kompetensi strategis di era digital. *Tinjauan Manajemen Sumber Daya Manusia*, 28(3), 245-258.
- Santos, G., & David, A. P. (2021). Implementation challenges and success factors of ISO 9001:2015 in Philippine manufacturing. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 8(5), 106-115.
- Santos, K. E. S. (2023). Human resource lens: Perceived performances of ISO 9001:2015 certified service firms. *Journal of Service Industry*, 43(7-8), 456-478.
- Simões, S., Machado, D., Duarte, A., Mergulhão, R., & Costa, L. (2016). Establishment of a quality management system based on ISO 9001 standard in a public service fungal culture collection. *Microorganisms*, 4(2), 21.
- Sulistyawati, A. I., & Mulyono, S. (2024). Competency-based human resource management in manufacturing industries: ISO 9001:2015 implementation. *Industrial Management and Data Systems*, 124(2), 567-585.
- Suryanto, B., & Setyawan, D. (2018). Pendekatan kontekstual dalam implementasi ISO 9001:2015. *Tinjauan Manajemen Konteks*, 14(3), 112-128.
- Syahrullah, A. (2019). Efektivitas pemikiran berbasis risiko dalam sistem manajemen mutu. *Kuartalan Manajemen Risiko*, 11(2), 78-93.
- Syukur, M., & Khunaifi, A. (2020). Implementasi strategis ISO 9001:2015 dalam pengembangan organisasi. *Jurnal Pengembangan Strategis*, 16(4), 201-218.
- Thompson, R., & Williams, K. (2019). Modern approaches to competency profiling in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 152, 87-99.

- Vitzileou, K., Karagiorgos, A., & Alexandris, N. (2022). Quality system management: The role of human resources. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(6), 1456-1472.
- Wilson, A., & Clark, P. (2019). Documentation strategies for competency management systems. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(4), 412-427.
- Witara, D. (2017). Dasar-dasar implementasi ISO 9001:2015. *Tinjauan Standar Mutu*, 13(2), 45-58.
- Wolniak, R. (2020). Main functions of operation management in improving the functioning of production company. *Production Engineering Archives*, 26(1), 5-10.
- Zeng, S. X., Tian, P., & Shi, J. J. (2017). A comparative study on ISO 9001 certified and non-certified companies' performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(8), 1214-1231.

PROSIDING KONFERENSI

- Fonseca, L., & Domingues, J. P. (2017). Listen to ISO 9001:2015 for organizational competitiveness: Correlation between change management and improvement. In *Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence* (pp. 123-135). Springer.

DOKUMEN RESMI & STANDAR

- American Society for Quality. (2020). *Quality glossary*. ASQ.
- British Standards Institution. (2019). *Guide to implementing ISO 9001:2015*. BSI Group.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements* (5th ed.). ISO.
- International Organization for Standardization. (2016). *ISO 9001:2015 guidance document: Supporting information to assist in understanding and implementing*. ISO.
- International Organization for Standardization. (2023). *The ISO survey of management system standard certifications 2022*. ISO.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*. Sekretariat Negara