Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan
Volume 6 Nomor 3, Oktober 2026
E-ISSN: 2827-7961 / P-ISSN: 2827-8143, Hal 307 – 326
DOI: 10.55606/jurimbik.v6i3.2671

Analisis Prosedur Ekspor Furnitur Ke Jepang Berdasarkan Standar ISO 9001:2015

Analysis of Furniture Export Procedures to Japan Based on ISO 9001:2015 Standards

Fitra Ahmad Dani*, Ahmad Ashifuddin Aqham, Haris Ihsanil Huda
Program Studi Manajemen Perdagangan, Universitas Sains dan Teknologi Komputer
Alamat: Jl. Majapahit No. 605, Pedurungan Kidul, Kecamatan Pedurungan, Kota Semarang, Jawa Tengah, 50192
Email: ahmadfitra235@gmail.com, ashif@stekom.ac.id, haris@stekom.ac.id*

Abstract. *This study aims to analyze the furniture export procedures to Japan implemented by PT. XYZ Semarang (a pseudonym) and to examine the impact of the ISO 9001:2015 Quality Management System on meeting quality standards at each stage of the export process. A qualitative approach utilizing a single case study method was employed, with the researcher acting as a participant-observer due to their employment at the company under study. Primary data were gathered through the observation of participants engaged in daily quality control activities and export procedures—documented via field notes—while secondary data were obtained from quality manuals and standard operating procedures. Data analysis followed an interactive model comprising data reduction, data display, and conclusion drawing, supported by source triangulation. The findings reveal that PT. XYZ Semarang—which has applied ISO 9001 principles since 2002 and currently holds ISO 9001:2015 certification—has integrated operational control, document control, and performance evaluation into every stage of its export procedures. Document analysis indicates that the company generally utilizes the Plan-Do-Check-Act cycle to manage its processes. This study provides empirical evidence regarding the relationship between an ISO-based quality management system and export procedures within a medium-scale manufacturing company.*
Keywords: *export procedure; quality standard; ISO 9001:2015; furniture; Japan.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis cara kerja prosedur ekspor furnitur ke Jepang yang dilakukan oleh PT. XYZ Semarang (nama disamarkan) serta mempelajari dampak penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 terhadap pemenuhan standar kualitas pada setiap tahap pengiriman barang ekspor. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus tunggal, di mana peneliti bertindak sebagai observer yang turut serta karena statusnya sebagai karyawan di perusahaan yang menjadi objek penelitian. Data primer didapat dengan mengamati partisipan dalam kegiatan pengendalian mutu dan prosedur ekspor sehari-hari, serta dicatat melalui catatan lapangan, sedangkan data sekunder diperoleh dari membaca dokumen manual mutu dan prosedur operasional standar. Analisis data dilakukan dengan model interaktif yang mencakup proses reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan, serta didukung oleh triangulasi sumber. Penelitian menunjukkan bahwa PT. XYZ Semarang, yang sudah menerapkan prinsip ISO 9001 sejak tahun 2002 dan saat ini memiliki sertifikasi ISO 9001:2015, telah menggabungkan ketiga hal tersebut yaitu pengendalian operasi, pengendalian dokumen, dan evaluasi kinerja ke dalam setiap tahap prosedur ekspor. Analisis dokumen menunjukkan bahwa secara umum perusahaan menggunakan siklus Plan-Do-Check-Act sebagai cara untuk mengendalikan prosesnya. Penelitian ini memberikan bukti nyata tentang hubungan antara sistem manajemen mutu berdasarkan ISO dan prosedur ekspor di tingkat perusahaan manufaktur skala menengah.
Kata Kunci: prosedur ekspor; standar kualitas; ISO 9001:2015; furnitur; Jepang.

Received: July 24, 2026; Revised: August 01, 2026; Accepted: August 07, 2026; Published October 31, 2026.
**) Corresponding author, e-mail addres*

LATAR BELAKANG

Sektor industri furnitur menempati kedudukan yang cukup diperhitungkan dalam peta ekspor nonmigas Indonesia. Pada 2023, Indonesia berhasil menembus posisi ke-19 sebagai eksportir furnitur dan kerajinan dunia, dengan nilai ekspor mencapai USD 2,46 miliar. Capaian ini didukung oleh melimpahnya bahan baku kayu dan rotan, serta keterampilan pengrajin lokal yang telah lama dikenal di sentra-sentra produksi seperti Jepara, Cirebon, dan Sukoharjo. Tak heran jika pemerintah, melalui Kementerian Perindustrian, cukup percaya diri mematok target ekspor furnitur dan kerajinan hingga USD 5 miliar pada akhir 2024, sebagai bagian dari dorongan memperkuat daya saing industri nasional di pasar global. Di antara sekian banyak negara tujuan ekspor, Jepang menempati posisi yang khas karena bukan hanya berperan sebagai mitra dagang tradisional Indonesia, tetapi juga dikenal luas sebagai pasar dengan tingkat selektivitas kualitas yang sangat tinggi.

Karakteristik pasar Jepang yang ketat tidak lepas dari regulasi teknis yang berlaku di negara tersebut, seperti *Japanese Industrial Standards* (JIS) untuk aspek kemasan dan dimensi produk, di samping berbagai undang-undang teknis lain yang mengatur tentang keamanan produk konsumen. Kesepakatan *Indonesia-Japan Economic Partnership Agreement* (IJEPA) memang membuka akses tarif preferensial bagi eksportir Indonesia, namun keuntungan tarif tersebut tidak serta merta menjamin diterimanya produk apabila standar mutu yang disyaratkan pembeli Jepang belum terpenuhi secara konsisten. Kondisi ini turut dikonfirmasi oleh temuan yang menunjukkan bahwa produk-produk Indonesia yang hendak menembus pasar Jepang kerap terkendala pada aspek keseragaman mutu dan pemenuhan standar teknis yang berlaku di negara tujuan (Junaedi. & Daspar, 2025).

Salah satu instrumen pengendalian yang lazim digunakan perusahaan manufaktur untuk menjamin konsistensi mutu adalah Sistem Manajemen Mutu berbasis ISO 9001. Kajian mengenai dampak penerapan ISO 9001:2015 terhadap performa organisasi telah banyak dilakukan, mulai dari pengaruhnya terhadap kesesuaian proses produksi (Hulu et al., 2023), kompetensi personel pada sistem manajemen terintegrasi (Madefri & Sukwika, 2021), hingga daya saing perusahaan manufaktur skala menengah (Putra et al., 2023). Telaah literatur naratif terbaru bahkan menegaskan bahwa penerapan ISO 9001:2015 turut menunjang efektivitas strategi pemasaran produk melalui jaminan mutu yang terstandardisasi (Farhan Azfa & Solihah, 2023). Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut menempatkan ISO 9001 sebagai variabel yang dihubungkan dengan kinerja organisasi secara umum, bukan pada bagaimana klausul-klausul ISO 9001 secara konkret terintegrasi ke dalam tahapan prosedural ekspor barang ke pasar dengan persyaratan teknis spesifik seperti Jepang.

Riset lintas negara mengenai penerapan ISO 9001:2015 juga menunjukkan bahwa keberhasilan sertifikasi sangat dipengaruhi oleh motivasi internal perusahaan, dukungan manajemen puncak, serta konsistensi pelaksanaan prosedur kerja, di samping sejumlah tantangan dalam penerimaan budaya kerja dan beban administratif (Bravi et al., 2019). Studi pada sektor jasa kesehatan turut memperlihatkan bahwa efektivitas ISO 9001 sangat bergantung pada kedalaman implementasi klausul pengendalian dokumen, bukan sekadar kepemilikan sertifikat semata (Hartika et al., 2023).

Dari rangkaian kajian tersebut, dapat diidentifikasi tiga celah penelitian (research gap) yang mendasari penelitian ini. Pertama, dari sisi objek kajian, penelitian-penelitian terdahulu umumnya menempatkan ISO 9001 pada sektor jasa, pendidikan, atau manufaktur berorientasi pasar domestik (Amaliah et al., 2021; Hartika et al., 2023), sehingga belum banyak yang secara khusus mengangkat perusahaan manufaktur furnitur berorientasi ekspor sebagai objek studi. Kedua, dari sisi kedalaman analisis, penelitian terdahulu cenderung memperlakukan ISO 9001 sebagai variabel tunggal yang dihubungkan dengan kinerja organisasi secara agregat (Farhan Azfa & Solihah, 2023; Putra et al., 2023), bukan menelaah bagaimana klausul-klausul spesifik ISO 9001:2015, yaitu klausul konteks organisasi, kepemimpinan, perencanaan, dukungan sumber daya, operasi, dan peningkatan, terintegrasi secara konkret ke dalam setiap tahapan teknis prosedur ekspor. Ketiga, dari sisi konteks pasar tujuan, kajian mengenai perdagangan Indonesia-Jepang selama ini lebih banyak membahas hambatan pada level makro perdagangan (Junaedi. & Daspar, 2025) dan belum menyentuh level operasional perusahaan, seperti pengurusan legalitas bahan baku, pengendalian proses produksi, hingga pengendalian gudang sebelum barang dikirim. Ketiga celah tersebut secara bersama-sama menunjukkan bahwa keterkaitan operasional antara Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 dan prosedur ekspor furnitur ke pasar dengan standar tinggi seperti Jepang masih kurang mendapat perhatian empiris, sebuah posisi yang berusaha diisi oleh penelitian ini.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini difokuskan pada studi kasus PT XYZ Semarang, sebuah perusahaan manufaktur furnitur yang telah menerapkan prinsip-prinsip ISO 9001 sejak tahun 2002 dan kini memegang sertifikasi ISO 9001:2015. Penelitian ini secara khusus memfokuskan analisis pada klausul 4 (konteks organisasi), 5 (kepemimpinan), 6 (perencanaan), 7 (dukungan sumber daya), 8 (operasi), dan 10 (peningkatan), mengingat cakupan data yang tersedia bagi peneliti berpusat pada dokumen prosedur dan instruksi kerja operasional, sementara klausul 9 mengenai evaluasi kinerja berada di luar cakupan utama penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk: pertama, mendeskripsikan dan menganalisis tahapan prosedur ekspor furnitur ke Jepang yang dijalankan perusahaan; kedua, menganalisis bagaimana klausul-klausul Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 yang menjadi fokus penelitian diintegrasikan ke dalam setiap

tahapan prosedur tersebut untuk menjamin pemenuhan standar kualitas; dan ketiga, mengidentifikasi tantangan yang dihadapi perusahaan dalam menjaga konsistensi mutu produk ekspor sekaligus strategi operasional yang ditempuh untuk mengatasinya. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi akademik berupa gambaran empiris mengenai relasi antara sistem manajemen mutu dan praktik ekspor pada level operasional, sekaligus masukan praktis bagi perusahaan sejenis yang menyasar pasar ekspor dengan persyaratan mutu tinggi.

KAJIAN TEORITIS

1. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015.

ISO 9001:2015 merupakan standar internasional yang memuat persyaratan Sistem Manajemen Mutu yang dapat diterapkan pada organisasi dari berbagai sektor dan skala usaha (International Organization for Standardization, 2015). Struktur standar ini dibangun di atas tujuh prinsip manajemen mutu, yaitu fokus pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan personel, pendekatan proses, perbaikan berkelanjutan, pengambilan keputusan berbasis bukti, serta manajemen relasi. Dari sisi klausul, ISO 9001:2015 mengatur konteks organisasi (klausul 4), kepemimpinan (klausul 5), perencanaan termasuk tindakan atas risiko dan peluang (klausul 6), dukungan sumber daya (klausul 7), operasi (klausul 8), evaluasi kinerja (klausul 9), dan peningkatan (klausul 10). Penelitian ini memfokuskan analisis pada klausul 4, 5, 6, 7, 8, dan 10, karena keenam klausul tersebut secara langsung tercermin pada dokumen prosedur dan instruksi kerja operasional yang menjadi sumber data penelitian, sementara klausul 9 mengenai evaluasi kinerja, yang mencakup audit dan tinjauan manajemen, berada di luar cakupan penelitian ini.

2. Total Quality Manajemen dan Siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA).

Menurut Deming (1986) bahwa mutu produk merupakan hasil dari sistem kerja yang dikendalikan secara berkelanjutan, bukan hasil inspeksi akhir yang bersifat reaktif. Siklus Plan-Do-Check-Act menjadi instrumen operasional dari gagasan tersebut, di mana setiap proses direncanakan, dilaksanakan, dievaluasi, dan diperbaiki secara berulang. Penerapan siklus ini terbukti efektif pada berbagai konteks industri manufaktur, mulai dari pengendalian kualitas produk berbasis statistik pada industri makanan (Fridayanti & Wachidah, 2022) hingga penurunan produk tidak sesuai pada perusahaan otomotif (Athariq et al., 2025). Pada level operasional, tahap perencanaan (plan) tercermin dari prosedur dan instruksi kerja yang menetapkan standar proses secara baku, tahap pelaksanaan (do) tercermin dari kepatuhan terhadap prosedur tersebut di lapangan, tahap evaluasi (check) tercermin dari verifikasi berlapis pada titik-titik kritis proses seperti pencocokan dokumen sebelum dan sesudah pemuatan barang, sedangkan tahap perbaikan (act) tercermin dari pembaruan berkala terhadap dokumen prosedur itu sendiri mengikuti perubahan kondisi aktual. Kerangka ini relevan digunakan untuk membaca praktik pengendalian

mutu pada perusahaan furnitur berorientasi ekspor, karena keberhasilan pemenuhan standar kualitas pembeli pada akhirnya bergantung pada konsistensi organisasi menjalankan keempat tahap tersebut secara berulang, bukan hanya pada kepatuhan normatif terhadap dokumen standar.

Perlu ditegaskan sebuah batasan konseptual yang mendasari penggunaan kerangka PDCA dalam penelitian ini. Secara teoritis, siklus Plan-Do-Check-Act beroperasi pada dua level yang saling melengkapi namun tidak identik. Pada level operasional prosedural, tahap check terwujud melalui verifikasi yang melekat pada proses kerja sehari-hari, seperti pencocokan dokumen pada titik-titik kritis proses, dan tahap act terwujud melalui pembaruan prosedur mengikuti kondisi aktual di lapangan. Level ini tercermin pada klausul 4, 5, 6, 7, 8, dan 10 ISO 9001:2015, yang menjadi fokus penelitian ini. Pada level sistemik-formal, tahap check dan act idealnya juga diperkuat oleh mekanisme audit terjadwal dan tinjauan manajemen yang secara eksplisit diatur dalam klausul 9 ISO 9001:2015, di mana temuan ketidaksesuaian ditelusuri secara sistematis dan tindak lanjutnya dievaluasi pada forum manajemen. Karena penelitian ini membatasi cakupan pada klausul 4, 5, 6, 7, 8, dan 10 sebagaimana dijelaskan pada bagian metode penelitian, klaim mengenai penerapan siklus PDCA dalam penelitian ini perlu dipahami sebagai bukti pada level operasional prosedural, bukan sebagai bukti siklus PDCA organisasi secara utuh yang mencakup mekanisme audit dan tinjauan manajemen formal. Pembatasan ini konsisten dengan cakupan data yang tersedia bagi peneliti dan tidak mengurangi validitas temuan pada level yang memang diteliti, namun perlu dinyatakan secara eksplisit agar klaim penelitian tidak melampaui bukti yang benar-benar dimiliki.

3. Prosedur Ekspor dan standar Kualitas pasar Jepang.

Prosedur ekspor secara umum dipahami sebagai rangkaian tahapan yang meliputi penerimaan pesanan dari pembeli luar negeri, produksi dan pengendalian mutu, penyiapan dokumen ekspor seperti invoice, packing list, dan certificate of origin, hingga proses pemuatan barang ke alat angkut dan pengapalan, sebagaimana diatur dalam kebijakan dan pengaturan ekspor nasional (Kementerian Perdagangan, 2023). Pasar Jepang dikenal memiliki persyaratan teknis yang lebih ketat dibandingkan sejumlah pasar ekspor lain, baik dari sisi regulasi resmi seperti Japanese Industrial Standards untuk aspek kemasan dan dimensi, maupun dari sisi ekspektasi pembeli terhadap konsistensi mutu dan presisi ukuran produk. Ketatnya persyaratan tersebut menjadikan sistem manajemen mutu formal seperti ISO 9001 sebagai instrumen yang relevan untuk menjembatani kesenjangan antara kapasitas produksi domestik dan ekspektasi mutu pembeli Jepang (Junaedi. & Daspar, 2025). Digitalisasi layanan kepabeanan turut berperan penting dalam mendukung ketepatan waktu dan akurasi dokumen ekspor, sebagaimana ditunjukkan oleh studi mengenai efektivitas sistem informasi kepabeanan berbasis elektronik

dalam mempercepat proses pelayanan ekspor dan impor (Purnomo & Riyadi, 2022; Putri & Syamsuddin, 2021).

4. **Penelitian Terdahulu.**

Untuk memperjelas posisi penelitian ini di antara kajian-kajian sebelumnya, Tabel 1 merangkum sepuluh penelitian terdahulu yang relevan beserta perbedaannya dengan penelitian ini.

Tabel 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Hartika, Fitridiani, & Asbari (2023)	Analisis Penerapan ISO 9001:2015 di Rumah Sakit:Sebuah Narrative Literarure Riview	Efektivitas ISO 9001 bergantung pada kedalaman pengendalian dokumen, bukan sekadar kepemilikan sertifikat	Sama-sama mengkaji efektivitas penerapan ISO 9001:2015 dan peran pengendalian dokumen	Objek pada sektor jasa kesehatan, bukan manufaktur berorientasi ekspor
2	Hulu, Maulana, & Fahriz (2023)	Analisis Penerapan ISO 9001:2015 di Perusahaan Manufaktur Produksi Sepatu	Terdapat kesenjangan kesesuaian antara praktik aktual dan persyaratan standar	Sama-sama meneliti penerapan ISO 9001:2015 pada perusahaan manufaktur	Tidak mengaitkan penerapan ISO 9001 dengan tahapan teknis prosedur ekspor
3	Madefri & Sukwika (2021)	Kajian Kompetensi Ahli K3 terhadap Kinerja SMK3 pada PLTGU POMU Priok	Kompetensi personel memperkuat efektivitas sistem manajemen terintegrasi	Sama-sama mengaitkan kompetensi personel dengan efektivitas sistem manajemen	Berfokus pada aspek K3, bukan pada prosedur ekspor furnitur

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4	Amaliah, Maharani, & Sukwika (2021)	Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada Program Studi Teknik Kimia... Menggunakan ISM	Kepemimpinan dan perencanaan menjadi elemen paling mendasar dalam sistem mutu	Sama-sama mengkaji peran klausul kepemimpinan dan perencanaan dalam ISO 9001:2015	Objek penelitian institusi pendidikan, bukan perusahaan manufaktur ekspor
5	Bravi, Murmura, & Santos (2019)	The ISO 9001:2015 Quality Management System Standard: Companies' Drivers, Benefits and Barriers to Its Implementation	Tuntutan pasar ekspor menjadi salah satu pendorong utama sertifikasi	Sama-sama mengaitkan orientasi ekspor dengan motivasi penerapan ISO 9001:2015	Bersifat makro lintas negara, belum spesifik pada satu perusahaan dan satu pasar tujuan
6	Putra, Santoso, & Usman (2021)	Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 untuk Meningkatkan Kualitas dan Daya Saing Perusahaan X	Berkontribusi pada daya saing dan penurunan produk tidak sesuai spesifikasi	Sama-sama meneliti penerapan ISO 9001:2015 pada perusahaan manufaktur	Tidak mengaitkan penerapan ISO 9001 dengan tahapan teknis prosedur ekspor
7	Azfa & Solihah (2024)	Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dalam Mendukung dan Menunjang Pemasaran Produk:	ISO 9001:2015 mendukung efektivitas pemasaran melalui jaminan mutu	Sama-sama menempatkan ISO 9001:2015 sebagai variabel utama penelitian	Berfokus pada aspek pemasaran, bukan pada prosedur ekspor teknis

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Narrative Literature Review			
8	Junaedi & Daspar (2024)	Peluang dan Ancaman Perdagangan Produk Perikanan Indonesia ke Jepang	Standar mutu tinggi menjadi tantangan struktural bagi eksportir	Sama-sama membahas tantangan ekspor produk Indonesia ke pasar Jepang	Bersifat makro perdagangan, belum membahas praktik ISO 9001 di level perusahaan
9	Murtalingntyas, Wijayantini, Arif, Abusaada, & Sobri (2025)	Total Quality Management and Financial Performance: Strengthening Organizational Culture for Long-term Business Sustainability	Budaya organisasi menjadi faktor penentu keberlanjutan bisnis jangka panjang	Sama-sama mengaitkan penerapan sistem manajemen mutu dengan budaya organisasi	Berfokus pada kinerja keuangan, bukan pada prosedur operasional ekspor

Sumber: diolah peneliti (2026).

Sebagaimana disajikan pada Tabel 1, kesembilan penelitian terdahulu tersebut secara kolektif menegaskan bahwa ISO 9001 berperan signifikan dalam berbagai aspek kinerja organisasi lintas sektor, mulai dari jasa kesehatan, pendidikan, manufaktur, hingga konteks perdagangan internasional. Kolom persamaan pada Tabel 1 menunjukkan bahwa penelitian ini berpijak pada temuan-temuan tersebut, khususnya terkait peran kepemimpinan, kompetensi personel, dan orientasi pasar ekspor dalam keberhasilan penerapan ISO 9001:2015. Namun, kolom perbedaan pada Tabel 1 memperlihatkan bahwa belum ada satu pun penelitian yang secara eksplisit menautkan klausul konteks organisasi, kepemimpinan, perencanaan, dukungan sumber daya, operasi, dan peningkatan pada ISO 9001 dengan tahapan teknis prosedur ekspor furnitur ke pasar Jepang. Posisi inilah yang berusaha diisi oleh penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus tunggal (single case study), dipilih karena tujuan penelitian adalah memahami secara mendalam bagaimana keterkaitan sistem manajemen mutu dan prosedur ekspor terjadi dalam konteks nyata

pada satu organisasi (Yin, 2018). Objek penelitian adalah PT XYZ Semarang, nama yang digunakan untuk menyamarkan identitas asli perusahaan manufaktur furnitur yang berlokasi di Indonesia dan telah menjalankan aktivitas ekspor ke pasar Jepang secara berkelanjutan.

Peneliti berkedudukan sebagai karyawan pada perusahaan yang menjadi objek penelitian, sehingga metode pengumpulan data primer yang digunakan adalah observasi partisipan (*participant observation*), yaitu pengamatan terhadap praktik kerja sehari-hari yang dilakukan peneliti sebagai bagian dari proses kerja itu sendiri, dilengkapi dengan catatan lapangan atas kejadian dan interaksi kerja yang relevan dengan topik penelitian. Data sekunder diperoleh melalui telaah dokumen internal perusahaan berupa manual mutu, prosedur operasional standar, serta instruksi kerja ekspor dan pergudangan. Penelitian ini membatasi cakupan analisis pada klausul 4, 5, 6, 7, 8, dan 10 ISO 9001:2015 sesuai dengan cakupan dokumen yang tersedia bagi peneliti, sementara klausul 9 mengenai evaluasi kinerja tidak dianalisis lebih lanjut karena berada di luar cakupan dokumen penelitian ini. Seluruh identitas individu, nama pembeli, nama pemasok, dan nomor dokumen internal yang termuat pada dokumen-dokumen tersebut disamarkan dalam penyajian data guna menjaga kerahasiaan personel dan mitra bisnis perusahaan.

Teknik analisis data mengikuti model interaktif yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan atau verifikasi (Sugiyono, 2019). Reduksi data dilakukan dengan memilah temuan pada dokumen internal dan hasil observasi yang relevan dengan tahapan prosedur ekspor dan klausul ISO 9001:2015. Penarikan simpulan diverifikasi melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil observasi partisipan dengan isi dokumen resmi perusahaan, guna menjaga keabsahan data (Sugiyono, 2019). Penelitian ini memperhatikan aspek etika penelitian dan refleksivitas peneliti: karena peneliti berstatus sebagai orang dalam (*insider*), interpretasi data diupayakan tetap objektif melalui triangulasi dengan dokumen resmi, dan keterbatasan berupa tidak dilakukannya wawancara formal terstruktur diakui secara eksplisit sebagai batasan penelitian.

Batasan metodologis kedua yang perlu ditegaskan berkaitan dengan klaim penerapan siklus Plan-Do-Check-Act. Karena penelitian ini secara sengaja mengeluarkan klausul 9 ISO 9001:2015 dari cakupan analisis akibat keterbatasan akses terhadap dokumen audit dan tinjauan manajemen, maka bukti yang diperoleh penelitian ini hanya mampu menjangkau tahap check dan act pada level operasional prosedural, yaitu verifikasi berlapis dalam proses kerja dan pembaruan dokumen prosedur. Penelitian ini tidak memiliki data untuk membuktikan tahap check dan act pada level sistemik-formal yang idealnya divalidasi melalui temuan audit terjadwal dan keputusan tinjauan manajemen. Dengan demikian, seluruh klaim mengenai penerapan siklus PDCA dalam penelitian ini dibatasi secara eksplisit pada level operasional, dan tidak dimaksudkan untuk menggambarkan efektivitas siklus PDCA organisasi secara menyeluruh.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua jalur yang berjalan beriringan, yaitu observasi partisipan atas praktik kerja sehari-hari dan penelaahan dokumen internal perusahaan. Observasi dilakukan secara melekat pada aktivitas kerja peneliti sebagai karyawan, sementara penelaahan dokumen difokuskan pada manual mutu, prosedur operasional standar, serta instruksi kerja ekspor dan pergudangan yang berlaku pada perusahaan. Proses pengumpulan data berlangsung selama kurang lebih enam bulan pada semester pertama tahun 2026, bertempat di fasilitas produksi, gudang logistik, dan bagian ekspor-impor PT XYZ Semarang yang berlokasi pada sebuah kawasan berikat di Indonesia. Seluruh data yang terkumpul kemudian direduksi, disajikan, dan diverifikasi mengikuti tahapan analisis yang telah diuraikan pada metode penelitian, sebelum disajikan secara tematik pada subbab-subbab berikut sesuai dengan tujuan penelitian.

4.1.1 Profil dan Sejarah PT XYZ Semarang.

Penelusuran dokumen sejarah perusahaan menunjukkan bahwa PT XYZ Semarang berdiri pada pertengahan dekade 1990-an dan memulai produksi komersial tidak lama setelahnya, kemudian memindahkan fasilitas produksinya ke kawasan berikat guna mengoptimalkan proses ekspor pada awal dekade 2000-an. Perusahaan memperoleh sertifikasi ISO 9001 pada tahun 2002, yang kemudian diperbarui mengikuti revisi ISO 9001:2015 dan dinyatakan selesai transisi pada tahun 2017. Pola pentahapan ini menegaskan bahwa penerapan sistem manajemen mutu pada perusahaan bukan inisiatif baru yang muncul akibat tekanan pasar sesaat, melainkan komitmen jangka panjang yang telah berjalan lebih dari dua dekade. Temuan ini sejalan dengan pandangan Hartika, Fitridiani, dan Asbari (2023) bahwa efektivitas ISO 9001 sangat ditentukan oleh konsistensi jangka panjang dalam pengendalian dokumen dan komitmen pelaksanaan, bukan sekadar kepemilikan sertifikat pada satu titik waktu tertentu.

4.1.2 Penerapan Sistem Manajemen Mutu (ISO 9001:2015 & ISO 14001).

Selain sertifikasi mutu, perusahaan juga memperoleh sertifikasi sistem manajemen lingkungan ISO 14001 pada pertengahan dekade 2000-an, yang turut diperbarui mengikuti revisi 2015 pada periode yang sama dengan pembaruan ISO 9001, sejalan dengan pola umum penerapan ISO 14001 pada industri manufaktur yang didorong oleh kebutuhan kepatuhan regulasi dan efisiensi kinerja lingkungan (Elsa Agustiana, 2024). Hasil telaah dokumen internal turut menunjukkan bahwa perusahaan menjalankan audit keselamatan kerja secara khusus dan menyusun laporan keselamatan dan lingkungan kerja (*EHS Report*) secara berkala, mengindikasikan bahwa aspek keselamatan dan kesehatan kerja telah dikelola secara sistematis berdampingan dengan sistem manajemen mutu dan lingkungan, meski penelitian ini tidak

memperoleh dokumen yang secara eksplisit mengonfirmasi status sertifikasi formal ISO 45001. Pola pengelolaan mutu, lingkungan, dan keselamatan kerja secara berdampingan ini memperluas pemahaman dari penelitian terdahulu yang umumnya membahas ISO 9001 secara terpisah dari aspek manajemen lain (Amaliah et al., 2021), dengan menunjukkan bahwa pada praktiknya perusahaan manufaktur berorientasi ekspor cenderung mengelola mutu, lingkungan, dan keselamatan kerja sebagai satu kesatuan tata kelola operasional yang saling terkait.

4.2 Temuan Hasil Penelitian

4.2.1 Tahapan Prosedur Ekspor Furnitur ke Pasar Jepang.

Telaah terhadap dokumen Instruksi Kerja Ekspor milik perusahaan menunjukkan bahwa prosedur ekspor dijalankan melalui beberapa tahapan yang jauh lebih rinci daripada gambaran umum prosedur ekspor pada literatur, dengan keterlibatan sepuluh peran fungsional mulai dari operator hingga manajer pada bagian ekspor-impor dan logistik. Ringkasan ketujuh tahapan tersebut disajikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2 Tahapan Prosedur Ekspor Furnitur ke Jepang pada PT XYZ Semarang

No	Tahapan	Aktivitas Utama	Dokumen Terkait
1	Penerimaan pesanan	Verifikasi Purchase Order dan pencocokan dengan Shipping Schedule bersama Production Control	Purchase Order, Total Order, Forecast sheet
2	Legalitas bahan baku	Pengajuan dan verifikasi legalitas kayu secara daring melalui sistem SILK Sucofindo	Invoice, Packing List, Dokumen V-Legal/FLEGT
3	Konfirmasi pengapalan	Konfirmasi kesesuaian rencana pengiriman dengan booking kapal	Shipping Instruction
4	Kepabeanan lektronik	Input Pertukaran Data Elektronik pada sistem CEISA 4.0 dan penerbitan izin muat.	NPE, PEB
5	Proses muat barang	Pemuatan barang ke kontainer sesuai standar muatan per model.	Stuffing Order, Gambar Loading, Invoice, Packing List

No	Tahapan	Aktivitas Utama	Dokumen Terkait
6	Pemberitahuan pembongkaran	Notifikasi Breakdown Container kepada perusahaan pelayaran	Sea Waybill/Bill of Lading
7	Penyusunan dokumen akhir	Penyusunan dokumen sesuai persyaratan negara tujuan dan pelaporan berkala	COO, Declaration of Manufacturing, Container Weight Declaration

Sumber: diolah (2026) berdasarkan dokumen Instruksi Kerja Ekspor PT XYZ Semarang.

Sebagaimana disajikan pada Tabel 2. Tahap pertama dimulai dari penerimaan Purchase Order dari pembeli Jepang yang berupa email diterima oleh Manager PC, yang kemudian digunakan sebagai dasar untuk menyusun Total order dan *Forecast sheet* yang berfungsi untuk mengetahui estimasi beban Produksi. Tahap kedua adalah pengurusan dokumen legalitas bahan baku kayu, yang mencakup verifikasi data bahan baku masuk, data produksi, data pemasaran, serta analisis kecukupan bahan baku terhadap invoice, sebelum dokumen V-Legal dapat dicetak dan dikenakan biaya sesuai ketentuan per dokumen. Tahapan ini secara langsung mencerminkan penerapan klausul pengendalian penyedia eksternal dan ketertelusuran bahan baku sebagaimana diatur dalam ISO 9001:2015.

a. Tahap perencanaan hingga kepabeanan.

Tahap ketiga adalah penerbitan Shipping Instruction untuk proses booking kapal di shipping line yang ditujukan kepada perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut setelah dilakukan konfirmasi kesesuaian antara rencana pengiriman. Tahap keempat adalah pengurusan dokumen kepabeanan elektronik, di mana hasil input Pertukaran Data Elektronik pada sistem CEISA 4.0 menerbitkan Nota Pelayanan Ekspor dan Pemberitahuan Ekspor Barang, yang menjadi dasar bagi pejabat Bea Cukai Kawasan Berikat untuk menerbitkan izin muat sebelum proses stuffing dan sebelum kontainer meninggalkan kawasan. Efektivitas sistem kepabeanan elektronik semacam ini didukung oleh temuan bahwa digitalisasi layanan kepabeanan mempercepat proses pertukaran dokumen dan menekan risiko kesalahan input dibandingkan proses manual (Ekwantoro et al., 2024)

b. Tahap Pemuatan barang hingga Pelaporan Akhir.

Tahap kelima adalah proses stuffing, yaitu pemuatan barang ke dalam kontainer berdasarkan Stuffing Order yang diterbitkan mengacu pada Shipping Schedule dan Invoice, Packing List, disertai penerbitan Invoice dan Packing List sebagai dasar pencatatan kuantitas dan

nilai barang. Standar jumlah muatan per model ditetapkan secara baku melalui formulir gambar penataan muatan yang disusun oleh bagian teknologi produksi maupun bagian produksi kontrol, sehingga proses pemuatan tidak bergantung pada perkiraan petugas lapangan semata. Tahap keenam adalah pemberitahuan pembongkaran muatan (*Breakdown Container*) kepada perusahaan pelayaran setelah kontainer tiba di pelabuhan muat, yang menjadi dasar penerbitan dokumen Sea Waybill atau Bill of Lading. Tahap ketujuh atau tahap akhir adalah penyusunan dokumen pendukung sesuai persyaratan negara tujuan, seperti *Certificate of Origin, Declaration of Manufacturing, Container Weight Declaration*, serta lisensi V-Legal/FLEGT untuk produk berbahan kayu, sebelum keseluruhan proses dilaporkan secara berkala kepada pimpinan perusahaan, bagian akuntansi, dan otoritas Bea Cukai Kawasan Berikat sebagai bentuk pertanggungjawaban registrasi ekspor.

Ketujuh tahapan tersebut secara konsisten mencerminkan penerapan siklus Plan-Do-Check-Act (Deming, 1986) pada level operasional prosedural: penerimaan pesanan dan pengurusan legalitas bahan baku merepresentasikan tahap plan, proses stuffing dan pengapalan merepresentasikan tahap do, verifikasi kesesuaian dokumen pada setiap simpul proses merepresentasikan tahap check, sedangkan pelaporan berkala kepada pihak internal dan otoritas kepabeanan merepresentasikan tahap act sebagai basis evaluasi periode berikutnya.

4.2.2 Pengendalian Gudang dan Ketertelusuran Produk (Warehouse Control).

a. Pengendalian barang masuk.

Dokumen Instruksi Kerja Warehouse In-Out melengkapi gambaran prosedur ekspor dengan menunjukkan bagaimana barang jadi dikendalikan sebelum sampai pada tahap stuffing. Barang jadi hasil produksi hanya dapat masuk ke gudang logistik setelah dinyatakan sesuai oleh bagian pengendalian mutu melalui proses sampling, yang dibuktikan dengan slip barang masuk bertanda tangan dari bagian produksi dan quality control. Barang yang telah diterima kemudian dipetakan pada jalur gudang berdasarkan model, dengan pembatasan tumpukan maksimal empat lapis demi keamanan fisik produk, sementara barang yang masih menunggu keputusan inspeksi ditempatkan pada area tunggu tersendiri, barang tidak sesuai ditempatkan pada area terpisah, dan barang yang dinyatakan berbahaya bagi lingkungan ditempatkan pada area khusus sesuai arahan bagian keselamatan dan lingkungan kerja.

b. Pengendalian barang keluar.

Pada pengendalian barang keluar, petugas logistik menerima Stuffing Order dari bagian ekspor-impor paling lambat satu hari sebelum jadwal stuffing, kemudian petugas logisitik melakukan pencocokan silang antara fisik barang, slip barang, dan Stuffing Order sebelum maupun sesudah proses pemuatan selesai. Apabila ditemukan ketidak sesuaian antara data dan aktual barang pada saat akan proses pemuatan barang di mana petugas akan menghentikan

sementara proses stuffing hingga status barang diklarifikasi oleh bagian quality control dan produksi. Praktik pemisahan area penyimpanan berdasarkan status mutu barang serta mekanisme verifikasi berlapis pada proses pemuatan ini secara konseptual merupakan wujud nyata dari klausul 8.5.2 ISO 9001:2015 mengenai identifikasi dan ketertelusuran, sekaligus klausul 8.7 mengenai pengendalian keluaran yang tidak sesuai, karena barang dengan status mutu berbeda secara fisik tidak mungkin tercampur sebelum mencapai tahap pengapalan. Konsistensi pengendalian pada level gudang ini menjadi lapisan pertahanan tambahan yang melengkapi inspeksi pra-pengiriman, sehingga risiko produk tidak sesuai lolos ke tangan pembeli Jepang dapat ditekan sejak titik penyimpanan, bukan hanya pada titik pemeriksaan akhir.

4.2.3 **Integrasi Klausul ISO 9001:2015 dalam Prosedur Ekspor.**

Analisis lebih mendalam terhadap keterkaitan antara klausul ISO 9001:2015 dan tahapan prosedur ekspor menunjukkan pola integrasi yang sistematis pada klausul 4, 5, 6, 7, 8, dan 10, yang menjadi cakupan utama penelitian ini. Pemetaan ringkas antara klausul dan bukti empiris yang ditemukan disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3 Pemetaan Klausul ISO 9001:2015 terhadap Bukti Empiris pada PT XYZ Semarang

Klausul	Fokus Klausul	Bukti Empiris
4	Konteks organisasi	Pemetaan pihak berkepentingan (pembeli Jepang, otoritas kepabeanan) ke dalam persyaratan dokumen ekspor
5	Kepemimpinan	Konsistensi mempertahankan sertifikasi ISO 9001 selama lebih dari dua dekade
6	Perencanaan dan risiko	Verifikasi kecukupan dan legalitas bahan baku kayu (V-Legal/FLEGT) sebelum ekspor
7	Dukungan sumber daya	Pengarsipan dokumen terstruktur dan penomoran revisi instruksi kerja
8	Operasi	Pengendalian proses produksi, gudang, dan keluaran tidak sesuai
10	Peningkatan	Pembaruan berkala dokumen instruksi kerja dan prosedur operasional

Sumber: diolah peneliti (2026) berdasarkan telaah dokumen internal PT XYZ Semarang.

a. ***Klausul Konteks Organisasi dan Kepeminpinan***

Klausul 4 mengenai konteks organisasi tercermin dari cara perusahaan memetakan pihak berkepentingan, khususnya pembeli Jepang dan otoritas kepabeanan, ke dalam persyaratan dokumen yang harus dipenuhi pada setiap tahap ekspor sebagaimana diuraikan pada tahap Prosedur Ekspor Furnitur ke Pasar Jepang. Klausul 5 mengenai kepemimpinan tampak dari konsistensi komitmen perusahaan mempertahankan sertifikasi ISO 9001 selama lebih dari dua dekade sebagaimana diuraikan pada pembahasan Profil dan Sejarah Penerapan Sistem Manajemen Mutu, yang menunjukkan bahwa dukungan manajemen puncak terhadap sistem mutu bersifat berkelanjutan, bukan insidental.

b. ***Klausul Perencanaan, Dukungan Sumber Daya dan Operasi.***

Klausul 6 mengenai perencanaan serta tindakan atas risiko dan peluang terwujud pada mekanisme pengurusan dokumen legalitas bahan baku kayu (V-Legal/FLEGT) yang mensyaratkan verifikasi kecukupan bahan baku sebelum ekspor dilakukan, sebuah bentuk mitigasi risiko ketidaksesuaian legalitas yang dapat berakibat pada penolakan barang di negara tujuan. Pendekatan berbasis risiko semacam ini sejalan dengan prinsip manajemen risiko ISO 31000 yang menekankan identifikasi, analisis, dan perlakuan risiko secara sistematis sebagai bagian dari tata kelola organisasi, sebagaimana ditunjukkan pada penerapannya di berbagai skala usaha (Dewi & Ilham, 2023). Klausul 7 mengenai dukungan sumber daya, khususnya pengendalian informasi terdokumentasi, tampak pada praktik pengarsipan dokumen spesifikasi produk dan dokumen ekspor yang terstruktur, serta pada penomoran revisi dokumen instruksi kerja yang tertata rapi, misalnya pembaruan dokumen instruksi kerja pergudangan yang tercatat telah mengalami empat kali revisi resmi. Klausul 8 mengenai operasi diterjemahkan ke dalam tahap perencanaan produksi, pengendalian bahan baku, dan pengendalian proses sebagaimana diuraikan pada pembahasan Tahapan prosedur ekspor ke pasar Jepang dan pada pembahasan Pengendalian Gudang dan Ketertelusuran Produk (*Warehouse Control*), dengan penekanan pada pengendalian keluaran yang tidak sesuai melalui segregasi area gudang berdasarkan status mutu barang.

c. ***Klausul Peningkatan.***

Klausul 10 mengenai peningkatan tercermin dari praktik pembaruan berkala dokumen instruksi kerja dan prosedur operasional, yang menunjukkan bahwa perusahaan tidak memperlakukan dokumen mutu sebagai dokumen statis, melainkan sebagai dokumen hidup yang disesuaikan mengikuti perubahan proses bisnis, regulasi, dan kebutuhan pembeli dari waktu ke waktu. Pola integrasi lintas klausul ini memperkuat argumen Amaliah, Maharani, dan Sukwika (2021) bahwa kepemimpinan dan perencanaan menjadi elemen fondasional yang menggerakkan elemen-elemen lain dalam sistem manajemen mutu, sekaligus menegaskan bahwa keenam

klausul tersebut tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling terkait dalam satu rangkaian proses ekspor yang utuh.

4.2.4 Tantangan Operasional dan Strategi Penyesuaian

a. ***Tantangan Implementasi.***

Meskipun sistem manajemen mutu telah berjalan cukup lama dan prosedur kerja tertata secara rinci, penelitian ini menemukan bahwa PT XYZ Semarang tetap menghadapi sejumlah tantangan dalam menjaga konsistensi implementasi ISO 9001.

1. Tantangan pertama bersumber dari kompleksitas persyaratan dokumen yang bervariasi menurut lini produk dan negara tujuan, sebagaimana tercermin pada perbedaan dokumen pendukung antara produk furnitur kayu, yang memerlukan lisensi legalitas kayu V-Legal/FLEGT dan *Certificate of Origin*, dengan lini produk komponen alat musik yang memerlukan dokumen deklarasi manufaktur dan sertifikasi berat kontainer tersendiri. Variasi ini meningkatkan risiko kesalahan administratif apabila petugas ekspor tidak cermat mengidentifikasi kombinasi dokumen yang tepat untuk setiap pengiriman.
2. Tantangan kedua bersumber dari kompleksitas pengelolaan gudang akibat diversifikasi lini produk, yang menuntut konsistensi klasifikasi dan penempatan barang pada area yang tepat agar tidak terjadi pencampuran antara barang siap kirim, barang menunggu inspeksi, dan barang tidak sesuai.
3. Tantangan ketiga bersifat lebih struktural, yaitu tingginya derajat konsentrasi orientasi pasar pada satu negara tujuan sebagai konsekuensi dari struktur kepemilikan perusahaan oleh kelompok usaha asal Jepang. Konsentrasi pasar semacam ini, meski memberi kejelasan arah standar mutu yang harus dipenuhi, secara teoritis juga menyimpan risiko kerentanan apabila permintaan pasar tunggal tersebut mengalami perubahan signifikan, sejalan dengan peringatan Porter (1990) bahwa keunggulan kompetitif yang bertumpu pada satu segmen pasar cenderung lebih rentan dibandingkan keunggulan yang dibangun di atas kapabilitas organisasi yang lebih adaptif.

b. ***Strategi Penyesuaian.***

Dalam strategi penyesuaian perusahaan mengandalkan mekanisme verifikasi berlapis pada titik-titik kritis proses, seperti pencocokan dokumen sebelum dan sesudah proses stuffing serta standardisasi pola muatan per model yang ditetapkan bagian teknologi produksi, guna menekan risiko kesalahan dokumentasi dan pemuatan. Konsistensi pembaruan dokumen instruksi kerja secara berkala, misalnya revisi keempat pada dokumen instruksi kerja pergudangan, turut menunjukkan bahwa perusahaan

menempatkan dokumen prosedur sebagai instrumen yang terus disesuaikan dengan kondisi aktual, bukan dokumen yang statis. Pola ini mencerminkan penerapan tahap act dalam siklus PDCA (Deming, 1986) pada level operasional, sejalan dengan pandangan Amaliah, Maharani, dan Sukwika (2021) bahwa aspek kepemimpinan dan perencanaan menjadi elemen kunci yang menggerakkan elemen-elemen lain dalam sistem manajemen mutu.

4.3 Pembahasan (Discussion)

4.3.1 Keterkaitan ISO 9001:2015 dan Prosedur Ekspor dalam Framework TQM / PDCA.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara sistem manajemen mutu ISO 9001 dan prosedur ekspor pada PT XYZ Semarang bersifat saling menguatkan. Prosedur ekspor menyediakan kerangka operasional yang konkret bagi implementasi klausul 4, 5, 6, 7, 8, dan 10, sementara sistem manajemen mutu, yang diperkuat konsistensi pembaruan dokumen dan mekanisme verifikasi berlapis pada titik-titik kritis proses, menyediakan mekanisme pengendalian yang menjaga agar prosedur ekspor tidak berjalan tanpa jaminan konsistensi mutu.

4.3.2 Dialektika Hasil Penelitian dengan Riset Terdahulu.

Temuan ini memperluas pemahaman dari penelitian-penelitian terdahulu yang cenderung menempatkan ISO 9001 sebagai variabel yang berdiri sendiri (Farhan Azfa & Solihah, 2023; Murtalingntyas et al., 2025), dengan menunjukkan secara lebih rinci bagaimana klausul-klausul tersebut termanifestasi pada praktik teknis di lapangan pada konteks ekspor barang manufaktur non-pangan ke pasar dengan standar tinggi seperti Jepang. Temuan mengenai keterkaitan struktur kepemilikan dengan orientasi mutu juga memperluas argumen Bravi, Murmura, dan Santos (2019) yang semula menempatkan tekanan pasar ekspor sebagai pendorong eksternal tunggal bagi sertifikasi ISO 9001.

4.3.3 Implikasi Penelitian (Teoretis dan Terapan)

a. ***Implikasi Teoretis.***

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kerangka Total Quality Management (Deming, 1986) dengan menunjukkan bahwa siklus Plan-Do-Check-Act dapat diamati secara konkret pada level dokumen prosedural perusahaan, bukan hanya pada level konseptual manajerial. Penelitian ini juga memperluas kerangka keunggulan kompetitif Porter (1990) dengan menunjukkan bahwa pada perusahaan manufaktur berorientasi ekspor, keunggulan kompetitif berbasis mutu dapat dibentuk secara struktural melalui kepemilikan perusahaan, bukan semata melalui kapabilitas internal atau tekanan pasar semata.

b. ***Implikasi Terapan.***

Secara terapan, temuan penelitian ini dapat menjadi acuan bagi perusahaan furnitur berorientasi ekspor lain dalam merancang instruksi kerja yang secara eksplisit memetakan persyaratan dokumen per lini produk dan negara tujuan, serta dalam merancang mekanisme segregasi gudang berbasis status mutu sebagai lapisan pengendalian tambahan sebelum tahap pengapalan. Bagi pembuat kebijakan di tingkat asosiasi industri, temuan mengenai kompleksitas dokumen lintas lini produk dapat menjadi masukan untuk mendorong penyederhanaan prosedur perizinan legalitas bahan baku bagi eksportir skala menengah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa PT XYZ Semarang menjalankan prosedur ekspor furnitur ke Jepang melalui tujuh tahapan utama yang saling terhubung, dengan titik-titik pengendalian mutu tersebar pada setiap tahapan. Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001, yang telah dirintis sejak tahun 2002, terintegrasi secara sistematis ke dalam prosedur tersebut melalui klausul konteks organisasi, kepemimpinan, perencanaan risiko, dukungan sumber daya, operasi, dan peningkatan (klausul 4, 5, 6, 7, 8, dan 10), serta terintegrasi dengan standar ISO 14001 dalam pengelolaan lingkungan kerja. Analisis dokumen instruksi kerja ekspor dan pergudangan menunjukkan bahwa perusahaan menjalankan pengendalian mutu secara terstruktur melalui verifikasi berlapis pada titik-titik kritis proses serta pembaruan dokumen prosedur secara berkala, yang mencerminkan penerapan siklus Plan-Do-Check-Act pada level operasional prosedural. Perlu ditegaskan bahwa klaim ini tidak mencakup penerapan siklus PDCA pada sistematik-formal yang divalidasi melalui audit dan tinjauan manajemen. Konsistensi mekanisme ini menjadi faktor pendukung penting bagi pemenuhan ekspektasi konsistensi mutu yang dijunjung tinggi oleh pembeli Jepang, meskipun perusahaan masih menghadapi tantangan pada kompleksitas dokumen lintas lini produk dan konsentrasi orientasi pasar pada satu negara tujuan.

Saran bagi PT XYZ Semarang, disarankan untuk menyusun panduan matriks dokumen yang memetakan secara eksplisit kombinasi dokumen wajib untuk setiap lini produk dan negara tujuan, guna menekan risiko kesalahan administratif akibat tingginya variasi persyaratan dokumen ekspor. Perusahaan juga disarankan mempertimbangkan strategi diversifikasi pasar secara bertahap guna mengurangi risiko konsentrasi pada satu negara tujuan ekspor. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas studi pada beberapa perusahaan furnitur berorientasi ekspor secara komparatif, guna menguji apakah pola integrasi antara klausul 4, 5, 6, 7, 8, dan 10 ISO 9001:2015 dengan prosedur ekspor yang ditemukan pada penelitian ini bersifat umum atau

spesifik pada konteks perusahaan yang diteliti. Penelitian lanjutan juga dapat memperluas cakupan pada klausul 9 mengenai evaluasi kinerja, termasuk mekanisme audit dan tinjauan manajemen, apabila akses terhadap dokumen terkait dimungkinkan, untuk melengkapi gambaran siklus Plan-Do-Check-Act secara lebih menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA.

Amaliah, S., Maharani, M. D. D., & Sukwika, T. (2021). Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 pada Program Studi Teknik Kimia di Akademi Minyak dan Gas Balongan Menggunakan Metode Interpretative Structural Modeling (ISM). *Jurnal Migasian*, *5*(1), 9–18. https://doi.org/10.36601/jurnal-migasian.v5i1.145

Athariq, I., Supriyati, S., & Kurniawan, R. C. (2025). Analisis Pengendalian Kualitas dengan Metode PDCA (Plan, Do, Check, Action) untuk Menurunkan Cacat Produk Stamping di PT XYZ. *Jurnal Sosial Teknologi*, *5*(5), 1257–1264. https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v5i5.32115

Bravi, L., Murmura, F., & Santos, G. (2019). The ISO 9001:2015 Quality Management System Standard: Companies' Drivers, Benefits and Barriers to Its Implementation. *Quality Innovation Prosperity*, *23*(2), 64–82. https://doi.org/10.12776/qip.v23i2.1277

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study.

Dewi, R. I., & Ilham. (2023). Analisis Manajemen Risiko pada UMKM Menggunakan ISO 31000. *Jurnal Informatika Dan Teknologi Informasi*, *20*(2), 124–135. https://doi.org/10.37729/intek.v6i2.3873

Ekwantoro, S., Priyono, B., & Saputra, T. D. (2024). Evaluasi Pelayanan Ekspor & Impor Melalui CEISA 4.0 di PT. Varia Usaha Dharma Segara Gresik dalam rangka menuju efektifitas. *Syntax Literatir: Jurnal Ilmiah Indonesia*, *9*(11), 6398–6412.

Elsa Agustiana, N. C. E. (2024). Jurnal Pembangunan Berkelanjutan Ekowisata. *Jurnal Pembangunan Berkelanjutan*, *7*(1), 89–96. https://doi.org/10.22437/jpb.v7i1.35728

Farhan Azfa, M., & Solihah, R. H. (2023). Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 dalam Mendukung dan Menunjang Pemasaran Produk. *Journal of Information Systems and Management*, *02*(04), 55–65. https://doi.org/10.4444/jisma.v3i6.378

Fridayanti, A. M., & Wachidah, L. (2022). Siklus PDCA (Plan, Do, Check, Act) untuk Mengurangi Cacat Produk Sosis di PT.Serena Harsa Utama. *Bandung Conference Series: Statistics*, *2*(2), 197–206. https://doi.org/10.29313/bcss.v2i2.3848

Hartika, A., Fitridiani, M., & Asbari, M. (2023). Analysis of ISO 9001:2015 Implementation in Hospitals: A Narrative Literature Review. *Journal of Information Systems and Management*, *02*(03), 16–24. https://doi.org/10.4444/jisma.v2i3.308

Hulu, P., Maulana, A., & Fahriz, F. (2023). Analisis Penerapan ISO 9001: 2015 di Perusahaan Manufaktur Produksi Sepatu Narrative Literature Review. *Journal of Information Systems and Management*, *02*(3), 49–56. https://doi.org/10.4444/jisma.v2i3.312

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 - Quality management systems: Requirements*. Geneva, Switzerland:ISO.

Junaedi., D., & Daspar. (2025). Analisi Peluang Dan Ancaman Perdagangan Produk Perikanan:Studi Kasus Perdagangan Indonesia dengan Jepang. *Jurnal Ekonomi,*

Manajemen Dan Akutansi, *3*(6), 697–703.

Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 23 Tahun 2023 tentang Kebijakan dan Pengaturan Ekspor*.

Madefri, R., & Sukwika, T. (2021). Kajian Kompetensi Ahli K3 Terhadap Kinerja SMK3 pada PLTGU POMU Priuk. *Jurnal Migasian*, *5*(2), 1–11. https://doi.org/10.36601/jurnal-migasian.v5i2.160

Murtalingntyas, W., Wijayantini, B., Arif, A., Abusaada, H. A. Y., & Sobri, T. (2025). Total Quality Management and Financial Performance: Strengthening Organizational Culture for Long-Term Business Sustainability. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, *11*(1), 179–189. https://doi.org/10.32528/jmbi.v11i1.3237

Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, *68*(2), 73–93.

Purnomo, H., & Riyadi, S. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Melalui Penerapan Digitalisasi System. *Soetomo Business Review*, *3*(4), 577–598.

Putra, M. F., Santoso, H., & Usman, R. (2023). Untuk Meningkatkan Kualitas Dan Daya Saing. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat (PEKAMAS)*, *3*(1), 43–49. https://ojs2.polimedia.ac.id/index.php/JPK/article/view/788

Putri, T. M., & Syamsuddin, M. A. (2021). Efektivitas Penggunaan Customs-Excise Information System and Automation (CEISA) Manifes Outward Pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. *Journal of Law, Administration, and Social Science*, *1*(2), 95–111. https://doi.org/https:doi.org/10.54957/jolas.v1i5.115

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.