

TESIS

**PENGARUH PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO
9001:2015 TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada PT. Semen Tonasa)**

***THE INFLUENCE OF ISO 9001: 2015 QUALITY
MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTATION
ON EMPLOYEE PERFORMANCE
(Study at PT. Semen Tonasa)***

disusun dan diajukan oleh

**MANAT LEONARD SILITONGA
A012202071**



kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2022**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001;2015
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada PT. Semen Tonasa)**

disusun dan diajukan oleh :

**MANAT LEONARD SILITONGA
A012202071**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **19 JULI 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



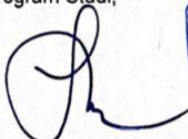
Prof. Dr. Nurdin Brasit, S.E., M. Si.
Nip. 19581231 198601 1 008



Prof. Dr. Musran Munzu, S.E., M. Si., CIPM.
Nip. 19750909 200012 1 001

Ketua Program Studi,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Dr. H. Muh. Sobarsyah, S. E., M. Si.
Nip.19680629 199403 2 001



Prof. H. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M. Si., CIPM.
Nip. 19640205 199810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Manat Leonard Silitonga
Nim : A012202071
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Semen Tonasa)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 23 Juli 2022

Yang Menyatakan,



Manat Leonard Silitonga

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan kasih sayang-Nya sehingga atas izin-Nya penulis akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Semen Tonasa)”. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh derajat Master S-2 pada program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan bisnis, Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Berkenaan dengan penulisan penelitian ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya atas bantuan dan dukungan kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A sebagai Rektor Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar, dan Bapak Dr. Muhammad Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar beserta Para Staf pengelola yang telah mendorong, membantu, dan membimbing penulis selama mengikuti pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

3. Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si sebagai pembimbing 1 dan Bapak Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM sebagai pembimbing 2 yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, motivasi disela-sela kesibukan.
4. Bapak Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si, Ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si., dan Bapak Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si sebagai penguji yang memberikan kritik dan saran yang membangun semangat luar biasa agar penelitian ini menjadi lebih baik.
5. Terima kasih yang tiada henti kepada orang tua penulis Ibu Rusmina Tampu Bolon, istri penulis dr. Eka Yanthi Hutabarat, dan ananda Dean Pandu Winner Silitonga dan Elsie Dinda Charissa Silitonga yang selalu mendoakan, menasehati, memotivasi dan perhatian kepada penulis sehingga segala sesuatu dimudahkan dan dilancarkan.
6. Terima Kasih juga kepada pimpinan dan seluruh pegawai/ karyawan PT. Semen Tonasa yang telah membantu, memberikan data demi berjalannya penelitian ini.
7. Seluruh Bapak/ Ibu Dosen, Staf Pengajar, dan Staf Administrasi di Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat kepada penulis.
8. Buat para teman-teman seperjuangan Program Magister Manajemen PascaSarjana Universitas Hananuddin yang selalu membantu, memberikan kritik dan masukan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
10. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Atas segala doa, semangat, batuan dan dorongan, saya ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya, mohon maaf apabila terdapat banyak kekeliruan atau kesalahan yang disengaja maupun

tidak disengaja. Semoga Tuhan yang Maha Esa melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya serta membalas kebaikan semua pihak.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis masih jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis dengan berbesar hati dan ikhlas menerima saran maupun kritik yang membangun dari pembaca guna perbaikan serta penyempurnaan karya tulis ini.

Makassar, 25 April 2022.

M. Leonard Silitonga

ABSTRAK

MANAT LEONARD SILITONGA. Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada PT Semen Tonasa (dibimbing oleh Nurdin Brasit dan Musran Munizu).

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT Semen Tonasa. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Populasi adalah seluruh karyawan organik atau karyawan tetap di PT Semen Tonasa. Sampel sebanyak 293 responden. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Data dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Kami menemukan, fokus pelanggan (*customer focus*) berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan (*leadership*) berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan orang (*engagement of people*) berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pendekatan proses (*process approachment*) berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbaikan berkelanjutan (*continual improvement*) berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengambilan keputusan berdasarkan bukti (*evidence-based decision making*) berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Manajemen relasional (*relationship management*) berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Semen Tonasa.

Kata kunci: Sistem Manajemen Mutu, ISO 9001:2015, peningkatan kinerja, Semen Tonasa



DA

ABSTRACT

MANAT LEONARD SITONGA **The Effect of Implementation of ISO 9001:2015 Quality Management System on Employees' Performance: A Study in PT. Semen Tonasa** (supervised by Nurdin Brasit and Musran Munizu)

This study aims to determine and analyze the effect of the implementation of ISO 9001:2015 Quality Management System on the performance of employees in PT. Semen Tonasa. The approach used is a quantitative approach. The population is all organic or permanent employees in PT. Semen Tonasa with a total sample of 293 respondents. The data collection technique used is questionnaire. The data analysis technique used is multiple linear regression analysis. The results show that customers' focus has a direct, positive, and significant effect on employees' performance. Leadership has a direct, positive, and significant effect on employees' performance. Engagement of people has a direct, positive, and significant effect on employees' performance. The process approach has a direct, positive, and significant influence on employees' performance. Continual improvement has a direct, positive, and significant influence on employees' performance. Evidence-based decision making has a direct, positive, and significant effect on employees' performance, and relationship management has a direct, positive, and significant influence on employees' performance at PT. Semen Tonasa.

Keywords: quality management system, ISO 9001:2015, performance improvement, Semen Tonasa



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Kegunaan Penelitian	11
1.4.1 Kegunaan Teoritis	11
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	11
1.4.3 Kegunaan Kebijakan	12
1.5 Sistematika Penulisan.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Tinjauan Teori Dan Konsep	14
2.1.1 Definisi Mutu.....	14
2.1.2 Evolusi Manajemen Mutu.....	16
2.1.3 Sejarah Sistem Manajemen Mutu ISO 9001	17
2.1.4 Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015.....	18
2.1.5 Kinerja Karyawan.....	31
2.2 Tinjauan Empiris	33
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	40
3.1 Kerangka Konseptual	41
3.2 Hipotesis.....	44
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Rancangan Penelitian.....	45
4.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian	45
4.3 Populasi, Sampel, Dan Teknik Pengambilan Sampel	45
4.3.1 Populasi	45
4.3.2 Sampel	46
4.4 Jenis Dan Sumber Data.....	47
4.5 Metode Pengumpulan Data	47

4.6	Definisi Operasional.....	48
4.7	Instrumen Penelitian.....	53
4.8	Uji Instrumen Penelitian.....	54
	4.8.1 Uji Validitas.....	54
	4.8.2 Uji Reliabilitas.....	55
4.9	Teknik Analisis Data.....	55
	4.9.1 Sistematis Deskriptif.....	56
	4.9.2 Analisis Regresi Linier Berganda.....	56
	4.9.3 Uji Asumsi Klasik.....	57
	4.9.3.1 Uji Normalitas.....	57
	4.9.3.2 Uji Multikolinieritas.....	57
	4.9.3.3 Uji Heteroskedastisitas.....	58
	4.9.4 Uji Hipotesis.....	58
	4.9.4.1 Uji Parsial.....	58
BAB V	HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	60
5.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	60
	5.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	60
	5.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	61
	5.1.3 Status Hukum dan Kepemilikan Saham Perusahaan.....	62
	5.1.4 Prasarana Pendukung.....	64
	a. Pelabuhan Khusus Biringkassi.....	64
	b. <i>Boiler Turbin Generator</i> (BTG) Power Plant.....	65
	c. <i>Coal Unloading System</i> (CUS).....	65
	d. Unit Pengantongan Semen (UPS).....	66
	5.1.5 Proses Produksi.....	67
	5.1.6 Proses Distribusi.....	69
	5.1.7 Struktur Organisasi.....	71
5.2	Hasil Penelitian.....	72
	5.2.1 Karakteristik Responden.....	72
	5.2.2 Uji Instrumen Penelitian.....	74
	5.2.2.1 Uji Validitas.....	74
	5.2.2.2 Uji Reliabilitas.....	76
	5.2.3 Statistik Deskriptif Variabel.....	77
	5.2.4 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	78
	5.2.5 Uji Asumsi Klasik.....	81
	5.2.5.1 Uji Normalitas.....	81
	5.2.5.2 Uji Multikolinieritas.....	83
	5.2.5.3 Uji Heteroskedastisitas.....	84
	5.2.6 Uji Hipotesis.....	85
	5.2.6.1 Uji Parsial (Uji t).....	85
5.3	Pembahasan.....	87
	5.3.1 Pengaruh Fokus Pelanggan Terhadap Kinerja Karyawan.....	87
	5.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.....	89
	5.3.3 Pengaruh Keterlibatan Orang Terhadap Kinerja Karyawan.....	90
	5.3.4 Pengaruh Pendekatan Proses Terhadap Kinerja Karyawan.....	91
	5.3.5 Pengaruh Perbaikan Berkelanjutan Terhadap Kinerja Karyawan.....	91

	Karyawan.....	92
5.3.6	Pengaruh Pengambilan Keputusan Berdasarkan Bukti Terhadap Kinerja Karyawan.....	93
5.3.7	Pengaruh Manajemen Relasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	95
Bab VI	PENUTUP.....	97
5.1	Kesimpulan.....	97
5.2	Saran	98
	DAFTAR PUSTAKA	101
	LAMPIRAN.....	106

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Kapasitas dan Permintaan Semen Nasional, 2010-2020	1
1.2 Peringkat Kinerja	6
1.3 Nilai Rata-rata Kinerja Unit Kerja	6
1.4 Nilai Kinerja Karyawan (NKK) Individu	8
2.1 Daftar Klausul Persyaratan Standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015	20
2.2 Penelitian Terdahulu	33
4.1 Ukuran Sampel Masing-masing Departemen	47
4.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	49
5.1 Deskripsi Karakteristik Responden	73
5.2 Hasil Uji Validitas	75
5.3 Hasil Uji Reliabilitas	76
5.4 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel	77
5.5 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	79
5.6 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov	82
5.7 Hasil Uji Multikolinieritas	83
5.8 Hasil Uji Heteroskedastisitas	84
5.9 Hasil Uji Parsial (Uji T)	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 <i>Flow Human Capital Information System</i> PT. Semen Tonasa.....	4
2.1 Evolusi Manajemen Mutu.....	16
2.2 Model Struktur Standar Sesuai Siklus PDCA.....	27
3.1 Kerangka Konseptual	41
5.1 Pelabuhan Khusus Biringkassi	65
5.2 BTG Power Plant.....	65
5.3 <i>Coal Unloading System</i>	66
5.4 Peta Penyebaran Unit Pengantongan Semen (UPS)	67
5.5 Alur Proses Produksi Semen	69
5.6 Alur Distribusi Semen Tonasa	70
5.7 Struktur Organisasi	72
5.8 Grafik Uji Normalitas.....	82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Kuesioner Penelitian.....	106
2 Karakteristik Responden.....	114
3 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	116
4 Statistik Deskriptif Variabel.....	120
5 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	121
6 Uji Normalitas.....	124
7 Uji Multikolinieritas.....	125
8 Uji Heteroskedastisitas.....	126
9 Data Penelitian.....	128
10 Distribusi Nilai t Tabel Pada Signifikansi 5%.....	140
11 Distribusi Nilai r Tabel Pada Signifikansi 5%.....	141
12 Distribusi Nilai F Tabel Pada Signifikansi 5%.....	142

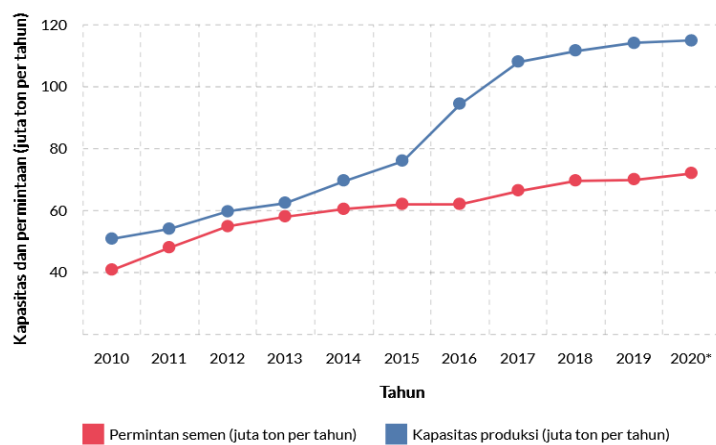
BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada era persaingan ketat saat ini dituntut setiap perusahaan dapat meningkatkan strategi bisnisnya. Persaingan pasar yang ketat juga terjadi pada industri semen di Indonesia. Sistem perdagangan bebas yang berdampak munculnya investor baru melakukan ekspansi bisnis di beberapa sektor seperti industri otomotif, konstruksi, tekstil, property, telekomunikasi, termasuk industri semen, baik dari dalam maupun luar negeri. Naiknya kapasitas produksi semen tidak diimbangi dengan permintaan, sehingga persaingan pada industri semen di Indonesia semakin ketat. Menurut data ASI (Asosiasi Semen Indonesia, 2020), kapasitas produksi semen nasional diperkirakan mencapai 115 juta ton per tahun pada 2020. Sementara, permintaan diperkirakan 72 juta ton. Selama sepuluh tahun terakhir kapasitas produksi semen nasional lebih besar dari jumlah permintaan.

Tabel 1.1 Kapasitas dan Permintaan Semen Nasional, 2010-2020



Sumber : Asosiasi Semen Indonesia (2020)

Kebijakan yang dikeluarkan pemerintah untuk menurunkan harga semen semakin meningkatkan persaingan harga di pasar. Pada kondisi ini, perusahaan dituntut melakukan upaya-upaya terarah untuk meningkatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) pada segala bidang.

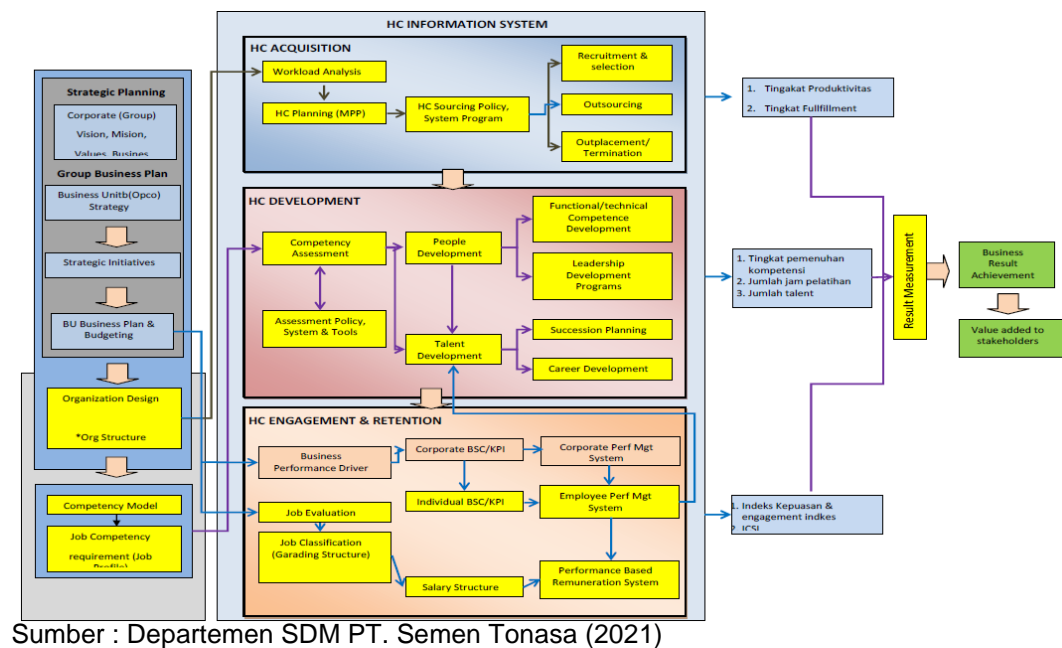
PT. Semen Tonasa yang tergabung dalam Semen Indonesia Group (SIG) dalam menghadapi ketatnya persaingan, melakukan strategi peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan produktivitas perusahaan. Upaya yang dilakukan melalui pengelolaan sumber daya, peningkatan kualitas, dan efisiensi. PT. Semen Tonasa dalam peningkatan produktivitasnya salah satunya dengan menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015. Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dalam perusahaan merupakan suatu langkah yang tepat untuk memenangkan persaingan (Ramadhany dan Supriono, 2017). Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dapat meningkatkan produktivitas karyawan sehingga kinerja perusahaan yang efektif dan efisien dapat dicapai sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan (Nuryanto, 2018). Perusahaan yang telah mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2015 dikategorikan sebagai perusahaan yang menghasilkan produk dan pelayanan terhadap pelanggan telah sesuai standar yang sudah diakui secara internasional. Proses selanjutnya diharapkan seluruh karyawan dapat menerapkan prosedur yang menjadi persyaratan standard ISO secara konsisten dan berkelanjutan (Wahyudi dan Widodo, 2019). Manfaat penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 bagi perusahaan akan memberikan dampak positif terhadap rasa memiliki dari karyawan terhadap perusahaan itu sendiri, tumbuhnya minat pembelajaran bagi keberhasilan dalam bekerja, semua prosedur terdokumentasi dengan baik dan terupdate, instruksi kerja yang akomodatif, alur kerja yang jelas memberikan kesempatan bagi

karyawan baru untuk secara cepat beradaptasi dengan karyawan lama, dan mampu meminimalkan kesalahan dalam bekerja. Manfaat bagi karyawan sendiri adalah meningkatnya kepuasan karyawan dalam bekerja yang berdampak pada kinerja karyawan. Proses bisnis akan berjalan sistematis sehingga akan menuntun karyawan bekerja sistematis pula, tingkat stress karyawan yang diakibatkan oleh ketidakjelasan dengan tidak adanya sistem yang mendukung mereka bekerja diminimalkan, tugas dan tanggung jawab serta beban kerja karyawan akan terukur dan terpantau dengan jelas, dan akan meningkatkan kebanggaan terhadap perusahaan (www.sertifikasiisoindonesia.com). Adapun penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 di PT. Semen Tonasa sejak tahun 1996 dan mengikuti perkembangan revisi ISO sendiri sampai ke versi terbaru saat ini yaitu Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 sejak Mei 2018 (tersertifikasi PT. Sucofindo ISC). Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001, PT. Semen Tonasa dalam meningkatkan kapabilitas karyawan konsisten melakukan asesmen terhadap kompetensi karyawan dan *job requirement* yang dibutuhkan. Asesmen kompetensi dilakukan oleh atasan unit kerja terhadap kompetensi inti, kepemimpinan, dan teknis. Proses asesmen terhadap kapabilitas dilakukan setiap semester untuk kompetensi, setiap triwulan untuk kinerja, dan tiga tahun sekali untuk pembaharuan sertifikasi kompetensi. Hasil asesmen kapabilitas menghasilkan *profile* individu (pemenuhan dan gap kompetensi karyawan), nilai kerja, dan sertifikat profesi/ spesialis sebagai data *Training Need Analysis* dalam menyusun program diklat tahunan dan dasar pelaksanaan *coaching dan counseling*.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Menurut

Aguinis (2014) dalam Masrukin, Hubeis, dan Wijayanto (2018), kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan karyawan (*behaviour*) dan bukan apa yang dihasilkan oleh karyawan dalam pekerjaannya. Kinerja karyawan memiliki tiga dimensi, yakni *task performance*, *contextual performance* dan *counterproductive behaviour*. *Task performance* adalah kecakapan dalam melaksanakan tugas pokok sesuai *job description*. *Contextual performance* adalah perilaku individu yang mendukung lingkungan organisasional, sosial dan psikologis sehingga tugas-tugas teknis inti dapat dijalankan. Dan *Counterproductive behavior* adalah perilaku karyawan yang dapat mengganggu kinerja organisasi meliputi: perilaku seperti ketidakhadiran, terlambat bekerja, meninggalkan pekerjaan, pencurian, dan mabuk dalam kerja.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) PT. Semen Tonasa terintegrasi dalam *Human Capital Information System*, secara garis besar terdiri dari *Human Capital (HC) acquisition*, *HC Development*, dan *HC Engagement and Retention* sesuai gambar berikut.



Gambar 1.1 *Flow Human Capital Information System* PT. Semen Tonasa

Berdasarkan rencana strategi, Departemen SDM mengelola dan mengorganisir tenaga kerja (karyawan) berdasarkan struktur organisasi, *job description* (lingkup tugas dan tanggung jawab) *Associate* sampai dengan level *General Manager*, menetapkan model kompetensi (kamus kompetensi *core*, *leadership*, dan *technical*, *job requirement (job profile)*), menetapkan target *Key Performance Indicator (KPI)* unit dan individu, dan menempatkan karyawan sesuai jumlah dan kualifikasi (pendidikan dan kompetensi) yang disyaratkan, serta hasil penilaian kompetensi (*individual profile*) yang dikelola dalam modul SAP (*System Applications and Products*).

Departemen SDM secara periodik melakukan analisa beban kerja yang dilakukan oleh konsultan dan direview oleh Seksi Evaluasi Kinerja dan Pengukuran Produktivitas.

Kebijakan *HC Development*, bersumber dari model kompetensi, disusun *assessment policy, system* dan *tools*. Hasil asesmen sebagai dasar *People Development* baik terhadap *Functional/ Technical Competency* dan *Leadership Development Program*. Hasil asesmen juga sebagai dasar *Talent Development*, penyusunan *succession Plan* dan *Career Development*.

Kebijakan *HC Engagement and Retention* bersumber dari *Business Plan and Budgeting*, disusun *Indicator Business Performance* yang dituang dalam *Key Performance Indicator (KPI) Corporate (module Corporate Performance Management System-CPMS)* yang dicascade sampai ke KPI Unit dan Individu (*module Employee Performance Management System*). Indikator dalam penilaian kinerja karyawan di PT. Semen Tonasa adalah dengan penilaian (skor) *Key Performance Indicator (KPI)*. Berdasarkan dalam Surat Keputusan Direksi PT.

Semen Tonasa No. 243/ Kpts/ Hk.00.02/ 22.00/ 07-2020 capaian kinerja terdiri dari nilai 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) dengan peringkat kinerja sebagai berikut :

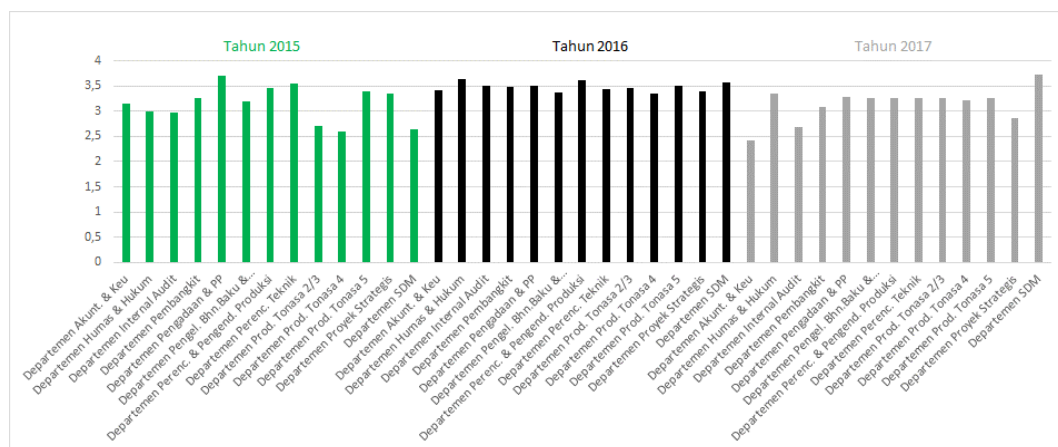
Tabel 1.2 Peringkat Kinerja

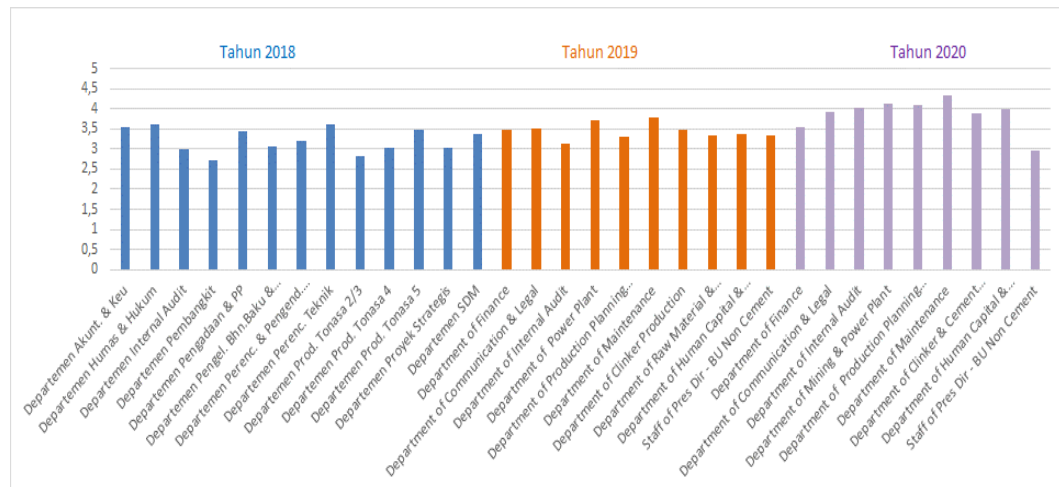
Nilai Akhir Kinerja	Peringkat Kinerja
4.50 – 5.00	FEE: Fully Exceed Expectation , yaitu secara konsisten dan signifikan melampaui ekspektasi kinerja dan menjadi teladan (perilaku dan kinerja).
3.50 – 4.49	PEE: Partly Exceed Expectation yaitu menunjukkan kinerja yang melampaui sebagian besar ekspektasi dan seringkali menjadi teladan (perilaku dan kinerja).
2.50 – 3.49	FEE: Fully Meet Expectation , yaitu secara konsisten memenuhi dan terkadang melampaui ekspektasi kinerja dan standar perilaku yang diharapkan.
1.50 – 2.49	PME: Partly Meet Expectation , yaitu keseluruhan kinerja memenuhi sebagian besar ekspektasi namun masih ada perilaku yang perlu dikembangkan.
< 1.49	DME: Does Not Meet Expectation , yaitu kinerja dan perilaku tidak memenuhi sebagian besar ekspektasi kinerja..

Sumber : Departemen SDM PT. Semen Tonasa (2021)

Nilai rata-rata kinerja karyawan PT. Semen Tonasa ditinjau dari per unit kerja periode tahun 2015 s.d. 2020 disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1.3 Nilai Rata-rata Kinerja Unit Kerja





Sumber : Departemen SDM PT. Semen Tonasa (2021)

Penetapan parameter KPI berdasarkan kinerja terbaik sebelumnya (*best practice*) dan penentuan target berdasarkan *best practice* dan *benchmark* dengan pesaing. Tabel 1.3 menunjukkan bahwa kinerja karyawan per unit kerja PT. Semen Tonasa rata-rata sudah masuk skala memenuhi ekspektasi (2,5 - 3,49) dan mengalami peningkatan bahkan pada tahun 2020 sebagian besar sudah melampaui ekspektasi (3,5 – 4,49). Namun bila ditinjau dari nilai KPI per individu karyawan (tabel 1.4) masih terdapat karyawan yang belum konsisten memenuhi ekspektasi kinerja yang diharapkan bahkan masih ada kinerja karyawan yang tidak memenuhi ekspektasi. Hal ini dapat menjadi ancaman dan gangguan bagi perusahaan dalam upaya pencapaian kinerja unit kerja dan perusahaan. Terlebih lagi manajemen telah mengupayakan langkah-langkah strategis untuk pengembangan kompetensi karyawan, konsisten melaksanakan pelatihan dan peningkatan pengetahuan yang disesuaikan dengan pencapaian kompetensi teknis seluruh karyawan untuk mencapai kinerja *excellent*. Meskipun sebagian

besar kinerja karyawan sudah melampaui ekspektasi khususnya tahun 2020 mencapai 24,77% secara konsisten telah melampaui harapan manajemen.

Tabel 1.4 Nilai Kinerja Karyawan (NKK) Individu

Nilai KPI/ Kinerja Karyawan (NKK)	2018		2019		2020	
	Jumlah Karyawan (Orang)	Persentase (%)	Jumlah Karyawan (Orang)	Persentase (%)	Jumlah Karyawan (Orang)	Persentase (%)
< 1,49 (Does Not Meet Expectation)	9	0,59%	23	2,01%	3	0,27%
1,5 - 2,49 (Partly Meet Expectation)	150	9,91%	16	1,40%	0	-
2,5 - 3,49 (Fully Meet Expectation)	849	56,11%	498	43,46%	163	14,90%
3,5 - 4,49 (Partly Exceed Expectation)	501	33,11%	575	50,17%	657	60,05%
4,5 - 5,00 (Fully Exceed Expectation)	4	0,26%	34	2,97%	271	24,77%

Sumber : Departemen SDM PT. Semen Tonasa

Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan dan Hidayatullah (2017) berjudul “Pengaruh Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Unit Kerja Jember” menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara simultan antara manajemen mutu ISO 9001:2015 dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Dan manajemen mutu ISO 9001:2015 berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Adiarto dan Gultom (2020) berjudul “*The Influence Of Internal Audit and ISO 9001:2015 Quality Management System On Employee Performance*”, penelitian dilakukan di PT. Murni Cahaya Pratama (industri manufaktur penghasil cat), menjelaskan bahwa internal audit dan penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ismaini dan Gunawan (2019) terhadap 157 perusahaan manufaktur di Batam menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh Sistem Manajemen Mutu

ISO 9001. Dan menurut Suryadari, Hardjomidjojo, dan Zakaria (2019) dalam penelitiannya di PT. PCM (industri manufaktur *mold* dan produk injeksi) Bogor, menyimpulkan bahwa karakteristik individu dan gaya kepemimpinan melalui komitmen organisasi secara bersama-sama tidak memberikan pengaruh nyata terhadap efektivitas implementasi ISO 9001 di PT. PCM.

Perbedaan pendapat tersebut juga menjadi hal yang menarik untuk diteliti dengan objek dan variabel yang berbeda dengan penelitian sebelumnya. Objek penelitian ini adalah PT. Semen Tonasa yang tergabung dalam holding industri semen PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, merupakan perusahaan persemenan terbesar di Kawasan Timur Indonesia (KTI) terletak di Kabupaten Pangkep dengan kapasitas produksi terpasang 5.980.000 ton semen per tahun, yang telah menerapkan TQM dalam bentuk implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2015. Judul yang diambil dalam penelitian ini adalah :
“ Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Semen Tonasa) “.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang bahwa melalui penerapan TQM dalam prinsip manajemen mutu ISO 9001: 2015 di PT. Semen Tonasa sebagai salah satu upaya meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai keunggulan bersaing. Menurut Efansyah dan Nugraha (2019) dalam bukunya berjudul “Perkembangan dan Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015” bahwa pada penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dilandasi 7 (tujuh) prinsip manajemen mutu, yaitu fokus kepada pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan orang, pendekatan proses, perbaikan berkelanjutan, keputusan

berdasarkan bukti, dan hubungan antar manajemen. Tujuh prinsip dalam menjalankan manajemen mutu ISO 9001: 2015 tersebut menjadi variabel TQM untuk diteliti. Sehingga dirumuskan pertanyaan penelitian (*question research*) sebagai berikut :

1. Apakah fokus pelanggan (*customer focus*) berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan?.
2. Apakah kepemimpinan (*leadership*) berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan?.
3. Apakah keterlibatan orang (*engagement of people*) berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan?.
4. Apakah pendekatan proses (*process approachment*) berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan?.
5. Apakah perbaikan berkelanjutan (*continual improvement*) berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan?.
6. Apakah pengambilan keputusan berdasarkan bukti (*evidence-based decision making*) berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan?.
7. Apakah manajemen relasional (*relationship management*) berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan?.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dijelaskan, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh fokus pelanggan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

3. Untuk menganalisis pengaruh keterlibatan orang terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh pendekatan proses terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menganalisis pengaruh perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menganalisis pengaruh pengambilan keputusan berdasarkan bukti terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk menganalisis pengaruh manajemen relasional terhadap kinerja karyawan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memiliki kontribusi bagi pihak-pihak terkait, antara lain :

1.4.1. Kegunaan Teoretis

Hasil dari penelitian diharapkan dapat bermanfaat untuk pengkinian dari penelitian sebelumnya sebagai bahan informasi yang dapat memberikan manfaat bagi penelitian lain yang serupa serta berguna untuk pengembangan ilmu terutama implementasi sistem manajemen mutu kaitannya terhadap kinerja karyawan pada organisasi secara umum.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi dan sebagai bahan evaluasi penerapan sistem manajemen mutu di PT Semen Tonasa mengingat penulis merupakan salah satu karyawan di perusahaan tersebut. Disamping itu juga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam

tentang sistem manajemen mutu terhadap kinerja karyawan untuk peningkatan kinerja perusahaan sehingga mencapai keunggulan bersaing terutama pada industri persemenan.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi sebagai pertimbangan manajemen PT. Semen Tonasa dalam merumuskan dan menentukan strategi, kebijakan, dan program peningkatan kinerja perusahaan melalui penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini sebagai gambaran secara keseluruhan dalam penelitian ini, secara sistematis tersusun sebagai berikut:

BAB I. PENDAHULUAN

Dalam bab pendahuluan berisikan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian baik secara teoritis, praktis maupun kebijakan, serta sistematika penulisan.

BAB II . TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab tinjauan pustaka berisikan uraian teori Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 dan hubungannya dengan kinerja, serta dilanjutkan hasil penelitian terdahulu.

BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Dalam bab kerangka konseptual dan hipotesis berisi tentang gambaran terhadap kerangka pemikiran teoritis dan hipotesis yang akan diuji.

BAB IV. METODE PENELITIAN

Dalam bab metode penelitian menjelaskan pendekatan yang dilakukan dalam menuliskan penelitian tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, dan teknik analisis data.

BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menjelaskan hasil analisis data yang menguraikan mengenai gambaran umum responden, proses & hasil analisis data serta pengujian hipotesis. Berisi jawaban pertanyaan penelitian atau rumusan masalah, menafsirkan temuan-temuan, mengintegrasikan hasil dan temuan pada ilmu atau teori yang telah mapan.

BAB VI. PENUTUP

Menjelaskan kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi teoritis dan manajerial serta keterbatasan termasuk agenda penelitian mendatang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori Dan Konsep

2.1.1. Definisi Mutu

Mutu (kualitas) berasal dari kata Latin 'qualis' yang berarti 'seperti apa adanya'. Secara umum mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya). Sistem manajemen mutu secara internasional (ISO) menurut Yuri dan Nurcahyo (2013) adalah sistem manajemen mutu yang terdiri dari persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian sistem manajemen mutu yang bertujuan menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. Persyaratan tersebut dapat merupakan kebutuhan spesifik pelanggan, dimana perusahaan bertanggung jawab untuk memenuhinya. Menurut Goetsch & Davis dalam Tjiptono & Chandra (2016) bahwa mutu sebagai kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Delapan dimensi mutu menurut Yuri dan Nurcahyo (2013) yakni :

1. Kinerja (*performance*), karakteristik operasi suatu produk utama.
2. Ciri-ciri atau karakteristik pelengkap atau tambahan (*feature*).
3. Keandalan (*reliability*), probabilitas suatu produk tidak berfungsi atau gagal.
4. Kesesuaian dengan memenuhi standar-standar sebelumnya (*conformance*).

5. Daya Tahan; berapa lama dapat terus digunakan (*durability*).
6. Kemampuan melayani; kecepatan, kompetensi, kenyamanan, kemudahan dalam pemeliharaan, dan penanganan keluhan yang memuaskan (*serviceability*).
7. Estetika; corak, rasa, dan daya Tarik produk (*aesthetic*).
8. Citra dan reputasi serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya (*perception*).

Menurut Garvin dalam Tjiptono (2012) ada lima perspektif mutu yang berkembang saat ini, yaitu :

1. *Transcendental Approach*

Perspektif ini menegaskan bahwa orang hanya bisa belajar memahami mutu melalui pengalaman yang didapatkan dan eksposur berulang kali.

2. *Product-Based Approach*

Perspektif ini mengasumsikan bahwa mutu merupakan karakteristik, komponen atau atribut objektif yang dapat dikuantitatifkan dan dapat diukur.

3. *User-Based Approach*

Perspektif ini didasarkan pada pemikiran bahwa mutu tergantung pada orang yang menilainya. Perspektif yang bersifat subyektif dan *demand oriented* ini juga menyatakan bahwa setiap pelanggan memiliki kebutuhan dan keinginan masing-masing yang berbeda satu sama lain, sehingga mutu bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakan.

4. *Manufacturing-Based Approach*

Perspektif ini berfokus pada praktik-praktik perkerajaan dan pemanufakturan, serta mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian atau kecocokan dengan persyaratan.

5. Value-Based Approach

Perspektif ini memandang mutu dari aspek nilai (*value*) dan harga (*price*). Kualitas dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki mutu paling bernilai adalah barang atau jasa yang paling tepat dibeli.

2.1.2. Evolusi Manajemen Mutu

Aziz (2019) menjelaskan bahwa Evolusi manajemen mutu dimulai pada tahun 1920-an sampai 1960-an. Teori statistik awalnya diadopsi untuk inspeksi produk dengan standardisasi adalah sistem kontrol mutu produk dalam sistem produksi. Pada tahun 1960 sampai tahun 1970, konsep kontrol mutu telah menjadi keunggulan perusahaan Jepang. Perusahaan barat mempelajari pengalaman perusahaan Jepang dalam menerapkan sistem jaminan mutu selama tahun 1980 dan menerapkan keberhasilan ini untuk meningkatkan mutu/ jasa mereka di pasar negara berkembang. Pada 1990-an, *Total Quality Management* (TQM) diakui sebagai Sistem Manajemen Mutu yang telah membantu organisasi di banyak negara untuk meningkatkan kinerja mereka.



Sumber : *Total Quality Management* : Tahapan Implementasi TQM dan Gugus Kendali Mutu (Aziz, 2019).

Gambar 2.1. Evolusi Manajemen Mutu

2.1.3. Sejarah Sistem Manajemen Mutu ISO 9001

Witara, K (2017) dalam bukunya "Memahami Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015" menjelaskan sejarah Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 dimulai dari dunia militer sejak masa perang dunia kedua. Pada tahun 1943, pasukan Inggris membutuhkan banyak *supplier* dalam penyediaan alat persenjataan dan amunisinya. Untuk memenuhi kebutuhan standar mutu mereka menetapkan standar seleksi *supplier* tersebut. Dua puluh tahun kemudian yaitu tahun 1963, departemen pertahanan Amerika mengeluarkan standar untuk kebutuhan militer yaitu MIL-Q-9858A. Kemudian standar ini diadopsi oleh NATO menjadi AQAP-1 (*Allied Quality Assurance Publication_1*), dan diadopsi oleh militer Inggris sebagai DEF/STAN 05-8 yang berkembang menjadi BS-5750 pada tahun 1979. Atas usulan *American National Standard Institute* kepada Inggris, maka pada tahun 1987 melalui *International Organization for Standardization* (ISO) standar BS-5750 berubah nama menjadi ISO 9001:1987. Versi 1987 menekankan pada aspek *Quality Assurance*, aspek QA dan *Production*, dan *Quality Assurance for Testing*. Konsen utamanya adalah pada inspeksi produk di proses akhir.

Perkembangan berikutnya bahwa mutu bukan hanya pada aspek *final inspection* tetapi lebih pada perlunya tindakan pencegahan (*prevention action*) untuk menghindari kesalahan pada proses, sehingga muncul ISO 9001 versi 1994. Versi 1994 lebih fokus pada proses *manufacturing* dengan banyak prosedur yang harus didokumentasi sebagai pemenuhan standar sehingga sulit diaplikasikan pada organisasi bisnis kecil.

Pada tahun 2000 lahir revisi atas *technical review* versi 1994 yaitu versi ISO 9001:2000. Organisasi sekecil apapun dapat mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2000.

Pada perkembangan berikutnya versi 2008 lahir sebagai bentuk penyempurnaan atas revisi tahun 2000. Perbedaannya adalah pada penekanan efektivitas proses dalam organisasi tersebut. SMM ISO 9001:2008 menekankan pada tindakan perbaikan dan pencegahan yang dilakukan harus secara efektif berdampak positif pada perubahan proses.

Versi terbaru dari Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 adalah versi tahun 2015 yang dikenal dengan SMM ISO 9001:2015.

2.1.4. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015

Hasil ketetapan *Final Draft International Standard* (FDIS) pada bulan Pebruari 2015 selanjutnya disampaikan kepada Sekretariat Komisi Teknis untuk didistribusikan kepada anggota tetap ISO guna mendapatkan suara persetujuan. Setelah final draft SMM ISO 9001:2015 mendapat 75% dari jumlah suara anggota, maka pada tanggal 23 September 2015 ditetapkan standar baru Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 sebagai Standar Internasional yang menggantikan ISO 9001:2008. Adapun perubahan dari versi sebelumnya secara umum yaitu : Lebih menekankan pengembangan sistem manajemen mutu sesuai kebutuhan spesifik pada setiap bagian organisasi, keterlibatan dan tanggung jawab setiap personil untuk menyelaraskan mutu dengan strategi bisnis, berbasis risiko melalui identifikasi pada seluruh proses sistem manajemen untuk mendorong perbaikan berkelanjutan, dan mengurangi aspek dokumentasi sebagai panduan sehingga hanya informasi dan format yang dibutuhkan saja untuk didokumentasikan (Efansyah dan Nugraha, 2019). Satu-satunya cara untuk membangun sistem manajemen mutu berdasarkan ISO 9001:2015 agar mendapatkan manfaat secara efektif adalah dengan membangun sistem

manajemen mutu organisasi dengan pendekatan proses (Tukiran, 2016). Dimulai dari memahami rencana strategis organisasi yang merupakan bagian penting dalam melakukan pemetaan bisnis proses. Seluruh kegiatan organisasi pada hakikatnya adalah menciptakan nilai tambah kepada *stakeholder*. Rangkaian kegiatan yang menggunakan sumber daya yang dikelola dengan baik sehingga penciptaan nilai tambah yang direncanakan dapat terjadi dengan terkendali dan dirasakan oleh pelanggan secara konsisten. Rangkaian kegiatan kerja dalam rangka penciptaan nilai tambah dan penentuan sumber daya terutama manusia dan organisasi merupakan inti dari pemetaan bisnis proses.

Untuk dapat memenuhi persyaratan dalam standar ISO 9001:2015 di dalam semua SOP (*System Operating Procedure*) dan IK (Instruksi Kerja) organisasi, maka perlu dipahami apa yang dimaksud dalam setiap klausul persyaratan tersebut. Persyaratan dalam klausul ISO 9001:2015 bukan menjadi dasar untuk menyusun SOP melainkan untuk memasukkan persyaratan tersebut ke dalam setiap bagian kriteria SOP yang telah disusun berdasarkan peta bisnis proses organisasi (Tukiran, 2016). Adapun klausul persyaratan Standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 seperti pada tabel berikut.

Tabel. 2.1. Daftar klausul persyaratan Standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015

No. Klausul	Nama Klausul	No. Klausul	Nama Klausul	No. Klausul	Nama Klausul
1.0	Ruang Lingkup	7.1.5	Pemantauan dan Pengukuran Sumber Daya	8.4.2	Jenis dan Jangkauan Pengendalian
2.0	Acuan Normatif	7.1.5.1	Umum	8.4.3	Informasi untuk Penyedia Eksternal
3.0	Definisi dan Istilah	7.1.5.2	Mampu Telusur Pengukuran	8.5	Produksi dan Penyediaan Jasa
4.0	Konteks Organisasi	7.1.6	Pengetahuan Organisasi	8.5.1	Pengendalian Penyediaan Produksi dan Jasa
4.1	Konteks dan Pemahaman Terhadap Organisasi	7.2	Kompetensi	8.5.2	Identifikasi dan Mampu Telusur Produk
4.2	Pemahaman Harapan dan Kebutuhan Pihak Berkepentingan	7.3	Kepedulian	8.5.3	Barang Milik Pelanggan atau Penyedia Eksternal
4.3	Menetapkan Lingkup Sistem Manajemen Mutu	7.4	Komunikasi	8.5.4	Pengawetan atau Perlindungan
4.4	Sistem Manajemen Mutu dan Prosesnya	7.5	Informasi Terdokumentasi	8.5.5	Kegiatan Pasca Penyerahan
5.0	Kepemimpinan	7.5.1	Umum	8.5.6	Pengendalian Perubahan
5.1	Komitmen Manajemen	7.5.2	Membuat dan Memutakhirkan	8.6	Pelepasan Produk dan Jasa
5.1.1	Umum	7.5.3	Pengendalian Informasi Terdokumentasi	8.7	Pengendalian Ketidaksesuaian
5.1.2	Fokus Kepada Pelanggan	8.0	Operasi	9.0	Evaluasi Kinerja
5.2	Kebijakan Mutu	8.1	Perencanaan dan Pengendalian Operasi	9.1	Pemantauan, Pengukuran, Analisis, dan Evaluasi

5.2.1	Mengembangkan Kebijakan Mutu	8.2	Persyaratan Produk dan Jasa	9.1.1	Umum
5.2.2	Komunikasi Kebijakan Mutu	8.2.1	Komunikasi Pelanggan	9.1.2	Kepuasan Pelanggan
5.3	Peran Organisasi, Tanggungjawab, dan Kewenangan	8.2.2	Penentuan Persyaratan Produk dan Jasa	9.1.3	Evaluasi dan Analisis
6.0	Perencanaan	8.2.3	Tinjauan Persyaratan Produk dan Jasa	9.2	Internal Audit
6.1	Tindakan pada Peluang dan Risiko	8.3	Desain dan Pengembangan	9.3	Tinjauan Manajemen
6.2	Sasaran Mutu dan Rencana untuk mencapainya	8.3.1	Umum	9.3.1	Umum
6.3	Rencana untuk Perubahan	8.3.2	Rencana Desain dan Pengembangan	9.3.2	Masukan Tinjauan Manajemen
7.0	Pendukung	8.3.3	Masukan Desain dan Pengembangan	9.3.3	Keluaran Tinjauan Manajemen
7.1	Sumber Daya	8.3.4	Pengendalian Desain dan Pengembangan	10.0	Peningkatan
7.1.1	Umum	8.3.5	Keluaran Desain dan Pengembangan	10.1	Umum
7.1.2	Manusia	8.3.6	Perubahan Desain dan Pengembangan	10.2	Ketidaksesuaian dan Tindakan Koreksi
7.1.3	Infrastruktur	8.4	Pengendalian Proses, Produk, dan Jasa yang Disediakan Eksternal	10.3	Perbaikan Berkelanjutan
7.1.4	Lingkungan untuk Operasi dari Proses	8.4.1	Umum		

Sumber : Perkembangan dan Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 (Efansyah dan Nugraha, 2019)

Perubahan pendekatan manajemen dan struktur persyaratan pada standar sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dibandingkan pada versi baru 9001:2015, secara umum yaitu :

1. Lebih menekankan kepada pendekatan pengembangan sistem manajemen mutu sesuai dengan kebutuhan spesifik pada setiap bagian di dalam suatu organisasi.
2. Mempersyaratkan kepada setiap personil di dalam organisasi harus terlibat dan bertanggung jawab untuk menyelaraskan faktor masalah mutu dengan strategi bisnis yang lebih luas.
3. Mempersyaratkan berpikir berbasis risiko melalui identifikasi dan penetapan rencana pengelolaan risiko pada seluruh proses sistem manajemen, sebagai perangkat pengendalian untuk mendorong perbaikan secara berkelanjutan.
4. Mendorong upaya mengurangi aspek dokumentasi sebagai paduan dan bukti proses sehingga organisasi dapat memutuskan informasi dan format yang sesuai dibutuhkan untuk didokumentasikan.

Sejak ISO 9001:2000 diterbitkan, telah mengembangkan delapan prinsip manajemen mutu yang merupakan suatu landasan ideologis dari seluruh pasal-pasal persyaratan yang dikembangkan. Kedelapan prinsip tersebut adalah fokus kepada pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan semua orang, pendekatan proses, pendekatan sistem kepada manajemen, peningkatan berkelanjutan, pendekatan fakta sebagai dasar pengambilan keputusan, dan kerja sama saling menguntungkan. Dalam SMM ISO 9001:2015 delapan prinsip manajemen mutu tersebut disederhanakan menjadi tujuh yaitu : (Efansyah dan Nugraha, 2019)

1. Fokus Pelanggan (*Customer Focus*).

Fokus ini sama dengan prinsip mutu versi sebelumnya. Pelanggan adalah semua orang yang menuntut organisasi untuk memenuhi standar kualitas tertentu, dan karena itu memberikan pengaruh pada kinerja organisasi (Ibrahim dan Rusdiana , 2021). Memahami dan mengelola proses-proses yang saling berhubungan sebagai sebuah sistem yang berkontribusi terhadap efektifitas dan efisiensi organisasi dalam meraih hasil yang diinginkan. Pendekatan ini menggerakkan organisasi untuk mengontrol keterkaitan antar proses-proses yang ada di sistem, sehingga kinerja keseluruhan organisasi dapat ditingkatkan. Dalam mengelola aktivitas untuk dapat memenuhi kebutuhan dan persyaratan pelanggan, tentunya diperlukan input sumber daya, model organisasi, tahapan dan mekanisme proses yang saling mendukung dalam interaksinya. Semuanya diarahkan guna memenuhi kebutuhan pelanggan (Efansyah dan Nugraha, 2019). Sesuai persyaratan standar ISO 9001:2015 bahwa organisasi harus menetapkan, menerapkan, memelihara, dan meningkatkan sistem manajemen mutu secara berkelanjutan, termasuk proses dan interaksinya yang diperlukan.

2. Kepemimpinan (*Leadership*).

Prinsip ini merupakan prinsip yang tidak berubah dari prinsip-prinsip manajemen mutu pada ISO 9001: 2008. Kepemimpinan dalam suatu organisasi mempunyai tanggung jawab penuh untuk menentukan arah dan tujuan organisasi yang pada umumnya dituangkan dalam Kebijakan Mutu dan Visi Misi Perusahaan. Klausul 5 pada ISO 9001:2015 mensyaratkan manajemen puncak menunjukkan bahwa pihaknya secara aktif terlibat dalam dan melakukan kegiatan kunci pada sistem manajemen mutu. Tidak cukup

lagi bagi manajemen puncak hanya sekedar memastikan bahwa kegiatan sistem manajemen mutu terlaksana. Manajemen puncak harus terlibat aktif dalam pengoperasian manajemen mutu. Dan prinsip mutu harus tertanam dalam operasi bisnis rutin, bukan dalam kegiatan yang terpisah dan diskrit (Ridho, 2018). Pemimpin tertinggi atau top manajemen harus menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari organisasi secara tertulis dan pelaksanaan sehari-hari dengan menciptakan dan memelihara lingkungan internal dimana karyawan terlibat secara penuh untuk pencapaian sasaran organisasi (Witara, 2017). Keefektifan kepemimpinan dalam upaya penumbuhan mutu akan dapat dilihat dari beberapa hal berikut (Prabowo, 2017) :

- Pemimpin harus sangat memahami tentang sistem dan kendala-kendala sistemik di organisasinya.
- Pemimpin harus mampu memastikan bahwa sistem manajemen mutu telah memiliki kebijakan dan sasaran yang selaras dengan konteks organisasi dan arah strategis organisasi.
- Pemimpin harus mampu memastikan bahwa persyaratan sistem manajemen mutu ke dalam proses bisnis yang ada dalam organisasi.
- Pemimpin harus mempromosikan kepeduliannya terhadap pendekatan proses dan pemikiran berbasis resiko.
- Pemimpin harus memastikan ketersediaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sistem manajemen mutu yang direncanakan.
- Pemimpin harus mampu mengkomunikasikan pentingnya manajemen mutu yang efektif dan kesesuaiannya terhadap persyaratan sistem manajemen mutu.

- Pemimpin harus memastikan sistem manajemen mutu mencapai hasil yang direncanakan.
- Pemimpin harus melibatkan, mengarahkan dan mendukung orang untuk berkontribusi pada keefektifan sistem manajemen mutu.
- Pemimpin harus mempromosikan peningkatan. Peningkatan adalah ujung dari peningkatan mutu.
- Pemimpin harus mendukung pemimpin-pemimpin lain untuk memperlihatkan peran dan unjuk kerja yang berkualitas.

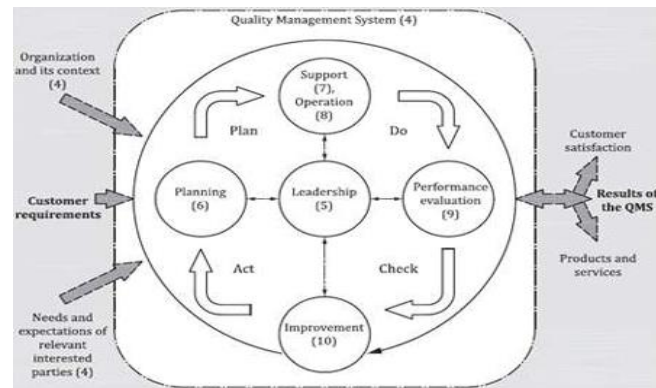
3. Keterlibatan Orang (*Engagement Of People*).

Prinsip ini juga sama dengan versi sebelumnya merupakan hal yang mendasar bagi organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten, diberdayakan dan terlibat secara aktif dalam penciptaan nilai tambah organisasi yang akhirnya akan dirasakan oleh pelanggan dan seluruh stakeholder (Tukiran, 2016). Dijelaskan bahwa dalam suatu organisasi setiap pegawai merupakan pegawai kompeten, dapat diberdayakan, dan dapat dilibatkan dalam menjalankan proses bisnisnya. Dengan kata lain, tidak ada pegawai yang pekerjaannya dianggap tidak penting oleh organisasi. Bahkan, seorang office boy yang pekerjaannya hanya membersihkan kantor harus dianggap penting oleh organisasi. Prinsip keterlibatan orang menekankan pada pentingnya aspek kompetensi, pemberdayaan dan keterlibatan seluruh pegawai, karena keseluruhan aspek tersebut dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai. Kaitannya dengan prinsip keterlibatan orang, organisasi perlu melakukan usaha agar setiap pegawai berkomitmen untuk selalu berusaha mencapai tujuan organisasi berdasarkan nilai-nilai yang diyakini organisasi, dan agar setiap pegawai selalu termotivasi

untuk memberikan kontribusinya dalam mencapai keberhasilan organisasi. Lebih lanjut, dengan menerapkan prinsip keterlibatan pegawai, maka setiap pegawai akan memiliki persepsi yang lebih baik dengan pekerjaannya; mereka akan lebih memikirkan tindakan perbaikan terhadap pekerjaannya; akan terjadi umpan-balik yang positif antara pegawai dengan supervisor; kualitas hubungan kerja antara pegawai menjadi lebih baik; dan komunikasi antara pegawai menjadi efektif (Rundle, 2015).

4. Pendekatan Proses (*Process Approach*)

Sama dengan prinsip mutu versi sebelumnya, namun menggabungkan prinsip pendekatan manajemen sesuai prinsip PDCA. Pendekatan proses, berpikir berbasis risiko, merupakan model pendekatan baru dari hasil revisi ISO 9001:2015. Model pendekatan berpikir berbasis risiko secara substansi menggantikan model pendekatan tindakan pencegahan pada standar ISO 9001 versi sebelumnya (Efansyah dan Nugraha, 2019). Seperti ilustrasi gambar berikut, pada dasarnya pendekatan berpikir berbasis risiko seperti cara berpikir positif manusia dalam kehidupan pada saat menghadapi atau akan melakukan suatu tindakan, selalu sadar bahwa hasil tindakan tersebut berpotensi tidak dapat mencapai hasil yang diharapkan atau ada risiko yang terjadi.



Sumber : Cara Singkat Memahami Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dan Implementasinya (Witara, 2017).

Gambar 2.2. Model struktur standar sesuai siklus PDCA

Prinsip pendekatan proses mempercayai bahwa suatu hasil dapat menjadi lebih efektif dan efisien, ketika kegiatan-kegiatan yang dikelola menjadi suatu proses yang saling terkait dan berfungsi sebagai sistem yang koheren. Esensi pentingnya prinsip ini adalah sistem manajemen mutu dibangun atas dasar adanya hubungan proses yang saling terkait dan bersama-sama mengarah pada pencapaian tujuan organisasi yang merefleksikan kepuasan dari pihak-pihak yang berkepentingan. Lebih lanjut, prinsip pendekatan proses menjelaskan bahwa proses-proses dalam sebuah organisasi harus terstruktur dan mengarah pada tujuan tertentu dengan cara yang paling efisien dan efektif. Beberapa manfaat dengan memperhatikan prinsip ini, antara lain dapat membantu organisasi dalam menentukan berbagai kegiatan yang diperlukan untuk mencapai/ mendapatkan hasil yang diinginkan secara sistematis; dapat membantu organisasi dalam membangun tanggung jawab yang jelas dan akuntabilitas pengelolaan berbagai kegiatan kunci; dapat membantu organisasi dalam menganalisis dan mengukur kemampuan kegiatan utamanya; dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi interface dari

kegiatan kunci baik di dalam maupun antarfungsi organisasi; dapat membantu organisasi dalam mengevaluasi risiko, konsekuensi dan dampak dari kegiatan-kegiatan yang terkait dengan para pelanggan, pemasok dan pihak lain yang berkepentingan; dapat membantu organisasi dalam penataan sistem untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif dan efisien dan memahami saling ketergantungan antara proses dari sistem; dapat membantu organisasi dalam memberikan pemahaman yang lebih baik tentang peran dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama, sehingga dapat mengurangi hambatan dan penargetan lintas fungsional, serta dapat mendefinisikan dengan lebih mudah bagaimana kegiatan-kegiatan spesifik dalam sebuah sistem harus beroperasi (Rundle, 2015). Menurut Tukiran (2016) dengan memahami dan mengelola organisasi sebagai suatu sistem berbasis proses, maka dinamika organisasi dapat dikelola dengan baik. Setiap persoalan yang timbul dapat didiagnosis dengan tepat melalui analisis dari peta proses organisasi. Pemetaan proses ini juga dapat merupakan landasan bagi organisasi dalam rangka meningkatkan kinerjanya melalui peningkatan kinerja prosesnya.

5. Perbaikan Berkelanjutan (*Continual Improvement*).

Sama dengan prinsip pada versi sebelumnya menjelaskan bahwa untuk mencapai kesuksesan, organisasi harus memiliki fokus perbaikan yang berkelanjutan. Perbaikan berkelanjutan dapat mempertahankan tingkat kinerja organisasi dan dapat bereaksi terhadap perubahan yang terjadi baik dalam kondisi internal dan eksternal organisasi, serta dapat menciptakan peluang baru. Dalam manajemen mutu, tindakan perbaikan dapat dilakukan dengan peningkatan efisiensi dan efektifitas organisasi. Prinsip perbaikan

dalam manajemen mutu menekankan pentingnya organisasi untuk memberikan pelatihan kepada pegawainya terkait dengan metode dan alat perbaikan dalam organisasi, dan membuat peningkatan produk, proses, dan sistem yang objektif untuk setiap individu dalam organisasi (Rundle, 2015). Perbaikan (*improvement*) harus merupakan sasaran tetap dari organisasi. Hal yang harus diperhatikan adalah : (Witara, 2017)

- Setiap personil membuat peningkatan berkesinambungan pada produk, proses, dan sistem.
 - Membuat ide-ide baru dan pemecahan melalui terobosan perbaikan.
 - Secara periodik membandingkan dengan kriteria lain dengan kategori memuaskan untuk mengidentifikasi perbaikan.
 - Secara terus menerus memperbaiki efisiensi dan efektivitas dari semua proses.
 - Melaksanakan identifikasi risiko dan pencegahan pada saat proses perencanaan.
 - Melaksanakan pelatihan kepada semua karyawan dalam hal metode dan alat-alat untuk melakukan perbaikan.
 - Membuat pengukuran dan sasaran untuk pedoman dan jalan perbaikan.
6. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Bukti (*Evidence-Based Decision Making*).

Sama pada prinsip versi sebelumnya bahwa keputusan yang didasarkan kepada analisis dan evaluasi data dan informasi merupakan hal yang akan mendorong tercapainya hasil yang diinginkan. Dalam manajemen mutu, bukti diartikan sebagai informasi yang menunjukkan atau membuktikan bahwa

sesuatu memang ada atau sesuatu adalah benar. Bukti dapat dikumpulkan dengan melakukan observasi, pengukuran, test, atau dengan metode lain yang sesuai. Organisasi harus memastikan bahwa data/ informasi yang diperoleh adalah cukup akurat dan dapat diandalkan. Organisasi juga harus membuat data dapat diakses oleh para pegawai yang membutuhkannya. Selain itu, organisasi harus menganalisis data menggunakan alat analisis dan evaluasi yang tepat (Rundle, 2015). Analisis berbasis bukti mengarah ke keputusan dengan objektivitas yang lebih besar dan kepercayaan diri. Hal-hal yang harus dilakukan adalah : (Witara, 2017)

- Melakukan pengujian dan mengumpulkan data dan informasi yang relevan.
- Menjamin data dan informasi tersebut dengan akurat, dapat dipertanggung jawabkan dan dapat diperoleh.
- Menganalisis data dan informasi dengan menggunakan metode yang benar.
- Memahami penggunaan teknik-teknik statistik.
- Membuat keputusan dan menindaklanjuti berdasarkan hasil analisis dan pengalaman.

7. Manajemen Relasional (*Relationship Management*).

Prinsip baru yang menggantikan prinsip versi sebelumnya hubungan saling menguntungkan dengan pemasok (supplier). Manajemen relasional menjelaskan bahwa untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan, organisasi harus mengelola hubungan dengan berbagai pihak yang berkepentingan. Dalam manajemen mutu dijelaskan bahwa organisasi perlu menjaga hubungan yang baik dengan pihak-pihak yang berkepentingan

karena pihak-pihak tersebut dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Kesuksesan organisasi secara berkelanjutan akan lebih mungkin dicapai ketika organisasi tersebut dapat mengelola hubungan dengan pihak yang berkepentingan, sehingga organisasi dapat mengoptimalkan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Prinsip manajemen relasional menekankan pentingnya organisasi untuk melakukan kerjasama yang saling menguntungkan, sehingga tidak ada pihak yang dirugikan, menetapkan pengembangan dan perbaikan kegiatan bersama, menginspirasi, mendorong, dan mengakui prestasi yang dicapai pemasok, melakukan komunikasi secara jelas dan terbuka dengan para pemegang saham, mengidentifikasi dan memilih pemasok kunci, dan menetapkan hubungan dengan menyeimbangkan keuntungan jangka pendek dengan pertimbangan jangka panjang (Rundle, 2015). Pada ISO 9001:2015, klausul 4.2, mengidentifikasi kemungkinan pihak yang berkepentingan sebagai pelanggan langsung, pengguna akhir, pemasok, distributor, pengecer, dan regulator (Witara, 2017).

2.1.5. Kinerja Karyawan

Ibrahim dan Rusdiana (2021) mengemukakan bahwa kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu : kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja seorang karyawan baik dari segi kualitas maupun

kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Kinerja karyawan secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para karyawan untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Memudahkan pengkajian kinerja pegawai/ karyawan, Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2011) yang berjudul "Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja", mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu : kualitas kerja (*quality of work*), ketepatan waktu (*pomptness*), inisiatif (*initiative*), kemampuan (*capability*), dan komunikasi (*communication*). Menurut BSIGroup (2015) dalam Tukiran (2016) bahwa dengan merencanakan melakukan adopsi standar ISO 9001:2015 menjadi sistem manajemen mutu organisasi akan memberikan peluang kepada karyawan yang hebat dalam organisasi mengambil bagian dalam proses persiapan dan pelaksanaannya sehingga akan mendorong antusiasme internal untuk membuat perubahan dalam organisasi. Sebaliknya jika adopsi dilakukan pada akhir masa transisi, maka akan membuat semua orang dalam organisasi mendapat tekanan waktu yang tidak perlu. Dengan mengadopsi ISO 9001:2015 lebih awal akan memastikan organisasi memiliki lebih banyak waktu untuk mengalokasikan sumber daya dan sistem yang ada akan bekerja lebih baik untuk organisasi dalam sistem manajemen mutu organisasi. Sangat penting bagi perusahaan untuk menggunakan sistem manajemen yang baik, yang dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya (Alhudri dan Heriyanto, 2015). Salah satu sistem manajemen kualitas yang banyak digunakan adalah TQM (*Total Quality Management*).

2.2. Tinjauan Empiris

Berdasarkan hasil telaah terhadap sejumlah penelitian terdahulu, berikut ini penelitian yang relevan dengan dampak implementasi Sistem Manajemen Mutu terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu

No	Judul, Peneliti, Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>Analysis Of Implementation Level And Barriers In Implementing Quality Management System ISO 9001 In Electricity Sector Company: A Case Of PT. ABC.</i> (Hendarto, Kusumastuti, 2021)	<i>Factor Analysis is used to measure validity of each indicators, and Crobach's Alpha is used to asses the reliability of variables</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pendekatan proses memiliki skor tertinggi sebesar 4,893. - Fokus pelanggan, pengambilan keputusan, manajemen relasional, kepemimpinan, dan <i>improvement</i> diatas 4,500. - Implementasi terendah adalah keterlibatan orang sebesar 4,330.
2	<i>The Use Of Structural Equation Model (SEM) To Evaluate The Effectiveness Of ISO 9001 Quality Management System (QMS) On The Performance Of Oil And Gas Drilling Companies.</i> (Harthy et al., 2020)	<i>Structural Equation Modelling - Partial Least Squares method</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hasil SEM menunjukkan bahwa pencegahan faktor ketidaksesuaian memiliki ukuran efek tertinggi 35,92%. - Tujuan yang tersisa memiliki efek moderat pada efektivitas SMM dengan

			<p>peringkat CI = 26,042% dan RBT = 25,271%.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sasaran yang tersisa adalah L&C dan CF dengan nilai 24,264% dan 23,023%. - Skor terkecil adalah dengan CFW sebesar 16,607%.
3	<p><i>Did Quality Management System ISO 9001 Version 2015 Influence Business Performance? Evidence From Indonesian Hospital. (Noviantoro et al., 2020)</i></p>	<p><i>SEM Method with Smart PLS</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prinsip fokus pelanggan (X1), Kepemimpinan (X2), Keterlibatan Orang (X3) Pendekatan Proses (X4), <i>Improvement</i> (X5), Pengambilan Keputusan Berdasarkan Bukti (X6), dan Manajemen Relasional (X7) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y).
4	<p>Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Pada Kinerja Karyawan Konstruksi. (Ramadhan, Broto, 2019)</p>	<p>Analisis Regresi Linier Berganda</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah variabel perencanaan (0,174), pendukung (0,067), dan evaluasi kinerja (0,696). - Variabel yang tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah konteks organisasi (-0,162), kepemimpinan (-0,503),

			operasional (-0,240), dan peningkatan (-0,400).
5	<i>Implementation Of Quality Management System (ISO 9000 Series) On Employee Performance In Numerical Machining Complex LTD, Nairobi County. (Otieno, 2019)</i>	<i>Regression Analysis</i>	- Menunjukkan bahwa variabel independen seperti gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 20,6%, komunikasi sebesar 22,1% dan pelatihan staf sebesar 41,1% karena keduanya memiliki koefisien positif. Ini menyiratkan bahwa variabel dengan koefisien positif secara langsung mempengaruhi kinerja para responden. Artinya, faktor-faktor tersebut mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 83,8%, sisanya 16,2% karena sebab lain.
6	<i>Influence Of Quality Management Principles On Employees' Performance In First Class Hotels: Research In Alexandria City. (Mansour et al., 2018)</i>	<i>Descriptive Analytical Approach Using SPSS</i>	- Mayoritas populasi setuju pada prinsip kepuasan pelanggan sebesar 92,9%. - Kepemimpinan 85,8%, Keterlibatan Orang 64,3%, Pendekatan Proses 78,6%, <i>Improvement</i> 78,6%, Pengambilan Keputusan Berdasarkan Bukti 85,7%, Manajemen Relasional 71,4%.

7	<p>Integrasi <i>Risk Based Thinking</i> Dengan <i>Process Approach</i> Dalam Perencanaan Dan Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015. (Wahyudi, Widodo, 2019)</p>	<p>Identifikasi potensi risiko dari setiap proses dengan <i>Turtle Diagram</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi pihak berkepentingan memberikan risiko signifikan terhadap keberlanjutan organisasi. - Memahami kebutuhan dan harapan pihak-pihak berkepentingan dengan survey pelanggan, pemeriksaan order yang masuk dan <i>benchmarking</i>. - Terdapat 7 risiko dimana 1 risiko yang tingkat risikonya tinggi dan tidak dapat diterima (not acceptance). Rekomendasi: mengganti dies yang telah aus pada mesin injection moulding.
8	<p><i>ISO 9001:2015 Edition – Management, Quality And Value.</i> (Fonseca, 2017)</p>	<p>Literature Review On ISO 9001:2015. Test Perform And Result Analysis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ada hubungan positif yang tinggi antara penggunaan konsep manajemen bisnis modern dalam ISO 9001:2015 dan nilai yang dapat dibawanya ke organisasi bersertifikat. - Hubungan positif yang kuat antara penerapan konsep manajemen modern dan konsep manajemen mutu modern dalam ISO 9001:2015.

9	<p>Pengaruh Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Juana, Sudibya, Sintaasih, 2016).</p>	<p>Analisis Jalur</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementasi SMM ISO 9001:2008 berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar. - Implementasi SMM ISO 9001:2008 berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar. - Kepuasan kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar. - Kepuasan kerja merupakan variabel mediasi pada pengaruh implementasi SMM ISO 9001:2008 terhadap kinerja pegawai pada UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar.
10	<p><i>The Impact of Implementing Quality Management System (ISO 9001:2008) on the Job Performance of Employees at Najran University. (Rakha, Abouzid, 2015)</i></p>	<p><i>Regression Analysis</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat efektivitas positif ISO 9001:2008 untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai di VPDQ-NU. - Implementasi ISO 9001:2008 memberikan

			<p>peningkatan yang signifikan dalam praktik manajemen mutu di VPDQ-NU, terutama dalam control dokumentasi, tanggung jawab manajemen, pengukuran, analisis, peningkatan realisasi produk dan manajemen sumber daya.</p> <p>- Prestasi kerja setelah menerapkan ISO 9001:2008 juga memperoleh perubahan positif dalam hal pengetahuan tentang persyaratan pekerjaan, kuantitas pekerjaan yang dilakukan, hubungan dengan orang lain, sifat kepribadian, ketekunan, dan keandalan.</p>
11	<p>Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas Perusahaan. (Semuel, Zulkarnain, 2011)</p>	<p><i>Structural Equation Modeling (SEM)</i></p>	<p>- Budaya kualitas (Y1) dipengaruhi langsung oleh perencanaan sertifikasi (X1), komitmen perusahaan (X2), dan penerapan prosedur (X3).</p> <p>- Kinerja karyawan (Y2) dipengaruhi secara langsung oleh komitmen perusahaan (X2), akan</p>

			<p>tetapi tidak dipengaruhi oleh perencanaan sertifikasi (X1) dan penerapan prosedur (X3).</p> <ul style="list-style-type: none">- Perencanaan sertifikasi memiliki pengaruh langsung yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2).- Penerapan prosedur (X3) memiliki pengaruh langsung yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2).
--	--	--	--

Sumber : Telaah literatur (2021)