

TESIS

**PENGARUH IMPLEMENTASI MANAJEMEN ISO 9001
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PLN UPDK TELLO**

***THE EFFECT OF IMPLEMENTING ISO 9001
MANAGEMENT ON PERFORMANCE OF
EMPLOYEES OF PLN UPDK TELLO***

**HARIADY BAYU AJI
NIM A012202069**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2024**

TESIS

**PENGARUH IMPLEMENTASI MANAJEMEN ISO 9001
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PLN UPDK TELLO**

***THE EFFECT OF IMPLEMENTING ISO 9001
MANAGEMENT ON PERFORMANCE OF
EMPLOYEES OF PLN UPDK TELLO***

disusun dan diajukan oleh

**HARIADY BAYU AJI
NIM A012202069**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH IMPLEMENTASI MANAJEMEN ISO 9001 TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PLN UPDK TELLO**

Disusun dan diajukan oleh:

HARIADY BAYU AJI
NIM A012202069

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **16 Februari 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM
NIP 197509092000121001

Pembimbing Pendamping



Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si., CRA., CRP., CWM
NIP 197106192000031001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 196806291994031002



Ketua Program Studi
Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Hariady Bayu Aji
Nim : A012202069
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Implementasi Manajemen ISO 9001 Terhadap Kinerja Pegawai PLN UPDK Tello.**

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, 20 Februari 2024

Yang Menyatakan,



Hariady Bayu Aji

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah Subhanahu wa Ta'ala atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Master Manajemen (M.M) pada Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin. Rasa penghargaan dan terima kasih yang tinggi penulis sampaikan terutama yang terhormat:

1. Rektor Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM.
2. Ucapan terima kasih peneliti berikan kepada Prof. Dr. Musran Munizu, S.E.,M.Si.,CIPM sebagai pembimbing pertama dan kepada Dr. Mursalim Nohong,SE.,M.Si.,CRA.,CRP.,CWM sebagai pembimbing kedua atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, dan memberi motivasi, serta diskusi-diskusi yang dilakukan dengan peneliti.
3. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada dosen tim penguji Prof. Dr.H. Syamsu Alam, SE., M.Si.,CIPM, Prof. Dr. Hj. Siti haerani, SE., M.Si. dan Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA yang telah memberikan masukan, saran dan kritikan kepada penulis demi kesempurnaan penulisan tesis.
4. Ucapan terima kasih juga kepada keluarga atas dukungan do'a, nasehat, dan motivasi yang diberikan selama penulisan tesis ini.
5. Ucapan terima kasih juga kepada teman-teman mahasiswa angkatan 2020.
6. Ucapan terima kasih kepada seluruh pegawai PT PLN Indonesia Power UPDK Tello atas partisipasinya dalam penelitian ini.

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam Tesis ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Makassar, Februari 2024

HARIADY BAYU AJI

ABSTRAK

HARIADY BAYU AJI. *Pengaruh Implementasi Manajemen ISO 9001 terhadap Kinerja Pegawai PLN UPDK Tello* (dibimbing oleh Musran Munizu dan Mursalim Nohong).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh fokus pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan orang, pendekatan proses, perbaikan berkelanjutan, keputusan berdasarkan bukti, dan manajemen relasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan dilakukan pada PLN UPDK Tello Kota Makassar. Data diperoleh dari tabulasi data hasil penyebaran kuesioner penelitian. Data primer diperoleh melalui kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada PT PLN IP UPDK Tello yang berjumlah 71 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sensus *sampling*. Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa responden yang berpartisipasi hanya sebanyak 63 orang. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fokus pelanggan (*customer focus*), kepemimpinan (*leadership*), keterlibatan orang (*engagement of people*), pendekatan proses (*process approachment*), perbaikan berkelanjutan (*continual improvement*), pengambilan keputusan berdasarkan bukti (*evidence based decision making*), dan manajemen relasional (*relationship management*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan.

Kata kunci: manajemen ISO 9001, manajemen sumber daya manusia, kinerja pegawai, dan implementasi



ABSTRACT

HARIADY BAYU AJI. *The Effect of Implementing ISO 9001 Management on Performance of Employees of PLN UPDK Tello* (supervised by Musran Munizu and Mursalim Nohong)

This research aims at describing the influence of the customers' focus, leadership, people involvement, process approach, continuous Improvement, evidence-based decisions, and rational management on the employees' performance. The research used the quantitative method. The research was conducted in PLN UPDK Tello, Makassar City. The data were obtained from the data tabulation resulting from distributing the research questionnaires. The primary data were collected through the questionnaires, while the secondary data were obtained from the employees' performance reports. The research populations were all employees in PT. PLN IP UPDK Tello, as many as 71 people. The samples were selected using the census sampling technique. The results of distributing the questionnaire showed that only 63 respondents participated. The data analysis technique used the multiple linear regression analysis. The research results show that customers' focus, leadership, people involvement, process approach, continuous improvement, evidence-based decision making, and relational management have the positive and significant effect on the employees' performance, both partially and simultaneously.

Key words: ISO 9001 management, human resources management, employee's performance, and implementation



DAFTAR ISI

HALAMAN COVER	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Permasalahan	13
1.3. Tujuan Penelitian	15
1.4. Manfaat Penelitian	16
1.5. Sistematik Penulisan	17
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	19
2.1. Manajemen ISO 9001:2015.....	19
2.2. Total Quality Management (TQM)	23
2.3. Kinerja Pegawai.....	35
2.4. Penelitian terdahulu	36
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL	42
3.1. Kerangka Konseptual	42
3.2. Hipotesis Penelitian	46
BAB 4 METODOLOGI PENELITIAN	48
4.1. Rancangan Penelitian.....	48
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	49
4.3. Jenis dan Sumber Data	49
4.4. Populasi dan Sampel.....	50
4.5. Definisi Operasional.....	51
4.6. Instrumen Penelitian	55

	4.7. Teknik Analisis Data	58
BAB 5	HASIL PENELITIAN	63
	5.1. Gambaran Umum PLN UPDK TELLO	63
	5.2.1. Transformasi PLN	66
	5.2.2. Struktur Organisasi Perusahaan	67
	5.2.3. Jumlah Karyawan PT PLN Sektor Tello Makassar	74
	5.3. Profil Responden	74
	5.4. Deskripsi Variabel Penelitian	77
	5.5. Uji Instrumen Penelitian	93
	5.6. Hasil Analisis Uji Asumsi Klasik	95
	5.6.1. Uji Normalitas	95
	5.6.2. Uji Multikolinearitas	96
	5.6.3. Uji Heteroskedastisitas	97
	5.7. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	98
	5.7.1. Analisis Regresi Berganda	98
	5.7.2. Pengujian Hipotesis	103
	5.8. Pembahasan	104
BAB 6	PENUTUP	115
	6.1. Kesimpulan	115
	6.2. Saran	116
	DAFTAR PUSTAKA	120
	Lampiran 1: Kuesioner Penelitian	125
	Lampiran 2: Profil Responden	130
	Lampiran 3: Deskripsi Jawaban Responden	132
	Lampiran 4: Instrumen Jawaban Responden	149
	Lampiran 5: Asumsi Klasik	157
	Lampiran 6: Regresi Linear Berganda	159
	Lampiran 7: Data Set Jawaban Kuesioner	160

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Key Performance Index Pegawai.....	10
Tabel 2.1 Hasil Penelitian antara setifikat ISO 9000 dan TQM.....	33
Tabel 2.2 Rangkuman penelitian terdahulu.....	36
Tabel 4.1 Rangkuman Definisi Operasional dan Dimensi.....	51
Tabel 5.1 Data Pegawai PT PLN Indonesia Power UPGK Tello Makassar	74
Tabel 5.2 Profil Responden.....	75
Tabel 5.3 Interval jawaban responden	77
Tabel 5.4 Deskripsi variabel fokus pelanggan (<i>customer focus</i>).....	78
Tabel 5.5 Deskripsi variabel kepemimpinan (<i>leadership</i>).....	80
Tabel 5.6 Deskripsi variabel keterlibatan orang (<i>engagement of people</i>).....	82
Tabel 5.7 Deskripsi variabel pendekatan proses (<i>process approachment</i>)	83
Tabel 5.8 Deskripsi variabel perbaikan berkelanjutan (<i>continual improvement</i>)	85
Tabel 5.9 Deskripsi variabel pengambilan keputusan berdasarkan bukti (<i>evidence-based decision making</i>).....	87
Tabel 5.10 Deskripsi variabel manajemen relasional (<i>relationship management</i>).....	89
Tabel 5.11 Deskripsi variabel kinerja pegawai	91
Tabel 5.12 Pengujian Instrumen Penelitian.....	93
Tabel 5.13 Uji normalitas data.....	95
Tabel 5.14 Uji multikolinearitas	96
Tabel 5.15 Uji Heteroskedastisitas.....	97
Tabel 5.16 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	99
Tabel 5.17 Uji Hipotesis	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Tujuh Prinsip Quality Management ISO 9001:2015.....	22
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual	44
Gambar 5.1 Pembidangan dan Unit Kerja	68
Gambar 5.2 <i>Pie Chart</i> Profil Responden.....	76

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sistem kelistrikan Sulawesi terbagi atas 2 Sistem besar yaitu Sistem Sulawesi Bagian Selatan dan Sistem Sulawesi Bagian Utara, kelistrikan Sulawesi Bagian Selatan mencakup wilayah geografis Provinsi Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Sulawesi Tenggara dan Sebagian Sulawesi Tengah sedangkan Sistem Sulawesi Bagian Utara mencakup wilayah geografis Sulawesi Utara dan Gorontalo.

Kelistrikan Sistem Sulawesi Bagian Selatan (Sulbagsel) dipasok dari beberapa pembangkit dengan perkiraan daya pasok pembangkit sebesar 2.542 MW dengan beban puncak system sebesar 1.842 MW. Untuk sistem Sulbagsel, pasokan listrik di pasok dari beberapa pembangkit yang salah satunya adalah pembangkit – pembangkit yang dikelola oleh PLN UPDK (Unit Pelaksana dan Pengendali Pembangkit) Tello dengan unit PLTD Tello dengan kapasitas terpasang 4 x 12,4 MW dan PLTG Tello dengan kapasitas terpasang sebesar 2 x 33,4 MW. Pasokan energi listrik dari pembangkit – pembangkit tersebut disalurkan melalui system interkoneksi 150 kV ke sistem Sulbagsel.

Sebagai bagian dari pemasok energi listrik untuk sistem kelistrikan Sulawesi Bagian Selatan diharapkan UPDK Tello yang merupakan pembangkit listrik dengan sumber energi primer berasal dari BBM mampu memiliki kehandalan dan beroperasi secara efisien sehingga dapat

menekan biaya penyediaan tenaga listrik di sistem Sulbagsel. Untuk mempertahankan tingkat mutu, kehandalan dan efisiensi dari pengoperasian, pemeliharaan dan perbaikan asset pembangkit secara berkesinambungan tersebut PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan dan Penyaluran Sulawesi UPRK Tello menerapkan system ISO 9001:2015 untuk menjamin mutu produk yang dihasilkan menjadi lebih baik. Dalam melakukan kegiatan pemantauan dan pengendalian proses produksi yang dijalankan dengan berpedoman pada Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 tentunya bukanlah hal yang mudah, namun dibutuhkan upaya yang sangat kuat serta komitmen yang kuat karena akan melakukan perubahan di semua proses produksi yang berkaitan dengan dengan pengendalian mutu produk.

Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 perusahaan melibatkan seluruh karyawan mulai dari top manajemen sampai dengan level operasional. Organisasi perlu mengidentifikasi dan mengelola banyak proses terkait agar berfungsi secara efektif. Keluaran dari satu proses seringkali menjadi masukan dari proses lain. Pendekatan proses adalah penerapan sistem proses dalam suatu organisasi, bersama dengan identifikasi dan interaksi proses-proses ini, dan manajemennya untuk menghasilkan hasil yang diinginkan (ISO 2015). Tujuan ISO 9001:2015 adalah untuk mempromosikan penerapan pendekatan sistem, pendekatan proses membantu organisasi untuk mengontrol hubungan antara proses dan antarmuka antara hierarki fungsional organisasi. Pendekatan ini

menekankan pentingnya pemahaman dan pemenuhan persyaratan, kebutuhan untuk mempertimbangkan proses dalam hal nilai tambah, memperoleh hasil kinerja dan efektivitas proses, dan perbaikan terus-menerus dari proses berdasarkan pengukuran yang objektif.

Organisasi harus memastikan bahwa prosedur meningkatkan nilai organisasi dan bahwa tujuan dan konteksnya cocok. Mutu dan efisiensi prosedur dapat diukur dengan audit internal atau eksternal (ISO 9001: 2015). "Plan-Do-Check-Act (PDCA) yang terkenal juga dapat digunakan untuk menggambarkan, menegakkan, dan melacak tindakan dan perubahan korektif" (ISO, 2015). Definisi PDCA dapat diperluas ke semua jenis sistem, dari operasi organisasi dasar hingga proses strategis tingkat tinggi. (ISO, 2015). Metodologi PDCA (ISO, 2015) yaitu :

- a. Rencana (Plan) - Tetapkan tujuan dan proses yang diperlukan untuk memberikan hasil sesuai dengan persyaratan pelanggan dan kebijakan organisasi.
- b. Do -Implementasikan prosesnya.
- c. Periksa (Check) – Memantau dan mengukur proses dan produk terhadap kebijakan, tujuan, dan persyaratan produk dan melaporkan hasilnya.
- d. Bertindak (Action) - Mengambil tindakan untuk terus meningkatkan kinerja proses

Dalam melakukan kegiatan pemantauan dan pengendalian proses produksi yang dijalankan dengan berpedoman pada Sistem Manajemen

Mutu ISO 9001:2015 tentunya bukanlah hal yang mudah, namun dibutuhkan upaya yang sangat kuat serta komitmen yang kuat karena akan melakukan perubahan di semua proses produksi yang berkaitan dengan dengan pengendalian mutu produk.

Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 perusahaan melibatkan seluruh karyawan mulai dari top manajemen sampai dengan level operasional. Organisasi perlu mengidentifikasi dan mengelola banyak proses terkait agar berfungsi secara efektif. Keluaran dari satu proses seringkali menjadi masukan dari proses lain. Pendekatan proses adalah penerapan sistem proses dalam suatu organisasi, bersama dengan identifikasi dan interaksi proses-proses ini, dan manajemennya untuk menghasilkan hasil yang diinginkan (ISO 2015). Tujuan ISO 9001:2015 adalah untuk mempromosikan penerapan pendekatan sistem, pendekatan proses membantu organisasi untuk mengontrol hubungan antara proses dan antarmuka antara hierarki fungsional organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya pemahaman dan pemenuhan persyaratan, kebutuhan untuk mempertimbangkan proses dalam hal nilai tambah, memperoleh hasil kinerja dan efektivitas proses, dan perbaikan terus-menerus dari proses berdasarkan pengukuran yang objektif.

Pada kesempatan ini kami akan membahas dan meneliti terkait pengaruh penerapan manajemen ISO 9001:2015 ditinjau dari sisi penerapan *Total Quality Management*, bagaimana upaya – upaya yang dilakukan selama proses pelaksanaan dan pengaruhnya terhadap

meningkatkan kehandalan dan efisiensi terhadap pengoperasian pembangkit ditinjau dari peningkatan kinerja pegawai.

Penerapan Manajemen Mutu Terpadu atau Total Quality Management (TQM) yang merupakan salah satu teknik yang sering digunakan oleh perusahaan atau industri dalam rangka meningkatkan kinerjanya dan memaksimalkan daya saing perusahaan melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. TQM juga mendukung semua karyawan mampu memberikan kontribusi yang cukup besar dengan kinerja yang baik dalam upaya mengubah diri dalam persaingan di era globalisasi ini (Adem & Viridi, 2023). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelaksanaan TQM memberikan dampak positif pada organisasi dan karyawannya, sehingga akan membawa kepuasan kerja yang lebih tinggi (Arunachalam & Palanichamy, 2017).

TQM (Total Quality Management) merupakan sebuah konsep yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan keunggulan bersaing dan memastikan efektivitas operasional perusahaan (Prajogo & Cooper, 2017). TQM merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan oleh organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi, dan meningkatkan produktivitasnya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan produktivitasnya adalah melalui pengelolaan sumber daya secara tepat, sehingga bisa menghasilkan output (barang dan jasa) dengan kualitas yang tepat, dalam jumlah yang tepat, dalam jangka waktu yang tepat, dan dengan biaya yang

tepat (Arunachalam & Palanichamy, 2017). TQM pada prinsipnya adalah cara mengorganisasi dan mengarahkan seluruh organisasi, setiap departemen, setiap aktivitas, dan setiap individu di setiap tingkatan untuk mencapai kualitas. Pelaksanaannya berorientasi pada kepuasan pelanggan dan melibatkan seluruh anggota perusahaan termasuk karyawan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai / karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Marques-Quinteiro et al., 2015). Kinerja adalah apa yang dilakukan karyawan (*behaviour*) dan bukan apa yang dihasilkan oleh karyawan dalam pekerjaannya (Marques-Quinteiro et al., 2015; Yeager & Nafukho, 2012). Kinerja (*work performance*) 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. *Counterproductive behavior* adalah perilaku karyawan yang dapat mengganggu kinerja organisasi meliputi: perilaku seperti ketidakhadiran, terlambat bekerja, meninggalkan pekerjaan, pencurian, dan mabuk dalam kerja (M. Thornton et al., 2013).

Penerapan ISO 9001:2015 di PLN UPDK Tello sudah dilaksanakan sejak tahun 2018 dan telah terintegrasi dengan ISO 14001 serta SMK3

dalam Sistem Manajemen Terintegrasi (SMT), dengan implementasi ISO 9001:2015 ini diharapkan dapat meningkatkan produktifitas karyawan sehingga kinerja perusahaan yang efektif dan efisien dapat dicapai sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan (Almeida et al., 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 (Almeida et al., 2018). 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.sertifikasiindonesia.com).

Sesuai dengan Keputusan Direksi PT PLN Indonesia Power No. 026.K/010/IP/2022 tanggal 30 Maret 2022 tentang Perubahan Atas Keputusan Direksi Nomor 025.K/010/IP/2021 Tentang pedoman Penilaian Human Capital Readiness (HCR) dan Organization Capital Readiness (OCR). Penilaian kinerja pegawai di PLN UPDK Tello masuk dalam KPI (*Key Performance Indicator*) Kontrak Management perusahaan dimana kinerja pegawai diukur melalui kinerja HCR (*Human Capital Readiness*) dan OCR (*Organization Capital Readiness*).

- a. Human Capital Readiness adalah kesiapan kapasitas dan kapabilitas SDM dalam mendukung implementasi strategi Perusahaan. Pengukuran HCR pada prinsipnya adalah pengukuran kompetensi strategis yang mencakup ketersediaan keterampilan, bakat, dan pengetahuan untuk melaksanakan strategi yang telah dirancang dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Hasilnya adalah berupa tingkat kesiapan kualifikasi kompetensi Pegawai serta jumlah pegawai yang kompeten.
- b. Organization Capital Readiness adalah kesiapan organisasi dalam mengintegrasikan dan menyelaraskan faktor yang mendorong perbaikan dan pembelajaran berkelanjutan untuk mendukung agenda perubahan organisasi melalui implementasi strategi perusahaan.

- Arahan bagi organisasi mengharuskan penyelarasan (*alignment*) komunikasi dan sistem manajemen kinerja dengan tujuan yang diinginkan organisasi.
- Transformasi dengan strategi baru memerlukan usaha menyiapkan kandidat pemimpin masa depan yang nantinya akan dapat memberikan arahan kepemimpinan (*leadership*) luar biasa bagi organisasi.
- Organisasi yang menumbuhkan peningkatan nilai baru harus menciptakan budaya (*culture*) yang berpusat pada kebutuhan nilai-nilai *stakeholder*.
- Pengembangan organisasi untuk dapat bersaing unggul membutuhkan inovasi yang berasal dari manajemen pengetahuan dan pengelolaan ekosistem bisnis (*business ecosystem*).

Pengukuran OCR dapat diartikan sebagai pemetaan kesiapan budaya, kepemimpinan, keselarasan, dan pengelolaan ekosistem bisnis dalam rangka memperkuat perubahan iklim organisasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi Perusahaan.

Maksud dan tujuan pengukuran Human Capital Readiness dan Organization Capital Readiness adalah sebagai berikut:

- Mengukur efektivitas dari aktivitas pengembangan pegawai baik dari sisi *hard competency*, *soft competency*, perilaku, inovasi dan keselarasan KPI pegawai.
- Mengukur hasil dari proses yang telah dilaksanakan.

- Mengukur dampak dari aktivitas yang dilakukan
- Menyelaraskan proses HCR dan OCR dengan Kriteria Kinerja Unggul (KPKU)

Fenomena dalam penelitian ini dalam konteks kinerja pegawai disajikan dengan pendekatan KPIs sehingga memberikan pandangan yang jelas tentang pencapaian, kontribusi, dan dampak pegawai terhadap tujuan dan strategi PLN UPGK Tello. *Key Performance Indicators* (KPIs) atau Indikator Kinerja Utama adalah ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana seseorang atau suatu unit telah mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Berikut disajikan data KPI pegawai.

Tabel 1.1 Key Performance Index Pegawai

No	KPI	Satuan	Target 2022 (%)	Capaian 2022 (%)	Selisih (%)	Ket.
1.	Human Capital Readiness - Menetapkan Key Position Employee - Melaksanakan assessment kompetensi dan merencanakan program pengembangan kompetensi - Melaksanakan program pengembangan kompetensi	%	100	96	(4)	Baik Sekali
2.	Alignment - Leader terlibat dalam penyusunan Strategi Unit secara komprehensif yang selaras dengan strategi korporat (visi misi korporat, tema	%	100	82	(18)	Cukup

	strategis, dan strategis map korporat) - Leader terlibat dalam mensosialisasikan tema strategis, visi misi dan strategi map korporat						
3.	OCR Teamwork - Menyusun Rencana Community of Practice minimal 50% sesuai Tema Strategis (Aspirasi Transformasi) - Menyusun Rencana Knowledge Sharing minimal 50% sesuai Tema Strategis (Aspirasi Transformasi)	%	100	97	(3)	Baik Sekali	
4.	OCR Leadership - Sosiliasi Leadership Manager MUP - Feedback Asesmen	OCR oleh hasil	%	100	100	-	Baik Sekali
5.	OCR Culture - Sosialisasi Akhlak dan Transformasi PLN - Pelaksanaan (Community Of Practice) - Sosialisasi Materi Knowledge Sharing	PLN dan CoP Of	%	100	98,8	(1,2)	Baik Sekali

Sumber: Divisi SDM PLN UPDK Tello (2022)

Berdasarkan Peraturan Direksi No. 0055.K/DIR/2023 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit disampaikan pada pasal 4 metode penilaian unit sebagai berikut :

Nilai kinerja > 100 = Klasifikasi " Sangat Baik Sekali"

95.00 ≤ Nilai Kinerja ≥ 100 = Klasifikasi " Baik Sekali"

85.00 ≤ Nilai Kinerja < 95.00 = Klasifikasi " Baik "

$75.00 \leq \text{Nilai Kinerja} < 85.00 = \text{Klasifikasi "Cukup"}$

$\text{Nilai Kinerja} < 75.00 = \text{Klasifikasi "Perlu Perhatian"}$

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas beberapa KPI masih perlu peningkatan sehingga dapat mencapai kategori "Sangat Baik Sekali" atau dalam hal ini melampaui dari harapan dan target korporat. Pencapaian nilai 100% hanya dicapai pada 1 KPI saja yaitu OCR Leadership yang lainnya kategori "Baik Sekali" dan ada 1 kategori yang "Cukup" yaitu Alignment, dimana gap atau selisih pada kategori Alignment cukup tinggi sehingga masih dibutuhkan upaya peningkatan pencapaian, pencapaian kinerja KPI belum maksimal dikarenakan ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan dan menjadi perhatian seperti:

- Pengembangan *talent* dan kompetensi pegawai sehingga dapat mencapai target kinerja yang optimal
- Masih belum optimalnya peran leader untuk melaksanakan *knowledge sharing* terhadap staf nya terkait dengan strategi perusahaan kedepannya.
- Upaya meningkatkan budaya AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaktif dan Kolaboratif).

Dengan pencapaian tertinggi tersebut akan memberikan *reward* baik kepada perusahaan melalui pencapaian kinerja korporat maupun dari pegawai itu sendiri berdasarkan kinerja pegawai yang telah diatur dalam

peraturan perusahaan yang berujung pada peningkatan karir dan insentif kinerja bagi pegawai.

Dalam penerapan manajemen ISO 9001, Key Performance Indicators (KPI) menjadi instrumen penting untuk mengukur kinerja organisasi terhadap standar manajemen mutu. KPI mencerminkan kemampuan organisasi untuk memenuhi persyaratan standar ISO 9001 dan meningkatkan kualitas produk atau layanan. Tabel 1.1. menunjukkan permasalahan implementasi manajemen ISO 9001 pada pegawai PLN UPDK Tello. Permasalahan yang dihadapi yaitu sulitnya untuk mempertahankan KPI yang konsisten dan relevan dari waktu ke waktu. Birokrasi yang kompleks menjadi hambatan dalam menetapkan, melacak, dan mengevaluasi KPI. Tantangan kerja PLN UPDK Tello sering memiliki tingkat kerumitan yang tinggi. ISO 9001 tidak hanya menekankan aspek kuantitatif, tetapi juga kualitatif dalam manajemen mutu. Pemilihan KPI yang hanya fokus pada pengukuran kuantitatif dapat mengabaikan aspek-aspek kualitatif yang penting.

1.2. Rumusan Permasalahan

Sesuai dengan penjelasan pada Latar belakang dimana melalui implementasi ISO 9001:2015 di UPDK Tello dengan prinsip Total Quality Managemen (TQM) diharapkan UPDK Tello dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai keunggulan bersaing. Menurut Efansyah dan Nugraha (2019) bahwa penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO

9001:2015 dilandasi oleh 7 (Tujuh) prinsip Manajemen Mutu yaitu ; fokus kepada pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan orang, pendekatan proses, perbaikan berkelanjutan, keputusan berdasarkan bukti, dan hubungan antar manajemen. Seluruh prinsip tersebut dijadikan dasar untuk menjadi bahan penelitian sehingga dirumuskan pertanyaan sebagai berikut:

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

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka diuraikan tujuan penelitian sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis tingkat pengaruh fokus pelanggan (*customer focus*) terhadap kinerja pegawai PLN UPDK Tello.
2. Untuk menganalisis tingkat pengaruh kepemimpinan (*leadership*) terhadap kinerja pegawai PLN UPDK Tello.
3. Untuk menganalisis tingkat pengaruh keterlibatan orang (*engagement of people*) terhadap kinerja pegawai PLN UPDK Tello.
4. Untuk menganalisis tingkat pengaruh pendekatan proses (*process approachment*) terhadap kinerja pegawai PLN UPDK Tello.
5. Untuk menganalisis tingkat pengaruh perbaikan berkelanjutan (*continual improvement*) terhadap kinerja pegawai PLN UPDK Tello.
6. Untuk menganalisis tingkat pengaruh pengambilan keputusan berdasarkan bukti (*evidence-based decision making*) terhadap kinerja pegawai PLN UPDK Tello.
7. Untuk menganalisis tingkat pengaruh manajemen relasional (*relationship management*) terhadap kinerja pegawai PLN UPDK Tello.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian mempunyai dua hal yaitu mengembangkan ilmu pengetahuan (secara teoritis) dan membantu mengatasi, memecahkan dan mencegah masalah yang ada pada objek yang diteliti. Kegunaan hasil penelitian terhubung dengan sarana-sarana yang diajukan setelah kesimpulan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis bagi organisasi, yaitu:

- 1) Manfaat Teoritis: Hasil dari penelitian diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan dari penelitian sebelumnya sebagai bahan informasi yang dapat memberikan manfaat bagi penelitian lain yang serupa serta berguna untuk pengembangan ilmu terutama implementasi Quality Management System terhadap implementasi ISO 9001:2015 dengan kaitannya terhadap kinerja pegawai pada organisasi secara umum.
- 2) Manfaat Praktis: Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi dan sebagai bahan evaluasi penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT PLN Indonesia Power UPDK Tello. Disamping itu juga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang Sistem Manajemen ISO 9001:2015 terhadap kinerja pegawai untuk peningkatan kinerja perusahaan sehingga dapat mencapai kinerja KPI yang telah ditetapkan dan menghasilkan kualitas produksi tenaga listrik bagi *costumer* PLN.

3) Manfaat dalam pengambilan kebijakan: Bagi perusahaan hasil penelitian ini diharapkan memberikan gambaran terkait sejauh mana penerapan implementasi ISO 9001:2015 di unit pembangkit sehingga dapat mengeluarkan kebijakan terkait perbaikan dan *improvement* penerapan pengelolaan pembangkit yang baik untuk mendukung kualitas produksi tenaga listrik.

1.5. Sistematis 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 terkait Manajemen ISO 9001:2015 dan Total Quality Management (TQM) dan hubungannya dengan kinerja, serta dilanjutkan hasil penelitian terdahulu.

BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Dalam bab kerangka pemikiran 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. Manajemen ISO 9001:2015

Suatu perusahaan seringkali dihadapi pada situasi menentukan pilihan untuk pemasok untuk kebutuhan produksi. Secara logis, perusahaan dengan jaminan mutu kualitas produk yang dihasilkan akan memiliki keunggulan untuk dipilih dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki standar manajemen mutu. Selain itu manajemen mutu merupakan salah satu hal penting yang diperlukan dalam kegiatan operasional. Contoh sederhana saja ketika kita perlu memilih *supplier* untuk menjadi pemasok bahan baku, perusahaan yang memiliki sistem jaminan mutu tentu akan mendapat keunggulan tersendiri untuk dapat dipilih. Selain itu, manajemen mutu juga bermanfaat bagi perusahaan secara internal terutama untuk menjamin barang atau jasa yang dihasilkan sesuai standar. Maka dari itu sangat penting bagi perusahaan untuk memiliki standar manajemen mutu. ISO 9001:2015 merupakan salah satu *framework* standar manajemen mutu yang diakui internasional. ISO 9001 sendiri telah mengalami perkembangan dan revisi sejak 1980, 1987, 1994, 2000, 2008, dan 2015 menyesuaikan kebutuhan manajemen kualitas pada masanya (Willar et al., 2015).

ISO 9001:2015 merupakan standar manajemen mutu yang dikeluarkan oleh International Organization for Standardization dikenal juga dengan ISO yang berisikan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi sebuah perusahaan / organisasi dalam membentuk suatu *quality*

management system. Dengan berpedoman pada ISO 9001:2015 sebuah organisasi / perusahaan dapat melakukan evaluasi apakah produk (barang/jasa) dan proses yang dilakukan oleh perusahaan tersebut dapat memenuhi keinginan / persyaratan dari customer secara konsisten (Almeida et al., 2018). Selain itu, penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 juga dapat memastikan konsistensi mutu produk dan jasa yang dihasilkan sesuai dengan persyaratan perusahaan ataupun pelanggan serta mencegah terjadi kegagalan mutu produk atau jasa sepanjang proses produksi. Di Indonesia standar sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 diadopsi identik menjadi sebuah standar sistem oleh Badan Standardisasi Nasional (BSN) menjadi SNI ISO 9001:2015.

Standar Manajemen Mutu ISO 9001:2015 tidak hanya bisa diterapkan pada dunia industri yang menghasilkan produk, namun demikian bisa juga diterapkan pada bidang yang menghasilkan jasa seperti sekolah, universitas, rumah sakit dan bidang usaha jasa lainnya. Pada dasarnya konsep dasar ISO 9001 bisa disederhanakan menjadi tiga hal. Pertama, perusahaan harus memiliki standar operasional prosedur dan sistem operasi yang jelas sehingga dapat dijadikan sebagai acuan bekerja, meskipun dalam ISO 9001:2015 berbeda seperti ISO 9001:2008 yang mewajibkan level dokumen wajib (Pedoman mutu, Prosedur, Instruksi Kerja, Form rekaman), pada ISO 9001:2015 tidak diwajibkan semua proses dijabarkan dalam bentuk level dokumen berupa prosedur, namun bisa langsung dalam bentuk instruksi kerja ataupun alur proses tertentu.

Berikutnya, karyawan yang bekerja harus kompeten untuk menghindari adanya ketidaksesuaian antara hasil output atau proses yang terjadi dengan yang disyaratkan. Terakhir, adanya infrastruktur yang baik yang dapat digunakan oleh perusahaan (gedung, peralatan, software). Hal yang lebih penting dari semua itu adalah adanya komitmen dan peran tanggung jawab manajemen puncak untuk memastikan penerapan sistem manajemen mutu telah sesuai persyaratan.

Pemahaman ISO 9001 memberikan acuan berupa sistem manajemen kualitas. Adanya sistem memungkinkan perusahaan memperoleh manfaat yang bisa dijadikan alasan mengapa perusahaan perlu memiliki sertifikasi ISO 9001 diantaranya:

- a. Perusahaan memiliki sistem jaminan kualitas dan mutu yang terstandarisasi internasional. Memiliki sistem jaminan kualitas bisa meningkatkan kepercayaan pelanggan maupun partner.
- b. Kualitas produk yang terjamin memiliki implikasi secara langsung ataupun tidak pada kepuasan pelanggan.
- c. Penetapan risiko dan peluang yang dikaitkan dengan konteks dan sasaran organisasi.
- d. Mencegah terjadinya kegagalan proses dan kerugian akibat terjadinya ketidaksesuaian mutu produk dan jasa.
- e. Memiliki sertifikasi ISO 9001 mengharuskan adanya sistem yang terdokumentasi dengan baik di perusahaan. Dengan adanya

dokumentasi terhadap sistem dapat mempermudah perusahaan untuk melakukan audit secara internal.

7 Prinsip Utama dari ISO 9001:2015

Seven Quality Management Principles



Gambar 2.1. Tujuh Prinsip Quality Management ISO 9001:2015

(Sumber: <https://www.qualitygurus.com/seven-qu...> 2021)

Sistem manajemen mutu merupakan sebuah kesatuan antara struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya yang digunakan serta saling berkaitan dalam menerapkan manajemen kualitas . Gambar 2.1, terdapat tujuh prinsip utama manajemen mutu Berdasarkan perspektif ISO 9001:2015 yaitu (Willar et al., 2015):

1. Customer Focus / Fokus pada pelanggan
2. Leadership / Kepemimpinan
3. Engagement of People / Keterlibatan sumber daya manusia
4. Process Approach / Pendekatan proses

5. Improvement /Peningkatan secara terus menerus
6. Evidence-Based Decision Making / Pengambilan keputusan berdasarkan data dan fakta
7. Relationship Management / Manajemen hubungan dengan stakeholder.

2.2. Total Quality Management (TQM)

2.2.1. Pengertian Total Quality Management

Dalam situasi persaingan global saat ini suatu organisasi harus dapat melindungi/mengatasi dari segala permasalahan yang ada, agar tingkat kesesuaian produk dan jasa yang dihasilkan dapat menjadi lebih baik sehingga tidak mengganggu kelangsungan hidup organisasinya di masa yang akan datang. Teknik-teknik yang perlu digunakan dalam suatu perusahaan memberikan manfaat dalam meningkatkan pelayanan perusahaan dan dapat mendukung kegiatan produksi yang berkualitas di perusahaan adalah penerapan Total Quality Management (Ahinful et al., 2023).

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan yang berorientasi pada pelanggan dengan memperkenalkan perubahan manajemen secara sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan melibatkan semua orang diorganisasi dan proses bermula dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula. Ada beberapa

definisi yang dikemukakan oleh beberapa para ahli seperti: M.N. Nasution (2015:17) menyatakan

Total Quality Management “adalah suatu pendekatan dalam menjalankan suatu usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya”.

Sedangkan Menurut Yamit dalam M. N. Nasution (2015:17)

Menyatakan bahwa :

Total Quality Management adalah sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Menurut Ishikawa dalam M. N. Nasution (2015: 17) Menyatakan :

Total Quality Management adalah sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagan dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, roduktifitas, dan kepuasan pelanggan.

Total Quality Management adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi dan telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas (Chang, 2005; Karemani & Kapaj, 2016).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan sebuah pendekatan yang menekankan peningkatan proses produksi secara terus menerus melalui eliminasi pemborosan, peningkatan kualitas, serta mengurangi biaya produksi. Dengan demikian, tujuan akhir dari konsep TQM adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan dan upaya

mengurangi suatu kesalahan/ketidaksempurnaan barang atau jasa yang dihasilkan.

2.2.2. Prinsip *Total Quality Management* ISO 9001:2015

Sebelumnya, ISO 9001: 2008 mengacu pada 8 (delapan) prinsip manajemen mutu, sekarang, ISO 9001: 2015 menetapkan hanya 7 (tujuh) prinsip dalam menjalankan sistem manajemen mutu. Variabel TQM dalam penelitian ini merujuk pada konsep penerapan Total Quality Management melalui Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 yang menetapkan 7 (tujuh) prinsip tersebut sebagai berikut (Willar et al., 2015):

1. Fokus Pelanggan (*Customer Focus*)

Pelanggan adalah semua orang yang menuntut organisasi untuk memenuhi standar kualitas tertentu, dan karena itu memberikan pengaruh pada kinerja organisasi. 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. 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. Prinsip kepemimpinan menjelaskan bahwa pemimpin di semua level organisasi harus mempunyai kesatuan tujuan dan arah, serta menciptakan kondisi dimana setiap pegawai terlibat dalam mencapai sasaran mutu organisasi. Keefektifan kepemimpinan dalam upaya penumbuhan kualitas tersebut akan dapat dilihat dari beberapa hal berikut:

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

- f. Pemimpin harus mampu mengkomunikasikan pentingnya manajemen mutu yang efektif dan kesesuaiannya terhadap persyaratan sistem manajemen mutu.
- g. Pemimpin harus memastikan sistem manajemen mutu mencapai hasil yang direncanakan.
- h. Pemimpin harus melibatkan, mengarahkan dan mendukung orang untuk berkontribusi pada keefektifan sistem manajemen mutu.
- i. Pemimpin harus mempromosikan peningkatan. Peningkatan adalah ujung dari peningkatan kualitas.
- j. Pemimpin harus mendukung pemimpin-pemimpin lain untuk memperlihatkan peran dan unjuk kerja yang berkualitas.

3. Keterlibatan Orang (*Engagement of People*)

Prinsip ini 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. Menjelaskan 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.

4. Pendekatan Proses (Process Approach)

Pada ISO 9001: 2008, prinsip ini disebut sebagai prinsip pendekatan sistem (*system approach*). Prinsip pendekatan sistem (*system approach*) dianggap memiliki kesamaan dengan pendekatan proses, sehingga prinsip pendekatan sistem dianggap bagian dari pendekatan proses. 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. 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).

Prinsip perbaikan 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. Dalam konsep manajemen mutu, metode peningkatan merupakan suatu metode yang melekat dengan kegiatan operasional organisasi. Metode ini sering dikenal dengan metode PDCA (plan, do, check, act) atau siklus Deming.

6. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Bukti (Evidence-Based Decision Making).

Menurut Tukiran 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.

7. Manajemen Relasional (Relationship Management).

Prinsip 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.

2.2.3. ISO 9000 dan Total Quality Management (TQM)

ISO 9000 diciptakan tahun 1987 dengan tujuan untuk memberikan pemahaman tentang sistem kualitas. Dalam ISO 9000 menjelaskan sebuah proses pengendalian statistik yang terkendali, sedangkan TQM lebih fokus pada program kerja untuk perbaikan berkelanjutan berbasis pada pengendalian statistik.

Keduanya dirancang untuk memperoleh data tentang kualitas. Perbedaannya, ISO 9000 tidak membutuhkan analisa terhadap data sedangkan TQM membutuhkan kumpulan data untuk diolah dan hasilnya untuk mengembangkan kualitas. ISO 9000 bisa menjadi kekuatan perusahaan dalam pengawasan produk-produk yang diterima dari supplier, sedangkan TQM mengendalikan dan mengolah hubungan dengan supplier atas dasar kepercayaan. ISO dan TQM memiliki program kerja yang berbeda, namun keduanya mempunyai tujuan yang sama yakni kepuasan pelanggan. Ini dapat menjadi alasan, mengapa banyak perusahaan

mempertimbangkan ISO 9000 sebagai langkah awal menuju TQM.

Terdapat hubungan antara sertifikasi ISO 9000 dan TQM.

Tabel 2.1 Hasil Penelitian antara setifikat ISO 9000 dan TQM

No	Hasil Penelitian	Sumber
1.	Dampak sertifikasi ISO dalam praktek TQM tujuh konstruk pada industri software di India menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat diantara keduanya. Studi ini juga mengamati bahwa pengimplementasian TQM di dalam organisasi yang telah bersertifikasi ISO lebih baik daripada tanpa sertifikasi ISO. Kepatuhan pedoman ISO sangat bermanfaat untuk kesuksesan pelaksanaan TQM dalam meningkatkan efektivitas organisasi	(Pushkala & Sridhar, 2016)
2.	Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9000 dalam perusahaan di Kroasia merupakan langkah awal yang memiliki peranan penting untuk pengembangan strategi TQM serta mencapai hasil bisnis yang lebih baik	(Kostelac et al., 2016)
3.	Dalam perkembangannya, penelitian yang dilakukan di Macedonia menunjukkan manfaat yang diterima perusahaan dari penerapan standar ISO dan TQM serta hubungan antara keduanya. Dimana terdapat hubungan yang baik antara standar ISO dan TQM meskipun terdapat perbedaan antara keduanya	(Karemani & Kapaj, 2016)
4.	Sertifikasi ISO dapat meningkatkan kinerja bisnis dan hasil ISO 9000 akan diperlukan untuk bertahan dalam bisnis di masa depan. Motif organisasi terhadap ISO 9000 sangat penting.	(Kar et al., 2016)

Hasil penelitian para peneliti sebelumnya di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan ISO 9000 berpengaruh terhadap praktek TQM. ISO 9000 merupakan langkah awal dan cara untuk meningkatkan TQM. Studi tersebut menunjukkan kejelasan bahwa meskipun ISO 9000 dan TQM merupakan dimensi yang berbeda, namun adanya sertifikasi ISO 9000 berperan penting dalam penerapan TQM serta mencapai hasil bisnis yang

baik. Dan keduanya dapat menjadi awal yang sangat baik untuk perusahaan.

Studi lain yang sangat teliti dilakukan oleh Hendricks dan Singhal (1996) di Amerika, yang dimulai pada tahun 1991. Mereka telah mengukur pengaruh TQM terhadap kinerja bisnis jangka panjang. Sampel penelitian terdiri dari hampir 600 pemenang penghargaan (misalnya MBNQA, Penghargaan Kualitas Negara dan Penghargaan Pemasok) dan membandingkan kinerja mereka dengan kinerja perusahaan serupa yang belum memenangkan penghargaan tersebut. Studi ini menemukan bahwa diperlukan jangka waktu yang lama untuk membangun hubungan antara TQM dan kinerja keuangan karena sifat evolusionernya. Untuk periode implementasi yang dimulai enam tahun sebelum perusahaan memenangkan penghargaan, mereka tidak menemukan perbedaan antara pemenang penghargaan dan non pemenang penghargaan. Berikut adalah beberapa hasil utama dari periode pasca implementasi:

- Pemenang mengalami peningkatan pendapatan operasional sebesar 91 persen dibandingkan dengan kontrol mereka masing-masing (43 persen).
- Pemenang memperoleh peningkatan penjualan sebesar 69 persen dibandingkan dengan kontrol mereka (32 persen) dan mencapai peningkatan total aset sebesar 79 persen dibandingkan dengan kontrol masing-masing (37 persen).

- Pemenang meningkatkan karyawan mereka sebesar 23 persen dibandingkan dengan kontrol mereka masing-masing (7 persen).
- Selama periode studi lima tahun, para pemenang penghargaan mengungguli indeks S&P 500 sebesar 34 persen.

2.3. Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Marques-Quinteiro et al., 2015). Pengertian kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. 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 (Sulaiman, 2022).

Kinerja karyawan secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja (Ismail et al., 2022). Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para karyawan untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Memudahkan pengkajian kinerja pegawai/ karyawan. Indikator-indikator kinerja yaitu (Combs et al., n.d.): kualitas kerja (*quality of work*), ketepatan waktu (*pomptness*), inisiatif (*initiative*), kemampuan (*capability*), dan komunikasi (*communication*). Sangat penting bagi perusahaan untuk

menggunakan sistem manajemen yang baik, yang dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya (Sulaiman, 2021). Salah satu sistem manajemen kualitas yang banyak digunakan adalah TQM (*Total Quality Management*).

2.4. Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini menjadi landasan empiris, rincian penelitian sebelumnya disajikan sebagai berikut.

Tabel 2.2 Rangkuman penelitian terdahulu

No.	Judul, Peneliti, Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	The effectiveness of the implementation of ISO 9001 on SMEs performance: the case of an emerging economy (Alshahrani & Husain, 2023) <i>International Journal of Quality & Reliability Management</i> ISSN: 0265-671X	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik simple random sampling digunakan untuk mengumpulkan sampel penelitian. Kuesioner digunakan sebagai alat pengumpulan data. Penelitian tersebut didasarkan pada 263 sampel UKM di Arab Saudi. Analisis statistik dilakukan dengan menggunakan SPSS/AMOS.	Pencegahan ketidaksesuaian, fokus pada kepuasan pelanggan dan perbaikan berkelanjutan memiliki korelasi positif dan signifikan dengan kinerja. Selain itu, konstruksi efektivitas SMM ISO 9001 menunjukkan korelasi yang bermanfaat dan penting dengan kinerja.
2.	Impact of ISO 14001 and ISO 9001 adoption on corporate performance: evidence on a bank-based system (Neves et al., 2023)	Untuk mencapai tujuan tersebut digunakan empat variabel sebagai pengukur kinerja perusahaan, yaitu	Sertifikasi ISO tidak memberikan variasi positif atau negatif dalam kinerja perusahaan, sehingga menunjukkan bahwa hal tersebut belum memberikan dampak yang besar bagi

	<i>International Journal of Productivity and Performance Management, 2023</i>	Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE); Margin Q dan EBITDA Tobin. Dengan data ini, model panel yang berbeda diuji untuk memvalidasi apakah sertifikasi ISO 9001 dan ISO 14001 berdampak pada kinerja perusahaan tercatat di Portugal. Secara khusus, penulis telah menggunakan Generalized Method of Moments, GMM-System.	masyarakat sipil. serta untuk pemegang saham atau calon pemegang saham. Ketika digunakan sebagai variabel independen, sertifikasi menurut standar ISO 14001 atau 9001, fluktuasi negatif dan signifikan diverifikasi dalam variabel dependen, MgEBITDA, yang menunjukkan bahwa hanya bagi manajer variabel ini merupakan determinan, namun berdampak negatif, mengingat tingginya biaya.
3.	Analysis of Implementation Level and Barriers In Implementing Quality Management System ISO 9001 in Electricity Sector Company: A case of PT ABC (Hendarto & Kusumastuti, 2021) <i>Proceedings of the International Conference</i>	<i>Factor Analysis is used to measure validity of each indicators, and Crobach's Alpha is used to asses the reliability of variables</i>	- Pendekatan proses memiliki skor tertinggi sebesar 4,893 - Fokus pelanggan, pengambilan keputusan, manajemen relasional, kepemimpinan, dan imprpvment diatas 4,500 - Implementasi terendah adalah keterlibatan orang sebesar 4,330
4.	Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Pada Kinerja karyawan Konstruksi	Analisis Regresi Linear Berganda	- Variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah

	(Ramadhan & Broto, 2019) <i>Proceedings of the International Conference</i>		<p>variabel perencanaan (0,174), pendukung (0,067) dan evaluasi kinerja (0,696)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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.	<p>Pengaruh <i>Total Quality Management (TQM)</i> Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Manado</p> <p>(Laiya et al., 2018) <i>Jurnal Riset Ekonomi</i></p>	Analisa Regresi Linear Berganda	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus pada nasabah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. - Pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. - Perbaikan sistem secara berkesinambungan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. - Pelibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh

			signifikan terhadap kinerja manajerial.
6.	<p>Pengaruh Implementasi Sistem Manajemen ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Kepuasan kerja</p> <p>(Priyantini Juana et al., 2016)</p> <p><i>Jurnal Buletin Ekonomi, 2016</i></p>	Analisis Jalur	<ul style="list-style-type: none"> - Implementasi nISO 9001:2008 berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar. - Implementasi SMM ISO 9001:2008 berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. - Kepuasan kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. - Kepuasan kerja merupakan variabel mediasi pada pengaruh implementasi ISO 9001:2008 terhadap kinerja pegawai.
7.	<p>Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas Perusahaan</p> <p>(Semuel & Zulkarnain, 2011)</p> <p><i>Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan</i></p>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya kualitas (Y1) dipengaruhi langsung oleh perencanaan sertifikasi (X1), komitmen perusahaan (X2), dan penerpan prosedur (X3).

			<ul style="list-style-type: none"> - Kinerja karyawan (Y2) dipengaruhi secara langsung oleh komitmen perusahaan (X2), akan tetapi tidak dipengaruhi oleh perencanaan sertifikasi (X1) dan penerapan prosedur (X3). - Perencanaan sertifikasi memiliki pengaruh langsung yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2) - Penerapan prosedur (X3) memiliki pengaruh langsung yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2).
8.	<p>Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Semen Tonasa)</p> <p>(Silitonga, 2022)</p> <p>Jurnal & Tesis</p>	<p><i>Analisis Linier</i></p> <p><i>Barganda</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Penerapan ISO 9001:2015 dengan variabel Fokus pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan orang, pendekatan proses, perbaikan berkelanjutan, pengambilan keputusan berdasarkan bukti dan manajemen relasional secara keseluruhan berpengaruh langsung,

			positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
--	--	--	--