

SKRIPSI

**PENERAPAN STANDARDISASI SISTEM MANAJEMEN
MUTU ISO 9001:2015 DALAM MEMPENGARUHI KINERJA
KARYAWAN PT ADI SARANA ARMADA TBK MAKASSAR**

ANNIDA DWI MULIANI



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

SKRIPSI

PENERAPAN STANDARDISASI SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2015 DALAM MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN PT ADI SARANA ARMADA TBK MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

ANNIDA DWI MULIANI

A021201145



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

SKRIPSI
PENERAPAN STANDARDISASI SISTEM MANAJEMEN
MUTU ISO 9001:2015 DALAM MEMPENGARUHI KINERJA
KARYAWAN PT ADI SARANA ARMADA TBK MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

ANNIDA DWI MULIANI

A021201145

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan

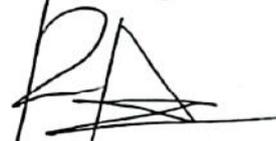
Makassar, 20 Januari 2024

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M.Si
NIP. 195807221986011001

Pembimbing Pendamping



Rianda Ridho Hafizh Thaha, SE., MBA.
NIP. 199403092021015001

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA., CWM
NIP. 197705102006041003

SKRIPSI
PENERAPAN STANDARDISASI SISTEM MANAJEMEN
MUTU ISO 9001:2015 DALAM MEMPENGARUHI KINERJA
KARYAWAN PT ADI SARANA ARMADA TBK MAKASSAR

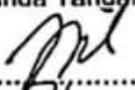
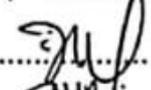
Disusun dan diajukan oleh

ANNIDA DWI MULIANI
A021201145

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **07 Februari 2024** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Maat Pono, S.E.,M.Si	Ketua	1..... 
2.	Rianda Ridho H.Thaha, S.E.,MBA	Sekretaris	2..... 
3.	Prof. Dr. Musran Munizu, S.E.,M.Si.	Anggota	3..... 
4.	Dr. Fahrina Mustafa, S.E.,M.Si	Anggota	4..... 



PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Annida Dwi Muliani

NIM : A021201145

Departemen/program studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul:

PENERAPAN STANDARDISASI SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2015 DALAM MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN PT ADI SARANA ARMADA TBK MAKASSAR

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 20 Januari 2024

Yang membuat pernyataan,



Annida Dwi Muliani

PRAKATA

Alhamdulillah, Pertama-tama saya ucapkan segala puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan kenikmatan serta Rahmat yang tiada terkira dan tiada tara, sehingga penulis bisa dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “Penerapan Standardisasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar”

Skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Penulis menyadari bahwa terwujudnya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan doa, dana dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu sebagai ungkapan suka cita, penulis memberikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya karena masih memberikan kesehatan, kesempatan, kesabaran, dan ilmu serta kemudahan dalam menjalani proses perkuliahan dari awal hingga mendapatkan gelar sarjana.
2. Kedua orang tua penulis, Bapak Abdullah dan Ibu Nikmawati yang menjadi sumber inspirasi, semangat, dan kekuatan penulis. Terima kasih karena selalu mendoakan dan memberikan dukungan yang terbaik kepada penulis baik secara materiil dan non materiil.
3. Kakak penulis, M Arif Perdana, terima kasih untuk bimbingan, canda tawa, suka dan duka yang telah diberikan selama penyelesaian skripsi ini
4. Bapak Dr. Andi Aswan, S.E.,MBA.,M.Phil dan Ibu Dr. Wahdah, S.E.,M.Pd.,M.Si. selaku Ketua dan Sekretaris Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
5. Bapak Prof. Dr. Maat Pono, S.E.,M.Si selaku dosen pembimbing I dan Bapak Rianda Ridho H.Thaha, S.E.,MBA selaku dosen pembimbing II yang senantiasa memberikan bimbingan, arahan, dan saran kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Prof. Dr. Musran Munizu, S.E.,M.Si selaku dosen penguji I dan Ibu Dr. Fahrina Mustafa, S.E.,M.Si selaku dosen penguji II atas saran dan masukan yang diberikan sehingga menjadikan skripsi ini lebih baik.
7. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas ilmu yang diberikan kepada penulis selama masa studi.

8. Seluruh staf dan karyawan Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas bantuan yang telah diberikan kepada penulis.
9. PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan baik.
10. Keluarga besar peneliti yang tidak bisa disebutkan satu-satu yang memberikan dukungan, bantuan, dan doa sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini
11. Sahabat masa kecil penulis (Dea, Imay, Indah, Fariya, Nurul) yang selalu menjadi *support system* penulis selama bersekolah hingga kuliah.
12. Teman kuliah penulis (Aca, Ainun, Loana) dan The Jametz (Amay, Reylita, Khaerina, Mifta, Ryan, Ihsan) yang selalu menemani hari-hari perkuliahan serta membantu dalam berbagai hal.
13. Teman KKN 110 penulis (Nandes, Merlin, Cindy, Dita, Nunung, Zahra, Nanda, Juan, Ali) yang telah kebersamaan dan melukis pengalaman baru dan berharga selama ber KKN dan kuliah.
14. Sahabat-Sahabat Kost tercinta ku (Kakak Nana, Kakak Fifi, dan Dinda) yang selalu mendukung dan menjadi sobat overthinking setiap malam juga tetap menjadi teman dekat bagi penulis.
15. Annida Dwi Muliani, ya! diri saya sendiri. Apresiasi sebesar-besarnya karena telah berani untuk bertanggung jawab dalam menyelesaikan apa yang telah dimulai. Terima kasih karena terus berusaha dan tidak menyerah, serta senantiasa menikmati semua proses yang bisa dibilang tidak mudah.
16. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan, dukungan, serta bimbingan. Semoga seluruh niat baik yang telah diberikan kepada peneliti dapat dibalas berkali-kali lipat oleh Allah SWT.

ABSTRAK

PENERAPAN STANDARDISASI SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2015 DALAM MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN PT ADI SARANA ARMADA TBK MAKASSAR

Annida Dwi Muliani

Maat Pono

Rianda Ridho H.Thaha

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis penerapan system manajemen mutu ISO 9001:2015 yang terdiri dari konteks organisasi, kepemimpinan, perencanaan, dukungan, operasional, evaluasi kinerja dan peningkatan secara terus menerus terhadap kinerja karyawan di PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar. Data yang digunakan adalah data sekunder yang diperoleh langsung di PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *slovin*, jadi jumlah sampel sebanyak 61 karyawan. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan system manajemen mutu ISO 9001:2015 memiliki pengaruh yang signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar

Kata Kunci : Sistem Manajemen Mutu, ISO 9001:2015, Konteks Organisasi, Perencanaan, Dukungan, Operasional, Evaluasi Kinerja, Peningkatan, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

THE IMPLEMENTATION OF ISO 9001:2015 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM STANDARDIZATION IN INFLUENCING EMPLOYEES' PERFORMANCE OF PT ADI SARANA ARMADA TBK MAKASSAR

Annida Dwi Muliani

Maat Pono

Rianda Ridho H.Thaha

This study aims to test and analyze the implementation of the ISO 9001:2015 quality management system which consists of organizational context, leadership, planning, support, operations, performance evaluation and continuous improvement of employee performance at PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar. The data used is secondary data obtained directly at PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar. This type of research is quantitative research. The sampling technique used the Slovin method, so the total sample was 61 employees. By using multiple linear regression. The results of this research indicate that the implementation of the ISO 9001:2015 quality management system has a significant influence both simultaneously and partially on the performance of PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar employees.

Keywords: *Quality Management System, ISO 9001:2015, Organizational Context, Planning, Support, Operations, Performance Evaluation, Improvement, Employee Performance.*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i>	xi
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
1.5. Sistematika Penulisan.....	9
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1. Manajemen Operasi.....	11
2.2. Pengertian Mutu.....	15
2.3. Pentingnya Pengendalian Mutu	15
2.4. Perkembangan Mutu.....	18
2.5. Sistem Manajemen Mutu	20
2.6. Pengertian ISO 9001:2015.....	21
2.7. Pengaruh Penerapan ISO 9001:2015	25
2.8. Manfaat Penerapan ISO 9001:2015.....	27
2.9. Jenis-Jenis Sertifikasi ISO.....	28
2.10. Kinerja	29
2.11. Penelitian Terdahulu	33
BAB III. KERANGKA BERPIKIR PENELITIAN DAN HIPOTESIS	36
3.1. Kerangka Berpikir	36
3.2. Hipotesis	37
BAB IV. METODE PENELITIAN	39
4.1 Jenis dan Sifat Penelitian	39
4.2 Operasional Variabel.....	40

4.3 Populasi dan Sampel	47
4.4 Sumber Data	48
4.5 Partisipan dan Local Penelitian	49
4.6 Metode Pengumpulan Data	49
4.7 Variabel Penelitian	50
4.8 Pengelolaan Data	51
4.9 Analisis Data	52
4.10 Pengujian Instrumen Data	52
BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	59
5.1 Deskripsi Objek Penelitian	59
5.2 Deskripsi Data Penelitian	63
5.3 Analisis Data	63
5.4 Pembahasan	76
BAB VI. PENUTUP	92
6.1 Kesimpulan	92
6.2 Saran	93
6.3 Keterbatasan Penelitian	94
DAFTAR PUSTAKA	96

DAFTAR TABEL

No.	Teks	Halaman
2.1.	Klausul ISO 9001:2008 Vs ISO 9001:2015	22
2.2.	Prinsip dalam ISO 9001:2008 Vs ISO 9001:2015	23
2.3.	Istilah ISO 9001:2008 Vs ISO 9001:2015.....	23
2.4.	Hasil Penelitian Sebelumnya	34
4.1	Operasional Variabel Penelitian	40
4.2	Skala Penilaian Likert.....	50
5.1	Distribusi dan Pengembalian Kuesioner.....	64
5.2	Jenis Kelamin Responden	65
5.3	Tingkat Umur Responden	65
5.4	Tingkat Pendidikan Responden	66
5.5	Lama Kerja Responden	67
5.6	Jabatan Responden.....	67
5.7	Hasil Uji Reliabilitas	69
5.8	Hasil Uji Normalitas.....	70
5.9	Hasil Uji Multikolinearitas	71
5.10	Hasil Analisis Regresi Berganda	73
5.11	Hasil Analisis Uji t Penerapan ISO 9001:2015	75
5.12	Hasil Pengujian Koefisien Determinasi R^2	76
5.13	Tanggapan Responden Mengenai Konteks Organisasi	77
5.14	Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan	79
5.15	Tanggapan Responden Mengenai Perencanaan	81
5.16	Tanggapan Responden Mengenai Dukungan	83
5.17	Tanggapan Responden Mengenai Operasional	86
5.15	Tanggapan Responden Mengenai Evaluasi Kinerja	88
5.16	Tanggapan Responden Mengenai Peningkatan	90

DAFTAR GAMBAR

No.	Teks	Halaman
2.1.	Model Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015	25
3.1	Kerangka Berpikir Penelitian	33
5.2	Grafik <i>Scatter Plot</i>	72

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Teks	Halaman
1.	Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	101
2.	Lampiran 2 Hasil Uji Statistik Deskriptif	108
3.	Lampiran 3 Hasil Uji Kualitas Data.....	109

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era persaingan bisnis yang semakin ketat saat ini menuntut setiap perusahaan untuk dapat meningkatkan strategi bisnisnya dengan melakukan perbaikan dan pengembangan kualitas perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan cara yang lebih memuaskan daripada yang dilakukan oleh para pesaing. Ada banyak aspek yang mempengaruhi perusahaan untuk meningkatkan pelayanan maupun produk yang ditawarkan. Setiap Perusahaan tentu ingin mendapatkan keuntungan yang optimum, oleh karena itu Perusahaan harus mampu memberdayakan seluruh sumber daya yang dimiliki secara optimum pula. Perkembangan era globalisasi saat ini telah menjadi tantangan global yang tidak dapat dihindari baik dalam sektor pemerintahan maupun sektor swasta. Suatu badan usaha perusahaan, manajemen ini dibuat dan dibentuk sebagai alat dalam mendukung sesuatu yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut. Ada beberapa alat untuk pengendalian manajemen salah satunya adalah Standar internasional untuk organisasi atau yang biasa disebut ISO (*International Standard of Organization*) (Theonardo, dkk, 2018).

ISO merupakan suatu standar yang berlaku secara Internasional dan digunakan sebagai alat perusahaan untuk memastikan mutu yang diberikan perusahaan terjaga sampai kepada konsumen. Hal ini bisa direalisasikan bilamana perusahaan memiliki pedoman operasional yang baik dengan system manajemen mutu berdasarkan standar ISO 9001. Standar ini

mengakomodir, sejumlah prinsip manajemen kualitas seperti focus pada pelanggan, keterlibatan karyawan, tanggung jawab manajemen, pendekatan proses, peningkatan berkelanjutan, pengambilan keputusan berdasarkan fakta dan hubungan yang saling menguntungkan dalam manajemen rantai pasokan penggunaan ISO 9001 membantu memastikan bahwa produk dan layanan untuk pelanggan dihasilkan dengan cara yang konsisten dan berkualitas baik sehingga pada akhirnya membawa banyak keuntungan bisnis (*International Organizations for Standardization, 2015*).

Dahulu ISO 9001 diterapkan oleh berbagai industri khususnya manufaktur: industry manufaktur menerapkan system manajemen mutu ISO 9001 untuk meyakinkan pelanggan bahwa produk yang mereka hasilkan sudah terjamin mutunya dari awal proses hingga proses akhir di dalam organisasi tersebut. Industry manufaktur ini juga meyakinkan bahwa semua proses dilakukan berdasarkan standar manajemen mutu internasional. Sehingga produk yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan permintaan dalam skala internasional. Seiring berkembangnya dunia industry, saat ini ISO 9001 bukan hanya diimplementasikan pada industry manufaktur saja, tetapi juga diimplementasikan pada bidang jasa, seperti : rumah sakit, institusi Pendidikan, pengiriman, dan lain-lain. Bahkan saat ini ada beberapa organisasi non-sosial dan institusi pemerintahan lainnya. Organisasi ini menganggap penerapan ISO 9001 dapat memperbaiki kinerja pelayanan organisasi terhadap pelanggan dalam hal ini adalah masyarakat umum, sehingga diharapkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan akan meningkat. Saat ini merupakan masa transisi perubahan standar ISO 9001 versi lama 2008 (ISO 9001:2008) menjadi standar baru versi 2015 (ISO 9001:2015).

PT Adi Sarana Armada Tbk atau yang lebih dikenal dengan ASSA Rent merupakan salah satu penyedia layanan sewa kendaraan yang berkomitmen untuk menerapkan system Manajemen Mutu ISO 9001:2015 yang telah disertifikasi oleh Tim LRQA sejak November 2022 hingga sekarang. Salah satu perusahaan di Indonesia yang telah bersertifikat ISO 9001:2015 adalah ASSA Rent sebuah perusahaan yang menyediakan layanan sewa kendaraan terdiri dari layanan *car rental logistic driver, driver services, dan used car selling*. Saat ini perusahaan telah mengelola lebih dari 25.000++ kendaraan dan 3.900++ pengemudi melayani lebih dari 1.500 perusahaan di Indonesia, khusus untuk ASSA cabang perusahaan swasta, BUMN ataupun pemerintahan. ASSA juga telah memperluas wilayah layanan kehampir semua kota besar utama dan memberikan jaminan kelancaran operasional melalui 44 jaringan di seluruh Indonesia dan memiliki lebih dari 900 bengkel perbaikan resmi.

PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar menerapkan standar tersebut sejak 21 November 2022. Hal ini dilakukan sebagai bukti bahwa perusahaan telah menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas. Penerapan ISO 9001:2015 berpengaruh baik internal maupun eksternal perusahaan, pengaruh internal seperti adanya standarisasi prosedur kerja dan pengaruh eksternal yaitu meningkatkan persepsi konsumen terhadap kualitas tenaga kerja dari PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar. Penerapan standar dan persyaratan dalam ISO 9001:2015 akan mempengaruhi kegiatan promosi perusahaan. Keberhasilan kegiatan promosi tersebut akan meningkatkan kepercayaan dan loyalitas konsumen terhadap PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar. Dalam konteks organisasi, PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar secara konsisten menyediakan produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan dan ekspektasi

pihak-pihak yang berkepentingan yang relevan dengan system manajemen mutu. Pihak-pihak yang berkepentingan tersebut salah satunya adalah karyawan (*employee*) (Rahmawati, dkk, 2023).

Dalam setiap tujuan yang diinginkan oleh Perusahaan, sumber daya manusia yang ada di PT. Adi Sarana Armada Tbk Makassar sangatlah berperan penting dalam mewujudkannya, maka dari itu sumber daya manusia di dalam suatu Perusahaan merupakan suatu yang esensial untuk menjalankan roda perkembangannya organisasi dalam mencapai tujuannya. Setelah adanya penerapan ISO kinerja karyawan lebih terstruktur sesuai dengan peraturan yang ada.

Karyawan menjadi suatu kekayaan dalam Perusahaan. Dalam aktivitas perusahaan tidak dapat berjalan apabila tanpa adanya keikutsertaan karyawan, karyawan di dalam sebuah organisasi merupakan pelaku yang mampu menunjang tercapainya tujuan organisasi. Dengan memiliki perasaan, sebuah pikiran dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah kesuksesan sebuah organisasi karena tolak ukur keberhasilan organisasi dapat dilihat dari kinerja karyawannya (Gunawan dan Elmas, 2017). Sehingga dalam hal ini yang sangat berperan penting di dalam keberhasilan tujuan perusahaan adalah seluruh karyawan PT, Adi Sarana Armada Tbk yang di dukung dengan kinerja karyawannya.

Adapun rendahnya kinerja karyawan disebabkan karena kurang maksimalnya implementasi system manajemen mutu ISO 9001 di perusahaan (Tampubolon, 2021). Hal-hal yang perlu diperhatikan oleh HRD antara lain kompetensi yang belum ditetapkan untuk setiap jenjang, pelatihan dan evaluasi personal setiap pelatihan. Kepedulian, prasarana dan lingkungan

kerja. Ini semua sudah tercakup dalam klausul-klausul yang ada pada ISO 9001:2015 yang membahas konteks perusahaan, kepemimpinan, perencanaan, pendukung, kegiatan operasional, evaluasi kinerja, serta peningkatan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan dan Agung (2019) berjudul “Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Pada Kinerja Karyawan Kontruksi” menyatakan bahwa ada pengaruh positif antara penerapan ISO 9001:2015 PT Brantas Abipraya pada Proyek Rancang Bangun Rumah Susun Stasiun Tanjung Barat dengan faktor yang mempengaruhi kinerja dari klausul ISO pada Proyek Rancang Bangun Rumah Susun Stasiun Tanjung Barat yaitu pada klausul Evaluasi hasil kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Medina (2015) berjudul “Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Dan Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Infiniti International Logistic Medan”, menjelaskan bahwa Penerapan ISO berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dai uji data kuisioner yang terdapat didalamnya indicator keterlibatan karyawan berusaha aktif dalam menyampaikan pendapat untuk kelancaran kegiatan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2017) terhadap PT, Insantama, menyimpulkan bahwa variable system manajemen mutu ISO, tanggung jawab manajemen, dan pengelolaan sumber daya tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan divisi produksi PT. Insantama.

Walaupun demikian, rendahnya kinerja karyawan mungkin juga disebabkan oleh faktor lain. Oleh karena itu dibutuhkan penelitian “ Analisis Penerapan Standardisasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar”.

1.2 Rumusan Masalah

Berasarkan penjelasan pada latar belakang bahwa melalui penerapan *Total Quality Management* dalam klausul manajemen mutu ISO 9001:2015 di PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar, kinerja organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya. *Quality Management System* (QMS) adalah konsep yang tidak hanya menekankan pada aspek hasil, tetapi juga kualitas sumber daya manusia dan kualitas proses internal Perusahaan. Perusahaan perlu untuk mengetahui pengaruh klausul ISO 9001:2015 terhadap kinerja karyawan secara nyata. Sehingga dirumuskan pertanyaan penelitian (*question research*) sebagai berikut :

1. Apakah penerapan klausul 4 (konteks organisasi) system manajemen mutu ISO 9001:2015 berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar?
2. Apakah penerapan klausul 5 (kepemimpinan) system manajemen mutu ISO 9001:2015 berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar?
3. Apakah penerapan klausul 6 (perencanaan) system manajemen mutu ISO 9001:2015 berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar?
4. Apakah penerapan klausul 7 (dukungan) system manajemen mutu ISO 9001:2015 berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar?
5. Apakah penerapan klausul 8 (operasional) system manajemen mutu ISO 9001:2015 berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar?

6. Apakah penerapan klausul 9 (evaluasi kinerja) system manajemen mutu ISO 9001:2015 berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar?
7. Apakah penerapan klausul 10 (peningkatan) system manajemen mutu ISO 9001:2015 berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini ialah:

1. Untuk menganalisis pengaruh klausul 4 (konteks organisasi) system manajemen mutu ISO 9001:2015 terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh klausul 5 (kepemimpinan) system manajemen mutu ISO 9001:2015 terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh klausul 6 (perencanaan) system manajemen mutu ISO 9001:2015 terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh klausul 7 (dukungan) system manajemen mutu ISO 9001:2015 terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menganalisis pengaruh klausul 8 (operasional) system manajemen mutu ISO 9001:2015 terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menganalisis pengaruh klausul 9 (evaluasi kinerja) system manajemen mutu ISO 9001:2015 terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk menganalisis pengaruh klausul 10 (peningkatan) system manajemen mutu ISO 9001:2015 terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat penelitian

Selanjutnya apabila penelitian ini di selesaikan dengan baik, di harapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, baik manfaat teoritis maupun praktis. Adapun manfaat penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

- a. Menambah pengetahuan bagi masyarakat umumnya dan peneliti pada khususnya terhadap peran sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 terkhususnya terhadap kinerja karyawan PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar.
- b. Sebagai bahan informasi bagi akademisi maupun sebagai bahan pertimbangan bagi peneliti lanjutan.
- c. Memperkaya khasanah perpustakaan

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi dan sebagai bahan evaluasi penerapan system manajemen mutu di PT Adi Sarana Armada Tbk Makassar. Disamping itu juga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang system manajemen mutu terhadap kinerja karyawan untuk peningkatan kinerja Perusahaan sehingga mencapai keunggulan bersaing terutama pada industry jasa sewa kendaraan.

3. Manfaat Kebijakan

Bagi Perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi sebagai pertimbangan manajemen PT. Adi Sarana Armada Tbk Makassar dalam merumuskan dan menentukan strategi, kebijakan, dan program peningkatan kinerja Perusahaan melalui penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memahami lebih jelas laporan penelitian ini, maka materi-materi yang tertulis pada laporan ini di kelompokkan menjadi beberapa bab dan sub bagian sebagai berikut:

1.5.1 Bab 1 Pendahuluan:

Diuraikan secara garis besar permasalahan penelitian yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematis penulisan.

1.5.2 Bab II Tujuan Pustaka:

Pada bab ini dijelaskan teori-teori tentang konsep atau variable yang berkaitan dengan penelitian, antara lain membahas tentang perbandingan penelitian,

1.5.3 Bab III Kerangka Berpikir Penelitian dan Hipotesis:

Pada bab ini menjelaskan tentang kerangka konseptual/pemikiran dan pengembangan hipotesis.

1.5.4 Bab IV Metode Penelitian:

Pada bab ini menjelaskan tentang deskripsi penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data serta teknik pengumpulan data untuk penyusunan skripsi ini.

1.5.5 Bab V Pembahasan:

Bab ini memuat gagasan peneliti yang terkait dengan apa yang telah dilakukan dan apa yang diamati, dipaparkan dan dianalisis di bab terdahulu. Uraian mengenai gagasan ini dikaitkan dengan hasil kajian teori dan hasil-hasil penelitian lain yang relevan.

1.5.6 Bab VI Penutup:

Merupakan bagian untuk mengakhiri skripsi yang telah dibuat, yaitu

berisi simpulan dari penelitian yang telah dilakukan dalam bagian penutup ini berisi penegasan Kembali hal-hal yang telah diuraikan/dijabarkan pada bagian pokok pembahasan dalam skripsi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Operasi

2.1.1 Pengertian Manajemen Operasi

Menurut Prasetya dan Lukiastuti (2015) mendefinisikan manajemen operasi merupakan serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output. Fungsi terpenting dalam produksi dan operasi meliputi :

1. Proses pengolahan merupakan metode yang digunakan untuk pengolahan masukan
2. Jasa-jasa penunjang merupakan sarana yang berupa pengorganisasian yang perlu untuk penetapan Teknik dan metode yang akan dijalankan, sehingga proses pengolahan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
3. perencanaan merupakan penetapan keterkaitan dan pengorganisasian dari kegiatan produksi dan operasi yang akan dilakukan dalam suatu dasar waktu atau periode tertentu
4. Pengendalian atau pengawasan merupakan fungsi untuk menjamin terlaksananya sesuai dengan yang direncanakan, sehingga maksud dan tujuan penggunaan dan pengolahan masukan pada kenyataannya dapat dilaksanakan

Faktor-faktor produksi yang digunakan dalam proses transformasi bahan baku menjadi berbagai produk atau jasa mencakup tenaga kerja,

mesin-mesin, peralatan bahan mentah dan sebagainya. Kegiatan-kegiatan manajerial meliputi:

1. Pemilihan, keputusan stratejik yang menyangkut pemilihan proses berbagai barang atau jasa yang akan diproduksi
2. Perancangan keputusan taktikal yang menyangkut kreasi metode-metode pelaksanaan suatu operasi produktif.
3. Pengoperasian keputusan-keputusan perencanaan tingkat keluaran jangka Panjang atau dasar *forecast* permintaan dan keputusan *scheduling* pekerjaan dan pengalokasian karyawan jangka pendek
4. Pengawasan prosedur-prosedur yang menyangkut pengambilan Tindakan korektif dalam produksi dan operasi barang penyediaan jasa
5. Pembaharuan implementasi perbaikan-perbaikan yang diperlukan dalam system produktif berdasarkan perubahan permintaan, tujuan organisasional, teknologi dan manajemen

Sedangkan menurut Fogarty dalam Edy Herjanto (2015), manajemen operasi adalah suatu proses yang secara berkesinambungan (*continue*) dan efektif menggunakan fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan. Unsur-unsur pokok dalam definisi tersebut, yaitu :

1. *Continue*, berarti manajemen produksi dan operasi bukan suatu kegiatan yang berdiri sendiri. Keputusan manajemen bukan merupakan suatu Tindakan sesaat melainkan Tindakan yang berkelanjutan (*continue*).
2. Efektif, berarti segala pekerjaan harus dilakukan secara tepat dan sebaik-baiknya serta mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

3. Fungsi manajemen, berarti kegiatan manajemen produksi memerlukan pengetahuan yang luas, mencakup *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*. Dalam pelaksanaannya, berbagai sumber daya diintegrasikan untuk menghasilkan barang dan jasa.
4. Efisien, berarti manajer produksi dan operasi dituntut untuk mempunyai kemampuan kerja secara efisien agar dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan memperkecil limbah.
5. Tujuan, kegiatan manajemen produksi dan operasi harus mempunyai tujuan yang menghasilkan suatu produk sesuai yang direncanakan.

Secara umum, kegiatan operasi merupakan kegiatan yang berhubungan dengan penciptaan atau pembuatan barang, jasa, atau kombinasinya melalui proses transformasi dari masukan sumber daya produksi menjadi keluaran yang diinginkan.

2.1.2 Tujuan Manajemen Operasi

Dalam lingkungan operasional untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif bukanlah tugas yang mudah. Ada tiga strategis yang memberikan kesempatan untuk manajer operasi untuk mencapai keunggulan kompetitif (Heizer dan Render, 2015), seperti :

1. Diferensiasi yang dimaksud adalah benar-benar membedakan produk atau jasa dari Perusahaan lain sehingga pelanggan melihatnya sebagai nilai tambah dari produk. Diferensiasi berkaitan dengan memberikan keunikan yang sulit untuk ditiru oleh Perusahaan lain.
2. *Low Cost Leadership* diperlukan untuk mencapai nilai maksimal seperti yang didefinisikan oleh pelanggan. Perusahaan menyediakan produk atau jasa dengan biaya yang lebih rendah yang menghasilkan produk atau jasa dengan harga yang lebih rendah dari pesaing lainnya.

3. Respon adalah seluruh nilai yang terkait dengan pengembangan produk dan pengiriman yang tepat waktu.

2.1.3 Ruang Lingkup Manajemen Operasi

Ruang lingkup manajemen operasi berdasarkan keterkaitan tiga aspek, yaitu:

1. Aspek structural, berupa input yang akan ditransformasikan sesuai kriteria produk yang diinginkan, mesin, peralatan, rumusan dan model.
2. Aspek fungsional, yaitu kaitan antara komponen input, dengan interaksinya mulai dari tahap perencanaan, penerapan, pengendalian, maupun perbaikan untuk memperoleh kinerja yang optimum, sehingga kegiatan operasi dapat berjalan secara kontinyu.
3. Aspek lingkungan, adalah kecenderungan yang terjadi diluar system, seperti masyarakat, pemerintah, teknologi, ekonomi, politik, social budaya, menunjukkan kemampuan beradaptasi.

Setiap manajer tentu akan melaksanakan fungsi dasar proses manajemen. Proses manajemen (*management process*) terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan karyawan. Pengarahan, dan pengendalian. Manajer operasi menerapkan proses manajemen ini pada pengambilan keputusan dalam fungsi manajemen operasi.

Bedasarkan aspek-aspek-aspek di atas, maka ruang lingkup manajemen operasi didefinisikan menjadi sepuluh keputusan penting dalam manajemen operasi yaitu sebagai berikut:

1. Desain produk dan jasa
2. Mengelola kualitas

3. Strategi proses
4. Strategi lokasi
5. Strategi tata letak
6. Sumber daya manusia
7. Manajemen rantai pasokan
8. Manajemen persediaan
9. Penjadwalan
10. Pemeliharaan

2.2 Pengertian Mutu

Mutu menurut Joseph Juran, seperti yang dikutip oleh M.N Nasution menyatakan bahwa kualitas adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi.

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari defines-definisi yang ada terdapat beberapa kesamaan. Artinya, dalam mendefinisikan mutu/kualitas memerlukan pandangan yang komprehensif. Ada beberapa elemen bahwa sesuatu dikatakan berkualitas, yakni:

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
2. Kualitas mencakup produk, jasa manusia, proses dan lingkungan.
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah.

2.3 Pentingnya Pengendalian Mutu

Pengendalian mutu adalah aktivitas untuk memperbaiki, mempertahankan dan mencapai kualitas produk atau jasa. Tujuan dari pengendalian mutu

adalah terciptanya suatu perbaikan kualitas yang berkesinambungan (*continuous improvement*) (S Siallahan, 2013).

a) Reputasi Perusahaan

Perusahaan atau organisasi yang telah menghasilkan suatu produk dan jasa yang bermutu akan mendapat predikat sebagai organisasi yang mengutamakan mutu. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi itu dikenal oleh masyarakat luas dan mendapat nilai “lebih” di mata masyarakat. Karena nilai “lebih” itulah maka perusahaan atau organisasi tersebut dipercaya oleh masyarakat.

b) Penurunan biaya

Dalam paradigma lama, untuk menghasilkan suatu produk bermutu selalu membawa dampak pada peningkatan biaya. Suatu produk yang bermutu selalu identik dengan harga mahal. Hal ini jelas terjadi karena penghasil produk atau jasa tersebut masih menganut paradigma lama, dan membuat produk dan jasa dengan tidak melihat kebutuhan konsumen. Produk yang dihasilkan tersebut dibuat sesuai dengan kemampuan perusahaan, sehingga standar mutu yang digunakan juga hanya ditetapkan oleh pihak perusahaan. Kondisi demikian membuat produk dan jasa yang dihasilkan tidak laku terjual karena konsumen tidak menginginkannya. Sementara paradigma baru mengatakan bahwa untuk menghasilkan produk atau jasa yang bermutu perusahaan atau organisasi tidak perlunya mengeluarkan biaya tinggi. Hal ini disebabkan perusahaan atau organisasi tersebut berorientasi pada customer satisfaction, yaitu dengan mendasarkan jenis, tipe, waktu dan jumlah produk yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Dengan demikian tidak ada

pemborosan yang terjadi dan harus dibayar mahal oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Sehingga pendapat bahwa “*quality has no cost*” dapat dicapai dengan tidak menghasilkan produk dan jasa yang tidak dibutuhkan pelanggan.

c) Peningkatan pangsa pasar

Pangsa pasar akan meningkat bila minimalisasi biaya tercapai, sehingga harga dapat ditekan namun mutu tetap terjadi yang terutama. Hal-hal inilah yang mendorong konsumen untuk membeli dan membeli produk atau jasa tersebut sehingga pangsa pasar meningkat.

d) Pertanggungjawaban Produk

Dengan semakin meningkatnya mutu produk atau jasa yang dihasilkan, maka organisasi atau perusahaan akan Nampak semakin bertanggungjawab terhadap design, proses dan pendistribusian produk tersebut untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Selain itu, pihak perusahaan atau organisasi tidak perlu lagi mengeluarkan biaya yang begitu besar hanya untuk memberikan jaminan terhadap produk atau jasa yang ditawarkan tersebut.

e) Dampak internasional

Bila kita mampu menawarkan produk atau jasa bermutu, maka selain dikenal di pasar lokal, produk atau jasa yang kita tawarkan juga akan dikenal dan diterima di pasar internasional. Hal ini akan menimbulkan kesan yang baik terhadap perusahaan atau organisasi yang menghasilkan produk atau menawarkan jasa yang bermutu tersebut.

f) Penampilan produk dan jasa

Mutu akan membuat produk atau jasa dikenal, dan hal ini akan membuat perusahaan atau organisasi yang menghasilkan produk atau menawarkan jasa juga dikenal dan dipercaya masyarakat luas. Dengan demikian tingkat kepercayaan pelanggan dan masyarakat Biaya umumnya akan bertambah dan organisasi atau perusahaan tersebut akan lebih dihargai. Hal ini akan menimbulkan fanatisme tertentu dari para konsumen produk apapun yang ditawarkan oleh perusahaan atau organisasi tersebut.

g) Mutu yang dirasakan

Persaingan yang saat ini bukan lagi masalah harga melainkan mutu produk. Hal inilah yang mendorong konsumen untuk mau membeli produk atau barang dengan harga tinggi namun bermutu tinggi pula. Tetapi mutu mempunyai banyak dimensi yang bersifat subyektif. Sebagai produsen kita dituntut untuk mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dan mampu menerjemahkan apa yang menjadi kebutuhan dan harapan mereka. Oleh karena itu, apa yang dimaksud dengan mutu bukan hanya mutu produk itu sendiri, melainkan mutu secara menyeluruh.

2.4 Perkembangan Mutu

Dari dulu sampai sekarang, pandangan organisasi terhadap mutu produk telah mengalami evolusi. Secara rinci, konsep mutu dibagi atas 5 tahap menurut Chatab dalam Anggraini (2021) sebagai berikut:

1. Inspeksi (*Inspection*)

Konsep mutu modern dimulai pada tahun 1920-an. Kelompok mutu utama adalah bagian inspeksi. Selama produksi, para inspector

mengukur hasil produksi berdasarkan spesifikasi. Bagian inspeksi tidak independen, biasanya mereka melapor ke bagian produksi. Hal ini menyebabkan terjadinya perbedaan kepentingan, jika bagian inspeksi menolak hasil satu alur produksi yang tidak sesuai maka bagian produksi berusaha meloloskannya tanpa memperdulikan mutu.

2. Pengendalian Mutu (*Quality Control*)

Pada tahun 1940an kelompok inspeksi berkembang menjadi bagian pengendalian mutu (QC). Pada perang dunia II mengharuskan produk militer yang bebas cacat. Mutu produk militer menjadi salah satu factor yang menentukan kemenangan dalam peperangan. Mutu produksi harus diantisipasi melalui pengendalian yang dilakukan selama proses produksi. Tanggung jawab mutu dialihkan kebagian pengendalian mutu (QC) yang independent. Bagian pengendalian mutu memiliki otonomi penuh dan terpisah dari bagian produksi. Para pemeriksaan mulai dibekali dengan perangkat Teknik statistic, pengambilan sampel dan lain-lain.

3. Jaminan Mutu (*Quality Assurance*)

Pengendalian mutu berkembang menjadi jaminan mutu. Bagian jaminan mutu difokuskan untuk memastikan proses dan mutu produk melalui pelaksanaan audit operasi, pelatihan, analisis kerja teknis dan petunjuk operasi untuk peningkatan mutu. Jaminan mutu bekerja sama dengan bagian lain yang bertanggung jawab penuh terhadap mutu kinerja masing-masing bagian.

4. Manajemen Mutu (*Quality Management*)

Untuk mengatasi persaingan, aspek mutu perlu selalu dievaluasi dan direncanakan perbaikannya melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen mutu.

5. Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*)

Dalam pengertian manajemen mutu, ternyata bukan hanya fungsi produksi yang mempengaruhi kepuasan pelanggan terhadap mutu. Dalam hal ini tanggung jawab terhadap mutu tidak cukup hanya dibebankan kepada suatu bagian tertentu, tetapi sudah menjadi tanggung jawab seluruh individu di perusahaan, Pola ini disebut dengan *Total Quality Management* (TQM).

2.5 Sistem Manajemen Mutu

Sistem manajemen mutu merupakan sekumpulan prosedur yang terdokumentasi serta praktik-praktik standar untuk manajemen system yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk. System manajemen mutu memberikan gambaran organisasi dalam menerapkan praktik-praktik manajemen mutu secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau pasar. Dalam kaitan ini terdapat beberapa karakteristik umum manajemen mutu menurut Gazpers dalam Wartuny (2018):

1. Sistem manajemen mutu berfokus pada konsistensi dari proses kerja. Hal ini sering mencakup beberapa tingkat dokumentasi terhadap standar-standar kerja.
2. System manajemen mutu berlandaskan pada pencegahan terhadap kesalahan yang akan timbul.
3. System manajemen mutu mencakup elemen-elemen seperti tujuan (*Objectives*), pelanggan (*customer*), hasil-hasil (*output*), proses

(*processes*), masukan (*input*), pemasok (*suppliers*), pengukuran umpan balik serta umpan maju (*measurements for feedback and feedforward*).

Quality Management diperuntukkan untuk memastikan bahwa proyek akan memuaskan *stakeholder* yang terkait. Dalam pelaksanaan *Quality management* ada 3 hal yang harus dilakukan agar bisa mengimplementasikan manajemen mutu pada sebuah proyek, yaitu *Planning Quality Management*, *Perform Quality Assurance & Controlling Quality* (Kathu Scwalbe, 2017).

2.6 Pengertian ISO 9001:2015

Definisi ISO berasal dari kata Yunani *ISOS* yang berarti sama, Ketika ISO bukan diambil dari singkatan nama sebuah organisasi walau banyak orang awam mengira ISO berasal dari *International Standard of Organization*, sama sekali bukan. ISO 9001 merupakan standar internasional yang mengatur tentang system manajemen mutu (*Quality Management System*), oleh karena itu seringkali disebut sebagai “ISO 9001, QMS” Adapun tulisan 2015 menunjukkan tahun revisi, maka ISO 9001:2015 adalah system manajemen mutu ISO 9001 hasil revisi tahun 2015. Versi 2015 ini adalah versi terbaru yang diterbitkan pada September 2015 lalu. Organisasi pengelola *Standard international* ini adalah *International Organization for Standardization* yang bermarkas di Geneva – Swiss, didirikan pada 23 Februari 1947, kini beranggotakan 156 negara yang mana setiap negara diwakili oleh Badan Standardisasi Nasional (BSN). Indonesia diwakili oleh KAN (Komite Akreditasi Nasional) (ISO,2015).

Sejak pertama kali diterbitkan pada tahun 1987, ISO 9001 sudah mengalami 4 revisi, yaitu di tahun 1994, 2000, 2008 dan 2015. ISO 9001 versi

2000 yang dalam pilihan implementasinya dikenalkan pada istilah BPM atau *Business Process Mapping*, ISO 9001 versi 2008 lahir sebagai bentuk penyempurnaan atas revisi tahun 2000. Adapun perbedaan antara versi 2000 dengan 2008 secara signifikan lebih menekankan pada efektivitas proses yang dilaksanakan dalam organisasi, dan pembaharuan versi terakhir ISO 9001:2015 datang dengan focus yang benar-benar berbeda dari versi sebelumnya. Salah satu perbaikan utama dari ISO 9001:2015 adalah untuk membuatnya lebih berlaku dan dapat diakses oleh semua jenis perusahaan (ISO, 2015).

Ada beberapa perubahan utama yang terdapat antara ISO 9001:2008 dengan ISO 9001:2015, seperti yang ditunjukkan dalam table berikut:

Tabel 2.1 Klausul ISO 9001:2008 Vs ISO 9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
<i>1. Scope</i>	<i>1. Scope</i>
<i>2. Normative References</i>	<i>2. Normative reference</i>
<i>3. Terms and definitions</i>	<i>3. Terms and definitions</i>
<i>4. Quality Management System</i>	<i>4. Context of the Organization</i>
<i>5. Management Responsibility</i>	<i>5. Leadership</i>
<i>6. Resource Management</i>	<i>6. Planning</i>
<i>7. Product Realization</i>	<i>7. Support</i>
<i>8. Measurement, Analysis, and Improvement</i>	<i>8. Operation</i>
	<i>9. Performance Evaluation</i>
	<i>10. Improvement</i>

Sumber: (ISO,2015)

Dan beberapa prinsip berkurang pada ISO 9001:2015 dibandingkan dengan ISO 9001:2008

Tabel 2.2 Prinsip dalam ISO 9001:2008 Vs ISO 9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
<i>1. Customer Focus</i>	<i>1. Customer Focus</i>
<i>2. Leadership</i>	<i>2. Leadership</i>
<i>3. Involvement of People</i>	<i>3. Engagement and Competence of people</i>
<i>4. Process approach</i>	<i>4. Process Approach</i>
<i>5. System approach to management</i>	<i>5. Improvement</i>
<i>6. Continual improvement</i>	<i>6. Informed Decision Making</i>
<i>7. Factual approach to decision making</i>	<i>7. Relationship Management</i>
<i>8. Mutually beneficial supplier relationship</i>	

Sumber: (ISO,2015)

Dan juga beberapa istilah baru yang muncul pada ISO 9001:2015

Tabel 2.3 Istilah ISO 9001:2008 Vs ISO 9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
<i>1. Supplier</i>	<i>1. External Provider</i>
<i>2. Purchased Product</i>	<i>2. Externally Provided Products and Services</i>
<i>3. Work Environment</i>	<i>3. Environment for the operation of the process</i>

Sumber: (ISO,2015)

2.7 Pengaruh Penerapan ISO 9001:2015

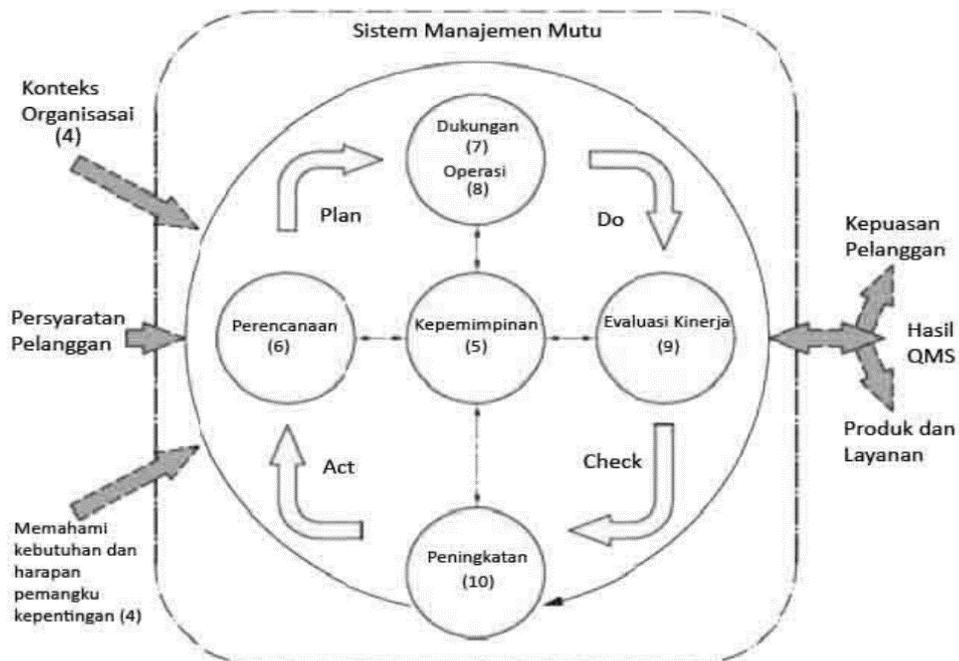
Manfaat potensial suatu organisasi yang mengimplementasikan system manajemen kualitas berdasarkan standar internasional adalah:

- a) Kemampuan untuk menyediakan produk dan jasa secara konsistensi yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan persyaratan hukum serta peraturan yang berlaku.
- b) Memfasilitasi peluang untuk meningkatkan kepuasan pelanggan
- c) Kemampuan untuk menunjukkan kesesuaian terhadap persyaratan system manajemen mutu yang ditentukan.

Standar internasional ini mempergunakan pendekatan proses, yang menggabungkan *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) dan pemikiran berbasis risiko. Secara garis besar indicator-indikator yang harus ditetapkan perusahaan berdasarkan siklus PDCA (*Plan-do-check-act*) dalam ISO 9001:2015 (Wirata,2017).

a) Siklus *Plan-Do-Check-Action*

Siklus PDCA dapat diaplikasikan terhadap semua proses-proses dan terhadap system manajemen mutu secara keseluruhan, siklus PDCA menggerakkan sebuah organisasi untuk memastikan bahwa proses-proses mendapat sumberdaya dan pengelolaan secara sesuai, dan peluang untuk peningkatan dapat ditemukan dan dilakukan. Menggambarkan bagaimana pernyataan klausul 4 sampai 10 ISO 9001:2015 dapat dikelompokkan dalam hubungan terhadap siklus PDCA (ISO, 2015).



Gambar 2.1 Model Sistem Manajemen mutu ISO 9001:2015 yang representasinya dari struktur Standar Internasional dalam siklus PDCA.
Sumber: (ISO, 2015)

Uraian dari Model Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 diatas :

1. Tahap *PLAN* adalah tahap untuk menetapkan target atau sasaran yang ingin dicapai dalam peningkatan proses ataupun permasalahan yang ingin dipecahkan, kemudian menentukan Metode yang akan digunakan untuk mencapai target atau sasaran yang telah ditetapkan tersebut.
2. Tahap *DO* adalah tahap penerapan atau melaksanakan semua yang telah direncanakan di Tahap *PLAN* termasuk menjalankan prosesnya, memproduksi serta melakukan pengumpulan data (*data collection*) yang kemudian akan digunakan untuk tahap *CHECK* dan *ACT*.

3. Tahap *CHECK* adalah tahap pemeriksaan dan peninjauan ulang serta mempelajari hasil-hasil dari penerapan di tahap *DO*. Melakukan perbandingan antara hasil actual yang telah dicapai dengan Target yang ditetapkan dan juga ketetapan jadwal yang telah ditentukan.
4. Tahap *ACT* adalah tahap untuk mengambil Tindakan yang seperlunya terhadap hasil-hasil dari tahap *CHECK*, terdapat 2 jenis Tindakan yang harus dilakukan berdasarkan hasil yang dicapainya, antara lain :
 5. Tindakan Perbaikan (*Corrective Action*) yang berupa solusi terhadap masalah yang dihadapi dalam pencapaian Target, Tindakan perbaikan ini perlu diambil jika hasilnya tidak mencapai apa yang telah ditargetkan
 6. Tindakan Standardisasi (*Standardization Action*) yaitu Tindakan untuk men-Standardisasi-kan cara ataupun praktek terbaik yang telah dilakukan, Tindakan Standardisasi ini dilakukan jika hasilnya mencapai Target yang telah ditetapkan.

b) Pemikiran Berbasis Resiko

Pemikiran berbasis risiko merupakan hal yang penting untuk mencapai system manajemen mutu yang efektif. Konsep dari pemikiran berbasis risiko tersirat dalam standar internasional edisi sebelumnya, sebagai contoh melaksanakan Tindakan pencegahan untuk menghilangkan potensi ketidaksesuaian, menganalisis setiap ketidaksesuaian yang terjadi, dan mengambil Tindakan untuk mencegah terulangnya efek ketidaksesuaian. Pemikiran berbasis risiko menggerakkan sebuah organisasi untuk menentukan factor-faktor yang dapat menyebabkan proses-proses dan system manajemen mutu

menjadi menyimpang dari hasil yang direncanakan, untuk menempatkan control pencegahan untuk meminimalkan efek negative dan memaksimalkan penggunaan peluang yang muncul (ISO, 2015).

2.8 Manfaat Penerapan ISO 9001:2015

ISO 9001:2015 memberikan sejumlah manfaat kepada organisasi yang mengimplementasikannya, antara lain (ISO,2015):

1. Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan kualitas yang terorganisasi dan sistematis. Proses dokumentasi dalam ISO 9001:2015 menunjukkan bahwa kebijakan, prosedur, dan instruksi kerja yang berkaitan dengan kualitas telah direncanakan dengan baik.
2. Perusahaan yang telah memperoleh ISO 9001:2015 diijinkan untuk mengiklankan kepada media massa bahwa sistem manajemen mutu dari perusahaan tersebut telah diakui secara internasional. Hal ini berarti meningkatkan image perusahaan serta daya saing perusahaan dalam memasuki pasar global.
3. Audit sistem manajemen mutu dari perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2015 dilakukan secara periodik sekali dalam satu tahun oleh lembaga sertifikasi yang telah terakreditasi, sehingga pelanggan tidak perlu melakukan audit sistem mutu. Hal ini akan menghemat biaya pelanggan dan mengurangi audit sistem mutu oleh pelanggan.
4. Perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2015 secara otomatis terdaftar pada lembaga sertifikasi yang telah terakreditasi, sehingga apabila pelanggan potensial ingin mencari pemasok yang bersertifikat ISO 9001:2015, akan menghubungi lembaga sertifikasi. Jika

nama perusahaan itu telah terdaftar pada lembaga sertifikasi bertaraf internasional, maka hal itu berarti terbuka kesempatan pasar baru.

5. Meningkatkan mutu dan produktivitas dari manajemen melalui kerjasama dan komunikasi yang lebih baik, sistem pengendalian yang konsisten serta pengurangan dan pencegahan pemborosan karena operasi internal menjadi lebih baik.
6. Meningkatkan kesadaran mutu dalam perusahaan.
7. Memudahkan dalam integrasi
8. Fokus untuk mencapai sasaran mutu.
9. Memperkenalkan pendekatan berbasis resiko.
10. Menempatkan penekanan lebih besar pada keterlibatan kepemimpinan.
11. Membantu menunjukkan resiko pada organisasi dan memberikan peluang yang terstruktur.
12. Menggunakan bahasa yang disederhanakan dan struktur umum dan istilah, sangat bermanfaat untuk organisasi yang menggunakan beberapa sistem manajemen.
13. Terjadi perubahan positif dalam hal kultur kualitas dari anggota organisasi, karena manajemen dan karyawan terdorong untuk mempertahankan sertifikat ISO 9001:2015 yang umumnya hanya berlaku selama tiga tahun.

2.9 Jenis-Jenis Sertifikasi ISO

Adapun jenis-jenis sertifikasi ISO sebagai berikut:

- a) ISO 9001:2015 tentang Sistem Manajemen Mutu Dengan disertifikasi ISO 9001:2015 mengarahkan perusahaan untuk fokus kepada pemenuhan kepuasan pelanggan dan meningkatkan kualitas serta perbaikan yang berkelanjutan.

- b) ISO 14001:2015 tentang Sistem Manajemen Lingkungan Diterapkan ISO 14001:2015 ini diharapkan perusahaan mampu untuk mengendalikan aktifitasnya agar memelihara lingkungan dan tidak mencemari lingkungan serta memenuhi peraturan perundangan lingkungan yang berlaku.
- c) ISO 45001:2018 tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja Standar ini membantu perusahaan dalam mengendalikan risiko kecelakaan kerja mampu menciptakan tempat kerja yang aman dan sehat serta meningkatkan kinerja perusahaan
- d) ISO 37001:2016 tentang Sistem Manajemen Anti Penyuapan Standar ini membantu perusahaan dalam mengendalikan risiko dan indikasi penyuapan dalam Perusahaan

2.10 Kinerja

2.10.1 Pengertian Kinerja

kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung, Wibowo (2017).

Beberapa pengertian kinerja menurut beberapa ahli sebagai berikut:

- 1) Menurut Bernadin & Russel dalam (Gunawan dan Osnandi, 2020) Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.
- 2) Menurut Mangkunegara (2019) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

- 3) Menurut Wxley dan Yuki (1992) dalam (Mokosolang, Liando, & Sampe, 2021), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaan secara adil dan masuk akal (*reasonable*).

2.10.2 Teori atau Konsep kinerja

Kinerja adalah suatu keberhasilan individu dalam mengerjakan tugasnya yang bisa terlihat dari segi dimensi ketertarikan, keahlian merencanakan, daya usaha dalam pekerjaan dan prestasi secara keseluruhan (Bangun, 2019). Dalam teori konvergensi dari William Stren bahwa faktor penentu kinerja adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

- 1) Faktor Individu. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (Rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi yaitu kecerdasan pikiran dan kecerdasan emosional.
- 2) Faktor Lingkungan Organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor

lingkungan yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relative memadai. Sekalipun, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan emosi yang baik, sebenarnya ia tetap dapat memberikan kinerja yang baik dalam bekerja.

2.10.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjuntak dalam Widodo (2015) kinerja dipengaruhi oleh:

- 1) Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan Pendidikan atau penelitian, etos kerja motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- 2) Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, Kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan social, keamanan kerja).
- 3) Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Menurut Pabundu (2014:27) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- 1) Efektifitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita oleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif

dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Pabundu, 2014:27)

2) Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seseorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Pabundu, 2014:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Pabundu, 2014:2017). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

2.10.4 Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Bernardin dan Russel (2003) dalam Elizar (2019) adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas, yaitu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- 2) Kuantitas, merupakan produksi yang menghasilkan dapat ditunjukkan dalam mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan

- bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
- 4) Efektivitas biaya (*cost effectiveness*), yaitu merupakan tingkatan dimana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit.
 - 5) Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*), yaitu merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa membutuhkan bantuan pengawasan atau memerlukan campur tangan pengawas untuk mencegah agar hasil produksi tidak mengalami kerugian.
 - 6) Hubungan antar perseorangan (*Interpersonal impact*), yaitu merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik, dan Kerjasama antara karyawan yang satu dengan yang lain, dan juga pada bawahan.

2.11 Penelitian Terdahulu

Adapun hasil dari penelitian sebelumnya yang dapat menjadi pendukung dalam penelitian ini, sebagai berikut :

Tabel 2.4 Hasil Penelitian Sebelumnya

Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Sholehatusya (2017)	Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kantor PT. Kidatin Tenggarong Seberang	Kompetensi (X_1) Kinerja (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Kantor PT. kantor Kidatin Tenggarong Seberang.
Fitriana (2017)	Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dalam Menunjang Pemasaran Terhadap PT. Tritama Bina Karya Malang	Manajemen Mutu (X_1) ISO 9001:2015 (X_2) Pemasaran (Y)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Manajemen mutu dengan ISO 9001:2015 berpengaruh signifikan terhadap Pemasaran pada PT. Tritama Bina Karya Malang.

Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Maisyarah (2016)	Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada Tirtanadi Medan.	Implementasi (X ₁) ISO 9001:2015 (X ₂) Kinerja (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Mutu berpengaruh signifikan terhadap ISO 9001:2015 pada Tirtanadi Medan
Namira Mardin Amin (2015)	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang.	Kompetensi (X ₁) Kinerja (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang.
Muhammad Anis Zaki (2015)	Analisis Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada BMT Tamzis Area Yogyakarta.	Kompetensi (X ₁) Kinerja (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada BMT Tamzis Area Yogyakarta.