

## **Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Dalam Mempengaruhi Budaya Kualitas Dan Kinerja Perusahaan Internasional Freight Forwarding Di Tanjung Perak Surabaya**

**Dyah Setyawati<sup>1</sup>, Aris Siswati<sup>2</sup>,  
Lilik Kustiani<sup>3</sup>, Fatmasari Endayani<sup>4</sup>, Resanti Lestari<sup>5</sup>**  
[dyah.setyawati@unmer.ac.id](mailto:dyah.setyawati@unmer.ac.id)  
Univeristas Merdeka Malang

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Budaya Kualitas dalam memediasi pengaruh perencanaan sertifikasi ISO 9001:2015 dan penerapan prosedur terhadap kinerja perusahaan. Responden penelitian ini berjumlah 105 karyawan di perusahaan internasional freight forwarding yang berlokasi di Tanjung Perak Surabaya. Penarikan sampel dilakukan dengan purposive sampling untuk memudahkan penyebaran data. Analisis data menggunakan analisis SEM. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Sertifikasi ISO 9001:2015 berpengaruh terhadap budaya kualitas, perencanaan sertifikasi berpengaruh terhadap budaya kualitas, budaya kualitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan secara bersama-sama perencanaan sertifikasi ISO 9001:2015 serta penerapan prosedur berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui budaya kualitas. Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka diberikan beberapa rekomendasi berupa saran yang dapat di gunakan sebagai bahan perbaikan berkekelanjutan yaitu tinjauan secara berkala terhadap pelaksanaan penerapan ISO di setiap departemen, meningkatkan kemampuan auditor dalam proses evaluasi, penilaian dan pelaporan sistem manajemen mutu.

Kata Kunci : Perencanaan Sertifikasi ISO 9001:2015, Penerapan Prosedur, Budaya Kualitas, Kinerja Perusahaan

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze Quality Culture in mediating the effect of planning for ISO 9001:2015 certification and the application of procedures on company performance. Respondents of this study found 105 employees in international freight forwarding companies located in Tanjung Perak Surabaya. Sampling was done by purposive sampling to facilitate data dissemination. Data analysis using SEM analysis. The research results show that ISO 9001:2015 certification significant influence cultural quality, certification planning significant influence cultural quality, cultural quality significant influence employee performance and together with ISO 9001:2015 certification planning and application of procedures that significant influence company performance. Based on the research conducted, several recommendations are given in the form of those that can be used as material for continuous improvement, namely periodically on the implementation of ISO implementation in each department, increasing the ability of auditors in the process of evaluating, evaluating and reporting quality management systems.*

Key Words : ISO 9001:2015 Certification, Implementation of Procedures, Quality Culture, Company Performance

## PENDAHULUAN

Tuntutan untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa akan terus meningkat di era perdagangan bebas. Sedangkan penawaran yang saat ini berlangsung adalah bagaimana perusahaan terus meningkatkan layanan produk dan jasa ditengah persaingan yang semakin sarat dengan ketatnya varian keunggulan bersaing. Contoh di Negara asia adalah seperti China, negara ini merupakan negara yang tampaknya mendominasi pangsa pasar, yang tercermin dari kualitas dan kuantitas produk dan jasa yang terus meningkat dengan harga yang cukup kompetitif. Salah satu upaya yang saat ini dibutuhkan untuk dapat meningkatkan kinerja dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat adalah dengan terus melakukan perbaikan secara terus-menerus (Adam et al., 2021). Peningkatannya ke arah kualitas dan kuantitas, sehingga diharapkan dengan penanganan yang tepat dalam perbaikan terus-menerus dapat mendorong perusahaan untuk mengintensifkan persaingan untuk memperluas pangsa pasar.

Sistem manajemen mutu mencerminkan orientasi mutu manajemen perusahaan. ISO merupakan standar bagi setiap perusahaan, sehingga ketika suatu perusahaan memiliki standar ISO dalam kegiatan operasionalnya, maka telah ditetapkan standar kualitas yang memenuhi standar internasional (Feng et al., 2011). Standar ISO QMS dapat dilihat dalam tiga dimensi: perencanaan sertifikasi ISO, komitmen organisasi atau perusahaan yang berkualitas, dan penerapan prosedur standar. ISO adalah program perubahan organisasi yang membutuhkan keyakinan, proses, dan budaya organisasi (Parncharoen, C., Girardi, 2013). Keterkaitan sistem manajemen mutu ISO dengan budaya kualitas di sebutkan bahwa penerapan sistem manajemen mutu ISO merubah tujuan budaya organisasi menuju budaya kualitas yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Hardjosoedarmo, 2014).

*International Freight Forwarding* merupakan bagian penting dari dunia perdagangan internasional. Perusahaan ini mengambil peran diantara eksportir dan importir. Eksportir adalah perusahaan yang memproduksi suatu produk membutuhkan *International Freight Forwarding* untuk membantu proses pengiriman dari dalam negeri ke luar negeri. Sedangkan importir adalah sebuah perusahaan yang melakukan sebuah transaksi pembelian barang dari luar negeri dengan tujuan untuk dibawa masuk kedalam negeri. Perantara dari kedua kegiatan tersebut adalah *International Freight Forwarding*. Untuk bisa memberikan pelayanan yang yang baik, perusahaan di tuntutan untuk selalu bisa mengedepankan kualitas dalam setiap proses. Pengukuran ini semua sudah terstandart dalam sistem manajemen mutu ISO. Pertanyaan yang ingin diangkat dari

penelitian ini adalah sejauh mana penerapan sistem manajemen mutu ISO sudah mempengaruhi kinerja perusahaan melalui budaya kualitas. Dan berdasar rumusan tersebut penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem manajemen mutu ISO terhadap kinerja perusahaan melalui budaya kualitas.

### **Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2015**

Pada Tahun 1974 ISO merupakan organisasi yang menyatukan beberapa kepentingan dalam pengembangan standar independen dalam kegiatan perdagangan. Awalnya tidak secara khusus merancang standar untuk penggunaan komersial, namun dalam perjalanannya penerapan ISO menjadikan ISO sebagai standar yang dianggap paling adil dalam perdagangan dunia. Sistem Manajemen Mutu (SMM) adalah seperangkat prosedur terdokumentasi dan praktik standar untuk mengelola sistem untuk memastikan kesesuaian proses dan produk dengan kebutuhan tertentu, permintaan atau permintaan khusus. Kebutuhan atau persyaratan didefinisikan atau ditentukan oleh pelanggan dan organisasi. SMM mendefinisikan bagaimana organisasi secara konsisten menerapkan praktik

ISO 9001 adalah standar internasional untuk sistem manajemen mutu (Briscoe, J.A., Fawcett, S.E. & Todd, 2015). Definisi ISO 9000 tentang SMM (Sistem Manajemen Mutu atau SMM) adalah struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses, dan sumber daya untuk menerapkan manajemen mutu. ISO 9001 menetapkan persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan evaluasi sistem manajemen mutu untuk memastikan bahwa organisasi akan menyediakan produk (barang dan jasa) yang memenuhi persyaratan khusus. Sistem manajemen mutu ISO menurut (Brown, 2012), (Feng et al., 2011) dapat dikelompokkan menjadi kerangka kerja, yaitu: (1) perencanaan sertifikasi ISO, (2) penerapan prosedur Standar yang telah ditetapkan.

### **Budaya Kualitas**

Budaya organisasi sebagai suatu sistem yang berkembang dalam suatu organisasi dan menyampaikan keyakinan dan nilai-nilai yang mengarahkan tindakan para anggotanya (Gary Dessler, 2015). Budaya kualitas didefinisikan sebagai sistem nilai yang diciptakan oleh lingkungan yang kondusif untuk penyajian dan peningkatan mutu secara terus-menerus, termasuk nilai, tradisi, prosedur, dan harapan yang mendorong mutu. Model ini mengakar dan dikembangkan secara mendalam di antara anggota organisasi untuk menghasilkan produk atau layanan berkualitas tinggi (Hardjosoedarmo, 2014). Faktor yang mempengaruhi budaya kualitas antara lain: (1) dukungan manajemen puncak terhadap kualitas, (2) perencanaan strategis kualitas, (3) berpusat pada pelanggan,

(4) Pelatihan kualitas, (5) peningkatan kualitas kerja tim, (6) jaminan kualitas.

### **Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan adalah hasil dari kegiatan atau aktivitas perusahaan yang dapat menjadi tolak ukur dari keberhasilan perusahaan (Mikha, 2018). Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (Prestasi kerja atau prestasi sebenarnya yang diraih oleh individu) dan kinerja (prestasi kerja) yaitu pekerjaan dalam hal kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang ditugaskan kepada karyawan (A Anwar Prabu. Mangkunegara, 2016). Menurut Robbins 2016:260 dalam (Bintoro dan Daryanto, 2017) indikator kinerja karyawan terdiri dari: (1) Kualitas. Mutu kerja diukur dengan persepsi karyawan tentang mutu pekerjaan yang dikerjakan dan kesempurnaan keterampilan tugas dan kesanggupan karyawan, (2) Kuantitas yaitu jumlah yang dikerjakan yang dinyatakan dengan sebutan misalnya total unit, total siklus aktivitas yang dikerjakan, (3) Ketepatan waktu yaitu kegiatan yang dikerjakan di awal periode yang ditentukan, ditinjau dari titik koordinasi dengan hasil keluaran dan mengoptimalkan periode yang ada dalam kegiatan lain (4) Efektivitas yaitu level pemakaian sumber daya organisasi (energi, teknologi, uang, dan bahan baku) dioptimalkan dengan maksud meningkatkan hasil dari setiap bagian dalam pemakaian sumber daya.

### **Hipotesis**

- H1 : Ada pengaruh yang signifikan dari Perencanaan Sertifikasi ISO 9001:2015 (X1) terhadap Budaya Kualitas (Y1)
- H2 : Ada pengaruh yang signifikan dari Perencanaan Sertifikasi ISO 9001:2015 (X1) terhadap Kinerja Perusahaan (Y2)
- H3 : Ada pengaruh yang signifikan dari Penerapan prosedur (X2) terhadap Budaya Kualitas (Y1)
- H4 : Ada pengaruh yang signifikan dari Penerapan prosedur (X2) terhadap Kinerja Perusahaan (Y2)
- H5 : Ada pengaruh yang signifikan dari Budaya Kualitas (Y1) terhadap Kinerja Perusahaan (Y2)

### **METODE**

Desain penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yaitu mengolah data primer dibantu dengan program statistik SPSS dan AMOS untuk membuktikan kebenaran. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey yaitu mengumpulkan data primer dari seluruh populasi dan menggunakan instrument kuesioner (kuesioner dibuat dalam bentuk softfile format google form). Data yang dikumpulkan menggunakan pendekatan persepsional untuk memudahkan pengukuran dengan digunakan skala likert

5 point. Point 1 menunjukkan persepsi sangat tidak setuju hingga point 5 menunjukkan persepsi sangat setuju.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan diseluruh perusahaan *International Freight Forwarding* yang berlokasi di Tanjung Perak Surabaya. Besarnya sampel yang ditentukan jumlahnya dengan menggunakan teknik purposive sebanyak 105 karyawan. Dalam penelitian ini penentuan sampel menggunakan teknik probability sampling yaitu area sampling. Pengambilan sampel ini dilakukan berdasar pembagian wilayah, karena keberadaan perusahaan ini diseluruh area Tanjung Perak Surabaya, sehingga keterwakilan sampel di pertimbangkan. Selanjutnya besar sampel untuk masing-masing wilayah diambil secara proporsional sesuai dengan jumlah populasi.

Analisis Statistik menggunakan statistif inferensial, yaitu untuk menguji pengaruh variabel independen dan dependen. Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Model Persamaan SEM (Struktur Equation Model) dengan menggunakan AMOS 4.0 dan SPSS Versi 17.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 105 responden, adapun karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden**

No	Keterangan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
<b>Usia</b>			
1	26 – 32 tahun	24	22,8
2	33 – 38 tahun	49	46,7
3	39 – 45 tahun	32	30,5
<b>Jenis Kelamin</b>			
1	Laki-laki	54	51,4
2	Perempuan	51	48,6
<b>Pendidikan</b>			
1	SMA	13	12,4
2	Diploma	12	11,4
3	S1	59	56,2
4	S2	21	20,0
<b>Lama Bekerja</b>			
1	1 – 5 tahun	21	20,0
2	5,1 – 10 tahun	48	45,7
3	Lebih dari 10 tahun	36	34,3

### Hasil Uji Asumsi SEM

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui nilai critical ratio multivariate sebesar 1,721 yang berada di antara  $-2,58$  hingga  $2,58$ , sehingga disimpulkan asumsi multivariate normality sudah terpenuhi, dengan demikian asumsi normalitas yang dibutuhkan oleh analisis SEM telah terpenuhi. Hasil mahalanobis distance squared menunjukkan bahwa secara statistik terdapat pengamatan yang terdeteksi sebagai outlier yaitu pengamatan yang mempunyai jarak Mahalanobis lebih besar dari chi square tabel ( $df = 17, \alpha = 0,001$ ) yaitu 40,790 dari hasil analisis diketahui bahwa pada 17 indikator yang digunakan pada penelitian ini tidak ada yang mengandung outlier. Berdasarkan output SEM yang dianalisis dengan menggunakan AMOS determinan dari matrik kovarian sampel menunjukkan hasil sebesar 0,035, yang berarti nilainya lebih besar dari nol, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas, yang berarti bahwa data ini layak untuk digunakan.

### Hasil Analisis SEM

Untuk melakukan analisis inferensial dalam penelitian ini digunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM). Dalam melakukan analisis dengan teknik Structural Equation Modeling, estimasi dilakukan secara bertahap, yaitu tahap pertama melakukan teknik Confirmatory factor analysis yang hasilnya seperti yang disajikan berikut.

### Analisis Konfirmatori Variabel Eksogen

Analisis konfirmatori variabel eksogen (perencanaan sertifikasi ISO 9001 dan Penerapan prosedur) dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis, yaitu memiliki uji kesesuaian model – goodness of fit test, signifikan bobot faktor dan nilai lambda atau factor loading.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Variabel Eksogen**

Indikator	Variabel Laten	Factor Loading	Critical Ratio	Nilai P	Keterangan
1. Aspek kualitas	Perencanaan Sertifikasi ISO 9001	0,729	Fixed	0,000	Valid
2. Dokumentasi	Perencanaan sertifikasi ISO 9001	0,843	7,910	0,000	Valid
3. Training	Perencanaan sertifikasi ISO 9001	0,753	7,184	0,000	Valid
4. Pembuatan prosedur	Perencanaan sertifikasi ISO 9001	0,609	5,827	0,000	Valid
1. Audit periodik	Penerapan prosedur	0,901	Fixed	0,000	Valid
2. Mengikuti prosedur	Penerapan prosedur	0,668	7,238	0,000	Valid

3. Penerapan tindakan	Penerapan prosedur	0,797	8,852	0,000	Valid
<i>Reliability Construct</i>		= 0,906	<i>(cut-off value = 0,7)</i>		Reliabel
<i>Variance Extract</i>		= 0,582	<i>(cut-off value = 0,5)</i>		Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2021.

Berdasarkan informasi Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai factor loading setiap indikator melebihi nilai cut-off sebesar 0,5, nilai probabilitas (p) kurang dari atau sama dengan 0,05, nilai Reliability Construct sebesar 0,906 lebih besar dari nilai cut-off sebesar 0,7 dan nilai Variance Extract sebesar 0,582 lebih besar dari nilai cut-off sebesar 0,5. Indikator perencanaan sertifikasi ISO 9001 yang menunjukkan nilai factor loading tertinggi adalah dokumentasi dengan nilai 0,843, indikator Penerapan prosedur yang menunjukkan nilai factor loading tertinggi adalah audit periodik dengan nilai 0,901. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang diuji memiliki reliabilitas yang baik dalam membentuk dan mengoperasionalkan variabel laten perencanaan sertifikasi ISO 9001 dan Penerapan prosedur.

### Analisis Konfirmatori Variabel Intervening dan Endogen

Hasil uji signifikansi factor loading variabel endogen (Budaya kualitas dan Kinerja perusahaan) disajikan pada Tabel 3 berikut:

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Variabel Intervening dan Variabel Endogen**

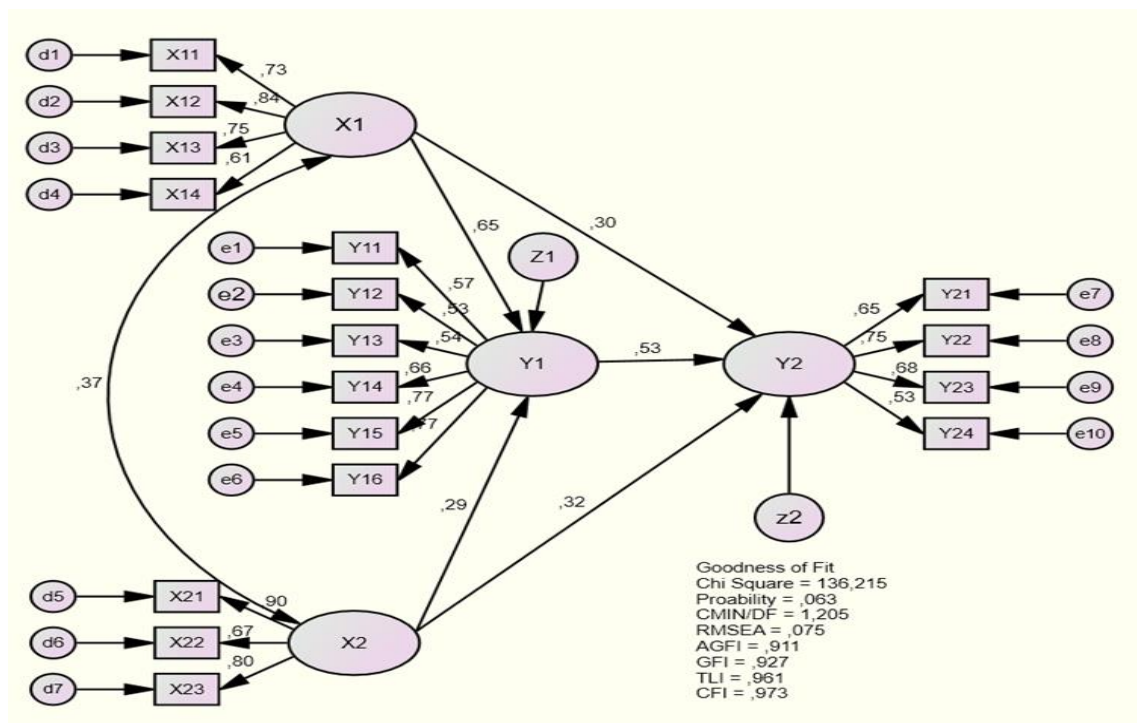
Indikator	Variabel Laten	Factor Loading	Critical Ratio	Nilai P	Keterangan
1. Top manajement support for quality	Budaya kualitas	0,570	5,150	0,000	Valid
2. Strategic planning for quality	Budaya kualitas	0,528	4,805	0,000	Valid
3. Customer focus	Budaya kualitas	0,545	4,945	0,000	Valid
4. Quality training	Budaya kualitas	0,661	<i>Fixed</i>	0,000	Valid
5. Quality improvement teamwork	Budaya kualitas	0,766	6,611	0,000	Valid
6. Quality assurance	Budaya kualitas	0,766	6,610	0,000	Valid
1. Kuantitas kerja	Kinerja perusahaan	0,653	6,650	0,000	Valid
2. Kualitas kerja	Kinerja perusahaan	0,749	<i>Fixed</i>	0,000	Valid
3. Waktu kerja	Kinerja perusahaan	0,684	6,989	0,000	Valid
4. Efektivitas kerja	Kinerja perusahaan	0,529	5,311	0,000	Valid
<i>Reliability Construct</i>		= 0,906	<i>(cut-off value = 0,7)</i>		Reliabel
<i>Variance Extract</i>		= 0,501	<i>(cut-off value = 0,5)</i>		Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2021.

Berdasarkan informasi Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai factor loading setiap indikator melebihi nilai cut-off sebesar 0,5, nilai probabilitas (p) kurang dari atau sama dengan 0,05, nilai Reliability Construct sebesar 0,906 lebih besar dari nilai cut-off sebesar 0,7 dan nilai Variance Extract sebesar 0,501 lebih besar dari nilai cut-off sebesar 0,5. Indikator Budaya kualitas yang menunjukkan nilai factor loading tertinggi adalah Quality improvement teamwork dan quality assurance dengan nilai 0,766, sedangkan dari indikator kinerja perusahaan yang menunjukkan nilai factor loading tertinggi adalah kualitas kerja dengan nilai 0,749. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang diuji ternyata memiliki reliabilitas yang baik dalam membentuk dan mengoperasionalkan variabel laten Budaya kualitas dan Kinerja perusahaan.

Sesuai dengan telaah pustaka dan tujuan penelitian, maka dikembangkan model struktural keseluruhan seperti pada gambar 1. Berdasarkan komputasi AMOS 18 untuk model SEM ini, dihasilkan indeks-indeks kesesuaian model (*goodness of fit*) yang disajikan pada Tabel 2. Selanjutnya nilai-nilai indeks ini dibandingkan dengan nilai kritis (cut-of value) dari masing-masing indeks. Suatu model yang baik diharapkan mempunyai indeks-indeks goodness of fit yang lebih besar atau sama dengan nilai kritis.

**Gambar 1**  
**Hasil Analisis SEM**



Sumber : Data primer diolah.



**Tabel 4**  
**Hasil Pengujian *Goodness Of Fit* Model Struktural Modifikasi**

<b>Goodness Of Fit Index</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Hasil Model</b>	<b>Keterangan</b>
Chi-Square (df = 113)	138,811	136,215	Baik
Probability Chi-Square	$\geq 0,05$	0,063	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,205	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,075	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,911	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,927	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,961	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,973	Baik

Berdasarkan hasil evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices pada Tabel 4, menunjukkan bahwa evaluasi model secara keseluruhan sudah memenuhi, maka model dapat diterima.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai p (probabilitas), jika nilai p lebih kecil dari atau sama dengan 0, 05, maka dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan.

**Tabel 5**  
**Pengaruh Perencanaan Sertifikasi ISO 9001:2015 dan Penerapan Prosedur Terhadap Budaya Kualitas dan Kinerja Perusahaan**

Variabel Eksogen	<i>Variabel Intervening</i>	Variabel Endogen	<i>Standardized Regression Weight</i>	Estimate	S.E	C.R.	Probabilitas	Keterangan
Perencanaan sertifikasi ISO 9001	Budaya Kualitas	-	0,645	0,392	0,081	4,839	0,000	Signifikan
Perencanaan sertifikasi ISO 9001	-	Kinerja Perusahaan	0,301	0,196	0,087	2,267	0,023	Signifikan
Penerapan prosedur	Budaya Kualitas	-	0,289	0,237	0,082	2,876	0,004	Signifikan
Penerapan prosedur	-	Kinerja Perusahaan	0,322	0,282	0,081	3,498	0,000	Signifikan
-	Budaya Kualitas	Kinerja Perusahaan	0,530	0,567	0,173	3,274	0,001	Signifikan

Sumber : Data primer diolah.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 5, maka pengujian masing-masing hipotesis dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengujian Hipotesis Pertama

Tabel 5 menunjukkan bahwa Koefisien standardized regression weight variabel

perencanaan sertifikasi ISO 9001:2015 sebesar 0,645 dan nilai critical ratio sebesar  $4,839 > 2$  serta nilai p-value sebesar  $0,000 \leq 0,005$  artinya perencanaan sertifikasi ISO 9001:2015 terhadap budaya kualitas berpengaruh signifikan dan positif. Dengan demikian hipotesis pertama terbukti bahwa perencanaan sertifikasi ISO 9001:2015 berpengaruh terhadap budaya kualitas.

b. Pengujian Hipotesis Kedua

Koefisien standardized regression weight variabel perencanaan sertifikasi ISO 9001:2015 sebesar 0,301 dan nilai critical ratio sebesar  $2,267 > 2$  serta nilai p-value sebesar  $0,023 \leq 0,05$  artinya perencanaan sertifikasi ISO 9001:2015 terhadap kinerja perusahaan berpengaruh signifikan dan positif. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa perencanaan sertifikasi ISO 9001:2015 berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara statistik teruji.

c. Pengujian Hipotesis Ketiga

Tabel 5 menunjukkan bahwa Koefisien standardized regression weight variabel perencanaan sertifikasi ISO 9001 sebesar 0,289 dan nilai critical ratio sebesar  $2,876 > 2$  serta nilai p-value sebesar  $0,004 \leq 0,005$  artinya penerapan prosedur terhadap budaya kualitas berpengaruh signifikan dan positif. Dengan demikian hipotesis ketiga terbukti bahwa penerapan prosedur berpengaruh terhadap budaya kualitas.

d. Pengujian Hipotesis Keempat

Koefisien standardized regression weight variabel penerapan prosedur sebesar 0,322 dan nilai critical ratio sebesar  $3,498 > 2$  serta nilai p-value sebesar  $0,000 \leq 0,05$  artinya penerapan prosedur terhadap kinerja perusahaan berpengaruh signifikan dan positif. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa penerapan prosedur berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara statistik teruji.

e. Pengujian Hipotesis Kelima

Koefisien standardized regression weight variabel budaya kualitas sebesar 0,530 dan nilai critical ratio sebesar  $3,274 > 2$  serta nilai p-value sebesar  $0,001 \leq 0,05$  artinya budaya kualitas terhadap kinerja perusahaan berpengaruh signifikan dan positif. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa budaya kualitas berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara statistik teruji.

## **PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Perencanaan Sertifikasi ISO 9001:2015 Terhadap Budaya Kualitas**

Perencanaan sertifikasi ISO 9001:2015 berpengaruh terhadap budaya kualitas. Indikator perencanaan sertifikasi ISO 9001:2015 yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan budaya kualitas yaitu dokumentasi tercermin dari Penerapan ISO 9001:2015 didokumentasikan dengan baik. Perencanaan sertifikasi yakni tahap awal dalam merancang dan merumuskan langkah-langkah penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015, mulai dari pemilihan badan sertifikasi ISO, identifikasi aspek kualitas, dokumentasi dan sebagainya. Guna menunjang kesuksesan pencapaian sertifikasi ISO 9001:2015, dibutuhkan perencanaan yang matang agar pada saat audit semua data yang tercaat sebagai bukti penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 bisa ditunjukkan. Perencanaan bisa dilakukan dengan efektif melalui tahapan; identifikasi aspek kualitas, selanjutnya mendokumentasikan, melakukan pelatihan kualitas pada karyawan dan membuat prosedur standar yang harus dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan yang telah menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dapat menciptakan budaya perbaikan terus-menerus. Sertifikat ISO 9001:2015 yakni sertifikasi standar kualitas yang paling banyak digunakan oleh penyedia layanan dan produk. Sertifikat ISO 9001:2015 merupakan standar internasional terkait dengan kualitas dan manajemen mutu.

Perusahaan dapat dikatakan sangat baik, tidak hanya dari tingkat kepuasan pelanggan tetapi melalui sertifikasi ISO 9001:2015 yang dimiliki perusahaan. Di mana perusahaan yang sudah memiliki sertifikat ISO 9001:2015 akan lebih mudah memenangkan persaingan pasar. Sebagaimana pendapat (Briscoe, J.A., Fawcett, S.E. & Todd, 2015) yang menyatakan ISO 9001 adalah standar internasional untuk sistem manajemen mutu. Apalagi persaingan pasar sekarang ini yang semakin ketat dari masa ke masa, sehingga perusahaan harus berusaha meningkatkan kualitas dan kualitas perusahaan agar dapat menarik konsumen. Hasil penelitian ini mendukung (Semuel & Zulkarnain, 2012) (Ismaini & Gunawan, 2019) (Fahat, M.A. & Munawaroh, 2016) yang menyatakan bahwa perencanaan sertifikasi berpengaruh terhadap budaya kualitas.

### **Pengaruh Perencanaan Sertifikasi ISO 9001:2015 Terhadap Kinerja Perusahaan**

Perencanaan sertifikasi ISO 9001:2015 berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Indikator perencanaan sertifikasi ISO 9001:2015 yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan yaitu dokumentasi tercermin dari penerapan ISO

didokumentasikan dengan baik. Pendokumentasian setiap proses kerja merupakan salah satu ciri dari perusahaan yang sudah berkembang dan maju. Sertifikasi ISO 9001:2015 akan menilai apakah dokumentasi yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan standar yang ditentukan. Hal ini berbeda dengan perusahaan yang belum menerapkan ISO 9001, yang pada umumnya akan tidak pada kesesuaian pada file pekerjaannya dan tidak didokumentasikan dengan baik. Perusahaan yang telah menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 dapat meningkatkan efisiensi tingkat perusahaan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini tidak mendukung (Ismaini & Gunawan, 2019) (Fahat, M.A. & Munawaroh, 2016) yang menyatakan bahwa perencanaan sertifikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Penerapan Prosedur Terhadap Budaya Kualitas**

Perencanaan penerapan prosedur berpengaruh terhadap budaya kualitas. Indikator penerapan prosedur yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan budaya kualitas yaitu audit periodik tercermin dari Audit berkala telah dilakukan mengenai penerapan sertifikasi ISO yang tepat. Oleh karena itu perusahaan hendaknya memperhatikan audit periodik, sehingga diharapkan dapat meningkatkan budaya kualitas yang tergambarkan dari *Quality improvement teamwork* tercermin dari senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim dan *Quality assurance* tercermin dari Perusahaan melakukan evaluasi hasil kerja secara berkala. Penerapan prosedur dapat mengubah orientasi budaya perusahaan menuju budaya kualitas yang pada gilirannya dapat memenangkan persaingan pasar. Jika perusahaan menerapkan prosedur dengan baik, maka akan mempengaruhi budaya yang berkembang dalam perusahaan, hal-hal positif yang dilakukan secara berkelanjutan berdampak pada budaya kualitas pada perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung (Huda, 2020) (Fahat, M.A. & Munawaroh, 2016) yang menyatakan penerapan prosedur berpengaruh terhadap budaya kualitas.

### **Pengaruh Penerapan Prosedur Terhadap Kinerja Perusahaan**

Penerapan prosedur berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, yang berarti semakin baik penerapan prosedur dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Indikator penerapan prosedur yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan yaitu audit periodik tercermin dari Audit berkala telah dilakukan mengenai penerapan sertifikasi ISO yang tepat. Penerapan prosedur merupakan bentuk perubahan yang tidak selalu mudah. Untuk membuat karyawan mengubah cara kerjanya, atau melakukan sesuatu yang baru, yang pertama harus dilakukan yaitu menanamkan kesadaran berkaitan

dengan pentingnya perubahan dan menerapkan prosedur kualitas yang ditentukan. Penerapan prosedur perusahaan yang sudah ditentukan merupakan persyaratan penting dari ISO. Untuk melaksanakan sistem manajemen mutu ISO pada perusahaan perlu dibuat prosedur standar untuk semua kegiatan kerja yang berdampak pada kualitas secara jelas dan mudah penerapannya. Aktivitas yang merupakan bagian dari penerapan prosedur antara lain: melakukan audit berkala, kepatuhan pada prosedur standar, dan melaksanakan perbaikan dan pencegahan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Fahat dan Munawaroh (2016) yang menyatakan penerapan prosedur berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

### **Pengaruh Budaya Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan**

Budaya kualitas berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Indikator budaya kualitas yang memberikan kontribusi terbesar pada peningkatan kinerja perusahaan yaitu *Quality improvement teamwork* tercermin dari senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim dan *Quality assurance* tercermin dari Perusahaan melakukan evaluasi hasil kerja secara berkala. Kerjasama tim merupakan kumpulan karyawan yang berupaya dalam mencapai kualitas pekerjaan yang dilakukan secara bersama. Guna mencapai kualitas yang diharapkan pelanggan, peningkatan kualitas kerjasama tim harus melibatkan semua tingkatan karyawan yang ada dalam perusahaan, sehingga tercipta budaya kualitas. Penjaminan mutu merupakan program yang memuat kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan supaya mutu pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan mutu pekerjaan yang diharapkan. Sebagaimana pendapat (Goetsch, David I., 2010) yang menyatakan bahwa budaya kualitas adalah sebagai sistem nilai yang dihasilkan oleh lingkungan yang kondusif untuk presentasi dan peningkatan kualitas yang berkelanjutan, yang mencakup nilai, tradisi, prosedur, dan harapan yang mendorong kualitas. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian (Fahat, M.A. & Munawaroh, 2016) (Astuti et al., 2020) (IPRA AMARTI, 2016) yang menyatakan bahwa budaya kualitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perencanaan Sertifikasi ISO 9001:2015 berpengaruh terhadap Budaya Kualitas, yang berarti bahwa semakin baik perencanaan sertifikasi ISO dapat meningkatkan budaya kualitas.
2. Perencanaan Sertifikasi ISO 9001:2015 berpengaruh terhadap kinerja perusahaan,

yang berarti bahwa semakin baik perencanaan sertifikasi ISO dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

3. Penerapan prosedur berpengaruh terhadap Budaya Kualitas, yang berarti bahwa semakin baik penerapan prosedur pada perusahaan dapat meningkatkan budaya kualitas.
4. Penerapan prosedur berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, yang berarti bahwa semakin baik penerapan prosedur pada perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
5. Budaya kualitas berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, yang berarti bahwa semakin baik penerapan budaya kualitas pada perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Saran yang bisa di rekomendasikan adalah tim manajemen mutu secara berkala mengadakan tinjauan secara langsung pada setiap departemen untuk lebih mengawasi dari setiap kinerja pimpinan departemen dan karyawannya. Hal ini dilakukan agar pada saat dilaksanakan Audit Mutu Internal temuan ketidaksesuaian dapat dikurangi dan efektifitas dari pelaksanaan manajemen mutu yang menggunakan standar kualitas ISO dapat terbukti. Kemampuan seorang auditor dalam mengevaluasi, menilai dan melaporkan suatu permasalahan yang tidak dapat disebutkan oleh auditee perlu ditingkatkan dengan cara mengadakan pelatihan bersama dengan lembaga Register yang ditunjuk. Guna mencapai budaya kualitas, maka peralatan yang digunakan juga senantiasa modern dan berkualitas sehingga penerapan ISO 9001 dapat tercapai sesuai dengan Visi dan Misi perusahaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- A Anwar Prabu. Mangkunegara, A. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*,. PT. Remaja Rosdakarya.
- Adam, S., Priyono, H., Setyawati, D., Setyadi, M. C. S., & ... (2021). Building Company Performance and Employee Performance: The role of HRM Practices Management as an Initial Trigger. *Review of International ...*, 11(6), 1094–1102. <https://doi.org/10.48047/rigeo.11.06.126>
- Astuti, M. D., Adawiyah, W. R., & Iriantoko, B. S. (2020). Pengaruh Budaya Kualitas Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Quality Function Deployment Sebagai Mediator Pada Ikm Sektor Logam Di Jawa Tengah. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 21(4). <https://doi.org/10.32424/jeba.v21i4.1543>
- Bintoro dan Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Penerbit Gaya Media,.

- Briscoe, J.A., Fawcett, S.E. & Todd, R. . (2015). The Implementation and Impact of ISO 9000 Among Small Manufacturing Enterprises. *The Implementation and Impact of ISO 9000 Among Small Manufacturing Enterprises*, 43(3): 309-330.
- Brown, A. (2012). *The Quality Management Research Unit Industry Experience with ISO 9000. Paper presented at the second National Research Conference on Quality Management, Australia.*
- Fahat, M.A. & Munawaroh, M. (2016). Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas Perusahaan (Studi Kasus Pada Puskesmas Mantrijeron Yogyakarta). *Ekonomi, Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*, 1–13.
- Feng, M., Terziovski, M., & Samson, D. (2011). Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(1), 22–37. <https://doi.org/10.1108/17410380810843435>
- Gary Dessler. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Goetsch, David I., dan S. B. D. (2010). *Quality Management*. PearsonInternational.
- Hardjosoedarmo, S. (2014). *Total Quality Management*. Penerbit Andi.
- Huda, M. (2020). Analisis Penyerapan Budaya Kualitas Terhadap Keberhasilan Penerapan Sistem Manajemen Mutu Iso 9001 Di Perusahaan .... *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & ...)*, 4(3). <http://www.journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/download/488/301>
- IPRA AMARTI, R. (2016). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Budaya Kualitas Serta Dampaknya Pada Kinerja Organisasi Di Pt. Duta Nichirindo Pratama Tangerang. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 4(3), 1–13.
- Ismaini, R., & Gunawan, H. (2019). Implikasi Penerapan Sistem Manajemen Mutu terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 4(1), 44–48. <https://doi.org/10.30871/jaat.v4i1.1165>
- Mikha, T. A. (2018). Pengaruh Tata Kelola Perusahaan, Ukuran Perusahaan, dan Umur Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan. *Diponegoro Journal of Accounting*, 7(1), 1–10.
- Parncharoen, C., Girardi, A. & E. (2013). The Impact of Cultural Values on the Successful Implementation of Total Quality Management: A Comparison between the Australian and Thai Models. *Total Quality Management*, 5(1): 597–.
- Semuel, H., & Zulkarnain, J. (2012). Pengaruh Sistem Manajemen Mutu Iso Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas Perusahaan (Studi Kasus PT. Otsuka Indonesia Malang). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 13(2), 162–176. <https://doi.org/10.9744/jmk.13.2.162-176>