

**ANALISIS PENGARUH IMPLEMENTASI ISO 9001:2008 TERHADAP
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN
(Studi pada Perusahaan Manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta)**

Fauzun rokhman Prajiatmoko
20140410455

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
fauzun.rokhman.2014@fe.umy.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of ISO 9001:2008 implementation to job satisfaction and employee performance. The subject in this study were manager and staff at manufacturing firms in Special Region of Yogyakarta. In this study the sample amounted to 45 respondents with population technique. Analyzer used simple regression.

Based on the analysis, the result show ISO 9001:2008 implementation have positive and significant effect on job satisfaction and employee performance. In this study also job satisfaction has positive and significant effect on employee performance.

Keywords: ISO 9001:2008 implementation, job satisfaction and employee performance.

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan usaha yang semakin luas dan terbuka serta perkembangan teknologi yang semakin modern, membuat persaingan usaha saat ini dan yang akan datang menjadi semakin ketat. Hal tersebut membuat para manajer perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kualitas dan daya saing dengan cara perbaikan yang konsisten dan terus menerus. *Quality Management System (QMS) / Sistem Manajemen Mutu (SMM)* merupakan sebuah sistem yang mampu mengintegrasikan keseluruhan proses yang menunjang perbaikan mutu secara konsisten dan terus menerus.

Sertifikasi ISO 9001 merupakan salah satu dari sekian banyak praktik dalam Sistem Manajemen Mutu. ISO 9001 ditetapkan oleh *International Organization for Standardization (IOS)* sebuah badan swasta Internasional untuk standarisasi mutu yang bertempat di Jenewa, Swiss. ISO 9001 telah banyak diadopsi oleh negara-negara maju maupun berkembang salah satunya adalah Indonesia.

Industri manufaktur Indonesia memperlihatkan kinerja yang positif dengan berkontribusi sebesar 20% secara keseluruhan terhadap PDB di Indonesia pada tahun 2017 (bps.go.id, diakses pada 27 desember 2017). Sektor manufaktur memainkan peranan penting dalam pembangunan ekonomi di Indonesia. Oleh

sebab itu industri manufaktur harus tetap mempertahankan standar kualitas dalam level yang tertinggi agar mampu bersaing ditingkat lokal maupun global dengan cara mengadopsi sertifikasi standar ISO 9001. Sertifikasi ini menjadi alat dalam menjaga standar kualitas di industri manufaktur khususnya di Daerah Istimewa Yogyakarta yang akan menjadi obyek dalam penelitian ini.

Peningkatan dan perbaikan manajemen mutu sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yaitu karyawan. Dalam implementasi ISO 9001:2008 itu sendiri karyawan merupakan sumber daya utama sebagai perencana, pengimplementasi dan pengevaluasi keefektifan pelaksanaan ISO 9001:2008 dalam perbaikan manajemen mutu. Implementasi ISO 9001:2008 sebagai perbaikan sistem manajemen mutu dalam tubuh perusahaan manufaktur akan memberikan dampak yang positif pada kinerja karyawan.

Perbaikan manajemen mutu yang diterapkan dalam perusahaan, merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan, sebagai bagian dalam tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Taib *et al.* (2010) yang menyatakan adanya hubungan yang positif antara implementasi ISO 9001 terhadap kepuasan kerja. Valmohammadi & Khodapanahi (2011) mengatakan hubungan positif antara implementasi ISO 9001 terhadap kepuasan kerja karyawan.

Disisi lain Implementasi standar sertifikasi ISO 9001:2008 dalam perusahaan mampu memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Feng *et al.* (2007), Psomas *et al.* (2013) serta peneliti dari dalam negeri Dharma (2007) yang menemukan pengaruh yang positif dan signifikan antara implementasi ISO 9001:2008 terhadap kinerja karyawan.

Perusahaan yang memiliki tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan berpengaruh terhadap tercapainya kinerja yang maksimal. Tercapainya kinerja yang optimal secara produktif dan efisien merupakan tujuan dari sebuah perusahaan. Dalam hal tersebut kepuasan kerja mampu memberikan dampak yang luas untuk meningkatkan prestasi kerja yang kemudian karyawan akan bekerja lebih baik dan optimal. Nimalathasan (2012) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja mampu memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya sistem penghargaan seperti promosi yang adil, mampu memotivasi karyawan untuk selalu meningkatkan kinerjanya, dimana penghargaan tersebut akan membuat karyawan dihargai dan merasa puas atas apa yang telah dikerjakan. Jadi kepuasan kerja mampu memberikan peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan paparan latar belakang yang telah disampaikan sebelumnya, peneliti ingin meneliti bagaimana implementasi ISO 9001:2008 pada perusahaan manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta dengan mengambil judul "**Analisis**

Pengaruh Implementasi ISO 9001:2008 terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Perusahaan Manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta)".

TINJAUAN PUSTAKA

A. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

ISO 9001 merupakan standar manajemen mutu bertaraf Internasional (Duraitman S. *et al*, 2011). Standar tersebut menjelaskan berbagai persyaratan sistem manajemen mutu yang perlu di implementasikan secara konsisten oleh perusahaan sehingga mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan, mencapai kepuasan pelanggan dan mencapai peningkatan yang berkelanjutan terhadap efektifitas manajemen mutu yang diterapkan (Psomas *et al*, 2013).

Standar ini pertama kali diterbitkan dan digunakan pada tahun 1987 dan diperbarui pada tahun 1994, 2000 dan 2008 (Hoyle, 2009). Martinez-Costa *et al*. (2009) mengatakan sejak diperbarui pada tahun 2000, ISO 9001 lebih mengintegrasikan prinsip prinsip *Total Quality Mangement* dan lebih fokus pada proses dan kinerja kedalam standar ISO 9001 daripada dokumentasi. Disamping itu ISO 9001 juga mengadopsi konsep PDCA (*Plan Do Check Act*)) sebuah siklus yang menggabungkan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian serta perbaikan secara terus menerus dan diimplementasikan pada setiap proses keseluruhan organisasi (Rakha & Abouzid, 2015).

B. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebuah konsep yang rumit dengan berbagai dimensi di dalamnya. Salah satu definisi tertua yang mengungkapkan definisi kepuasan kerja dikemukakan oleh Hoppock yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai reaksi emosional yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaan mereka (Hoppock, 1935). Pada tingkatan organisasi, organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi dengan karyawan yang kurang puas (Robbins, 2001). Kidd (2006) menjelaskan kepuasan kerja sebagai perasaan bahwa karyawan memiliki pekerjaan baik itu pengalaman hubungan terhadap pengalaman kerja masa lalu, harapan saat ini dan ekspektasi terhadap masa depan. Kepuasan kerja mampu menimbulkan kenikmatan mental, fisik dan lingkungan yang dimiliki karyawan yang digambarkan sebagai perilaku afektif dan kognitif terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaannya (Pool & Pool, 2007).

Kepuasan kerja dan kinerja karyawan dianggap sebagai bagian dalam organisasi yang memberikan hasil yang paling signifikan terhadap kesejahteraan individu maupun organisasi (Hart & Cooper, 2001). Prasanga & Gamage (2012) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor terpenting dalam menentukan kinerja karyawan yang mengarah pada kinerja maksimal.

C. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan sebuah kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam melaksanakan suatu tugas (Schermerhorn, 1989). Kinerja didefinisikan sebagai jumlah dari total barang, jasa dan pemikiran yang didapatkan melalui proses penyelesaian tugas yang diberikan kepada karyawan terhadap realisasi organisasi sesuai dengan ketentuan kriteria dan kualifikasi pribadi karyawan (Pugh, 1991). Viswesvaran & Ones (2000) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai perilaku dan hasil yang melibatkan karyawan terkait dengan kontribusi pada tujuan organisasi.

Tinofirei (2011) berpendapat bahwa kinerja karyawan merupakan keberhasilan menyelesaikan tugas, sebagaimana ditetapkan dan diukur oleh supervisor berdasarkan standar yang dapat diterima dan telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien. Kinerja karyawan menjadi faktor penting dalam peningkatan hasil akhir, peningkatan perilaku dan karakteristik positif karyawan sekaligus meningkatkan produktifitas organisasi (Zahargier & Balasundaram, 2011). Oleh karena itu dari definisi di atas kinerja karyawan merupakan sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas yang yang dibebankan kepadanya dan bagaimana tugas tersebut berkontribusi terhadap realisasi tujuan perusahaan (Mawoli & Babandoko, 2011).

D. Kerangka Konseptual dan Penurunan hipotesis

1. Pengaruh Implementasi ISO 9001:2008 terhadap Kepuasan Kerja

Sertifikat ISO 9001:2008 merupakan sertifikasi untuk standarisasi kualitas pada sebuah perusahaan, dimana standar tersebut harus sesuai dengan standar Internasional. Implementasi standar ISO 9001:2008 sangat di pengaruhi oleh Sumber Daya Manusia, yaitu karyawan pada perusahaan manufaktur. Penerapan standar ISO 9001:2008 ini, sebagai perbaikan manajemen kualitas dalam tubuh sebuah perusahaan, akan memberikan dampak yang positif terhadap sikap individu karyawan berupa kepuasan kerja. Dengan adanya perbaikan manajemen mutu dengan menerapkan standar ISO 9001:2008 akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja seorang karyawan, sehingga semakin tinggi penerapan sertifikasi ISO 9001:2008 maka semakin tinggi pula kepuasan kerja seorang karyaawan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ooi *et al.* (2005), Valmohammadi & Khodapanahi (2011), Juana dkk. (2016) dan Bekele E. & Zewedie S. (2017). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H1: Implementasi ISO 9001:2008 memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2. Pengaruh Implementasi ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Karyawan

Perusahaan yang menerapkan sertifikasi ISO 9001:2008 akan membuat seorang karyawan memiliki kesadaran dan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. Dengan kesadaran dan rasa tanggung jawab tersebut secara psikologis akan mendorong seorang karyawan untuk lebih bersemangat dalam bekerja. Semangat kerja inilah yang mampu untuk memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga semakin tinggi implementasi ISO 9001:2008 maka akan semakin

tinggi pula kinerja karyawan pada sebuah perusahaan manufaktur. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Feng *et al.* (2007), Psomas *et al.* (2013) dan Rakha & Abouzid (2015). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

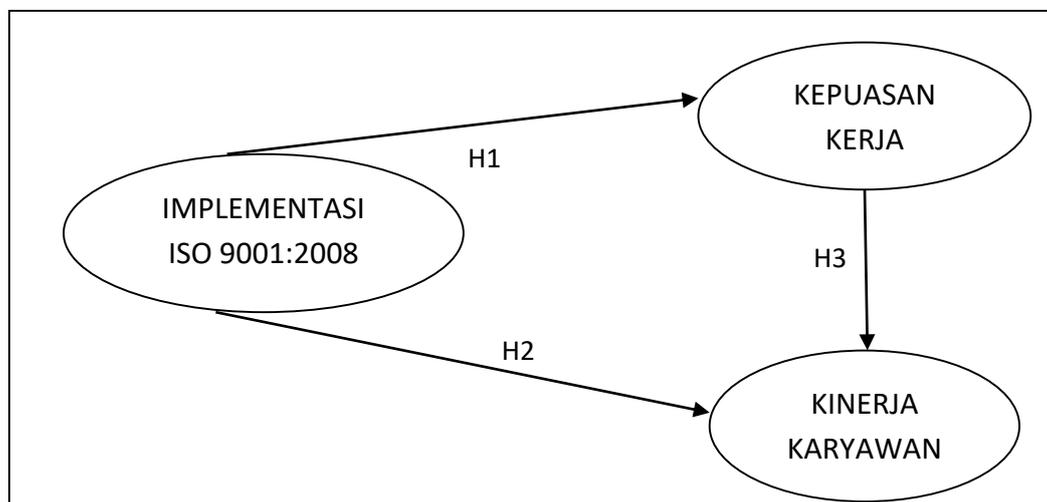
H2: Implementasi ISO 9001:2008 memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Seorang karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan membuat karyawan tersebut mendapatkan tingkat produktivitas dan efisiensi yang tinggi, pencapaian tersebut merupakan tujuan perusahaan. Untuk mampu mencapai tujuan tersebut perusahaan harus menyadari pentingnya faktor kepuasan kerja untuk memaksimalkan kinerja karyawannya. Kepuasan kerja mengarah pada perluasan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja seorang karyawan agar bekerja lebih keras dan lebih baik. Jika seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka mereka akan melakukan upaya untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Sehingga semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan pada sebuah perusahaan manufaktur. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nimalathasan (2012), Prasanga & Gamage (2012) dan Almutairi *et al.* (2013) Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H3: Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

E. Model



Gambar 1 Model Hipotesis

METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

Obyek pada penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta. Subyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah para manajer dan staf setiap divisi di perusahaan manufaktur yang bersangkutan

B. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik sensus atau mengambil seluruh populasi sebagai sampel. Dengan menggunakan kuesioner yang langsung disebar kepada karyawan PT Giri Tirta Mulya, PT. Sinar Obor dan PT. Budi Makmur Jaya Murni dengan jumlah responden sebanyak 45.

C. Definisi Operasional Variabel

1. Keterikatan Karyawan

Duraitman S. *et al.* (2011) mendefinisikan ISO 9001 merupakan standar manajemen mutu bertaraf Internasional.

Tabel 1 Definisi Opeasional Variabel Implementasi ISO 9001:2008

Indikator	Intrumen	Skala
<i>Customer Focus</i> (fokus pada pelanggan)	10 Butir Item Pernyataan	Likert 1-6
<i>Continous Improvement & Problem Prevention</i> (perbaikan berkelanjutan & pencegahan masalah)		
Valmohammadi & Khodapanahi (2011)		

2. Kepuasan Kerja

Kidd (2006) menjelaskan kepuasan kerja sebagai perasaan bahwa karyawan memiliki pekerjaan baik itu pengalaman hubungan terhadap pengalaman kerja masa lalu, harapan saat ini dan ekspektasi terhadap masa depan.

Tabel 2 Definisi Operasional Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Instrumen	Skala
Karakteristik terkait pekerjaan	13 Butir Item Pernyataan	Likert 1-6
Hubungan kerja		
Kontrak kerja		
Bekele E. dan Zewedie S (2017)		

3. Kinerja Karyawan

Mawoli & Babandoko (2011) mendefinisikan kinerja karyawan merupakan sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dan bagaimana tugas tersebut berkontribusi terhadap realisasi tujuan perusahaan.

Tabel 3 Definisi Operasional Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Instrumen	Skala
Kinerja Tugas (<i>Task Performance</i>)	9 13 Butir Item Pernyataan	Likert 1-6
Kinerja kontesktual (<i>Contextaul performance</i>)		
Motiwodlo S. J. (2003)		

D. Uji Kualitas Instrumen

Uji validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti (Sugiyono, 2012). Hal ini mengacu adanya kesesuaian antara konstruk, atau cara

seorang peneliti mampu membuat konsep ide dalam definisi konseptual dan ukuran tertentu. Dasar pengambilan keputusan untuk menguji validitas butiran angket adalah apabila nilai signifikansi butiran angket lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ maka dikatakan kuisisioner tersebut valid.

Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau konstruk (Sugiyono, 2012). Reliabilitas dinyatakan dalam bentuk angka, biasanya sebagai koefisien. Koefisien tinggi berarti reliabilitas tinggi (Sukadji, 2000). Uji reliabilitas dilakukan dengan cara menghitung *cronbach alpha* dari setiap masing-masing instrumen dalam suatu variable, instrumen yang memiliki nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,7 dapat dikatakan reliabel (Ghozali, 2011).

E. Teknik Analisa

Dalam penelitian ini menggunakan alat analisis linear sederhana untuk menguji hipotesis 1, 2, dan 3 yang dioperasikan dengan program SPSS 23.

ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Statistik Deskriptif Responden

Tabel 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi (Org)	Persen (%)
Manajer Personalia	2	4,4
Staf Personalia	4	8,9
Manajer Marketing	3	6,7
Staf Marketing	10	22,2
Manajer Purchasing	1	2,2
Manajer Keuangan	1	2,2
Staf Keuangan	3	6,7
Quality Control	2	4,4
Manajer Produksi	3	6,7
Staf Produksi	14	31,1
Gudang	2	4,4
Total	45	100

Berdasarkan Tabel 5 di atas dapat ditarik kesimpulan bahwasanya mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki jabatan sebagai staf produksi yaitu berjumlah 14 orang atau 31,1%. Sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang memiliki jabatan sebagai manajer *purchasing* dan manajer keuangan sebanyak masing masing 1 orang dengan presentase sebanyak 2,2%.

Tabel 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja (Tahun)	Frekuensi (Org)	Persen (%)
1	17	37,8
2	18	40,0
3	8	17,8
4	2	4,4

Total	45	100
-------	----	-----

Berdasarkan Tabel 6 di atas dapat ditarik kesimpulan bahwasanya karyawan yang bekerja pada perusahaan yang bersertifikasi ISO 9001:2008 mayoritas telah bekerja selama 2 tahun dengan jumlah responden sebanyak 18 orang atau sebesar 40,0%. Sedangkan minoritas karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini telah bekerja selama 4 tahun sekaligus menjadi karyawan yang paling lama bekerja pada perusahaan bersertifikasi ISO 9001:2008 yaitu sebanyak 2 orang atau sebesar 4,4%.

Tabel 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Penidikan	Frekuensi (Org)	Persen (%)
SMA/Sederajat	27	60,0
Diploma	4	8,9
Sarjana	14	31,1
Total	45	100

Berdasarkan Tabel 7 di atas dapat ditarik kesimpulan bahwasanya karyawan yang bekerja pada perusahaan bersertifikasi ISO 9001:2008 khususnya dalam penelitian ini adalah PT. Giri Tirta Mulya, PT. Sinar Obor dan PT. Budi Makmur Jayamurni, mayoritas berpendidikan terakhir SMA/ sederajat dengan jumlah karyawan sebanyak 27 orang atau sebesar 60,0%. Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih dari setengah karyawan yang menjadi responden pada penelitian ini adalah berpendidikan SMA/ sederajat. Sedangkan pendidikan terakhir Diploma adalah menjadi yang paling sedikit dengan jumlah 4 karyawan atau sebesar 8,9%.

B. Uji Valid dan Reliabilitas

Kriteria valid menurut (Ghozali, 2011) adalah jika nilai signifikansinya kurang dari 0,5. Hasil uji validitas untuk variabel implementasi ISO 9001:2008 dinyatakan valid karena 10 item pernyataan menunjukkan kurang dari 0,5. Hasil uji validitas untuk variabel kepuasan kerja dinyatakan valid karena 12 item pertanyaan menunjukkan kurang dari 0,5 sedangkan 1 item pada pertanyaan ke 3 pada variabel ini memiliki nilai lebih dari 0,5 sehingga item tersebut tidak valid. Untuk variabel kinerja karyawan dinyatakan valid karena 9 item pernyataan menunjukkan kurang dari 0,5. Hasil uji validitas untuk variabel keterikatan karyawan dinyatakan valid karena 17 item pertanyaan menunjukkan kurang dari 0,5.

Untuk hasil reliabilitas Ghozali (2011) menyatakan bahwa hasil pengujian dikatakan reliabel jika memiliki nilai *construct reliability* >0,7. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel Implementasi ISO 9001:2008 sebesar 0,727, kepuasan kerja sebesar 0,863 dan kinerja karyawan sebesar 0,877, angka tersebut memiliki nilai lebih dari 0,70,

sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan tersebut dinyatakan reliable.

C. Uji Hipotesis

Tabel 8 Hasil Uji Hipotesis

	Hubungan Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	Sig t	Hipotesis	<i>Adjust R Square</i>
H1	Implementasi ISO 9001:2008→Kepuasan Kerja	.676	.000	Positif Signifikan	.444
H2	Implementasi ISO 9001:2008→Kinerja Karyawan	.379	.003	Positif Signifikan	.661
H3	Kepuasan kerja→Kinerja Karyawan	.517	.000	Positif Signifikan	

1. Hubungan Implementasi ISO 9001:2008 terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah “Implementasi ISO 9001:2008 memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan”. Berdasarkan hasil pengujian penelitian, menunjukkan bahwa implementasi ISO 9001:2008 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada perusahaan manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dalam penelitian ini pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin baik implementasi ISO 9001:2008 maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Disisi lain hasil pengujian menunjukkan pengaruh implementasi ISO 9001:2008 terhadap kepuasan kerja adalah signifikan, maka variabel implementasi ISO 9001:2008 sangat penting untuk dipertimbangkan oleh perusahaan manufaktur guna meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Dalam implementasi ISO 9001:2008 sebagai perbaikan manajemen mutu itu sendiri, karyawan merupakan sumber daya utama selaku perencana, pengimplementasi dan pengevaluasi keefektifan pelaksanaan ISO 9001:2008. Dengan adanya keterlibatan dalam proses tersebut serta keleluasaan menggunakan cara kerja yang bervariasi sesuai kemampuan yang dimiliki masing-masing karyawan, dengan memperhatikan standar-standar dalam pelaksanaan ISO 9001:2008, seorang karyawan akan merasa lebih puas karena mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ooi *et al.* (2005) yang mengatakan bahwa implementasi ISO dengan memperhatikan faktor fokus pada pelanggan dan kerjasama karyawan yang terjalin dalam sebuah perusahaan akan memberikan dampak yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Valmohammadi & Khodapanahi (2011) yang dilakukan di perusahaan makanan di Iran Utara menyimpulkan bahwa implementasi ISO 9001:2008 akan

memberikan dorongan kepada karyawan untuk lebih meningkatkan performa dalam pekerjaannya sehingga kepuasan kerja akan tercapai. Penelitian lain yang sesuai dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Juana dkk. (2016) yang mengatakan adanya hubungan positif antara implementasi ISO 9001:2008 terhadap kepuasan kerja. Bekele E. & Zewedie S. (2017) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa implementasi ISO 9001:2008 mampu memberikan dampak yang positif terhadap kepuasan kerja dengan berfokus pada salah satu faktor yaitu *continuous improvement* dibandingkan faktor lain.

Berdasarkan tabel 8 di atas *adjusted R square* pada H1 sebesar 0,444, hal ini menunjukkan bahwa 44,4% kepuasan kerja seorang karyawan dapat dijelaskan oleh variabel implementasi ISO 9001:2008, sedangkan sisanya sebesar 55,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

2. Hubungan Implementasi ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kedua dalam penelitian adalah "Implementasi ISO 9001:2008 memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan". Berdasarkan hasil pengujian penelitian, menunjukkan bahwa implementasi ISO 9001:2008 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta. Dalam penelitian ini pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin baik implementasi ISO 9001:2008 maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Disisi lain hasil pengujian menunjukkan pengaruh implementasi ISO 9001:2008 terhadap kinerja karyawan adalah signifikan, maka variabel implementasi ISO 9001:2008 sangat penting untuk dipertimbangkan oleh perusahaan manufaktur guna meningkatkan kinerja karyawannya.

Perusahaan manufaktur yang menerapkan sertifikasi ISO 9001:2008 sebagai perbaikan manajemen mutu dengan memperhatikan faktor *customer focus* mampu untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Faktor tersebut membuat perusahaan manufaktur mengidentifikasi kebutuhan pelanggan kemudian hasil analisis tersebut disosialisasikan kepada karyawan, sehingga para karyawan akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan selalu tanggap dalam menyelesaikan setiap keluhan yang datang. Hal ini akan berdampak pada tumbuhnya rasa tanggung jawab seorang karyawan yang akan mendorong semangat karyawan untuk menyelesaikan tugas sesuai *deadline* yang ditentukan, meminimalkan kesalahan dalam pekerjaan serta mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan. Pada akhirnya proses tersebut akan menimbulkan kinerja karyawan yang maksimal dan menghasilkan output

berupa jarangnyanya komplain dari pelanggan karena kebutuhan mereka telah terpenuhi. Penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Feng *et al.* (2008) yang menemukan pengaruh positif antara ISO 9001:2008 terhadap kinerja karyawan jika ISO 9001 mampu diimplementasikan dengan baik dan benar. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Psomas *et al.* (2013) menemukan pengaruh yang positif dan signifikan antara implementasi ISO 9001:2008 terhadap kinerja karyawan. Implementasi ISO mempunyai dampak yang positif terhadap kinerja karyawan dengan sistem manajemen kualitas (ISO 9001:2008) diterapkan pada semua aspek organisasi untuk memastikan perbaikan kinerja karyawan secara terus menerus (Rakha & Abouzid, 2015).

Berdasarkan hasil tersebut pula pada tabel 8 didapatkan hasil *Adjusted R Square* pada H2 dan H3 sebesar 0,661, hal ini menunjukkan bahwa 66,1% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel implementasi ISO 9001:2008 dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya 33,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

3. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah “Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”. Berdasarkan hasil pengujian penelitian, menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta. Dalam penelitian ini pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut. Disisi lain hasil pengujian menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan, maka variabel kepuasan penting untuk dipertimbangkan oleh perusahaan manufaktur guna meningkatkan kinerja karyawannya.

Seorang karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan membuat karyawan tersebut mendapatkan tingkat produktivitas dan efisiensi yang tinggi, pencapaian tersebut merupakan tujuan perusahaan. Hal ini disebabkan perlakuan yang adil dari para manajer maupun atasan yang selalu memberikan motivasi. Selain itu adanya hubungan dan komunikasi yang baik antar rekan kerja serta meminimalisir kesalahan dapat membantu perusahaan mencapai target maupun tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mampu mencapai tujuan tersebut perusahaan harus menyadari pentingnya faktor kepuasan kerja untuk memaksimalkan kinerja karyawannya. Kepuasan kerja mengarah pada perluasan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja seorang karyawan agar bekerja lebih keras dan lebih baik. Dengan adanya

sistem penghargaan seperti promosi yang adil, mampu memotivasi karyawan untuk selalu meningkatkan kinerjanya, dimana penghargaan tersebut akan membuat karyawan merasa puas atas apa yang telah dikerjakannya sehingga kesimpulannya kepuasan kerja mampu memberikan dampak yang positif atas meningkatnya kinerja karyawan (Nimalathan, 2012). Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prasanga & Gamage (2012) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja dalam sebuah perusahaan merupakan salah satu faktor terpenting dalam menentukan kinerja karyawan yang mengarah pada kinerja yang optimal. Penelitian yang dilakukan oleh Almutairi *et al.* (2013) pada *Three-Five Star Hotel* di Saudi Arabia mengatakan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil tersebut pada tabel 8 pula didapatkan hasil *Adjusted R Square* pada H2 dan H3 sebesar 0,661, hal ini menunjukkan bahwa 66,1% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel implementasi ISO 9001:2008 dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya 33,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

SIMPULAN, SARAN, DAN BATASAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab IV, dapat diambil simpulan bahwa: 1) Implementasi ISO 9001:2008 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada perusahaan manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta. 2) Implementasi ISO 9001:2008 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta. 3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta. 4) Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan didapatkan hasil bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dengan nilai *p value* 0,000, dibandingkan dengan variabel implementasi ISO 9001:2008 yang memiliki nilai *p value* sebesar 0,003. 5) Pada hasil uji koefisien determinasi didapatkan hasil 44,4% kepuasan kerja seorang karyawan dapat dijelaskan oleh variabel implementasi ISO 9001:2008, sedangkan sisanya sebesar 55,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil tersebut pula didapatkan hasil bahwa 66,1% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel implementasi ISO 9001:2008 dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya 33,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat disampaikan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Implementasi ISO 9001:2008 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, oleh sebab itu perusahaan manufaktur disarankan untuk meningkatkan implementasi ISO 9001:2008 dengan memperhatikan faktor *customer focus* dan *continuous improvement* guna mendapatkan kepuasan kerja karyawan yang tinggi dan hasil kinerja karyawan yang optimal. Proses perbaikan secara berkesinambungan (*continuous improvement*) tersebut harus diperhatikan karena mampu meningkatkan kemampuan karyawan untuk bisa menghadapi berbagai masalah yang bisa berubah-ubah sesuai situasi dan kondisi tertentu.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, disisi lain dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan implementasi ISO 9001:2008. Dengan pengaruh yang lebih besar tersebut perusahaan disarankan untuk memperhatikan variabel kepuasan kerja untuk mendapatkan kinerja karyawan yang optimal. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi kinerja karyawan.
3. Atasan atau manajer disarankan memberikan perhatian yang lebih terhadap pelaksanaan implementasi ISO 9001:2008, dengan cara memberikan motivasi terhadap bawahannya untuk selalu menjaga komunikasi dan kerjasama agar pekerjaan mampu terselesaikan dengan maksimal.
4. Penelitian ini bersifat kuantitatif, untuk peneliti selanjutnya yang ingin meneliti tentang bagaimana pengaruh implementasi ISO 9001:2008 terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan disarankan untuk menambahkan penelitian yang bersifat kualitatif dengan metode wawancara. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal dengan memadukan hasil penelitian kuantitatif yang bersifat mutlak berupa angka dengan hasil kualitatif yang bersifat faktual berupa hasil wawancara langsung dilapangan terhadap responden penelitian.

C. Batasan

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan, keterbatasan tersebut antara lain:

1. Penelitian ini memiliki waktu penelitian yang terbatas sehingga tidak mampu menjangkau responden yang lebih banyak dan mencakup seluruh kabupaten Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Terbatasnya mendapatkan data yang kongkrit mengenai jumlah perusahaan manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta yang menerapkan sertifikasi ISO 9001.
3. Beberapa perusahaan manufaktur yang telah menerapkan sertifikasi ISO 9001 tidak memberikan izin untuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut

DAFTAR PUSTAKA

- Almutairi, Dhaifalah O., Moradi, E., Idrus D., Emami R., and Talal, Ratyan A. 2013. Job Satisfaction and Job Performance: A Case Study of Five-Star Hotels in Riyadh, Saudi Arabia. *World Journal of Social Science*, 3(1).
- Ayranci, E. & Ayranci, A. E. 2015. A Research on Job Satisfaction Factors of Private Entrepreneurs: The Case of Beylikduzu Organized Industrial Zone. *Procedia-Social and Behavioral Science*, 195.
- Bekele, E., & Zewedie S. 2017. The Impacts of ISO9001:2008 Implementation on Employees Job Satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 17(3).
- Bhatti, K. K., & Shahzad, I. A. 2008. Impact of employee participation on job satisfaction and perceived organizational performance in banking sector of Pakistan. *The Business Review*, Cambridge, 10(2).
- Dharma, Cipta. 2007. Analisis Pengaruh Penerapan SMM ISO 9001: 2000 Terhadap Peningkatan Kinerja Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara, *Tesis*, Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara Medan.
- Duraitman, S., Narangoda, S., Jayawardana, A. K. L. 2011. Impact of ISO 9001 Core Principles on Work Outcomes and Customer Satisfaction in Sri Lankan Manufacturing Organizations. *Sri Lanka Journal of Management*, 16.
- Feng, Mei, Milé Terziovski, and Danny Samson. 2007. "Relationship of ISO 9001: 2000 quality system certification with operational and business performance: A survey in Australia and New Zealand-based manufacturing and service companies." *Journal of manufacturing technology management*, (19).
- Gaspersz, V. 2005. Manajemen Kualitas. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Ghozali, Imam. 2011. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Hackman, J. R., & Wageman, R. 1995. Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 309-342.

Hart, P.M., & Cooper, C.L. 2001. Occupational stress: Towards a more integrated framework. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinagil & C. Viswesvaran (Eds). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. (pp. 93-114). London: Sage.

Hoppock, R.1935. *Job Satisfaction*.Harpe, New York.

Hoyle, D. 2009.*ISO 9000 Quality System Handbook, Using The Standards as A Framework for Business Improvement*. Sixth Edition. Butterworth-Heinemann.

<http://bbkpk.go.id/konten.php?konten=YOQA> (diakses pada 24 Desember 2017)

<https://bps.go.id> (diakses pada 27 Desember 2017)

<http://goatsheep Leather.com> (diakses pada 26 Maret 2018)

<https://manufakturindo.com/company/all-categories/di-yogyakarta/all-companies> (diakses pada 24 Desember 2017)

<https://sinarobor.wordpress.com/about-us/> (diakses pada 26 Maret 2018)

Juana, Ni Putu P., Sudibya, I Gede A., dan Sitasih, Desak Ketut. 2016. Pengaruh Implementasi ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, 21(1)

Jun, M., Cai, S., Shin, H. 2006. TQM Practice in Maquiladora: Antecedents of Employee Satisfaction and Loyalti. *Journal of Operation Management*. 24.

Kidd, C.A. 2006. An exploration of the impact of employee job satisfaction, affect, and performance on organizational financial performance in thehealth care industry. Unpublished Graduate Thesis, University of Louisville, Kentucky.

Martinez-Costa, M., Choi, T. Y., Martinez, J. A., and Martinez-Lorente, A. R. 2009. ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited. *Journal of Operations Management*; 27.

Mawoli, M. A. & Babandako, A. Y. 2011.An evaluation of Staff Motivation, Dissatisfaction and Job performance in an academic setting.*Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9).

Motowidlo, S. J. 2003. *Job performance: Handbook of Psychology*.Wiley and Sons. New York.

Muchinsky, P.M. 2003. *Psychology Applied to Work*. Wadsworth, Belmont. CA.

Nimalathasan, Balasundaram. 2012. Job Satisfaction and Employee' Work Performance: A Case Study of People's Bank in Jaffna Peninsula, Sri Lanka. University of Jaffna, Sri Lanka.*Management and Marketing Journal*, Vol. 8, No. 1.

Notoatmodjo, S. 2010. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Pool, S., & Pool, B. 2007. A management development model: measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development*, 26.
- Prasanga, A.P., & Gamage, A.S., 2012. Job Satisfaction and Job Performance of the Sailors in Rapid Action Boat Squadron of Sri Lanka Navy. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, vol. 3.no. 1.
- Psomas, E.L., Kafetzopoulos, D.P. and Fotopoulos, C.V. 2013. Developing and validating a measurement instrument of ISO 9001 effectiveness in food manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 24(1)
- Pugh, D. 1991. *Organizational Behaviour*, London, Prentice Hall International.
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Inc.
- Sarmiento, R., & Beale, J. 2007. Determinants of performance amongst shop-floor employees. *Management Research News*, 30 (12).
- Schermerhorn, JR 1989, *Management for productivity*, John Wiley and Sons, New York.
- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D.Jr & Gupta, N. 1998. An Organizational level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41(55).
- Spector, P.E. 1997. Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequence. *Personal Psychology*, 51(2).
- Sugiyono, 2012 *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke-16. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukadji. 2000. *Psikologi Pendidikan dan Psikologi Sekolah* Jakarta: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Taib, Che Azlan., Ahmad, Hartini., & Osman, Nor Hasni. 2010. Impact of ISO 9000 Certification in Academic Libraries in Malaysia: Empirical. Conference Paper.
- Tinofirei, C. 2011. *The Unique Factors Affecting Performance in Non Profit Organization*. University of South Africa.
- Valmohammadi, C. 2011. *Quality & Productivity Management*. Seconded. Tehran: Islamic Azad University- South Tehran branch.
- Valmohammadi, Changiz & Khodapanahi, Mandana. 2011. The Impact of ISO 9001:2000 implementation on employees 'job satisfaction: a case study. *International journal of academic research*, vol. 3. No. 1. January, 2011, part II.

- Van den Heuvel, J., Koning, L., Bogers, Ad J. J. C., Berg, M., and Van Dijen, M. E. M. 2005. An ISO 9001 Quality Management System in A Hospital, Bureaucracy or Just benefits? *International Journal of Health Care Quality Assurance*; 18(5).
- Viswesvaran, C. & Ones, D.S. 2000. 'Perspectives on models of job performance'. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(8).
- Wall, T.D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S.J., Sheehan, M., Clegg, C.W. & West, M. 2004. On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1).
- Wibowo, Agung Edy, 2012. Aplikasi Praktis SPSS Dalam Penelitian. Gava Media. Yogyakarta.
- Yee, R.W.Y., Yeung, A. C.L., Cheng, E., 2008. The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26. New York.
- Zahargier, M. S., & Balasundaram, N. 2011. Factors affecting Employees' Performance in Ready- Made Garments (RMGs) Sector in Chittagong, Bangladesh. *Economic Sciences Series*, 63(1).
- Zeng, S.X., P. Tian, and Jonathan J. Shi. 2005. Implementing Integration of ISO 9001 and ISO 14001 for Construction". *Managerial Auditing Journal*, 20(4).