

Pengaruh Komitmen Manajemen Puncak dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Terhadap Branding Perusahaan dan Kinerja Karyawan dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Moderating

Saiful Rochman*¹⁾, Sigit Hermawan²⁾

^{1) 2)} Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia
*216110100009@umsida.ac.id

Abstract. *The presence of similar competitor company and high requirements from customer of quality of product, boost the company to make breakthrough as competitive advantage. One of the steps taken by company is accomplishing international standard quality system certification. The aim of this study are finding out the effect of top management commitment in implementing the ISO 9001: 2015 quality management system on company branding and employee performance moderated by employee commitment. This research was conducted at company X, one of the corrugated carton box packaging industries in Sidoarjo, East Java, Indonesia. The amount of the sample in this study were 105 employees. The sample in this study was carried out using purposive sampling system. Meanwhile, data collection techniques were obtained using a survey method which is personal questionnaire. The method of research is quantitative with inferential statistical tests and analyzed using the structural equation modelling partial least square (SEMPLS). The results of the study shows that top management commitment has significant effect on company branding, top management commitment has significant effect on employee performance, employee commitment has no significant effect on moderating top management commitment towards company branding, and employee commitment has significant effect on moderating top management commitment towards employee performance.*

Keywords - Top management commitment, Company branding, Employee performance, Employee commitment.

Abstrak. *Hadirnya perusahaan kompetitor yang sejenis dan tingginya persyaratan pelanggan terhadap mutu suatu produk, hal ini mendorong perusahaan untuk melakukan terobosan sebagai daya saing. Salah satu langkah yang dilakukan perusahaan yaitu melakukan sertifikasi sistem mutu berstandar internasional. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen manajemen puncak dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 terhadap branding perusahaan dan kinerja karyawan yang dimoderasi komitmen karyawan. Penelitian ini dilakukan di perusahaan X, salah satu industri kemasan kotak karton gelombang di Sidoarjo, Jawa Timur, Indonesia. Sample dalam penelitian ini sebanyak 105 orang karyawan. Penentuan sample dilakukan dengan menggunakan teknik purposive sampling. Sementara itu, pengumpulan data diperoleh dengan menggunakan metode survey yaitu kuesioner secara personal. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan uji statistik inferensial dan dianalisis dengan menggunakan structural equation modelling partial least square (SEMPLS). Hasil penelitian menjelaskan bahwa komitmen manajemen puncak berpengaruh signifikan terhadap branding perusahaan, komitmen manajemen puncak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen karyawan tidak berpengaruh signifikan dalam memoderasi komitmen manajemen puncak terhadap branding perusahaan dan komitmen karyawan berpengaruh signifikan dalam memoderasi komitmen manajemen puncak terhadap kinerja karyawan.*

Kata Kunci - Komitmen Manajemen Puncak, Branding perusahaan, Kinerja karyawan, Komitmen karyawan.

I. PENDAHULUAN

Penerapan sistem manajemen mutu memiliki tujuan dalam meningkatkan sistem manajemen mutu suatu perusahaan, kepuasan pelanggan dan keunggulan kompetitif [1] [2] [3]. Salah satu sistem manajemen mutu yang menjadi persyaratan permintaan pelanggan adalah adanya sistem manajemen mutu berstandar ISO, salah satunya ISO 9001. Standard sistem manajemen mutu ISO 9001 telah diterapkan di beberapa negara di dunia [4]. Disamping itu, lebih dari satu juta organisasi di 187 negara di dunia telah mengimplementasikan sistem mutu ISO 9001 [5]. Sistem manajemen ISO 9001 telah mengalami transformasi ke dalam beberapa versi [6]. Perubahan terhadap sistem mutu tersebut, membawa komitmen untuk peningkatan berkelanjutan yang lebih baik. Selain itu, sistem manajemen mutu ISO 9001 telah diterapkan di berbagai jenis industri, salah satunya adalah industri manufaktur [7] [8]. Industri manufaktur menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001, untuk memperkuat kinerja operasional perusahaan berdasarkan prinsip *plan do check action* (PDCA), memastikan bahwa produk yang dihasilkan memiliki jaminan

secara kualitas dari proses awal produk dibuat, hingga proses akhir dan sebagai jaminan kepada pelanggan bahwa seluruh proses yang ada didalam perusahaan, berjalan berdasarkan sistem manajemen mutu ISO, sehingga produk yang dihasilkan oleh perusahaan diharapkan mampu memenuhi kebutuhan pasar, baik pasar domestik maupun pasar global [9] [10] [5]. Pada saat ini, penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 tidak hanya dipakai pada industri manufaktur, namun juga diterapkan pada bidang usaha lain, misalnya layanan kesehatan, lembaga pendidikan hingga lembaga maupun instansi pemerintahan [11] [12] [13] [14] [15] [16] [17] [18] [19]. Salah satu pertimbangan dalam penerapan sistem manajemen mutu yaitu sebagai bagian dari investasi, peningkatan kualitas kinerja layanan kepada pelanggan agar level kepuasan pelanggan dapat meningkat secara signifikan [20]. Perusahaan X telah menerapkan dan tersertifikasi QMS ISO 9001:2015 sejak tahun 2017. Penerapan sistem mutu ISO 9001:2015 pada perusahaan X diikuti oleh beberapa divisi, diantaranya, divisi *management representative*, *marketing*, *production planning & inventory control (PPIC)*, *purchasing*, produksi *corrugator*, produksi *flexo*, produksi *finishing*, ekspedisi, gudang bahan baku, gudang barang jadi, IT, *quality control (QC)*, teknik dan HRDGA. Keseluruhan divisi tersebut bekerja berdasarkan prosedur mutu yang mengacu pada klausul – klausul standard ISO 9001:2015 [21] [22]. Sebagaimana tertuang dalam final draft international standard (FDIS), pelaksanaan manajemen mutu ISO 9001:2015 bertumpu kepada komitmen manajemen puncak. Komitmen manajemen puncak menjadi kunci sekaligus sumber motivasi yang kuat bagi karyawan didalam perusahaan [23]. Dengan adanya komitmen manajemen puncak, hal ini dapat memberikan keyakinan kepada karyawan untuk dapat berpartisipasi secara aktif dalam proses pelaksanaan sistem manajemen mutu, mendorong budaya serta peningkatan kinerja perusahaan [24].

Manajemen puncak merupakan pimpinan tertinggi dalam suatu perusahaan. Manajemen puncak memiliki kewenangan sekaligus tanggung jawab penuh didalam merumuskan visi dan misi perusahaan, menetapkan kebijakan mutu, melakukan pengangkatan hingga pemberhentian karyawan dengan level dibawahnya serta mengelola seluruh kegiatan operasional perusahaan. Istilah manajemen puncak merujuk pada level manajer umum, pimpinan eksekutif, atau presiden direksi [25] [26]. Didalam sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 pembahasan terkait manajemen puncak diatur didalam klausul 5 yaitu terkait dengan kepemimpinan. Manajemen puncak harus menunjukkan kepemimpinan dan komitmen terhadap sistem mutu dengan mengambil tanggung jawab atas keefektifan sistem mutu, menjamin bahwa tujuan kebijakan mutu dan mutu yang ditetapkan untuk sistem mutu sesuai dengan konteks dan arah strategis organisasi, menjamin persyaratan sistem mutu kedalam proses bisnis organisasi, menjamin bahwa sumber daya yang dibutuhkan oleh sistem mutu tersedia, melakukan sosialisasi pentingnya sistem mutu yang baik dan kepatuhan terhadap persyaratan sistem mutu, menjamin bahwa sistem mutu mencapai hasil yang diharapkan, berpartisipasi, memimpin dan mendukung sumber daya manusia untuk mempromosikan efektivitas sistem mutu, mempromosikan perbaikan, membantu peran kepemimpinan terkait lainnya untuk menunjukkan keterampilan kepemimpinan dibidang tanggung jawab mereka (klausul 5.1.1, SMM ISO 9001:2015), manajemen puncak harus memperlihatkan kepemimpinan dan komitmen terhadap harapan pelanggan (klausul 5.1.2, SMM ISO 9001:2015), manajemen puncak harus membuat, menerapkan, dan memelihara kebijakan mutu (klausul 5.2.1, SMM ISO 9001:2015), manajemen puncak harus mensosialisasikan kebijakan mutu (klausul 5.2.2, SMM ISO 9001:2015), manajemen puncak harus menjamin bahwa tanggung jawab dan wewenang yang ditugaskan disosialisasikan dan dipahami (klausul 5.3, SMM ISO 9001:2015). Melalui komitmen manajemen puncak, pelaksanaan sistem mutu dapat membantu perusahaan memperkuat kinerja perusahaan sekaligus memberikan dampak pada branding perusahaan ditengah tingkat persaingan industri yang semakin kompetitif.

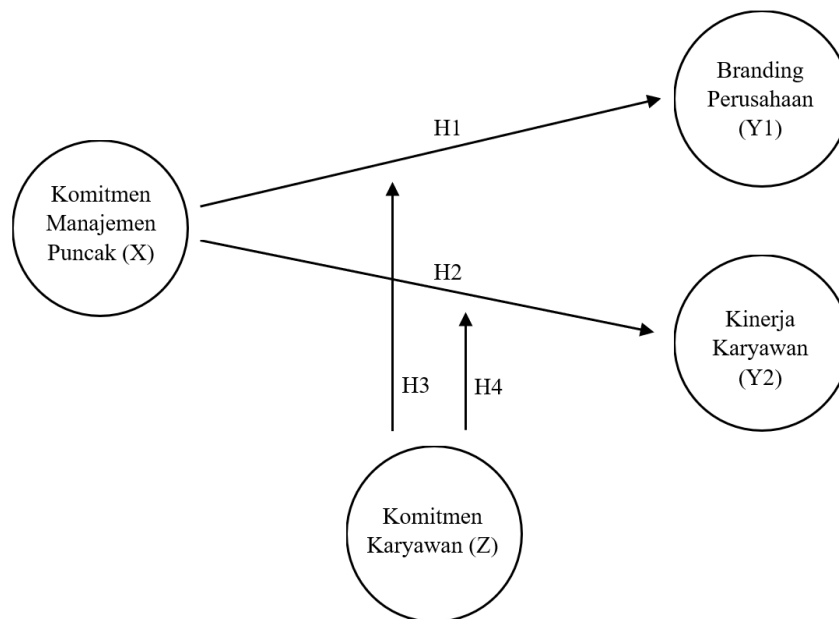
Meningkatnya persaingan antar industri, perusahaan harus memiliki kepekaan dan kemampuan yang tinggi untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan yang ada dan melakukan inovasi guna membangun nilai branding perusahaan. Pembentukan nilai branding perusahaan tidak hanya menjadi tanggung jawab para manager, namun seluruh karyawan yang ada didalam perusahaan [27]. Dengan adanya pembentukan nilai branding perusahaan diharapkan mampu menjaga *sustainability*, loyalitas pelanggan dan reputasi perusahaan [28]. Istilah branding dapat diartikan sebagai sebuah kesan pelanggan terhadap sebuah perusahaan [29]. Branding tidak hanya berlaku terhadap merk suatu barang atau produk, namun juga dapat mencakup layanan, orang, organisasi, tempat dan ide [29]. Dengan adanya branding, perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan serta menciptakan nilai lebih untuk pelanggan [30]. Sejalan dengan hal tersebut, penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 yang berjalan di perusahaan X dapat menjadi salah satu terobosan dalam pembentukan nilai branding perusahaan sekaligus mendorong adanya peningkatan kinerja karyawan yang ada didalamnya. Pemenuhan terhadap prosedur mutu, instruksi kerja dan catatan mutu yang dilakukan secara konsisten, menjadi langkah dalam membangun perilaku karyawan dalam bekerja terutama dalam hal dokumentasi hasil pekerjaan dan memudahkan karyawan dalam memahami proses kerja yang ada di bagiannya dengan baik, sehingga hal ini dapat berdampak pada pencapaian hasil kerja yang maksimal.

Setiap karyawan didalam perusahaan memiliki kinerja yang berbeda – beda, kinerja menggambarkan sebuah hasil dari proses kerja yang memiliki implikasi terhadap visi misi perusahaan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas [31]. Kinerja seorang karyawan dapat diukur melalui hasil dan perilaku. Kinerja berbasis hasil mengacu pada akuntabilitas dan sasaran [32]. Sedangkan kinerja berbasis perilaku, dapat dilakukan melalui beberapa sistem penilaian, diantaranya sistem umpan balik 360°, skala penilaian grafis, urutan peringkat, esai, insiden kritis dll. Selain karyawan, pengukuran

kinerja juga dapat dilakukan terhadap organisasi atau perusahaan. Pengukuran kinerja korporasi dapat dilakukan melalui metode *key performance indicator* (KPI), *balanced scorecard* (BSC), *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) dll [33] [34] [35] [36] [37]. Dalam pengukuran kinerja, ada beberapa indikator yang dapat dijadikan penilaian terhadap kinerja, diantaranya kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kedisiplinan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 didalam suatu perusahaan, tidak hanya melibatkan satu divisi namun beberapa divisi yang terkait, sebagaimana hal tersebut tertuang dalam manual mutu. Oleh karena itu, diperlukan komitmen karyawan dari seluruh divisi, agar sistem manajemen mutu ISO 9001 yang ada dapat berjalan dengan baik. Komitmen karyawan adalah manifestasi sebuah keyakinan karyawan tentang perannya dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab untuk mencapai visi misi perusahaan serta nilai – nilai yang terkandung didalamnya [38] [39] [40]. Penelitian sebelumnya yang mengkaji terkait faktor – faktor yang berpengaruh terhadap komitmen manajemen puncak telah banyak dilakukan. Penelitian mengenai *Internal branding process: Exploring the role of mediators in the top management's leadership-commitment relationship* [41]. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh mediator dalam memediasi hubungan komitmen kepemimpinan manajemen puncak terhadap internal branding pada industri perhotelan. Hasil analisis data penelitian menunjukkan bahwa mediator memediasi hubungan komitmen kepemimpinan manajemen puncak terhadap internal branding pada industri perhotelan. Penelitian berikutnya mengkaji tentang pengaruh komitmen manajemen puncak dan peran akuntan manajemen terhadap sistem informasi lingkungan dan dampaknya kepada kinerja lingkungan [42]. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen manajemen puncak dan peran akuntan manajemen yang dimediasi oleh lingkungan sistem informasi terhadap kinerja lingkungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen manajemen puncak berpengaruh signifikan terhadap kinerja lingkungan, komitmen manajemen puncak melalui sistem informasi lingkungan memiliki pengaruh terhadap kinerja lingkungan, peran akuntan manajemen juga berpengaruh terhadap kinerja lingkungan, peran akuntan manajemen melalui sistem informasi lingkungan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja lingkungan dan sistem informasi lingkungan berpengaruh terhadap kinerja lingkungan. Selain itu, penelitian terkait pengaruh budaya organisasi dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri di Manado [43]. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri di Manado. Penelitian yang meneliti tentang *the importance of corporate brand identity in business management: An Application to the UK banking sector* [44]. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan pemahaman secara mendalam tentang konsep identitas brand perusahaan di sektor perbankan Inggris dengan menganalisis identitas brand perusahaan terhadap sikap dan perilaku karyawan yang ditinjau dari 3 aspek yaitu komitmen karyawan, kinerja brand dan kepuasan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga aspek tersebut berpengaruh terhadap identitas brand perusahaan.

Berdasarkan penjelasan beberapa penelitian diatas, perbedaan penelitian ini dibanding dengan penelitian sebelumnya adalah terletak pada tujuan penelitian yang dilakukan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh komitmen manajemen puncak dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 terhadap branding perusahaan dan kinerja karyawan yang dimoderasi komitmen karyawan. Sementara itu, hal yang melatarbelakangi penelitian ini adalah adanya pengukuran terhadap komitmen manajemen puncak dalam konteks penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 yang belum banyak dikaji oleh para peneliti. Oleh karena itu, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif, masukan sekaligus sebagai bahan pertimbangan bagi pelaku usaha, instansi, lembaga maupun korporasi yang akan menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015. Adapun kerangka konseptual proses penelitian, dapat digambarkan dalam bagan berikut ini (Gambar. 1).



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, maka dapat dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut;

H₁ : Komitmen manajemen puncak berpengaruh terhadap branding perusahaan

H₂ : Komitmen manajemen puncak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H₃ : Komitmen karyawan memoderasi pengaruh komitmen manajemen puncak terhadap branding perusahaan

H₄ : Komitmen karyawan memoderasi pengaruh komitmen manajemen puncak terhadap kinerja karyawan

II. METODE

Penelitian ini didesain sebagai penelitian kuantitatif dengan menggunakan uji statistik inferensial [45]. Pendekatan kuantitatif inferensial merupakan teknik statistik yang digunakan dalam menganalisis data pada sample dan hasil dari analisis dapat digunakan dalam populasi [46]. Penggunaan uji statistik inferensial dalam penelitian kuantitatif sangat relevan, untuk menguji pengaruh komitmen manajemen puncak dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 terhadap branding perusahaan dan kinerja karyawan yang dimoderasi komitmen karyawan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga variable yaitu variabel independen (komitmen manajemen puncak), variable moderasi (komitmen karyawan), dan variabel dependen (branding perusahaan dan kinerja karyawan) (Tabel. 1). Penelitian ini dilakukan di salah satu industri kemasan karton box di Sidoarjo. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada industri kemasan karton box di Sidoarjo dengan jumlah 293 karyawan pada 15 departemen. Sementara itu, penentuan sampel penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik purposive sampling. Purposive sampling merupakan prosedur pengambilan sample dengan pertimbangan khusus [47]. Teknik purposive sampling digunakan dengan alasan, teknik ini sesuai untuk riset kuantitatif [46]. Kriteria yang digunakan dalam penentuan sample penelitian yaitu karyawan dengan status karyawan tetap yang berada pada tingkat jabatan staf keatas dan memiliki masa kerja minimal 5 tahun. Hal ini dilakukan dengan tujuan bahwa karyawan tersebut telah mengetahui dan memahami bisnis proses perusahaan sehingga mampu menyampaikan informasi secara komprehensif dan tepat. Pengumpulan data penelitian dilakukan melalui distribusi kuesioner kepada karyawan, yang disusun dengan menggunakan skala pengukuran likert 1 s.d 4. Setiap karyawan melakukan penilaian terhadap pertanyaan yang ada. Hasil dari penilaian karyawan dilakukan analisis menggunakan *structural equation modelling partial least square* (SEMPLS). Analisis dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian outer model (*goodness of fit outer model*) yang meliputi *Convergent validity*, *Discriminant validity* dan *Composite reability*. Setelah melakukan uji kesesuaian outer model, analisis dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian inner model (*goodness of fit inner model*) yang meliputi uji r-square (R^2) dan uji path koefisien.

Tabel 1. Ringkasan Indikator Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
Komitmen manajemen puncak (X1)	Tanggung jawab pimpinan dalam mewujudkan visi misi perusahaan	1 Tanggung jawab terhadap strategi	[48] [49] [50]
		2 Tanggung jawab terhadap operasional	
		3 Pengaruh terhadap pengambilan keputusan	
		4 Perilaku kooperatif	
		5 Komunikasi	
		6 Motivasi	
		7 Evaluasi	
Branding Perusahaan (Y1)	Upaya untuk memberikan nilai tambah bagi kemajuan suatu perusahaan	1 Visi Misi perusahaan	[51] [52]
		2 Nilai, Budaya Perusahaan	
		3 Identitas Perusahaan	
		4 Manajemen mutu	
		5 Kualitas produk	
		6 Inovasi	
		7 Corporate Social Responsibility	
		8 Daya Tarik Bakat	
		9 Layanan Pelanggan	
Kinerja Karyawan (Y2)	Hasil kerja seorang karyawan sesuai tugas dan tanggung jawab	1 Kualitas	[53] [54] [55] [56]
		2 Kuantitas	
		3 Ketepatan waktu	
		4 Efektivitas	
		5 Kemandirian	
		6 Kerjasama	
		7 Tanggung Jawab	
		8 Inisiatif	
Komitmen Karyawan (Z)	Keyakinan seorang karyawan terhadap visi misi dan nilai – nilai perusahaan	1 Tanggung jawab	[57] [58] [59]
		2 Proaktif	
		3 Disiplin kerja	
		4 Kepedulian	
		5 Konsistensi	
		6 Pengalaman kerja	

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

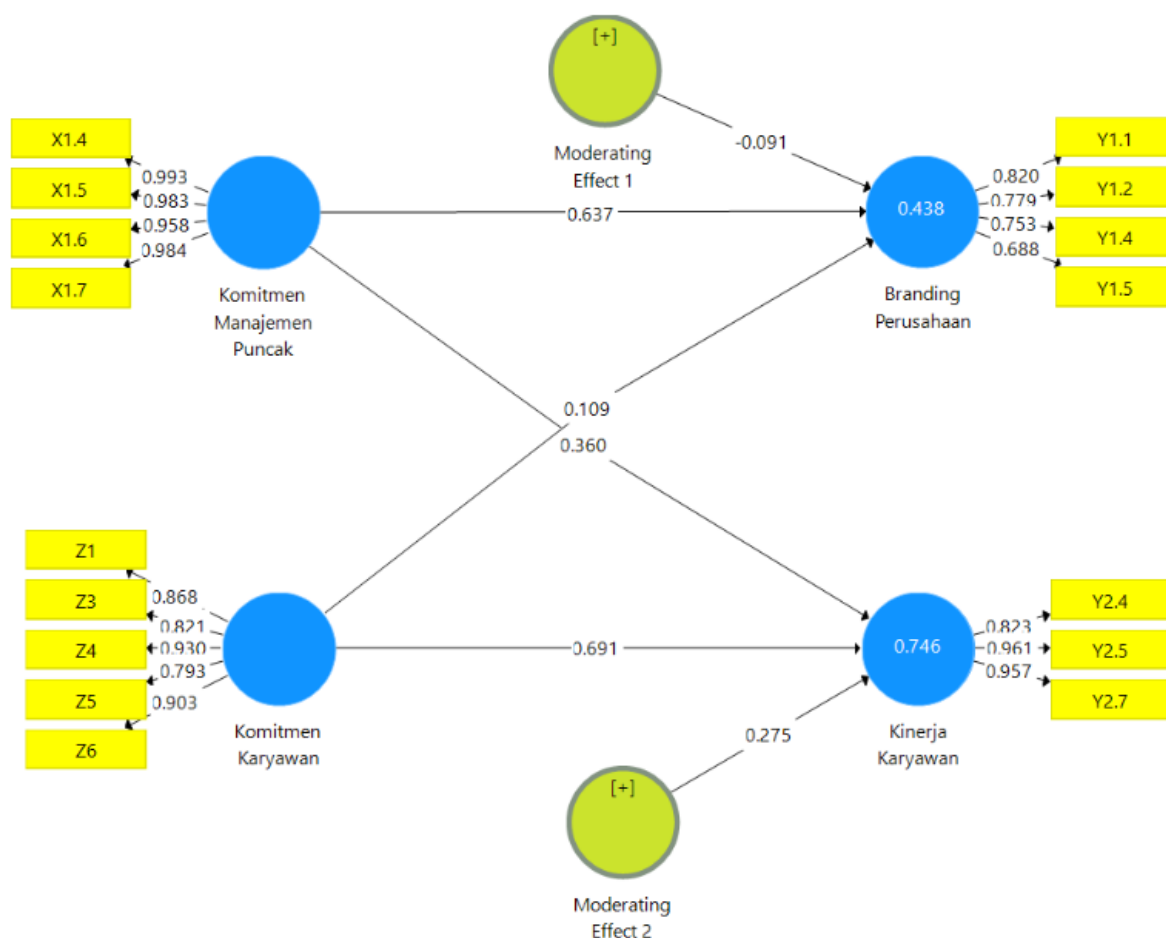
Hasil

Berdasarkan analisis data hasil penelitian, responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 105 orang responden. Data responden penelitian disajikan pada Tabel 1. Berdasarkan hasil data responden pada Tabel 1., menunjukkan bahwa jumlah responden laki – laki lebih banyak daripada jumlah responden perempuan yaitu sebanyak 91 orang responden atau 86.7%. Sedangkan, jumlah responden perempuan sebanyak 14 orang responden atau sekitar 13.3%. Sementara itu, berdasarkan faktor usia, jumlah responden dengan rentang usia 26 s.d 35 sebanyak 28 orang responden atau sekitar 26.7%. Jumlah responden dengan rentang usia 36 s.d 45 sebanyak 59 orang responden atau sebesar 56.2% dan jumlah responden dengan rentang usia >46 sebanyak 18 orang responden atau 17.1%. Disisi lain, berdasarkan lama waktu bekerja para responden, responden yang memiliki masa kerja 5 s.d 10 tahun sebanyak 24 orang responden atau sebesar 22.9%. Jumlah responden yang memiliki masa kerja 11 s.d 15 tahun lebih tinggi yaitu sebanyak 66 orang responden atau sebesar 62.9%. Jumlah responden yang memiliki masa kerja >16 tahun sebanyak 15 orang responden atau sebesar 14.3%. Selanjutnya, dari aspek level jabatan responden, dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan level jabatan staf sebanyak 85 orang responden atau sebesar 81%, responden dengan level jabatan supervisor berjumlah 15 orang responden atau 14.3% dan responden dengan level jabatan manager sebanyak 5 orang responden atau sebesar 4.3%.

Tabel 1. Data Responden Penelitian

No.	Karakteristik	Jumlah	%
1.	Jenis kelamin		
	Laki – laki	91	86.7
	Perempuan	14	13.3
2.	Usia		
	26 – 35	28	26.7
	36 – 45	59	56.2
	>46	18	17.1
3.	Lama bekerja (Tahun)		
	5 s.d 10	24	22.9
	11 s.d 15	66	62.9
	>16	15	14.3
4.	Level Jabatan		
	Manajer	5	4.8
	Supervisor	15	14.3
	Staf	85	81.0

Disisi lain, hasil penelitian yang dilakukan analisis dengan menggunakan *structural equation modelling partial least square* (SEMPLS) pada gambar 1., dapat diketahui bahwa setiap indikator memiliki nilai loading faktor >0.70. Hal ini menunjukkan bahwa, data penelitian memiliki validitas convergent yang sesuai.



Gambar 1. PLS Algorithm Output Diagram

Sesuai data pada Tabel 2, menunjukkan bahwa branding perusahaan memiliki nilai AVE sebesar 0.580, kinerja karyawan memiliki nilai AVE sebesar 0.839, komitmen karyawan memiliki nilai AVE sebesar 0.747, komitmen manajemen puncak memiliki nilai AVE sebesar 0.960, moderating effect 1 memiliki nilai AVE sebesar 0.623 dan moderating effect 2 memiliki nilai AVE sebesar 0.670. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa keseluruhan variabel memiliki nilai diatas nilai AVE yang disarankan yaitu >0.50 [60]. Sehingga, dapat dikatakan bahwa keseluruhan variabel valid dan memenuhi validitas *convergent*.

Tabel 2. *Average Variance Extracted*

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
Branding Perusahaan	0.580	Valid
Kinerja Karyawan	0.839	Valid
Komitmen Karyawan	0.747	Valid
Komitmen Manajemen Puncak	0.960	Valid
Moderating Effect 1	0.623	Valid
Moderating Effect 2	0.670	Valid

Sumber: Data diolah.

Selanjutnya, berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan yang tertuang pada Tabel. 3 dimana, suatu indikator dinyatakan valid apabila mempunyai *loading factor* diatas 0.70 terhadap variabel yang dituju, dapat dilihat bahwa nilai diagonal yang ditulis tebal merupakan akar kuadrat AVE dan nilai dibawahnya adalah korelasi antar variabel. Nilai akar kuadrat AVE yang dihasilkan memiliki nilai lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Pada variable branding perusahaan, nilai yang dihasilkan sebesar 0.761. Kemudian, nilai yang dihasilkan untuk kinerja karyawan sebesar 0.916. Nilai yang diperoleh pada variable komitmen karyawan sebesar 0.864. Nilai yang dihasilkan untuk variabel komitmen manajemen puncak sebesar 0.980. Nilai pada moderating effect 1 sebesar 0.789 dan nilai untuk variabel moderating effect 2 sebesar 0.818. Sehingga dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa model valid dan memenuhi validitas diskriminan.

Pada hasil analisis data composite reliability, sebuah variabel dapat dikatakan reliabel, apabila memiliki nilai *composite reliability* >0.70 . Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dan dituangkan pada Tabel 4., nilai *composite reliability* sangat baik yaitu >0.70 . Selain itu, nilai cronbach's alpha juga memiliki nilai yang baik yaitu >0.70 . sehingga, dapat disimpulkan bahwa variabel memenuhi uji reliabilitas.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan

	Branding Perusahaan	Kinerja Karyawan	Komitmen Karyawan	Komitmen Manajemen Puncak	Moderating Effect 1	Moderating Effect 2
Branding Perusahaan	0.761					
Kinerja Karyawan	0.397	0.916				
Komitmen Karyawan	0.124	0.740	0.864			
Komitmen Manajemen Puncak	0.648	0.380	0.034	0.980		
Moderating Effect 1	-0.127	0.274	0.079	-0.074	0.789	
Moderating Effect 2	-0.051	0.361	0.134	-0.013	0.938	0.818

Sumber: Data diolah.

Tabel 4. Hasil Uji *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Branding Perusahaan	0.761	0.846
Kinerja Karyawan	0.901	0.940
Komitmen Karyawan	0.914	0.936
Komitmen Manajemen Puncak	0.986	0.990
Moderating Effect 1	0.974	0.970
Moderating Effect 2	0.974	0.976

Sumber: Data diolah

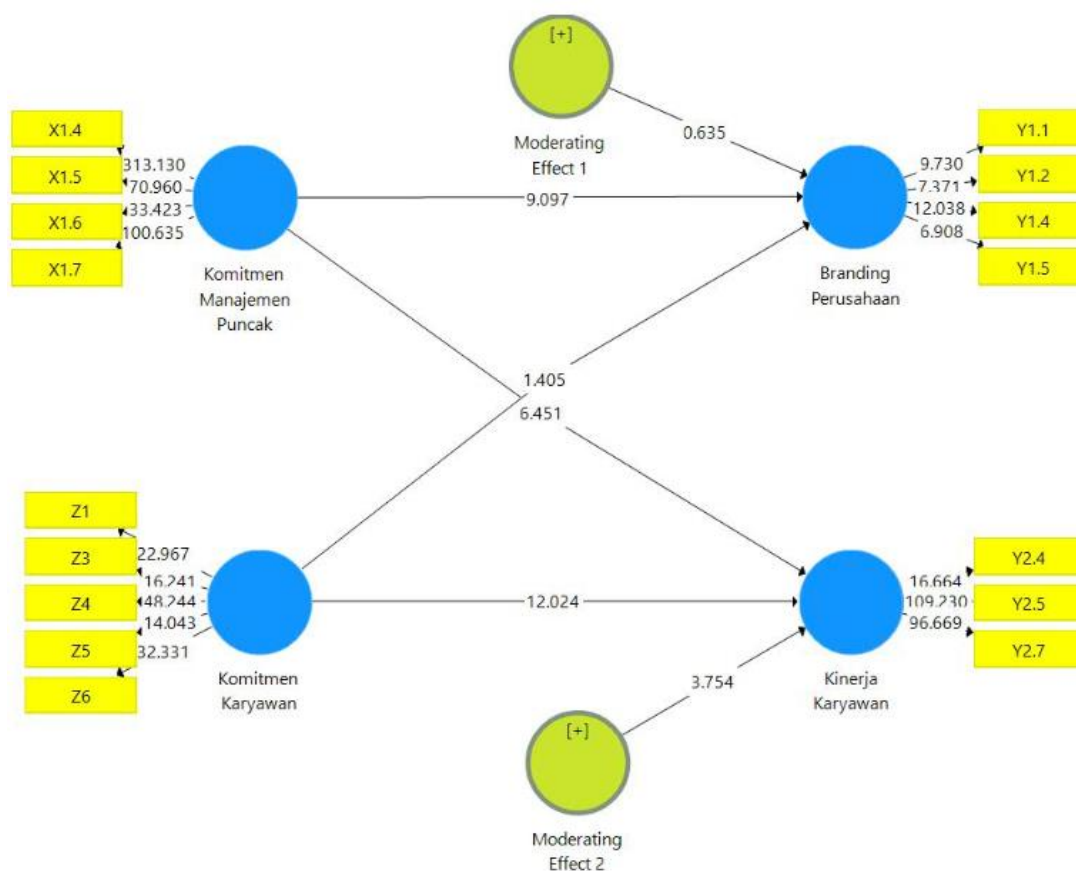
Koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel eksogen menjelaskan variabel endogen. Berdasarkan hasil penelitian yang tertuang pada Tabel 5, koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.44 untuk variabel branding perusahaan, artinya variabel komitmen manajemen puncak dan komitmen karyawan menjelaskan varian variabel branding perusahaan sebesar 44% yang termasuk dalam kategori moderat. Sedangkan, variabel komitmen manajemen puncak dan komitmen karyawan menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 75%, yang termasuk dalam kategori kuat.

Tabel 5. Hasil Uji *R-Square* (R^2)

	R Square	R Square Adjusted
Branding Perusahaan	0.44	0.42
Kinerja Karyawan	0.75	0.74

Sumber: Data diolah

Selain itu, untuk mengetahui besarnya hubungan atau pengaruh variabel laten, dilakukan uji *path* koefisien. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan nilai *path* koefisien atau t-statistik. Proses uji *path* koefisien dilakukan melalui perhitungan *bootstrapping*. Perhitungan *bootstrapping* dapat dilihat pada gambar 2.

**Gambar 2.** PLS Bootstrapping Output Diagram

Hasil perhitungan *bootstapping* dapat diinterpretasikan sebagaimana tertuang pada Tabel 6 berikut ini.

Tabel 6. Hasil Uji *Path* Koefisien

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komitmen Karyawan -> Branding Perusahaan	0.109	0.112	0.078	1.405	0.161
Komitmen Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.691	0.692	0.057	12.024	0.000
Komitmen Manajemen Puncak -> Branding Perusahaan	0.637	0.633	0.070	9.097	0.000
Komitmen Manajemen Puncak -> Kinerja Karyawan	0.360	0.358	0.056	6.451	0.000
Moderating Effect 1 -> Branding Perusahaan	-0.091	-0.093	0.143	0.635	0.526
Moderating Effect 2 -> Kinerja Karyawan	0.275	0.279	0.073	3.754	0.000

Sumber: Data diolah.

Berdasarkan tabel hasil penelitian tersebut, diketahui bahwa, Hipotesis pertama (H_1) komitmen manajemen puncak berpengaruh terhadap branding perusahaan. Berdasarkan Tabel 6, tentang hasil uji path koefisien menyatakan bahwa nilai T statistik (O/STDEV) sebesar 9.097. Nilai ini lebih besar dari t_{table} sebesar 1.66 atau $9.097 > 1.66$. Selain itu, diperoleh P value sebesar 0.000 atau $0.000 < 0.05$, yang berarti terdapat pengaruh. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima. Hipotesis kedua (H_2) komitmen manajemen puncak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan Tabel 6, menunjukkan bahwa nilai T statistik (O/STDEV) sebesar 6.451. Nilai ini lebih besar dari t_{table} sebesar 1.66 atau $6.451 > 1.66$. Selain itu, diperoleh P value sebesar 0.000 atau $0.000 < 0.05$, yang berarti terdapat pengaruh. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa H_2 diterima. Hipotesis ketiga (H_3) komitmen karyawan memoderasi pengaruh komitmen manajemen puncak terhadap branding perusahaan. Berdasarkan Tabel 6, menunjukkan bahwa nilai T statistik (O/STDEV) sebesar 1.405. Nilai ini lebih kecil dari t_{table} sebesar 1.66 atau $1.405 < 1.66$. Selain itu, diperoleh P value sebesar 0.161 atau $0.161 > 0.05$, yang berarti tidak terdapat pengaruh. Disisi lain, moderating effect 1 terhadap branding perusahaan memiliki nilai T statistik (O/STDEV) sebesar 0.635. Nilai ini lebih kecil dari t_{table} sebesar 1.66 atau $0.635 < 1.66$ dan P value sebesar 0.526 atau $0.526 > 0.05$, yang berarti tidak dapat terdapat pengaruh. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa H_3 ditolak. Hipotesis keempat (H_4) komitmen karyawan memoderasi pengaruh komitmen manajemen puncak terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan Tabel 6, menunjukkan bahwa nilai T statistik (O/STDEV) sebesar 12.024. Nilai ini lebih besar dari t_{table} sebesar 1.66 atau $12.024 > 1.66$. Selain itu, P value sebesar 0.000 atau $0.000 < 0.05$. Disisi lain, moderating effect 2 terhadap kinerja karyawan memiliki nilai T statistik (O/STDEV) sebesar 3.754. Nilai ini lebih besar dari t_{table} sebesar 1.66 atau $3.754 > 1.66$ dan P value sebesar 0.000 atau $0.000 < 0.05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_4 diterima.

Pembahasan

Sesuai dengan hasil pengujian secara statistik diketahui bahwa komitmen manajemen puncak mempunyai pengaruh terhadap branding perusahaan. Hal ini mempunyai arti bahwa manajemen puncak menjalankan peran dan tanggung jawabnya dalam membangun branding perusahaan dengan baik. Selain itu, keberhasilan manajemen puncak dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya terhadap perusahaan juga dibangun oleh beberapa indikator diantaranya perilaku kooperatif, komunikasi, pemberian motivasi dan dilaksanakannya evaluasi dari tanggung jawab yang didelegasikan. Diantara beberapa indikator tersebut, perilaku kooperatif menjadi indikator paling dominan dalam komitmen manajemen puncak mempengaruhi branding perusahaan. Perilaku kooperatif yang ditunjukkan manajemen puncak menjadi sebuah respon positif untuk bekerja sama, kolaborasi antara manajemen puncak dengan karyawan didalam mencapai tujuan bersama [61]. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [62] yang menyatakan bahwa adanya pengaruh komitmen manajemen puncak terhadap branding perusahaan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa komitmen manajemen puncak dapat membawa kemajuan bagi organisasi. Kemajuan tersebut dapat dicapai

melalui pembentukan sistem organisasi yang baik sekaligus penerapan manajemen strategik sumber daya manusia. Selain itu, komitmen manajemen puncak yang kuat, tidak hanya memberikan nilai branding bagi organisasi, namun juga efikasi terhadap organisasi dan tingkat turnover yang rendah [63].

Komitmen manajemen puncak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa tanggung jawab manajemen puncak dalam menyediakan sistem manajemen melalui adanya prosedur, instruksi kerja dan catatan mutu, berdampak pada keefektifan karyawan dalam bekerja, kemandirian dan tanggung jawab. Kemandirian karyawan menjadi indikator paling dominan diantara indikator yang ada dalam penelitian. Kemandirian mengacu pada perilaku inisiatif, kepercayaan diri, tanggung jawab dan selalu berusaha untuk melakukan yang terbaik [64]. Selain itu, kemandirian kerja dapat meningkatkan kinerja seseorang [65]. Disisi lain, komitmen manajemen puncak juga mendorong karyawan untuk memahami diri sebagai bagian dari suatu organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap berperan aktif didalam organisasi, yang diukur melalui keinginan kuat untuk bekerja, keyakinan terhadap nilai organisasi, pengetahuan terhadap pekerjaan, inisiatif dan sikap profesional. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya [66] [67] [68] yang menyatakan bahwa karyawan dengan komitmen manajemen puncak yang tinggi akan merasa terapresiasi dan bangga menjadi bagian dari sebuah organisasi dan akan bekerja dengan sangat baik untuk tempat dimana karyawan tersebut bekerja.

Komitmen karyawan tidak memoderasi komitmen manajemen puncak terhadap branding perusahaan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya [69] [70] yang menunjukkan bahwa komitmen karyawan memiliki pengaruh terhadap branding organisasi. Adapun faktor yang mengakibatkan hal tersebut tidak berpengaruh yaitu sikap proaktif manajemen puncak dalam proses mensosialisasikan sistem manajemen mutu masih terbatas pada level kepala regu keatas dan belum menyeluruh ke semua level jabatan karyawan serta inkonsistensi pelaksanaan briefing pagi sebagai sarana membangun persepsi branding perusahaan kepada karyawan. Selain itu, penciptaan komitmen karyawan terhadap branding perusahaan dapat dilakukan melalui koordinasi dan kerjasama dari seluruh bagian. Sehingga, hal ini mampu menciptakan rasa kepemilikan terhadap branding perusahaan diantara semua karyawan dan meningkatkan semangat tim [71]. Komitmen karyawan memoderasi komitmen manajemen puncak terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa apabila seorang karyawan memiliki komitmen yang tinggi, maka kinerjanya akan meningkat dan karyawan yang demikian lebih selaras dengan visi misi dan nilai – nilai perusahaan. Oleh karena itu, keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian didalam sebuah perusahaan, keinginan untuk berkembang, keyakinan dan penerimaan yang jelas terhadap nilai dan tujuan perusahaan merupakan bentuk ekspresi pemahaman sebuah komitmen karyawan [72]. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [73] yang menunjukkan bahwa komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun beberapa indikator yang mempengaruhi diantaranya tanggung jawab, kedisiplinan, kepedulian, konsistensi dan pengalaman kerja.

IV. SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh komitmen manajemen puncak terhadap branding perusahaan dan kinerja karyawan yang dimoderasi oleh komitmen karyawan. Hasil pengelolaan data diketahui adanya pengaruh signifikan komitmen manajemen puncak terhadap branding perusahaan. Hal ini karena persistensi dan konsistensi manajemen puncak dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan membawa dampak positif bagi branding perusahaan yang dipimpin. Adanya pengaruh positif komitmen manajemen puncak terhadap kinerja karyawan dikarenakan komitmen manajemen puncak yang tinggi mendorong karyawan untuk lebih meningkatkan kinerja mereka. Disisi lain, komitmen manajemen puncak terhadap branding perusahaan yang dimoderasi oleh komitmen karyawan tidak berpengaruh signifikan, dikarenakan proses sosialisasi sistem manajemen mutu masih belum menyeluruh ke semua level karyawan serta inkonsistensi agenda briefing pagi, sehingga hal ini menjadi kendala dalam menciptakan branding mindset karyawan. Selanjutnya, hasil pengujian komitmen manajemen puncak terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi komitmen karyawan memiliki pengaruh signifikan. Artinya bahwa semakin kuat komitmen yang dimiliki seorang karyawan, maka semakin tinggi hasil kerja yang dicapai oleh karyawan tersebut. Keterbatasan penelitian ini adalah penggunaan variabel yang berpengaruh terhadap komitmen manajemen puncak dan dilakukan pada industri kemasan karton box. Sehingga, penelitian selanjutnya dapat menganalisis dengan variabel lain yang relevan dan memperluas area penelitian.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih sebesar – besarnya kepada pimpinan perusahaan PT X yang telah memberikan izin dalam proses pengambilan data penelitian dan kepada Bapak/Ibu dosen beserta staf Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sidoarjo yang memberikan dukungan dan informasi update sehingga penyusunan artikel dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.

REFERENSI

- [1] C. Budayan and O. Okudan, "Roadmap for the implementation of total quality management (TQM) in ISO 9001-certified construction companies: Evidence from Turkey," *Ain Shams Eng. J.*, vol. 13, no. 6, p. 101788, 2022, doi: 10.1016/j.asej.2022.101788.
- [2] H. Latan, C. J. Chiappetta Jabbour, A. B. Lopes de Sousa Jabbour, P. de Camargo Fiorini, and C. Foropon, "Innovative efforts of ISO 9001-certified manufacturing firms: Evidence of links between determinants of innovation, continuous innovation and firm performance," *Int. J. Prod. Econ.*, vol. 223, p. 107526, 2020, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107526>.
- [3] R. Nurcahyo, Zulfadlillah, and M. Habiburrahman, "Relationship between ISO 9001:2015 and operational and business performance of manufacturing industries in a developing country (Indonesia)," *Heliyon*, vol. 7, no. 1, p. e05537, 2021, doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05537>.
- [4] H. T. Ingason, "Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System," *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 194, pp. 192–200, 2015, doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.133>.
- [5] B. Manders, H. J. de Vries, and K. Blind, "ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework," *Technovation*, vol. 48–49, pp. 41–55, 2016, doi: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.11.004>.
- [6] D. Kartikasari, "Perancangan Prosedur Berbasis Manajemen Resiko pada Perguruan Tinggi dalam Rangka Migrasi ke ISO 9011:2015," vol. 3, no. 2, pp. 143–149, 2018.
- [7] S. T. Foster, *Managing Quality : Integrating the Supply Chain*, 6th ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2016.
- [8] S. Sumaedi and M. Yarmen, "The Effectiveness of ISO 9001 Implementation in Food Manufacturing Companies: A Proposed Measurement Instrument," *Procedia Food Sci.*, vol. 3, pp. 436–444, 2015, doi: 10.1016/j.profoo.2015.01.048.
- [9] R. K. Jain and A. Samrat, "A Study of Quality Practices of Manufacturing Industries in Gujarat," *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 189, pp. 320–334, 2015, doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.228>.
- [10] H. Semuel, "Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas Perusahaan (Studi Kasus PT Otsuka Indonesia Malang)," 2011, doi: [http://repository.petra.ac.id/16144/1/Publ ikasi1_94033_1006.pdf](http://repository.petra.ac.id/16144/1/Publ%20ikasi1_94033_1006.pdf).
- [11] L. M. Fonseca and J. P. Domingues, "Reliable and Flexible Quality Management Systems in the Automotive Industry: Monitor the Context and Change Effectively," *Procedia Manuf.*, vol. 11, pp. 1200–1206, 2017, doi: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.245>.
- [12] R. H. I. N. L. A. S. Nurqamarani3, "Audit Kepatuhan Oleh Quality Management System Pada Standar Operasional Prosedur Quality Control Department Pt.sagatrade Murni," *Ekonomia*, vol. 10, no. 2, pp. 1–12, 2021.
- [13] M. Mercader Alarcón, J. Miralles Sancho, A. Pérez Carbonell, V. Nolasco Guirao, M. A. Antón Latour, and M. M. Miras García, "Resultado de la implementación de un sistema de gestión de la calidad en base a la Norma ISO 9001:2015 en una unidad de cuidados intensivos quirúrgica," *Rev. Esp. Anestesiología. Reanim.*, 2022, doi: <https://doi.org/10.1016/j.redar.2021.09.013>.
- [14] I. Betloch-Mas, R. Ramón-Sapena, C. Abellán-García, and J. C. Pascual-Ramírez, "Implementation and Operation of an Integrated Quality Management System in Accordance With ISO 9001:2015 in a Dermatology Department," *Actas Dermo-Sifiliográficas (English Ed.)*, vol. 110, no. 2, pp. 92–101, 2019, doi: 10.1016/j.adengl.2019.01.003.
- [15] M. A. Tebar Betegon, V. Baladrón González, N. Bejarano Ramírez, A. Martínez Arce, J. Rodríguez De Guzmán, and F. J. Redondo Calvo, "Quality Management System Implementation Based on Lean Principles and ISO 9001:2015 Standard in an Advanced Simulation Centre," *Clin. Simul. Nurs.*, vol. 51, pp. 28–37, 2021, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ecns.2020.11.002>.
- [16] G. Vitner, "Implementing Service Engineering in Healthcare Services: The Case of Neonatal Intensive Care Unit (NICU)," *Procedia Manuf.*, vol. 3, pp. 3399–3405, 2015, doi: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.530>.
- [17] A. Martínez-Zarzuelo, J. M. Rodríguez-Mantilla, and M. J. Fernández-Díaz, "Improvements in climate and satisfaction after implementing a quality management system in education," *Eval. Program Plann.*, vol. 94, p. 102119, 2022, doi: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102119>.
- [18] S. Hassan, S. H. Ramli, R. Roslan, and J. Jaafar, "Supplier Performance Management at Higher Education Institutes," *Procedia Econ. Financ.*, vol. 31, pp. 671–676, 2015, doi: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01155-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01155-7).
- [19] N. Novalino, S. Widaningrum, and ..., "Perancangan Standard Operating Procedure Untuk Menyusun

- Rpjmd Kabupaten Bandung Dengan Memenuhi Peraturan Menteri Dalam Negeri Dan Iso 9001: 2008 ...,” ... *Sist. dan Ind.*, pp. 2008–2012, 2015.
- [20] Soejarningsih, “Peningkatan Mutu Proses Perguruan Tinggi Melalui Sistem ISO 9000,” *J. Winners hal* 79-89, 2004.
- [21] D. Suryana, A. R. Utami, and H. T. Bangsawan, “Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2015 dalam Mendukung Pemasaran (Studi Pabrik Baja Tulangan Beton dengan Proses Re-Rolling atau Hasil Canai Panas Ulang),” 2019, vol. 4, no. 1, pp. 29–36, 2019.
- [22] “FDIS ISO-9001-2015.pdf.”
- [23] J. Meyer, T. Becker, and C. Vandenberghe, “Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model,” *J. Appl. Psychol.*, vol. 89, pp. 991–1007, Jan. 2005, doi: 10.1037/0021-9010.89.6.991.
- [24] G. I. J. M. Zwetsloot, P. Kines, R. Ruotsala, L. Drupsteen, M.-L. Merivirta, and R. A. Bezemer, “The importance of commitment, communication, culture and learning for the implementation of the Zero Accident Vision in 27 companies in Europe,” *Saf. Sci.*, vol. 96, pp. 22–32, 2017, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.001>.
- [25] Anggi, “Tingkatan dan Peranan Manajemen dalam Perusahaan,” 2020. <https://accurate.id/marketing-manajemen/tingkatan-manajemen/> (accessed Jan. 17, 2023).
- [26] Priatna, “Tugas Manajemen Puncak Dalam Perusahaan,” 2022. <https://vocasia.id/blog/tugas-manajemen-puncak/> (accessed Jan. 17, 2023).
- [27] O. Koll, S. von Wallpach, and B. Uzelac, “Stakeholder-oriented brand management: A Venn-diagram approach to monitor brand associations,” *Eur. Manag. J.*, 2022, doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.03.004>.
- [28] A. M. Mariano, M. C. Silva, T. M. Mello, and M. R. Santos, “The importance of mobile applications for companies’ brand image: A study using structural equations,” *Procedia Comput. Sci.*, vol. 214, pp. 1128–1135, 2022, doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.11.287>.
- [29] B. Melović, A. Ishkov, and M. Romanovich, “Branding Companies as a Factor of Competitiveness - Relevance for the Engineering Management,” *Procedia Eng.*, vol. 165, pp. 1563–1567, 2016, doi: 10.1016/j.proeng.2016.11.894.
- [30] H. Javid, F. S. A. Monfared, and R. Aghamoosa, “Internal Brand Management Relationship with Brand Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Commitment in Saipa Teif Company,” *Procedia Econ. Financ.*, vol. 36, pp. 408–413, 2016, doi: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30053-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30053-3).
- [31] P. D. Sukanto, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. X,” *Agora*, vol. 5, no. 1, pp. 1–4, 2017.
- [32] H. Aguinis, *Performance Management for Dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2019.
- [33] M. Olaru, I. C. Pirnea, A. Hohan, and M. Maftai, “Performance Indicators Used by SMEs in Romania, Related to Integrated Management Systems,” *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 109, pp. 949–953, 2014, doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.570>.
- [34] O. Esther Akinbowale, H. Eckart Klingelhöfer, and M. Fekadu Zerihun, “The use of the Balanced Scorecard as a strategic management tool to mitigate cyberfraud in the South African banking industry,” *Heliyon*, vol. 8, no. 12, p. e12054, 2022, doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12054>.
- [35] S. A. C. L. Senarath and S. S. J. Patabendige, “Balance Scorecard: Translating Corporate Plan into Action. A Case Study on University of Kelaniya, Sri Lanka,” *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 172, pp. 278–285, 2015, doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.365>.
- [36] N. Kartalis, J. Velentzas, and G. Broni, “Balance Scorecard and Performance Measurement in a Greek Industry,” *Procedia Econ. Financ.*, vol. 5, pp. 413–422, 2013, doi: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00049-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00049-X).
- [37] T. Liebethuth, “Sustainability in Performance Measurement and Management Systems for Supply Chains,” *Procedia Eng.*, vol. 192, pp. 539–544, 2017, doi: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.06.093>.
- [38] H. Y. Loor-Zambrano, L. Santos-Roldán, and B. Palacios-Florencio, “Relationship CSR and employee commitment: Mediating effects of internal motivation and trust,” *Eur. Res. Manag. Bus. Econ.*, vol. 28, no. 2, p. 100185, 2022, doi: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100185>.
- [39] R. Triguero-Sánchez, J. Peña-Vinces, and J. J. M. Ferreira, “The effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations,” *Socioecon. Plann. Sci.*, vol. 83, p. 101335, 2022, doi: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101335>.
- [40] Y. G. T. van Rossenberg, D. Cross, and J. Swart, “An HRM perspective on workplace commitment: Reconnecting in concept, measurement and methodology,” *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 32, no. 4, p. 100891, 2022, doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100891>.
- [41] K. Terglav, M. Konečnik Ruzzier, and R. Kaše, “Internal branding process: Exploring the role of mediators

- in top management's leadership-commitment relationship," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 54, pp. 1–11, 2016, doi: 10.1016/j.ijhm.2015.12.007.
- [42] T. Kurniawan and R. Breliastiti, "Pengaruh komitmen manajemen puncak dan peran akuntan manajemen terhadap sistem informasi lingkungan dan dampaknya kepada kinerja lingkungan," *J. Akunt. Bisnis*, vol. 9, no. 1, 2017.
- [43] R. Tumigolung, J. L. Sepang, and A. Bin Hasan, "Pengaruh Budaya Organisasi, dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri di Manado," *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 7, no. 3, 2019.
- [44] I. Buil, S. Catalán, and E. Martínez, "The importance of corporate brand identity in business management: An application to the UK banking sector," *BRQ Bus. Res. Q.*, vol. 19, no. 1, pp. 3–12, 2016, doi: 10.1016/j.brq.2014.11.001.
- [45] S. Hermawan and Amirullah, *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Malang: Media Nusa Creative, 2016.
- [46] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- [47] S. Hermawan and Amirullah, "Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif & kualitatif," *Metod. Penelit. Bisnis Bandung*, p. 264, 2021.
- [48] E. Babakus, U. Yavas, O. Karatepe, and T. Avci, "The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes," *J. Acad. Mark. Sci. - J ACAD MARK SCI*, vol. 31, pp. 272–286, Jun. 2003, doi: 10.1177/0092070303031003005.
- [49] D. Antoro, "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Manajemen Puncak terhadap Transfer Knowledge dan Dampaknya terhadap Kinerja Dosen," *J. Bisnis dan Ekon.*, vol. 21, no. 2, 2014.
- [50] N. Aprisal, "Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak dan Kompetensi Pengguna Terhadap Kesuksesan Implementasi SIM Sekolah (Studi pada SMPN 1 Bojongsoang Kab. Bandung)," 2022, [Online]. Available: <https://repository.unwim.ac.id/file/mahasiswa/1485168204.pdf>
- [51] J. M. T. Balmer and K. Podnar, "Corporate brand orientation: Identity, internal images, and corporate identification matters," *J. Bus. Res.*, vol. 134, pp. 729–737, 2021, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.016>.
- [52] U. Z. TURSUNOVNA and A. O. ESHMIRZAYEVICH, "Corporate Brand Management Inmarketing System of the Republic of Uzbekistan," *Int. J. Innov. Eng. Res. Technol.*, vol. 7, no. 2, pp. 1–5, 2020.
- [53] B. Bismantara, "Pengaruh Pemberian Motivasi dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan," *J. Kewirausahaan*, vol. 3, no. 2, pp. 1–14, 2017.
- [54] J. C. Mulyanto, L. Chandra, and A. Nugroho, "Analisa Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Di Hotel D'season Surabaya," *J. Hosp. dan Manaj. Jasa*, vol. 2, no. 2, pp. 312–325, 2014.
- [55] A. Rubiyanto, "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan dan Pemberdayaan sebagai Variabel Moderasi," *Maj. Ilm. Gema Marit.*, vol. 21, no. 1, 2019, doi: 10.37612/gema-maritim.v21i1.9.
- [56] J. S. Gunawan and P. D. Solang, "Organizational Citizenship Behavior Yang Berpengaruh Pada Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Konsumen Di Hotel Sheraton Surabaya," *J. Hosp. dan Manaj. Jasa*, vol. 1, no. 2, pp. 120–133, 2013.
- [57] C. Zurnali and W. Nadeak, *Learning organization, competency, organizational commitment, and customer orientation: knowledge worker: kerangka riset manajemen sumber daya manusia masa depan*. Unpad Press, 2010.
- [58] S. Rangkuti, "Hubungan Komitmen Karyawan terhadap Prestasi Kerja Karyawan," *War. Dharmawangsa*, no. 50, 2016.
- [59] L. A. Setya, A. Saepudin, and M. Huda, "Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Islami Terhadap Komitmen Karyawan PT Kinenta Indonesia," vol. 3, pp. 52–75, 2023.
- [60] Ghozali, *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*, 3rd ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2021.
- [61] N. Aprisal, "Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak dan Kompetensi Pengguna Terhadap Kesuksesan Implementasi SIM Sekolah (Studi pada SMPN 1 Bojongsoang Kab. Bandung)," 2022.
- [62] W. S. Zaraket, "The influence of organizational commitment on building organizational branding," *Int. J. Econ. Commer. Manag.*, vol. 5, no. 6, pp. 399–416, 2018.
- [63] A. Cooper-Hakim and C. Viswesvaran, "The construct of work commitment: Testing an integrative framework," *Psychol. Bull.*, vol. 131, no. 2, pp. 241–259, 2005, doi: 10.1037/0033-2909.131.2.241.
- [64] M. FANSYAH, "PENGARUH KEMANDIRIAN DAN KEDISIPLINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV. GLOBAL MANDIRI SEJAHTERA CABANG SURAKARTA TAHUN 2015".
- [65] N. K. A. Juliandari, G. P. A. J. Susila, and I. W. Bagia, "Pengaruh Kemandirian Kerja dan Iklim Organisasi

- terhadap Kinerja Karyawan pada Lilin Lovina Beach Hotel Tahun 2016,” *J. Manaj. Indones.*, vol. 8, no. 1, pp. 43–51, 2020.
- [66] A. G. Lineker, T. Hidayati, and S. Maria, “Pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja serta komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan,” *INOVASI*, vol. 12, no. 2, pp. 250–269, 2016.
- [67] Y. S. Kosasih, “Pengaruh Budaya dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan,” *Agora*, vol. 2, no. 1, 2014.
- [68] M. R. Muis, J. Jufrizen, and M. Fahmi, “Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan,” *Jesya (Jurnal Ekon. dan Ekon. Syariah)*, vol. 1, no. 1, pp. 9–25, 2018.
- [69] S. R. R. Garas, A. F. A. Mahran, and H. M. H. Mohamed, “Internal corporate branding impact on employees’ brand supporting behaviour,” *J. Prod. Brand Manag.*, 2018.
- [70] B. G. and S. M., “Obtaining employee commitment to living the brand of the organisation,” *South African J. Bus. Manag.*, vol. 37, no. 1, pp. 9–20, Mar. 2006, doi: 10.10520/EJC22306.
- [71] F. Harris and L. de Chernatony, “Corporate branding and corporate brand performance,” *Eur. J. Mark.*, vol. 35, no. 3–4, pp. 441–456, 2001, doi: 10.1108/03090560110382101.
- [72] K. Rimpulaeng and J. L. Sepang, “Motivasi Kerja, Komitmen Karyawan, dan Budaya Organisasi, Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan PT. Gudang Garam Manado,” *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 2, no. 3, 2014.
- [73] S. Rosmawati and A. Jermawinsyah, “Pengaruh Etos Kerja, Disiplin Kerja Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Puskesmas Aro Kecamatan Muara Bulian,” *Eksis J. Ilm. Ekon. dan Bisnis*, vol. 9, no. 2, pp. 153–160, 2018.