

Pengaruh Implementasi Sistem Manajemen Mutu Iso 9001:2008 Terhadap Budaya Organisasi Dan Kinerja Manajerial

Pusfitalisya¹, Lela Nurlaela Wati²

^{1,2}STIE Muhammadiyah Jakarta

¹pusfitaalisya@rocketmail.com

²lela@stiemj.ac.id; lela_nwm@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bukti empiris pengaruh implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap budaya organisasi dan dampaknya terhadap kinerja manajerial. Sampel menggunakan teknik sampling jenuh atau sampling sensus yaitu seluruh karyawan di Head Office PT Provinces Indonesia sebanyak 53 responden. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap budaya organisasi, sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja manajerial, budaya organisasi terhadap kinerja manajerial, serta sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja manajerial melalui budaya organisasi. Dari hasil yang didapat variabel yang sangat memengaruhi tingkat implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 pada PT Provinces Indonesia adalah variabel budaya organisasi yang artinya semakin baik budaya organisasi yang dimiliki perusahaan maka implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 akan semakin meningkat. Oleh karena itu perusahaan harus memperbaiki budaya organisasi yang dirasa kurang baik pada saat ini.

Kata kunci: Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, Budaya Organisasi, Kinerja Manajerial.

ABSTRACT

This research aims to determine the empirical evidence the influence of the implementation of ISO 9001: 2008 quality management system at PT Provinces Indonesia to the organizational culture and its impact on managerial performance. Samples using saturated sampling techniques or census sampling that is all employees in the Head Office of PT Provinces Indonesia as many as 53 respondents. Data analysis uses Structural Equation Modeling (SEM). The result of the research shows that there's positive influence between ISO 9001: 2008 quality management system to organizational culture, ISO 9001: 2008 quality management system to managerial performance, organizational culture to managerial performance, and quality management system ISO 9001: 2008 to the managerial performance through organizational culture. From the results obtained variables that influence the implementation level of ISO 9001: 2008 quality management system at PT Provinces Indonesia is the organizational culture variable which means the better the organizational culture of

the company, the implementation of ISO 9001:2008 total quality management will be increase. Therefore, companies must improve the organizational culture that is not good at this time.

Keywords: *ISO 9001:2008 Total Quality Management System, Organizational Culture, Managerial Performance*

Naskah diterima: 11-02-2020 direvisi:30-03-2020, diterbitkan: 30-04-2020

PENDAHULUAN

Perusahaan merupakan suatu sistem yang dirancang untuk mencapai hal-hal yang tidak dapat dicapai seseorang secara individual. Seperti halnya dalam menghadapi tingkat persaingan bisnis yang semakin hari semakin kompetitif, perusahaan memerlukan strategi dan tenaga yang terampil dan kompeten untuk memudahkan pencapaian tujuan tersebut. Lahirnya konsep manajemen di tengah gejolak masyarakat dianggap sebagai konsekuensi akibat tidak seimbangnya pengembangan teknis dengan kemampuan social (Siswanto, 2009). Manajemen sudah semakin dirasakan sebagai suatu kebutuhan pokok baik oleh sekumpulan individu, kelompok maupun organisasi untuk mencapai tujuannya (Wibowo, 2012).

Tujuan organisasi adalah mendapatkan laba atau pelayanan/pengabdian melalui proses manajemen (Hasibuan, 2011). Secara historis, pengendalian mutu sangat berpengaruh terhadap laba atau pelayanan/pengabdian organisasi terhadap jasa yang diberikan suatu organisasi (Siswanto, 2009). Kualitas atau mutu memainkan peranan penting dalam peningkatan harapan pelanggan dan terutama menjadi hal yang penting dalam banyak industri karena merupakan pembeda yang paling efektif bagi sejumlah produk. Banyak organisasi menggunakan berbagai strategi untuk meningkatkan pangsa pasar, salah satunya melalui strategi kualitas. Dalam menghadapi tantangan ini, banyak perusahaan telah bergabung dengan gerakan kualitas dan menerapkan berbagai inisiatif peningkatan kualitas sebagai aktivitas untuk meningkatkan daya saing (Singh et al, dalam Singh, 2010)

Kegiatan-kegiatan jaminan mutu diusahakan mengacu pada satu sistem yang diakui dalam dunia internasional. Pendekatan yang paling umum adalah ISO 9001. Standar manajemen mutu ISO 9001 (*International Organization for Standardization*) telah diterapkan oleh lebih dari satu juta organisasi di 187 negara sejak diperkenalkan pada tahun 1987. Sistem dan kerangka kerja manajemen mutu seperti ISO 9001 ini memberikan pedoman tentang bagaimana sektor publik dan organisasi sipil harus mengatur diri mereka sendiri dan secara efektif mengelola sumber daya dan proses yang tersedia untuk memberikan kualitas dan fokus pada peningkatan berkelanjutan jika diperlukan (Dale dan Newman dalam Marhoobi dan Balcioglu, 2018). Meskipun standar ini banyak digunakan oleh organisasi untuk mendapatkan keuntungan operasional dan pasar, agar manajemen mutu dapat berjalan secara global, diperlukan adanya perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi (Siswanto, 2009). Dalam setiap organisasi, pelaksanaan proses yang konsisten merupakan kunci untuk peningkatan terus-menerus yang efektif agar selalu memberikan produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan dalam pasar global (Gasperz, 2002).

Seperti yang kita ketahui pada akhir-akhir ini bahwa di banyak organisasi semakin sering terjadi sesuatu secara serius dalam konteks keorganisasian seperti konflik, ketidakpuasan, ketidakefisienan, penyimpangan-penyimpangan, ataupun penyalahgunaan wewenang, yang pada kelanjutannya menjadi masalah bagi organisasi (Poerwanto, 2008). Budaya organisasi berkembang sesuai perkembangan lingkungan. Budaya organisasi perlu selalu dikembangkan dengan melakukan perubahan, salah satunya dengan mengubah

pola pikir segenap sumber daya manusia di dalamnya (Wibowo, 2012). Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Budaya organisasi juga mampu mengendalikan cara anggota mengambil keputusan, cara mereka menafsirkan dan mengelola lingkungan organisasi, apa yang mereka lakukan dengan informasi, dan bagaimana mereka berperilaku. Jadi, budaya organisasi mempengaruhi kinerja organisasi serta kinerja karyawan (Sihotang dan Zebedeus, 2013).

Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada didalamnya. Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Karenanya, kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan (Wibowo, 2016).

Dalam penelitian ini akan menyoroti tentang penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 pada perusahaan jasa, khususnya perusahaan yang bergerak dalam bidang *integrated property services*. Layanan *integrated property services* tersebut memenuhi semua persyaratan manajemen yang terkait dengan *building management*, *facility management*, *parking management* dan *security management*. Alasan peneliti memilih obyek ini karena banyaknya perusahaan sejenis dalam satu wilayah yang mengakibatkan adanya persaingan dalam peningkatan mutu serta kualitas jasa yang diberikan, dan banyaknya budaya organisasi yang kurang baik yang mempengaruhi kinerja manajerial perusahaan. Tidak hanya itu, peneliti juga ingin mengetahui apakah terdapat pengaruh dengan adanya penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap budaya organisasi dan kinerja manajerial.

Penelitian mengenai pengaruh sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap

budaya organisasi maupun terhadap kinerja manajerial telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Namun, penelitian tersebut dilakukan secara terpisah dan tidak komprehensif dari hasil penelitiannya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada obyek penelitian. Penelitian terdahulu meneliti hanya pada pengaruh sistem manajemen mutu terhadap budaya organisasi saja atau terhadap kinerja manajerial saja sedangkan pada penelitian ini meneliti pengaruh sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap budaya organisasi dan kinerja manajerial serta meneliti pengaruh tidak langsung antara sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja manajerial melalui budaya organisasi. Terdapat ketidak konsistenan hasil baik secara langsung maupun tidak langsung mengenai penerapan sistem manajemen mutu pada beberapa penelitian sebelumnya sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut (Ismaini, 2015; Utari, 2013; Septiani, 2014; Ramadhani, 2011; Agusta, 2013; Rediyono dan Ujianto, 2013 dan Apriansyah, 2014) Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 terhadap Budaya Organisasi dan dampaknya terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Provinces Indonesia.

KAJIAN LITERATUR

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

Mutu merupakan salah satu faktor penting dalam penampilan kerja perusahaan dari barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan, bahkan mutu sering dianggap sebagai cermin dari kemampuan perusahaan. Faktor utama yang menunjang keberhasilan kebijakan mutu adalah kesadaran tentang mutu bagi para anggota organisasi. Didalam manajemen mutu, tanggung jawab ada pada pimpinan puncak, dan agar pelaksanaannya dapat efektif, diperlukan partisipasi dan kerjasama dari semua anggota perusahaan (Sutrisno, 2010).

Metodologi sistem manajemen mutu, yaitu: *Plan, Do, Check, Action* (PDCA), dapat diterapkan di suatu organisasi pada semua unit kerja untuk menjalankan proses-proses perencanaannya. *Plan*, pada tahap perencanaan ini organisasi menetapkan sasaran atau target-target dan proses perencanaan yang diperlukan untuk memberikan hasil-hasil yang sesuai dengan persyaratan-persyaratan kepuasan pada pelanggan serta kebijakan-kebijakan keputusan yang diambil oleh organisasi. *Do*, melakukan serta menerapkan proses-proses perencanaan yang sudah di sepakati bersama. *Check*, pemeriksaan atau pemantauan dan mengukur terhadap proses-proses sistem manajemen yang diterapkan di organisasi serta mengukur hasilnya dan kemudian dibandingkan dengan kebijakan-kebijakan, sasaran-sasaran mutu pada tiap unit kerja dengan persyaratan-persyaratan jasa dan kemudian melaporkan hasilnya. *Act*, mengambil tindakan untuk meningkatkan secara berkelanjutan pada kinerja proses (Purwadi, 2012).

Salah satu standarisasi sistem manajemen mutu yang sangat banyak digunakan perusahaan adalah sistem manajemen mutu ISO 9001. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 adalah suatu standar internasional untuk

sistem manajemen mutu dengan menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen mutu yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang/jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan (Gasperz, 2002). ISO (*International Organization for Standardization*) merupakan organisasi yang menyediakan berbagai bakuan mutu untuk memperbaiki manajemen mutu sebuah organisasi. Bakuan mutu yang ditetapkan oleh ISO merupakan bakuan mutu yang diterima secara luas oleh negara-negara di dunia sekarang ini.

Perusahaan dan organisasi yang sudah menerapkan sistem manajemen mutu hanya memerlukan jasa audit mutu dan konsultasi manajemen untuk mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2008. Akan tetapi, perusahaan dan organisasi yang belum menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 memerlukan berbagai langkah persiapan, seperti pelatihan kepada para manajemen perusahaan dan segenap karyawan yang bersangkutan, serta langkah sosialisasi dan implementasi penuh (Haming dan Nurnajamuddin, 2017). Berikut adalah diagram pelaksanaan ISO 9001 (Haming dan Nurnajamuddin, 2017):



Gambar 1. Diagram Implementasi ISO 9001

Sumber: Haming dan Nurnajamuddin, 2017

Gambar 1. menunjukkan bahwa pada level yang tinggi, implementasi itu bersifat strategi, sedangkan semakin ke bawah, implementasi itu semakin bersifat operasional. Namun demikian, harus ada keterpaduan langkah mulai dari level strategi sampai ke level operasional (Haming dan Nurnajamuddin, 2017).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada prinsipnya merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap, dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian berwujud penampilan, sikap dan tindakan, sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu (Sudarmanto, 2009). Budaya organisasi juga dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan

masalah-masalah organisasinya (Sutrisno, 2010).

Budaya organisasi terbentuk oleh faktor-faktor internal dari suatu organisasi dan juga oleh faktor-faktor eksternal (Sudarmanto, 2009). Dimana setiap budaya organisasi bersifat berbeda antara satu dan lain organisasi, masing-masing mempunyai ciri spesifik yang membedakan (Wibowo, 2012). Secara spesifik budaya organisasi memiliki lima peran: pertama, budaya organisasi memberikan rasa memiliki identitas dan kebanggaan bagi karyawan, yaitu menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasinya dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi mempermudah terbentuknya komitmen dan pemikiran yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang. Ketiga, memperkuat standar perilaku organisasi dalam membangun pelayanan superior pada pelanggan. Keempat, budaya organisasi menciptakan pola adaptasi. Kelima, membangun sistem kontrol organisasi secara menyeluruh (Poerwanto, 2008).

Semua organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawan. Budaya yang kuat yaitu budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas dikalangan para karyawan (Robbins & Coulter, 2009). Budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja, sehingga produktivitas organisasi juga meningkat (Wibowo, 2012).

Kinerja Manajerial

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2009). Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan (Moehariono, 2009). Sedangkan manajerial merupakan kegiatan yang dihimpun dari beberapa fungsi fundamental manajemen menjadi suatu proses yang unik. Kemampuan manajerial atau kemampuan memimpin merupakan kemampuan para manajer dalam melaksanakan fungsi dasar manajemen dan kemampuannya mempertahankan keseimbangan dinamis. Adapun kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku orang atau kelompok (Umam, 2015). Kinerja manajerial berhubungan dengan kemampuan seseorang dalam kapasitasnya sebagai manajer untuk mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajerial mencakup dari perencanaan, pengorganisasian, kontrol sampai dengan evaluasi (Sudarmanto, 2009).

Kerangka Pikir Dan Hipotesis

Sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 merupakan aspek dari seluruh fungsi manajemen yang menetapkan dan melaksanakan kebijakan mutu (Sutrisno, 2010). Didalam manajemen mutu, tanggung jawab ada pada *top management*, dan agar pelaksanaannya dapat efektif, diperlukan partisipasi dan kerjasama dari semua anggota perusahaan (Haming dan Nurnajamuddin, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Ismaini (2015), menunjukkan bahwa sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Berdasarkan teori dan penelitian tersebut maka dibuat hipotesis sebagai berikut:

H1: Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi.

Hasil penelitian mengenai pengaruh sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja manajerial yang tidak konsisten menunjukkan adanya faktor lain yang turut menginteraksi, dimana penelitian yang dilakukan Ismaini (2015) dan Utari (2013) mendokumentasikan bahwa variabel sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil tersebut mendorong peneliti untuk menguji pengaruh sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja manajerial pada PT Provinces Indonesia. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2 : Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

Perubahan budaya organisasi menjadi suatu kebutuhan yang mutlak, hanya dengan perubahan organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja untuk menciptakan daya saing yang diperlukan (Wibowo, 2016). Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan membentuk pegawai untuk berperilaku sesuai

dengan sikap dan nilai yang di yakini, dengan kata lain budaya akan mempengaruhi sejauh mana anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Sudarmanto, 2009:180). Agusta (2013), Rediyono dan Ujianto (2013), Apriansyah (2014) dan Sinaga (2009) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel kinerja manajerial. Berdasarkan pernyataan diatas maka hipotesis ketiga penelitian ini adalah:

H3 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

Dalam usaha mencapai kinerja manajerial yang optimal, organisasi seharusnya tidak berpusat hanya pada sistem manajemen mutu, tetapi organisasi harus memperhatikan budaya yang ada pada organisasi. Budaya organisasi yang baik tentu memberikan pengaruh yang besar terhadap sistem manajemen mutu dan kinerja manajerial (Umiyati, 2015).

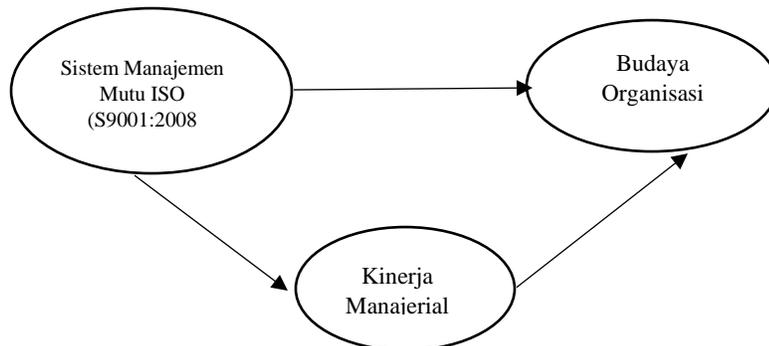
Hasil penelitian sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja manajerial yang tidak konsisten menunjukkan adanya faktor lain yang turut mempengaruhi, dimana penelitian yang dilakukan oleh Septiani (2014), Umiyati (2015), Ramadhani (2011), Joiner (2006), dan Kaynak (2003) menghasilkan pengaruh positif antara sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja manajerial. Sementara penelitian yang

dilakukan Ismaini (2015) dan Utari (2013) menghasilkan adanya pengaruh negatif dan tidak signifikan antara sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja manajerial.

Hasil tersebut mendorong peneliti untuk memasukkan variabel budaya organisasi sebagai variabel intervening, dengan maksud bahwa budaya organisasi yang baik akan memberikan hasil yang positif terhadap tingkat pengimplementasian sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 sehingga kinerja manajerial akan meningkat. Hasil penelitian Septiani (2014) dan Ramadhani (2011) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja manajerial melalui budaya organisasi. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H4 : Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial melalui Budaya Organisasi.

Terkait dengan judul yang diangkat oleh peneliti yaitu “Pengaruh Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 Terhadap Budaya Organisasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Manajerial di PT. Provinces Indonesia”, maka disusunlah kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Sumber: Septiani (2014), Rediyono & Ujianto (2013) dan Ramadhani (2011)

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan head office PT. Provinces Indonesia dengan jumlah 53 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *sampling*

jenuh atau *sampling* sensus yaitu dimana subyek diambil dari seluruh karyawan di *Head Office* PT. Provinces Indonesia yang memiliki sampel terbatas dan menjadikan semua anggota populasi sebagai sampel penelitian.

Tabel 1. Operasional Variabel Penelitian

| Variabel | Dimensi | Indikator |
|--|--|--|
| Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 (variabel independen) Sumber: Purwadi, (2012:30). Rizki Ismaini (2015:48) | 1. <i>Planning ISO 9001:2008 Certification</i> | 1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas jasa. 2. Prosedur dan form sebagai dokumentasi pekerjaan. 3. Training yang mendukung peningkatan kualitas. 4. Kegiatan proses ke dalam prosedur dan prosedur disosialisasikan serta direview. |
| | 2. <i>Organization Commitment</i> | 1. Manajemen puncak memberikan dukungan dan fasilitas bagi upaya peningkatan kualitas. 2. Division Head, Departement Head, Manager, Supervisor dan Head Unit terlibat secara aktif dalam upaya meningkatkan kualitas. 3. Semua karyawan terlibat aktif dalam upaya meningkatkan kualitas di semua aspek. |
| | 3. <i>Procedure Implementation</i> | 1. Melakukan audit kualitas secara periodik/berkala. 2. Seluruh karyawan di perusahaan mematuhi setiap prosedur yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. 3. Menerapkan <i>corrective</i> dan <i>preventive action</i> dalam memecahkan masalah. |
| Budaya Organisasi (Variabel intervening) Sumber: (Sutrisno, 2010:2). Ismaini (2015:49) | | 1. <i>Top management support.</i> 2. <i>Strategic planning.</i> 3. <i>Customer focus.</i> 4. <i>Quality training.</i> 5. <i>Recognition.</i> 6. <i>Empowerment dan involvement.</i> 7. <i>Quality improvement teamwork.</i> 8. <i>Measurement analysis.</i> 9. <i>Quality assurance.</i> |
| Kinerja Manajerial (variabel dependen) Sumber: Sudarmanto (2009:143). Ramadhani (2011) | | 1. Perencanaan 2. Investigasi 3. Pengkoordinasian 4. Evaluasi 5. Pengawasan 6. Pemilihan staf 7. Negosiasi 8. Perwakilan manajerial 9. Evaluasi kinerja secara menyeluruh. |

Penelitian ini menggunakan analisis data kuantitatif. Dengan analisis data menggunakan *structural equation modelling* (SEM), kemudian dilakukan pengujian validitas, reliabilitas, evaluasi *goodness of fit model structural*, serta hasil pengujian hipotesis. Pada pengujian hipotesis, semua indikator pada masing-masing variabel harus mempunyai Tstatistik lebih besar dari 1.660 (Ttabel) atau dengan membandingkan nilai signifikansi (P Value) yang harus kurang dari 0.05, jika nilai P Value < 0.05 maka hipotesis dapat diterima. Sebaliknya jika nilai P Value lebih dari 0.05 maka hipotesis penelitian ditolak (Wati, 2017:207).

PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel

Pada tabel 2 dibawah ini dapat dilihat deskripsi variabel-variabel penelitian yaitu Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Kinerja Manajerial (Y) dengan jumlah sampel sebanyak 53 karyawan.

Tabel 2. Deskripsi Variabel Penelitian

| | Mean | Std. Deviation | Min | Max |
|----|-------|----------------|-----|-----|
| X1 | 41,83 | 4,941 | 30 | 50 |
| X2 | 35,57 | 4,798 | 24 | 45 |
| Y | 35,23 | 5,355 | 23 | 45 |

Sumber: Data diolah

Berdasarkan data pada tabel 2, dapat dilihat bahwa nilai minimum variabel X1 sebesar 30 dan maksimum sebesar 50 yang berarti bahwa banyak responden yang memberikan respon negatif terhadap variabel X1. Variabel X2 memiliki nilai minimum sebesar 24 dan nilai maksimum sebesar 45 yang artinya banyak responden yang memberikan respon negatif terhadap variabel X2. Begitu juga dengan variabel Y yang memiliki nilai minimum

sebesar 23 dan nilai maksimum sebesar 45 yang artinya pada variabel Y juga banyak responden yang memberikan respon negatif.

Pengujian Instrumen

Hasil pengujian validitas dapat dilihat pada Gambar 2 sebagai berikut:

Tabel 3. Uji Validitas

| Konstruk | Indikator | Outer Loading | Keterangan |
|-------------------------------------|-----------|---------------|-------------|
| Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 | X1.01 | 0.718 | Valid |
| | X1.02 | 0.593 | Valid |
| | X1.03 | 0.651 | Valid |
| | X1.04 | 0.661 | Valid |
| | X2.01 | 0.797 | Valid |
| | X2.02 | 0.742 | Valid |
| | X2.03 | 0.853 | Valid |
| | X3.01 | 0.773 | Valid |
| | X3.02 | 0.757 | Valid |
| Budaya Organisasi | Y1.01 | 0.562 | Valid |
| | Y1.02 | 0.834 | Valid |
| | Y1.03 | 0.737 | Valid |
| | Y1.04 | 0.782 | Valid |
| | Y1.05 | 0.515 | Valid |
| | Y1.06 | 0.499 | Tidak Valid |
| | Y1.07 | 0.842 | Valid |
| | Y1.08 | 0.802 | Valid |
| | Y1.09 | 0.500 | Valid |
| Kinerja Manajerial | Z1.01 | 0.786 | Valid |
| | Z1.02 | 0.537 | Valid |
| | Z1.03 | 0.800 | Valid |
| | Z1.04 | 0.834 | Valid |
| | Z1.05 | 0.819 | Valid |
| | Z1.06 | 0.790 | Valid |
| | Z1.07 | 0.489 | Tidak Valid |
| | Z1.08 | 0.622 | Valid |
| | Z1.09 | 0.876 | Valid |

Sumber: Data diolah

Karena memiliki nilai *convergent validity* dibawah 0.5 maka indikator Y1.06 dan Z1.07 harus di drop. Setelah dilakukan drop terhadap indikator-indikator loading yang

memiliki nilai < 0.5 maka selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas dengan menggunakan *composite reliability* dengan tingkat *reliable* yang dapat diterima adalah apabila nilai $> 0,7$ dan Tstatistik > 1.660

(Wati, 2017:239). Berikut adalah hasil pengujian reliabilitas.

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Sumber : Data Diolah, 2018

| No | Variabel & Dimensi | AVE | Composite Reliability | Cronbach's Alpha |
|----|--|-------|-----------------------|------------------|
| 1 | SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2008 (X) | 0.471 | 0.888 | 0.856 |
| | <i>Planning ISO 9001:2008 Certification</i> | 0.432 | 0.751 | 0.573 |
| | <i>Organization Commitment</i> | 0.637 | 0.840 | 0.715 |
| | <i>Procedure Implementation</i> | 0.652 | 0.848 | 0.730 |
| 2 | Budaya Organisasi (Y) | 0.508 | 0.888 | 0.853 |
| 3 | Kinerja Manajerial (Z) | 0.590 | 0.919 | 0.897 |

Berdasarkan tabel 5 diatas, dapat dilihat bahwa untuk semua dimensi dalam variabel sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, budaya organisasi dan kinerja manajerial memiliki *composite reliability* di atas 0.7 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada masing-masing dimensi mempunyai reliabilitas yang cukup baik atau mampu untuk mengukur konstruksinya.

Evaluasi *goodness of fit model structural* diukur dengan menggunakan nilai *predictive relevance* (Q^2) (Wati, 2017). Nilai *predictive relevance* (Q^2) dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.728) (1 - 0.733)$$

$$= 1 - (0.272) (0.267)$$

$$= 1 - 0.0726$$

$$= 0.9274$$

Tabel 6 berikut ini menjelaskan hasil analisis koefisien determinasi dari variabel-variabel penelitian:

Tabel 5. R Square

Sumber : Data Diolah

| Variabel | R Square |
|---------------------------------------|----------|
| Budaya Organisasi (Y) | 0.728 |
| Kinerja Manajerial (Z) | 0.733 |
| <i>Predictive-Relevance</i> (Q^2) | 0.927 |

Berdasarkan koefisien determinasi pada tabel diatas nilai R^2 untuk variabel budaya organisasi sebesar 0.728 yang artinya variabel budaya organisasi dapat dijelaskan oleh variabel sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 sebesar 72,8% sedangkan sisanya yaitu sebesar 27,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian. Nilai R^2 untuk variabel kinerja manajerial dijelaskan oleh variabel sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 sebesar 0.733 yang artinya bahwa variabel kinerja manajerial dijelaskan oleh sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 sebesar 73.3% sedangkan sisanya 26.7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian. Evaluasi *inner model* tersebut cukup baik dalam menjelaskan variabel budaya organisasi dan kinerja manajerial. Sedangkan nilai *predictive-relevance* untuk model struktural dalam penelitian ini sebesar 0.927 atau 92.7% artinya model mampu menjelaskan fenomena kinerja manajerial yang dikaitkan dengan beberapa variabel, yaitu budaya organisasi. Oleh karena itu model dapat dikatakan baik, atau model memiliki nilai prediktif yang baik. Pada akhirnya model dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *software SmartPLS* versi 3.2.7. Pada pengujian hipotesis, semua indikator pada masing-masing variabel harus mempunyai Tstatistik lebih besar dari 1.660 (Ttabel) sehingga indikator-indikator tersebut mampu mengukur setiap konstruksinya. Sedangkan untuk menguji hubungan antar variabel (uji hipotesis), maka digunakan nilai Tstatistik dari output Smart PLS

yang dibandingkan dengan nilai Ttabel. (Wati, 2017:207). Berikut ini adalah tabel yang memberikan hasil pengujian hipotesis:

Tabel 6. Pengujian Hipotesis

| Hubungan Antar Variabel | Koefisien Regresi | Tstatistik | P Values | Hipotesis |
|--|-------------------|------------|----------|-----------|
| Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 -> Budaya Organisasi | 0.854 | 20.958 | 0.000 | Didukung |
| Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 -> Kinerja Manajerial | 0.364 | 2.071 | 0.017 | Didukung |
| Budaya Organisasi -> Kinerja Manajerial | 0.524 | 3.383 | 0.000 | Didukung |
| Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 -> Budaya Organisasi -> Kinerja Manajerial | 0.447 | 3.267 | 0.001 | Didukung |

Keterangan: Signifikan pada level 5%,

Sumber : Data Diolah

Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari pengaruh variabel sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap budaya organisasi adalah sebesar 0.854 dengan nilai t-statistik 20.958 > 1.660 pada taraf signifikansi $\alpha = 0.05$ (5%) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap budaya organisasi. Nilai 0.854 pada koefisien parameter artinya adalah semakin baik sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 diimplementasikan maka budaya organisasi akan semakin baik. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang pertama, dimana terdapat pengaruh positif antara sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap budaya organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Septiani (2017) dan Ismaini dan Gunawan (2019) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap budaya organisasi. Implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap budaya organisasi dapat dikatakan berhasil jika dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang

secara berkelanjutan.. Hasil penelitian tersebut didukung oleh pernyataan dari Sutrisno (2010) yang mengungkapkan bahwa sistem manajemen mutu merupakan aspek dari seluruh fungsi manajemen yang menetapkan dan melaksanakan kebijakan mutu. Didalam manajemen mutu, tanggung jawab ada pada pimpinan puncak, dan agar pelaksanaannya dapat efektif, diperlukan partisipasi dan kerjasama dari semua anggota perusahaan.

Besarnya pengaruh implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap budaya organisasi di PT. Provinces Indonesia adalah sebesar 72.8% memberikan informasi bahwa sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 berpengaruh terhadap budaya suatu organisasi. Dalam sebuah organisasi, implementasi sistem manajemen mutu perlu diperhatikan untuk menciptakan budaya organisasi yang lebih baik bagi perusahaan.

Pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Umiyati (2015) yang

menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja manajerial.

Perusahaan yang mampu memproduksi dengan mutu yang tinggi dan harga yang bersaing cenderung akan menguasai pasar (Haming d.k.k, 2017). Untuk menghasilkan jasa yang bermutu maka diperlukan kinerja manajerial yang baik. Kinerja manajerial berhubungan dengan kemampuan seseorang dalam kapasitasnya sebagai manajer untuk mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Agusta (2013), Rediyono dan Ujjianto (2013), Apriansyah (2014) dan Sinaga (2009) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Budaya organisasi memiliki kontribusi dalam membentuk perilaku pegawai, dimana budaya akan mempengaruhi sejauh apa anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Sudarmanto, 2009). Menurut Wibowo (2012) budaya organisasi tidak mudah untuk berubah, namun budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja, sehingga produktivitas organisasi meningkat.

Hasil pengujian statistik mendukung hipotesis yang keempat, dimana terdapat pengaruh positif antara sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja manajerial melalui budaya organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ismaini (2015) dan Ramadhani (2014) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 Terhadap kinerja manajerial melalui budaya organisasi. budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung lebih logis karena semakin baik budaya organisasi dapat mendukung suksesnya implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 di perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial (Ramadhani, 2014).

Untuk mendeteksi adanya pengaruh mediasi maka dapat dilakukan dengan metode perhitungan *variance accounted for* (VAF). Berdasarkan nilai koefisien parameter pada tabel

7 diatas, pengaruh langsung maupun tidak langsung sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja manajerial menunjukkan angka yang signifikan, sehingga bisa dicari nilai VAF untuk model penelitian ini sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh tidak langsung}}{\text{Pengaruh total}}$$

$$VAF = \frac{0.447}{0.447+0.364} = 0.5512$$

Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh nilai VAF sebesar 55.12%, artinya variabel budaya organisasi dapat dikategorikan sebagai pemediasi parsial.

PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap variabel budaya organisasi secara langsung. Hal tersebut menunjukkan semakin tinggi tingkat implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 maka budaya organisasi akan semakin baik. Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan adanya pengaruh positif antara variabel sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap variabel kinerja manajerial secara langsung. Hal tersebut menunjukkan semakin tinggi tingkat implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 maka kinerja manajerial akan semakin baik. Kemudian pengujian hipotesis ketiga menunjukkan adanya pengaruh positif antara variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja manajerial secara langsung. Hal tersebut menunjukkan semakin baik budaya yang dimiliki organisasi maka kinerja manajerial juga akan semakin baik. Sedangkan hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan adanya pengaruh positif antara variabel sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap variabel kinerja manajerial melalui variabel budaya organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dapat mempengaruhi kinerja manajerial secara tidak langsung melalui budaya organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa saran bagi perusahaan, yaitu PT. Provinces Indonesia harus dapat mempertahankan

sertifikasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 yang telah dimiliki, perlu pengontrolan yang lebih cermat dan pemberian sanksi dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap budaya organisasi dan kinerja manajerial sehingga dapat meminimalisir kesalahan dalam bekerja, perlu mengadakan evaluasi secara manual dalam mengontrol pengimplementasian sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja manajerial di perusahaan, perlu memperbaiki budaya organisasi yang dirasa kurang baik sehingga hal tersebut akan berdampak baik kepada lingkungan organisasi dan kinerja manajerial, serta perlu meningkatkan komitmen dari manajemen puncak yang berkelanjutan dalam pengimplementasian sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 sehingga para karyawan lebih menerapkan prosedur dalam penyelesaian pekerjaan.

Adapun saran bagi peneliti selanjutnya yaitu, diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lainnya seperti gaya kepemimpinan, lingkungan organisasi, atau *customer behavior*, serta dapat memilih waktu dan koresponden yang baik dan lebih luas dalam menyebarkan kuesioner, sehingga dapat memberikan dampak lain kepada penelitian ini.

REFERENSI

- Agusta, I. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Akuntabilitas Publik, Pengendalian Intern, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkalis (Doctoral Dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).
- Apriansyah, G. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Job-Relevant Information Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perhotelan Di Provinsi Riau (Doctoral dissertation, Riau University).
- Bacal, Robert. (2005). Performance Management (Surya Dharma & Yanuar Irawan, Penerjemah). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gasperz, Vincent. (2002). ISO 9001:2000 And Continual Quality Improvement. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Haming, Murdifin., & Nurnajamuddin, Mahfud. (2017). Manajemen Produksi Modern (3rd ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2011). Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P., (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ismaini, R. (2015). Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 Terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi. Batam: Politeknik Negeri Batam.
- 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.
- Joiner, T.A (2006). Total Quality Management and Performance.
- Kaynak, H. (2003). The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects On Firm Performance.
- Moehariono. (2009). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Poerwanto. (2008). *Budaya Perusahaan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Purwadi. (2012). ISO 9001:2008 Document Development Compliance Manual. Media Guru.
- Ramadhani, T. 2014. Pengaruh total quality management, budaya organisasi dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Retrieved from repository.uinjkt.ac.id
- Rediyono, & Ujianto (2013). Pengaruh Inovasi, Budaya Organisasi dan Teamwork terhadap Kinerja Manajerial Serta Implikasinya pada Kinerja Bank

- Perkreditan Rakyat di Provinsi Kalimantan Timur. *Die*, 9(2).
- Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary. (2009). *Manajemen* (10th ed.). (Bob Sabran & Devri Barnadi Putera: Penerjemah). Jakarta: Erlangga.
- Septiani, Y. (2017). Pengaruh Manajemen Mutu, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pusat Aplikasi Teknologi Isotop Dan Radiasi Di Badan Tenaga Nuklir Nasional (Batan). *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 2(1).
- Siswanto, H.B., (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi Dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sinaga, E. Y. (2009). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara III SEI Sikambing Medan. Retrieved from repository.usu.ac.id
- Sutrisno, Edy. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Fajar Interpratama Offset.
- Umiyati, U. (2015). Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Etikonomi*, 14(1), 194846.
- Utari, D. R. (2013). *Pengaruh Total Quality Management dan Pengendalian Personal Terhadap Kinerja Manajerial*. Padang: Universitas Negeri Padang.
- Umam, Khaerul. (2015). *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Wati, Lela Nurlaela., (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis Terapan*. Bandung: Mujahid Press.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Perubahan* (3rd ed.). Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. (2016). *Budaya Organisasi* (3rd ed.). Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Biodata:

Pusfitalisya, SE is a director's secretary at PT Provinces Indonesia and master of management students.

Dr. Lela Nurlaela Wati, MM is an Associate Professor of STIE Muhammadiyah Jakarta, Indonesia. She is currently reviewer an National and International Journal. Her publication have appeared in various International journals, such as Entrepreneurship and Sustainability Issues, Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities, Actual Problems of Economics, Internatioanal Journal of Business Economics and Law, South East Asia Journal of Business Economics and Law, etc.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7046-612X>