

# PENGARUH SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001 : 2008 TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA KUALITAS PERUSAHAAN

(Studi Kasus pada Puskesmas Mantrijeron Yogyakarta)

Muhammad Aji Fahat, Hj. Munjiati Munawaroh, SE.M.Si

Manajemen/Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Yogyakarta, Indonesia  
Fahadrinto03@gmail.com

**Abstrak** — Penelitian tentang pengaruh Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO terhadap kinerja karyawan melalui budaya kualitas perusahaan, dengan objek penelitian Puskesmas Mantrijeron, Yogyakarta. SMM ISO, dilihat dari tiga dimensi, yaitu perencanaan sertifikasi ISO 9001, komitmen perusahaan, dan penerapan prosedur. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menemukan bahwa perencanaan sertifikasi ISO 9001, komitmen perusahaan dan penerapan prosedur dipersepsikan sudah sangat baik oleh karyawan dan berpengaruh positif secara signifikan terhadap budaya kualitas perusahaan. Selanjutnya budaya kualitas berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, Perencanaan sertifikasi dan komitmen organisasi ditemukan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci** — Sistem Manajemen Mutu ISO, perencanaan sertifikasi, komitmen perusahaan, pelaksanaan prosedur, *Partial Least Square*, kinerja karyawan, budaya perusahaan.

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Kesadaran terhadap kualitas membuat masyarakat menuntut adanya standar minimum dari layanan yang mereka gunakan untuk membuktikan bahwa organisasi yang menyediakan layanan tersebut dapat dipercaya kualitasnya. Untuk menjawab tantangan tersebut, organisasi menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008. Penerapan SMM ISO 9001:2008 menegaskan bahwa pemenuhan persyaratan produk dapat dipengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung oleh hasil kerja dari pelaksana pekerjaan (Prabowo, 2009).

Studi tentang SMM dengan standar ISO yang dikaitkan dengan faktor budaya organisasi di Indonesia dewasa ini masih terbatas, sehingga menarik untuk diketahui apakah

penerapannya dalam organisasi perusahaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya kualitas sebagai bagian dari budaya organisasi (Kujala & Ullrank, 2004). Hal ini karena setiap organisasi perusahaan di Indonesia memiliki karakteristik budaya yang berbeda satu dengan lainnya. Persaingan dan perubahan yang begitu cepat dan global, telah memacu dunia industri Indonesia untuk dapat dan harus beradaptasi dengan mengembangkan program SMM yang dapat meningkatkan kompetensi bersaing dengan efektif.

Satu dekade terakhir kinerja PNS selalu menjadi bahasan masyarakat, banyak masyarakat yang mengeluhkan kinerja PNS sangatlah buruk. Walaupun pada kenyataannya tidak semua PNS memiliki kinerja yang buruk, tapi budaya kerjanya telah dinilai buruk oleh masyarakat. Menanggapi keluhan masyarakat itulah baru kemudian beberapa instansi pemerintah menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, tidak terkecuali beberapa PUSKESMAS di bawah dinas kesehatan kota Yogyakarta, termasuk penerapan SMM ISO pada PUSKESMAS Mantrijeron yang merupakan PUSKESMAS terbaik. Akan tetapi setelah adanya penerapan SMM ISO pada PUSKESMAS Mantrijeron, belum pernah dilakukan penelitian mengenai dampak penerapannya terhadap kinerja karyawan. Hal ini menyebabkan tidak dapat diketahui pengaruhnya secara nyata terhadap kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan akibat penerapan SMM ISO diperlukan untuk mengetahui seberapa besar tingkat pencapaian antara rencana kerja yang ditetapkan dengan hasil kerja. Dalam penelitian ini, bentuk penelitian merupakan penelitian replikasi dari jurnal "Manajemen dan Kewirausahaan" yang berjudul "Pengaruh Sistem Manajemen Mutu Iso Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas Perusahaan (Studi Kasus PT. Otsuka Indonesia Malang)" dan ditulis oleh (Hatane Samuel, 2011). Jurnal ini menguji pengaruh kerangka kerja dalam sistem manajemen mutu terhadap kinerja pegawai.

## B. Rumusan masalah

Sistem manajemen mutu menurut (Mei Feng et al. 2006 dalam hatane samuel, 2011) dengan standar ISO dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu perencanaan sertifikasi ISO, komitmen organisasi atau perusahaan terhadap mutu, dan penerapan prosedur standar yang telah ditetapkan. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka peneliti mengemukakan rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah perencanaan sertifikasi ISO berpengaruh terhadap budaya kualitas organisasi?
2. Apakah komitmen organisasi terhadap mutu berpengaruh terhadap budaya kualitas organisasi?
3. Apakah penerapan prosedur standar berpengaruh terhadap budaya kualitas organisasi?
4. Apakah perencanaan sertifikasi ISO berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah komitmen organisasi terhadap mutu berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah penerapan prosedur standar berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah budaya kualitas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan?

## C. Tinjauan Pustaka

### 1) Definisi Sistem Manajemen Mutu

Sistem Manajemen Mutu, menurut (Gaspersz, 2008 dalam hatane samuel, 2011) yaitu merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang atau jasa) terhadap kebutuhan persyaratan tertentu yang ditentukan oleh pelanggan dan organisasi. (Gaspersz, 2008 dalam hatane samuel, 2011) membagi Sistem Manajemen Mutu menjadi dua macam, yaitu Sistem Manajemen Mutu Informal dan Sistem Manajemen Mutu Formal.

Sistem Manajemen Mutu ISO menurut (Mei Feng et al, 2006 dalam hatane samuel, 2011) dapat dikelompokkan dalam tiga *framework* yakni: (1) perencanaan sertifikasi ISO, (2) komitmen organisasi atau perusahaan terhadap mutu, dan (3) penerapan prosedur standar yang telah ditetapkan.

Perencanaan sertifikasi merupakan fase awal dalam merumuskan dan mendesain langkah-langkah penerapan SMM ISO, mulai dari pemilihan badan sertifikasi ISO, identifikasi aspek kualitas, dokumen-tasi dan lain lain. Untuk mendukung keberhasilan meraih sertifikasi ISO, maka diperlukan perencanaan yang matang sehingga ketika audit dilakukan semua data rekaman sebagai bukti adanya penerapan dari SMM ISO dapat ditunjukkan. Perencanaan dapat dilakukan secara efektif melalui langkah-langkah; identifikasi aspek kualitas, kemudian mendokumentasikan, melakukan training mutu kepada karyawan dan pembuatan prosedur standar yang akan dijalankan perusahaan. Perencanaan sertifikasi ISO dalam penelitian ini adalah perencanaan sertifikasi ISO 9001.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai ukuran kebaikan identifikasi karyawan dengan tujuan dan nilai organisasi serta terlibat didalamnya, komitmen organisasi juga menjadi indikator yang lebih baik bagi karyawan yang ingin tetap pada pekerjaannya atau ingin pindah. Komitmen pada organisasi juga menjelaskan kedekatan karyawan terhadap organisasi, baik secara struktural maupun individual. Komitmen terhadap organisasi merupakan komitmen merefleksikan kebaikan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi. Keterlibatan dan kesetiaan ini sangat dipengaruhi oleh seberapa besar pekerjaan yang dibebankan pada karyawan sesuai dengan harapannya. Peningkatan komitmen organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi motivasi dan kualitas karyawan yang bekerja. Komitmen organisasi terhadap SMM ISO harus dapat dicerminkan oleh komitmen pegawai dari manajemen puncak, manajemen level menengah sampai kepada karyawan rendaan dalam menerapkan klausul-klausul ISO yang sudah ditetapkan.

Prosedur baru biasanya membuat karyawan harus merubah cara kerja yang telah bertahun-tahun dilakukan. Penerapan prosedur sebagai bentuk dari sebuah perubahan adalah selalu tidak mudah. Untuk membuat karyawan merubah cara kerja, atau melakukan sesuatu yang baru, yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah menanamkan kesadaran pada karyawan terkait tentang pentingnya perubahan dan menerapkan prosedur mutu yang ditetapkan. Penerapan prosedur standar organisasi yang telah ditetapkan merupakan persyaratan penting dari ISO. Untuk menjalankan SMM ISO dalam organisasi diperlukan pembuatan prosedur standar terhadap semua aktivitas kerja yang berdampak terhadap kualitas secara jelas dan mudah diterapkan. Kegiatan yang merupakan bagian dari penerapan prosedur adalah: melakukan audit secara periodik, adanya kepatuhan terhadap prosedur standar, dan adanya penerapan *corrective and preventive action*.

### 2) Definisi ISO 9001

ISO 9001 merupakan model sistem jaminan kualitas dalam desain/ pengembangan, produksi, instalasi, dan pelayanan atau sering disebut dengan istilah Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001 (M.N. Nasution, 2001). Sedangkan (Sugeng Listyo Prabowo, 2009) mengatakan bahwa "ISO 9001 merupakan standar internasional yang mengatur tentang Sistem Manajemen Mutu (*Quality Management System*)". Berdasarkan pengertian tersebut bisa disimpulkan bahwa ISO 9001 merupakan salah satu dari seri ISO 9000 yang mengatur tentang Sistem Manajemen Mutu, sehingga ISO 9001 sering disebut dengan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001.

### 3) Sejarah

ISO 9001 lahir pertama kali pada tahun 1987 yang dikenal dengan nama Sistem Manajemen Mutu (SMM)

ISO 9001:1987. Ada tiga versi pilihan implementasi pada seri 1987 ini yaitu yang menekankan pada aspek *Quality Assurance*, aspek *QA and Production* dan *Quality Assurance for Testing*. Konsentrasi utamanya adalah *inspection product* di akhir sebuah proses (dikenal dengan *final inspection*) dan kepatuhan pada aturan prosedur sistem yang harus dipenuhi secara menyeluruh. (Sugeng Listyo Prabowo, 2009).

Perkembangan berikutnya, tahun 1994, karena kebutuhan *guaranty quality* bukan hanya pada aspek *final inspection*, tetapi lebih jauh ditekankan perlunya proses *preventive action* untuk menghindari kesalahan pada proses yang menyebabkan ketidaksesuaian pada produk. Namun demikian seri 9001:1994 ini masih menganut prosedur sistem yang kaku dan cenderung *document centre* dibanding kebutuhan organisasi yang disesuaikan dengan proses internal organisasi. Seri 9001:1994 lebih fokus pada proses *manufacturing* dan sangat sulit diaplikasikan pada organisasi bisnis kecil karena banyaknya prosedur yang harus dipenuhi. Karena ketebatasan inilah, maka *technical committee* melakukan tinjauan atas standar yang ada hingga akhirnya lahirlah revisi ISO 9001:2000 yang merupakan penggabungan dari ISO 9001, 9002, dan 9003 versi 1994. (Wawan Setyawan, 2009).

Sistem Manajemen Mutu ISO pada seri 9001:2000, tidak lagi dikenal 20 klausul wajib, tetapi lebih pada proses bisnis yang terjadi dalam organisasi. Sehingga organisasi sekecil apapun bisa mengimplementasi SMM ISO 9001:2000 dengan berbagai pengecualian pada proses bisnisnya. Maka dikenal istilah BPM atau *Business Process Mapping*, setiap organisasi harus memetakan proses bisnisnya dan menjadikannya bagian utama dalam *quality manual* perusahaan, walau demikian ISO 9001:2000 masih mewajibkan 6 prosedur yang harus terdokumentasi, yaitu prosedur *control of document*, *control of record*, *Control of Non conforming Product*, *Internal Audit*, *Corrective Action*, dan *Preventive Action*, yang semuanya bisa dipenuhi oleh organisasi bisnis manapun (Wawan Setyawan, 2009).

Pada perkembangan berikutnya, seri ISO 9001: 2008 lahir sebagai bentuk penyempurnaan atas revisi tahun 2000. Adapun perbedaan antara seri ISO 9001: 2000 dengan ISO 9001: 2008 secara signifikan lebih menekankan pada efektivitas proses yang dilaksanakan dalam organisasi tersebut. Jika pada seri ISO 9001: 2000 mengatakan harus dilakukan *corrective* dan *preventive action*, maka seri ISO 9001: 2008 menetapkan bahwa proses *corrective* dan *preventive action* yang dilakukan harus secara efektif berdampak positif pada perubahan proses yang terjadi dalam organisasi. Selain itu, penekanan pada kontrol proses *outsourcing* menjadi bagian yang disoroti dalam seri terbaru ISO 9001 ini. (Wawan Setyawan, 2009).

#### 4) Budaya Kualitas

*Quality Culture* atau budaya kualitas merupakan pola nilai-nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang

berkualitas. (Hardjosoedarmo, 1999). Survei terhadap *quality culture* digunakan untuk mengukur seberapa jauh kesadaran *employee* dalam melakukan prinsip-prinsip perbaikan kualitas dan penerapannya pada organisasi tempat mereka bekerja. (Johnson, 2000).

Pengertian mengenai budaya kualitas hendaknya dipahami terlebih dahulu akar dari budaya kualitas yaitu budaya organisasi, karena budaya kualitas merupakan subset dari budaya organisasi (Kujala & Ullrank, 2004). Beberapa definisi budaya organisasi diantaranya menurut (Moeliono, 2003), menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan dijadikan acuan sebagai filosofi kerja karyawan.

Terdapat sembilan faktor yang berpengaruh dalam mengukur *quality culture* berdasarkan *President's Quality Award* dan *Malcolm Baldrige National Quality Award*, yaitu:

##### *Top Management Support for Quality*

Dukungan dan komitmen *top management* terhadap keberhasilan kualitas, merupakan faktor utama penentu kesuksesan penerapan keberhasilan kualitas, dimana *top management* harus bersikap, berpikir dan bertindak tentang kualitas dalam semua keputusan. *Top management* harus memiliki pernyataan kebijakan kualitas yang berhubungan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Partisipasi aktif dan keterlibatan langsung *top management* dalam melakukan inspeksi dan control terhadap aktivitas, merupakan indikator kesuksesan penerapan kualitas pada organisasi. Faktor penting yang juga harus dimiliki oleh *top management* agar dapat mendukung perbaikan pelaksanaan kualitas adalah adanya *leadership* yang menunjang dari *top management* itu sendiri.

##### *Strategic Planning for Quality*

Pada *strategic planning for quality*, dibutuhkan partisipasi seluruh *employee* demi peningkatan kualitas. Oleh karena itu, tanggung jawab kualitas harus secara jelas dikomunikasikan kepada seluruh *employee* dan manajemen harus memiliki rencana operasional yang menggambarkan secara kualitas secara jelas. *Strategic planning for quality* dapat berjalan dengan baik di perusahaan tersebut, apabila perusahaan memiliki visi, misi dan asas penuntun yang jelas dalam melakukan kualitas. Oleh sebab itu, manajemen harus memiliki strategi yang baik dalam pelaksanaan kerja untuk peningkatan kualitas di perusahaannya. Perencanaan kerja kualitas yang baik di suatu perusahaan dapat berlangsung dengan baik, apabila dikerjakan oleh orang yang benar-benar mengetahui tentang perusahaan tersebut.

##### *Customer Focus*

Perbaikan kualitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan, harus berfokus pada *customer satisfaction*. Hal-hal yang perlu dilakukan dalam mengukur kepuasan pelanggan: Manajemen mempunyai *form* yang menyatakan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang telah diberikan. (Low & Jasmine dalam Elly T, 2005). Definisi pekerjaan yang telah diberikan kepada *employee* harus

jasas dan sesuai dengan keinginan pelanggan (Nasution, 2001). Terhadap proses yang efektif untuk menangani keluhan pelanggan (Pheng & Teo, 2004 dalam Elly T, 2005).

#### Quality Training

Pelatihan tentang kualitas kepada seluruh *employee*, sangat dibutuhkan pada suatu organisasi untuk meningkatkan kualitasnya. Oleh karena itu, manajemen perlu berpartisipasi aktif dalam mendukung pelaksanaan *quality training*, yaitu: Melakukan *planning* terhadap pelaksanaan *quality planing*, melakukan pelatihan tentang konsep perbaikan kualitas secara berkala pada *employee*, melakukan proses identifikasi kebutuhan berkelanjutan yang meliputi evaluasi terhadap pelatihan yang telah diikuti.

#### Recognition

Manajemen perlu memberikan *recognition* kepada *employee* yang telah melakukan perbaikan kualitas. *Recognition* yang diberikan suatu perusahaan kepada *employee*, dapat diartikan sebagai suatu balas jasa. *Recognition* dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi dan mengukur kinerja kualitas kerja *employee* yang telah melakukan perbaikan kualitas, dimana hal ini nantinya dapat meningkatkan *job satisfaction*. *Recognition* dapat berupa insentif atau penghargaan. *Employee* perlu dilibatkan dalam perencanaan dan penerapan program *recognition*.

#### Empowerment and Involvement

Pelibatan karyawan (*involvement*) adalah proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah bagi kesuksesan organisasi. (Robbins, 2003). Pemberdayaan (*empowerment*) dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang berarti. Pemberdayaan tidak hanya sekedar memiliki masukan, tetapi memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti masukan tersebut. *Involvement* yang baik dan berguna harus diikuti dengan *employee empowerment* (Nasution, 2001). *Empowerment* dan *involvement* yang berhasil perlu didukung dengan adanya suatu tindakan efektif dengan meningkatkan wewenang *employee* dalam mengambil keputusan terhadap pekerjaannya, (Johnson, 2000 dan Stoner et al., 1995).

#### Quality Improvement Teamwork

*Teamwork* merupakan kumpulan tenaga kerja yang berusaha untuk mencapai kualitas pekerjaan yang dilakukan secara bersama-sama. Untuk mencapai kualitas yang diinginkan pelanggan, maka *quality improvement teamwork* harus melibatkan semua level tenaga kerja yang ada pada organisasi, (Hellriegel & Slocum, 1992).

#### Measurement and Analysis

Pengukuran pada pekerjaan yang telah dikerjakan, dapat dilakukan dengan menggunakan *the seven quality control tools*. Data yang ada pada proses pekerjaan yang dilakukan, dapat digunakan untuk

melakukan perbaikan pada pekerjaan tersebut. Setiap proses pekerjaan, perlu dilakukan pencatatan secara terperinci, agar memudahkan dalam melakukan perbaikan.

#### Quality Assurance

*Quality assurance* merupakan suatu program yang berisi aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan agar kualitas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kualitas pekerjaan yang diinginkan. *Quality assurance* meliputi: kebijakan, prosedur, standar, pelatihan dan panduan yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut, serta adanya suatu sistem yang menghasilkan kualitas. Menurut Kerzner (1995), sistem *quality assurance* yang baik harus: 1) mengidentifikasi tujuan standar, 2) mengumpulkan dan menggunakan data untuk perbaikan berkelanjutan, dan 3) melakukan *quality audits*.

#### 5) Kinerja karyawan

Kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Hasibuan, 2002, 160).

Menurut (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007) Pengertian kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Menurut Stolovitch and Keeps (dalam blog Mangkuprawira) Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai seberapa baik karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dan apa yang harus mereka lakukan untuk menjadi lebih baik di masa mendatang. Ini dilaksanakan dengan merujuk pada isi pekerjaan yang mereka lakukan dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai setiap aspek dari pekerjaan mereka. Isi dari suatu pekerjaan merupakan dasar tetap untuk perumusan sasaran yang akan dicapai dari suatu tugas utama yang dapat dirumuskan sebagai target kuantitas, standar kinerja suatu tugas atau proyek tertentu untuk diselesaikan (Rivai & Basri, 2005). Terdapat enam kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu: *Quality, Quantity, Timeliness, Cost effectiveness, Need for supervision, Interpersonal impact* (Russel, 1993).

#### D. Hasil Penelitian terdahulu

Penelitian ini menggunakan tiga penelitian terdahulu sebagai acuan, penelitian yang pertama dilakukan oleh Waid Fajar Antariksa, dkk., (2014) yang berjudul "Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu Iso 9001:2008 di Perguruan Tinggi terhadap Kinerja *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Universitas Brawijaya)" Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui

dampak penerapan SMM ISO 9001:2008 pada kinerja Perguruan Tinggi yang diukur dengan *Balanced Scorecard*. Data primer diperoleh dengan penyebaran kuesioner kepada responden yang merupakan dosen dan pegawai pengelola unit kerja di UB. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah penerapan Prinsip-prinsip SMM ISO 9001:2008 sedangkan variabel terikatnya yaitu kinerja Universitas baik dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk mengetahui pengaruh peubah bebas dan peubah terikat, digunakan metode analisis jalur. Hasil pengolahan data menunjukkan terdapat pengaruh positif antara penerapan SMM ISO terhadap kinerja universitas baik dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, maupun perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari Hasil tersebut penulis menyarankan agar instansi yang lain menerapkan Prinsip-prinsip SMM ISO 9001:2008 pada pengelolaan instansinya untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian kedua dilakukan oleh Daisy Debora Grace Pangemanan dan Huibert Tarore, (2013) yang berjudul "Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 pada perusahaan kontraktor di Kota Manado". Penelitian ini menggunakan metode survei pada Perusahaan-perusahaan Kontraktor di Kota Manado, yang telah menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008. Data yang digunakan dalam penelitian ini ialah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 40 responden karyawan di 8 perusahaan Kontraktor di Kota Manado. Untuk menguji hipotesis digunakan analisis regresi berganda, dengan menggunakan software program SPSS 19. Hasil dari penelitian ini diantaranya adalah untuk mengetahui bahwa, komitmen manajemen/organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas penerapan ISO 9001:2008 pada perusahaan kontraktor di kota Manado, makin tinggi komitmen manajemen setiap elemen dalam perusahaan, maka makin tinggi juga efektivitas penerapan ISO 9001:2008. Dan juga Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas penerapan ISO 9001:2008 pada perusahaan kontraktor di kota Manado, makin tinggi atau makin baik budaya organisasi di perusahaan, maka makin tinggi juga efektivitas penerapan ISO 9001:2008.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Anton Hariyanto yang berjudul "Pengaruh penggunaan teknologi informasi, sistem manajemen mutu dan budaya organisasi terhadap kinerja Manajemen Akademi Sekretari dan Manajemen Don Bosco" Tujuan penelitian tesis ini untuk mengetahui pengaruh dari penggunaan teknologi informasi, manajemen mutu, dan budaya organisasi terhadap kinerja manajemen Akademi Sekretari dan Manajemen Don Bosco. Untuk melihat seberapa besar pengaruh antara teknologi informasi, manajemen mutu dan budaya organisasi terhadap kinerja manajemen Akademi Sekretari dan Manajemen Don Bosco, digunakan metode penelitian kausal komparatif. Data yang digunakan adalah data primer dengan menggunakan tiga variabel bebas dan satu variabel tidak bebas. Ketiga variabel bebas tersebut

adalah teknologi informasi (X1), manajemen mutu (X2), dan budaya organisasi (X3). Sedangkan variabel tidak bebas adalah kinerja manajemen (Y) dengan obyek yang diteliti sebanyak 45 orang. Pengujian kualitas data yang digunakan adalah uji reliabilitas dan validitas serta uji normalitas, sementara uji hubungan dengan menggunakan chi square. Pengolahan semua data menggunakan SPSS ver 13. Salah satu hasil penelitian ini adalah variabel budaya organisasi bernilai positif menunjukkan hubungan budaya organisasi terhadap kinerja manajemen positif berbanding lurus sehingga kenaikan pada sistem manajemen mutu menyebabkan naiknya kinerja manajemen.

#### E. Hipotesis

Pengaruh Perencanaan sertifikasi ISO 9001 terhadap budaya kualitas.

Perencanaan sertifikasi ISO 9001 dapat dilakukan secara efektif melalui langkah-langkah; identifikasi aspek kualitas, kemudian mendokumentasikan, melakukan training mutu kepada karyawan dan pembuatan prosedur standar yang akan dijalankan oleh instansi. Apabila perusahaan menerapkan 4 langkah tersebut, terlebih melakukan training mutu kepada karyawan yang berhubungan dengan salah satu dari sembilan faktor budaya kualitas yaitu *quality training*, maka budaya pada instansi sedikit demi sedikit akan berubah menuju kearah yang lebih baik, maka dari itu budaya kualitas pada instansi dinilai juga akan meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh (Hatane, 2011) menunjukkan bahwa Perencanaan sertifikasi ISO 9001 berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas. Berdasarkan dari hasil penelitian diatas, maka dapat ditarik hipotesis:

H<sub>1</sub>: Perencanaan sertifikasi ISO 9001, berpengaruh positif signifikan terhadap budaya kualitas.

Pengaruh Komitmen organisasi terhadap budaya kualitas.

Peningkatan komitmen organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi motivasi dan kualitas karyawan yang bekerja. Komitmen organisasi terhadap SMM ISO harus dapat dicerminkan oleh komitmen pegawai dari manajemen puncak, manajemen level menengah sampai kepada karyawan rendah dalam menerapkan klausul-klausul ISO yang sudah ditetapkan. Apabila komitmen organisasi bisa diterapkan disetiap level kepemimpinan, maka budaya yang berkembang dalam instansi akan berubah sedikit demi sedikit dan kemudian budaya kualitas instansi dinilai juga akan meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh (Hatane, 2011) menunjukkan bahwa Perencanaan sertifikasi ISO 9001 berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas. Berdasarkan dari hasil penelitian diatas, maka dapat ditarik hipotesis:

H<sub>2</sub>: Komitmen organisasi, berpengaruh positif signifikan terhadap budaya kualitas.

Pengaruh penerapan prosedur terhadap budaya kualitas.

Prosedur baru biasanya membuat karyawan harus merubah cara kerja yang telah bertahun-tahun dilakukan. Penerapan prosedur sebagai bentuk dari sebuah perubahan adalah selalu tidak mudah. Untuk membuat karyawan merubah cara kerja, atau melakukan sesuatu yang baru, yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah menanamkan kesadaran pada karyawan terkait tentang pentingnya perubahan dan menerapkan prosedur mutu yang ditetapkan. Ada 3 indikator dalam penerapan prosedur SMM ISO, yaitu *audit periodic*, mengikuti prosedur dan implementasi tindakan *korektif* dan *preventif*. Apabila perusahaan menerapkan 3 hal tersebut dengan baik, maka akan mempengaruhi budaya yang berkembang dalam instansi terkait, hal positif yang dilakukan secara terus menerus diatas akan memberikan dampak yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap budaya kualitas pada instansi. Penelitian yang dilakukan oleh (Hatane, 2011) menunjukkan bahwa Penerapan prosedur berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas. Berdasarkan dari hasil penelitian diatas, maka dapat ditarik hipotesis:

H<sub>3</sub>: Penerapan prosedur, berpengaruh positif signifikan terhadap budaya kualitas.

Perencanaan sertifikasi ISO 9001 terhadap kinerja karyawan.

Perencanaan sertifikasi ISO 9001 dapat dilakukan secara efektif melalui langkah-langkah; identifikasi aspek kualitas, kemudian mendokumentasikan, melakukan training mutu kepada karyawan dan pembuatan prosedur standar yang akan dijalankan perusahaan. Apabila perusahaan menerapkan 4 langkah diatas pada perusahaan, maka kinerja karyawan dinilai juga akan meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh (Hatane, 2011) menunjukkan bahwa Perencanaan sertifikasi ISO 9001 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari hasil penelitian dan logika diatas, maka dapat ditarik hipotesis:

H<sub>4</sub>: Perencanaan sertifikasi ISO 9001, berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Peningkatan komitmen organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi motivasi dan kualitas karyawan yang bekerja. Komitmen organisasi terhadap SMM ISO harus dapat dicerminkan oleh komitmen pegawai dari manajemen puncak, manajemen level menengah sampai kepada karyawan rendah dalam menerapkan klausul-klausul ISO yang sudah ditetapkan. Apabila komitmen organisasi bisa diterapkan disetiap level kepemimpinan, maka kinerja karyawan akan dinilai juga akan meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh (Amilin, Dewi, Rosita. 2008) menunjukkan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari hasil penelitian diatas, maka dapat ditarik hipotesis:

H<sub>5</sub>: Komitmen organisasi, berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penerapan prosedur terhadap kinerja karyawan.

Prosedur baru biasanya membuat karyawan harus merubah cara kerja yang telah bertahun-tahun dilakukan. Penerapan prosedur sebagai bentuk dari sebuah perubahan adalah selalu tidak mudah. Untuk membuat karyawan merubah cara kerja, atau melakukan sesuatu yang baru, yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah menanamkan kesadaran pada karyawan terkait tentang pentingnya perubahan dan menerapkan prosedur mutu yang ditetapkan. Ada 3 indikator dalam penerapan prosedur SMM ISO, yaitu *audit periodic*, mengikuti prosedur dan implementasi tindakan *korektif* dan *preventif*. Apabila perusahaan menerapkan 3 hal tersebut dengan baik, maka akan mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh (Walid Fajar, 2014) menunjukkan bahwa penerapan prosedur berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari hasil penelitian diatas, maka dapat ditarik hipotesis:

H<sub>6</sub>: Penerapan prosedur, berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya kualitas terhadap kinerja karyawan.

Dessler (1997), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Budaya organisasi berguna untuk menangani lingkungan internal dan eksternal organisasi, sehingga perlu ditanamkan di kalangan anggota organisasi untuk dapat mengadakan persepsi, berfikir dan merasakan pekerjaannya secara benar. Apabila karyawan diajak untuk menanamkan budaya organisasi dengan benar maka hasil pekerjaannya juga akan menjadi benar, dan kinerja karyawan akan meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh (Anton Hariyanto) menunjukkan bahwa Budaya kualitas signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari hasil penelitian diatas, maka dapat ditarik hipotesis:

H<sub>7</sub>: Budaya kualitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

## II. METODE PENELITIAN

### A. Objek dan subjek penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada PUSKESMAS Mantrijeron, sebagai unit pelayanan jasa yang menerapkan sistem manajemen mutu ISO sejak tahun 2005 dan telah beberapa kali mewakili kota Yogyakarta dalam lomba PUSKESMAS tingkat daerah maupun nasional.

Subjek pada penelitian ini adalah 54 karyawan PUSKESMAS Mantrijeron.

### B. Jenis data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berkaitan dengan Sistem manajemen mutu,

budaya kualitas dan kinerja karyawan. Data primer dari penelitian ini adalah jadwal kuesioner dari Pegawai PUSKESMAS Mantrijeron kota Yogyakarta.

### C. Teknik pengumpulan data

Penelitian ini menggunakan metode survei. Metode survei merupakan metode penelitian yang dilaksanakan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner disampaikan langsung oleh peneliti kepada responden dan dikembalikan lagi kepada peneliti. Cara penyebaran tersebut didasarkan pada teori yang menyatakan bahwa responden akan lebih memberikan respon yang berarti ketika mereka secara kontekstual berada di lingkungan yang sedang dievaluasi (Dablohker dkk, dalam Munjiati M., 2003). Responden dalam penelitian ini yaitu karyawan PUSKESMAS Mantrijeron kota Yogyakarta.

### D. Metode Analisis data

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghozali (2006), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerful (Ghozali, 2006), karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus 76 terdistribusi normal, sampe tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif.

#### 1. Statistik deskriptif.

Statistik deskriptif ditujukan untuk memberikan gambaran tentang demografi responden penelitian dan gambaran tentang variabel-variabel penelitian untuk mengetahui distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata (*mean*) kisaran aktual, penyimpangan baku (*standard deviation*), dan kecenderungan jawaban responden.

#### 2. Model pengukuran (outer model)

*Outer Model* merupakan model pengukuran untuk menilai validitas, parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability* dan *cronbach's alpha*) termasuk nilai  $R^2$  sebagai parameter ketepatan model prediksi (Hengky dan Imam Ghazali, 2102).

#### a. Uji validitas.

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score*) yang dihitung dengan smartPLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Model mempunyai *discriminant validity* yang cukup jika akar *average variance extracted (AVE)* untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Hengky dan Imam Ghazali, 2102) . Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara variabel lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Untuk lebih lengkapnya, parameter uji validitas dapat dilihat pada table.

Tabel 1. Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS

Uji Validitas	Parameter	Rule of Thumbs
Convergent	<i>Loading factor</i> <i>Average variance extracted (AVE)</i>	> 0,7 > 0,5
Discriminant	Akar AVE dan korelasi variabel laten <i>Cross loading</i>	Akar AVE > Korelasi variabel laten > 0,7 dalam satu variabel

#### b. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's alpha* harus lebih dari 0,6 dan nilai *composite reliability* harus lebih dari 0,7 (Hengky dan Imam Ghazali, 2102).

#### 3. Model Struktural (*inner model*)

Model struktural dalam smartPLS dievaluasi dengan menggunakan  $R^2$  untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* atau *t-value* tiap *path* untuk uji signifikan antar konstruk dalam model struktural. Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam

pengujian hipotesis. Adapun skor atau nilai T-statistik, harus lebih dari 1,96.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Karakteristik Responden

##### 1) Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel 2.1. KR Berdasarkan jenis kelamin

	Jumlah	Prosentase
Laki - laki	13	26%
Perempuan	37	74%
Total	50	100%

Data pada tabel Tabel 2.1 menunjukkan bahwa dari 50 orang responden mayoritas adalah perempuan, yaitu sebanyak 37 orang atau 74%, sedangkan laki-laki sebanyak 13 orang atau 26%. Hal itu menunjukkan bahwa mayoritas pegawai PUSKESMAS Mantrijeron adalah perempuan.

##### 2) Karakteristik responden berdasarkan pendidikan

Tabel 2.2. KR Berdasarkan pendidikan

	Jumlah	Prosentase
SMA/SMK	12	24%
D3	15	30%
S1	15	30%
S2	8	16%
TOTAL	50	100%

Data pada tabel 2.2 menunjukkan bahwa dari 50 orang responden mayoritas berpendidikan D3 dan S1, yaitu 15 orang atau 30%, baru pada kelompok kedua responden dengan tingkat pendidikan SMA dan SMK dengan jumlah 12 orang atau 24 %, kelompok terakhir atau paling sedikit adalah responden dengan tingkat pendidikan S2 yaitu 8 orang atau 16%. Terlihat bahwa lebih dari 70% responden memiliki pendidikan lebih dari SMA. Hal itu tentu mendukung bahwa responden mampu mengerti dan menjawab kuesioner dengan baik.

##### 3) Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

Tabel 2.3. KR Berdasarkan lama bekerja

	Jumlah	Prosentase
< 2 Tahun	7	14%
2 - 10 Tahun	27	54%
10 - 20 Tahun	6	12%
20 - 30 Tahun	10	20%
Total	50	100%

Data pada tabel 2.3 menunjukkan bahwa dari 50 orang responden, yang menunjukkan jumlah paling sedikit adalah karyawan yang memiliki masa kerja antara 10 – 20

tahun yaitu 6 orang atau 12%, sedangkan karyawan mayoritas adalah karyawan yang memiliki masa kerja antara 2 – 10 tahun yaitu 27 orang atau sebesar 54%. Maka dari itu jika dilihat dari lama bekerja yang lebih dari 2 tahun sebanyak 86%, sehingga responden sebagai pegawai sudah memiliki budaya kualitas yang terbentuk pada tempat bekerja.

#### B. Evaluasi Outer Model

##### 1) Uji Validitas

###### a) Loading factor

Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* di atas 0,7 terhadap konstruk yang dituju.

Tabel 3.1. KR Loading factor sebelum revisi

	Budaya Kualitas	Kinerja Karvawan	Komitmen Ornanisasi	Penerapan Prosedur	Perencanaan Sertifikasi ISO
BK1	0.795650				
BK2	0.899237				
BK3	0.863109				
BK4	0.480424				
BK5	0.244880				
BK6	0.092168				
BK7	0.921973				
BK8	0.868730				
BK9	0.846719				
KK1		0.879361			
KK2		0.849745			
KK3		0.512420			
KK4		0.775407			
KO1			0.964820		
KO2			0.952103		
KO3			0.858716		
PP1				0.883456	
PP2				0.880101	
PP3				0.924021	
PS1					0.945389
PS2					0.957524
PS3					0.886952
PS4					0.925872

Sumber: Lampiran 4, *Text Output PLS* (sebelum revisi)

Berdasarkan tabel 3.1 dapat disimpulkan bahwa ada empat item (indikator) yang tidak valid yaitu item BK4, BK5, BK6 dan KK3 karena nilai *loading factor* kurang dari 0,70 sedangkan item yang lain telah valid karena nilai *loadingfactor* di atas 0,70. Untuk analisis selanjutnya item BK4, BK5, BK6 dan KK3 harus dikeluarkan karena tidak valid.

Setelah diadakan revisi pengujian *outer model* maka didapatkan hasil bahwa semua item pernyataan telah valid yaitu dengan *loading factor* > 0,7.

###### b) Average Variance Extracted (AVE)

Untuk menilai validitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat *Average Variance Extracted* (AVE) dan membandingkan nilai akar AVE dengan nilai korelasi antar konstruk (*laten variable correlation*). Nilai AVE dan akar AVE untuk seluruh variabel ditunjukkan pada tabel 4.1, serta untuk nilai *laten variable correlation* ditunjukkan pada tabel 4.2.



Tabel 4.1. AVE dan Akar AVE

	AVE	Akar AVE
Budaya Kualitas	0.762445	0.87318
Kinerja Karyawan	0.740977	0.86080
Komitmen Organisasi	0.858196	0.92639
Penerapan Prosedur	0.802944	0.89607
Perencanaan Sertifikasi ISO	0.863610	0.92931

Sumber: Lampiran 5, Text Output PLS (setelah revisi)

Tabel 4.2. laten variable correlation

	Budaya Kualitas	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	Penerapan Prosedur	Perencanaan Sertifikasi ISO
Budaya Kualitas	1.000000				
Kinerja Karyawan	0.728591	1.000000			
Komitmen Organisasi	0.711903	0.463483	1.000000		
Penerapan Prosedur	0.634633	0.678849	0.480636	1.000000	
Perencanaan Sertifikasi ISO	0.679785	0.473898	0.606274	0.529172	1.000000

Sumber: Lampiran 5, Text Output PLS (setelah revisi)

Berdasarkan pada tabel 4.8 dan 4.9 dapat disimpulkan bahwa nilai akar AVE ternyata lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dan ini berarti semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*. Nilai AVE variabel Perencanaan sertifikasi (PS) pada tabel adalah 0.863610 sehingga nilai akarnya adalah sebesar 0.92931. Nilai tersebut lebih tinggi daripada korelasi antara variabel Perencanaan sertifikasi (PS) dengan variabel lainnya yaitu sebesar 0.529172 untuk Perencanaan sertifikasi (PS) dengan Penerapan Prosedur (PP), 0.606274 untuk PS dengan Komitmen Organisasi (KO), 0.473898 untuk PS dengan Kinerja Karyawan (KK) dan 0.679785 untuk PS dengan Budaya Kualitas (BK). Berarti model adalah baik, begitu pula dengan nilai akar AVE yang lain.

## 2. Uji Reliabilitas

### a) Composite Reliability

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Hasil *composite reliability* akan menunjukkan nilai yang memuaskan jika di atas 0,7. Nilai *composite reliability* pada output dapat dilihat pada tabel 5.1.

Tabel 5.1 Composite reliability

	Composite Reliability
Budaya Kualitas	0.950567
Kinerja Karyawan	0.894829
Komitmen Organisasi	0.947676
Penerapan Prosedur	0.924349
Perencanaan Sertifikasi ISO	0.961986

Sumber: Lampiran 5, Text Output PLS (setelah revisi)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua konstruk adalah di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria reliabilitas. Nilai *composite reliability* yang terendah adalah sebesar 0,894829 pada konstruk Kinerja Karyawan (KK), sedangkan nilai tertinggi sebesar 0,961986 pada konstruk Perencanaan Sertifikasi (PS).

### b) Cronbach's Alpha

Uji reliabilitas juga bisa diperkuat dengan *Cronbach's Alpha*, Hasil *Cronbach's Alpha* akan menunjukkan nilai yang memuaskan jika di atas 0,6, di mana output smartPLS dapat dilihat pada tabel 5.2.

Tabel 5.2 Cronbach's alpha

	Cronbachs Alpha
Budaya Kualitas	0.937382
Kinerja Karyawan	0.819655
Komitmen Organisasi	0.916008
Penerapan Prosedur	0.877169
Perencanaan Sertifikasi ISO	0.947185

Sumber: Lampiran 5, Text Output PLS (setelah revisi)

Pada tabel 5.2 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua konstruk berada di atas 0,6. Nilai terendah adalah sebesar 0,819655 pada Kinerja Karyawan (KK) dan nilai tertinggi adalah sebesar 0.947185 pada Perencanaan Sertifikasi (PS).

## C. Pengujian Inner Model

### 1. R-Square

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model struktural dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan smartPLS dapat ditunjukkan pada tabel 6.1.

Tabel 6.1 R-Square

	R Square
Budaya Kualitas	0.662560
Kinerja Karyawan	0.621487
Komitmen Organisasi	
Penerapan Prosedur	
Perencanaan Sertifikasi ISO	

Sumber: Lampiran 5, Text Output PLS (setelah revisi)

Tabel 6.1 menunjukkan bahwa nilai *R-square* variabel Budaya Kualitas (BO) adalah sebesar 0.662560. hal ini menunjukkan bahwa 66,256% perubahan variabel Budaya Kualitas (BK) dapat dijelaskan oleh perubahan variabel Komitmen Organisasi (KO), Penerapan Prosedur (PO) dan Perencanaan Sertifikasi (PS), sedangkan sisanya sebesar 33,744% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti. Nilai *R-square* untuk variabel Kinerja Karyawan (KK) adalah sebesar 0.621487. Hal ini berarti bahwa 62,1487% perubahan variabel Kinerja Karyawan (KK) dapat dijelaskan oleh perubahan variabel Budaya Kualitas (BK), Komitmen Organisasi (KO), Penerapan Prosedur (PO) dan Perencanaan Sertifikasi (PS), sedangkan 37,8513% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

## 2. Uji Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output path coefficient*. Nilai *output path coefficient* dapat dilihat pada tabel 7.1.

Tabel 7.1 Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (OSTERR)
Budaya Kualitas -> Kinerja Karyawan	0.623914	0.618142	0.194243	0.194243	3.212030
Komitmen Organisasi -> Budaya Kualitas	0.399937	0.406900	0.132137	0.132137	3.026684
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	-0.113585	-0.101098	0.187318	0.187318	0.606375
Penerapan Prosedur -> Budaya Kualitas	0.293058	0.287320	0.126105	0.126105	2.323920
Penerapan Prosedur -> Kinerja Karyawan	0.381551	0.373507	0.141197	0.141197	2.702248
Perencanaan Sertifikasi ISO -> Budaya Kualitas	0.282234	0.277447	0.134721	0.134721	2.094951
Perencanaan Sertifikasi ISO -> Kinerja Karyawan	-0.083271	-0.079584	0.163752	0.163752	0.508519

Sumber: Lampiran 5, *Text Output PLS* (setelah revisi)

a. Pengaruh Perencanaan Sertifikasi (PS) terhadap Budaya Organisasi (BK)  
Berdasarkan tabel 4.13, hubungan Perencanaan Sertifikasi (PS) dengan Budaya Kualitas (BK) adalah signifikan dengan T-statistik berada di atas 1,96 yaitu sebesar 2.094951. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0.282234 yang menunjukkan bahwa hubungan antara Perencanaan Sertifikasi (PS) dengan Budaya Kualitas (BK) adalah positif. Dengan demikian, hipotesis H1 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa

“Perencanaan sertifikasi ISO 9001 berpengaruh signifikan positif terhadap budaya kualitas.” diterima. Dari hasil ini disimpulkan bahwa semakin bagus atau semakin matang perencanaan sertifikasi ISO maka budaya kualitas juga akan semakin meningkat.

b. Pengaruh Komitmen Organisasi (KO) terhadap Budaya Kualitas (BK)

Berdasarkan tabel 4.13, hubungan Komitmen Organisasi (KO) dengan Budaya Kualitas (BK) adalah signifikan dengan T-statistik berada di atas 1,96 yaitu sebesar 3.026684. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0.399937 yang menunjukkan bahwa hubungan antara Komitmen Organisasi (KO) dengan Budaya Kualitas (BK) adalah positif. Dengan demikian, hipotesis H2 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap budaya kualitas.” diterima. Dari hasil ini disimpulkan bahwa semakin kuat komitmen sebuah organisasi maka budaya kualitas juga akan semakin meningkat.

c. Pengaruh Penerapan Prosedur (PP) terhadap Budaya Kualitas (BK)

Berdasarkan tabel 4.13, hubungan Penerapan Prosedur (PP) dengan Budaya Kualitas (BK) adalah signifikan dengan T-statistik berada di atas 1,96 yaitu sebesar 2.323920. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0.293058 yang menunjukkan bahwa hubungan antara Penerapan Prosedur (PP) dengan Budaya Kualitas (BO) adalah positif. Dengan demikian, hipotesis H3 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Penerapan prosedur berpengaruh signifikan positif terhadap budaya kualitas.” diterima. Dari hasil ini disimpulkan bahwa semakin baik penerapan prosedur sebuah organisasi maka budaya kualitas juga akan semakin meningkat.

d. Pengaruh Perencanaan Sertifikasi (PS) terhadap Kinerja Karyawan (KK)

Berdasarkan tabel 4.13, hubungan Perencanaan Sertifikasi (PS) dengan Kinerja Karyawan (KK) adalah tidak signifikan dengan T-statistik berada di bawah 1,96 yaitu sebesar 0.508519. Nilai *original sample estimate* adalah negatif yaitu sebesar -0.083271 yang menunjukkan bahwa hubungan antara Perencanaan Sertifikasi (PS) dengan Kinerja Karyawan (KK) adalah Negatif. Dengan demikian, hipotesis H4 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Perencanaan Sertifikasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan.” Tidak diterima.

e. Pengaruh Komitmen Organisasi (KO) terhadap Kinerja Karyawan (KK)

Berdasarkan tabel 4.13, hubungan Komitmen Organisasi (KO) dengan Kinerja Karyawan (KK) adalah tidak signifikan dengan T-statistik berada di bawah 1,96 yaitu sebesar 0.606375. Nilai *original sample estimate* adalah negatif yaitu sebesar -0.113585 yang menunjukkan bahwa hubungan antara Komitmen Organisasi (KO) dengan Kinerja Karyawan (KK) adalah Negatif. Dengan

demikian, hipotesis H5 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Perencanaan Sertifikasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan.” Tidak diterima.

f. Pengaruh Penerapan Prosedur (PP) terhadap Kinerja Karyawan (KK)

Berdasarkan tabel 4.13, hubungan Penerapan Prosedur (PP) dengan Kinerja Karyawan (KK) adalah signifikan dengan T-statistik berada di atas 1,96 yaitu sebesar 2.702248. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0.38155 yang menunjukkan bahwa hubungan antara Penerapan Prosedur (PP) dengan Kinerja Karyawan (KK) adalah positif. Dengan demikian, hipotesis H6 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Penerapan prosedur berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan.” diterima. Dari hasil ini disimpulkan bahwa semakin baik penerapan prosedur sebuah organisasi maka Kinerja Karyawan juga akan semakin meningkat.

g. Pengaruh Budaya Kualitas (BK) terhadap Kinerja Karyawan (KK)

Berdasarkan tabel 4.13, hubungan Budaya Kualitas (BK) dengan Kinerja Karyawan (KK) adalah signifikan dengan T-statistik berada di atas 1,96 yaitu sebesar 3.212030. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0.623914 yang menunjukkan bahwa hubungan antara Budaya Kualitas (BK) dengan Kinerja Karyawan (KK) adalah positif. Dengan demikian, hipotesis H7 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Budaya Kualitas berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan.” diterima. Dari hasil ini disimpulkan bahwa semakin baik Budaya Kualitas sebuah organisasi maka Kinerja Karyawan juga akan semakin meningkat.

#### IV. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh sistem manajemen mutu ISO terhadap kinerja karyawan melalui budaya kualitas organisasi pada Puskesmas Mantrijeron, Yogyakarta. Variabel atau konstruk yang digunakan dalam penelitian ini yaitu perencanaan sertifikasi (PS), Komitmen organisasi (KO), penerapan prosedur (PP), budaya kualitas (BK) dan kinerja karyawan (KK). Penelitian ini menggunakan *partial least square* (PLS) dalam menganalisis hubungan antar variabel. Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Perencanaan Sertifikasi (PS) berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Budaya Kualitas (BK). Dengan demikian, hipotesis H1 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Perencanaan sertifikasi ISO 9001 berpengaruh signifikan positif terhadap budaya kualitas.” diterima. Hasil ini disimpulkan bahwa semakin bagus atau semakin matang perencanaan sertifikasi ISO maka budaya kualitas juga akan semakin meningkat.

Komitmen organisasi (KO) berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap budaya kualitas (BK).

Dengan demikian, hipotesis H2 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap budaya kualitas.” diterima. Hasil ini disimpulkan bahwa semakin kuat komitmen sebuah organisasi maka budaya kualitas juga akan semakin meningkat.

Penerapan prosedur (PP) berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap budaya kualitas (BK). Dengan demikian, hipotesis H3 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Penerapan prosedur berpengaruh signifikan positif terhadap budaya kualitas.” diterima. Hasil ini disimpulkan bahwa semakin baik penerapan prosedur sebuah organisasi maka budaya kualitas juga akan semakin meningkat.

Perencanaan sertifikasi (PS) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (KK). Hipotesis H4 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Perencanaan Sertifikasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan.” Tidak diterima.

Komitmen organisasi (KO) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (KK). Hipotesis H5 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Perencanaan Sertifikasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan.” Tidak diterima.

Penerapan prosedur (PP) berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (KK). Hipotesis H6 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Penerapan prosedur berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan.” diterima. Kesimpulannya adalah bahwa semakin baik penerapan prosedur sebuah organisasi maka Kinerja Karyawan juga akan semakin meningkat.

Budaya kualitas (BK) berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (KK). Hipotesis H7 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Budaya Kualitas berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan.” diterima. Kesimpulannya adalah bahwa semakin baik Budaya Kualitas sebuah organisasi maka Kinerja Karyawan juga akan semakin meningkat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Jakarta: Rineka Cipta.
- Boiral, O. 2003. ISO 9000: Outside the Iron Cage. *Organization Science*, 14(6): 720:737.
- Briscoe, J.A., Fawcett, S.E. & Todd, R.H. 2005. The Implementation and Impact of ISO 9000 Among Small Manufacturing Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 43(3): 309-330.
- Brown, A. 1994. *The Quality Management Research Unit Industry Experience with ISO 9000*. Paper presented at the second National Research Conference on Quality Management, Australia.
- Dale, B.G. 2003. *Developing, Introducing and Sustaining TQM*.

(<http://www.blackwellpublishing.com>, diakses 17 Oktober 2010).

Dessler, G. 1997. *Human Resource Management*. Seventh Edition. New Jersey: Prentice-Hall.

Donnelly, J.H., Gibson, I. 1994. *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Edisi Kelima. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Elly, T. 2005. *Pemodelan Quality Culture dan Organizational Climate pada Perusahaan Kontraktor*. Tesis tidak dipublikasikan. Surabaya: Universitas Kristen Petra.

Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modelling*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Gaspersz, V. 2005. *Manajemen Kualitas*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.

Gingele, J., Childe, S.J. & Miles, M.E. 2002. A Modelling Technique for Reengineering Business Processes Controlled by ISO 9001, *Computers in Industry*, 49(3): 236-251.

Hakikat budaya organisasi. Pada tanggal 24 November 2015, pukul 17.34. <http://digilib.unpas.ac.id/files/disk1/56/jbptunpaspp-gdl-isianugraha-2751-2-babii.pdf>

Hatane Samuel, 2011, Pengaruh sistem manajemen mutu iso terhadap kinerja karyawan melalui budaya kualitas pada PT. Otsuka, malang.

Hair, J.F., Black, W.C., Babib, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. 2006. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Education.

Hardjosoedarmo, S. 2004. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Hellriegel, D. & Slocum. 1992. *Management*. Sixth Edition. Boston: Addison Wesley Publishing Company.

Hengky Latan & Imam Ghazali. 2011. Konsep, teknik dan aplikasi smart PLS 2.0 m3

Johnson, J. J. 2000. Differences in Supervisor Non Supervisor Perception of Quality Culture and Organizational Climate. *Public Personnel Management*, 29(1): 25-44.

Kerzner, H. 1995, *Project Management*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Kekale, T. 1999. The Effects of Organizational Culture on Successes and Failures Implementation of Some Total Quality Management Approach. *Bristol Business School Teaching and Research Review*, 1(1): 1-15.

Kujala, J. & Ullrank, P. 2004. *Total Quality Management as a Cultural Phenomenon*. (<http://www.asq.org>, diakses 10 Oktober 2005).

Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK). 2005. *Panduan Penerapan Manajemen Mutu ISO 9001:2000*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Mei Feng, T., Terziovski, M. & Samson, D. 2006. Relationship of ISO 9001:2000 Quality System Certification with Operational and Business Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(1): 22-37.

Metri, B.A. 2005. TQM Critical Success Factors for Construction Firms. *Management*, 10(2): 61-72.

Moeljono, D. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta:

Molan, B. 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Prenhallindo.

Nasution, M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Nurjanah. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja*. Tesis tidak dipublikasikan. Semarang: Universitas Diponegoro.

Novitasari, A., Nyoman, N. 2003. *Pengaruh Stress Kerja terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan PT. H.M Sampoerna*. Tesis tidak dipublikasikan. Surabaya: Universitas Airlangga.

Parncharoen, C., Girardi, A. & Entekin, L. 2005. The Impact of Cultural Values on the Successful Implementation of Total Quality Management: A Comparison between the Australian and Thai Models. *Total Quality Management*, 5(1): 597-609.

Pengertian dan sejarah ISO 9001. Pada tanggal 13 Juni 2015, pukul 20.00.

<http://www.pendidikanekonomi.com/2012/10/pengetahuan-dan-sejarah-iso-9001.html>

Pengertian ISO 9001, menurut para ahli. Pada tanggal 15 Juni 2015, pukul 20.00  
<http://www.konsultank3.com/training/pengertian-iso-9000-menurut-ahli.html>

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Pada tanggal 13 Juni 2015, pukul 20.00.  
<http://blogharalazmi.blogspot.com/2012/06/komitmen-organisasi.html>

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Pada tanggal 13 Juni 2015, pukul 20.00.  
<http://shandy-06shihab.blogspot.com/2010/05/budaya-organisasi.html>

Rivai, V. & Basri, M.F.A. 2005. *Performance Appraisal, Sistem Penilaian Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Russel, B. & John, H. 1993. *Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill.

Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior*. Tenth Edition. Singapore: Prentice Hall.

Setiawan, W. 2006. *Pengaruh Implementasi Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya Kualitas*. Tesis tidak dipublikasikan. Malang: Universitas Brawijaya.

Solimun. 2009. *Structural Equation Modeling LISREL dan Amos*. Malang: Fakultas MIPA Universitas Brawijaya.

Stoner, J.A.F., Freeman, R., Edward, G. & Gilbert, R. 1995. *Management*. Sixth Edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Sutoyo. 2006. *Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Brantas Abhi-praya Wilayah I Medan*. Tesis tidak dipublikasikan. Medan: Universitas Sumatera Utara.

Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.

Taliziduhu, N. 2007. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.

Thaheer, H. 2005. *Sistem Manajemen HACCP*. Jakarta: Bumi Aksara.

Tjiptono, F. & Diana, A. 2003. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Penerbit Andi.