

# Implikasi Penerapan Sistem Manajemen Mutu terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi

Rizki Ismaini<sup>a</sup> dan Hendra Gunawan<sup>b,\*</sup>

<sup>a</sup>*Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Batam, kiki.ismaini@gmail.com, Indonesia*

<sup>b</sup>*Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Batam, hendra@polibatam.ac.id, Indonesia*

**Abstract.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi dengan objek perusahaan manufaktur sejumlah 157 perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kuesioner sebagai alat pengumpul data utama yang disebar kepada karyawan level menengah sebanyak 400 responden yang dipilih secara acak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari sistem manajemen mutu ISO 9001 terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh sistem manajemen mutu ISO 9001, namun demikian penelitian ini sulit mendapat dukungan dari pihak perusahaan, sehingga peneliti selanjutnya agar lebih menyakinkan perusahaan untuk dapat bekerja sama.

Keywords: ISO 9001, sistem manajemen mutu, kinerja karyawan, budaya organisasi

## Pendahuluan

Persaingan pasar global menuntut perusahaan untuk terus berinovasi dalam meningkatkan pelayanannya. Berbagai aspek menjadi dasar bagi perusahaan guna meningkatkan mutu baik dari segi pelayanan maupun produk yang ditawarkan (Crosby, 1979). Suatu organisasi yang melibatkan banyak orang tentu harus memiliki tugas, aturan, dan prosedur tertulis guna mempermudah aktifitas dan kegiatan di dalam organisasi. Hal ini akan sangat membantu semua karyawan perusahaan tidak hanya melakukan tugasnya, tetapi juga memastikan waktu, modal, dan sumber-sumber perusahaan digunakan secara efisien.

Sistem manajemen mutu dapat lebih memastikan pelaksanaan dari setiap proses bisnis dan tanggung jawab setiap orang terdefinisi secara jelas. Salah satu sistem manajemen mutu yang sangat banyak digunakan perusahaan adalah sistem manajemen mutu ISO 9001. Standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 merupakan standar berkualifikasi internasional yang berisi tentang persyaratan yang harus dipenuhi oleh

sebuah perusahaan jika perusahaan ingin menunjukkan bahwa sistem manajemen perusahaan memiliki kemampuan untuk memenuhi keinginan pelanggan yang sesuai dengan bidang mutu, baik mutu produk maupun proses guna mencapai kepuasan pelanggan. Lebih dari satu juta perusahaan dan organisasi menggunakan sistem manajemen mutu ISO 9001 (Priede, 2012). Sistem manajemen mutu ISO 9001 dapat meningkatkan performa organisasi dan moral karyawan melalui sistem kerja yang baik dan konsisten (Sucofindo, 2011). Performa organisasi tersebut memberikan dampak kepada budaya organisasi baik jangka panjang maupun jangka pendek.

Perusahaan melakukan implementasi dan evaluasi lanjut dari beberapa prosedur mutu yang belum diimplementasikan di dalam perusahaan sehingga prosedur mutu yang telah dirancang akan berfungsi secara optimal bagi perusahaan dan bermanfaat dalam jangka panjang bagi perusahaan (Soegiono et al., 2013). Sistem manajemen mutu ISO 9001 dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan budaya organisasi. Kinerja karyawan menjadi acuan utama

---

\*Corresponding author. E-mail: hendra@polibatam.ac.id

dalam membentuk suatu sistem. Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, untuk kerja atau penampilan kerja (Rahadi, 2010). Meningkatnya mutu kinerja secara berkelanjutan maka kualitas kinerja keseluruhan akan sangat berdampak kepada pangsa pasar dan konsumen. Penerapan standar sistem manajemen mutu ISO 9001 memberikan manfaat yang besar dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi dalam upaya mewujudkan pelayanan yang prima kepada pelanggan, masyarakat, dan mitra kerja (Soegiono et al., 2013).

Kualitas budaya dipertimbangkan sebagai salah satu hal yang terpenting sebagai indikator keberhasilan penerapan sistem manajemen mutu ISO terhadap kinerja perusahaan yang terukur pada kinerja karyawan (Semuel & Zulkarnain, 2011). Budaya di dalam sebuah organisasi sangat erat kaitannya dengan perusahaan. Seluruh kebiasaan yang terjadi di internal perusahaan bisa menjadi budaya di perusahaan itu sendiri. Persaingan global dan yang sangat pesat memacu perusahaan untuk mengembangkan program manajemen yang dapat meningkatkan kompetisi bersaing. Dampak budaya organisasi juga sangat berkaitan dengan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat merupakan hasil dari penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang di dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya (Soedjono, 2005).

Batam merupakan salah satu kota yang banyak diminati investor-investor baik dalam negeri maupun investor asing. Ribuan perusahaan asing dan domestik membanjiri Kota Batam. Perusahaan berlomba-lomba menarik *customer* dengan berbagai cara. Salah satunya adalah dengan menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001. Pelanggan yang semakin pintar dan selektif dalam membeli produk atau jasa akan melihat berbagai aspek yang akan menguntungkan mereka sebagai konsumen. Sikap yang selektif dan kritis dari pelanggan dalam memilih produk sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka, menjadikan perusahaan dituntut untuk selalu menghasilkan produk-produk yang bermutu agar tidak ditinggalkan oleh pelanggannya (Budihardja & Indryani, 2010).

Penelitian tentang penerapan sistem manajemen mutu di perusahaan yang berkaitan dengan kinerja karyawan dan budaya organisasi di Indonesia khususnya Batam saat ini sangat minim. Faktor ini bisa disebabkan setiap perusahaan memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Contoh perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang pembuatan kapal, manufaktur pipa, dan lainnya. Tidak hanya itu, pengaruh penerapan sistem manajemen mutu ISO

terhadap perusahaan berpengaruh kepada kinerja karyawan dan perusahaan. Terdapat pengaruh yang positif yang signifikan antara sistem manajemen mutu ISO 9001 terhadap kinerja karyawan (Supriyadi & H, 2012). Perusahaan yang telah menggunakan Sistem Manajemen Mutu ISO akan lebih cenderung meningkatkan mutu, baik dari segi kinerja karyawan maupun budaya organisasi perusahaan, seperti yang telah dijelaskan pada penelitian sebelumnya bahwa penerapan ISO 9001 mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan melalui budaya kualitas perusahaan sebagai mediasinya (Semuel & Zulkarnain, 2011).

## Kajian Literatur

### *Sistem manajemen mutu ISO 9001*

Sistem manajemen mutu ISO 9001 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen kualitas yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang dan/atau jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan (Gaspersz, 2001). Sistem manajemen mutu ISO memiliki efek yang menguntungkan pada hasil proses, menurunkannya tingkat ketidaksesuaian dan meningkatkan kontrol manajemen (Dale, 2007). Proses peningkatan kualitas menggambarkan 14 langkah pendekatan yang terdiri dari kegiatan yang merupakan tanggung jawab dari manajemen puncak, tetapi juga melibatkan karyawan yaitu komitmen manajemen; peningkatan kualitas tim; pengukuran kualitas; biaya evaluasi kualitas; kesadaran kualitas; tindakan perbaikan; membentuk komite *ad hoc* untuk program *zero defects*; pelatihan pengawas; *zero defect* atau nol cacat; menetapkan tujuan; penghapusan kesalahan penyebab; pengakuan; kualitas dewan; dan perbaikan berkelanjutan (Crosby, 1979).

Manfaat penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 di perusahaan adalah meningkatkan kepercayaan pelanggan; meningkatkan citra dan daya saing perusahaan; meningkatkan peluang untuk masuk pasar global; meningkatkan performa organisasi (produktivitas, efisiensi, dan efektivitas operasional); meningkatkan moral karyawan melalui sistem kerja yang baik dan konsisten; dan memberikan rekomendasi terhadap perbaikan sistem organisasi secara kontinu (Sucofindo, 2011).

### Kinerja karyawan

Kinerja berkaitan dengan pekerjaan dan juga tentang hasil yang dicapai, didefinisikan sebagai *outcome* dari pekerjaan karena memberikan hubungan yang kuat dengan tujuan strategis perusahaan, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi (Dharma, 2007). Sistem manajemen terdiri atas proses mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan atas kinerja karyawan (Rahadi, 2010).

Menurut Gunawan dan Amalia (2015), kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor tindakan diri sendiri dan faktor tindakan eksternal. Faktor-faktor yang ada di posisi diri sendiri adalah kompetensi, keterampilan, pengetahuan, motivasi, sikap dan pengalaman. Faktor eksternal merupakan pengelola kantor organisasi lingkungan, termasuk pengawasan, komunikasi, pelatihan dan penilaian kinerja dalam suatu organisasi. Produktivitas manusia memiliki peran utama untuk menentukan keberhasilan perusahaan. Produktivitas manusia yang sering disebut sebagai sikap mental selalu berpandangan bahwa hari ini lebih baik dari kemarin dan besok.

### Budaya organisasi

Budaya organisasi berkembang dalam cara-cara yang berbeda, dalam prosesnya melibatkan langkah-langkah berikut ini: Pertama, seseorang (pendiri) punya ide untuk perusahaan baru. Kedua, memiliki persamaan visi dengan pendirinya yang menjadikan semua kelompok inti itu yakin bahwa ide tersebut bagus, dapat berjalan, berisiko, berharga dalam investasi waktu, dan uang. Ketiga, kelompok inti yang ada mulai bertindak secara konkret untuk menciptakan organisasi dengan mencari dana, memperoleh hak paten, badan hukum, menentukan tempat, bangunan, dan lain sebagainya. Keempat, pada titik ini, orang lain masuk ke organisasi dan sejarah pun dimulai (Luthans, 2006).

### Hipotesis

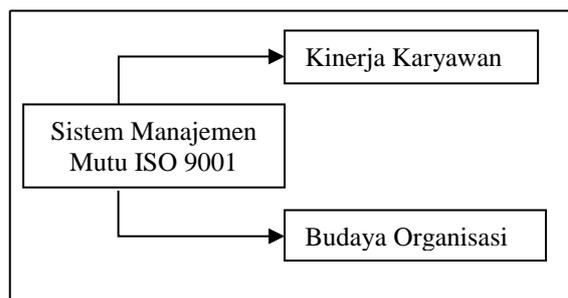
Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan melalui budaya kualitas perusahaan sebagai mediasinya, dengan demikian pengaruh penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 terhadap kinerja karyawan memiliki dampak yang sangat baik bagi perusahaan, karena dengan menggunakan sistem manajemen mutu, perusahaan harus berupaya terus

menerus dalam mengembangkan mutu dan kualitas perusahaan (Semuel & Zulkarnain, 2011). Pernyataan ini diperkuat dengan pernyataan empiris bahwa perusahaan yang terlibat dalam pengimplementasian ISO 9001 cukup memberikan dampak yang positif bagi perusahaan terhadap prosedur mutu, instruksi kerja dan catatan lainnya (Soegiono et al. 2013).

Budaya organisasi mencerminkan sebuah perusahaan. Perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang baik akan mencerminkan karyawan dan manajemen yang baik pula. Sistem manajemen mutu ISO 9001 sering menjadikan peran penting sebuah perusahaan. Sistem manajemen mutu ISO 9001 merupakan penerapan manajemen mutu secara internasional yang berdasarkan pada kepuasan pelanggan. Berdasarkan kajian pustaka yang telah dipaparkan di atas dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 berpengaruh pada kinerja karyawan

H2: Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 berpengaruh terhadap budaya organisasi



Gambar 1. Model Penelitian

### Metode Penelitian

Tipe skala pengukuran data yang digunakan adalah skala interval dengan menggunakan skala likert 5 poin, yaitu sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S), dan sangat setuju (SS). Sistem manajemen mutu ISO 9001 diukur dengan indikator perencanaan sertifikasi ISO 9001, identifikasi aspek-aspek kualitas, penetapan dokumentasi dikelola dengan baik, pelatihan peningkatan kualitas, sosialisai prosedur dan kebijakan perusahaan, komitmen perusahaan, dukungan dan fasilitas bagi upaya peningkatan kualitas oleh berbagai elemen perusahaan, implementasi prosedur, audit kualitas selalu dilakukan, setiap elemen perusahaan mematuhi

prosedur perusahaan, menerapkan *corrective* dan *preventive action* dalam memecahkan masalah.

Variabel kinerja karyawan diukur dengan indikator kualitas kerja sesuai dengan standar perusahaan, pencapaian kuantitas atau target kerja, efisiensi waktu kerja, dan disiplin kerja dan bekerja sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan. Indikator yang digunakan pada variabel budaya organisasi adalah dukungan pimpinan perusahaan dalam peningkatan kualitas, strategi yang baik dalam pelaksanaan peningkatan kualitas, proses efektif untuk menangani keluhan pelanggan, evaluasi terhadap pelatihan yang telah dilakukan oleh tenaga kerja, kualitas pekerjaan karyawan, penghargaan terhadap tenaga kerja yang mampu melakukan perbaikan kualitas, pemberdayaan tenaga kerja dalam setiap masalah yang ada di lingkungan kerjanya, tenaga kerja dilibatkan dalam anggota tim untuk melakukan perbaikan kualitas, dan program aktivitas kerja agar pekerjaan yang dilakukan dapat sesuai keinginan pelanggan.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur yang ada di Batam, dengan objek karyawan tingkat manajemen yang berjumlah 9.426 orang karyawan dan sebanyak 400 karyawan ditetapkan sebagai responden dengan menggunakan rumus slovin. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan menetapkan kriteria yaitu perusahaan yang telah terakreditasi sistem manajemen mutu ISO 9001 dan koresponden merupakan karyawan perusahaan pada level manajemen.

## Pembahasan

Butir pernyataan kuesioner dalam penelitian ini dinyatakan reliabel karena nilai *alpha-Cronbach* masing-masing variabel penelitian, yang ditunjukkan pada Tabel 1 lebih besar dari 0,60.

Tabel 1  
Hasil Pengujian Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach Alpha
1	Sistem Manajemen Mutu	0,789
2	Kinerja Karyawan	0,927
3	Budaya Organisasi	0,743

Analisis regresi sederhana digunakan untuk menganalisis bagaimana pengaruh sistem manajemen mutu ISO 9001 terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi. Model persamaan regresi dinyatakan sebagai berikut:

$$KK = a + b SMM + e... (I)$$

$$BO = a + b SMM + e... (I)$$

Keterangan:

KK = Kinerja karyawan

BO = Budaya Organisasi

SMM = Sistem manajemen mutu ISO 9001

a = konstanta

b = koefisien regresi

Tabel 2  
Analisis Regresi Model 1

Variabel	R square	T	Sig.
Kinerja karyawan	0,000	0,971	0,332

Berdasarkan Tabel 2, hasil uji regresi linear sederhana pada variabel kinerja karyawan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 0,971 dengan signifikansi sebesar 0,332 (sig. 0,05). Nilai *adjusted R square* sebesar 0,000. Hal ini berarti kinerja karyawan tidak dapat dipengaruhi atau didukung oleh variabel sistem manajemen mutu ISO 9001.

Tabel 3  
Analisis Regresi Model 2

Variabel	R square	T	Sig.
Budaya organisasi	0,27	3,485	0,001

Berdasarkan Tabel 3, nilai signifikansi  $H_2$   $0,001 < 0,05$ , artinya  $H_2$  didukung, yang berarti hipotesis dua terdukung secara signifikan antara variabel sistem manajemen mutu ISO 9001 terhadap budaya organisasi. Hasil uji yang ditunjukkan pada hasil uji-t terhadap koefisien regresi sederhana sebesar 0,172 dengan nilai signifikan lebih besar dari 0,05 yaitu sebesar 3,485, yang berarti secara statistik pengaruh variabel sistem manajemen mutu ISO 9001 terhadap budaya organisasi sebesar 17,2%, sedangkan sebesar 82,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dapat diterima.

## Kesimpulan

Penelitian ini mencoba untuk meneliti mengenai pengaruh sistem manajemen mutu ISO 9001 terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi pada perusahaan manufaktur yang ada di Batam. Berdasarkan uraian dan penjelasan yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat

ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh sistem manajemen mutu ISO 9001 pada perusahaan manufaktur yang berada di Batam. Meningkatnya kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh sistem manajemen mutu, melainkan oleh faktor lainnya.

Sistem manajemen mutu ISO 9001 memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi pada perusahaan yang berada di Batam. Semakin berkualitas sebuah perusahaan baik dari segi sistem memberikan dampak yang positif terhadap perkembangan budaya organisasi sebuah perusahaan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil penelitian, antara lain penelitian ini tidak menggunakan teknik wawancara sehingga pengumpulan data hanya berdasarkan hasil yang telah terkumpul berdasarkan kuesioner tertulis yang telah disebar kepada koresponden. Pengumpulan data perusahaan yang memiliki sertifikasi sistem manajemen mutu ISO 9001 dilakukan peneliti melalui *interview by phone* untuk memastikan perusahaan mana saja yang memiliki sertifikasi sistem manajemen mutu ISO 9001, namun banyak dari perusahaan manufaktur yang ada di Batam tidak memberikan informasi tersebut dikarenakan dianggap sebagai rahasia perusahaan. Berbagai perusahaan yang ada di Batam yang bergerak di bidang manufaktur, diantaranya tidak memperbolehkan dilakukan penelitian di perusahaan tersebut dengan berbagai alasan.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lainnya seperti pelayanan perusahaan, gaya kepemimpinan dan implementasi prosedur. Pemilihan waktu dan koresponden yang baik dalam menyebarkan kuesioner. Hal ini dapat memberikan dampak pelengkap kepada penelitian ini.

## References

- Budihardja, S., & Indryani, R. (2010). Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu Terhadap Biaya Mutu pada Proyek Kontruksi Gedung di Surabaya. *ITS Undergraduate*.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: Mc Graw-Hill Companies.
- Dale, B. G. (2007). *Managing Quality*. USA: Blackwell Publishing.
- Dharma, C. (2007). Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 terhadap Peningkatan Kinerja pada PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatra Utara. *Research Gate*.
- Gaspersz, V. (2001). *ISO 9001:2000 and Continual Quality Improvement*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gunawan, H., & Amalia, R. (2015). Wages and Employees Performance: The Quality of Work Life as Moderator. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1S), 349-353.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (Edisi 10 ed.). (V. A. Yuwono, S. Purwanti, T. A. Prabawati, & W. Rosari, Trans.) Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Priede, J. (2012). Implementation of Quality Management System ISO 9001 in the World and its Strategic Necessity. *Science Direct*, 1466-1475.
- Rahadi, D. R. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.
- Semuel, H., & Zulkarnain, J. (2011). Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas Perusahaan (Studi Kasus PT. Otsuka Indonesia Malang). *Manajemen dan Kewirausahaan*, 13(2): 162-176.
- Soedjono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7(1): 22-47.
- Soegiono, M. R., Rosiawan, M., & Sari, Y. (2013). Perancangan Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di PT Welling Jaya Sejati Industrial, Gresik. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 2(1).
- Sucofindo. (2011). Retrieved Februari 4, 2015, from [sucofindo.co.id](http://sucofindo.co.id).
- Supriyadi, E., & H, S. (2012). Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Sedayu Bantul.