

Pengaruh Karakteristik Individu Karyawan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Implementasi SMM ISO 9001 Melalui Komitmen Organisasi (Studi kasus pada PT PCM Depok)

The Effect of Employee Individual Characteristics and Leadership Styles on the Effectiveness of Implementation ISO 9001 Through Organizational Commitments

Agung Suryadari^{1*}, Hartisari Hardjomidjojo^{2*}, dan Fransiska Zakaria^{3*}

¹ Program Magister Pengembangan Industri Kecil Menengah, Sekolah Pascasarjana IPB

² Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fateta IPB

³ Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan, Fateta IPB

*Jl. Kamper Kampus IPB Darmaga Bogor 16680

ABSTRAK

PT PCM adalah salah satu perusahaan swasta kelas menengah di kota Depok yang bergerak pada bidang industri manufaktur pembuat *mold* dan injeksi produk berbahan baku plastik. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1983 dengan personel sebanyak lima orang dan kini berjumlah kurang lebih 235 orang. Bentuk layanan perusahaan pada pelanggan adalah sebagai pemasok bagi beberapa industri otomotif, elektronik, instrumen listrik dan komponen produk plastik lainnya. PT PCM sendiri telah mendapat pengakuan dan memperoleh sertifikat ISO 9001:1994 pada tahun 1998 kemudian ditingkatkan ke versi ISO 9001:2000, ISO 9001:2008 dan terakhir ISO 9001:2015, namun sejauh ini masih ada beberapa sasaran mutu perusahaan yang sulit dicapai. Berdasarkan pra survei peneliti dan data sekunder di PT PCM diperoleh data bahwa hal ini disebabkan, adanya faktor karakteristik individu dari karyawan dan gaya kepemimpinan yang belum mendukung sepenuhnya terhadap implementasi ISO 9001. Tujuan penelitian ini membuktikan karakteristik individu karyawan dan gaya kepemimpinan melalui komitmen organisasi dapat memberi pengaruh pada efektivitas implementasi ISO 9001 di perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan analisa regresi linear berganda yang diolah dengan bantuan *software* SPSS Ver.22. Teknik pengumpulan data menggunakan (1) Angket, (2) Interview, (3) Observasi, (4) Dokumentasi, dan (5) Forum Grup Diskusi. Hasil analisis data menunjukkan bahwa dari persamaan regresi linear berganda dan analisa jalur (*path analysis*) yang dikembangkan dalam penelitian pengaruh karakteristik individu dan gaya kepemimpinan melalui komitmen organisasi kurang memberi pengaruh nyata terhadap efektivitas implementasi ISO 9001 (Y2) di PT PCM, dimana nilai koefisien jalur untuk efektivitas ISO melalui komitmen organisasi hanya 2,1% dan 2,7%, sedangkan pengaruh terbesar adalah tanpa melalui komitmen organisasi dengan nilai koefisien jalur 31,6% dan 32,1%.

Kata kunci: efektivitas, gaya kepemimpinan, karakteristik individu, komitmen organisasi, ISO 9001: 2015

ABSTRACT

PT PCM is a middle-class private company in the city of Depok that is engaged in the manufacturing industry for the manufacture of molds and injection products made from plastic raw materials. This company was founded in 1983 with a total of five personnel and now there are approximately 235 people. The company's service to customers is as a supplier for several automotive, electronics, electrical instruments and other plastic product components. PT PCM itself has received recognition and obtained an ISO 9001: 1994 certificate in 1998 and was later upgraded to ISO 9001: 2000, ISO 9001: 2008 and finally ISO 9001: 2015, but so far there are still some company quality targets that are difficult to achieve. Based on the pre survey of researchers and secondary data in PT PCM, it was obtained data that this was caused by the existence of individual characteristics factors of employees and leadership styles that did not fully support the implementation of ISO 9001. The purpose of this study was to prove whether the individual

^{*}) Korespondensi:

Jl. Yupiter III RT. 03/09 Nanggewer Mekar, Cibinong, Kabupaten Bogor, Jawa Barat, 16912; email: asuryadari@gmail.com

characteristics of employees and leadership styles through Organizational commitment can influence the effectiveness of ISO 9001 implementation in the company. The method used in this research is descriptive method, multiple linear regression analysis and path analysis that is processed with the help of SPSS Ver.22 software. Data collection techniques are using (1) Questionnaire, (2) Interview, (3) Observation, (4) Documentation, and (5) Discussion Group Forums. The results of the data analysis show that the multiple linear regression equation and path analysis developed in the study of the influence of individual characteristics (Xa) and leadership style (Xb) through organizational commitment (Y1) less give a real influence on the effectiveness of the implementation of ISO 9001 (Y2) at PT PCM, where the path coefficient for ISO effectiveness through organizational commitment is only 2.1% and 2.7%, while the greatest effect is without going through organizational commitment with value path coefficient 31.6% and 32.1%.

Key words: effectiveness, individual characteristics, ISO 9001:2015, leadership style, organizational commitment

PENDAHULUAN

Mengadopsi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001 adalah sebuah keputusan strategis bagi suatu organisasi untuk peningkatan kinerja dan memberikan dasar kuat untuk inisiatif perbaikan berkelanjutan. Manfaat utama yang diperoleh organisasi pengadopsi SMM tersebut dapat dikelompokkan kedalam manfaat yang bersifat internal dan eksternal (Purnama, 2005). Manfaat internal merupakan manfaat yang dirasakan dan dilihat dalam lingkup internal organisasi, meliputi kesadaran terhadap masalah mutu semakin besar, prosedur terdokumentasi semakin baik, pertanggungjawaban pekerjaan semakin jelas, membantu perbaikan berkelanjutan, dan meningkatkan profitabilitas. Di sisi lain manfaat eksternal merupakan manfaat yang berkaitan dengan faktor eksternal organisasi, meliputi citra perusahaan menjadi lebih baik, layanan terhadap konsumen menjadi lebih baik, kepuasan konsumen meningkat, keunggulan bersaing menjadi lebih besar, memperbesar pangsa pasar, dan adanya peluang ekspansi ke pasar internasional.

Saat ini pelaku usaha industri manufaktur kelompok menengah banyak mengeluhkan setelah diterapkannya SMM ISO 9001 di perusahaan, keinginan tercapainya dua manfaat tersebut masih belum sesuai harapan. Hal senada disampaikan pada penelitian yang dilakukan oleh Aziz (2009) yang mengatakan terdapat fenomena yang dialami obyek studi kasus, di mana peralihan sertifikasi ISO tidak serta merta dibarengi dengan performa perusahaan, terutama kinerja karyawan. Beberapa pakar SMM mengatakan bahwa keberhasilan implementasi SMM ISO 9001 ditentukan oleh komitmen dari pimpinan puncak, sehingga efektif dan tidaknya implementasi SMM ISO 9001 tersebut sangat dipengaruhi dari gaya kepemim-

pinan perusahaan/organisasi terkait. Teori *Path Goal* (House, 1987) menyatakan bahwa situasi berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan berbeda. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan tinggi. Teori *Path Goal* menjelaskan tentang perilaku pemimpin bergaya direktif, suportif, partisipatif dan orientasi prestasi. Kepemimpinan direktif memberikan pedoman yang memungkinkan bawahan tahu apa yang diharapkan darinya, menetapkan standar kinerja dan mengendalikan perilaku ketika standar kinerja tidak terpenuhi. Kepemimpinan suportif lebih kepada pemimpin yang sifatnya mengayomi bawahan dan menampilkan perhatian pribadi terhadap kebutuhan. Kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin yang percaya pengambilan keputusan dalam kelompok dan berbagi informasi dengan bawahan. Pemimpin akan berkonsultasi dengan bawahannya mengenai keputusan penting berkaitan dengan pekerjaan, tujuan tugas, dan cara untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan berorientasi prestasi selalu menetapkan tujuan yang menantang dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja terbaiknya.

PT PCM adalah salah satu perusahaan swasta kelas menengah di kota Depok yang bergerak pada bidang industri manufaktur untuk pembuatan *mold* dan injeksi produk berbahan baku plastik. Bentuk layanan perusahaan pada pelanggan adalah sebagai pemasok bagi beberapa industri otomotif, elektronik, instrumen listrik dan komponen produk plastik lainnya. PT PCM sendiri telah mendapat pengakuan dan memperoleh sertifikat ISO 9001:1994 pada tahun 1998 kemudian ditingkatkan ke versi ISO 9001:2000, ISO 9001:2008 dan terakhir ISO 9001:2015. Hasil prasarvei yang dilakukan di PT PCM menunjukkan bahwa meskipun implementasi SMM ISO 9001 di PT PCM telah

lama dijalankan mulai dari ISO 9001 versi 1998 hingga versi 2015, namun hingga kini perusahaan masih sulit mendapatkan manfaat untuk tujuan internalnya, dimana tiga dari enam sasaran mutu perusahaan (*Company Quality Objective/CQO*) yang telah ditetapkan tidak pernah mencapai target selama waktu tersebut.

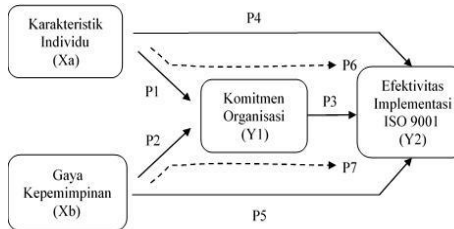
Data sekunder perusahaan memperlihatkan tidak tercapainya CQO lebih disebabkan faktor kurang pedulinya karyawan terhadap tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pihak manajemen PT PCM menyatakan kurangnya kepedulian itu timbul akibat pengaruh dari karakter individu karyawan yang belum mendukung sepenuhnya terhadap apa yang telah menjadi komitmen bagi organisasi, karena menurut Robbin dan Judge (2011) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan memihak kepada perusahaan dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotanya dalam perusahaan itu. Allen dan Meyer (1990) menyatakan komitmen organisasi memiliki tiga dimensi yang menjadi tolak ukur, yaitu komitmen afektif, kontinyuan dan normatif. Komitmen afektif berkaitan dengan emosi, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Komitmen afektif tinggi menunjukkan karyawan memiliki keinginan dari dalam dirinya sendiri untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen kontinyuan merupakan persepsi karyawan tentang kerugian, jika meninggalkan organisasi. Komitmen kontinyuan tinggi berarti karyawan tetap bertahan, karena karyawan membutuhkan organisasi tersebut. Komitmen normatif adalah perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komitmen normatif tinggi artinya karyawan merasa harus melakukan tanggung-jawabnya di dalam perusahaan.

Dalam hal karakteristik individu, Rahman (2013) menyatakan karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas, memecahkan masalah, atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang memengaruhi kinerjanya. Di sisi lain karyawan yang tergabung dalam tim Audit Mutu Internal ISO 9001 perusahaan menyatakan fenomena ini terjadi dikarenakan gaya kepemimpinan yang diterapkan para pemimpin di beberapa unit kerja selama ini belum mendukung sepenuhnya agar karyawan dapat menjadi individu yang siap beradaptasi terhadap perubahan, kaya akan

inisiatif saat bekerja dan senantiasa loyal terhadap organisasi. Perbedaan pernyataan ini menjadi dasar tujuan penelitian untuk membuktikan apakah karakteristik individu karyawan dan gaya kepemimpinan melalui komitmen organisasi memberi pengaruh nyata pada efektivitas implementasi ISO 9001 di perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian *Ex Post Facto*, yaitu penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi dan kemudian merunut ke belakang untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menimbulkan kejadian tersebut (Sugiyono, 2004). Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh peubah bebas dengan peubah terikat. Jumlah contoh yang ditetapkan untuk populasi dalam penelitian ini mengikuti rumus Slovin (Umar, 2005) diperoleh sebanyak 69 responden. Teknik pengambilan contoh yang digunakan adalah *stratified sampling* atau contoh ditentukan dengan cara membedakan ciri atau karakteristik tingkatan yang ada pada karyawan. Kerangka pemikiran untuk model penelitian disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model yang dikembangkan dalam penelitian

Keterangan:

- P1 : Pengaruh (Xa) terhadap (Y1).
- P2 : Pengaruh (Xb) terhadap (Y1).
- P3 : Pengaruh (Xa) terhadap (Y2).
- P4 : Pengaruh (Xb) terhadap (Y2).
- P5 : Pengaruh (Y1) terhadap (Y2).
- P6 : Pengaruh (Xa) terhadap (Y2) melalui (Y1)
- P7 : Pengaruh (Xb) terhadap (Y2) melalui (Y1)

Peubah-peubah yang digunakan dalam penelitian ini dibagi atas: (a), Peubah terikat (*dependent*) adalah komitmen organisasi (Y1) dan efektivitas implementasi ISO (Y2). (b), Peubah bebas (*independent*) yang terdiri dari sembilan peubah terdiri dari enam dari peubah karakteristik individu karyawan (Xa), yaitu Usia (X1), Jenis kelamin (X2), Pendidikan (X3), Status perkawinan

(X4), Masa kerja (X5), Jabatan (X6), serta empat dari peubah gaya kepemimpinan (Xb), yaitu kepemimpinan direktif (X7), kepemimpinan suportif (X8), kepemimpinan partisipatif (X9) dan kepemimpinan orientasi prestasi (X10).

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari pemilik usaha dan karyawan PT PCM dengan teknik (1) Pengisian kuisioner, (2) Wawancara, (3) Observasi, dan (4) *Forum Group Discussion* di tempat usaha. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan, serta literatur relevan dengan penelitian berupa buku-buku, hasil penelitian terdahulu, dan publikasi elektronik (*internet*).

Instrumen yang digunakan dalam penelitian berupa kuesioner menilai gaya kepemimpinan yang diadaptasi dari teori *Path Goal* (House, 1987) ada empat dimensi pengamatan yakni gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan orientasi prestasi, dengan total 18 butir pertanyaan dengan nilai *cronbach alfa* 0.881. Kuisisioner menilai komitmen terhadap organisasi diadaptasi dari Allen dan Meyer (1990) dengan 14 butir pertanyaan dan 3 dimensi pengamatan yakni komitmen afektif, komitmen *continuance*, komitmen normatif dengan nilai *chronbatch alfa* sebesar 0.859.

Kuisisioner untuk efektifitas implementasi ISO 9001 diadaptasi dari prinsip manajemen mutu ISO 9001:2015 yang memiliki tujuh tinjauan yakni Fokus untuk kepentingan pelanggan, Kepemimpinan, Kompetensi personal, Melibatkan semua orang, Perbaikan yang berkelanjutan, Bekerja berdasarkan fakta.

Hubungan dengan pihak-pihak yang berkepentingan, dengan total 25 butir pertanyaan dengan nilai *cronbach alfa* 0.917. Semua pilihan jawaban yang ada dalam kuisisioner disajikan dalam lima pernyataan jawaban yakni Sangat setuju, Setuju, Netral/Ragu-ragu, Tidak setuju, dan Sangat tidak setuju. Data yang terkumpul diolah metoda regresi linier biasa dan berganda dan dianalisa menggunakan *software* SPSS ver.22.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif pada Karakteristik Responden

Dari 80 kuesioner yang digunakan, 70 responden mengembalikan ke peneliti dan kuesioner sah untuk diolah hanya ada 69 responden.

Jumlah ini telah memenuhi persyaratan minimum contoh dalam penelitian ini. Berdasarkan jenis kelamin terdapat 54 responden (78,26%) laki-laki, dan sisanya 15 responden (21,74%) wanita. Hal ini disebabkan sebagian besar dari proses kerja di PT PCM membutuhkan tenaga kerja laki-laki, disamping itu adanya kebijakan sistem penggiliran (*shift*) masuk kerja di malam hingga pagi hari. Kelompok usia responden (Tabel 1) mayoritas berumur 46-50 tahun sebanyak 27 orang (39,13%), karena sejak PT PCM berdiri hingga kini persentase keluar masuknya karyawan sangat rendah, sehingga mayoritas karyawan yang ada sekarang sebagian besar adalah karyawan yang telah bergabung sejak awal PT PCM berdiri. Berdasarkan tingkat pendidikan (Tabel 2) mayoritas responden berpendidikan akhir SLTA dengan jumlah 44 orang (63,77%), karena jenis dan sifat dari pekerjaan yang ada tidak terlalu mensyaratkan karyawan harus berpendidikan tinggi seperti, diploma atau strata-1 ke atas. Untuk status perkawinan (Tabel 3) 64 responden (92,75%) telah menikah.

Tabel 1. Kelompok usia

Umur (tahun)	Jumlah	Persentase
25-30	7	10,14
31-40	6	8,70
41-45	12	17,39
46-50	27	39,13
>50	17	24,64
Total	69	100

Tabel 2. Pendidikan karyawan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SD	3	4,35
SLTP	10	14,49
SLTA	44	63,77
Diploma	3	4,35
S1	9	13,04
Pendidikan lain	0	0,00
Total	69	100

Tabel 3. Status perkawinan

Status	Jumlah	Persentase
Belum menikah	4	5,80
Menikah	64	92,75
Cerai/meninggal	1	1,45
Total	69	100,00

Berdasarkan masa kerja (Tabel 4), sebanyak 38 responden (55,07%) telah bekerja di PT PCM diatas 25 tahun. Kondisi ini terjadi karena angka keluar masuknya karyawan di PT PCM sangat

rendah. Untuk Jabatan (Tabel 5) memperlihatkan sebagian besar responden adalah kelompok operator/inspektur/staf yang memang diutamakan penulis untuk mendapatkan informasi mengenai penilaian gaya kepemimpinan dan efektivitas ISO 9001 di tingkat pelaksana.

Tabel 4. Masa kerja karyawan

Masa kerja (tahun)	Jumlah	Persentase
< 5	9	13,04
6-10	6	8,70
11-15	3	4,35
16-20	13	18,84
> 20	38	55,07
Total	69	100

Tabel 5. Jabatan dalam perusahaan

Jabatan	Jumlah	Persentase
Operator/inspektur/staff	40	57,97
Ka. Regu	10	14,49
Ka. Shift/Ka. Seksi	7	10,14
SPPV/Waka Bagian	3	4,35
Ka. Bagian	7	10,14
Direktur	2	2,89
Total	69	100

Analisis Deskriptif pada Gaya Kepemimpinan

Hasil penelitian pada Tabel 6 menunjukkan nilai rerata pada dimensi gaya kepemimpinan direktif adalah **15,51** dengan sebaran terbesar 43 responden (62,32%) terkategori rendah dan terkecil 4 responden (5,79%) terkategori sangat rendah. Hasil ini menunjukkan penerapan gaya kepemimpinan direktif di PT PCM sangat perlu ditingkatkan.

Pada dimensi gaya kepemimpinan suportif nilai rerata adalah **11,25** dengan sebaran terbesar 31 responden (44,93%) terkategori sedang dan terkecil satu responden (1,45%) terkategori sangat

rendah. Pada dimensi gaya kepemimpinan partisipatif terdapat nilai rerata adalah **11,81** dengan sebaran terbesar 39 responden (56,52%) terkategori sedang dan terkecil satu responden (1,45%) terkategori sangat rendah. Hasil pada dimensi gaya kepemimpinan orientasi prestasi rerata didapatkan **12,74** dengan sebaran terbesar 45 responden (65,22%) terkategori sedang dan terkecil enam responden (8,69%) terkategori rendah. Hal ini bermakna dimensi gaya kepemimpinan suportif, partisipatif dan orientasi prestasi di PT PCM terkategori sedang dan masih bisa ditingkatkan.

Analisis Deskriptif pada Komitmen Organisasi

Hasil penelitian pada Tabel 7 menunjukkan nilai rerata pada dimensi Komitmen afektif **22,07** dengan sebaran terbesar 40 responden (57,97%) terkategori tinggi dan terkecil satu responden (1,45%) terkategori rendah. Pada dimensi Komitmen kontinyuan nilai rerata didapat adalah **12,30** dengan sebaran terbesar 27 responden (39,13%) terkategori tinggi dan terkecil dua responden (2,89%) terkategori sangat rendah. Pada dimensi Komitmen normatif nilai rerata didapat adalah **14,87** dengan sebaran terbesar 43 responden (62,32%) terkategori tinggi dan terkecil satu responden (1,45%) terkategori rendah. Hasil ini menunjukkan dimensi komitmen kontinyuan masih terkategori sedang, sehingga masih bisa ditingkatkan. Sementara untuk komitmen afektif dan normatif telah berada pada kategori tinggi, sehingga perlu dipertahankan.

Analisis Deskriptif pada Efektifitas Implementasi ISO 9001

Hasil penelitian pada Tabel 8A dan 8B nilai rerata tertinggi ditunjukkan pada dimensi Kompetensi personal dengan nilai rerata **21,72** dengan sebaran terbesar 37 responden (53,62%)

Tabel 6. Sebaran penilaian responden untuk Gaya Kepemimpinan

Kategori	Direktif		Suportif		Partisipatif		Ori.Prestasi	
	Int. nilai	Jml	Int. nilai	Jml	Jml	Jml	Jml	
Sgt. rendah	6,0 – 10,8	4	4,0 – 7,2	1	1	1	0	
Rendah	10,9 – 15,7	43	7,3 – 10,5	27	18	6	6	
Sedang	15,8 – 20,6	13	10,6 – 13,8	31	39	45	45	
Tinggi	20,7 – 25,5	5	13,9 – 17,1	10	10	17	17	
Sgt. tinggi	25,6 – 30,4	4	17,2 – 20,4	0	1	1	1	
Total Resp.		69		69	69	69	69	
Nilai min-max		10 - 29		6 - 17	7 - 18	9 - 19	9 - 19	
Nilai rerata		15,51		11,25	11,81	12,74	12,74	
Kategori rerata		RENDAH		SEDANG	SEDANG	SEDANG	SEDANG	

terkategori tinggi dan terkecil dua responden (2,89%) terkategori sangat rendah. Hasil ini bermakna bahwa 53,62% responden menyadari bahwa peran kompetensi personal adalah penting sehingga perlu dipertahankan. Untuk nilai rerata terendah ditunjukkan oleh dimensi melibatkan orang lain dengan rerata nilai 6,88 pada sebaran 25 responden (36,23%) terkategori rendah dan terkecil, serta 22 responden (31,88%) terkategori sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa dalam implementasi ISO 9001 faktor melibatkan orang lain masih berada pada kategori rendah sehingga sangat perlu ditingkatkan.

Analisis Regresi Linear Berganda

Model regresi linear berganda adalah sebuah model regresi linear yang terdiri lebih dari satu peubah independen. Sebelum dilakukan interpretasi hasil analisis regresi, perlu dilakukan uji asumsi klasik yang merupakan syarat agar model regresi yang dihasilkan dipercaya. Asumsi klasik yang harus dipenuhi dalam regresi linear adalah berdistribusi normal, tidak ada multi-

kolinearitas, tidak ada heteroskedastisitas dan tidak ada autokorelasi.

Hasil Uji Normalitas Probability Plot

Model regresi dikatakan berdistribusi normal, jika data *plotting* (titik-titik) yang menggambarkan data sesungguhnya mengikuti garis diagonal seperti terlihat pada bagan *Normal P-P plot of regression Standardized Residual*. Hasil uji dengan metode ini, data penelitian mengikuti garis diagonal.

Hasil Uji Multikolinearitas

Untuk uji multikolinearitas pendeteksiannya dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *Varian Inflation Factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* > 0,1 dan VIF < 10, maka dalam model regresi tidak ada multikolinearitas, nilai *tolerance* semua peubah bebas karakteristik individu > 0,1, dan semua nilai VIF < 10, maka disimpulkan model regresi bebas dari multi-kolinearitas. Selanjutnya dengan metode yang sama dilakukan uji yang sama pada peubah gaya kepemimpinan (Xb) dan komitmen organisasi (Y₁) terhadap efektivitas ISO (Y₂).

Tabel 7. Sebaran Penilaian Responden untuk Komitmen Organisasi

Kategori	Afektif		Kontinyuan		Normatif
	Interval nilai	Jumlah	Interval nilai	Jumlah	
Sangat rendah	6,0-10,8	0	4,0-7,2	2	0
Rendah	10,9-15,7	1	7,3-10,5	16	1
Sedang	15,8-20,6	19	10,6-13,8	27	19
Tinggi	20,7-25,5	40	13,9-17,1	21	43
Sangat tinggi	25,6-30,4	9	17,2-20,4	3	6
Total responden		69		69	69
Nilai min-max		13-29		40-20	10-20
Nilai rerata		22,07		12,30	14,87
Kategori rerata		Tinggi		Sedang	Tinggi

Tabel 8A. Sebaran Penilaian Responden untuk Efektifitas Implementasi ISO

Kategori	Interval nilai	Fokus	Komp.	Interval nilai	Kepemim-	Melibatkan
		cust.	Personal		pinan	orang
		Jumlah	Jumlah		Jumlah	Jumlah
Sangat rendah	5,0-9,0	0	0	3,0-5,4	0	22
Rendah	9,1-13,1	19	0	5,5-7,9	3	25
Sedang	13,2-17,2	41	2	8,0-10,4	45	11
Tinggi	17,3-21,3	6	37	10,5-12,9	16	7
Sangat rendah	21,4-25,4	3	30	13,0-15,4	5	4
Total reponden		69	69		69	69
Nilai min-max		10-23	16-25		6-15	3-15
Nilai rerata		14,97	21,72		10,16	6,88
Kategori rerata		Sedang	Tinggi		Sedang	Tinggi

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model regresi dikatakan bebas dari gejala heteroskedastisitas jika tidak ada pola yang jelas seperti gelombang, melebar atau menyempit pada bagan *scatterplots*, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hasil uji dari data penelitian dengan bagan *scatterplots* tidak didapati kondisi seperti di atas.

Hasil Uji-t

Uji-t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing peubah bebas terhadap peubah terikat. Jika uji-t menghasilkan t hitung > t tabel atau nilai signifikansi < 0,05 (α= 5%), maka peubah bebas secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap peubah terikat. Tabel 10 (merupakan resume dari Tabel 9A, 9B, 9C, 9D dan hasil Uji-F) memperlihatkan peubah-peubah bebas yang memberi pengaruh secara parsial dan simultan pada jalur regresi yang dikembangkan dalam penelitian.

Tabel 8B. Sebaran Penilaian Responden untuk Efektifitas Implementasi ISO

Kategori	Interval nilai	Perbaikan berkelanjutan	Bekerja dengan data dan fakta	Hubungan dengan PHK berkepanjangan
		Jumlah	Jumlah	Jumlah
Sangat rendah	3,0-5,4	1	0	0
Rendah	5,5-7,9	22	0	1
Sedang	8,0-10,4	34	45	4
Tinggi	10,5-12,9	7	23	36
Sangat tinggi	13,0-15,4	5	1	28
Total responden		69	69	69
Nilai min-max		5-15	8-15	7-15
Nilai rerata		8,49	10,22	12,67
Kategori rerata		Sedang	Sedang	Tinggi

Tabel 9A. Hasil Uji-t peubah Xa terhadap Y1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	51.448	6.659		7.727	.000
	Gender (X1)	-.156	1.825	-.011	-.085	.932
	Umur (X2)	-1.367	.995	-.294	-1.373	.175
	Pendidikan (X3)	-1.079	.924	-.176	-1.168	.247
	Status (X4)	-.409	2.900	-.019	-.141	.888
	Lama Kerja (X5)	.875	.830	.221	1.054	.296
	Jabatan (X6)	.937	.608	.243	1.540	.129

a. Dependent Variable: Komitmen (Y1)

*) Semua perhitungan didasarkan pada jumlah

Tabel 9B. Hasil Uji-t peubah Xb terhadap Y1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.609	6.233		5.392	.000
	GK.DirektifR1 (X7R1)	.001	.158	.001	.006	.995
	GK.SuportifR1 (X8R1)	-.309	.412	-.118	-.750	.456
	GK.PartisipatifR1 (X9R1)	.880	.467	.306	1.885	.064
	GK.Orientasi (X10R1)	.544	.451	.157	1.207	.232

a. Dependent Variable: Komitmen (Y1)

*) Semua perhitungan didasarkan pada jumlah

Tabel 9C. Hasil uji-t peubah Y₁ dan Y₂

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	60.212	9.017		6.677	.000
Komitmen (Y1)	.525	.189	.322	2.782	.007

a. Dependent Variable: Efektivitas ISO (Y2)

Tabel 9D. Hasil uji-t peubah X_a dan Y₂

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	70.571	9.057		7.792	.000
Gender (X1)	2.513	2.482	.111	1.012	.315
Umur (X2)	-1.175	1.354	-.155	-.868	.389
Pendidikan (X3)	1.196	1.257	.120	.952	.345
Status (X4)	1.031	3.944	.029	.262	.795
Lama Kerja (X5)	.491	1.129	.076	.435	.665
Jabatan (X6)	3.286	.827	.522	3.972	.000

a. Dependent Variable: Efektivitas ISO (Y2)

Tabel 9A, 9B, 9C memperlihatkan hasil olah data, tidak ada kontributor peubah bebas dari Karakteristik Individu dan Gaya Kepemimpinan yang memberikan pengaruh secara nyata terhadap Komitmen Organisasi, karena semua nilai signifikansi yang diperoleh >0,05. Sementara untuk Tabel 9D menunjukkan bahwa faktor Komitmen Organisasi memberi pengaruh nyata terhadap Efektivitas ISO, karena nilai signifikansi yang diperoleh 0,007 < 0,05. Untuk koefisien determinasi (R²) yang diperoleh pada Tabel 10A, 10B, 10C, adalah R² = 0,066; R² = 0,113; dan R² = 0,104.

Tabel 9D, memperlihatkan bahwa dari hasil olah data, ada kontributor peubah bebas (Karakteristik Individu dan Gaya Kepemimpinan) yang memberikan pengaruh nyata terhadap Efektivitas ISO, karena beberapa nilai peubah diperoleh signifikansinya > 0,05 yakni peubah X₆ (Jabatan), X₈ (Gaya Kepemimpinan Suportif) dan X₁₀ (Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi). Untuk koefisien determinasi (R²) yang diperoleh adalah R² = 0,350 ; dan R² = 0,526.

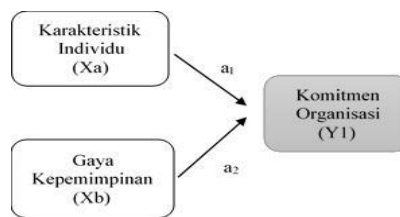
Hasil Uji-F

Uji-F digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan peubah bebas terhadap peubah terikat. Jika uji-F ini menghasilkan F hitung > F tabel atau nilai signifikansi < 0,05 (α= 5%), maka peubah bebas secara simultan berpengaruh nyata terhadap peubah terikat. Tabel 11 memperlihatkan peubah-peubah bebas yang memberi pengaruh secara simultan pada jalur regresi yang dikembangkan dalam penelitian.

Hasil Analisis Jalur (path analysis)

Analisis jalur adalah bagian dari model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antar satu peubah dengan peubah lainnya. Analisis jalur digunakan dengan menggunakan korelasi, regresi dan jalur, sehingga dapat diketahui untuk sampai peubah dependen terakhir, harus lewat jalur atau melalui peubah *intervening* (Sugiyono, 2017).

Pada Gambar 2 dan 3 ditampilkan bagaimana desain penelitian pada Gambar 1 berdasarkan prinsip-prinsip dalam teori *path analysis* dapat disederhanakan menjadi dua model untuk mencari korelasi antara pengaruh peubah bebas X_a dan X_b terhadap peubah *intervening* Y₁ (Komitmen organisasi) dan peubah terikat Y₂ (Efektivitas ISO).

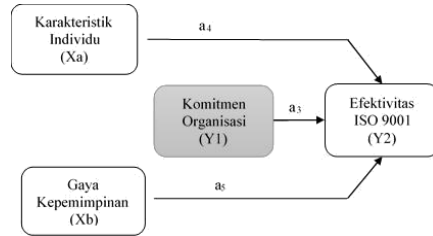


Gambar 2. Analisis regresi Model-I untuk mencari koefisien jalur yang mempengaruhi peubah *intervening* Y₁ (komitmen organisasi)

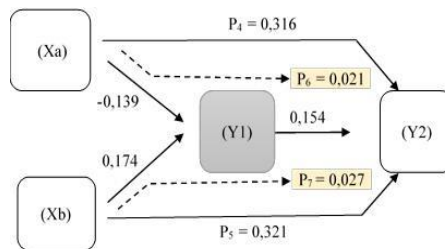
Tabel 12 dan 13 merupakan hasil olah data dengan SPSS pada Model-I dan II dalam memperoleh nilai-nilai untuk koefisien regresi, jalur, signifikansi, dan koefisien determinasi dari model tersebut. Data yang ada pada kedua tabel ini

menunjukkan peubah X_a dan X_b masih memberikan pengaruh nyata terhadap peubah intervening (Y_1) dan terikat (Y_2). Di mana nilai signifikansi pada Model-I dan II $< 0,05$, sedangkan untuk koefisien determinasinya $R^2 = 0,038$ dan $R^2 = 0,281$.

Pada Gambar 4 diperlihatkan korelasi peubah-peubah dependen, *intervening* dan independen berikut nilai-nilai koefisien jalur (Beta) yang telah diperoleh dari Tabel 11 dan 12. Hasil analisa pada semua jalur tersebut menunjukkan bahwa jalur P6 dan P7 adalah topik utama yang diangkat dalam penelitian, yakni melihat berapa besar peran peubah antara *intervening* Y_2 (komitmen organisasi) dalam memberi pengaruh nilai koefisien X_a (karakteristik individu) pada jalur P6 dan X_b (gaya kepemimpinan) pada jalur P7 yang melewatinya dan menuju ke peubah dependen Y_2 (Efektivitas ISO). Besar tidaknya pengaruh dilihat dengan membandingkan antara nilai koefisien pada jalur yang **melewati dan tanpa melewati** peubah *intervening* Y_1 (komitmen organisasi).



Gambar 3. Analisis regresi Model-II untuk mencari koefisien jalur yang memengaruhi peubah terikat Y_2 (Efektivitas ISO)



Gambar 4. Koefisien jalur hasil regresi dari Model I dan II

Tabel 10. Hasil Uji -t, Uji-F dan R^2 dari hasil regresi yang dikembangkan dalam penelitian

Kode Jalur	Rute jalur	Hasil Uji-t		Hasil Uji-F	R^2
		Pengaruh parsial Y_1	Y_2		
P1	X_a ke Y_1	Tdk ada	-	Tidak ada Sig. 0,624 > 0,05	0,066
P2	X_b ke Y_1	Tdk ada	-	Tidak ada Sig. 0,100 > 0,05	0,113
P3	Y_1 ke Y_2	-	Ada	Ada Sig. 0,007 > 0,05	0,104
P4	X_a ke Y_2	-	X_6	Ada Sig. 0,000 < 0,05	0,350
P5	X_b ke Y_2	-	X_8, X_{10}	Ada Sig. 0,000 < 0,05	0,526

Keterangan : X_a = Karakter Individu, X_b = Gaya Kepemimpinan, Y_1 = Komitmen Organisasi, Y_2 = Efektivitas Implementasi ISO, R^2 = Koefisien Determinasi.

Tabel 11. Hasil regresi model-1

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43,886	7,230		6,070	,000
	Kar.Individu	-,272	,244	-,139	-1,113	,270
	GKpemimpinan	,191	,137	,174	1,396	,168

a. Dependent Variable: K.Organisasi(Y_1)

Tabel 12. Hasil regresi dari model-II

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38,049	10,331		3,683	,000
	Kar. Individu	,814	,282	,316	2,883	,005
	K. Organisasi(Y1)	,202	,141	,154	1,432	,157
	GKpempimpinan	,464	,159	,321	2,917	,005

a. Dependent Variable: EfektivitasISO(Y2)

Uji Hipotesis dari model penelitian

Berdasarkan olah data, maka dilanjutkan uji hipotesis dalam model penelitian ini, yakni:

1. Pengaruh Xa terhadap Y1

Dari analisis data diperoleh nilai signifikansi Xa sebesar $0,270 < 0,05$; sehingga dapat disimpulkan secara langsung tidak terdapat pengaruh nyata Xa terhadap Y1.

2. Pengaruh Xb terhadap Y1

Dari analisis data diperoleh nilai signifikansi Xb sebesar $0,168 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan secara langsung tidak terdapat pengaruh nyata Xb terhadap Y1.

3. Pengaruh Xa terhadap Y2

Dari analisis data diperoleh nilai signifikansi Xa sebesar $0,005 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan secara langsung terdapat pengaruh nyata Xa terhadap Y2.

4. Pengaruh Xb terhadap Y2

Dari analisis data diperoleh nilai signifikansi Xb sebesar $0,005 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan secara langsung terdapat pengaruh nyata Xb terhadap Y2.

5. Pengaruh Y1 terhadap Y2

Dari analisis data diperoleh nilai signifikansi Y1 sebesar $0,157 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan secara langsung tidak terdapat pengaruh nyata Y1 terhadap Y2.

6. Pengaruh Xa terhadap Y2 melalui Y1

Diketahui pengaruh langsung yang diberikan Xa terhadap Y2 sebesar **0,316**. Sedangkan pengaruh tidak langsung Xa terhadap Y2 melalui Y1 adalah perkalian antara Xa terhadap nilai Y1 dengan nilai beta Y1 terhadap Y2 yaitu $-0,139 \times 0,154 = -0,021$. Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai pengaruh langsung 0,316 dan pengaruh tidak langsung -0,021, yang berarti nilai pengaruh tidak langsung **lebih kecil** dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung. Hal ini menunjukkan secara tidak langsung Xa melalui Y1 tidak memberikan pengaruh nyata terhadap Y2.

7. Pengaruh Xb terhadap Y2 melalui Y1

Diketahui pengaruh langsung yang diberikan Xb terhadap Y2 sebesar **0,321**. Sedangkan pengaruh tidak langsung Xb terhadap Y2 melalui Y1 adalah perkalian antara Xb terhadap nilai Y1 dengan nilai beta Y1 terhadap Y2, yaitu $0,174 \times 0,154 = 0,027$. Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai pengaruh langsung 0,321 dan pengaruh tidak langsung 0,027, yang berarti nilai pengaruh tidak langsung **lebih kecil** dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung. Hal ini menunjukkan secara tidak langsung Xb melalui Y1 tidak memberikan pengaruh nyata terhadap Y2.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini menunjukkan efektivitas implementasi SMM ISO 9001 sangat bergantung pada peran pemimpin dalam organisasi. Kouzes dan Posner (1987) menyatakan bahwa pemimpin memberi pengaruh sangat besar atas keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi, yaitu:

1. Implikasi terhadap karakteristik individu karyawan. Efektif dan tidak implementasi ISO 9001 bergantung pada personil yang memegang peran sebagai pemimpin. Latar belakang pendidikan yang baik dari karyawan dan masa kerja yang cukup lama bukan jaminan bahwa karyawan akan selalu mendukung dan mampu mengikuti hal-hal yang telah diprogramkan oleh perusahaan. Untuk itu, perlu peran pemimpin unit kerja yang senantiasa menyampaikan, membimbing dan mengingatkan secara berulang pada karyawan termasuk tujuan dari program-program perusahaan, agar lambat laun timbul kepedulian karyawan pada program tersebut.
2. Implikasi terhadap gaya kepemimpinan. Pemimpin unit kerja yang selama ini dipengaruhi karakter pribadi menerapkan satu

Commented [U1]: No 6 & 7 seharusnya sebelum Implikasi Manajerial?

gaya kepemimpinan, sudah saatnya diubah. Hasil penelitian menunjukkan beberapa gaya kepemimpinan yang dapat memberikan peningkatan terhadap efektivitas implementasi ISO 9001 di perusahaan adalah gaya kepemimpinan suportif dan orientasi prestasi. Kedua pendekatan gaya kepemimpinan ini dibutuhkan untuk penyelesaian beberapa keluhan karyawan, seperti kurangnya perhatian pemimpin dalam hal konflik yang dihadapi, kurangnya mengembangkan suasana kekeluargaan, tidak berupaya agar karyawan bekerja lebih nyaman, tidak selalu memberikan pekerjaan yang membuat karyawan tertantang untuk berprestasi, sehingga sifat dan suasana lingkungan kerja dianggap *monoton*.

3. Implikasi terhadap komitmen organisasi. Perusahaan perlu mengevaluasi makna komitmen organisasi pada karyawan dan pemimpin unit kerja. Hal yang perlu dipastikan, apakah loyal terhadap program-program dan tujuan organisasi. Dengan mayoritas masa kerja karyawan di atas 25 tahun dapat membuat manajemen berkesimpulan bahwa perusahaan ini telah banyak memiliki karyawan-karyawan loyal dan tetap ingin bersama organisasi. Namun dari FGD dan data yang ada membuktikan banyak program organisasi yang telah dilaksanakan, namun berjalan tidak sesuai harapan, bahkan ada yang terhenti dan hilang tanpa informasi pada pihak-pihak terkait. Hal tersebut terjadi karena kurang tersosialisasinya program pada karyawan, atau kurang berpihaknya pemimpin unit kerja terhadap tujuan program, sehingga saat implementasi program akan berjalan asal-asalan dan tidak sesuai harapan. Pada akhirnya tujuan dari program akan sulit dicapai.
4. Implikasi terhadap efektivitas ISO 9001. Sukses penerapan SMM ISO 9001 dalam suatu organisasi ditandai dengan terpenuhinya tujuh manfaat dari prinsip manajemen mutu [ISO] yang terdiri dari fokus pada pelanggan, kepemimpinan, kompetensi personal, melibatkan orang, perbaikan berkesinambungan, bekerja berdasarkan fakta dan data, serta hubungan dengan pihak berkepentingan. Hasil penelitian memperlihatkan masih ada beberapa prinsip manajemen mutu yang sangat perlu ditingkatkan oleh pihak perusahaan, diantaranya melibatkan orang lain dan perbaikan berkesinambungan. Hal mendesak yang perlu diperbaiki dari prinsip melibatkan orang

adalah proses peningkatan mutu masih kurang aktifnya peran atasan, kurang mempertimbangkan masukan dari semua bagian, dan kurang mendorong keterlibatan karyawan. Di sisi lain, prinsip perbaikan berkesinambungan menunjukkan perusahaan baru melakukan perbaikan dalam hal mutu dan menyelidiki peluang-peluang perbaikan mutu, serta metode baru, ketika permasalahan tersebut muncul/terjadi. Hal ini bertolak belakang dengan kaidah dalam prinsip-prinsip manajemen risiko yang menjadi ruh utama dalam ISO 9001, di mana perusahaan diharapkan lebih proaktif-ketimbang reaktif, senantiasa mencegah dan selalu berupaya mengurangi efek yang tidak dikehendaki, serta selalu proaktif mempromosikan program-program perbaikan berkesinambungan.

KESIMPULAN

Karakteristik individu dan gaya kepemimpinan melalui komitmen organisasi secara bersama-sama tidak memberikan pengaruh nyata terhadap efektivitas implementasi ISO 9001 di PT PCM, sebaliknya pengaruh terbesar dan nyata diberikan tanpa melalui komitmen organisasi. Karakteristik individu dan gaya kepemimpinan yang secara bersama-sama dan nyata dapat memberikan pengaruh positif terhadap efektivitas implementasi ISO 9001 adalah jabatan, kepemimpinan bergaya suportif dan kepemimpinan bergaya orientasi prestasi. Untuk peubah bebas yang secara parsial dapat memberikan pengaruh kuat terhadap peningkatan efektivitas implementasi ISO di PT. PCM adalah gaya kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J., J.P. Meyer. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology* 63: 1-18.
- Aziz, A. 2009. *Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pemberian Insentif dan Kepuasan Kerja sebagai variabel moderating di PT (persero) Pelabuhan Indonesia Medan* [Tesis]. Medan (ID) :SPs Sarjana Universitas Sumatera Utara.

- Ghozali, I. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta (ID): Universitas Diponegoro.
- House, R.J. 1987. A Path Goal Theory of Leadership *Journal Contemporary Bussines*. Vol.3.
- [ISO] International Standar for Organization. ISO 9001:2015 (en), Quality Management Requirement: Forword and Introducing, [Internet]. [Diunduh 2019 Mar 25]. Tersedia di <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>.
- Kouzes, J.M, B. Posner. 1987. *The Leadership Challenge: How to get extraordinary Things Done in Organization*, Jossey Bass, editor. San Fransisco (US).
- Purnama, N. 2003. Tinjauan Kritis Terhadap Implementasi ISO 9000. *Jurnal Siasat Bisnis*. 2(3)163-176
- Rahman, A. 2013. Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan, Kelompok Donggala. *Jurnal Katalogis*. Vol.1, No. 12
- Robbin, S.P., T.A. Judge. 2011. *Organization Behaviour*. New Jersey (US): Pearson.
- Sugiyono. 2004. *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung (ID): CV Alfabeta.
- Umar, H. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta (ID): PT. Gramedia Pustaka.

Commented [U3]: Tidak ada halaman

Commented [U2]: Tidak ada penerbit