
PENGARUH MOTIVASI, PERSEPSI DAN INTERNALISASI STANDAR ISO 9001 TERHADAP KINERJA

Sulasih

IAIN Purwokerto
sulasih@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Motivasi, Persepsi Dan Internalisasi Standar ISO 9001 Terhadap Kinerja pada PT. Holcim Indonesia Tbk Cilacap. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi, persepsi dan internalisasi standar ISO 9001 terhadap kinerja. Hipotesis penelitian ini adalah pertama motivasi penerapan standar ISO 9001 berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi penerapan standar ISO 9001. Kedua motivasi penerapan standar ISO 9001 berpengaruh positif dan signifikan terhadap internalisasi standar ISO 9001. Ketiga motivasi penerapan standar ISO 9001 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Keempat persepsi penerapan standar ISO 9001 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kelima internalisasi standar ISO 9001 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini merupakan penelitian survei yang mengambil data dengan kuesioner. Sasaran penelitian adalah karyawan PT. Holcim Indonesia Tbk Cilacap. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan di departemen PT. Holcim Indonesia Tbk Cilacap, sedangkan metode pengambilan sampelnya yaitu *Probability Sampling* dan jumlah sampel yang memenuhi syarat dalam penelitian ini sebanyak 143 orang. Alat analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program *Analysis of Moment Structure* (AMOS) versi 16.0. Sedangkan pengukuran data menggunakan 7 skala likert

Kata Kunci : Motivasi, Persepsi, Internalisasi Standar ISO, Kinerja

ABSTRACT

This study was aimed at analyzing the influence of motivation, perception, and internalization of ISO 9001 standard on the performance of PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap. There are five hypothesis of this study, i.e: 1) the motivation of applying ISO 9001 standard has a positive and significant impact to the perception on applying ISO 9001 standard; 2) the motivation of applying ISO 9001 standard has a positive and significant impact to; 3) the motivation of applying ISO 9001 standard has a positive and significant impact to the performance; 4) the perception on applying ISO 9001 standard has a positive and significant impact to the performance; 5) the internalization of ISO 9001 standard has a positive and significant impact to the performance. This is a survey research the data of which was gained through questionnaires. The respondents of this research were employees of PT > Holcim Indonesia Tbk Cilacap and sampling technique used in this research was probability sampling fulfilling the requirement of 143 orang. Data were analyzed with Structural Equation Modelling (SEM) using version 16.0 of Analysis of Moment Structure (AMOS) and data measurement used a Likert scale of 7.

Keywords: Motivation, Perception, internalization of ISO Standards, Performance

A. PENDAHULUAN

Pada saat ini perdagangan internasional telah berkembang pesat dan memasuki era perdagangan bebas. Produk industri telah dapat saling mengisi negara satu dengan negara lainnya. Persaingan semakin ketat sehingga produk yang mampu memenuhi persyaratan mutu dan standar internasional yang akan memenangkan persaingan di perdagangan bebas.

Mutu dan standar memegang peranan penting dalam sistem perdagangan. Terdapat 2 (dua) kategori mutu dan standar yang dipersyaratkan yaitu: pertama, bahwa produk harus memenuhi spesifikasi standar tertentu; kedua bahwa perusahaannya harus memenuhi persyaratan standar sistem manajemen mutu yang diterima secara Internasional. Kegiatan

sertifikasi adalah salah satu cara untuk menjamin bahwa produk/jasa yang dihasilkan telah memenuhi standar yang ditetapkan serta memenuhi dokumen normatif lainnya atau menjamin bahwa suatu perusahaan dalam memproduksi barang/jasanya telah menerapkan persyaratan standar sistem manajemen mutu yang diterima secara internasional.

Internalisasi Standar ISO 9001 memerlukan penggunaan aktif yang mendasari praktik untuk memodifikasi perilaku dan dalam pengambilan keputusan. Perbaikan internal dari standar ISO 9001 mensyaratkan bahwa praktik ISO 9001 termasuk dalam praktik perbaikan sehari-hari.¹ Praktik dalam internalisasi standar ISO 9001 meliputi aspek-aspek seperti pelatihan karyawan, kebijakan atau pendekatan proses kualitas organisasi, pendokumentasian tentang segala proses dan pelaksanaan ISO 9001 sebagai dasar untuk perbaikan terus menerus, komitmen manajemen, melakukan audit internal. Beberapa studi terbaru telah melakukan penelitian tentang hubungan antara proses internalisasi dan manfaat dari ISO 9001.² Hal ini beralasan bahwa motivasi atau manfaat sertifikasi ISO 9001 berperan dalam praktik Internalisasi Standar ISO 9001.

Perusahaan menerapkan standar ISO 9001 untuk dua alasan yang berbeda. Di satu sisi, standar ISO 9001 memberikan seperangkat pedoman umum yang berpotensi menghasilkan proses-proses. Standar ISO 9001 memberikan penekanan tingkat tinggi untuk dokumentasi yang memungkinkan untuk sarana komunikasi yang lebih baik tentang proses secara detail di seluruh organisasi. Perusahaan melihat ISO 9001 dari perspektif ini dalam mengadopsi standar ISO untuk mendapatkan keuntungan dan dikategorikan sebagai motif internal. Disisi lain, bahwa sertifikasi ISO 9001 mencerminkan pada kualitas *image* dari suatu perusahaan, memotivasi beberapa perusahaan untuk mengadopsi standar

¹ Huarng, et,al, A Study Of ISO 9000 Process,Motivation and Performance. Total Quality Management ,1999), hlm 1009-1025.

² Arauz and Suzuki, *ISO 9000 Performance In Japanese Industries*. (Total Quality Management & Business Excellence 2004), hlm 3–33.

ISO 9001 untuk meningkatkan ekuitas merk perusahaan, entitas eksternal lebih lanjut seperti pesaing, pelanggan dan dapat mempengaruhi kebutuhan implementasi ISO 9001. Beberapa perusahaan telah mengadopsi standar ISO 9001 untuk mengambil keuntungan dari motif yang berorientasi eksternal.³

Kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan mutu produk/jasa serta kepuasan pelanggan semakin besar karena terbukanya perdagangan bebas dalam era globalisasi. Oleh karena itu perusahaan berusaha memenangkan persaingan dengan meningkatkan mutu produk/jasa, sehingga dapat memberikan kepuasan pelanggan. Untuk meningkatkan mutu produk/jasa perusahaan harus menerapkan sistem manajemen mutu. ISO 9001 merupakan salah satu standar sistem manajemen mutu yang diakui dunia internasional dan bersifat global untuk berbagai bidang usaha. Selain dapat meningkatkan kemampuan bersaing, masih banyak manfaat dari perolehan sertifikasi ISO 9001 yang telah diteliti dan dipublikasikan. Para peneliti merekomendasikan keuntungan mendapatkan sertifikasi ISO antara lain memperoleh reputasi yang lebih baik, tingkat kesadaran akan perlunya menjaga kualitas, prosedur dan tanggung jawab menjadi lebih jelas dan terdokumentasi dengan lebih baik, menghilangkan pekerjaan yang tidak perlu, lebih mudah untuk ditelusuri dan dilakukan audit, pelayanan kepada pelanggan lebih baik, meningkatkan kepuasan pelanggan serta karyawan, melakukan peningkatan yang berkesinambungan, meningkatkan keuntungan, kesempatan untuk melakukan ekspansi dan seterusnya.

Keberhasilan sertifikasi sistem manajemen maupun produk akan sangat mempengaruhi dalam meningkatkan daya saing produk, memberikan perlindungan terhadap konsumen, pelaku usaha, tenaga kerja serta masyarakat, maka perlu dikaji sejauh mana kondisi penerapan kegiatan sertifikasi yang berlaku saat ini dari berbagai pihak/sumber yang terkait,

³ Williams, *The Impact Of Motivating Factors On Implementation Of ISO 9001: 2000 Registration Process*. (Management Research News,2004), hlm 74-84.

khususnya para industri yang telah menerapkan kegiatan sertifikasi.

Pada saat ini, mindset standardisasi di dunia mulai mengarah pada bagaimana standar mampu memberikan kontribusi terhadap perekonomian suatu negara secara nyata baik secara mikro maupun makro ekonomi, dari sudut pandang negara maupun industri itu sendiri. Standar merupakan sebuah katalisator penting untuk mendorong tumbuhnya inovasi dan bisnis, namun standar sebagai bagian dari teknologi seringkali terlewatkan dan bahkan dipandang sebelah mata oleh pelaku usaha. Standar merupakan hasil konsensus dari berbagai pemangku kepentingan untuk mengembangkan solusi dalam menjawab kebutuhan dan tujuan bersama yang penerapannya diharapkan dapat membantu bisnis pelaku usaha dan pada akhirnya masyarakat konsumen. Penerapan standar yang disertai dengan peningkatan kemampuan teknologi berkemampuan besar dan dengan harga produk yang terus turun, dapat membangun infrastruktur global dan lingkungan lintas industri yang bercirikan inovasi kolaboratif yang memberikan akses pada berbagai sumber daya bagi masyarakat dan industri. Standar memiliki peranan yang memungkinkan berbagai teknologi dan industri untuk berbagi informasi dan berinteraksi secara lebih cepat, mudah, murah dan sebagai alat untuk penghematan biaya dan dapat meningkatkan koordinasi antar departemen serta sebagai alat untuk peningkatan kualitas, memperluas pangsa pasar.

Persepsi dan penalaran tentang penerapan standar ISO 9001 akan sangat penting bagi keberhasilan pelaksanaan. Persepsi ditinjau dari kognisi pemakai melalui pengenalan dan keahlian dalam sistem informasi memiliki hubungan dengan persepsi manajer, serta akan berdampak terhadap kinerja.⁴

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka penelitian ini difokuskan untuk mengetahui pengaruh dalam penerapan

⁴ Tan & Hunter, *The Repertory Grid Technique: A Method for Study of Cognition in Information System*, (MIS Quarterly, 2002) hlm 20 (1).

standar ISO 9001 antar variabel motivasi, persepsi, internalisasi standar ISO 9001 terhadap kinerja. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan landasan dan untuk memberikan penjelasan bagi pimpinan mengenai pengaruh motivasi, persepsi dan Internalisasi Standar ISO 9001 terhadap kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengatasi keterbatasan penelitian sebelumnya yang hanya meneliti organisasi menengah dan kecil dan untuk menjawab saran penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi pengaruh Motivasi, Persepsi dan Internalisasi Standar ISO 9001 Terhadap Kinerja. Secara lebih detail beberapa tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah Menganalisa pengaruh motivasi penerapan standar ISO 9001 terhadap persepsi penerapan standar ISO 9001, Menganalisa pengaruh motivasi penerapan standar ISO 9001 terhadap internalisasi standar ISO 9001, Menganalisa pengaruh motivasi penerapan standar ISO 9001 terhadap kinerja, Menganalisa pengaruh persepsi penerapan standar ISO 9001 terhadap kinerja, Menganalisa pengaruh internalisasi standar ISO 9001 terhadap kinerja.

B. INTERNALISASI STANDAR ISO 9001

ISO kepanjangan dari *International Organization for Standardization* yang berpusat di Genewa, Swiss tahun 1947. Sertifikasi ISO dimulai di Eropa dan menyebar ke Amerika Utara, Jepang dan seluruh dunia yang diperkenalkan pada tahun 1987.⁵ Internalisasi Standar ISO 9001 merupakan serangkaian standar untuk sistem manajemen mutu dengan model komprehensif dari sistem mutu yang membahas kualitas dari proses suatu perusahaan.⁶ Standar ini mencakup semua aspek kegiatan organisasi termasuk mengidentifikasi proses utama, mendefinisikan peran dan tanggung jawab, kebijakan dan

⁵ Abraham, et. al. "Management Decisions For Effective ISO 9000 Accreditation". (Management Decision, 2000), Vol. 38, No. 3, hlm. 182-193.

⁶ Sun, "Total Quality Management, ISO 9000 Certification and Performance Improvement", (International Journal of Quality & Reliability Management, 2000), Vol. 17, No. 2, pp. 168-179.

sasaran, serta persyaratan dokumentasi. Hal ini juga mencakup pentingnya memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan, kebutuhan sumber daya, pelatihan, produk dan proses perencanaan, proses desain. Standar merupakan persetujuan terdokumentasi yang berisi spesifikasi teknis dan kriteria lainnya untuk digunakan secara konsisten sebagai peraturan, petunjuk atau definisi karakteristik untuk memastikan bahwa material, produk, proses dan layanan sesuai dengan tujuannya.

ISO seri 9001 standar kualitas yang dikembangkan oleh organisasi internasional pada tahun 1987 dan sejak itu menjadi standar kualitas internasional. Pada saat ini, bisnis di Taiwan yang terlibat dalam perdagangan internasional bekerja keras untuk memperoleh sertifikasi ISO 9001 dan menjadi prioritas utama. Akuisi sertifikasi ISO 9001 mengikuti serangkaian standar prosedur. Tujuan bisnis manufaktur yang mendapatkan sertifikasi adalah untuk meningkatkan posisi kompetitif mereka. ISO 9001 merupakan standar kualitas yang mengatur berbagai kegiatan manajerial, termasuk desain, produksi, kontraktor, pembelian, mengelola sumber daya manusia dan berhubungan dengan pelanggan. ISO 9001 bertujuan tidak hanya untuk mendukung kegiatan usaha tetapi juga untuk memfasilitasi koordinasi.

Tujuan dasar dari ISO 9001 adalah untuk memastikan perusahaan yang berpartisipasi mencapai sertifikasi standar kualitas internasional melalui penggunaan secara efisien semua sumber daya, pengembangan langkah-langkah pencegahan untuk menangani masalah yang mungkin terjadi, penerapan standar kualitas yang ketat diseluruh bisnis, serta perhatian dengan perbaikan yang konstan.⁷ Sertifikasi ISO 9001 dirancang untuk meningkatkan efisiensi semua operasi dan untuk memastikan bahwa pengetahuan digunakan paling efektif yang membutuhkan.⁸

⁷ Forza, *Quality Information Systems and Quality Management*. (Industrial Management & Data Systems, 1995) 95(2), pp.1-20.

⁸ Davenport et.al, *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. (Sloan Management Review, Summer,1990), pp.11-27.

ISO 9001:2000 lebih memfokuskan diri terhadap perbaikan kinerja, penggunaan struktur baru yang didasarkan pada Pendekatan Proses (*Process Approach*), prosedur terdokumentasi, penekanan pada pemenuhan kepuasan pelanggan, analisa data untuk perbaikan dan peningkatan kesesuaian dengan standar Sistem Manajemen Lingkungan (ISO 14001).

Pada ISO 9000 Series versi 1994, ISO 9004 (yang merupakan salah satu keluarga dari ISO 9000) yang digunakan sebagai pedoman (*Guidelines*) dalam melaksanakan ISO 9001, ISO 9002, dan ISO 9003. Sedangkan pada ISO 9000:2000, ia merupakan satu standar tersendiri dan pedoman untuk perbaikan kinerja (*Performance Improvements*), dan bukan merupakan pedoman dalam melaksanakan ISO 9001:2000.

Sebagian besar pasal-pasal dalam ISO 9000 Series versi 1994 masih dipertahankan dan dipergunakan dalam ISO 9000:2000. Hanya saja struktur dan penomorannya disempurnakan, beberapa klausul disederhanakan dan digeneralisasi, kemudian dilakukan penambahan beberapa klausul yang berkaitan dengan interaksi antar proses, perbaikan kinerja, komunikasi baik internal maupun eksternal (pelanggan) dan pengukuran kepuasan pelanggan. Keluarga ISO 9000:2000 terdiri dari:

- ISO 9000 yang memuat tentang Dasar-Dasar dan Istilah untuk Sistem Manajemen Mutu.
- ISO 9001 yang memuat tentang Persyaratan-Persyaratan Sistem Manajemen Mutu.
- ISO 9004 yang memuat tentang Panduan untuk Perbaikan Kinerja.
- ISO 19011 yang memuat tentang Panduan dalam Audit Sistem Manajemen Mutu dan Lingkungan.

Pada perkembangan berikutnya, versi 2008 lahir sebagai bentuk penyempurnaan atas revisi tahun 2000. Adapun perbedaan antara versi 2000 dengan 2008 secara signifikan lebih menekankan pada efektivitas proses yang dilaksanakan dalam organisasi tersebut. Jika pada versi 2000 mengatakan harus dilakukan *corrective* dan *preventive action*, maka

versi 2008 menetapkan bahwa proses *corrective* dan *preventive action* yang dilakukan harus secara *effective* berdampak positif pada perubahan proses yang terjadi dalam organisasi. Selain itu, penekanan pada proses pengendalian *outsourcing* menjadi bagian yang disoroti dalam versi terbaru ISO 9001 ini.

Sedangkan definisi operasional terkait dengan internalisasi standar ISO 9001 meliputi apakah karyawan mendapatkan pelatihan dalam konsep kualitas, apakah karyawan mendapatkan penjelasan tentang tujuan, proses, prosedur kualitas, apakah dilakukan pendokumentasian tentang prosedur kebijakan kualitas dan selalu mengupdatenya, apakah selalu melakukan prosedur dokumentasi sebagai persyaratan utama dalam ISO, apakah selalu melakukan audit internal dan hasilnya digunakan untuk dasar peningkatan proses kualitas.

Indikator-Indikator dalam Internalisasi Standar ISO 9001

Pelatihan Sumber Daya Manusia

Orang-orang di semua tingkatan dalam suatu organisasi harus secara efektif dikelola untuk membangun lingkungan kerja yang kondusif untuk pertumbuhan pribadi dan organisasi, dan memanfaatkan potensi penuh mereka sejalan dengan tujuan perusahaan. Apabila pimpinan memperlakukan karyawan sebagai sumber daya berharga pada gilirannya mereka akan memperlakukan pelanggan mereka dengan berharga juga.⁹ Oleh karena itu menjadi keharusan bagi perusahaan untuk mempertimbangkan manajemen sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif.¹⁰ Standar ISO 9001:2000 menyatakan bahwa personel yang melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi mutu produk harus

⁹ Schneider and Bowen. *Personnel Human Resources Management In The Service Sector*. (Res. in Pers. Human Resource Manage., 1992), pp 10, 1–30.

¹⁰ Sureshchandar, et. al *A Holistic Model For Total Quality Service*. (Int. J. Service Indust. Manage, 2001), hlm 12, 378–412.

menerima pelatihan yang memadai dan keterampilan. unsur-unsur lain dari sumber daya manusia seperti komunikasi dan lingkungan kerja juga ditangani dengan tepat dalam standar.¹¹

Pendekatan Proses

Pendekatan proses merupakan aktifitas implementasi sistem yang selalu mengikuti alur proses yang terjadi dalam organisasi. Pendekatan pengelolaan proses dipetakan melalui *business process*. Dengan demikian, pemborosan karena proses yang tidak perlu bisa dihindari atau sebaliknya, ada proses yang tidak terlaksana karena pelaksanaan yang tidak sesuai dengan flow process itu sendiri yang berdampak pada hilangnya kepercayaan pelanggan.

Pendekatan proses dalam standar baru meliputi semua kegiatan organisasi dan operasional. Sementara ISO 9001:2000 hanya menyarankan adopsi pendekatan proses untuk manajemen mutu. Sebenarnya mensyaratkan bahwa semua proses yang diperlukan untuk sistem manajemen mutu dan aplikasinya di seluruh organisasi diidentifikasi dan dijelaskan. Perpanjangan pendekatan proses untuk lain kegiatan organisasi harus yang relevan, oleh karena itu, tidak menyebabkan kesulitan yang tidak semestinya dan harus meningkatkan efisiensi seluruh organisasi. Ini dapat membantu untuk menurunkan rintangan fungsional, meratakan struktur, peningkatan lebih lanjut dan memfasilitasi integrasi sistem manajemen yang berbeda.

Dokumentasi

Sebuah sistem dokumentasi merupakan komponen fundamental dari setiap sistem manajemen mutu. Tujuan utama dari dokumentasi tersebut adalah untuk mengidentifikasi dan menggambarkan apa yang

¹¹ Padma, et.al. *A Study On The Critical Factors Of ISO 9001:2000 And Organizational Performance Of Indian Manufacturing Firms*. (Revision received April 2006. Department of Management Studies, Indian Institute of Technology Madras, Chennai-600036, India, 2006), hlm 1–31.

harus dilakukan, bagaimana harus dilakukan dan mencatat apa yang telah dicapai untuk memasok produk, yang memenuhi kebutuhan pelanggan. Dokumentasi adalah alat yang berguna untuk menjaga semua proses dalam keadaan pengendalian dan merupakan sarana utama menunjukkan sesuai dengan standar. Salah satu dokumen dasar dalam sistem manajemen mutu adalah manual mutu dan merupakan syarat dalam standar. Dokumen tambahan dalam bentuk deskripsi organisasi, prosedur operasional dan catatan akan diperlukan. Jumlah mereka dan tingkat detail akan tergantung pada ukuran dan kompleksitas organisasi dan prosesnya. persyaratan peraturan juga perlu diperhitungkan.

Komitmen Manajemen

Penekanan komitmen manajemen di sini tentang peran manajemen puncak memberikan komitmennya terhadap pengembangan sistem manajemen mutu. Manajemen puncak harus menunjukkan mengkomunikasikan pentingnya memenuhi persyaratan pelanggan. Selain itu dan relevansi khusus untuk industri dalam acuan standar untuk memenuhi persyaratan peraturan dan hukum. Yang terakhir ini termasuk lingkungan, kesehatan dan aspek keselamatan. Manajemen puncak semakin diperlukan untuk memastikan pengelolaan risiko yang tepat.

Audit Internal

Audit Internal merupakan kegiatan yang sangat penting dan merupakan keharusan dalam penerapan standar ISO 9001 : 2000, yang bertujuan untuk memantau system mutu dengan melakukan verifikasi kesesuaian dan keefektifan kegiatan penerapan sistem mutu dibandingkan terhadap standar acuan serta kebijakan-kebijakan yang sudah ditentukan.

Auditor kualitas berada dalam posisi yang kuat untuk meningkatkan kemampuan untuk mengungkap kesesuaian dan dengan demikian dapat meningkatkan nilai sertifikasi. Alasan utama untuk melakukan audit

adalah untuk mendapatkan masukan faktual untuk keputusan manajemen, tapi sebagian besar audit hanya akan menghasilkan data dimana untuk digunakan dalam pemberian sertifikat, untuk meningkatkan dokumentasi atau untuk menegakan kesesuaian. Kebanyakan auditor tidak menyediakan data untuk membuat keputusan manajerial yang berkaitan dengan pengembangan staf, teknologi, pertumbuhan, produk dan proses karena keputusan ini didasarkan pada kinerja saat ini dan terkadang ungkapan audit adalah sesuai saat ini, bukan kinerja saat ini.

Ada beberapa pendekatan yang umumnya digunakan dalam melakukan audit internal dan eksternal sistem kualitas. Elemen berdasarkan audit memberikan bukti bahwa organisasi telah menafsirkan unsur kedalam standar prosedur. Lebih efektif adalah proses yang berbasis audit. Dengan memperhitungkan kebutuhan pelanggan dan pihak yang berkepentingan untuk kemudian memeriksa proses tersebut berhasil meningkatkan kinerja. Dengan demikian auditor memeriksa setiap persyaratan dalam standar ISO 9001.

C. MOTIVASI PENERAPAN STANDAR ISO

Istilah motivasi berasal dari kata latin "Movere" yang bearti bergerak.¹² Motivasi merupakan proses orang yang secara psikologis yang menyebabkan gairah, arah, dan ketekunan tindakan sukarela yang berorientasi pada tujuan organisasi.¹³ Sedangkan definisi motivasi¹⁴ merupakan proses psikologis dasar, proses yang membangkitkan, menyemangati, mengarahkan dan menompang perilaku dan kinerja, artinya adalah proses yang merangsang orang untuk melakukan tindakan dan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Motivasi seperti yang didefinisikan oleh¹⁵ merupakan keadaan

¹² Kretiner & Kinicki, *Organizational Behavior* (4 ed.). (Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998).

¹³ Mitchell, *Motivation: New Direction for Theory, Research, and Practice*. (Academy of Management Review, 1982) hlm 81.

¹⁴ Luthans, *Organisational Behaviour*. 8th ed. (Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998).

¹⁵ Robbins, et.al, *Organizational Bihavior*, 12th, (New Jersey: Pearson Educational Inc, 2007).

internal yang membuat hasil-hasil tertentu tampak menarik, kesediaan untuk mengerahkan tingkat tinggi upaya menuju tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu. ¹⁶Motivasi terkait dengan kondisi kerja yang artinya apabila kondisi buruk ada kemungkinan tingginya tingkat perputaran tenaga kerja. Hubungan ini tampak masuk akal karena banyak model motivasi berasumsi bahwa jika karyawan menikmati kondisi kerja mereka akan termotivasi dan kecil kemungkinan untuk keluar dari pekerjaan, selain itu motivasi adalah proses psikologis dasar. ¹⁷

Seiring dengan persepsi, kepribadian, sikap dan pembelajaran, motivasi merupakan unsur yang sangat penting dari perilaku organisasi. ¹⁸ Sertifikasi ISO 9001 sering digunakan terutama sebagai alat pemasaran. ¹⁹ Sertifikasi untuk pengembangan perusahaan dan mengadopsi sertifikasi mutu karena keyakinan mereka pada manfaat internal.

Adapun definisi operasional motivasi menerapkan standar ISO meliputi menempatkan pelanggan pada prioritas utama, untuk menyesuaikan dengan tindakan kompetitor, untuk meningkatkan image perusahaan, untuk mendapatkan status pemasok yang lebih disukai, untuk mematuhi kebijakan atau peraturan industri, untuk perbaikan kualitas kerja yang buruk, akan memberikan landasan manajemen dimana perusahaan dapat mengelola usahanya, untuk memiliki kontrol bisnis yang lebih baik, untuk proses perbaikan secara terus menerus, untuk mewujudkan strategi perusahaan dalam mengejar kualitas. Sedangkan variabel motivasi penerapan standar ISO 9001 terdiri dari focus pada pelanggan, perilaku

¹⁶ Buttle, *ISO 9000: Marketing Motivations And Benefits. International*, (Journal of Quality & Reliability Management, 1997), pp14, 936–947.

¹⁷ Vroom, *Work and motivation*. (New York: Wiley, 1964).

¹⁸ Luthans, *Organisational Behaviour*. 8th ed. (Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998).

¹⁹ Jones, et.al, *ISO 9000 Among Australian Companies: Impact Of Time And Reasons For Seeking Certification On Perceptions Of Benefits Received*. (International Journal of Quality & Reliability Management, 1997), 14, 650–660.

pesaing, perbaikan berkesinambungan, kualitas proses manajemen, pengendalian operasi.

Motivasi Penerapan Standar ISO 9001 dari Perspektif Teori Kelembagaan

Beberapa perusahaan melakukan sertifikasi ISO 9001 untuk meningkatkan reputasi kualitas atau untuk memenuhi harapan dari pelanggan. Motif yang mendasari sertifikasi memiliki orientasi eksternal dalam arti bahwa perusahaan menerapkan ISO 9001 keluar dari tekanan eksternal, terutama pada permintaan klien. Teori kelembagaan menunjukkan bahwa faktor-faktor sosial dan lingkungan memainkan peran penting dalam menciptakan efek isomorfik yang mempengaruhi adopsi teknologi tertentu, praktik, atau struktur manajemen antar organisasi dalam mencari legitimasi mereka.²⁰ Efek isomorfik dapat timbul karena tiga faktor: *koersif*, *mimesis*, dan *normatif*.²¹ Tekanan Koersif datang dan eksternal tekanan formal yang diberikan pada organisasi oleh organisasi lain di atas mana mereka tergantung, dan harapan budaya dalam masyarakat di organisasi. Hasil isomorfisma *mimesis* sebagai organisasi menanggapi ketidakpastian dalam lingkungan bisnis dengan meniru tindakan organisasi lain, dan *isomorfisma* *normatif* berasal terutama dari profesionalisasi yang berkaitan dengan perjuangan perusahaan dalam membangun legitimasi otonomi pekerjaan mereka.

Motivasi Penerapan Standar ISO 9001 dari Perspektif Berbasis Sumber Daya.

Implementasi ISO 9001 telah diartikan dengan peningkatan kualitas dan produktivitas organisasi dan beberapa perusahaan melakukan implementasi ISO 9001 didorong oleh tujuan meningkatkan operasi

²⁰ Meyer and Rowan. *Institutional Organizations: Formal Structure as Myth And Ceremony*. (American Journal of Sociology, 1977), p 83, 340–363.

²¹ DiMaggio and Powell. *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields*. (American Sociological Review, 1983), p 48, 147–160

internal.²² Internal motif ini yaitu *driver fungsionalis*, difokuskan pada mengadopsi pendekatan terstruktur ISO 9001 untuk membangun program jaminan kualitas terbukti dan efektif yang meliputi prosedur dokumentasi dan pemantauan atau audit, pengendalian operasi, pengurangan kesalahan, komunikasi klien, dan layanan purna jual.²³ *Driver Fungsional* menumbuhkan budaya kualitas dalam suatu organisasi, dimana implementasi ISO 9001 menerima komitmen dan dukungan dari manajemen puncak.²⁴

D. PERSEPSI PENERAPAN STANDAR ISO 9001

Persepsi merupakan penilaian kognitif secara keseluruhan dari utilitas atau nilai sertifikasi ISO untuk perusahaan.²⁵ Pada saat ini, mindset standardisasi di dunia mulai mengarah pada bagaimana standar mampu memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Standar merupakan sebuah katalisator penting untuk mendorong tumbuhnya inovasi dalam bisnis, namun standar sebagai bagian dari teknologi seringkali terlewatkan dan bahkan dipandang sebelah mata oleh pelaku usaha. Persepsi mengacu pada cara untuk mencoba memahami dunia disekitarnya. Persepsi merupakan serangkaian proses dimana seorang individu menjadi sadar dan menafsirkan informasi.

Kebenaran aktivitas yang dilakukan seorang manajer sangat tergantung kepada persepsi orang tersebut mengenai suatu realitas. Jadi aktivitas apa yang dilakukan oleh seseorang sangat tergantung kepada persepsi orang

²² Yahya and Goh. *The Implementation Of An ISO 9000 Quality System*. International Journal of Quality & Reliability Management, (2001),18, 941–966.

²³ Boiral,. *ISO 9000: Outside The Iron Cage*. Organization Science, (2003), 14, 720–737.

²⁴ Carlsson, M. and Carlsson, D., 1996. *Experiences of Implementing ISO 9000 in Swedish industry*. (International Journal of Quality & Reliability Management) p 13, 36–47.

²⁵ Jasni, et.al. *ISO 9000 Implementation And Perceived Organisational Outcome The Case Of A Servic*, (*Organisation*. Asian Academy of Management Journal, 2003), Vol. 8, No. 2, p91–107.

tersebut mengenai suatu realitas. Hal ini sependapat dengan ²⁶ yang mengemukakan bahwa persepsi menentukan aktivitas.

Persepsi seseorang sangat dipengaruhi oleh pengetahuan sebelumnya yang bersumber dari pengalaman masa lalu serta perhatian yang terbentuk berdasarkan motif atau dorongan, kepentingan atau minat dan pengharapan.²⁷ Dengan demikian persepsi tersebut diawali dengan menggunakan pengetahuan sebelumnya.

Adapun definisi operasional persepsi menerapkan standar ISO meliputi apakah pelanggan merasa puas dengan produk yang telah dikeluarkan, seberapa jauh produk beroperasi di pasar, apakah hubungannya dengan pemasok saling menguntungkan, apakah dalam penerapannya dapat meningkatkan koordinasi antar departemen, apakah dalam penerapannya dapat meningkatkan kualitas, apakah dalam penerapannya dapat digunakan sebagai alat untuk penghematan biaya. Sedangkan variabel dalam persepsi penerapan standar ISO 9001 terdiri dari kepuasan pelanggan, hubungan pemasok, meningkatkan kualitas, alat penghemat biaya kualitas.

E. KINERJA

Penilaian kinerja adalah penilaian secara periodik keefektifan operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.²⁸ Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personil dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memahami standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.²⁹

²⁶ Sekuler & Blake, *Perception*, 1st. ed.,(New York: Knopt, 1.1985).

²⁷ Matlin, et.al, *Cognition*, 4th Edition.,(New York: Harcourt Brace College Publisher, 1998).

²⁸ Siegel, et.al, *Bihavioral Accounting*, (Cincinnati, Ohio: South - Western Publishing Co, 1989)

²⁹ Rahman, *Total Quality Management Practices and Business Outcome: Evidence From Small And Medium Enterprises in Western Australia*. (Total Quality Management, 2001), Vol.

Beberapa hal yang bisa dipelajari terkait kinerja organisasi sebagai pendapatan, profitabilitas dan jumlah pelanggan.³⁰ Kinerja usaha sebagai daya saing, penjualan, pangsa pasar, tingkat pekerjaan, arus kas dan ekspor. Sedangkan³¹ yang menjelaskan hasil kualitas sebagai pengerjaan ulang, biaya garansi, keluhan pelanggan, produktivitas, profitabilitas, pangsa pasar, biaya operasi dan posisi kompetitif.

Ruang lingkup ISO 9000 standar (khususnya ISO 9001) terutama ditujukan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, fokus utama adalah untuk mencapai kualitas produk yang sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan oleh pelanggan. Meskipun hal ini tidak berarti bahwa praktik-praktik yang ditentukan dalam diri ISO 9000 akan menghasilkan kinerja tinggi, mereka memberikan panduan bagi perusahaan dalam upaya mereka untuk meningkatkan kinerja kualitas.³² Hal ini dicapai dengan internalisasi ISO 9000 menjadi kualitas sistem manajemen perusahaan dengan cara mengadaptasi praktik-praktik sehari-hari dan prosedur operasi dengan persyaratan standar ISO 9000.³³ Penggunaan harian sistem manajemen kualitas akan menciptakan konsistensi dalam output yang dihasilkan oleh proses, maka peningkatan kualitas produk dalam hal kesesuaian dengan spesifikasi. Sejumlah penelitian telah menunjukkan efek positif dari internalisasi standar ISO 9000 pada kualitas produk.³⁴

12, No.2, p201-210.

³⁰ Anderson, et.al. *Theory of Quality Management Underlying The Deming Management Method*. (Acad. Manage, 1994), Rev., 19, 472–509.

³¹ Rao, et.al. *Does ISO 9000 Have An Effect On Quality Management Practices? An International Empirical Study*. (Total Quality Management, 1997), p 8, 333–346.

³² Corbett, et.al, *The Financial Impact Of ISO 9000 Certification In The United States: An Empirical Analysis*. (Management Science, 2005), p 51, 1046–1059.

³³ Naveh and Marcus. *Achieving Competitive Advantage Through Implementing a Replicable Management Standard: Installing And Using ISO 9000*. (Journal of Operations Management, 2005), p24, 1–26.

³⁴ Elmuti and Kathawala. *An Investigation Into the Effect of ISO 9000 on Participants' Attitudes and Job Performance*. *Production and Inventory*, (Management Journal, 1997), p 38, 52–55.

Adapun definisi operasional penilaian dalam kinerja terkait dengan penerapan standar ISO meliputi : sejauhmana tingkat pencapaian kinerja produk, sejauhmana tingkat inovasi produk, sejauhmana tingkat efektifitas biaya yang dikeluarkan, sejauhmana tingkat pengiriman produk tepat waktu ,sejauhmana tingkat penjualan, sejauhmana tingkat penjualan, sejauhmana tingkat pangsa pasar. Sedangkan variabel penilaian dalam kinerja meliputi kinerja operasional, kinerja produk, inovasi produk, efektivitas biaya, pengiriman tepat waktu, kinerja keuangan, pertumbuhan penjualan, *profitabilitas* atau keuntungan, *market share* atau pangsa pasar.

F. PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis nilai CR dan nilai P hasil pengolahan data, kemudian dibandingkan dengan batasan statistik yang diisyaratkan, yaitu di atas 1,96 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil pengolahan data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Pembahasan pada pengujian hipotesis dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang diajukan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Pengujian data juga menunjukkan hasil yang tidak menyimpang.

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah Motivasi penerapan standar ISO berpengaruh terhadap persepsi penerapan standar ISO 9001. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel tersebut adalah sebesar 8,201 dan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 dapat diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi penerapan standar ISO 9001 berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi penerapan standar ISO 9001, hal ini dibuktikan dengan nilai t

hitung atau $CR = 8,201$ dan $p = 0,000$ signifikan pada $\alpha = 0,05$ t table = $1,96$ atau $CR > t$ table . Penelitian ini membuktikan bahwa motivasi dan persepsi memiliki pengaruh yang signifikan, dalam hal ini terkait dengan penerapan standar ISO 9001. Didalam motivasi dan persepsi memiliki pengaruh antara lain terkait dengan kepuasan pelanggan, hubungan dengan pemasok, memperluas pangsa pasar, penghematan biaya dan seterusnya. Hasil temuan ini juga mendukung hasil penelitian Kairat Moldashev, (2009) yang berhasil membuktikan bahwa didalam motivasi dan persepsi memiliki pengaruh. Hasil yang signifikan ini menunjukkan bahwa persepsi penerapan ISO mendorong atau memotivasi untuk mengarah ke sertifikasi atau untuk menerapkan ISO. Selain itu hasil temuan ini juga mendukung hasil penelitian Huarng dkk, (1998) dimana apabila perusahaan menerapkan ISO dalam hal ini motivasi maka akan berpengaruh terhadap persepsi perusahaan. Persepsi penerapan standar ISO 9001 memiliki *loading factor* 0,832 hal tersebut menunjukkan adanya keterkaitan dan dari semua indikator persepsi merupakan indikator yang paling memiliki hubungan terhadap motivasi penerapan standar ISO 9001.

Motivasi penerapan standar ISO 9001 berpengaruh positif dan signifikan terhadap internalisasi standar ISO 9001 sebagai hipotesis 2 dalam penelitian ini. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk pengaruh antara variabel tersebut adalah sebesar 7,456 dan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 dapat diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi penerapan standar ISO 9001 berpengaruh positif dan signifikan terhadap internalisasi standar ISO 9001, hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung atau $CR = 7,456$ dan $p = 0,000$ signifikan pada $\alpha = 0,05$ t table = $1,96$ atau $CR > t$ table . Penelitian ini membuktikan bahwa motivasi dan internalisasi standar ISO 9001 berpengaruh yang signifikan, dalam hal ini terkait dengan penerapan standar ISO 9001. Didalam

motivasi dan internalisasi standar ISO 9001 memiliki pengaruh antara lain untuk meningkatkan kepuasan pelanggan maka hal yang perlu dilakukan salah satunya dengan pelatihan sumber daya manusia. Hasil temuan ini juga mendukung hasil penelitian dari Anand Nair and Daniel Prajogo, (2009) dimana motivasi akan membawa perusahaan untuk mengadopsi standar ISO untuk memenuhi tekanan eksternal dalam mencari legitimasi dalam lingkungan bisnis. Motivasi menumbuhkan budaya kualitas dalam suatu organisasi, dimana implementasi ISO menerima komitmen dan dukungan dari manajemen puncak. Hal ini tercermin dalam proses audit yang secara eksplisit mengevaluasi tingkat perbaikan yang terus menerus dalam organisasi. Motivasi untuk internalisasi standar ISO sebangun dengan tujuan perbaikan terus menerus. Dengan demikian ISO diimplementasikan dalam cara yang dinamis dimana system tersebut terus menerus ditingkatkan untuk mempertahankan kepatuhan terhadap standar. Selain itu menurut Breka et.al. (1994), motivasi untuk menerapkan ISO menjadi faktor yang signifikan bagi keberhasilan bisnis. Bukti empiris menunjukkan bahwa motivasi untuk melakukan sertifikasi ISO seringkali menjadi alasan eksternal. Perusahaan yang mencari sertifikasi untuk meningkatkan kualitas jasa dan produk mereka akan cenderung mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari sertifikasi ISO. Buttle (1997), menunjukkan bahwa perusahaan bersertifikat yang berfokus pada produk akan memberikan kepuasan kepada klien dan untuk memperbaiki sistem ISO. Internalisasi standar ISO 9001 memiliki *loading factor* 0,795 hal tersebut menunjukkan adanya keterkaitan dan dari semua indikator internalisasi standar ISO 9001 merupakan indikator yang paling memiliki hubungan terhadap motivasi penerapan standar ISO 9001.

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah motivasi penerapan standar ISO 9001 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk pengaruh antara variabel tersebut adalah sebesar 0,027 dan nilai P sebesar 0,978. Kedua nilai ini menunjukkan

hasil yang tidak memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 dapat diterima meskipun tidak signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi penerapan standar ISO 9001 berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung atau CR = 0,027 dan p = 0,978 tidak signifikan pada $\alpha = 0,05$ t table = 1,96 atau CR > t table. Hasil pengujian hipotesis ketiga ini mendukung pernyataan bahwa motivasi para pegawai terhadap standar ISO 9001 akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Pengaruh motivasi terhadap kinerja organisasi dari uji hipotesis 3 di atas adalah positif yang artinya semakin tinggi motivasi pegawai akan semakin meningkatkan kinerja organisasi. Namun pengaruh motivasi terhadap kinerja ini tidak signifikan. Hal ini berarti, pengaruh motivasi terhadap peningkatan kinerja masih dapat ditingkatkan dengan adanya teknik dan atau strategi tertentu sehingga dapat meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian dari Anand Nair and Daniel Prajogo, (2009) bahwa motivasi penerapan ISO mempunyai pengaruh untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini juga bertolak belakang dengan hasil penelitian dari Buttle, (1997) bahwa ada pengaruh yang kuat antara motivasi sertifikasi perusahaan dan manfaat yang dihasilkan. Ketika perusahaan bereaksi terhadap tekanan eksternal untuk sertifikasi maka perusahaan akan mendaftar sebagai tujuan utama dan mengadopsinya untuk mencapainya.

Persepsi penerapan standar ISO 9001 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sebagai hipotesis 4 dalam penelitian ini. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk pengaruh antara variabel tersebut adalah sebesar 2,029 dan nilai P sebesar 0,042. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 dapat diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi penerapan standar ISO 9001 berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja, hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung atau $CR = 2,029$ dan $p = 0,042$ signifikan pada $\alpha = 0,05$ t table = 1,96 atau $CR > t$ table. Penelitian ini membuktikan bahwa persepsi dan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan, dalam hal ini terkait dengan penerapan standar ISO 9001. Didalam persepsi dan kinerja memiliki pengaruh antara lain untuk meningkatkan kualitas, penghematan biaya dimana hal tersebut bisa meningkatkan penjualan dimana hal tersebut bisa meningkatkan kinerja. Hasil temuan ini juga mendukung hasil penelitian dari Kairat Moldashev, (2009), bahwa persepsi penerapan ISO memiliki beberapa dampak pada hasil pelaksanaan kerjanya. Selain itu hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian dari Goetach & Davis, (1994) bahwa aspek pengembangan *total quality management* tergantung dari persepsi manajer divisi yang mengerjakan perubahan melalui karyawan. Apabila terdapat kesesuaian tujuan terhadap *total quality mangement* dan karyawan mampu mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah-masalah maka kesesuaian persepsi mengenai *total quality management* dapat mempengaruhi kinerja mutu. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian dari Jassni Abdul Lati Hazman Shah Abdullah, (2003) yang meneliti pengaruh antara persepsi karyawan tentang penerapan ISO dan hasilnya dirasakan oleh organisasi. Kerangka konseptual yang menghubungkan tingkat pengaruh dan keterlibatan karyawan dalam hal ini persepsi tentang ISO akan berdampak pada pekerjaan mereka dan hasil organisasi. Singkatnya persepsi karyawan memiliki pengaruh positif dengan manfaatnya. Hal ini membuktikan bahwa persepsi karyawan terhadap penerapan ISO memiliki pengaruh kuat dan sangat penting terhadap kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Kinerja memiliki *loading factor* 0,856 hal tersebut menunjukkan adanya keterkaitan dan dari semua indikator persepsi merupakan indikator yang paling memiliki hubungan terhadap kinerja.

Internalisasi Standar ISO 9001 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sebagai hipotesis 5 dalam penelitian ini. Dari pengolahan

data diketahui bahwa nilai CR untuk pengaruh antara variabel tersebut adalah sebesar 1,692 dan nilai P sebesar 0,091. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 dapat diterima meskipun tidak signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa internalisasi standar ISO 9001 berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung atau CR = 1,692 dan p = 0,091 tidak signifikan pada $\alpha = 0,05$ t table = 1,96 atau CR > t table. Hasil pengujian hipotesis kelima ini mendukung pernyataan bahwa internalisasi standar ISO 9001 akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Pengaruh internalisasi standar ISO 9001 terhadap kinerja organisasi dari uji hipotesis 5 di atas adalah positif yang artinya semakin baik internalisasi standar ISO 9001 akan semakin meningkatkan kinerja organisasi. Namun pengaruh internalisasi standar ISO terhadap kinerja ini tidak signifikan. Hal ini berarti, pengaruh internalisasi standar ISO terhadap peningkatan kinerja masih dapat ditingkatkan dengan adanya teknik dan atau strategi tertentu sehingga dapat meningkatkan kinerja. Hasil temuan ini bertolak belakang dengan hasil penelitian dari Anand Nair and Daniel Prajogo, (2009) bahwa internalisasi standar ISO secara signifikan berhubungan dengan kinerja operasional dan pada gilirannya secara signifikan berhubungan dengan kinerja bisnis semakin baik. Hal ini juga bertolak belakang dengan teori dari (Deming, 1982) bahwa pencapaian kualitas tinggi dalam hal ini kesesuaian terhadap spesifikasi positif akan mempengaruhi aspek lain dari kinerja operasional. Selain itu juga bertolak belakang dengan hasil penelitian dari Docking & Downen, (1999) menunjukkan bahwa adanya dampak positif antara ISO pada kinerja bisnis.

G. PENUTUP

Penelitian ini berisikan suatu model yang menguji pengaruh motivasi, persepsi dan internalisasi standar ISO 9001 terhadap kinerja. Berdasarkan

hasil analisis yang dilakukan dengan pengujian SEM, maka kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah : Motivasi penerapan standar ISO 9001 berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi penerapan standar ISO 9001. Motivasi penerapan standar ISO 9001 berpengaruh positif dan signifikan terhadap internalisasi standar ISO 9001. Motivasi penerapan standar ISO 9001 berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Persepsi penerapan standar ISO 9001 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Internalisasi standar ISO 9001 berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja.

Implikasi praktik yang dapat disumbangkan (1). Sebagai bahan pertimbangan dalam praktik manajemen terutama yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam kaitannya dengan penerapan standar ISO 9001.(2). Mempunyai implikasi praktis karena dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi manajemen bersama pimpinan atau manajer dalam meningkatkan kinerja yang dikaitkan dengan adanya internalisasi standar ISO 9001.(3).Sebagai landasan berfikir pimpinan mengenai pengaruh antara motivasi dan persepsi memiliki *standardized regression weight* atau pengaruh pengaruh paling besar. Ini bearti bahwa pimpinan harus menyadari bahwa motivasi merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap terciptanya persepsi atau sebaliknya dimana persepsi penerapan ISO 9001 mendorong atau memotivasi untuk mengarah atau untuk mendapatkan sertifikasi maupun untuk menerapkan standar ISO 9001 dan hal tersebut bisa berpengaruh terhadap kinerja. (4). Studi ini memberikan Implikasi teoritis yang dapat memberikan penjelasan terkait pengaruh motivasi, persepsi dan internalisasi standar ISO 9001 serta implikasinya terhadap kinerja, dimana beberapa hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang hasilnya mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap terbentuknya kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, M., Crawford, J., Carter, D., Mazotta, F. 2000. "Management Decisions For Effective ISO 9000 Accreditation". *Management Decision*, Vol. 38, No. 3, pp. 182-193.
- Anderson, M. & Sohal, A.S. 1999. *A Study Of The Relationship Between Quality Management Practices And Business Performance In Small Businesses*. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 16, No.9, p859-877.
- Arauz, R. and Suzuki, H., 2004. *ISO 9000 Performance In Japanese Industries*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15, 3–33.
- Buttle, F., 1997. *ISO 9000: Marketing Motivations And Benefits*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14, 936–947.
- Boiral, O., 2003. *ISO 9000: Outside The Iron Cage*. *Organization Science*, 14, 720–737.
- Carlsson, M. and Carlsson, D., 1996. *Experiences of Implementing ISO 9000 in Swedish industry*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13, 36–47.
- Corbett, C.J., Montes-Sancho, M.J., and Kirsch, D.A., 2005. *The Financial Impact Of ISO 9000 Certification In The United States: An Empirical Analysis*. *Management Science*, 51, 1046–1059.
- Davenport, Thomas H. And James E. Short. 1990. *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. *Sloan Management Review*, Summer, pp.11-27.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W., 1983. *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields*. *American Sociological Review*, 48, 147–160
- Elmuti, D. and Kathawala, Y., 1997. *An Investigation Into the Effect of ISO 9000 on Participants' Attitudes and Job Performance*. *Production and Inventory Management Journal*, 38, 52–55.

- Forza, C.1995. *Quality Information Systems and Quality Management*. Industrial Management & Data Systems, 95(2), pp.1-20.
- Huang, F., Horng, C., and Chen, C., 1999. *A Study Of ISO 9000 Process, Motivation And Performance*. Total Quality Management, 10, 1009–1025.
- Jasni Abdul Latif and Hazman Shah Abdullah. 2003. *ISO 9000 Implementation And Perceived Organisational Outcome The Case Of A Service Organisation*. Asian Academy of Management Journal, Vol. 8, No. 2, 91–107.
- Jones, R., Arndt, G., and Kustin, R., 1997. *ISO 9000 Among Australian Companies: Impact Of Time And Reasons For Seeking Certification On Perceptions Of Benefits Received*. International Journal of Quality & Reliability Management, 14, 650–660.
- Kretiner, R., & Kinicki, A. 1998. *Organizational Behavior* (4 ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Luthans, F. 1998. *Organisational Behaviour*. 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Matlin, Margaret W. 1998, *Cognition*, 4th Edition., New York: Harcourt Brace College Publisher.
- Meyer, J.W. and Rowan, B., 1977. *Institutional Organizations: Formal Structure as Myth And Ceremony*. American Journal of Sociology, 83, 340–363.
- Mitchell, T. R. 1982. *Motivation: New Direction for Theory, Research, and Practice*. Academy of Management Review, 81.
- Naveh, E. and Marcus, A., 2005. *Achieving Competitive Advantage Through Implementing a Replicable Management Standard: Installing And Using ISO 9000*. Journal of Operations Management, 24, 1–26.
- P. Padma, L. S. Ganesh and C. Rajendran. 2006. *A Study On The Critical Factors Of ISO 9001:2000 And Organizational Performance Of Indian Manufacturing Firms*. Revision received April 2006. Department of Management Studies, Indian Institute of Technology Madras, Chennai-600036, India, 1–31.

- Rahman, S. 2001. *Total Quality Management Practices and Business Outcome: Evidence From Small And Medium Enterprises in Western Australia*. Total Quality Management, Vol. 12, No.2, p201-210.
- Rao, S.S., Ragu-Nathan, T.S., and Solis, L.E., 1997. *Does ISO 9000 Have An Effect On Quality Management Practices? An International Empirical Study*. Total Quality Management, 8, 333–346.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2007, *Organizational Bihavior*, 12th, New Jersey: Pearson Educational Inc.
- Schneider, B. and Bowen, D.E. 1992. *Personnel Human Resources Management In The Service Sector*. Res. in Pers. Human Resource Manage., 1992, 10, 1–30.
- Sekuler, R. & Blake, R.. 1985, Perception, 1st. ed., New York, Knopt, 1.
- Siegel, Gary & Helena Ramanauskan – Markoni. 1989, *Bihavioral Accounting*, Cincinnati, Ohio: South - Western Publishing Co.
- Sun, H. 2000. “*Total Quality Management, ISO 9000 Certification and Performance Improvement*”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 17, No. 2, pp. 168-179.
- Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. and Anantharaman, R.N. 2001. *A Holistic Model For Total Quality Service*. Int. J. Service Indust. Manage., 12, 378–412.
- Tan & Hunter, 2002. *The Repertory Girl Technique: A Method for Study of Cognition in Information System*, MIS Quarterly, 20 (1).
- Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Williams, J.A., 2004. *The Impact Of Motivating Factors On Implementation Of ISO 9001: 2000 Registration Process*. Management Research News, 27, 74–84.
- Yahya, S. and Goh, W.K., 2001. *The Implementation Of An ISO 9000 Quality System*. International. Journal of Quality & Reliability Management, 18, 941–966.

