

KONTRIBUSI SISTEM MUTU ISO, PERAN STRATEGIS MSDM TERHADAP KINERJA ORGANISASI (Survei pada Puskesmas Berstandar ISO di Sulawesi Tengah)**Syamsuddin**

Fakultas Ekonomi Universitas Tadulako

*Email: syam_singga@yahoo.co.id***ABSTRAK**

Implementasi sistem mutu ISO selain manfaat yang dapat diperoleh juga terdapat beberapa kelemahan yaitu: biaya tambahan untuk mencapai sertifikasi ISO, peningkatan beban kerja, kurangnya perhatian untuk pengembangan personil, kurangnya perhatian pada fungsi pendukung dalam organisasi, dapat mencegah berpikir kreatif dalam suatu organisasi, karena karyawan dipaksa untuk bekerja sesuai prosedur dan aturan yang ada. Peran strategis MSDM dapat berpengaruh positif bagi kinerja organisasi. Sesuai dengan research gap, maka perlu dilakukan pengkajian yang lebih luas tentang variabel atau domain peran strategis MSDM yang dapat mendukung kinerja organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menguji dan menganalisis implementasi program sistem mutu ISO 9000, peran strategis manajemen sumber daya manusia serta kontribusinya terhadap kinerja organisasi puskesmas standar ISO di Sulawesi Tengah. Hasil penghitungan dan pengolahan data diperoleh besaran kontribusi sistem mutu ISO 9000 terhadap kinerja organisasi puskesmas standar ISO di Sulawesi Tengah sebesar 0,655 atau 65,5% dengan probabilitas signifikansinya 0,000 pada taraf $\alpha = 5\%$. Sementara besaran kontribusi peran strategis manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi puskesmas standar ISO di Sulawesi Tengah sebesar 0,168 atau 16,8% dengan probabilitas signifikansinya 0,002 pada taraf $\alpha = 5\%$.

Kata Kunci: ISO, peran strategis MSDM, dan kinerja organisasi

PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik adalah organisasi yang tujuan utamanya bukan untuk mencari keuntungan (*profit oriented*) melainkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, khususnya adalah organisasi pemerintah yang bergerak di bidang jasa kesehatan. The Institute of Medicine (IOM), menyatakan bahwa jasa perawatan kesehatan saat ini terlalu sering merugikan dan gagal memberikan manfaat pada masyarakat (Institute of Medicine, 2001). Kualitas layanan yang buruk biasanya berkaitan dengan desain proses produksi yang kompleks, bukan kurangnya kemauan, keterampilan, atau niat karyawan (Berwick, 1989). Kegunaan standar ISO dalam perawatan kesehatan telah diuraikan (Carson, 2004). Sejumlah kecil organisasi perawatan kesehatan dunia telah dilaporkan menggunakan standar ISO (Sluijs dan Wagner, 2000). Penerapan ISO di rumah sakit atau pada fasilitas kesehatan lainnya sampai saat ini terbatas pada keinginan untuk mendapatkan sertifikasi buat departemennya saja (Van den Heuvel et al., 1998).

Para peneliti telah banyak melakukan penyelidikan tentang alasan utama perusahaan mau memasuki proses sampai mendapatkan sertifikasi, kesulitan yang dialami serta manfaat yang muncul dari sertifikasi itu. Selain manfaat yang dapat diperoleh dengan mendapatkan sertifikasi ISO, ada juga beberapa kelemahan dari sertifikasi ISO. Beberapa kelemahan yang dapat ditemukan adalah: biaya tambahan untuk mencapai sertifikasi ISO, peningkatan beban kerja, tidak ada perhatian untuk pengembangan personil, kurangnya perhatian pada fungsi pendukung dalam sebuah organisasi (Singels et al., 2001). Selanjutnya, sertifikasi ISO dapat mencegah berpikir kreatif dalam suatu organisasi, karena karyawan dipaksa untuk bekerja sesuai prosedur dan aturan yang ada. Kritik cenderung mengatakan bahwa sertifikasi ISO melibatkan banyak

biaya ekstra, dan tampaknya tidak memberi manfaat. (Jones et al.,1997) mengatakan bahwa memperoleh sertifikat ISO merupakan sebuah "prestasi berongga".

Berbagai studi empiris yang dilakukan oleh para peneliti, diungkapkan bahwa peran strategis MSDM dapat berpengaruh positif bagi kinerja organisasi (Becker & Huselid, 1998; Huselid, 1995; Terpstra & Rozell, 1993). Namun demikian, sesuai dengan *research gap* dalam penelitian ini, perlu dilakukan pengkajian yang lebih luas tentang variabel atau domain peran strategis MSDM yang dapat mendukung kinerja organisasi. Kaitan antara peran strategis MSDM terhadap kinerja organisasi akan diujikan dalam penelitian ini. Maka, berdasarkan latar belakang dan telaah *research gap*, sehingga menjadi salah satu alasan pentingnya riset ini untuk dilakukan.

Hasil penelitian (Maruf, Ali dan Lam, 2007) menyatakan bahwa implementasi sistem mutu ISO 9000 adalah suatu proses yang dapat menggeser sebuah budaya organisasi dalam rangka pencapaian kinerja organisasi. Temuan dari penelitian (Katerina dan Tsiotras, 2001) dengan standar mutu ISO 9000 dapat meningkatkan budaya kualitas dan komitmen kualitas dan menawarkan keuntungan operasional lainnya yang signifikan terhadap perusahaan yang bersertifikat ISO 9000. Namun, kontribusi standar itu ditemukan lebih tinggi bagi perusahaan kecil dan menengah, perusahaan tersebut mempunyai kinerja organisasi yang lebih rendah sebelum tersertifikasi ISO 9000. Teori menunjukkan bahwa sertifikasi dengan standar manajemen mutu ISO 9000 dapat mengurangi asimetri informasi dalam rantai pasokan dan dengan demikian menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan bersertifikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sarana atau fasilitas yang bersertifikat tumbuh lebih cepat setelah disertifikasi. (Ann dan Andrew, 2006).

Pentingnya identifikasi peran strategis MSDM yang dapat dijadikan ukuran standar untuk melihat kontribusinya dalam mendukung pencapaian target bisnis yang lebih cepat, mendukung kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan dalam lingkungan yang sukar diprediksi (Cho, 2004). Lebih lanjut banyak akademisi dan profesional tidak sepakat “apa dan bagaimana mengukur peran strategis MSDM” yang efektif (Cho & Mayer, 2003). Ulrich (1997), mengajukan beberapa domain peran strategis MSDM yang dapat berpengaruh positif bagi kinerja organisasi. Untuk menjawab kesenjangan masalah domain pengukuran peran strategis MSDM yang berkontribusi bagi kinerja organisasi, maka di dalam riset ini akan dikembangkan model dan pengukuran domain *generic* MSDM yang merupakan ‘*best practices*’, sehingga dapat dijadikan referensi bagi para akademisi. Selain itu secara spesifik belum ada riset terpublikasi yang menggagas penelitian secara spesifik peran strategis MSDM yang dapat mendukung budaya organisasi dan akhirnya bermuara ke kinerja organisasi, dengan demikian riset ini juga menjawab permasalahan tersebut.

Berdasarkan *research gap* yang disampaikan di atas, maka pernyataan masalah dalam tulisan ini adalah 1). Apakah pelaksanaan program sistem mutu ISO 9000 berpengaruh terhadap kinerja organisasi puskesmas berstandar ISO di Sulawesi Tengah? 2). Apakah peran strategis MSDM berpengaruh terhadap kinerja organisasi puskesmas berstandar ISO di Sulawesi Tengah?

Syamsuddin (2006), Penerapan sistem mutu dengan pendekatan ISO 9000 (aspek produk, aspek pelaksanaan, dan aspek peran manajemen) berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja operasional industri kayu berskala besar di Kota Palu. Artinya kinerja operasional industri kayu berskala besar di Kota Palu ditentukan oleh aspek produk, aspek pelaksanaan, dan aspek peran manajemen.

Implementasi sistem mutu ISO9000 dari aspek produk, aspek pelaksanaan dan aspek peran manajemen secara parsial mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja industri kayu olahan di Kabupaten Donggala Sulawesi Tengah. Dampak implementasi sistem mutu dengan pendekatan ISO 9000 (aspek produk, aspek pelaksanaan, dan aspek peran manajemen) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja industri kayu olahan di Kabupaten Donggala Sulawesi Tengah. (Ismail dan Syamsuddin, 2007)

Dimensi kualitas yaitu *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *emphaty* dan *tangible* berpengaruh secara serempak terhadap kepuasan pengguna jasa layanan **Puskesmas** di Sulawesi Tengah. Variabel kualitas layanan yaitu *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *emphaty* dan

tangible menunjukkan perbedaan antara puskesmas yang menerapkan TQM dengan puskesmas yang belum menerapkan konsep TQM. (Mattulada A dan Syamsuddin, 2008).

Implementasi sistem mutu ISO 9000 dari aspek produk, aspek pelaksanaan dan aspek peran manajemen secara parsial mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja rumah sakit umum di Kota Palu Sulawesi Tengah. Dampak implementasi sistem mutu dengan pendekatan ISO 9000 (aspek produk, aspek pelaksanaan, dan aspek peran manajemen) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja rumah sakit umum di Kota Palu Sulawesi Tengah. (Sulaeman M dan Syamsuddin, 2008).

Implementasi sistem mutu ISO 9000 dari aspek produk, aspek pelaksanaan dan aspek peran manajemen secara parsial mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja Puskesmas TQM di Kota Palu. Dampak implementasi sistem mutu dengan pendekatan ISO 9000 (aspek produk, aspek pelaksanaan, dan aspek peran manajemen) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja puskesmas TQM di Kota Palu. (Sulaeman M dan Mukhtar T, 2009).

Sistem pengembangan sumber daya manusia (perencanaan karir dan pendidikan/pelatihan) berpengaruh secara signifikan terhadap modal intelektual dengan nilai probabilita lebih kecil dari nilai $\alpha = 0.05$. Artinya perencanaan karir dan pendidikan/pelatihan berpengaruh positif terhadap modal intelektual pegawai Puskesmas di Kota Palu. Sistem pengembangan sumber daya manusia (perencanaan karir dan pendidikan/pelatihan) berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Puskesmas di Kota Palu akan tetapi pengaruh tersebut tidak signifikan. (Syamsul Bahri DP dan Syamsuddin, 2009).

Tinjauan literatur menunjukkan bahwa ada banyak penelitian yang ditujukan untuk ISO 9000 dengan fokus menggambarkan: motivasi atau hambatan untuk mengadopsi ISO 9000; dampak manajemen mutu; keuntungan intern; dan efek pada kinerja organisasi (Lee dan Palmer, 1999; Boiral, 2003). Sementara hasil penelitian terhambat karena tiga faktor yang terkait. Pertama, sebagian besar penelitian ini didasarkan pada sektor manufaktur, dengan relatif sedikit penelitian yang berbasis di sektor lain atau lintas industri. Kedua, sebagian besar peneliti telah mengasumsikan bahwa ISO 9000 sebagai sistem "mekanistik, konsensual dan monolitik" (Boiral, 2003:720). Ketiga, sementara perbedaan antara manufaktur dan jasa organisasi diakui, masalah kontingen yang terkait dengan penerapan manajemen inovasi secara universal seperti ISO 9000 secara signifikan diteliti dan berlaku di berbagai sektor.

Sejumlah peneliti telah menyelidiki pengalaman organisasi pelayanan jasa dengan ISO 9000. Sebagai contoh, Dicketal. (2002) studi yang melibatkan organisasi pelayanan yang besar di Inggris menunjukkan bahwa organisasi yang terdaftar di ISO 9000 mempunyai kualitas lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak terdaftar. Mc Adam dan Canning (2001) menemukan bahwa layanan profesional (kuantitas survei) perusahaan-perusahaan dari Irlandia Utara yang mendaftar kestandar untuk pemasaran dan tujuan perbaikan proses internalnya. Sejumlah penelitian di sector perangkat lunak computer telah menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki kesulitan dengan ISO 9000 (Stelzer et al, 1997; Mc Adam dan Fulton, 2002). Sementara sebagian besar penelitian ini telah mengakui bahwa persyaratan industri jasa berbeda dengan yang ada pada sektor manufaktur, namun, mereka memberikan sedikit bukti bahwa isu yang diidentifikasi di atas telah diatasi.

Menggunakan berbagai pendekatan, berusaha untuk menunjukkan nilai intrinsik dari ISO 9000 dan secara implisit menyarankan bahwa organisasi yang tidak terdaftar harus meniru organisasi yang telah terdaftar. Manfaat meliputi perbaikan efisiensi rutinitas, mutu internal, kualitas total (Carlsson dan Carlsson, 1996), keterampilan karyawan, layanan pelanggan, semangat kerja karyawan dan proses (Beattie dan Sohal, 1999). Organisasi terdaftar melakukan lebih baik daripada organisasi tidak terdaftar dari beberapa dimensi manajemen mutu (Terziovski et al., 2003), khususnya dalam hal perbaikan proses dan pengukuran kualitas (Carr et al., 1997). Singkatnya, model ini mengasumsikan bahwa organisasi yang terdaftar pada ISO 9000 dapat bertindak sebagai teladan untuk organisasi yang tidak terdaftar.

Rayner dan Porter (1991), Street dan Fernie (1992), dan Taylor (1995a, 1995b) menunjukkan bahwa organisasi yang mendaftar untuk berbagai alasan, dengan menjadi tekanan pelanggan eksternal motivasi yang paling menonjol, internal berorientasi peningkatan proses dan produk, dan penggunaan oportunistik sebagai perangkat pemasaran. Lee dan Palmer (1999); Hughes et al (2000) menunjukkan bahwa motivasi utama sekarang termasuk faktor-faktor

seperti tekanan dari klien / pelanggan, kemampuan untuk bersaing dengan sukses dengan pesaing, perbaikan kualitas produk / jasa, dan mendapatkan status pemasok disetujui. Manfaat pemasaran yang terkait direalisasikan oleh beberapa organisasi (Rayner dan Porter, 1991; Street dan Fernie, 1992). Namun, beberapa organisasi juga menyadari manfaat internal seperti perbaikan proses bisnis dan kualitas produk, tetapi ini tampaknya terjadi secara kebetulan (Boiral, 2003). Organisasi yang terdaftar di ISO 9000 mempunyai hasil yang lebih besar dari operasi bisnisnya (Ebrahimpour et al, 1997; Terziovski et al, 2003). Perbandingan kinerja keuangan organisasi terdaftar dengan organisasi tidak terdaftar ISO 9000 adalah bahwa terdapat sedikit perbedaan diantara keduanya (Terziovski et al, 1997; Lima et al, 2000; Rahman, 2001)

Interpretasi Klausul Sistem Mutu ISO 9000:2000

- a. Tanggung Jawab Manajemen (Pramudya Sunu, 1999:75)
- b. Sistem Mutu (Rudi Suardi, 2001:82)
- c. Tinjauan Kontrak (S. Nugroho, 1997:157)
- d. Pengendalian Rancangan (Pramudya Sunu, 1999:40)
- e. Pengendalian Dokumen dan Data (Bambang dan Sulistijarningsih, 2000:67)
- f. Pembelian (Zulian Yamit, 2001:159)
- g. Pengendalian Produk Pasokan Pelanggan
- h. Identifikasi dan Mampu Telusur Produk (Gilang P, 1996:100)
- i. Pengendalian Proses (Bambang dan Sulistijarningsih, 2000:73)
- j. Inspeksi dan Pengujian (Zulian Yamit, 2001:162)
- k. Pengendalian Alat Inspeksi, Ukur dan Pengujian
- l. Status Inspeksi dan Uji (Zulian Yamit, 2001:164)
- m. Pengendalian Produk yang Tidak Sesuai (Rudi Suardi, 2001:119)
- n. Tindakan Koreksi dan Pencegahan (Pramudya Sunu, 1999:97)
- o. Penanganan, Penyimpanan, Pengemasan, dan Penyerahan (S. Nugroho, 1997:123)
- p. Pengendalian Rekaman Mutu (Zulian Yamit, 2001:167)
- q. Audit Mutu Internal (Zulian Yamit, 2001:168)
- r. Pelatihan (Bambang dan Sulistijarningsih, 2000:47)
- s. Pelayanan (Zulian Yamit, 2001:169)
- t. Teknik Statistik (Bambang dan Sulistijarningsih, 2000:67)

Empat peran yang muncul dari kuadran ini dan empat cara *human resource* professional dapat berkontribusi, berdasarkan dua sumbu yang tetap, yang ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 1. The Ulrich Model

Sumber: Ulrich, D. (1997). *“Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivery Results”*. Harvard Business School Press

Peran Mitra Strategis (The Role of Strategic Partner)

Menurut Ulrich (1997), kunci untuk peran SDM sebagai mitra strategis adalah partisipasi *human resource* dalam proses mendefinisikan strategi bisnis, tidak hanya menanggapi strategi yang disajikan oleh "manajemen senior". Eisenstat (1996), menunjukkan paradoks tekanan dalam peran seperti ketika membahas keinginan eksekutif bagi para *human resource* profesional

untuk melayani sebagai mitra strategis, sementara juga mengharapkan mereka untuk melakukan fungsi administrasi dan kontrol tradisional diturunkan ke *human resource*. Peran mitra strategis inheren menyiratkan bahwa *human resource* bekerja sama dengan manajer organisasi dalam mengembangkan, memperbaiki dan menerapkan strategi. Dalam organisasi saat ini, untuk menjamin kelangsungan hidup dan kemampuan untuk memberikan kontribusi mereka, manajer SDM harus menganggap diri mereka sebagai mitra strategis. Peran *human resource professional* melakukan analisis dan mengevaluasi posisi keuangan organisasi (Mathis, & Jackson, 2007).

Peran Agen Perubahan (*The Role of Change Agent*)

Peran ini membuat lebih mudah untuk memperkenalkan dan beradaptasi dari perubahan yang lebih cepat. Hal ini dapat dicapai melalui pelatihan staf operasi teknologi baru (Lawler & Boudreau, 2009). Jika organisasi perlu staf lebih banyak yaitu staf ahli, SDM harus mampu melakukan perekrutan staf. Hal ini juga menangani apa yang diharapkan pelanggan dari organisasi. Ini digunakan untuk mengevaluasi kepuasan bisnis untuk pelanggan (Holbeche, 2008). Kesler (2000) menulis bahwa peran SDM dalam perubahan bervariasi antara organisasi, tetapi jika masyarakat tidak bisa mendefinisikan proses dan prioritas dari upaya perubahan, itu bukan merupakan pemain yang efektif dalam organisasi. Didefinisikan lebih dekat, peran agen perubahan membantu mengacu organisasi membangun kapasitas untuk perubahan (Conner & Ulrich, 1996). Csoka (1995) lebih lanjut menunjukkan bahwa profesional SDM dapat menambah nilai yang signifikan melalui pengelolaan proses perubahan organisasi. Ehrlich (1997) menambahkan bahwa departemen sumber daya manusia harus mengantisipasi perubahan dan memiliki pengetahuan dalam pelaksanaannya. Baird dan Meshoulam (1998) menyatakan bahwa efektivitas manajemen sumber daya manusia tergantung pada tahap pembangunan organisasi.

Peran Pekerja Unggul (*The Role of Employee Champion*)

Peran pekerja unggul belum signifikan dalam manajemen sumber daya manusia (Pride & Hughes, 2009). Organisasi di masa lalu digunakan untuk memiliki strategi yang baik bagi karyawan. Ini memberikan keamanan bagi mereka dan harapan untuk promosi di tempat kerja. Namun saat ini bukan lagi merupakan cara yang efektif untuk berkomunikasi antara staf dan manajemen (Daft, 2008). *Human resource* memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang memungkinkan mereka memenuhi tujuan organisasi. Hal ini juga bertanggung jawab untuk memotivasi karyawan sehingga memberikan lingkungan kerja yang baik. Ini memastikan mereka mendapatkan gaji yang lebih baik. Jasa layanan yang baik tergantung pada kemampuan SDM untuk mengkoordinasikan karyawan secara tertib.

Peran Ahli Administrasi (*The Role of Administrative Expert*)

Peran lain adalah peran administrasi. *Human resource professional* adalah pakar dalam peran eksekutif. Mereka memastikan bahwa operasi berjalan seperti yang ditetapkan. Mereka harus bekerja untuk mengurangi biaya dan meningkatkan manfaat serta memastikan tercapainya efisiensi dan efektivitas organisasi. Eksekutif ini harus selalu menganalisis bagaimana alur kerja berlangsung dalam suatu organisasi. Mereka bertanggung jawab untuk memikirkan kembali modus operasi dalam bisnis (Dubrin, 2008). Memungkinkan bagian dari sebuah perusahaan untuk berbagi layanan eksekutif *human resource professional* harus berusaha untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan lebih cepat dan lebih murah.

Keempat peran di atas diidentifikasi bertanggung jawab atas kesejahteraan organisasi (Bohlander & Snell, 2009). Mereka bekerja sama dan tanpa salah satu dari mereka sulit untuk mencapai keberhasilan. Namun model ini menghadapi beberapa tantangan. Perbaikan teknologi merupakan tantangan utama. Bisnis atau organisasi mencoba untuk mengejar ketertinggalan dengan perubahan teknologi. Globalisasi juga merupakan faktor lain. Organisasi harus menyempurnakan produk mereka untuk menangani penyelesaian global.

Konsep Kinerja

Terminologi kinerja cukup populer di kalangan publik dan pada umumnya dipahami dan didefinisikan secara jelas. Kinerja mengandung arti sesuatu hasil yang telah dikerjakan (*thing done*) dan merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka

mencapai tujuan organisasi. (Suyadi, 1999). Pendapat lain mengenai kinerja dikemukakan oleh Osborne (1990), kinerja didefinisikan sebagai tingkat pencapaian suatu misi organisasi. Menurut pengertian ini, kinerja diartikan sebagai sejauh mana organisasi mampu mencapai misi yang diembannya.

Penilaian kinerja organisasi tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada organisasi itu seperti efisiensi, efektivitas, tetapi harus pula dilihat dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa seperti kepuasan, akuntabilitas dan responsivitas. Untuk maksud tersebut, maka penulis menggunakan penilaian kinerja dengan merujuk pendapat Dwiyanto (2008) yaitu:

1. Produktivitas
2. Kualitas layanan
3. Responsivitas
4. Responsibilitas
5. Akuntabilitas

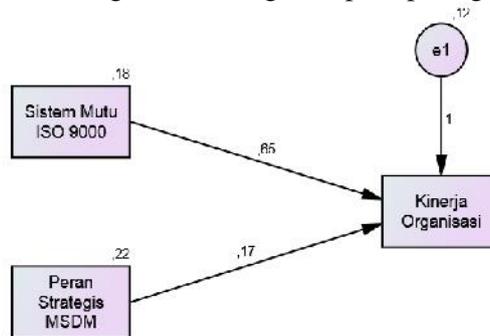
Berdasarkan kajian teori dan hasil-hasil kajian lainnya, maka hipotesis penelitian dapat diajukan adalah 1). Pelaksanaan program sistem mutu ISO 9000 berpengaruh terhadap kinerja puskesmas berstandar ISO di Sulawesi Tengah. 2). Peran strategis MSDM berpengaruh terhadap kinerja puskesmas berstandar ISO di Sulawesi Tengah.

METODE PENELITIAN

Tipe penelitian penelitian deskriptif-kausalitas. Jenis penelitian ini akan menguji hipotesis dalam model penelitian empirik, data penelitian bersifat *cross section*. Lokasi penelitian di Propinsi Sulawesi Tengah di empat kabupaten/kota, yakni Kota Palu, Kabupaten Donggala, Kabupaten Banggai, dan Kabupaten Poso. Jumlah target populasi tersebut jumlahnya relatif kecil maka penelitian ini akan menggunakan metode sensus dengan 183 responden. Metoda analisis data adalah analisis jalur (*The Structural Path Analysis*) dari paket program AMOS IBM SPSS versi 22.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengolahan dengan program AMOS IBM SPSS versi 22 tersebut diperoleh hasil path diagram dan Regression Weights seperti pada gambar dan tabel berikut.



Gambar 1. Path Diagram Antar Variabel

Tabel 1. Hasil Regression Weights

Variabel		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kinerja Organisasi	<--- Sistem Mutu ISO 9000	.655	.059	11.026	***
Kinerja Organisasi	<--- Peran Strategis MSDM	.168	.055	3.072	.002

Sumber: Hasil Olahan Tahun 2017

Dari hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa variabel *eksogen* (sistem mutu ISO 9000 dan peran strategis MSDM) memberikan dukungan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap variabel *endogen* (kinerja organisasi puskesmas berstandar ISO di Sulawesi Tengah).

Dari dugaan tersebut setelah diuji ternyata terbukti bahwa koefisien variabel sistem mutu ISO 9000 adalah positif sebesar 0,655. Secara statistik kontribusi dukungan sistem mutu ISO 9000 terhadap kinerja organisasi puskesmas berstandar ISO di Sulawesi Tengah adalah signifikan dengan melihat nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05, maka ini berarti ada pengaruh atau dukungan yang signifikan dari variabel sistem mutu ISO 9000 terhadap kinerja organisasi puskesmas berstandar ISO di Sulawesi Tengah.

Selanjutnya pengujian membuktikan bahwa koefisien variabel peran strategis MSDM adalah positif sebesar 0,168. Secara statistik kontribusi dukungan peran strategis MSDM terhadap budaya organisasi adalah juga signifikan dengan melihat nilai *p-value* sebesar 0,002 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05, maka ini berarti juga ada pengaruh atau dukungan variabel peran strategis MSDM terhadap kinerja organisasi puskesmas berstandar ISO di Sulawesi Tengah secara statistik signifikan.

Interpretasi model, nilai koefisien jalur variabel sistem mutu ISO 9000 terhadap kinerja organisasi sebesar 0,655. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel sistem mutu ISO 9000 mempengaruhi kinerja organisasi sebesar 65,5%. Nilai ini cukup besar, ini menandakan bahwa variabel sistem mutu ISO 9000 memiliki dukungan pengaruh terhadap kinerja organisasi. Besaran pengaruh ini dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi tingkat penerapan sistem mutu ISO 9000, maka semakin bagus kinerja organisasi puskesmas berstandar ISO di Sulawesi Tengah. Bagusnya kinerja organisasi akan berimplikasi pada peningkatan kepercayaan masyarakat (pasien) terhadap puskesmas berstandar ISO di Sulawesi Tengah, sehingga semakin banyak pula masyarakat (pasien) memilih puskesmas sebagai tempat berobat. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja organisasi diperlukan adanya peningkatan penerapan sistem mutu ISO 9000 secara berkelanjutan.

Interpretasi model berikutnya, koefisien jalur variabel peran strategis MSDM terhadap kinerja organisasi sebesar 0,168. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel peran strategis MSDM mempengaruhi budaya organisasi sebesar 16,8%. Nilai ini menandakan bahwa variabel peran strategis MSDM memiliki dukungan pengaruh terhadap kinerja organisasi. Karena besaran nilainya positif, maka pengaruh ini dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi peran strategis MSDM, maka semakin bagus kinerja organisasi puskesmas berstandar ISO di Sulawesi Tengah. Maka dengan demikian peran dari mitra strategis (*the role of strategic partner*), agen perubahan (*the role of change agent*), peran pekerja unggul (*the role of employee champion*), serta peran ahli administrasi (*the role of administrative expert*) sangat menentukan tingginya nilai kinerja organisasi puskesmas berstandar ISO di Sulawesi Tengah.

Pembahasan pertama, variabel sistem mutu ISO 9000 memberikan dukungan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi puskesmas berstandar ISO di Sulawesi Tengah. Ini dibuktikan dengan melihat nilai *p-value* yaitu $0,000 <$ dari nilai *alpha* 0,05. Ini dapat diartikan bahwa sistem mutu ISO 9000 yang terdiri dari; tanggung jawab manajemen, sistem mutu, tinjauan kontrak, pengendalian rancangan, pengendalian dokumen dan data, pembelian, pengendalian produk pasokan pelanggan, identifikasi dan mampu telusur produk, pengendalian proses, inspeksi dan pengujian, pengendalian alat inspeksi, ukur dan pengujian, status inspeksi dan uji, pengendalian produk yang tidak sesuai, tindakan koreksi dan pencegahan, penanganan, penyimpanan, pengemasan, pengawetan, dan penyerahan, pengendalian rekaman mutu, audit mutu internal, pelatihan, pelayanan, dan teknik statistik secara langsung berpengaruh nyata terhadap kinerja organisasi puskesmas berstandar ISO 9000 di Sulawesi Tengah.

Pembahasan kedua, variabel peran strategis MSDM memberikan dukungan pengaruh yang positif dan juga signifikan terhadap kinerja organisasi puskesmas berstandar ISO di Sulawesi Tengah. Ini dibuktikan dengan melihat nilai *p-value* yaitu $0,002 <$ dari nilai *alpha* 0,05. Ini dapat diartikan bahwa peran strategis MSDM yang terdiri dari; peran dari mitra strategis (*the role of strategic partner*), agen perubahan (*the role of change agent*), peran pekerja unggul (*the role of employee champion*), serta peran ahli administrasi (*the role of administrative expert*) secara langsung berpengaruh nyata terhadap kinerja organisasi puskesmas berstandar ISO 9000 di Sulawesi Tengah.

KESIMPULAN

1. Pelaksanaan program sistem mutu ISO 9000 berpengaruh terhadap kinerja organisasi puskesmas berstandar ISO di Sulawesi Tengah yang secara statistik signifikan.
2. Peran strategis MSDM berpengaruh terhadap kinerja organisasi puskesmas berstandar ISO di Sulawesi Tengah yang secara statistik signifikan.

REFERENSI

- Ann Terlaak dan Andrew A. King, 2006. *The Effect Of Certification With The ISO 9000 Quality Management Standard: A Signaling Approach*. Journal of Economic Behavior and Organization. School of Business, UW-Madison Grainger Hall University Ave. Madison.
- Baird, L & Meshoulam, I. 1998. *Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management*. The Academy of Management Review. Mississippi State. 13(1), 116-129.
- Bambang H. Hadiwardjo dan Sulistijarningsih Wibisono, 2000. *Memasuki Pasar Internasional dengan ISO 9000 Sistem Manajemen Mutu*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Beattie, K.R. and Sohal, A. 1999. "Implementing ISO 9000: a study of its benefits among Australian organizations", *Total Quality Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 95-106.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. 1998. *High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications*. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Berwick, D.M. 1989. "Continuous improvement as an ideal in health care", *New England Journal of Medicine*, Vol. 320, pp. 53-6.
- Bohlander, G., Snell, S., 2009. *Managing Human Resources*. 15th ed. New York: Cengage Learning.
- Boiral, O. 2003. "ISO 9000: outside the iron cage", *Organization Science* , Vol. 14 No. 6, pp.72-137.
- Carlsson, M. and Carlsson, D. 1996. "Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 13 No. 7, pp. 36-47.
- Carr, S., Mak, Y.T. and Needham, J.E. 1997. "Differences in strategy, quality management practices and performance reporting systems between ISO accredited and non - ISO accredited companies", *Management Accounting Research*, Vol. 8 No. 4, pp. 383-403.
- Carson, B.E. 2004. *ISO 9001:2000: A New Paradigm for Health Care*, ASQ Quality Press, Milwaukee, WI.
- Cho, S., & Mayer, K.J. 2003. *Measuring the Impact of HRM Practices on Organisational Performance*. Proceedings of ICHRIE, Palm Springs, CA.
- Cho, Y. Seonghee. 2004. *Examining the Impact of Human Resources Management: A Performance-Based Analytical Model*, Unpublished Dissertation, Graduate College, University of Nevada, FL.
- Conner, J & Ulrich, D. 1996. *Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric*. *HR. Human Resource Planning* : Tempe. 19(3), pg 38.
- Csoka, Louis S. 1995. *Rethinking Human Resources: A Research Report*. New York. The Conference Board.
- Daft, L., 2008. *New era of management*. 2nd ed. New York: Cengage Learning EMEA.
- Dicket, G., Gallimore, K. and Brown, J. 2002) .Does ISO 9000 accreditation make a profound difference to the way service quality is perceived and measured?", *Managing Service Quality* , Vol. 12 No. 1, pp. 30-42.
- Dinas Kesehatan Propinsi Sulawesi Tengah, 2015 Palu.
- Dubrin, J., 2008. *Essentials of Management*. 8th ed. New York: Cengage Learning.
- Dwiyanto, Agus, 2008, *Penilaian Kinerja Organisasi Publik.: Jurusan Ilmu Administrasi Negara*, Yogyakarta. Fisipol UGM.
- Ebrahimpour, M., Withers, B. and Hikmet, N. 1997. "Experiences of US- and foreign-owned firms: a perspective on ISO 9000 implementation", *International Journal of Production Research*, Vol. 35 No. 2, pp. 569-76.
- Ehrlich, C. J. 1997. *Human resource management: a changing script for a changing world*. (Special Issue on the Future of Human Resource Management) *Human Resource Management*. 36(1), 85-90.

- Eisenstat, Russell A. 1996. What corporate human resources brings to the picnic: Four models for functional management. *Organizational Dynamics*.25(2), 6-14.
- Gilang Priyadi S, 1996. Menerapkan SNI Seri 9000 ISO 9000 (Series) Produk Manufaktur, Bumi Aksara, Jakarta.
- Holbeche, L. 2008. *Aligning Human Resources and Business Strategy*. 2nd ed. New Jersey: Butterworth-Heinemann.
- Hughes, T., Williams, T. and Ryall, P. 2000. "It is not what you achieve it is the way you achieveit", *Total Quality Management*, Vol. 11 No. 3, pp. 329-40.
- Huselid, M.A., 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635–672.
- Institute of Medicine. 2001. *Crossing the Quality Chasm: A New Health System for the 21st Century*, National Academy Press, Washington DC.
- Ismail R, dan Syamsuddin, 2007. Dampak Implementasi Sistem Mutu ISO 9000 Terhadap Kinerja Industri Kayu Olahan di Kabupaten Donggala Sulawesi Tengah (*Studi pada Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Kabupaten Donggala Sulawesi Tengah*), Penelitian Fundamental DP2M Dikti, Universitas Tadulako, Palu.
- 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 and Reliability Management*, Vol. 14 No. 6/7, pp. 650-60.
- Katerina D. Gotzamani and George D. Tsiotras, 2001. An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 10, 2001, pp. 1326-1342. MCB University Press.
- Kesler, Gregory. 2000. Four steps to building an HR agenda for growth: HR strategy revisited. *HR. Human Resource Planning*. Tempe 2000. 23(3), 24-37.
- Lawler, E., Boudreau, A., 2009. *Achieving Excellence in Human Resource Management*. London: Stanford University Press.
- Lee, K.S. and Palmer, E. 1999. "An empirical examination of ISO 9000-registered companies in New Zealand", *Total Quality Management*, Vol. 10 No. 6, pp. 887-99.
- Lima, M.A.M., Resende, M. and Hasenclever, L. 2000. "Quality certification and performance of Brazilian firms: an empirical study", *International Journal of Production Economics*, Vol. 66 No. 2, pp. 143-7. ISO 9000 series of standards 141
- Maruf Hasan, Ali, Lam. 2007. *ISO 9000 and TQM for Business Excellence*. The University of New South Wales, Sydney 2052, Australia
- Mathis, R.L., & Jackson, R.H., 2007. *Strategies of human resources management*. 6th ed. New York: Cengage Learning.
- Mattulada A, dan Syamsuddin, 2008. Dampak Kualitas Layanan Puskesmas Terhadap Kepuasan Pengguna Jasa Keluarga Miskin dan Keluarga Tidak Miskin di Sulawesi Tengah (*Studi pada Puskesmas TQM dan Non TQM di Sulawesi Tengah*), Penelitian Fundamental DP2M Dikti, Universitas Tadulako, Palu.
- McAdam, R. and Canning, N. 2001. "ISO in the service sector: perceptions of small professional firms", *Managing Service Quality*, Vol. 11 No. 2, pp. 80-92.
- McAdam, R. and Fulton, F. 2002. "The impact of the ISO 9000:2000 quality standards in small software firms", *Managing Service Quality*, Vol. 12 No. 5, pp. 336-45.
- Osborne, David. 1990. *Organizational Theory an Intergrated Approach*. United States: Perseus Book Publisshing.
- Pramudya Sunu, 1999. *Peran SDM dalam Penerapan ISO 9000 Kajian Peran SDM dengan Pendekatan TQM*, Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Pride, W., Hughes, R, 2009. *Business*. 10th ed. New York: Cengage Learning.
- Rahman, S. 2001. "A comparative study of TQM practice and organisational performance withand without ISO 9000 certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 35-49.
- Rayner, P. and Porter, L. 1991. "BS5750/ISO9000 – the experience of small and medium-sized Firms", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 8 No. 6, pp. 16-28.
- Rudi Suardi, 2001. *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000 Penerapannya Untuk Mencapai TQM*, Lembaga Manajemen PPM, Jakarta.

- S. Nugroho, 1997. ISO 9000 Series dan Seri SNI 19-9000-1992 Versi 1987 dan 1994, Abdi Tandur, Jakarta.
- Singles, J., Ruel, G. and Water, H. 2001. "ISO 9000 series: certification and performance", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 18, No.1. pp. 62-75.
- Sluijs, E.M. and Wagner, C. 2000. *Quality Systems in Health-Care Organisations. Present Situation in 2000*, Nivel, Utrecht.
- Stelzer, D., Mellis, W. and Herwurm, G. 1997. "A critical look at ISO 9000 for software quality management", *Software Quality Journal*, Vol. 6 No. 2, pp. 65-79.
- Street, P. and Fernie, J. 1992. "BS 5750: the industry view", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 9 No. 7, pp. 37-41.
- Sulaeman M dan Mukhtar T, 2009. Implementasi Sistem Mutu ISO 9000 Terhadap Kinerja Puskesmas di Kota Palu (Survei pada Puskesmas TQM di Kota Palu), Penelitian Fundamental DP2M Dikti, Universitas Tadulako, Palu.
- Sulaeman M dan Syamsuddin, 2008. Dampak Implementasi Sistem Mutu ISO-9000 Terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Di Kota Palu Sulawesi Tengah (Survei pada RSUD Pemerintah dan RSUD Swasta di Kota Palu), Penelitian Fundamental DP2M Dikti, Universitas Tadulako, Palu.
- Suyadi Prawirosentono, 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan; Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, BPFE Yogyakarta.
- Syamsuddin, 2006. Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Mutu ISO 9000 Terhadap Kinerja Operasional Industri Kayu Berskala Besar Di Kota Palu, Penelitian Dosen Muda DP2M Dikti, Universitas Tadulako, Palu.
- Syamsul Bahri DP dan Syamsuddin, 2009. Sistem pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan modal intelektual serta pengaruhnya terhadap prestasi kerja pegawai dan kinerja puskesmas di Kota Palu, Penelitian Fundamental DP2M Dikti, Universitas Tadulako, Palu.
- Taylor, W. 1995a. "Senior executive and ISO 9000: Attitudes, Behaviour and Commitment", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 40-57.
- Taylor, W. 1995b. "Organisational differences in ISO 9000 implementation practices", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12 No. 5, pp. 10-27.
- Terpstra, D.E. & Rozzell, E.J. 1993. The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46: 27-48.
- Terziovski, M., Power, D. and Sohal, A. 2003. "The Longitudinal Effects of The ISO 9000 certification process on business performance", *European Journal of Operations Research*, Vol. 146 No. 3, pp. 580-595.
- Terziovski, M., Samson, D. and Dow, D. 1997. "The business value of quality management systems certification: evidence from Australia and New Zealand", *Journal of Operations Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 1-18.
- Ulrich, D. 1997. *Measuring Human Resource: An Overview of Practice and a Prescription for Results*. *HRM*, 36(3), 303-320.
- Van den Heuvel, J., Hendriks, M.J. and van Waes, P.F.G.M. 1998. "An ISO-quality system in the radiology department: a benefit analysis", *Academic Radiology*, Vol. 5, suppl. 2, pp. S441-5.
- Yeung, A. C. L., Lee, T. S. and L. Y. Chan. 2003. Senior management perspectives and ISO 9000 effectiveness: an empirical research. *International Journal of Production Research*. 41: 545-569.
- Zulian Yamit, 2001. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa, Edisi Pertama*, Ekonisia, Yogyakarta.