

MENGUKUR KESIAPAN INSTITUSI RISET “Y” DALAM MENERAPKAN SNI ISO 9001:2008 MELALUI IKLIM ORGANISASI

MEASURING "Y" RESEARCH INSTITUTION READINESS TO IMPLEMENT SNI ISO 9001:2008 BY USING ORGANIZATIONAL CLIMATE

Agus Fanar Syukri*

Pusat Penelitian Sistem Mutu dan Teknologi Pengujian, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia

INFO ARTIKEL	ABSTRACT
Naskah Masuk : 15/10/2014 Naskah Direvisi : 10/2/2015 Naskah Diterima : 11/3/2015 Keywords: <i>research institution, organizational climate, quality management system (QMS), SNI ISO 9001:2008</i> Kata Kunci: institusi riset, iklim organisasi, sistem manajemen mutu (SMM), SNI ISO 9001:2008	<i>In the globalization era, consumers are becoming more demanding on the quality of products, including services from public organizations. To improve the quality, many organizations have started to implement a quality management system (QMS) based on SNI ISO 9001:2008. This study determines the perceptions of “Y” organizational readiness in implementing QMS by using Organizational Climate instrument. The number of respondent was 28 out of 32 employees. Data was collected by census, then analyzed by gap method. The result showed that Y organization is ready to implement QMS based on ISO 9001, with the smallest gap was 4.6% for feeling free to talk to superiors about job and the widest gap was 18% for making decisions level was still on managers, not involving employees yet.</i> SARI KARANGAN Di era globalisasi, pelanggan menuntut produk yang bermutu, termasuk jasa pelayanan dari institusi riset. Untuk meningkatkan mutu layanan, salah satu cara yang ditempuh organisasi adalah menerapkan sistem manajemen mutu (SMM) berbasis SNI ISO 9001:2008. Sebuah organisasi perlu diukur kesiapannya sebelum menerapkan ISO 9001. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kesiapan institusi riset “Y” sebelum menerapkan SMM berbasis SNI ISO 9001:2008, dengan menggunakan instrumen iklim organisasi, dengan responden 28 orang dari 32 pegawai organisasi Y, yang diambil secara sensus. Dengan metode analisis gap, diperoleh hasil bahwa iklim organisasi cukup kondusif untuk menerapkan SMM ISO 9001, dengan nilai gap terendah 4,6% untuk aspek kebebasan berbicara bawahan kepada atasan tentang pekerjaan dan nilai gap tertinggi 18,6% untuk aspek pengambilan keputusan yang masih berada di level manajemen, belum melibatkan para karyawan. @ Warta KIML Vol. 13 No 1 Tahun 2015:19-28

* Korespondensi Pengarang, P2SMTP-LIPI, Kawasan Puspiptek Gd. 417 Setu, Tangerang Selatan, Banten, 15314. E-mail address: agus.fanar.syukri@lipi.go.id

1. PENDAHULUAN

Salah satu efek persaingan di era globalisasi adalah tuntutan terhadap organisasi, termasuk di dalamnya institusi riset. Kondisi tersebut mendorong organisasi untuk berusaha meningkatkan mutu produk/jasanya, sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya (Kanapathy, 2008). Lovelock & Wirtz (2009) dan Barney & Hesterly (2010) menyatakan bahwa organisasi yang bergerak di bidang jasa memiliki kesulitan dalam mendefinisikan kegiatan yang menghasilkan produk dan atau jasa yang bermutu, yang dapat memuaskan *stakeholders*. Namun yang pasti, mutu produk yang baik hanya bisa dihasilkan melalui proses internal organisasi yang baik pula, dan proses di internal organisasi yang baik dapat dirasakan dari kondisi organisasi yang disebut iklim organisasi.

Untuk meningkatkan produktivitas organisasi dan memenuhi kepuasan *stakeholders*, salah satu strategi organisasi yang banyak diadopsi adalah menerapkan ISO 9001, yaitu sebuah standar sistem manajemen mutu (SMM) yang dikeluarkan oleh Badan Standardisasi Dunia *The International Organization for Standardization (ISO)* yang bersifat generik, dapat diterapkan di semua organisasi, baik pemerintah/publik maupun swasta, bahkan juga organisasi nirlaba; dan sangat fleksibel untuk dapat diterapkan di semua level manajemen suatu organisasi.

Organisasi yang akan menerapkan SMM berbasis ISO 9001 perlu diukur kesiapannya. Mengukur kesiapan sebuah organisasi untuk menerapkan SMM pun perlu diukur dalam rentang waktu tertentu, paling tidak sebelum, saat dan sesudah organisasi tersebut menerapkan SMM. Dengan memiliki data dan hasil pengukuran, maka akan diperoleh potret perubahan organisasi dalam menerapkan SMM berbasis ISO 9001.

Ada beberapa metode pengukuran kesiapan organisasi dalam menerapkan SMM berbasis ISO 9001, antara lain delapan prinsip manajemen mutu (Syukri, 2011), atau *Total Quality Person (TQP)* (Syukri, 2014), atau dengan instrumen pengukuran iklim organisasi (*organizational climate*) yang dibahas di makalah ini.

Institusi riset “Y”, sebuah lembaga pemerintah setingkat eselon dua, memiliki tugas dan fungsi memberikan pelayanan kepada para peneliti dan masyarakat, dalam bentuk diseminasi hasil penelitian, termasuk di dalamnya paten hasil penelitian, prototipe dan inkubasi bisnis; bermaksud mengimplementasikan SMM berbasis ISO 9001 di

institusinya, dan ingin memotret kondisi kesiapan organisasinya dalam menerapkan SMM tersebut. Makalah ini memotret kondisi institusi riset Y sebelum menerapkan SMM berbasis ISO 9001.

2. LANDASAN TEORI

2.1. Sistem Manajemen Mutu (SMM)

Menurut Dharma (2007) SMM merupakan “*sekumpulan prosedur yang terdokumentasi untuk manajemen sistem yang bertujuan untuk memastikan kesesuaian dari suatu proses dan produk berupa barang ataupun jasa terhadap persyaratan tertentu.*” SMM dibutuhkan untuk meyakinkan bahwa produk (barang/jasa) yang dihasilkan oleh organisasi memiliki kualitas sesuai dengan yang direncanakan. Pendekatan ini juga memberikan kemudahan bagi organisasi untuk merancang sistem yang membantu proses organisasi yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan dari penciptaan produk, baik berupa barang ataupun jasa (Djarmiko & Jumaedi, 2011).

ISO 9001 menyediakan kerangka kerja bagi organisasi dan juga seperangkat prinsip-prinsip dasar dengan pendekatan manajemen yang dirancang untuk mengatur aktivitas organisasi, sehingga tercipta konsistensi untuk mencapai tujuan (Tjiptono & Diana, 2003).

2.2. ISO 9001:2008

ISO 9001:2008 (BSN, 2008) adalah standar mutakhir tentang SMM di mana organisasi yang memakainya dituntut memiliki kemampuan untuk memenuhi persyaratan pelanggan, peraturan dan perundang-undangan, sekaligus bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Standar ISO 9001 merupakan standar internasional yang diakui untuk sertifikasi SMM, yang menjadi acuan untuk menilai praktik manajemen mutu suatu organisasi, yaitu kemampuan organisasi dalam melakukan proses desain, produksi dan pengantaran (*delivery*) produk ataupun jasa yang bermutu kepada pelanggan (*customer*).

Seiring berjalannya waktu, jumlah organisasi yang menggunakan ISO 9001 sebagai standar bagi manajemen mutu organisasi semakin meningkat. Hal ini juga membuktikan bahwa ada manfaat/keuntungan yang didapatkan organisasi dengan penerapan standar tersebut (Djarmiko & Jumaedi, 2011).

2.3. Iklim Organisasi

Iklim organisasi didefinisikan sebagai atribut persepsi organisasi dan sub-sistemnya yang tercermin dalam cara organisasi berkaitan dengan karyawannya, kelompok karyawan, dan isu-isu (Gupta, 2008). Iklim organisasi sering disebut juga dengan budaya organisasi, walaupun sebenarnya ada perbedaannya.

Dalam penelitian ini, untuk mengetahui kesiapan organisasi dalam mengimplementasikan SMM berbasis SNI ISO 9001:2008, digunakan instrumen pengukuran iklim organisasi (Sanders, 2005), yang dimensi dan variabel-variabelnya ditunjukkan pada Tabel 1.

Enam dimensi iklim organisasi lebih banyak menyoroti hubungan karyawan dengan atasan,

menyangkut isu-isu yang timbul dari interaksi atasan-bawahan di dalam organisasi tersebut.

Kepemimpinan terdiri dari tiga variabel: tingkat kepercayaan atasan di mata bawahan, kebebasan berbicara bawahan kepada atasan, dan penggunaan ide bawahan oleh atasan.

Motivasi lebih banyak menyoroti bawahan dalam mencapai tujuan organisasi dan jumlah tim dalam organisasi untuk mencapai tujuannya.

Empat dimensi lainnya: komunikasi, pengambilan keputusan, target dan pengendalian lebih banyak menyoroti tentang sejauh mana bawahan dilibatkan dalam dimensi-dimensi tersebut.

Tabel 1. Dimensi, Variabel dan Pertanyaan Iklim Organisasi

No	Dimensi	Jumlah Variabel	Pertanyaan
1.	Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	3	1. Berapa banyak keyakinan dan kepercayaan ditunjukkan atasan kepada bawahan? 2. Apakah bawahan merasa bebas untuk berbicara dengan atasan tentang pekerjaan? 3. Seberapa sering ide-ide bawahan berusaha digali dan digunakan secara konstruktif oleh atasan?
2.	Motivasi (<i>Motivation</i>)	3	4. Manakah penggunaan yang dominan dari: 1) ketakutan, 2) ancaman, 3) hukuman, 4) penghargaan, 5) keterlibatan? 5. Di manakah tanggung jawab pencapaian tujuan organisasi? 6. Berapa banyak kerja tim eksis di dalam organisasi?
3.	Komunikasi (<i>Communication</i>)	3	7. Bagaimana aliran arus informasi dalam organisasi? 8. Bagaimana komunikasi dari bawahan diterima atasan? 9. Bagaimana tingkat akurasi komunikasi dari bawahan ke atasan?
4.	Pengambilan Keputusan (<i>Decisions</i>)	3	10. Seberapa jauh atasan tahu masalah yang sedang dihadapi oleh bawahan? 11. di tingkat manakah keputusan dibuat? 12. Apakah bawahan terlibat dalam keputusan-keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka?
5.	Target/Tujuan (<i>Goals</i>)	3	13. Apakah keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan berkontribusi terhadap motivasi kerja? 14. Bagaimana target organisasi dirumuskan? 15. Seberapa besarkah resistensi yang terpendam (tak terlihat) terhadap target organisasi?
6.	Pengendalian (<i>Control</i>)	3	16. Di manakah fungsi kontrol dan pengawasan terkonsentrasi ? 17. Dalam organisasi, adakah organisasi informal yang berlawanan dengan organisasi formal? 18. Digunakan untuk apakah biaya, produktivitas dan kontrol lainnya?
Jumlah	6	18	

Sumber : Sanders (2005)

3. IMPLEMENTASI SMM DAN PERMASALAHANNYA

SMM merupakan sebuah sistem yang mencakup proses bisnis, prosedur, dan interaksi manusia di dalamnya yang senantiasa berorientasi pada peningkatan mutu (To dkk, 2011). Permasalahan mengenai efektivitas penerapan SMM organisasi terkait erat dengan pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia di dalamnya mengenai sistem mutu itu sendiri (Dharma, 2007). Akan timbul permasalahan yang pelik jika karyawan sebagai pelaksana SMM di lapangan yang memiliki andil dalam melaksanakan fungsi operasional organisasi menganggap bahwa pemenuhan persyaratan seperti yang diminta ISO 9001 tersebut merupakan beban yang memberatkan, bukan dipandang atau diyakini sebagai cara atau kiat yang memberinya kemudahan dalam mengerjakan tugas-tugas mereka.

Kujalla & Lilirank (2004) dan Goestch & Davis (2010) menyatakan bahwa keberhasilan praktek penerapan SMM ditentukan oleh faktor budaya. Organisasi yang memiliki budaya mutulah yang akhirnya mampu menjalankan SMM secara optimal untuk meningkatkan mutu produk yang dihasilkan organisasi. Keterkaitan tersebut diperkuat oleh Wu & Zhang (2011), bahwa budaya mutu di organisasi harus melebur dalam praktek penerapan SMM yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk/jasa organisasi.

Permasalahan penerapan SMM dalam suatu organisasi tidak berhenti sampai memperoleh sertifikasi ISO 9001 semata, tetapi masih ada perjuangan lainnya yang tidak pernah berhenti yaitu bagaimana memelihara SMM dan meningkatkan secara berkelanjutan (*continual improvement*), sehingga menjadi sebuah sistem efektif yang mampu mendukung organisasi dalam meningkatkan mutunya, memenuhi persyaratan pelanggan organisasi dan memuaskan mereka. Tetapi ada catatan bahwa SMM tidak selalu menciptakan hasil yang diinginkan oleh manajemen organisasi, dikarenakan adanya proses penerapan yang tidak/kurang efektif dalam organisasi (Kim, 2011).

Mengukur kesiapan organisasi sebelum mengimplementasikan SNI ISO 9001 dapat dilakukan dengan beberapa instrumen, salah satunya adalah dengan delapan prinsip manajemen mutu, yang dikembangkan menjadi 13 dimensi, yang meliputi: (1) visi dan rencana, (2) kepemimpinan, (3) pemasok, (4) evaluasi, (5) proses pengendalian dan perbaikan, (6) desain

produk, (7) perbaikan sistem mutu, (8) partisipasi karyawan, (9) pengakuan dan penghargaan, (10) pendidikan dan pelatihan, (11) fokus pada pelanggan, (12) sistem informasi mutu, dan (13) *benchmarking* dengan organisasi lain; yang didetailkan dalam 104 pertanyaan (Syukri, 2011).

Instrumen pengukuran kesiapan organisasi menerapkan ISO 9001 adalah *Total Quality Person (TQP)* yang dikembangkan oleh Gaspersz (2007). TQP terdiri dari tiga dimensi: kepemimpinan pribadi, perencanaan pribadi dan perbaikan berkelanjutan; masing-masing dimensi dijabarkan ke variabel-variabel pengukuran yang jumlah aslinya masing-masing sepuluh buah (total 30 variabel); tetapi karena ada pertanyaan-pertanyaan yang berisi dua atau lebih hal dalam satu pertanyaan, Syukri (2014) menguraikan pertanyaan semacam itu menjadi satu pertanyaan hanya menanyakan satu hal, sehingga hasil modifikasi instrumen untuk masing-masing dimensi menjadi 16, 13, dan 13 variabel, dan total menjadi 42 variabel (Syukri, 2014).

Berdasarkan uraian di atas, terlihat bahwa terdapat hubungan antara penerapan SMM dan budaya mutu di organisasi, dan instrumen pengukuran kesiapan organisasi untuk menerapkan SNI ISO 9001:2008 yang telah ada adalah dengan delapan prinsip manajemen mutu (Syukri, 2011), dan *Total Quality Person (TQP)* (Syukri, 2014). Dalam makalah ini, penulis menyampaikan hasil pengukuran kesiapan organisasi sebelum mengimplementasikan SMM berbasis ISO 9001:2008 di organisasinya, dengan menggunakan instrumen iklim organisasi, yang memiliki enam dimensi, dengan studi kasus institusi riset “Y”, apakah institusi riset Y siap menerapkan SMM berbasis ISO 9001.

4. METODOLOGI PENELITIAN

4.1. Jenis Penelitian

Metode penelitian ini adalah penelitian survei, dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Kerlinger dalam Rochaety (2009), penelitian survei merupakan penelitian yang dilakukan pada ukuran populasi besar maupun kecil. Penelitian ini mempelajari data yang didapatkan dengan mengambil sampel dari populasi tersebut. Hasil penelitian ini biasanya berupa pola atau tipologi atau pola mengenai fenomena yang dibahas.

4.2. Objek Penelitian

Lokus penelitian ini adalah institusi riset Y,

sebuah lembaga pemerintah yang memberikan pelayanan kepada para peneliti dan masyarakat, dalam bentuk diseminasi hasil penelitian, termasuk di dalamnya paten, prototipe dan inkubasi bisnis. Institusi riset Y memiliki 32 karyawan, 8 orang memiliki jabatan fungsional peneliti, dan 24 orang adalah fungsional lainnya, termasuk fungsional umum. Dari 32 orang tersebut yang menjadi responden penelitian berjumlah 28 orang (87,5%). Sebenarnya data diambil secara sensus untuk seluruh karyawan, tetapi karena ada karyawan yang ditugaskan ke luar kota dan ke luar negeri, data dari empat orang pegawai tidak dapat diperoleh.

4.3. Instrumen Pengukuran Iklim Organisasi

Instrumen penelitian dibuat dalam bentuk kuesioner digital/*online* berdasarkan pertanyaan-pertanyaan dari instrumen pengukuran iklim organisasi tersebut di Tabel 1.

Pengukuran persepsi dilakukan dengan menggunakan skala *Likert* untuk mengukur sikap, persepsi dan pendapat responden terhadap tingkat kesiapan penerapan SMM di organisasinya dengan lima kriteria: sangat baik, baik, cukup, kurang, sangat tidak baik; atau sejenis dengan itu.

4.4. Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pengumpulan data dilaksanakan dengan metode survei dengan pertanyaan tertutup, dan dilaksanakan secara elektronik (*online*) dengan cara responden diundang melalui alamat surat elektroniknya ke *server*, kemudian yang bersangkutan mengisi pendapat/persepsinya di *server* tersebut, dan hasilnya tersimpan di *server*. *Server* akan merangkul data hasil kuesioner dalam bentuk *file excel*.

Para responden adalah para karyawan institusi riset Y, yang diundang secara resmi oleh manajer puncak melalui intranet institusi riset Y, sehingga yang tahu alamat survei *online* adalah mereka yang menerima undangan elektronik tersebut.

Validasi data yang dilakukan dengan validasi *input form* dengan menggunakan *javascript* yang telah tersedia di *server*, untuk memastikan bahwa

data yang dimasukkan oleh responden sudah benar. Responden hanya dapat memilih salah satu jawaban yang telah disediakan, dan bila ada satu pertanyaan saja yang tidak dijawab oleh responden, maka *server* akan memberikan peringatan (*alert*) *pop window*, agar responden mengisi jawaban yang belum diselesaikannya.

Pengumpulan data dilakukan selama satu pekan, yaitu 25 s.d. 28 Maret 2014.

Dalam pengolahan data hasil survei, digunakan skala ordinal untuk menjabarkan setiap indikator yang ada pada operasionalisasi instrumen penelitian yang digunakan. Skala ordinal merupakan data yang mempunyai tingkatan data, mulai dari data yang paling tinggi hingga yang paling rendah. Data hasil pengolahan kuesioner penulis masukkan ke kategori ini.

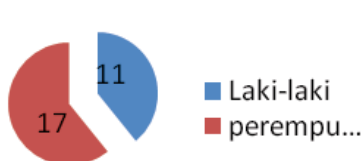
4.5. Metoda Analisis

Dalam analisis digunakan analisis gap, yaitu gap antara persepsi responden tentang apa yang dirasakannya (*riil*) dengan apa yang diharapkannya (*ideal*) atas kondisi organisasi. Semakin kecil nilai gap (<5%), semakin baik kondisi organisasi; sebaliknya semakin besar nilai gap (> 10%), semakin kurang baik kondisi organisasi. 5%-10% adalah angka normal gap ideal dan realitas.

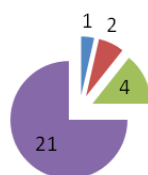
5. HASIL KUESIONER DAN ANALISIS

5.1. Demografi Responden

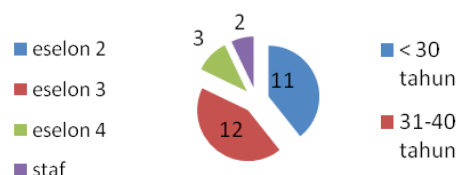
Responden penelitian di organisasi Y berjumlah 28 orang, seperti ditunjukkan oleh Gambar 1(a): 17 laki-laki (61%) dan 11 perempuan (39%). Sedangkan jabatan responden dalam organisasi, seperti ditunjukkan di Gambar 1(b): pejabat struktural 7 orang (25%) terdiri dari: eselon 2, satu orang; eselon 3, dua orang; dan eselon 4, empat orang; serta staf 21 orang (75%). Distribusi umur responden didominasi oleh umur di bawah 40 tahun (82%), seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 1(c), yang menunjukkan bahwa organisasi Y masih dalam tahap berkembang.



Gambar 1(a). Jenis kelamin responden



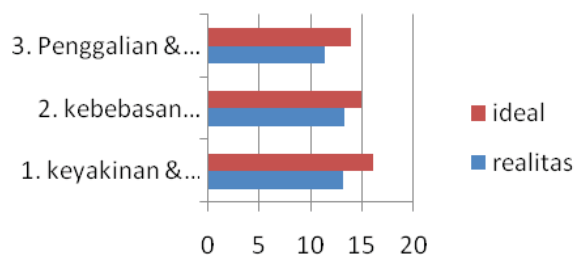
Gambar 1(b). jabatan responden



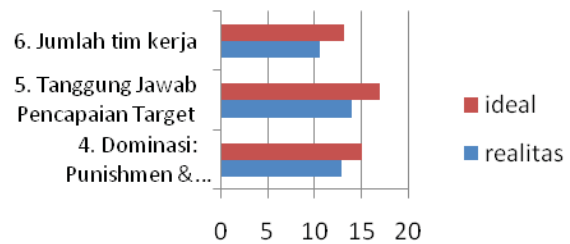
Gambar 1(c). distribusi umur responden

5.2. Hasil Survei

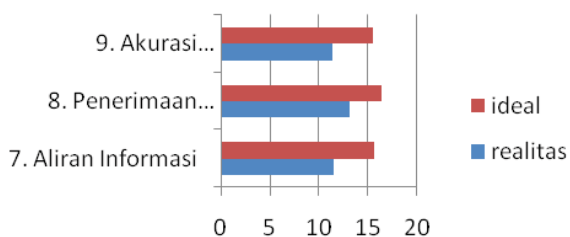
Hasil survei iklim organisasi Y atas enam dimensi yang diukur ditunjukkan oleh Gambar 2(a) sampai Gambar 2(f), sedangkan angka 0 (0%) sampai 20 (100%) di sumbu x menunjukkan nilai riil dan ideal rata-rata dari data seluruh responden.



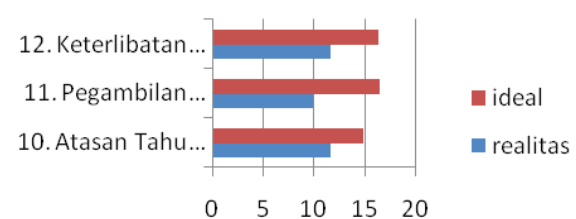
Gambar 2(a). Dimensi Kepemimpinan



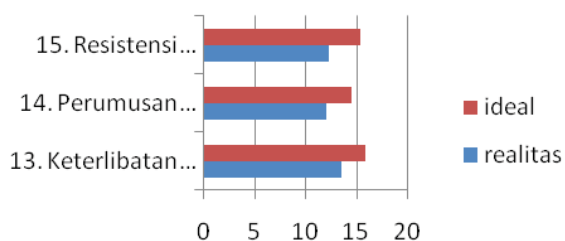
Gambar 2(b). Dimensi Motivasi



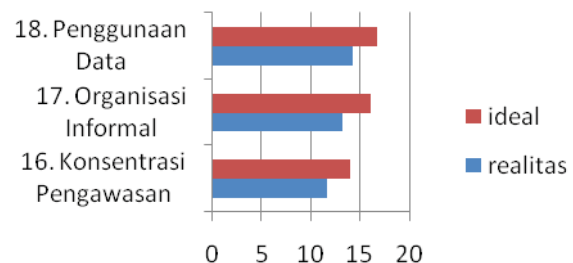
Gambar 2(c). Dimensi Komunikasi



Gambar 2(d). Dimensi Pengambilan Keputusan



Gambar 2(e). Dimensi Target/Tujuan



Gambar 2(f). Dimensi Pengendalian

5.3. Analisis

Seperti telah disebutkan bahwa semakin kecil nilai gap, semakin baik kondisi organisasi; sebaliknya semakin besar nilai gap, semakin kurang baik kondisi/iklim organisasi.

a. Kepemimpinan

Dari Gambar 2(a) terlihat bahwa gap terbesar terjadi pada variabel keyakinan dan kepercayaan atasan di depan bawahan (8,2%), kemudian diikuti oleh variabel penggalian dan penggunaan ide bawahan oleh atasan (7,1%), dan gap terkecil adalah untuk kebebasan berbicara (4,6%).

Di organisasi Y kebebasan berbicara telah relatif sangat baik, dan aspek tersebut adalah satu-satunya nilai gap yang berada di bawah 5% dari 18 aspek yang ditanyakan. Sebagai institusi riset, yang memiliki 25% peneliti (8 orang dari 32 karyawan) sikap egaliter yang tercermin dalam kebebasan berbicara di organisasi Y sudah terbentuk dengan sangat baik.

b. Motivasi

Dari Gambar 2(b) terlihat bahwa gap terbesar terjadi pada aspek tanggung jawab pencapaian target (8,6%), kemudian jumlah tim kerja di dalam organisasi (7,5%), dan gap terkecil adalah dominasi *reward and punishment* (6,4%).

Untuk tanggung jawab pencapaian target, karyawan mengharapkan bahwa mereka ingin dilibatkan lebih banyak lagi, bukan hanya menerima keputusan di level manajemen semata.

c. Komunikasi

Dari Gambar 2(c) terlihat bahwa gap komunikasi di institusi riset Y cukup lebar, yang terbesar gapnya adalah aliran informasi (11,8%), sama dengan gap akurasi komunikasi (11,8%), dan gap terkecil untuk dimensi ini adalah penerimaan atasan atas komunikasi bawahan (9,3%).

Komunikasi adalah semen perekat semua elemen organisasi. Bila sarana berbagi informasi tersebut bermasalah, maka elemen-elemen organisasi akan merenggang, dan cenderung merusak pondasi organisasi. Gap komunikasi di institusi riset Y ada dua variabel yang berada di atas 10% gapnya, menunjukkan bahwa aliran informasi dan akurasi komunikasi masih perlu diperbaiki oleh manajemen organisasi Y.

d. Pengambilan Keputusan

Dari Gambar 2(d) terlihat bahwa gap pengambilan keputusan oleh atasan di institusi riset Y sangat lebar (18,6%), kemudian keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan (13,8%), dan gap terkecil untuk dimensi ini adalah atasan tahun masalah bawahan (9,3%).

Proses pengambilan keputusan di institusi riset Y sangat perlu diperbaiki, yaitu dengan lebih banyak melibatkan karyawan, khususnya untuk masalah-masalah yang memang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Pengambilan keputusan yang gapnya 18,6% adalah gap terbesar di institusi riset Y, yang menunjukkan bahwa manajemen masih terlalu dominan dalam mengambil keputusan.

e. Target/Tujuan

Dari Gambar 2(e) terlihat bahwa gap dimensi ini semua berada di bawah 10%, yaitu keterlibatan dan motivasi (6,4%), kemudian perumusan target (7,1%), dan gap terlebar di dimensi ini adalah resistensi yang terpendam (8,6%).

Pencapaian tujuan dirasakan oleh para responden sudah dalam kondisi yang baik, yaitu dicapai secara bersama-sama oleh atasan maupun bawahan.

f. Pengendalian

Dari Gambar 2(f) terlihat bahwa gap dimensi ini semua berada di bawah 10%, yaitu konsentrasi

pengawasan (6,8%), kemudian penggunaan data (7,1%), dan gap terlebar di dimensi ini adalah aspek organisasi informal di dalam organisasi yang terpendam (8,6%).

Dimensi pengendalian pun relatif baik, karena berada di *gap range* 5-10% yang menunjukkan bahwa institusi riset Y siap mengimplementasikan SMM ISO 9001 dilihat dari sisi dimensi pengendalian.

6. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Instrumen pengukuran Iklim Organisasi yang terdiri dari enam dimensi, yaitu: kepemimpinan, motivasi, komunikasi, pengambilan keputusan, target/tujuan, dan pengendalian; dapat digunakan untuk mengukur kesiapan organisasi untuk menerapkan SMM berbasis SNI ISO 9001 di suatu organisasi. Dari studi kasus pengukuran iklim organisasi di institusi riset Y, dengan responden 28 orang dari 32 karyawan (87,5%) yang diambil secara sensus, diperoleh hasil bahwa:

- Nilai gap rata-rata di institusi riset Y adalah 8,9% untuk semua aspek iklim organisasi, yang menunjukkan bahwa organisasi tersebut dalam kondisi baik dan siap menerapkan SMM berbasis ISO 9001.
- Nilai gap terbesar di institusi riset Y adalah aspek pengambilan keputusan masih dominan di tingkat struktural/manajemen (gap 18,6%), para karyawan ingin ditingkatkan keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan, khususnya untuk masalah-masalah dan atau pekerjaan yang berhubungan dengan karyawan.
- Nilai gap terkecil di institusi riset Y adalah aspek kebebasan berbicara atasan bawahan untuk masalah pekerjaan (gap 4,6%), yang menunjukkan bahwa para karyawan di institusi riset Y merasa bebas berbicara kepada atasan (pejabat struktural) tentang masalah-masalah apa pun yang dimiliki bawahan, yang menyangkut pekerjaan.

6.2. Keterbatasan

Penelitian ini bersifat *cross sectional*, yaitu data yang didapatkan hanya berasal dari persepsi para responden/karyawan di institusi riset Y dalam satuan waktu yang pendek, bukan dengan observasi dengan waktu yang panjang (*longitudinal*).

6.3. Penelitian Lanjutan

Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan konsep yang sama, namun dalam bentuk studi longitudinal, yaitu sebelum, saat, dan sesudah penerapan SMM berbasis SNI ISO 9001:2008; dan data dikumpulkan dari seluruh karyawan organisasi Y (sensus), sehingga hasilnya dapat menggambarkan kondisi riil perubahan iklim organisasi atas penerapan SMM tersebut.

UCAPAN TERIMA KASIH

Artikel ini adalah penyempurnaan dari makalah yang telah dipresentasikan dalam Forum Nasional IPTEKIN ke IV di Jakarta, tanggal 9 Oktober 2014, dengan penyelenggara Pusat Penelitian Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, LIPI. Penulis mengucapkan terima kasih kepada para nara sumber yang telah memberikan masukan substansi untuk perbaikan makalah ini sehingga dapat diterbitkan dalam Warta Kebijakan Iptek dan Manajemen Litbang.

Penelitian ini dapat terselenggara atas biaya Daftar Isian Proyek Anggaran (DIPA) Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) sejak tahun 2010 hingga tahun 2014 di Pusat Penelitian Sistem Mutu dan Teknologi Pengujian (P2SMTP) – LIPI, yang di tahun 2013 sesuai dengan kontrak nomor 011/JI.2/SKDIPA/I/2013 tentang Penjaminan Mutu di Lingkungan LIPI, koordinator kegiatan Ade Khaerudin Taufik, S.Pd, M.Si. Penulis mengucapkan terima kasih kepada para responden, para pejabat struktural eselon II, III, dan IV serta staf di institusi riset Y, yang telah menjadi responden penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Standardisasi Nasional. 2008. *SNI ISO 9001:2008 Sistem manajemen mutu – Persyaratan*. (ICS 03.120.10)
- Barney, J. B. dan Hesterly, W. S. 2010. *Strategic Management and Competitive Advantage, Third Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dharma, C. 2007. *Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 terhadap Peningkatan Kinerja pada PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatra Utara I* [Tesis]. Medan: Sekolah Pascasarjana, Universitas Sumatra Utara
- Djarmiko, B. dan Jumaedi, H. 2011. *Simulasi Bisnis, Manajemen Mutu ISO 9001*. Bandung: STEMBI-Bandung Business School.
- Gaspersz, V. 2007. *Organizational Excellence*. Gramedia Pustaka Utama.
- Goestch, D. L. dan Davis, S. B. 2010. *Quality Management for Organizational Excellence*. New Jersey: Pearson.
- Gupta, A. 2008. *Organizational Climate Study*. Institute of Rural Management, Anand, India. Organizational Traineeship Segment (PRM 28055).
- Kanapathy, K. 2008. *Critical Factors of Quality Management Used in Research Questionnaires: A Review of Literature*. Bandar Sunway: Sanway University College.
- Kim, D. Y. 2011. A Performance Realization Framework for Implementing ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 28 No.4.
- Kujala, J. dan Lilirank, P. 2004. Total Quality Management as a cultural Phenomenon. *Quality management journal* vol 11 No.4.
- Lovelock, C. dan Wirtz, J. 2009. *Service Marketing. Seventh Edition*. United States: Pearson
- Rochaety E., dkk. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis dengan Aplikasi SPSS*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sanders, J. 2005. *Organizational Climate Survey Results*. Research & Statistics Branch, Crime Prevention & Justice Assistance Division, Department of the Attorney General, State of Hawaii, USA.
- Syukri, A. F. 2011. Tingkat Kesiapan Organisasi Masyarakat Indonesia di Jepang untuk Menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008. *Pertemuan dan Presentasi Ilmiah Standardisasi (PPIS) 2011 di Balai Kartini Jakarta*.
- Syukri, A. F. 2014. Mengukur Kesiapan Organisasi “X” Menerapkan SNI ISO 9001:2008 dengan Total Quality Person (TQP). *Pertemuan dan Presentasi Ilmiah Standardisasi (PPIS) 2014, di Hotel New Maryott, Surabaya*.
- Tjiptono, F. dan Diana, A. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- To, dkk. 2011. ISO 9001:2000 Implementation in The Public Sector. A survey in Macao SAR, the People’s Republic of China. *The TQM Journal* Vol. 23 No.1.
- Wu, S. J. dan Zhang, D. L. 2011. Customization of quality practices: the impact of Quality Culture. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 23 No.3.