

**IMPLEMENTASI SISTEM MUTU ISO, GAYA KEPEMIMPINAN,  
BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA MANAJERIAL**



Disusun dalam rangka menulis skripsi

Oleh:

Nama : Adha Faiqol Aqli

NIM : 17312091

Program Studi : Akuntansi

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**2021**

**IMPLEMENTASI SISTEM MUTU ISO, GAYA KEPEMIMPINAN,  
BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA MANAJERIAL**

**SKRIPSI**

Disusun serta diajukan guna memenuhi salah satu kriteria untuk mencapai

Derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi

Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII

Oleh:

Nama: Adha Faiqol Aqli

No. Mahasiswa: 17312091

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2021**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

### PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tugas akhir ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar sarjana ditempat lain dan setahu saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang dituliskan atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Banjarnegara, 25 Juli 2021



(Adha Faiqol Aqli)

**LEMBAR PENGESAHAN PROPOSAL PENELITIAN**

Skripsi yang dibuat dengan menggunakan judul

**“Implementasi Sistem Mutu ISO, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi  
dan Kinerja Manajerial”**

Diajukan oleh:

Oleh: Adha Faiqol Aqli

NIM: 17312091

Disetujui dan Disahkan oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal, 13 Juli 2021

Dosen Pembimbing.



(Marfuah, Dra., M.Si., Ak.)

NIP: 923120102

## BERITA ACARA TUGAS AKHIR SKRIPSI

### BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

#### SKRIPSI BERJUDUL

Implementasi Sistem Mutu ISO 9001, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Manajerial

Disusun oleh : ADHA FAIQOL AQLI

Nomor Mahasiswa : 17312091

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus  
pada hari, tanggal: Rabu, 01 September 2021

Penguji/Pembimbing Skripsi : Marfuah, Dra., M.Si

Penguji : Kinanthi Putri Ardiami, SE., Ak., M.Ak.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia

Prof. Jaka Sriyana, Dr., M.Si

## KATA PENGANTAR

**Assalamu'alaikum Wr. Wb.**

Alhamdulillahirrabil'alamin, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah, rezeki serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi dengan judul "**Implementasi Sistem Mutu ISO, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Manajerial**" dengan banyak cobaan serta memberi keringanan kepada penulis sehingga dilancarkan segala proses pembuatannya. Penelitian ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat untuk menempuh Strata 1 di Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Proses penyusunan skripsi dan penelitian yang dijalankan penulis tidak luput dari bantuan berbagai pihak, sehingga dapat menyelesaikannya tepat waktu. Penulis sadar bahwa tugas akhir ini tidak mungkin selesai tanpa dukungan serta doa-doa yang diselipkan orang tua pada saat beribadah kepada-Nya. Sehingga penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa mendengar hambanya dalam setiap doanya serta memberi keringanan dan kelancaran dalam mengerjakan skripsi.
2. Kedua orang tua penulis terutama ibu karena membantu menyemangati serta memberi masukan supaya cepat menyelesaikan tugas akhir ini.
3. Kepada diri sendiri yang telah berjuang untuk menyelesaikan Program Studi Strata 1.

4. Ibu Marfuah selaku dosen pembimbing yang selalu memberi arahan jika penulis memiliki kendala dalam menyelesaikan tugas skripsinya.
5. Kepada kakak dan adik penulis karena selalu mengingatkan penulis untuk cepat selesai mengerjakan skripsi sehingga cepat lulus.
6. Kepada Yanglex, Surario, Handi serta teman seperjuangan skripsi lainnya karena selalu mendesak dan mengingatkan untuk segera selesai agar tidak menjadi beban orang tua.
7. Kepada kepala cabang PT. BRI Banjarnegara yang telah memberi kesempatan penulis dengan mengirim surat izin penelitian kepada kantor pusat supaya disetujui.
8. Kepada PT. Bank Rakyat Indonesia wilayah Yogyakarta selaku pemberi izin penelitian.
9. Kepada karyawan cabang serta unit PT. Bank Rakyat Indonesia di wilayah Banjarnegara selaku responden pada penelitian yang penulis tulis.
10. Serta beberapa pihak yang terlibat namun tidak bisa ditulis satu persatu namanya, dengan ini penulis mengucapkan terima kasih atas bantuan yang diberikan serta dukungan sehingga tugas skripsi dapat diselesaikan.

## DAFTAR ISI

IMPLEMENTASI SISTEM MUTU ISO, GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA MANAJERIAL	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
BAB II	10
LANDASAN TEORITIS	10
2.1. Kajian Pustaka	10
2.2. Hipotesis Penelitian	19
2.3. Model Penelitian	23
BAB III	24
METODE PENELITIAN	24
3.1. Populasi dan Sampel	24
3.2. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	24
3.3. Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian	25
3.3.1. Variabel Penelitian	25
3.3.2. Definisi dan Pengukuran Indikator Variabel	25



3.3.3. Metode Analisis Data	29
<b>BAB IV</b>	<b>31</b>
<b>ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN</b>	<b>31</b>
4.1. Analisis Karakteristik Responden	31
4.1.1. Jenis Kelamin Responden	31
4.1.2. Umur Responden	32
4.1.3. Lama Bekerja Responden	33
4.1.4. Jabatan Responden	35
4.2. Analisis Uji Instrumen	36
4.2.1. Analisis Uji Statistik Deskriptif	36
4.3. Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)	37
4.3.1. Convergent Validity	37
4.3.2. Discriminant Validity	40
4.3.3. Composite Reliability	45
4.4. Pengujian Inner Model (Model Struktural)	47
4.4.1. Analisis Variant (R53)	
4.4.2. Pengujian Hipotesis	48
<b>BAB 5</b>	<b>55</b>
<b>PENUTUP</b>	<b>55</b>
5.1. Kesimpulan	55
5.2. Implikasi penelitian	56
5.3. Keterbatasan	58
5.4. Saran	58

DAFTAR REFERENSI

60

LAMPIRAN

63



## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Uji Statistik Deskriptif	36
Tabel 4.2 Nilai Outer Loading Pertama	38
Tabel 4.3 Hasil Outer Loading Kedua	39
Tabel 4.4 Hasil Fornell-Larcker Criterion Pertama	41
Tabel 4.5 Hasil Outer Loading Ketiga	42
Tabel 4.6 Hasil Fornell-Larcker Criterion Kedua	43
Tabel 4.7 Nilai Cross Loading	44
Tabel 4.8 Nilai AVE	45
Tabel 4.9 Hasil Composite Reliability	46
Tabel 4.10 Nilai Cronbach's Alpha	47
Tabel 4.11 Nilai R-Square	48
Tabel 4.12 Hasil Path Coefficients	49
Tabel 4.13 Hasil Pengujian Hipotesis	51



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap kinerja manajerial dan budaya organisasi di Wilayah Banjarnegara. Variabel independen yang digunakan yaitu manajemen mutu ISO 9001, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan dan manajer yang bekerja pada PT Bank Rakyat Indonesia di Wilayah Banjarnegara. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan jumlah 122 karyawan dan manajer terdaftar sebagai pekerja tetap Bank BRI Wilayah Banjarnegara. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebar dalam bentuk *google form*. Data yang terkumpul di analisis menggunakan *SmartPLS* untuk dilakukan uji validitas, uji reliabilitas, dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen mutu ISO 9001 berpengaruh positif terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dan kinerja manajerial, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, di sisi lain manajemen mutu ISO 9001 tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci: ISO 9001, Budaya Organisasi, Kinerja Manajerial, Gaya Kepemimpinan

*The purpose of this study is to examine the effect of independent variable towards managerial performance and organizational behavior. The Independent variable used in this study are ISO management system standard 9001, leadership style and organizational behavior. The population in this study contains the workers and managers from PT Bank Rakyat Indonesia in Banjarnegara. The sampling technique used in this study are purposive sampling with 122 employee listed as permanent workers. The data that has been gathered are analyzed through SmartPLS for validity test, reliability test and hypothesis test. The results are ISO management system standard 9001 has significant positive effect on organizational behavior, leadership style has significant positive effect on organizational behavior and managerial performance, organizational behavior has significant positive effect on managerial performance. Even though, ISO management system standard 9001 doesn't have positive effect towards managerial performance.*

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1.Latar Belakang

Pada era modern ini, pelaksanaan bisnis kian berkembang serta mulai meninggalkan tradisi lama. Pada tradisi lama, masyarakat masih dapat menjumpai *mindset* di mana dalam berbisnis khususnya berjualan hanya mendasarkan hasil bisnis pada saat itu juga tanpa memperhatikan jangka waktu ke depan bagaimana perusahaan dapat bertahan. Hal ini dapat dilihat secara jelas pada perusahaan-perusahaan kecil. Dalam perusahaan/toko tersebut kita dapat melihat bahwa penjual kerap kali menjual barang/jasanya dengan kualitas yang tidak stabil antara satu dengan lainnya atau bahkan dilihat dari pelayanan yang diberikan sangatlah kurang baik seperti mengabaikan orang yang terlihat kurang mampu dan menjunjung tinggi orang yang terlihat kaya. Tradisi ini dapat berpengaruh buruk ke depannya untuk perusahaan yang bersangkutan karena *customer* merasa kurang puas akan kualitas maupun pelayanan yang diberikan.

Persaingan di dunia bisnis semakin hari semakin meningkat, banyak perusahaan yang gulung tikar karena tidak siap dengan faktor-faktor tak terduga seperti adanya wabah pandemi *COVID-19* dan lain

sebagainya, hal ini disebabkan oleh ketidaksiapan perusahaan menghadapi perubahan ekstrim yang langsung terjadi pada dunia saat ini. Namun, banyak juga perusahaan yang dapat mempertahankan eksistensinya dan dapat melanjutkan usahanya walaupun dengan banyak syarat seperti protokol kesehatan yang lengkap dan berbagai aturan yang disediakan pemerintah sebagai syarat izin membuka usaha di masa pandemi ini.

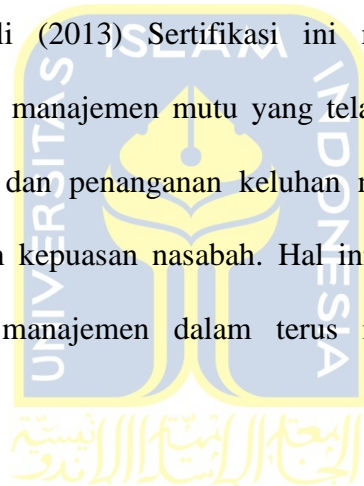
Perusahaan yang berani membuka usahanya kembali membutuhkan kekuatan bersaing yang lebih unggul untuk mempertahankan keberlangsungan hidup usahanya. Salah satu contohnya yaitu memiliki *competitive strategy* dengan *five force model by Porter* yang berisi strategi untuk menghadapi pesaing-pesaing yang akan muncul di kemudian hari serta menganalisis kekurangan perusahaan supaya bisa lebih mengenal perusahaan dan meningkatkan kualitas usaha yang dimiliki (Mishra, 2017). Chrysler, salah satu perusahaan terbesar yang berada di Amerika Serikat pada tahun 2009 silam menyatakan dirinya bangkrut salah satu penyebabnya yaitu pembeli atau *customer* menganggap mobil buatan brand ini memiliki kualitas yang lebih buruk dari pada brand lain pada harga yang sama. Dengan begitu, masyarakat memindah alih pembelian mobil pada perusahaan lain dengan kualitas yang lebih baik. Walau begitu, perusahaan ini mencapai puncak kebangrutannya ketika segelintir kreditor menahan tekanan dari pemerintahan Obama untuk mengampuni utang (*debt forgiveness*) miliaran dolar sehingga

menimbulkan ketidakpastian/kerugian atas puluhan ribu pekerjaan di pabrik, pemasok, dan dealer (Soenawan & Malonda, 2015).

Selain analisis yang dilakukan perusahaan untuk mempersiapkan pesaing-pesaing baru, perusahaan juga perlu menaikkan daya kompetitif internal perusahaan yang salah satunya adalah meningkatkan sistem manajemen mutu usaha. Kualitas atau mutu dari sebuah produk atau jasa merupakan sebuah pembeda yang sangat menonjol untuk meningkatkan daya saing sebuah industri/perusahaan. Banyak perusahaan yang mengedepankan kualitas atau mutu dari suatu produk untuk meningkatkan strategi bersaing di pangsa pasar.

Kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan mutu atau kualitas mengarah pada salah satu sistem yang diakui dunia secara internasional yaitu pendekatan ISO 9001. Faktanya standar manajemen mutu ISO 9001 (*International Organization of Standardization*) telah mensertifikasi lebih dari satu juta perusahaan atau organisasi di 170 lebih negara yang menggunakan implementasi standar ini (*ISO 9000 Family Quality Management*, 2018). Standar sistem ISO mengatur pekerjaan yang akan dilaksanakan dengan rancangan yang sistematis. Sehingga apabila pada saat dilakukannya implementasi sesuai dengan teori yang ada, maka diharapkan pada saat proses pekerjaan dilaksanakan secara terencana dan terkendali secara efektif dan efisien (Benny Artha et al., 2013).

Perusahaan yang telah memperoleh sertifikasi ISO 9001 di Indonesia tidak banyak karena dari segi biaya yang terbilang cukup mahal, prasyarat-prasyarat yang dibutuhkan dalam sertifikasi bernilai macam-macam sehingga ketika sebuah perusahaan mendapatkan sertifikat ISO 9001 dari badan sertifikasi terkemuka, maka kesan ‘berbobot’ akan muncul. Salah satu perusahaan yang telah memperoleh sertifikasi ISO 9001 adalah PT.Bank Rakyat Indonesia dari *Badan Sertifikasi Lloyd’s Register Quality Assurance* (LRQA). Menurut sekretaris perusahaan BRI Muhammad Ali (2013) Sertifikasi ini merupakan bentuk penilaian terhadap sistem manajemen mutu yang telah diterapkan terhadap proses produksi kartu dan penanganan keluhan nasabah, yang pada akhirnya dapat menjamin kepuasan nasabah. Hal ini juga dikarenakan keputusan yang diambil manajemen dalam terus menangani upaya menjamin kepuasan klien.



Sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan manajemen yang kuat untuk membentuk lingkungan pekerjaan yang baik dan dapat berpengaruh pada *output* keluaran pekerjaan yang baik juga. Dalam hal ini diperlukan kepemimpinan yang kuat dari *top management* untuk mengelolanya. Cara bagaimana seorang pemimpin memimpin perusahaannya adalah Gaya Kepemimpinan. Dilihat dari permasalahan yang muncul pada saat ini seperti pandemi, gaya kepemimpinan di dalam perusahaan sangat berperan penting dalam mengontrol jalannya perusahaan supaya tidak lepas dari tujuan organisasi yang telah terbentuk



dan supaya *lower management* dapat terus terpantau dalam pelaksanaan kerjanya sehari-hari karena menurut Locke et al., (1991) pada dasarnya gaya kepemimpinan memengaruhi, motivasi, mengajak, dan mengkoordinasi kerja orang lain di dalam kepemimpinannya.

Suatu organisasi dibentuk karena tujuan tertentu yang ingin dicapai (Djafri, 2015). Tujuan tersebut dapat dicapai apabila kinerja dari keseluruhan sumber daya yang dimiliki terutama manusia sesuai dan selaras dengan tujuannya. Pola pikir ini membutuhkan adanya sebuah perangkat yang dapat mengontrol jalannya kinerja tersebut. Perangkat tersebut ialah keterkaitan pemimpin dalam mengelola usahanya. Kemampuan pemimpin dalam menghidupkan suasana tersebut dapat menciptakan sebuah budaya organisasi tertentu. Budaya organisasi yang baik muncul ketika sejalan dengan tujuan awal terbentuknya organisasi. Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal di dalam organisasi, termasuk budaya organisasi. Oleh karena itu, munculnya kebutuhan untuk menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja manusia di dalamnya (Wibowo, 2016). Karenanya, budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan yang telah terbentuk di dalam perusahaan, sedangkan budaya organisasi yang lemah akan menghambat tercapainya tujuan perusahaan.

Dalam penelitian ini, peneliti akan mengkaji tentang kinerja manajerial pada PT Bank Rakyat Indonesia daerah Banjarnegara karena pada pandemi ini BRI Banjarnegara malah mengalami pertumbuhan dari sisi kreditur maupun debitur. Simpanan yang berhasil dihimpun dari masyarakat mengalami kenaikan 10,2% dari tahun lalu. Sedangkan untuk penyaluran kredit meningkat 12,3% di tahun ini. Hal ini dikarenakan pihak BRI tetap melakukan langkah-langkah untuk mendukung pemulihan ekonomi nasional, semisal restrukturisasi kredit bagi debitur terdampak Covid 19 dan menyalurkan kredit dalam bentuk kredit usaha rakyat. Ini menandakan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Bank BRI cukup tinggi di tengah masa pandemic karena terus menggunakan BRI sebagai opsi menyimpan uang. Selain itu, Alasan peneliti ingin meneliti variabel ini dikarenakan variabel tersebut tidak terlalu banyak diteliti dibanding variabel lain sehingga adanya dorongan untuk memberi informasi lebih banyak kepada peneliti lain atau orang yang membutuhkan informasi di masa yang akan mendatang. Selain itu, peneliti ingin mengetahui pengaruh sistem manajemen mutu ISO 9001 dan gaya kepemimpinan serta budaya organisasi terhadap kinerja manajerial.

Gaya kepemimpinan diambil sebagai variabel independen sebagai pembeda dari penelitian-penelitian sebelumnya, di mana variabel ini tidak dikaji bersama variabel independen lainnya dalam suatu penelitian. Peneliti menganggap bahwa meneliti variabel “Gaya Kepemimpinan” akan menambah atau memperluas cakupan penelitian. Hal ini terinspirasi

atas saran dari jurnal Pusfitalisya (2020) yang mengungkapkan bahwa perlunya menambah variabel lain sebagai pelengkap penelitian terdahulu, yaitu gaya kepemimpinan.

Penelitian mengenai pengaruh sistem manajemen mutu ISO 9001 dan gaya kepemimpinan serta budaya organisasi terhadap kinerja manajerial memang beberapa sudah diteliti, namun penelitian tersebut dilakukan dengan terpisah antara variabel satu dengan yang lain. Sehingga peneliti ingin menelitinya dalam satu penelitian. Penelitian kali ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya, karena penelitian terdahulu hanya meneliti pengaruh manajemen mutu ISO terhadap budaya organisasi dan kinerja manajerial. Pada penelitian ini, peneliti menambah variabel baru berupa gaya kepemimpinan sebagai variabel independen penelitian. Hal ini didasari oleh sebuah saran dari penelitian terdahulu mengenai kurangnya variabel lain untuk diteliti, yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel independen.

## 1.2. Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dipaparkan oleh peneliti di atas, maka dikemukakan rumusan masalah yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh sistem manajemen mutu ISO 9001 terhadap budaya organisasi?
2. Bagaimana pengaruh sistem manajemen mutu ISO 9001 terhadap kinerja manajerial?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi?
5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur serta menganalisa akan bagaimana pengaruh sistem manajemen mutu ISO 9001 dan gaya kepemimpinan serta budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Tujuan ini muncul berdasarkan rumusan masalah yang muncul pada topik yang akan diteliti oleh peneliti. Adapun jawaban dari pemecahan masalah yang ingin dicapai yaitu:

- a) Untuk mengetahui apakah penerapan manajemen mutu ISO 9001 berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

- b) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial.
- c) Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial perusahaan.
- d) Untuk mengetahui pengaruh penerapan manajemen ISO 9001 terhadap budaya organisasi di dalam perusahaan.
- e) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi dalam perusahaan.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang peneliti ingin capai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### 1. Manfaat teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan memberi pengetahuan dan wawasan yang bermanfaat mengenai pengaruh penerapan manajemen ISO 9001, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial yang ada di perusahaan. Serta menganalisa dan memberi informasi tambahan mengenai pengaruh gaya

kepemimpinan dan manajemen ISO 9001 terhadap budaya organisasi yang terbentuk di perusahaan/instansi terkait.

## 2. Manfaat praktis

Secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut:

### a. Bagi penulis

Dapat menambah wawasan baru tentang pengendalian manajemen perusahaan yang baik sehingga menciptakan suasana kerja yang kondusif.

### b. Bagi karyawan

Dapat menambah pengetahuan tentang cara meningkatkan kinerja manajerial unit perusahaannya supaya mendapat nilai lebih dimata manajer tingkat atas.

### c. Bagi manajemen

Sebagai masukan evaluasi bagaimana mengembangkan pengendalian manajemen dimasa yang akan mendatang sehingga menciptakan suasana kerja yang mendukung karyawan dan perusahaan mencapai tujuan.

### d. Bagi instansi terkait

Sebagai informasi tambahan mengenai pengaruh manajemen mutu ISO 9001, budaya organisasi, gaya kepemimpinan pada setiap unit perusahaan terhadap kinerja manajerial setiap unit perusahaan.



## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### 2.1. Kajian Pustaka

**Manajemen Mutu ISO 9001**, Definisi dari mutu merupakan hal yang sudah biasa kita ketahui dalam bahasa sehari-hari. Biasanya kata mutu berhubungan dengan kualitas suatu produk atau jasa di mana masyarakat melihat bahwa semakin bagus kualitas maka semakin mahal juga harganya. Mutu yang baik sangat diperlukan pada organisasi atau perusahaan karena cerminan mutu akan berimbas pada nama baik suatu organisasi atau perusahaan.

Pakar ilmuan yang meneliti mengenai mutu sebenarnya telah mendefinisikan mutu itu sendiri bagaimana, kesampingkan pendapat di atas maka secara umum definisi telah diuraikan sebagai berikut (Benny Artha et al., 2013):

1. Menurut Philip B. Crosby, mutu merupakan sebuah kesesuaian terhadap suatu persyaratan. Ia juga berpendapat bahwa melibatkan setiap lapisan orang pada sebuah organisasi adalah hal yang penting.



2. Menurut W. Edward Deming, mutu berarti pemecah masalah yang dilakukan secara *continue* untuk mencapai kesempurnaan.
3. Menurut Joseph M. Juran, mutu dapat diartikan sebagai kesesuaian oleh siapa penggunanya. Pendekatan yang digunakan oleh Juran berorientasi pada bagaimana cara memenuhi harapan para pelanggannya.

Metodologi pada sistem manajemen mutu, yaitu; *Plan, Do, Check, Action (PDCA)*, yang dapat diterapkan di suatu organisasi pada semua unit kerja untuk menjalankan proses perencanaan (Puspita Fitalisya & Wati, 2020). *Plan* (perencanaan), Perencanaan dilakukan setelah menemukan perbaikan diperlukan. Hal ini berarti bahwa penyelidikan diperlukan sebelum menerapkan proses PDCA. Setiap organisasi harus membuat perencanaan sesuai dengan lingkungan sekitarnya. Organisasi bisa memulai dengan menetapkan sasaran yang diperlukan untuk memberikan hasil-hasil yang sesuai dengan kepuasan pada pelanggan. *Do* (pelaksanaan), merealisasikan perencanaan yang telah dibuat pada tahap *plan* yang sudah disepakati bersama. *Check* (pemeriksaan), sebuah tindakan mengawasi serta dan mengukur proses-proses yang telah diterapkan pada sebuah organisasi tersebut. Hasil dari pengukuran akan menjadi sebuah pembandingan dengan kebijakan-kebijakan mutu lainnya kemudian melaporkannya. *Action* (tindakan), setelah mengetahui hasilnya maka dibutuhkan pengambilan tindakan untuk meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan (Itay Abuhav, 2014).

ISO 9001 (*International Organization of Standardization*) adalah salah satu sistem manajemen mutu yang sudah diakui oleh dunia dan merupakan salah satu sistem manajemen mutu yang banyak digunakan pada perusahaan. Di dalam ISO 9001, mengatur ketetapan syarat-syarat dan rekomendasi yang memiliki tujuan berupa jaminan bahwa pemasok akan memberikan produk atau jasa dengan memenuhi standar prasyarat yang ditetapkan oleh sistem standarisasinya. Prasyarat-prasyarat ini dapat berupa kebutuhan detail pelanggan sesuai dengan kontrak yang telah ditandatangani agar organisasi atau perusahaan dapat bertanggung jawab untuk dapat menjamin bahwa produk atau jasa sesuai kualitas tertentu, maupun sesuai kualitas pangsa pasar tertentu (Benny Artha et al., 2013).

Menurut Vincent Gasperwz, ISO 9001 bukan merupakan standarisasi mutu untuk produk, karena tidak terdapat kriteria penerimaan produk maupun syarat-syarat yang harus terpenuhi suatu produk. Hal ini membuat suatu produk tidak dapat di inspeksi terhadap standar-standar suatu produk. Terlebih lagi, ISO 9001 hanyalah suatu sistem manajemen mutu sehingga perusahaan yang menerapkan dan mendapat sertifikat ISO dapat dinyatakan sebagai perusahaan yang mutunya telah memenuhi standar internasional. Namun, tidak semua produk yang lolos sertifikasi ISO 9001 berkualitas bagus (baik) karena ISO sendiri tidak menstandarisasi produknya.

Pendapat Vincent didukung oleh pernyataan N. Brunsson (2002) yang mengatakan ISO 9001 tidak dimaksudkan sebagai resep terperinci tentang bagaimana kualitas harus dicapai, melainkan sebagai apa yang perlu dilakukan agar tercapai mutu yang sesuai standar. Dengan kata lain, mendapatkan sertifikasi ISO 9001 tidak menjamin kualitas produk dan layanan, tetapi memberikan jaminan kepada pelanggan bahwa organisasi telah sesuai dengan standar internasional (Feng et al., 2008). Di sisi lain, Menurut Paulo Sampaio (2009) menyatakan bahwa pengimplementasian sistem manajemen mutu ISO dan serangkaian sertifikasinya merupakan proses secara sukarela yang didukung oleh motivasi perusahaan, tujuan, serta kebijakan kebijakannya (Sampaio et al., 2009).

Perusahaan atau organisasi yang telah mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO dibebani untuk menggunakan jasa audit mutu dan konsultasi manajemen guna mendapatkan sertifikasi ISO 9001. Sedangkan organisasi atau perusahaan yang belum menerapkan sistem manajemen mutu ISO wajib melakukan berbagai langkah persiapan agar pada saat proses implementasi karyawan tidak merasakan kebingungan.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa sistem manajemen mutu ISO sebenarnya tidak terlalu diperlukan untuk beberapa perusahaan. Namun, penerapan sistem manajemen mutu ISO dapat memperbaharui sudut pandang konsumen terhadap sebuah perusahaan karena telah dinilai memiliki mutu sesuai standar internasional. Hal ini

dapat menyebabkan peningkatan kepercayaan masyarakat akan mutu produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Walaupun sebenarnya implementasi sistem manajemen mutu ISO tidak menjamin kualitas produk atau jasa yang dikeluarkan adalah baik.

**Gaya Kepemimpinan,** Setiap pemimpin mempunyai metode cara memimpinya masing-masing yang disebut sebagai gaya kepemimpinan. Gaya dalam memimpin akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya di sebuah perusahaan, baik atau buruk kinerja karyawan biasanya merupakan cerminan dari cara pemimpin mengarahkan karyawannya bekerja (Fahmi et al., 2018). Secara garis besar pengertian gaya kepemimpinan dapat diringkas seperti kalimat sebelumnya, namun kita tetap harus mencari patokan resmi dari penelitian-penelitian para ahli supaya pendapat yang disampaikan tidak melenceng jauh dari kebenarannya. Adapun definisi gaya kepemimpinan menurut para ahli, yaitu sebagai berikut;

Menurut Nanjundeswaraswamy et al., (2014) dalam review papernya gaya kepemimpinan adalah proses memengaruhi di mana seorang pemimpin mencari partisipasi sukarelawan (karyawan) dalam upayanya mencapai tujuan organisasi. Pengertian tersebut didukung Murray & Chua (2015) yang menyatakan bahwa *“Leadership is a process of social influence, which maximizes the efforts of others, towards the*

*achievement of a goal.*” Yang berarti bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang berpengaruh secara sosial, di mana memaksimalkan upaya orang lain (karyawan) terhadap pencapaian sebuah tujuan.

Contoh lain dari kepemimpinan dikemukakan oleh Gibson et al., (2003) yaitu “*Leaders are agents of change, persons whose act affect other people more than other people’s acts affect them*”, atau pemimpin diartikan sebagai agen perubahan, yaitu seseorang yang dapat memengaruhi orang lain daripada orang lain memengaruhi dirinya sendiri.

Sedangkan dalam penelitian Istijanto (2006), gaya kepemimpinan memiliki 2 pertimbangan, yaitu:

1. Kepemimpinan atas dasar struktur, menekankan pada struktur tugas serta tanggung jawab berupa tugas pokok, fungsi, prestasi kerja, serta ide agar dapat dijalankan.
2. Kepemimpinan atas dasar pertimbangan, menekankan pada pemberi perhatian berupa dukungan terhadap *lower management* meliputi aturan, hubungan kerja serta etika yang berlaku.

Penelitian Purnomo & Saragih (2016) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan bersumber dari 3 teori, yaitu:

1. *Theory of Traits* (Teori Bakat), teori yang berpendapat bahwa karakter atau kepribadian, sosial, fisik, atau kecerdasan dapat membedakan pemimpin atau bukan pemimpin. Hal ini didasari

oleh bakat yang cenderung melihat seorang individu terlihat konsisten dan khas dari caranya berbuat sesuatu.

2. Teori Perilaku, melihat pembeda pemimpin atau bukan berdasarkan perilaku yang ditunjukkan seseorang. Penilaian ini digambarkan oleh bawahan sebagai pemimpin yang dapat mempertimbangkan perasaan dan kesejahteraan mereka sehingga semakin baik orang tersebut dalam memperlakukan bawahan semakin dinilai pemimpin yang baik pula.
3. Teori Situasional, teori yang mengemukakan bahwa manajer atau seorang pemimpin akan menggunakan metode kepemimpinan tertentu tergantung kebutuhan perusahaan (Muchlisin Riadi, 2019).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Irman badu et al (2019) diketahui bahwa gaya penelitian berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial perusahaan. Hal ini menyatakan bahwa baik buruknya kinerja manajerial dapat dipengaruhi oleh bagaimana gaya kepemimpinan yang terdapat pada sebuah perusahaan. Kepemimpinan yang buruk dapat memberikan efek negatif terhadap kinerja manajerial atau dengan kata lain, kinerja *top management* akan kian memburuk, begitu pula sebaliknya (Badu et al., 2019).

Dari pendapat-pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli, dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu metode

memimpin yang berbeda-beda oleh pemimpin dalam sebuah organisasi di mana seorang individu dapat memengaruhi perilaku individu lain.

**Budaya Organisasi**, suasana lingkungan yang tercipta pada sebuah organisasi mendorong perilaku kinerja karyawan bahkan manajer di dalamnya. Hal tersebut dikarenakan pengaruh dari budaya organisasi yang telah terbentuk. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai seperangkat sistem nilai-nilai, norma-norma, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi yang telah lama berlaku serta telah disepakati dan diikuti oleh setiap perangkat dalam organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecah masalah yang muncul pada organisasinya. Budaya organisasi menciptakan terjadinya sosialisasi nilai-nilai yang mengendap pada perilaku orang-orang di dalamnya (Sutrisno, 2010).

Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem yang bekerja mengintegrasikan para penganutnya untuk melaksanakannya serta sebagai pembeda dari organisasi lainnya. Hal yang paling penting dalam sistem manajemen mutu ini merupakan komitmen organisasinya. Komitmen organisasi telah dijelaskan oleh Mitchell et al., (2004) bahwa hal tersebut merupakan perwujudan dari loyalitas dan identifikasi individu terhadap organisasi. Semakin tinggi tingkat komitmen suatu individu maka semakin tinggi pula ketahanan

(loyal) terhadap perusahaan. sistem manajemen mutu tidak akan bisa berjalan tanpa keterlibatan dan komitmen oleh semua anggotanya.

Menurut Moeljono (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai dominan yang tersebar di dalam organisasi dan menjadi acuan kinerja karyawan maupun manajer. Dipertegas pernyataan Dessler (2003) yang mendefinisikan budaya organisasi adalah sistem penyebar kepercayaan serta nilai-nilai yang berkembang di dalam organisasi dan mengarahkan perilaku-perilaku anggotanya.

Melihat lebih jauh lagi, budaya organisasi memiliki beberapa fungsi. *Pertama*, budaya organisasi sebagai sarana pembeda dari organisasi lain. *Kedua*, budaya organisasi merupakan identitas yang dimiliki anggotanya. *Ketiga*, pertumbuhan komitmen menaik dan dipermudah karena keberadaan budaya organisasi. *Keempat*, budaya organisasi melengkapi sistem sosial yang berlaku (Sutrisno, 2010).

Merangkum pendapat dari beberapa ahli maka dapat disimpulkan bahwa sebuah budaya organisasi memunculkan sebuah pedoman yang diikuti oleh anggota-anggotanya. Hal tersebut memunculkan identitas yang melekat pada pengikutnya. Selain itu, budaya organisasi dapat mengontrol kinerja karyawan serta manajer yang berada di dalamnya. Namun, budaya organisasi harus dibentuk sedemikian rupa agar penganutnya mengikuti sebagaimana tujuan perusahaan dibentuk. Budaya organisasi yang baik akan selaras dengan *achievement* yang ingin perusahaan raih. Jika budaya



organisasi dinilai tidak selaras dengan tujuan, alangkah baiknya untuk menciptakan budaya organisasi dengan suasana lingkungan yang baru.

**Kinerja Manajerial**, Terbagi menjadi 2 kata yang memiliki definisi tersendiri. Kinerja atau *performance* adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang yang dinilai secara menyeluruh selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan (Maruasas Sianturi, 2013). Mahsun (2014) juga mengartikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian dalam sebuah pelaksanaan tugas di perusahaan di mana akan dinilai sesuai kemampuan keberhasilan akan suatu pencapaian. Sedangkan manajerial merupakan sebuah kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin atau manajer dalam mempertahankan serta melaksanakan kerja manajemen secara teratur (Puspitafitalisya & Wati, 2020).

Kinerja manajerial dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian yang dicapai oleh *top management* atau manajer dalam melaksanakan tugas serta fungsi-fungsi manajemen di perusahaan sehingga berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha. Fungsi-fungsi manajerial mencakup perencanaan, pengorganisasian, kontrol sampai dengan evaluasi (Sudarmanto, 2009).

Menurut Harefa (2008) kinerja manajerial didefinisikan sebagai:

“Kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan tugas, fungsi, serta tanggung jawab mereka dalam operasional perusahaan”.

Dari penelitian-penelitian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah suatu *ability* yang dimiliki manajer atau pemimpin untuk mencapai prestasi atau *achievement* dengan melaksanakan fungsi, tugas serta bertanggung jawab atas kegiatan berjalannya usaha dalam sebuah organisasi

## 2.2. Hipotesis Penelitian

Sistem manajemen mutu ISO 9001 adalah sebuah sistem yang merupakan aspek dari seluruh fungsi manajemen yang berfungsi untuk menerapkan dan menjalankan kebijakan mutu (Sutrisno, 2010). Di dalam manajemen mutu ISO, *top management* bertanggung jawab atas segala pelaksanaan yang dilaksanakan agar efektif serta memerlukan keikutsertaan seluruh lapisan anggota pada perusahaan (Juana et al., 2016). Kebijakan *top management* akan membentuk sebuah budaya di dalam perusahaan yang dinamakan budaya organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Puspitafitalisya dan Wati (2020), menunjukkan bahwa sistem manajemen mutu ISO 9001 berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Hal ini memicu peneliti untuk

melanjutkan penelitian yang telah diteliti. Berdasarkan penjelasan di atas maka hipotesis yang akan diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

**H1: Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi.**

Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 membutuhkan peran manajer dalam mengatur langkah-langkah implementasi sistemnya (Sukarni, 2013). Hasil penelitian dari Puspitafitalisya dan Wati (2020), menghasilkan jawaban yang mengatakan bahwa sistem manajemen mutu ISO 9001 berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial karena kualitas produk/jasa yang baik tidak luput dari pengawasan atau kinerja manajer dalam melakukan prosedurnya. Walaupun begitu, tidak banyak penelitian yang meneliti variabel ISO 9001 terhadap kinerja manajerial. Hal ini mendorong peneliti untuk menguji pengaruh sistem manajemen mutu ISO 9001 terhadap kinerja manajerial, sehingga dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2: Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.**

Budaya organisasi menciptakan terjadinya sosialisasi nilai-nilai yang mengendap pada perilaku orang-orang di dalamnya (Sutrisno, 2010). Hal ini disebabkan karena pengaruh kebijakan-kebijakan yang telah berjalan pada perusahaan sehingga membentuk sebuah pola kebiasaan di dalam

perusahaan. sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah terbentuk akan melekat dan membentuk perilaku karyawan atau pegawai sesuai dengan nilai dan sikap yang telah diyakini, atau singkatnya budaya akan memengaruhi sejauh mana anggota memenuhi tujuan organisasi (Sudarmanto, 2009). Puspitafitalisya dan Wati (2020), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Ditambah lagi, penelitian (ahya Ahmad,(2011) mendukung pernyataan tersebut bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sehingga peneliti tertarik untuk membuktikan lebih lanjut yang berujung pada hipotesis sebagai berikut:

**H3: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.**

Robbins & Judge (2013) melihat budaya organisasi sebagai sebuah sistem yang bekerja mengintegrasikan para penganutnya untuk melaksanakannya serta sebagai pembeda dari organisasi lainnya. Dalam prosesnya mengintegrasikan, ada campur tangan dari *top management* untuk mengatur kebijakan-kebijakan. Manajer berperan sebagai *person in charge* atau berkuasa terhadap jalannya sebuah kebijakan di dalam perusahaan, sehingga diperlukan metode tertentu pada lingkungan kerja tertentu sehingga dapat menciptakan identitas yang unik pada budaya kerja perusahaan (Sutrisno, 2010). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Djafri (2015), menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung gaya

kepemimpinan terhadap budaya organisasi. Oleh karena itu, peneliti berniat ingin membuktikan kembali apakah hasil dari penelitian terdahulu tetap konsisten, sehingga tercipta hipotesis sebagai berikut:

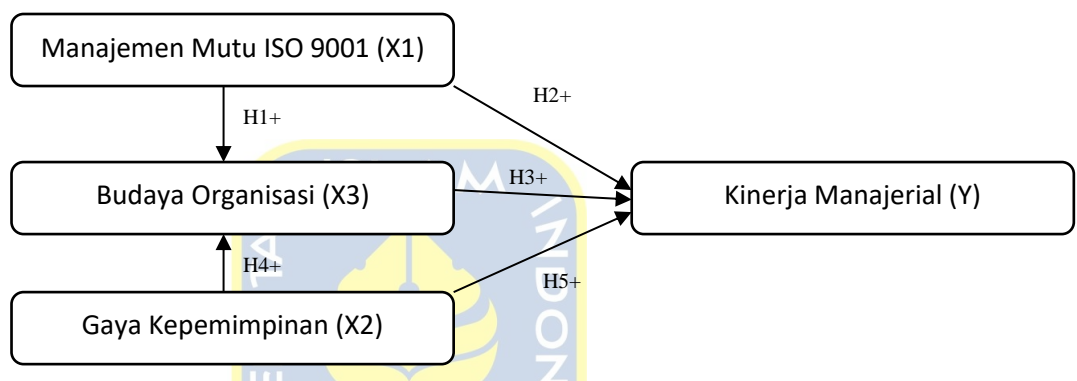
**H4: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi.**

Sebuah proses yang dilakukan oleh pemimpin untuk memengaruhi perilaku bawahan sehingga mengikuti kaidah-kaidah dalam perusahaan merupakan gaya kepemimpinan (Badu et al., 2019). Setiap manajer pasti memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing tergantung lingkungan hidup di perusahaannya. Namun, apakah benar gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja manajerial? Penelitian yang dilakukan oleh Irman Badu et al (2019) berpendapat bahwa secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada tempat penelitiannya. Dari kesimpulan jurnal Badu et al., (2019), peneliti dapat mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H5: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial**

### 2.3. Model Penelitian

Dalam sebuah penelitian dibutuhkan gambaran atau ilustrasi model yang akan diteliti supaya pembaca maupun penulis dapat memahami lebih mudah kemana arah penelitian bergerak. Berikut merupakan gambar model penelitiannya:



**Gambar 1. Model Penelitian**

Keterangan:

Manajemen Mutu ISO 9001 (X1) : Variabel Independen

Gaya Kepemimpinan (X2) : Variabel Independen

Budaya Organisasi (X3) : Variabel Independen

Kinerja Manajerial (Y) : Variabel Dependen

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Populasi dan Sampel

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh karyawan PT Bank Rakyat Indonesia cabang Kabupaten Banjarnegara atau lebih spesifiknya unit-unit Bank BRI. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan berupa teknik *purposive sampling* di mana pengambilan sampel sumber data dilakukan dengan pertimbangan tertentu yaitu:

1. Karyawan yang aktif dan bekerja di PT Bank Rakyat Indonesia cabang maupun unit Banjarnegara
2. Pegawai yang memperoleh pekerjaan tetap di PT Bank Rakyat Indonesia.

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh sampel dari para responden berupa kuesioner dalam bentuk *Google Form* yang nantinya akan disebar di setiap unit-unit Bank BRI wilayah Banjarnegara. Responden diminta menjawab setiap pertanyaan yang dilontarkan sesuai dengan petunjuk yang tersedia pada lembar kuesioner.

### **3.2. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data**

Data dari penelitian ini berbentuk data primer, yaitu data yang diperoleh oleh peneliti melalui upaya langsung dilapangan (Ayu Isti Prabandari, 2020). Sedangkan teknik pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti yaitu berbentuk kuesioner atau angket. Peneliti akan menyebarkan kuesioner dengan menggunakan google form yang nantinya akan diserahkan *link* kepada pihak-pihak yang bersangkutan untuk diisi sehingga dalam masa pandemi ini, kita dapat tetap menjaga protokol kesehatan dan mendapat data yang diperlukan dalam waktu yang bersamaan.

### **3.3. Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian**

#### **3.3.1. Variabel Penelitian**

Penelitian ini terdapat 2 jenis variabel, yaitu variabel dependen (variabel terikat) dan variabel independen (variabel bebas). Variabel dependen memiliki ketergantungan terhadap variabel lainnya sedangkan variabel independen tidak memiliki ketergantungan terhadap variabel lainnya. Variabel yang dirumuskan untuk penelitian ini yaitu:

1. Kinerja Manajerial (Y) sebagai variabel terikat dalam penelitian ini



2. Variabel bebas yang akan diteliti pada penelitian ini merupakan faktor yang dinilai dapat memengaruhi kinerja *top management* yaitu antara lain:
  - a. Sistem Manajemen Mutu ISO (X1)
  - b. Gaya Kepemimpinan (X2)
  - c. Budaya Organisasi (X3)

### 3.3.2. Definisi dan Pengukuran Indikator Variabel

Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisa kuantitatif. Penelitian kuantitatif melibatkan proses pengumpulan dan analisis data numerik secara objektif untuk menggambarkan, memprediksi, atau mengontrol variabel yang diminati (McLeod, 2018). Analisis data ini dinyatakan dalam bentuk angka (*scoring*) dimulai dari angka 1 sampai 4 di mana semakin besar angka maka didefinisikan sebagai sangat setuju, sedangkan semakin kecil angka maka didefinisikan sangat tidak setuju. Pengukuran variabel ini berdasarkan *skala likert* dengan menggunakan jawaban sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Setuju (S)

4 = Sangat Setuju (SS)

## 1) Kinerja Manajerial (Y)

Manajemen perusahaan dapat dinilai baik ketika kinerja manajerialnya mampu membawa perusahaan kepada kesuksesan (laba). Gaya kepemimpinan, budaya dalam organisasi serta sistem standarisasi yang dipakai perusahaan merupakan salah satu faktor penilaian kinerja manajerial perusahaan. Pada tahap ini, manajer dihadapkan pada suatu penilaian yang dilakukan oleh *top management* (pemilik atau pemegang saham) akan kinerjanya di perusahaan yang kemudian akan dievaluasi apakah manajer tersebut melakukan kerjanya dengan baik atau malah membuat rugi perusahaan. Menurut Hidayat (2014) kinerja manajerial dapat diukur melalui indikator-indikator antara lain:

- a) Perencanaan, yaitu memutuskan kebijakan dengan mempertimbangkan kondisi saat ini dengan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang. Tujuannya untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
- b) Investigasi, yaitu kegiatan pemeriksaan melalui pengumpulan atau penyampaian informasi yang beredar sebagai bahan catatan pertimbangan kebijakan dikemudian hari.

- c) Koordinasi, yaitu kegiatan yang dilakukan untuk menyatukan bagian-bagian lain dalam perusahaan supaya saling tukar menukar informasi sehingga tidak terjadi *miss communication* antar bagian di dalam organisasi.
- d) Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
- e) Supervisi, yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.
- f) Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
- g) Negoisasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
- h) Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan- kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

## 2) Sistem Manajemen Mutu ISO 9001

Sistem standarisasi yang dipakai oleh perusahaan memicu pekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai standarisasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dalam kasus ini merupakan ISO 9001. Berikut ini merupakan indikator-indikator sistem manajemen mutu ISO 9001, antara lain:

- a) Indikator biaya, mengevaluasi kegiatan yang menggunakan sumber daya ekonomi dalam proses pelaksanaannya.
- b) Indikator waktu, mengukur waktu yang dihabiskan dalam memproduksi barang atau memberikan jasa.
- c) Indikator produktivitas, mengukur tingkat efisiensi penggunaan mesin dalam kegiatan operasional.
- d) Indikator kualitas, mengukur efektivitas dalam pengembangan produksi, jumlah kesalahan dalam proses produksi, jumlah *shipping* tanpa cacat (Mahendra, 2016).

## 3) Gaya Kepemimpinan

Metode dalam pengendalian karyawan serta pelaksanaan keputusan manajemen tergantung pada keputusan manajer perusahaan. Setiap manajer memiliki caranya tersendiri dalam memimpin jalannya sebuah perusahaan. Ada yang menggunakan dengan cara menekan ada pula yang menggunakan cara ajakan.

Menurut Edison (2016) indikator-indikator gaya kepemimpinan antara lain:

- a) Pemimpin memiliki strategi yang jelas dan dinilai realistis oleh karyawan sehingga muncul rasa percaya terhadap pemimpin agar dapat menuntun kearah yang lebih baik.
  - b) Pemimpin memiliki kepedulian terhadap anggota serta lingkungan sekitar perusahaan. Hal ini dapat memunculkan kenyamanan lingkungan kerja.
  - c) Dapat menjaga kekompakan tim yang telah terbentuk serta mengajak bekerja sama.
  - d) Menghargai perbedaan pendapat maupun keyakinan asal perbedaan pendapat tidak melenceng dari tujuan organisasi.
- 4) Budaya Organisasi

Terciptanya kebiasaan suasana kerja yang baik pada sebuah perusahaan dapat meningkatkan performa kerja tiap individu maupun kelompok. Berikut merupakan indikator-indikator budaya organisasi menurut Mckenna (2020), antara lain:

- a) Hubungan antar manusia dengan manusia

Keyakinan setiap individu di dalam organisasi bahwa mereka diterima dan tidak dipandang secara sebelah mata oleh setiap insan di dalamnya.

b) Teamwork (kerjasama)

Kemampuan mengerjakan suatu hal secara kompak dan dilakukan bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul atau tugas yang diberikan oleh atasan.

### 3.3.3. Metode Analisis Data

Pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial least Square* (PLS). Menurut Ghozali (2011) metode PLS diuraikan sebagai model persamaan struktural berbasis *variance* dapat menggambarkan variabel tidak terukur langsung (laten) dan diukur menggunakan indikator-indikator.

Teknik analisis PLS ini mempunyai dua tahap yang harus dilakukan, yaitu:

1. Tahap pertama, melakukan uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing indikator (*Measurement Model*).
2. Tahap kedua, melakukan uji hipotesis untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh atau keterkaitan variabel-variabel yang

diperiksa menggunakan uji t dari PLS itu sendiri (*Structural Model*)

Penulis menggunakan *Partial least Square* (PLS) model SEM dengan alasan bahwa variabel yang digunakan merupakan variabel laten dengan jumlah sampel yang didata tidak banyak.



## BAB IV

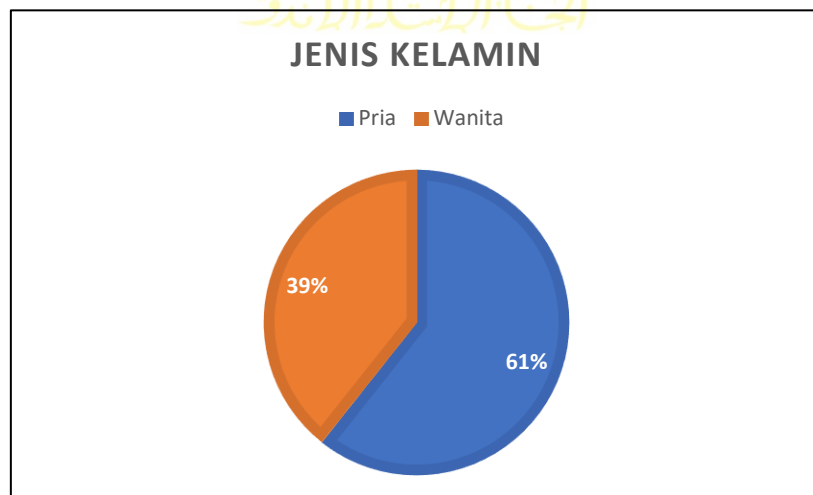
### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini, terpapar uraian hasil penelitian serta analisis data yang telah terkumpul melalui penyebaran kuesioner dengan *Google Form* yang penulis lakukan selama bulan April hingga Mei tahun 2021. Penulis akan menganalisis hasil dari olah data yang dilakukan sesuai dengan permasalahan yang tercantum pada bab awal. Hasil dari pengolahan data berupa informasi yang dapat menunjukkan apakah hipotesis yang penulis paparkan diterima atau ditolak.

#### 4.1. Analisis Karakteristik Responden

##### 4.1.1. Jenis Kelamin Responden

Hasil analisis karakteristik responden yang diperoleh berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada gambar 4.1:



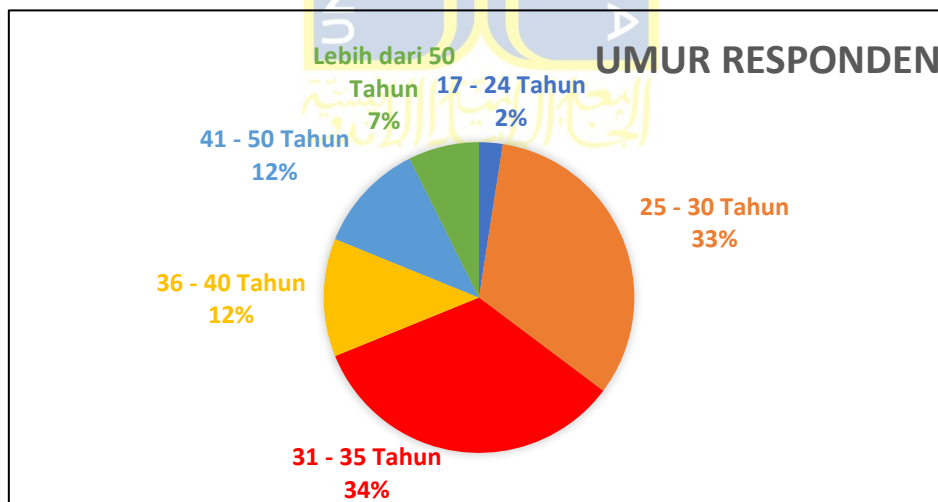
**Gambar 4.1** Data Responden Menurut Jenis Kelamin



Berdasarkan data yang ditunjukkan oleh Gambar 4.1 dapat diketahui bahwa responden terbagi menjadi dua kategori yaitu pria dan wanita dengan jumlah responden sebanyak 122. Komposisi yang tercipta berdasarkan jenis kelamin yaitu berisi 74 pria atau 61% dan 48 wanita dengan 39%. Hasil dari analisis gambar 4.1 dengan jumlah pria sebanyak 61% menjadi jumlah responden terbanyak. Persentase sebesar 61% menurut pengamatan penulis diduga oleh banyaknya pekerja berjenis kelamin pria yang bekerja pada BRI Unit dan Cabang Banjarnegara.

#### 4.1.2. Umur Responden

Hasil analisis karakteristik responden yang didapat berdasarkan umur ditunjukkan pada gambar 4.2:



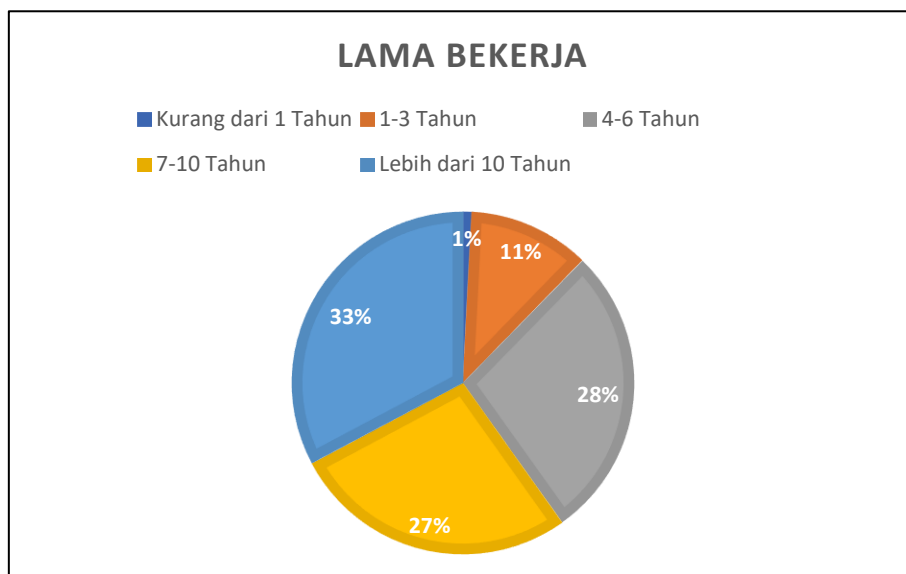
**Gambar 4.2** Data Responden Menurut Umur

Berdasarkan data yang dipaparkan pada Gambar 4.2 diketahui bahwa umur responden dibagi menjadi enam kategori yaitu dari umur 17

sampai 24 tahun, umur 25-30 tahun, umur 31-35 tahun, umur 36-40 tahun, umur 41-50 tahun, dan umur lebih dari 50 tahun. Dari data responden yang berjumlah 122, diperoleh komposisi responden berdasarkan umur yaitu sebanyak 3 responden atau 2% merupakan kategori umur 17 hingga 24 tahun, 40 responden atau 33% kategori umur 25-30 tahun, 41 responden atau 34% kategori umur 31-35 tahun, 15 responden atau 12% kategori umur 36-40 tahun, 14 responden atau 14% kategori umur 41-50 tahun, dan 9 responden atau 7% untuk kategori umur lebih dari 50 tahun. Hasil yang dapat disimpulkan dari Gambar 4.2 adalah responden didominasi oleh umur 25 hingga 35 sebanyak 81 responden yang merupakan umur pekerja yang masih muda hingga peralihan umur tua.

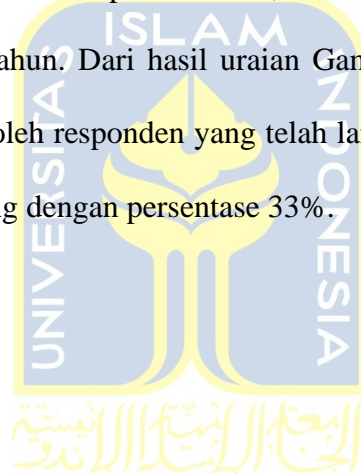
#### 4.1.3. Lama Bekerja Responden

Hasil analisis karakteristik berdasarkan lama responden bekerja di perusahaan ditunjukkan pada Gambar 4.3:



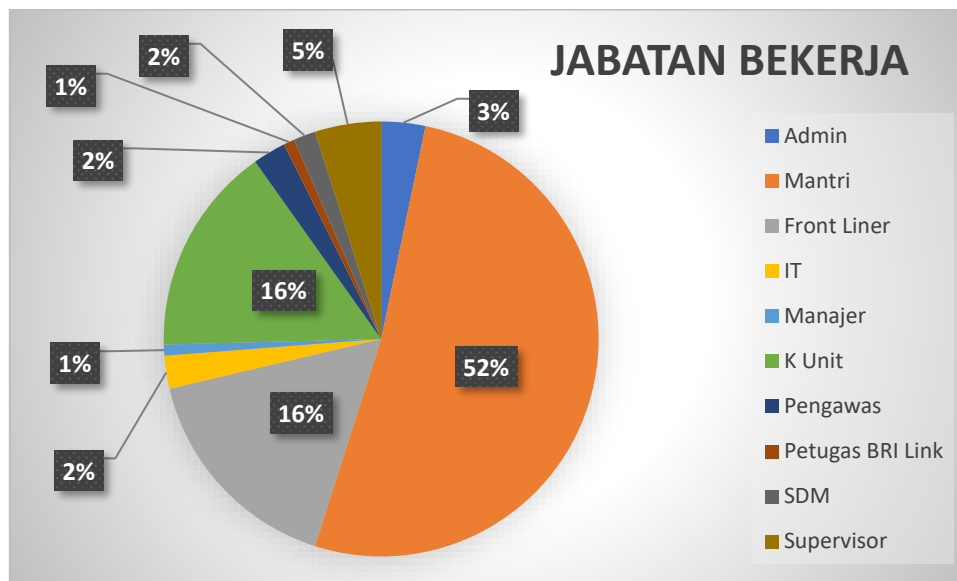
### **Gambar 4.3** Data Responden Menurut Lama Bekerja

Berdasarkan Gambar 4.3 dapat kita ketahui bahwa Lama Bekerja responden dibagi menjadi 5 kategori yaitu kurang dari satu tahun, 1 sampai 3 tahun, 4 sampai 6 tahun, 7 sampai 10 tahun, dan lama bekerja lebih dari 10 tahun. Dari data 122 responden menunjukkan bahwa terdiri dari 1 responden atau 1% bekerja kurang dari 1 tahun, 14 responden atau 11% bekerja selama 1 sampai 3 tahun, 34 responden atau 28% bekerja selama 4 sampai 6 tahun, 33 responden atau 27% bekerja selama 7 sampai 10 tahun, dan 40 responden atau 33% lainnya bekerja lebih dari 10 tahun. Dari hasil uraian Gambar 4.3 menunjukkan jumlah responden didominasi oleh responden yang telah lama bekerja lebih dari 10 tahun yang berjumlah 40 orang dengan persentase 33%.



#### **4.1.4. Jabatan Responden**

Hasil analisis karakteristik berdasarkan jabatan yang dimiliki responden di dalam perusahaan ditunjukkan pada Gambar 4.4:



**Gambar 4.4** Data Responden Menurut Jabatan Bekerja

Berdasarkan Gambar 4.4 jabatan yang dimiliki responden dibagi menjadi 10 kategori jabatan yaitu Admin, Mantri, Front Liner, IT, Manajer, Kepala Unit, Pengawas, Petugas BRI Link, SDM, Supervisor. Dari data 122 responden yang diperoleh, komposisi responden berdasarkan jabatan yaitu 4 orang atau sebesar 3% Admin, 63 orang atau sebesar 52% Mantri, 20 orang atau sebesar 16% Front Liner, 3 orang atau sebesar 2% IT, 1 orang atau 1% Manajer, 19 orang atau sebesar 16% Kepala Unit, 3 orang atau sebesar 2% Pengawas, 1 orang atau sebesar 1% Petugas BRI Link, 2 orang atau sebesar 2% SDM, dan 6 orang atau sebesar 5% Supervisor. Hasil yang ditunjukkan Gambar 4.4 dengan responden sebanyak 122 didominasi oleh Mantri dengan jumlah 63 orang atau sebesar 52%.

## 4.2. Analisis Uji Instrumen

### 4.2.1. Analisis Uji Statistik Deskriptif

Pada uji ini memuat deskriptif statistik mengenai jawaban kuesioner oleh responden pada PT Bank Rakyat Indonesia cabang Banjarnegara yang berjumlah 122 orang. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 4.1, sebagai berikut:

**Tabel 4.1**

Nilai Uji Statistik Deskriptif

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Nilai Minimum	Nilai Maksimum
ISO 9001 (X <sub>1</sub> )	3.426	0.586	1	4
Gaya Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	3.426	0.586	1	4
Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> )	3.475	0.516	2	4
Kinerja Manajerial (Y)	3.336	0.506	2	4

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Pengujian statistik deskriptif dilakukan dengan responden sebanyak 122 orang. Dalam pengujian ini terlihat bahwa variabel ISO 9001 memiliki nilai minimum sebesar 1 dengan nilai maksimum sebesar 4 dengan rata-rata yang diperoleh sebesar 3.426 diikuti standar deviasi sebesar 0.586. Pada variabel *Leadership Style* nilai minimum dan maksimum berturut-turut yaitu 1 dan 4 dengan rata-rata yang diperoleh sebesar 3.426 serta nilai standar deviasi sebesar 0.586. Variabel *Organizational Culture* memiliki nilai minimum yang berbeda yaitu 1 dan bernilai maksimum 4 dengan rata-rata 3.475 disusul nilai standar deviasi sebesar 0.516. Sedangkan variabel *Managerial Performance* memiliki

nilai minimum sebesar 1 dan nilai maksimum sebesar 4 dengan rata-rata atau mean sejumlah 3.336 dan nilai 0.506 sebagai standar deviasi-nya.

#### **4.3. Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)**

Analisis yang digunakan pada model penelitian ini yaitu menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan software SmartPLS 3.3.3. PLS merupakan analisis jenis *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk mengatasi permasalahan kondisi di mana terkadang terdapat ukuran sampel yang cukup besar tetapi memiliki landasan teori lemah dalam hubungan di antara variabel yang dimasukkan dalam hipotesis.

##### **4.3.1. Convergent Validity**

*Convergent validity* digunakan untuk melihat validitas antar variabel menggunakan tabel *outer loading*. *Outer loading* merupakan tabel yang berisi *loading factor* yang menunjukkan besarnya korelasi antara indikator dengan variabel latennya. Nilai dari *loading factor* dikatakan valid apabila bernilai lebih dari 0.7. Berikut adalah hasil data diolah menggunakan SmartPLS 3.3.3 untuk mengetahui nilai *loading factor*:

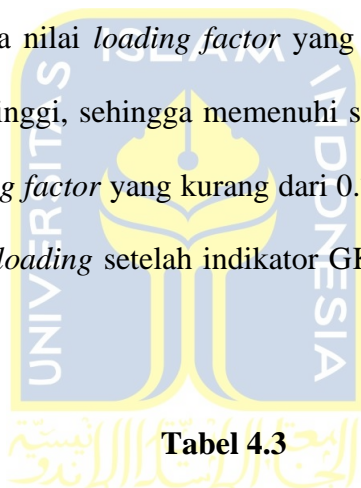
**Tabel 4.2**

Nilai *Outer Loading* Pertama

Variabel	Indikator	Outer Loading
<b>Manajemen Mutu ISO 9001</b>	MM1	0,882
	MM2	0,801
	MM3	0,912
	MM4	0,790
	MM5	0,823
	MM6	0,762
	MM7	0,913
<b>Gaya Kepemimpinan</b>	GK1	<b>0,672</b>
	GK2	<b>0,495</b>
	GK3	0,767
	GK4	0,783
	GK5	0,874
	GK6	0,759
	GK7	0,855
	GK8	0,884
	GK9	0,859
	GK10	0,857
<b>Budaya Organisasi</b>	BO1	0,769
	BO2	0,843
	BO3	0,753
	BO4	0,809
	BO5	0,803
	BO6	0,844
<b>Kinerja Manajerial</b>	KM1	0,865
	KM2	0,855
	KM3	0,829
	KM4	0,792
	KM5	0,876
	KM6	0,855
	KM7	0,789
	KM8	0,793
	KM9	0,801

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Nilai *loading factor* pada *outer loading* yang muncul pada tabel 4.2 mengindikasikan validitas setiap indikator pada variabel yang bersangkutan. Nilai *loading factor* dikatakan valid ketika indikator memiliki nilai lebih besar dari 0.7. Mayoritas indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0.7 sehingga dapat dikatakan sebagai indikator yang valid, namun terdapat dua indikator yang memiliki nilai kurang dari 0.7 (nilai bergaris bawah merah) sehingga memiliki validitas yang rendah yaitu terdapat pada variabel gaya kepemimpinan dengan indikator GK1 sebesar 0.672 dan GK2 sebesar 0.495. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0.7 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi syarat dari *convergent validity*. Di sisi lain, nilai *loading factor* yang kurang dari 0.7 harus dieliminasi dari model penelitian. Hasil *outer loading* setelah indikator GK1 dan GK2 dieliminasi dapat dilihat pada tabel 4.3:



**Tabel 4.3**

Nilai *Outer Loading* Kedua

Variabel	Indikator	Outer Loading
<b>Manajemen Mutu ISO 9001</b>	MM1	<b>0,881</b>
	MM2	0,801
	MM3	0,912
	MM4	0,790
	MM5	<b>0,822</b>
	MM6	0,762
	MM7	0,913
<b>Gaya Kepemimpinan</b>	GK3	<b>0,779</b>
	GK4	<b>0,798</b>
	GK5	<b>0,885</b>
	GK6	<b>0,741</b>



	GK7	<b>0,859</b>
	GK8	<b>0,890</b>
	GK9	<b>0,882</b>
	GK10	<b>0,875</b>
<b>Budaya Organisasi</b>	BO1	<b>0,770</b>
	BO2	<b>0,844</b>
	BO3	<b>0,752</b>
	BO4	<b>0,808</b>
	BO5	<b>0,802</b>
	BO6	0,844
<b>Kinerja Manajerial</b>	KM1	<b>0,866</b>
	KM2	0,855
	KM3	0,829
	KM4	0,792
	KM5	0,876
	KM6	0,855
	KM7	<b>0,790</b>
	KM8	0,793
	KM9	0,801

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan hasil *outer loading* kedua pada tabel 4.3 setelah indikator GK1 dan GK2 dihapus, terdapat perubahan nilai *loading factor* pada indikator-indikator. Perubahan tersebut mencakup peningkatan dan penurunan nilai, namun tetap memperlihatkan nilai yang valid. Indikator yang berubah nilai setelah variabel GK1 dan GK2 dieliminasi adalah indikator MM1, MM5, GK3, GK4, GK5, GK6, GK7, GK8, GK9, GK10, BO1, BO2, BO3, BO4, BO5, KM1, dan KM7.

#### 4.3.2. Discriminant Validity

Validitas deskriminan menentukan sejauh mana suatu konstruk memiliki perbedaan dengan konstruk lain sebagai syarat bahwa suatu konstruk memiliki keunikan tersendiri dan tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model. *Discriminant validity* dapat dilakukan dengan cara melihat *cross loading* ataupun menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*. Nilai *cross loading* menunjukkan besarnya korelasi setiap konstruk dengan indikator variabelnya ataupun dengan indikator dari variabel lain. Apabila korelasi antara konstruknya lebih tinggi dari pada dengan konstruknya dengan indikator lain maka suatu model memiliki *discriminant validity* yang baik. Hasil pengolahan data primer tersebut menggunakan software SmartPLS 3.3.3 dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.4**

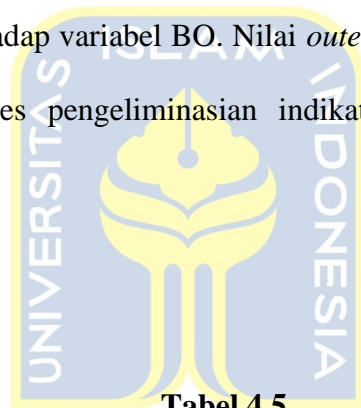
Hasil *Fornell-Larcker Criterion* Pertama

Variabel	BO	GK	KM	MM
<b>Budaya Organisasi</b>	0,80 4			
<b>Gaya Kepemimpinan</b>	<b>0,83</b> <b>6</b>	<b>0,84</b> <b>0</b>		
<b>Kinerja Manajerial</b>	<b>0,82</b> <b>1</b>	0,74 1	<b>0,82</b> <b>9</b>	
<b>Manajemen Mutu ISO 9001</b>	0,74 0	0,71 0	0,63 8	<b>0,84</b> <b>2</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.4 di atas diketahui bahwa nilai korelasi GK, KM, dan MM memiliki *discriminant validity* yang baik dikarenakan memiliki nilai lebih besar dari 0.5 disusul nilai korelasi dengan konstruknya sendiri lebih besar dibandingkan dengan nilai konstruknya dengan konstruk lainnya. Sedangkan BO

memiliki nilai kontruk yang lebih rendah dari pada nilai kontruknya dengan kontruk yang lain, sehingga dapat dikatakan bahwa korelasi Budaya Organisasi (BO) memiliki *discriminant validity* yang buruk walaupun telah memenuhi syarat bernilai lebih dari 0.5. Penulis menyarankan untuk menghapus indikator yang memiliki *outer loading* terendah sehingga dapat memperbaiki *discriminant validity* BO dan menaikkan korelasinya terhadap kontruknya sendiri. Pada nilai *outer loading* sebelumnya diketahui bahwa GK6 memiliki nilai validitas terendah sebesar 0.741 sehingga terjadi proses eliminasi untuk menurunkan korelasi GK yang terlalu tinggi terhadap variabel BO. Nilai *outer loading* dan *Fornell-Larcker Criterion* setelah proses pengeliminasian indikator dapat dilihat pada tabel berikut:



**Tabel 4.5**

Hasil *Outer Loading* Ketiga

Variabel	Indikator	Outer Loading
<b>Manajemen Mutu ISO 9001</b>	MM1	0,881
	MM2	0,801
	MM3	0,912
	MM4	0,791
	MM5	0,822
	MM6	0,762
	MM7	0,913
<b>Gaya Kepemimpinan</b>	GK3	0,799
	GK4	0,811
	GK5	0,895
	GK7	0,852
	GK8	0,885

	GK9	0,889
	GK10	0,885
<b>Budaya Organisasi</b>	BO1	0,795
	BO2	0,859
	BO4	0,796
	BO5	0,792
	BO6	0,868
	<b>Kinerja Manajerial</b>	KM1
KM2		0,855
KM3		0,829
KM4		0,794
KM5		0,876
KM6		0,855
KM7		0,788
KM8		0,792
KM9		0,801

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Tabel 4.5 menunjukkan perubahan yang terjadi apabila GK6 dieliminasi dari model penelitian. Terhapusnya indikator GK6 menyulut perubahan naik turunnya pada nilai *outer loading* lain. Namun perubahan tersebut tetap membuat indikator lainnya tetap dapat dikatakan valid di dalam model penelitian.

**Tabel 4.6**

Hasil *Fornell-Larcker Criterion* Kedua

	<b>BO</b>	<b>GK</b>	<b>KM</b>	<b>MM</b>
<b>Budaya Organisasi</b>	<b>0,823</b>			
<b>Gaya Kepemimpinan</b>	0,808	<b>0,860</b>		
<b>Kinerja Manajerial</b>	0,799	0,726	<b>0,829</b>	
<b>Manajemen Mutu ISO 9001</b>	0,732	0,692	0,639	<b>0,842</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Proses pengeliminasian GK6 seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.6 membuat konstruk budaya organisasi (BO) memiliki korelasi yang lebih tinggi dari konstruk lainnya. Hal ini disebabkan penghapusan indikator GK yang sebelumnya memiliki korelasi konstruk lebih tinggi dari pada budaya organisasi itu sendiri.

**Tabel 4.7**



	BO	GK	KM	MM
<b>BO1</b>	<b>0,79</b> 5	0,79 4	0,60 6	0,63 3
<b>BO2</b>	<b>0,85</b> 9	0,68 0	0,64 9	0,69 7
<b>BO4</b>	<b>0,79</b> 6	0,55 2	0,65 9	0,58 0
<b>BO5</b>	<b>0,79</b> 2	0,54 2	0,63 7	0,53 3
<b>BO6</b>	<b>0,86</b> 8	0,72 9	0,73 3	0,56 4
<b>GK1</b> <b>0</b>	0,76 5	<b>0,88</b> 5	0,70 3	0,59 6
<b>GK3</b>	0,56 5	<b>0,79</b> 9	0,50 5	0,45 2
<b>GK4</b>	0,58 3	<b>0,81</b> 1	0,45 2	0,52 2
<b>GK5</b>	0,68 9	<b>0,89</b> 5	0,59 4	0,62 2
<b>GK7</b>	0,71 6	<b>0,85</b> 2	0,65 1	0,61 4
<b>GK8</b>	0,78 4	<b>0,88</b> 5	0,72 5	0,71 0
<b>GK9</b>	0,71 2	<b>0,88</b> 9	0,67 1	0,60 7
<b>KM1</b>	0,70 8	0,68 9	<b>0,86</b> 6	0,58 3

<b>KM2</b>	0,72 6	0,63 9	<b>0,85</b> <b>5</b>	0,54 2
<b>KM3</b>	0,62 1	0,60 9	<b>0,82</b> <b>9</b>	0,50 0
<b>KM4</b>	0,67 7	0,54 5	<b>0,79</b> <b>4</b>	0,60 5
<b>KM5</b>	0,72 6	0,65 2	<b>0,87</b> <b>6</b>	0,55 1
<b>KM6</b>	0,76 1	0,66 6	<b>0,85</b> <b>5</b>	0,66 1
<b>KM7</b>	0,57 3	0,55 9	<b>0,78</b> <b>8</b>	0,33 8
<b>KM8</b>	0,56 5	0,49 7	<b>0,79</b> <b>2</b>	0,50 2
<b>KM9</b>	0,54 1	0,51 4	<b>0,80</b> <b>1</b>	0,42 4
<b>MM1</b>	0,65 0	0,61 6	0,58 1	<b>0,88</b> <b>1</b>
<b>MM2</b>	0,54 7	0,47 9	0,54 2	<b>0,80</b> <b>1</b>
<b>MM3</b>	0,72 2	0,65 5	0,61 5	<b>0,91</b> <b>2</b>
<b>MM4</b>	0,53 9	0,49 2	0,44 5	<b>0,79</b> <b>1</b>
<b>MM5</b>	0,58 6	0,57 1	0,53 9	<b>0,82</b> <b>2</b>
<b>MM6</b>	0,59 9	0,63 0	0,49 4	<b>0,76</b> <b>2</b>
<b>MM7</b>	0,64 8	0,61 6	0,52 9	<b>0,91</b> <b>3</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Hasil *cross loading* pada tabel 4.7 menunjukkan gambaran lengkap atas nilai korelasi kontuk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan kontruk lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki *discriminant validity* yang baik.

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu menggunakan tabel *square root of average variance extracted* (AVE) dengan nilai yang disarankan melebihi 0.5. Berikut adalah hasil dari perhitungan AVE:

**Tabel 4.8**

Nilai AVE

Variabel	AVE
Budaya Organisasi	0,677
Gaya Kepemimpinan	0,740
Kinerja Manajerial	0,687
Manajemen Mutu ISO 9001	0,709

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan nilai AVE pada tabel 4.8 diketahui bahwa semua variabel telah memenuhi syarat *discriminant validity* karena nilai AVE tiap variabel melebihi 0.5. Variabel budaya organisasi memiliki nilai terendah sebesar 0.677 dan variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai AVE tertinggi sebesar 7.40.

#### 4.3.3. Composite Reliability

Outer model setelah pengukuran menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity* adalah menilai *composite reliability*. *Composite reliability* merupakan pengukuran untuk menilai reliabilitas kontruk atau variabel laten. Nilai *composite reliability* variabel laten dikatakan reliabel ketika memiliki nilai lebih dari 0.5 dan apabila nilai tersebut memiliki angka sebesar 0.8 atau lebih,

sering diargumentasikan sebagai reliabilitas yang terlalu tinggi (Jogiyanto, 2011).

Berikut hasil dari perhitungan *composite reliability*:

**Tabel 4.9**

Hasil *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0,913
Gaya Kepemimpinan	0,952
Kinerja Manajerial	0,952
Manajemen Mutu ISO 9001	0,944

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.9 nilai *composite reliability* setiap variabel melebihi syarat minimal data dikatakan reliabel yaitu di atas 0.5. Variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kinerja manajerial, manajemen mutu ISO 9001 memiliki reliabilitas yang sangat baik dengan nilai *composite reliability* antara 0.9-1.0, sehingga semua pertanyaan kuesioner dari keempat variabel memiliki reliabilitas dan konsistensi yang tinggi.

Uji reliabilitas juga dapat dinilai dengan *Cronbach's Alpha* dengan nilai sebagai berikut:

**Tabel 4.10**

Nilai *Cronbach's Alpha*



Variabel	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi	0,880
Gaya Kepemimpinan	0,941
Kinerja Manajerial	0,943
Manajemen Mutu ISO 9001	0,931

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.10 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki reliabilitas yang baik dikarenakan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0.5, bahkan nilai terendah *Cronbach's Alpha* sebesar 0.880. Sehingga semua variabel dapat dikatakan reliabel dan berkonsistensi tinggi.

#### 4.4. Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Pengujian ini dapat dilakukan setelah uji *outer model* memenuhi kriteria yang baik. Berikut adalah pengujian model structural (*Inner model*):

##### 4.4.1. Analisis Variant ( $R^2$ ) atau Uji Determinasi

Analisis Variant ( $R^2$ ) atau Uji Determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada sebuah penelitian. Berikut adalah nilai *r-square* menggunakan SmartPLS 3.3.3 dengan hasil:

**Tabel 4.11**

Nilai *R-Square*

Variabel	R Square
Budaya Organisasi	0,711
Kinerja Manajerial	0,659

Sumber: Data Primer Diolah. 2021

Berdasarkan nilai *r-square* pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan manajemen mutu ISO 9001 mampu menjelaskan varian budaya organisasi sebesar 71,1%, dan sisanya sebesar 38,9% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Sedangkan variabel manajemen mutu ISO 9001, gaya keemimpinan, dan budaya organisasi mampu menjelaskan varian kinerja manajerial sebesar 65,9%, dengan sisa sebesar 34,1% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

#### 4.4.2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dijalankan ketika pengujian inner model telah dilaksanakan seperti output *r-square*, koefisien parametrik, dan t statistik. Hipotesis dikatakan diterima atau ditolak dapat dilihat dengan memperhatikan nilai signifikasi antar konstruk, t-statistik, dan *p-values*. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil *bootstrapping* menggunakan bantuan software SmartPLS 3.3.3 dengan t-statistik >1,660 dengan tingkat signifikasi *p-values* sebesar 0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif. Nilai dari hasil pengujian hipotesis dapat dilihat dijelaskan oleh tabel 4.12:

**Tabel 4.12**

Hasil *Path Coefficients*

Variabel	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
BO -> KM	0,577	5,033	<b>0,000</b>
GK -> BO	0,578	4,916	<b>0,000</b>
GK -> KM	0,210	1,653	<b>0,049</b>
MM -> BO	0,332	2,702	<b>0,004</b>
MM -> KM	0,071	0,752	<b>0,226</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Hipotesis pertama menguji apakah sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai *original sample* sebesar 0,332 dengan nilai *p-value* sebesar 0,004. Dari hasil tersebut hipotesis dapat dinyatakan memiliki pengaruh positif karena memiliki *original sample* (0,332) berupa bilangan positif dan didukung dengan *p-value* menunjukkan angka  $0,004 < 0,05$  berarti hubungan berpengaruh signifikan, sehingga **hipotesis pertama didukung**. Hal ini menjadi bukti bahwa sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

Hipotesis kedua menguji apakah sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan *original sample* sebesar 0,071 dengan nilai *p-value* sebesar 0,226. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua tidak memiliki pengaruh signifikan karena nilai *p-value* lebih besar dari nilai alpha ( $0,226 > 0,05$ ) namun dari hasil

*original sample* menunjukkan bilangan positif (0,071) di mana menentukan arah pengaruh menjadi positif, sehingga **hipotesis kedua tidak didukung**. Hal ini membuktikan bahwa sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis ketiga menguji apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan *original sample* bernilai positif sebesar 0,577 disertai nilai *p-value* sebesar 0,00. Dari hasil uji hipotesis ketiga dianggap memiliki arah pengaruh positif karena *original sample* memiliki angka positif dan signifikan berdasarkan nilai *p-value* sebesar  $0,00 < 0,05$ , sehingga **hipotesis ketiga didukung**. Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis keempat dari penelitian ini menguji tentang apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Dari data tabel 4.12 diperlihatkan bahwa hipotesis keempat memiliki *original sample* sebesar 0,578 dan *p-value* sebesar 0,00. Hal ini menjadi bukti bahwa hipotesis keempat berpengaruh signifikan karena memiliki nilai *p-value* sebesar  $0,00 < 0,05$  dan memiliki arah pengaruh positif karena memiliki *original sample* yang berbentuk bilangan positif (0,578), sehingga **hipotesis keempat didukung**. Dengan demikian, terbukti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

Hipotesis kelima menguji apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis

kelima memiliki *original sample* sebesar 0,210 dengan *p-value* sebesar 0,049 yang berarti bahwa hipotesis kelima berpengaruh signifikan karena memiliki *p-value* kurang dari nilai alpha ( $0,049 < 0,05$ ) disertai nilai *original sample* yang memiliki arah pengaruh positif karena memiliki nilai positif (0,210) sehingga **hipotesis kelima didukung**. Hasil analisis tersebut membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

**Tabel 4.13**

Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis		Hasil	Keterangan
<b>H<sub>1</sub></b>	Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi	Origin.Sample=0.332 T-Statistik=2,702 P-value=0.004	H <sub>1</sub> Didukung
<b>H<sub>2</sub></b>	Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial	Original Sample=0.071 T-Statistik=0.752 P-value=0.226	H <sub>2</sub> Tidak Didukung
<b>H<sub>3</sub></b>	Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial	Original Sample=0.577 T-Statistik=5.033 P-value=0.000	H <sub>3</sub> Didukung
<b>H<sub>4</sub></b>	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi	Original Sample=0.578 T-Statistik=4.916 P-value=0.000	H <sub>4</sub> Didukung
<b>H<sub>5</sub></b>	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial	Original Sample=0.210 T-Statistik=1.653 P-value=0.049	H <sub>5</sub> Didukung

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

**4.5. Pembahasan Hasil Hipotesis**

Pada bagian ini penulis akan menjelaskan analisis penelien berdasarkan hasil pengujian di atas. Tujuannya yaitu untuk mengetahui faktor yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan budaya organisasi dalam perusahaan. Pada penelitian terdahulu, penelitian ini memaparkan variabel manajemen mutu ISO 9001 (MM) untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja manajerial (KM) dan budaya organisasi (BO) serta pada jurnal lain memaparkan variabel gaya kepemimpinan (GK) untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja manajerial (KM). Sebanyak lima hipotesis dikembangkan serta diuji dalam penelitian ini munggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan software SmartPLS versi 3.3.3, hasil analisa uji penelitian sebagai berikut:

Pertama, pada bagian analisis karakteristik jabatan pekerjaan responden didominasi oleh pemegang jabatan mantri serta kepala unit kantor BRI. Sebanyak 63 mantri serta 19 kepala unit ikut andil dalam membantu penelitian. Melalui pengamatan, penulis menduga bahwa mantri dan kepala unit memiliki pengetahuan yang lebih luas tentang manajemen perusahaan dan kepala unit memiliki wewenangnya sendiri untuk menerapkannya di unit mereka bekerja.

Kedua, pada hasil uji hipotesis pertama membuktikan bahwa sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 berpengaruh positif yang signifikan terhadap budaya organisasi, sehingga hipotesis pertama didukung. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Puspitafitalisya & Wati (2020) yang menyatakan adanya hubungan positif antara sistem manajemen mutu ISO 9001 terhadap budaya

organisasi. Implementasi yang diterapkan ISO 9001 dapat dikatakan berhasil apabila budaya organisasi perusahaan bertumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Pernyataan Sutrisno (2010) mendukung hasil penelitian tersebut dengan mengungkapkan bahwa sistem manajemen mutu merupakan aspek dari seluruh fungsi manajemen yang menetapkan dan melaksanakan kebijakan mutu. Tanggung jawab di dalam manajemen mutu ada pada pimpinan puncak serta diperlukan partisipasi dan kerjasama dari seluruh anggota perusahaan sehingga pelaksanaannya dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Ketiga, pada hasil uji hipotesis kedua membuktikan bahwa sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, sehingga hipotesis kedua tidak didukung. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Puspitafitalisya & Wati (2020) yang menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 terhadap kinerja manajerial. Terbuktinya bahwa tidak terjadinya hubungan positif antar variabel dependen dengan variabel independen tersebut terjadi karena PT. Bank Rakyat Indonesia sudah mendapatkan sertifikasi ISO 9001 pada tahun 2008 dari Badan Sertifikasi LRQA (*Lloyd's Register Quality Assurance*) karena telah dinilai memiliki manajemen mutu yang baik (SWA, 2013). Hal ini menunjukkan penetapan manajemen mutu ISO 9001 tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial karena dari awal PT. Bank Rakyat Indonesia sudah memiliki manajemen mutu yang baik dalam pengoperasian usahanya sehingga saat memperoleh sertifikat

ISO 9001 berarti perusahaan tersebut dipercaya telah memiliki kinerja manajerial yang baik.

Keempat, pada hasil uji hipotesis ketiga membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis ketiga didukung. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Puspita Fitalisya (2020), Ardini (2018) dan Yahya Ahmad (2011) yang menyatakan adanya hubungan positif antara budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Menurut Atmosoeperto (2000), budaya organisasi yang kuat akan memengaruhi cara pandang pekerja dalam menilai pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, maka dari itu budaya yang terbentuk pada perusahaan perlu dipelihara keberadaannya sehingga terciptanya hasil kinerja yang tinggi dari segala lapisan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa terjadinya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja manajerial di mana terciptanya budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja manajerial kearah yang sama karena di dalam budaya organisasi yang baik muncul visi dan misi yang dapat mengarahkan pekerja untuk mencapai tujuan tersebut.

Kelima, hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi, sehingga hipotesis didukung. Hal ini sejalan dengan penelitian Faturahman (2020) dan Kartini (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ikut andil dalam pembentukan budaya organisasi perusahaan. Manfaat dari adanya gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi dapat menjadi kontrol serta membuat perencanaan strategis



sehingga dapat mengembangkan lingkungan kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan dikatakan baik apabila dapat menciptakan budaya organisasi yang sejalan dengan tujuan terbentuknya organisasi.

Keenam. Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan unik yang dimiliki oleh setiap atasan dalam memimpin bawahannya sehingga mampu berkoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT Bank Rakyat Indonesia, sehingga hipotesis kelima didukung. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Badu et al (2019) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Kemampuan dan cara pemimpin mengendalikan orang lain dapat memaksimalkan kinerjanya terhadap pencapaian tujuan yang diimpikan oleh perusahaan (Murray & Chua, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa perlunya gaya kepemimpinan yang baik dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan sehingga terciptanya interaksi sosial yang baik di antara para karyawan hingga berujung pada peningkatan kinerja individu lalu berefek pada kenaikan kinerja manajerial.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis di atas ditemukan kesimpulan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel manajemen mutu ISO 9001 terhadap variabel budaya organisasi secara signifikan. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial secara signifikan. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi secara signifikan. Serta, variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
2. Hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif tidak signifikan antara manajemen mutu ISO 9001 terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis tidak didukung.

#### **5.2. Implikasi penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diketahui implikasi secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

## 1. Implikasi Teoritis

- a. Pemberian informasi terkait standar manajemen mutu ISO 9001 kepada seluruh karyawan yang bekerja, meningkatkan pemahaman mereka terhadap ketentuan-ketentuan baru sehingga menciptakan budaya baru dalam perusahaan yang sejalan dengan keinginan perusahaan.
- b. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial perusahaan. Karyawan dengan kebiasaan berupa disiplin dan patuh akan aturan perusahaan tentunya membawa perusahaan kepada kinerja manajerial yang baik.
- c. Gaya kepemimpinan manajer *in-charge* pada cabang atau unit perusahaan mempunyai pengaruh terhadap terbentuknya budaya organisasi. Pemimpin yang memiliki *attitude* dan metode arahan yang baik cenderung diikuti dan disenangi oleh bawahannya sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tujuan perusahaan.

## 2. Implikasi Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan bagi manajer tingkat atas dan karyawannya dengan membenahi diri serta membangun lingkungan kerja yang lebih aktif supaya terciptanya budaya organisasi yang baik sehingga berimbas kepada kinerja manajerial yang ideal.

### 5.3. Keterbatasan

Dalam melaksanakan penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang dialami peneliti dan dapat menjadi faktor yang dapat diperhatikan lagi bagi peneliti-peneliti selanjutnya untuk bisa lebih menyempurnakan penelitian ini. Berikut beberapa keterbatasan yang muncul saat melakukan penelitian ini:

1. Jumlah responden yang tergolong sedikit yaitu berjumlah 122 orang, sehingga masih kurang menggambarkan keadaan sesungguhnya.
2. Pandemi Covid-19 yang masih merajalela membuat peneliti susah dalam menyebar kuesioner. Salah satunya pembatasan jam kerja *offline* di kantor sehingga memberi dampak berupa hasil yang kurang maksimal.
3. Penyebaran kuesioner melalui media *online* di mana terkadang jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan yang sesungguhnya.
4. Masih terdapat variabel lain yang dapat memengaruhi kinerja manajerial dalam meningkatkan kualitas atau mutu kerjanya.

### 5.4. Saran

Bagi penelitian mendatang, penulis menyarankan untuk memperluas serta memperakurat informasi yang diperoleh dengan cara memperbanyak responden yang berpartisipasi dan menambah metode penelitiannya seperti interview dan dilakukan secara *offline*. Bisa juga dengan melakukan penelitian secara konsisten dari waktu ke waktu karena ada kemungkinan bahwa hasil dari penelitian akan berubah seiring bergantinya jaman.



## DAFTAR REFERENSI

- A, Y., & Khusnani 'Arifah. (2020). *Di Masa Pandemi, Dinkes Selenggarakan Pendampingan ISO 9001:2015 melalui Telekonfrensi*.  
<https://Dinkes.Bantulkab.Go.Id/>.
- Ardini, L. (2018). Analisis Perbandingan Pengaruh Langsung Dan Tak Langsung Faktor Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Pada Uptd Parkir. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 13(2), 238–258.  
<https://doi.org/10.24034/j25485024.y2009.v13.i2.296>
- Atmosoeprpto, K. (2000). *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. PT Elex Media Komputindo-Kelompok Gramedia.
- Ayu Isti Prabandari. (2020). *Perbedaan Data Primer dan Sekunder dalam Penelitian, Ketahui Karakteristiknya*. [www.Merdeka.Com](http://www.Merdeka.Com).  
<https://www.merdeka.com/jateng/perbedaan-data-primer-dan-sekunder-dalam-penelitian-ketahui-karakteristiknya-klm.html?page=2>
- Badu, I., Awaluddin, I., & Mas'ud, A. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Profesionalisme, Gaya Kepemimpinan dan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Manajerial. *JPEP (Jurnal Progres Ekonomi Pembangunan)*, 4(1), 1–15.  
<http://ojs.uho.ac.id/index.php/JPEP/article/view/6247>
- Benny Artha, P., Adnyana, I., & Widhiawati, I. (2013). Implementasi Sistem Manajemen Mutu Iso 9001: 2008 Pada Proyek Alaya Resort Ubud. *Jurnal Ilmiah Elektronik Infrastruktur Teknik Sipil*, 2(1), 1–8.
- DeSorbo, D. G. (1994). Leadership styles. *Director (Cincinnati, Ohio)*, 2(4), 135–136; quiz 137. <https://doi.org/10.1016/b978-1-84334-658-6.50003-6>
- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management* (9th Ed). Prentice Hall.
- Djafri, N. (2015). ( *Studi Kasus Terhadap Kepala Sekolah Dasar Kota Gorontalo* ). *XIX(01)*, 59–73.
- Edison, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesatu April.
- Fahmi, M., Agung, S., & Rachmatullaily, R. (2018). Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Inovator*, 7(1), 90.  
<https://doi.org/10.32832/inovator.v7i1.1462>
- Faturahman, B. M. (2020). *Kepemimpinan Dalam Budaya Organisasi*. 10(1), 1–11. <https://doi.org/10.31219/osf.io/gkv6f>

- Feng, M., Terziovski, M., & Samson, D. (2008). Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance: A survey in Australia and New Zealand-based manufacturing and service companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(1), 22–37. <https://doi.org/10.1108/17410380810843435>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19* (Kelima). Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., James H. Donnelly, J., & Konopaske, R. (2003). *Organizations Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill.
- Harefa, K. (2008). *Analisis Pengaruh Paritispasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderatin pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk di Medan*. 17. <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/602>
- Hidayat, T. (2014). Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Manajerial. *Akuntabilitas*, 7(1), 56–68. <https://doi.org/10.15408/akt.v7i1.2646>
- ISO 9000 Family Quality Management*. (2018). [www.Iso.Org](http://www.iso.org). <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- Istijanto. (2006). *Riset Sumber Daya Manusia*. Gramedia Pustaka Utama. <https://books.google.co.id/books?id=JZRnDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Itay Abuhav. (2014). *The Plan Do Check Act (PDCA) cycle*. [Http://9001quality.Com/](http://9001quality.Com/). <http://9001quality.com/plan-do-check-act-pcda-iso-9001/>
- Jogiyanto. (2011). *Pedoman Survei Kuesioner : Pengembangan Kuesioner, Mengatasi Bias, dan Meningkatkan Respon* (Edisi Kedu).
- Juana, N. P. P., Sudibya, I. G. A., & Sintaasih, D. K. (2016). 9001 : 2008 Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, 21(1), 92–101.
- Kartini, I., & Rustanto, A. E. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi Di Politeknik Lp3I Jakarta Kampus Jakarta Utara. *Jurnal Lentera Bisnis*, 7(1), 56. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v7i1.215>
- Locke, E. A., Kirkpatrick, S., K, J., Wheeler, Schneider, J., Niles, K., Goldstein, H., Welsh, K., Dong-Ok, & Chah. (1991). *The Essence of Leadership The Four Keys to Leading Successfully*. Lexington Books.

[https://books.google.co.id/books?id=pptuHRbcLgwC&pg=PP9&hl=id&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=3#v=onepage&q=lexinton&f=false](https://books.google.co.id/books?id=pptuHRbcLgwC&pg=PP9&hl=id&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q=lexinton&f=false)

- Mahendra, R. (2016). *Key Performance Indicators dalam ISO 9001*. ISOCENTRE INDONESIA. <https://isoindonesiacenter.com/key-performance-indicators-dalam-iso-9001/>
- Mahsun. (2014). *Teks dalam Pembelajaran Bahasa Indonesia Kurikulum 2013*. PT RajaGrafindo Persada.
- Maruasas Sianturi. (2013). *Apa itu Kinerja?* Kompasiana.Com. <https://www.kompasiana.com/maruasas/552ff08f6ea83413698b46f0/apa-itu-kinerja>
- Mckenna, E. (2020). Business psychology and organisational behavior. In *Choice Reviews Online* (6th ed., Vol. 32, Issue 07). Routledge. <https://doi.org/10.5860/choice.32-4183>
- McLeod, S. (2018). *What's the difference between qualitative and quantitative research?* Wwww.Simplypsychology.Org. <https://www.simplypsychology.org/qualitative-quantitative.html>
- Mishra, C. S. (2017). Creating and sustaining competitive advantage: Management logics, business models, and entrepreneurial rent. In *Creating and Sustaining Competitive Advantage: Management Logics, Business Models, and Entrepreneurial Rent*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54540-0>
- Mitchell, T. R., Burton, J. P., Sablinsky, C. J., Yao, X., & Lee, T. W. (2004). Job Embeddedness: Current Research and Future Directions. *Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover*, 72(January), 153–188. [https://www.researchgate.net/publication/236882910\\_Job\\_embeddedness\\_Current\\_research\\_and\\_future\\_directions/stats#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/236882910_Job_embeddedness_Current_research_and_future_directions/stats#fullTextFileContent)
- Moeljono, D. (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan*. PT. Elex Media Komputindo. [https://books.google.co.id/books/about/Budaya\\_korporat\\_dan\\_keunggulan\\_korporasi.html?id=WyEjyt\\_a8Q4C&redir\\_esc=y](https://books.google.co.id/books/about/Budaya_korporat_dan_keunggulan_korporasi.html?id=WyEjyt_a8Q4C&redir_esc=y)
- Muchlisin Riadi. (2019). *Teori, Indikator dan Jenis Gaya Kepemimpinan*. KajianPustaka.Com. <https://www.kajianpustaka.com/2019/04/teori-indikator-dan-jenis-gaya-kepemimpinan.html>
- Murray, D., & Chua, S. (2015). What is leadership? *Leadership in Sport*, 9–18. <https://doi.org/10.4135/9781446280294.n4>



- Purnomo, E., & Saragih, H. J. R. (2016). *Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi*. 1–214.
- Puspitafitalisya, & Wati, L. N. (2020). *Pengaruh Implementasi Sistem Manajemen Mutu Iso 9001 : 2008 Terhadap Budaya Organisasi Dan Kinerja Manajerial*. 4(1).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organization Behavior* (15th Ed). Essex: Pearson Education.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2009). ISO 9001 certification research: Questions, answers and approaches. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26(1), 38–58.  
<https://doi.org/10.1108/02656710910924161>
- Soenawan, A. D., & Malonda, E. S. (2015). Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen D ' Stupid Baker Spazio Graha Family Surabaya. *Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra Email.:*, 395–409.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sdm; Teori , Dimensi Pengukuran, dan Implementasi Dalam Organisasi* (Sudarmanto (Ed.); 1st ed.). Pustaka Pelajar.
- Sukarni. (2013). Bimtek Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008. *Guraru.Org*, 1–5.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi* (E. Wahyudi (Ed.); 1st ed.). Prenadamedia Grup.  
[https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=pd6VDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=budaya+organisasi+dan&ots=mbVIrCEAeD&sig=oce2qmXrIgDdvy-H-lsYf1917wI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=pd6VDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=budaya+organisasi+dan&ots=mbVIrCEAeD&sig=oce2qmXrIgDdvy-H-lsYf1917wI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- SWA. (2013). *2017, BRI Targetkan Seluruh Sistem Operasional Raih Sertifikasi ISO*. SWAOnline. <https://swa.co.id/swa/trends/management/2017-bri-targetkan-seluruh-sistem-operasional-raih-sertifikasi-iso>
- Wibowo. (2016). *Budaya Organisasi* (3rd Editio). Rajagrafindo Persada.
- Yahya Ahmad. (2011). *KINERJA MANAJERIAL ( Studi Pada Organisasi Perdagangan Eceran )*. 1, 78–89.

## LAMPIRAN

1. Kuesioner (<https://bit.ly/SkripsiAdhaFaiqolA>)

### IMPLEMENTASI SISTEM MUTU ISO, GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA MANAJERIAL

Nama :

Pendidikan Terakhir :

Jabatan Bekerja :

**Jenis Kelamin:                  Umur Anda:                  Lama Bekerja:**

( ) Pria                  ( ) 17-24 Tahun                  ( ) >1 Tahun

( ) Wanita                  ( ) 25-34 Tahun                  ( ) 1-3 Tahun

( ) 35-49 Tahun                  ( ) 4-6 Tahun

( ) >50 Tahun                  ( ) >6 Tahun

**PETUNJUK PENGISIAN :**

Bacalah dengan teliti dan seksama kemudian beri tanda (√) pada kolom yang telah disediakan sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan pada kolom :

1. Sangat tidak setuju      2. Tidak setuju                  3. Setuju                  4. Sangat setuju

<b>VARIABEL MANAJEMEN MUTU ISO 9001 (X1)</b>					
<b>No.</b>	<b>PERNYATAAN</b>	<b>PENILAIAN</b>			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Instansi memberi training manajemen mutu kepada karyawan terkait dengan penerapan ISO dengan baik				
2	Instansi melakukan pelatihan secara berkala kepada karyawan untuk perbaikan kualitas				
3	Instansi menyusun dan mengawasi kualitas kebijakan akuntansi dalam rangka menjamin kewajaran laporan				

	keuangan				
4	Instansi memberi penghargaan atau imbal jasa lainnya kepada karyawan atau manajer jika kualitas dari produk atau jasa tertentu menunjukkan peningkatan				
5	Instansi memberi pengarahan kepada pelanggan tergantung kebutuhan				
6	Semua lapisan (pekerja) memahami tugas yang menjadi tanggung jawabnya				
7	Terdapat evaluasi kinerja manajerial				

VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X2)					
No.	PERNYATAAN	PENILAIAN			
		1	2	3	4
1	Pimpinan perusahaan memberikan tindakan yang tegas bagi karyawan yang melakukan pelanggaran				
2	Pergantian pemimpin/manajer perusahaan mengubah suasana bekerja. (Menyenangkan atau Mencekam)				
3	Pimpinan mendengarkan atau menerima saran dari bawahannya				
4	Pimpinan memberikan dukungan semangat ketika saudara mengalami penurunan kerja atau target perusahaan yang tidak terpenuhi.				
5	Pimpinan menjalin hubungan yang baik di dalam lingkungan kerja.				
6	Saudara melaksanakan perintah dari pemimpin dengan sebaik-baiknya.				
7	Sikap pimpinan terlihat disiplin dalam bekerja				
8	Pimpinan memberikan pengarahan kepada karyawan dalam mengerjakan tugas yang dikerjakan.				
9	Pengawasan dari pemimpin membuat saudara semakin produktif dalam bekerja.				
10	Pimpinan bersikap aktif dalam memberi ide-ide kreatif berkaitan dengan pekerjaan.				

VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X3)					
No.	PERNYATAAN	PENILAIAN			
		1	2	3	4
1	Sikap dan perilaku pemimpin mencerminkan hal yang baik dan patut dicontoh				
2	Saya peduli akan masalah yang muncul dan berusaha menyelesaikannya				
3	Saya lebih mengedepankan visi dan misi perusahaan daripada kepentingan pribadi				
4	Saya berusaha saling membantu dalam melaksanakan tugas agar tercapainya tujuan perusahaan				
5	Saya bersemangat bekerja karena memiliki kesempatan untuk menduduki posisi atau jabatan tertentu				
6	Saya diberi dorongan untuk bekerja dengan maksimal				

**PETUNJUK PENGISIAN:**

Bacalah dengan teliti dan seksama kemudian beri tanda (√) pada kolom yang telah disediakan sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan pada kolom :

1. Kinerja sangat tidak memuaskan
2. Kinerja Tidak memuaskan
3. Kinerja memuaskan
4. Kinerja sangat memuaskan

VARIABEL KINERJA MANAJERIAL (Y)					
No.	PERNYATAAN	PENILAIAN			
		1	2	3	4
1	Menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penganggaran, penjadwalan kerja karyawan dan penyusunan program				
2	Mengumpulkan dan menyampaikan informasi dalam bentuk catatan, laporan dan rekening, maupun pengukuran hasil, menentukan persediaan serta analisis pekerjaan				
3	Saling tukar menukar informasi dengan organisasi di lain dalam perusahaan untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan				
4	Mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja dari aspek keuangan maupun kinerja yang diamati. (Penilaian terhadap karyawan, pemeriksaan)				
5	Memberi pengawasan dengan cara mengarahkan bawahan dalam melatih dan menjelaskan kebijakan yang ada, atau memberi tugas pekerjaan dan menangani keluhan				

6	Mempertahankan angkatan kerja/pekerja, merekrut, mewawancarai serta memilih pegawai baru, penempatan kerja, promosi jabatan, dan memutasi pegawai				
7	Melakukan pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak untuk barang / jasa.				
8	Menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, perkumpulan bisnis, pidato dalam acara kemasyarakatan, serta mempromosikan tujuam umum perusahaan.				
9	Kinerja lainnya dari aktivitas manajerial perusahaan (Selain dari yang telah disebutkan pada poin 1-8 di atas)				



## 2. Surat Ijin Penelitian



FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja  
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok  
Sleman, Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 883087, 885376;  
F. (0274) 882589  
E. fe@uii.ac.id  
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 630/DEK/10/Div.URT/III/2021  
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth  
Pimpinan  
PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

*Assalamu alaikum wr.wb.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami di bawah ini :

Nama : Adha Faiqol Aqli  
No. Mahasiswa : 17312091  
Tempat/Tanggal Lahir : Banjarnegara / 26 Maret 1999  
Program Studi : Akuntansi  
Jenjang : Strata 1 (S1)  
Alamat : Karangtengah Rt 05 Rw 02 Banjarnegara

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

**"Implementasi Sistem Mutu ISO, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Manajerial"**

Dosen Pembimbing : Marfuah, Dra.,M.Si.,Ak.

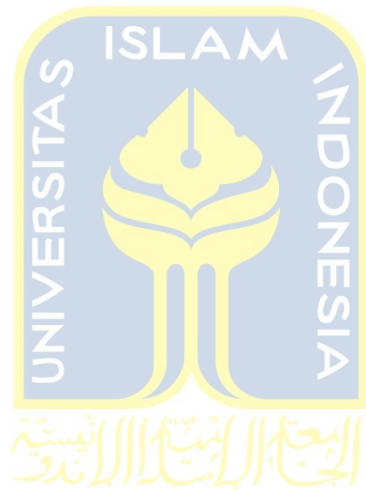
Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu alaikum Wr.Wb.*

Yogyakarta, 10 Maret 2021  
Dekan,

Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.  
NIK: 933130101



### 3. Surat Izin Penelitian dari PT Bank Rakyat Indonesia



**PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk**

Kantor Cabang Banjarnegara  
JL. PEMUDA NO. 70 BANJARNEGARA  
Telepon : 0286-591024, 591104, 591122, 591585, 592791  
Facsimile : 0286-591639  
Website : <http://www.bri.co.id>

Model 54

**SEGERA**

Nomor : B.1277.e-KC-VII/SDM/04/2021  
Lampiran : -  
Perihal : Tanggapan Ijin Riset Penelitian an. Adha Faiqol Aqli

21 April 2021

Kepada Yth.  
**Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika**  
**Universitas Islam Indonesia**  
**Jl. Ringroad Utara, Condong Catur, Depok,**  
**Sieman, Yogyakarta**  
Di Tempat

Surat Universitas Islam Indonesia Fakultas Bisnis dan Ekonomika No.630/DEK/10/Div.URT/III/2021 Tanggal 10 Maret 2021 Perihal Permohonan Ijin Penelitian.

Menunjuk surat tersebut di atas perihal pada pokok surat, sehubungan dengan permohonan ijin riset penelitian untuk memenuhi tugas akhir mahasiswa yang namanya tersebut di bawah ini :

Nama Mahasiswa	Nomor Mahasiswa	Program Studi	Judul Skripsi
Adha Faiqol Aqli	17312091	Akuntansi	Implementasi Sistem Mutu ISO, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Manajerial

Dengan ini kami sampaikan terkait judul penelitian yang diajukan tersebut, kami **dapat memberikan izin** (vide : Surat BRI Kantor Wilayah Yogyakarta No.B.126.e-KW-VII/SDM/HBI/04/2021 tanggal 21 April 2021 Perihal Tanggapan Ijin Riset Penelitian an. Adha Faiqol Aqli). Adapun prosedur dan proses penelitian agar dapat memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Ijin penelitian diberikan hanya untuk kepentingan akademis dan tidak untuk dipublikasikan secara umum.
2. Metode Penelitian tidak diperkenankan wawancara.
3. Penelitian yang dilakukan tidak melanggar ketentuan rahasia Bank.
4. Bank tidak dapat memberikan data dalam bentuk dokumen ketentuan baik hardcopy maupun softcopy.
5. Bank BRI berhak mendapatkan 1 (satu) hardcopy hasil penelitian sebagai dokumentasi.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama Saudara diucapkan terima kasih.

**PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk.**  
**KANTOR CABANG BANJARNEGARA**



**JOKO PRANOWO**  
**PEMIMPIN CABANG**

Tindasan  
1. Arsjp

*Integrity, Professionalism, Trust, Innovation, Customer Centric*



#### 4. Rekap Data Kuesioner

Tabel 1. Manajemen Mutu ISO

MM1	MM2	MM3	MM4	MM5	MM6	MM7	Jumlah
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	4	3	3	3	3	22
2	2	2	2	2	2	2	14
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	3	3	3	3	4	22
3	3	3	4	3	3	3	22
3	4	3	4	3	4	3	24
3	4	3	4	3	3	3	23
3	3	3	3	3	3	3	21
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	4	4	3	4	4	25
3	4	3	3	3	3	3	22
4	3	4	4	3	4	4	26
3	3	3	3	3	3	3	21
3	4	4	4	3	4	4	26
4	4	4	4	3	4	4	27
3	4	3	4	3	3	3	23
3	4	3	4	3	4	3	24
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	3	3	3	3	21
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	3	3	4	4	26
4	2	3	2	4	4	4	23
3	3	3	4	3	4	3	23
3	3	3	3	3	3	3	21
1	1	1	1	1	2	1	8
4	4	4	3	4	4	4	27
3	3	3	3	3	4	3	22
3	4	3	3	3	3	3	22
3	4	4	4	4	4	4	27
3	3	3	3	3	3	3	21
3	4	4	3	4	4	4	26

3	3	4	4	3	3	4	24
3	3	3	3	3	4	3	22
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	3	4	4	3	4	4	26
4	4	4	4	3	4	4	27
3	3	3	4	3	3	3	22
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	3	3	3	3	21
4	4	4	4	4	3	4	27
3	3	2	2	2	3	2	17
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	4	3	3	3	22
4	4	4	4	4	3	4	27
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	3	4	3	3	3	22
4	4	4	4	4	3	4	27
2	3	3	2	3	3	3	19
4	4	4	4	4	4	4	28
4	3	3	3	3	3	3	22
3	4	3	3	3	3	3	22
4	3	3	4	3	4	4	25
3	3	3	3	3	3	3	21
3	4	3	4	3	4	3	24
4	3	3	3	3	4	3	23
3	3	3	3	3	4	3	22
3	3	3	3	3	3	3	21
4	4	4	4	3	4	4	27
3	3	3	4	3	4	3	23
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	2	3	4	4	25
3	3	3	3	3	3	3	21
4	4	4	3	4	4	4	27
3	3	3	3	3	3	3	21
4	4	4	4	4	4	4	28

3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	3	3	4	3	22
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	4	4	4	4	25
3	4	4	3	3	3	2	22
3	3	3	3	3	3	3	21
3	4	3	3	3	3	3	22
4	4	3	3	3	4	4	25
3	3	3	3	3	3	3	21
4	3	4	4	4	4	4	27
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	3	3	3	3	3	21
2	2	2	2	2	2	2	14
3	3	2	1	3	1	2	15
3	3	3	3	3	3	3	21
3	4	4	4	3	3	4	25
3	4	3	3	3	3	3	22
4	4	4	4	3	3	3	25
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	4	3	4	4	4	25
3	3	3	3	2	3	3	20
3	3	3	3	3	3	3	21
3	4	3	3	3	3	3	22
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	4	2	3	3	3	21
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	3	3	3	3	3	21
4	4	4	4	3	4	4	27
4	4	4	4	3	4	4	27
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	3	4	4	27
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	3	3	3	3	3	21

4	4	4	4	3	3	4	26
4	4	4	4	4	2	4	26
4	4	4	4	4	3	4	27
4	4	4	4	4	4	3	27
4	4	4	4	3	4	4	27
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	3	3	3	3	3	21
4	4	3	4	3	4	4	26
3	3	3	4	3	4	4	24
3	3	3	3	3	3	3	21
4	4	4	4	4	4	4	28



Tabel 2. Budaya Organisasi

<b>BO1</b>	<b>BO2</b>	<b>BO3</b>	<b>BO4</b>	<b>BO5</b>	<b>BO6</b>	<b>Jumlah</b>
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
2	3	4	4	4	4	21
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	3	23
4	3	3	3	3	3	19
4	4	3	3	3	3	20
4	3	3	4	3	4	21
3	3	3	3	3	3	18
4	4	3	4	4	4	23
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	3	3	3	18
4	4	3	4	4	4	23
3	3	3	3	3	3	18
4	4	2	3	4	4	21
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	4	4	20
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	3	4	4	23
4	3	4	4	4	4	23
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	4	3	3	19
4	4	4	4	4	4	24
3	4	3	4	3	3	20
3	4	3	4	3	3	20
4	4	3	3	3	4	21
3	3	3	3	3	3	18
2	3	4	4	4	3	20
3	4	3	4	3	3	20
4	3	3	4	4	3	21
4	4	3	3	3	3	20

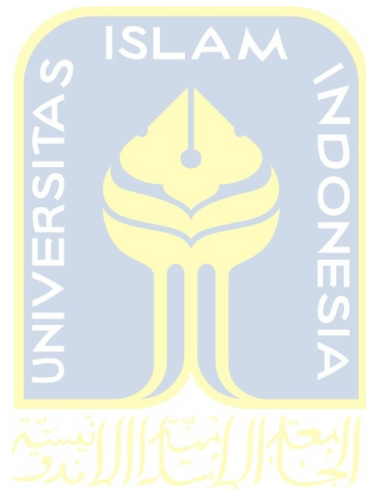
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	3	3	3	18
4	4	3	4	4	4	23
3	3	3	3	4	4	20
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	3	3	3	18
2	3	3	3	3	3	17
3	4	3	4	4	4	22
3	3	3	3	3	3	18
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
3	4	4	4	4	4	23
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	4	4	4	21
4	4	4	4	4	4	24
2	3	3	3	2	2	15
3	3	3	4	4	4	21
3	3	3	4	3	3	19
3	3	4	3	3	3	19
4	3	4	3	4	4	22
3	3	3	3	3	3	18
4	3	3	3	3	2	18
3	3	3	3	3	3	18
4	3	3	4	3	4	21
3	3	3	3	3	3	18
4	4	4	4	4	4	24
4	4	3	3	3	4	21
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	3	3	3	18
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
3	4	3	3	3	3	19

4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
3	4	3	3	4	3	20
3	4	3	4	4	4	22
3	3	3	3	3	3	18
4	4	4	4	4	3	23
3	3	3	4	3	3	19
3	3	3	3	3	3	18
4	4	4	4	2	4	22
4	4	3	4	4	4	23
3	3	3	3	3	3	18
2	2	2	2	2	2	12
1	2	3	3	3	3	15
3	3	3	3	3	3	18
4	4	3	4	3	3	21
3	3	3	3	3	3	18
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
3	2	3	3	2	2	15
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
3	4	3	3	3	3	19
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	3	3	3	18
3	4	3	4	3	4	21
4	4	4	4	3	4	23
4	4	4	4	4	4	24
3	4	4	4	4	4	23
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	4	3	3	19
4	4	3	4	3	4	22
3	3	3	4	4	4	21

4	4	3	4	2	3	20
3	4	4	4	4	4	23
4	4	3	4	3	4	22
3	3	3	3	3	3	18
2	3	4	4	3	1	17
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
4	4	4	4	4	4	24







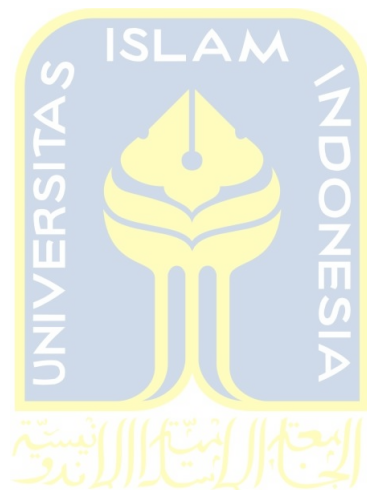
Tabel 3. Gaya Kepemimpinan

GK 1	GK 2	GK 3	GK 4	GK 5	GK 6	GK 7	GK 8	GK 9	GK10	Jumlah
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	33
3	4	2	3	2	4	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	32
4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	34
4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	37
3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	30
3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	34
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	38
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
4	2	2	3	4	4	3	4	4	4	34
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	36
2	4	2	1	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	31
4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	36
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	2	2	2	3	2	3	3	2	27
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	32
4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	34
2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	35

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	32
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	31
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29
3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	27
4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	33
3	1	2	3	2	4	3	2	3	2	25
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	4	2	3	4	4	3	3	4	4	34
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	29
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
2	4	2	2	2	3	3	3	2	2	25
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	36
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	32
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	28
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	4	2	2	2	4	4	3	2	4	30
4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	33
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	34
3	3	2	3	2	4	3	3	2	2	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19
1	2	1	1	1	1	1	3	3	3	17
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	33
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	34
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	26
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	31
4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	35
4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	36

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	34
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	1	1	2	4	2	2	2	2	24
4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	33
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40



Tabel 4. Kinerja Manajerial

KM 1	KM 2	KM 3	KM 4	KM 5	KM 6	KM 7	KM 8	KM 9	Jumlah
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	4	4	3	4	3	3	3	4	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	3	3	3	4	3	3	3	30
3	3	4	4	3	3	3	3	3	29
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	4	3	3	4	4	3	4	33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	4	3	3	4	3	4	4	3	31
4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	4	3	3	3	3	3	3	4	29
4	3	3	3	3	3	2	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	4	3	4	3	3	3	3	3	29
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	3	4	3	4	3	3	3	4	31
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	3	3	4	4	4	4	4	4	34
4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	2	3	3	3	4	2	3	26
3	3	3	4	4	4	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	4	4	3	3	3	3	3	4	30
4	4	4	4	4	4	3	3	3	33
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	4	3	3	3	3	3	3	28
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	4	3	3	4	3	3	4	4	31
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27

4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	3	4	4	4	4	3	4	3	33
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	4	3	3	4	4	2	3	3	29
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	4	4	4	3	4	3	3	3	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	3	4	4	4	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	3	3	3	2	2	2	3	3	24
4	3	3	3	3	4	3	3	4	30
4	3	3	3	3	3	3	3	3	28
3	3	3	3	3	3	3	4	3	28
3	4	3	4	3	4	4	3	3	31
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	4	4	29
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	3	2	4	3	3	2	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	3	4	4	4	3	3	33
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	4	3	3	3	3	4	3	29

4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	4	3	4	2	3	3	28
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	3	4	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	4	4	3	3	4	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
2	3	3	3	3	3	3	3	3	26
3	3	3	4	4	4	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	2	3	2	25
3	3	2	3	3	2	3	3	3	25
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	4	4	3	3	3	4	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	4	4	3	3	3	3	29
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	2	4	3	3	1	3	3	25
3	3	3	3	3	4	3	3	3	28
4	4	4	4	4	4	4	4	3	35



4	4	4	4	4	3	3	3	4	33
4	4	3	3	3	4	4	3	3	31
4	4	3	4	4	3	3	3	3	31
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
2	3	2	3	3	3	2	3	3	24
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36

Tabel 5. *Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)*

	<b>BO</b>	<b>GK</b>	<b>KM</b>	<b>MM</b>
<b>Budaya Organisasi</b>	<b>0,823</b>			
<b>Gaya Kepemimpinan</b>	0,808	<b>0,860</b>		
<b>Kinerja Manajerial</b>	0,799	0,726	<b>0,829</b>	
<b>Manajemen Mutu ISO 9001</b>	0,732	0,692	0,639	<b>0,842</b>

Tabel 6. *Cross Loadings*

	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Gaya Kepemimpinan</b>	<b>Kinerja Manajerial</b>	<b>Manajemen Mutu ISO 9001</b>
<b>BO1</b>	<b>0,795</b>	0,794	0,606	0,633
<b>BO2</b>	<b>0,859</b>	0,680	0,649	0,697
<b>BO4</b>	<b>0,796</b>	0,552	0,659	0,580
<b>BO5</b>	<b>0,792</b>	0,542	0,637	0,533
<b>BO6</b>	<b>0,868</b>	0,729	0,733	0,564
<b>GK10</b>	0,765	<b>0,885</b>	0,703	0,596
<b>GK3</b>	0,565	<b>0,799</b>	0,505	0,452
<b>GK4</b>	0,583	<b>0,811</b>	0,452	0,522
<b>GK5</b>	0,689	<b>0,895</b>	0,594	0,622
<b>GK7</b>	0,716	<b>0,852</b>	0,651	0,614
<b>GK8</b>	0,784	<b>0,885</b>	0,725	0,710

<b>GK9</b>	0,712	<b>0,889</b>	0,671	0,607
<b>KM1</b>	0,708	0,689	<b>0,866</b>	0,583
<b>KM2</b>	0,726	0,639	<b>0,855</b>	0,542
<b>KM3</b>	0,621	0,609	<b>0,829</b>	0,500
<b>KM4</b>	0,677	0,545	<b>0,794</b>	0,605
<b>KM5</b>	0,726	0,652	<b>0,876</b>	0,551
<b>KM6</b>	0,761	0,666	<b>0,855</b>	0,661
<b>KM7</b>	0,573	0,559	<b>0,788</b>	0,338
<b>KM8</b>	0,565	0,497	<b>0,792</b>	0,502
<b>KM9</b>	0,541	0,514	<b>0,801</b>	0,424
<b>MM1</b>	0,650	0,616	0,581	<b>0,881</b>
<b>MM2</b>	0,547	0,479	0,542	<b>0,801</b>
<b>MM3</b>	0,722	0,655	0,615	<b>0,912</b>
<b>MM4</b>	0,539	0,492	0,445	<b>0,791</b>
<b>MM5</b>	0,586	0,571	0,539	<b>0,822</b>
<b>MM6</b>	0,599	0,630	0,494	<b>0,762</b>
<b>MM7</b>	0,648	0,616	0,529	<b>0,913</b>

Tabel 7. *Construct Reliability and Validity*

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>rho_A</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>Budaya Organisasi</b>	<b>0,880</b>	<b>0,884</b>	<b>0,913</b>	<b>0,677</b>
<b>Gaya Kepemimpinan</b>	<b>0,941</b>	<b>0,949</b>	<b>0,952</b>	<b>0,740</b>
<b>Kinerja Manajerial</b>	<b>0,943</b>	<b>0,948</b>	<b>0,952</b>	<b>0,687</b>
<b>Manajemen Mutu ISO 9001</b>	<b>0,931</b>	<b>0,936</b>	<b>0,944</b>	<b>0,709</b>

Tabel 8. *R-Square*

<b>Variabel</b>	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
Budaya Organisasi	0,711	0,706
Kinerja Manajerial	0,659	0,650

Tabel 9. *Path Coefficient*

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
<b>Budaya Organisasi -&gt; Kinerja Manajerial</b>	0,577	0,587	0,119	4,832	<b>0,000</b>
<b>Gaya Kepemimpinan -&gt; Budaya Organisasi</b>	0,578	0,562	0,119	4,859	<b>0,000</b>
<b>Gaya Kepemimpinan -&gt; Kinerja Manajerial</b>	0,210	0,199	0,132	1,594	<b>0,112</b>
<b>Manajemen Mutu ISO 9001 -&gt; Budaya Organisasi</b>	0,332	0,354	0,126	2,644	<b>0,008</b>
<b>Manajemen Mutu ISO 9001 -&gt; Kinerja Manajerial</b>	0,071	0,076	0,093	0,760	<b>0,447</b>

Gambar Model Penelitian

