

Komitmen Manajemen Puncak dan Keterlibatan Manajemen Menengah dengan Moderasi Sertifikasi dalam Keberhasilan Implementasi Sistem Manajemen Mutu (Studi Kasus di Perusahaan Keluarga)

Henry Santoso

Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131 Surabaya 60236

Email: henrysantoso@me.com

ABSTRAK

Dalam tesis ini dibahas masalah keberhasilan penerapan sistem manajemen mutu dengan objek penelitian pada perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga di bidang manufaktur di Surabaya yang sudah bersertifikat ISO 9001:2008. Tujuan penelitian adalah menguji pengaruh komitmen manajemen puncak, komitmen manajemen puncak dengan intervening keterlibatan manajemen menengah, komitmen manajemen puncak dengan moderating sertifikasi terhadap keberhasilan penerapan SMM. Penelitian menggunakan rancangan penelitian kausal. Sampel yang digunakan adalah *Non Probability Sampling* yaitu *Judgment Sampling / Purposive Sampling*. Data diperoleh dengan cara Kuesioner. Analisis data menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*. Hasil penelitian membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan hubungan komitmen manajemen puncak dengan intervening keterlibatan manajemen menengah dengan adanya keberhasilan penerapan SMM dan sertifikasi berpengaruh langsung secara positif dan signifikan dengan keberhasilan penerapan SMM.

Kata kunci: komitmen manajemen puncak, keterlibatan manajemen menengah, sertifikasi, penerapan sistem manajemen mutu, perusahaan keluarga.

1. PENDAHULUAN

Dalam memasuki perdagangan dunia yang bebas dan transparan tersebut perlu adanya upaya-upaya dan strategi yang harus dilakukan oleh para pelaku bisnis.. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menerapkan sistem manajemen mutu (ISO 9001) di perusahaannya, sehingga produk–produk yang dihasilkan dapat dijamin konsistensi mutunya dan mampu bersaing dengan produk–produk lain baik di pasar nasional maupun internasional (Clare Chow-Chua, dkk.,2003).

Berdasarkan pada uraian di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian tentang implementasi ISO adalah sebagai berikut:

- Apakah komitmen manajemen puncak berpengaruh langsung terhadap keberhasilan penerapan SMM pada perusahaan keluarga.
 - Apakah komitmen manajemen puncak berpengaruh langsung terhadap keterlibatan manajemen menengah pada perusahaan keluarga.
 - Apakah keterlibatan manajemen menengah berpengaruh langsung terhadap keberhasilan penerapan SMM pada perusahaan keluarga.
 - Apakah komitmen manajemen puncak dengan moderating sertifikasi berpengaruh langsung terhadap keberhasilan penerapan SMM pada perusahaan keluarga
- Tujuan penelitian implementasi ISO pada perusahaan manufaktur adalah untuk mengukur berbagai pengaruh sebagai berikut
- Komitmen manajemen puncak berpengaruh terhadap keberhasilan penerapan SMM pada perusahaan keluarga.
 - Komitmen manajemen puncak berpengaruh terhadap keterlibatan manajemen menengah pada perusahaan keluarga.

- Keterlibatan manajemen menengah berpengaruh terhadap keberhasilan penerapan SMM pada perusahaan keluarga.
- Komitmen manajemen puncak dengan moderating sertifikasi berpengaruh terhadap keberhasilan penerapan SMM pada perusahaan keluarga.

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

- Para peneliti untuk dapat mengetahui komitmen manajemen puncak berpengaruh terhadap keberhasilan penerapan SMM pada perusahaan keluarga.
- Para peneliti untuk dapat mengetahui komitmen manajemen puncak berpengaruh terhadap keterlibatan manajemen menengah pada perusahaan keluarga.
- Para peneliti untuk dapat mengetahui keterlibatan manajemen menengah berpengaruh terhadap keberhasilan penerapan SMM pada perusahaan keluarga.
- Para peneliti untuk dapat mengetahui komitmen manajemen puncak dengan moderating sertifikasi berpengaruh terhadap keberhasilan penerapan SMM pada perusahaan keluarga.

Perusahaan untuk mendapatkan informasi mengenai komitmen manajemen puncak dan keterlibatan manajemen menengah serta sertifikasi untuk membuat kebijakan dalam implementasi SMM pada perusahaan keluarga.

2. LITERATURE REVIEW

2.1 Perusahaan Keluarga

Selanjutnya, intervensi pihak keluarga terhadap kepemimpinan perusahaan tetap tinggi meskipun sudah ada eksekutif profesional, yang dapat membingungkan anak buah (Susanto, 2007).

Dalam terminology bisnis ada dua jenis perusahaan keluarga, yaitu:

a) *Family owned enterprise* (FOE).

Yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Dalam hal ini keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional. Dengan pembagian peran ini, anggota keluarga dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan.

b) *Family business enterprise* (FBE).

Yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Jadi baik kepemilikan maupun pengelolaan dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga.

Di Indonesia, kebanyakan perusahaan keluarga adalah FBE, yang dimana para anggota keluarga menjadi pengelolanya (Susanto, 2007).

2.2 Komitmen Manajemen Puncak

Manajemen puncak harus memberikan bukti dari komitmennya untuk pengembangan dan penerapan sistem manajemen mutu dan secara berkesinambungan meningkatkan keefektifitasnya dengan cara mengkomunikasikan kepada organisasi tentang pentingnya memenuhi persyaratan pelanggan serta undang-undang dan peraturan yang berlaku, menetapkan kebijakan mutu, memastikan bahwa sasaran mutu ditetapkan, menyelenggarakan tinjauan manajemen, memastikan tersedianya sumber daya (klausul 5.1; SMM 9001:2008).

Manajemen puncak harus menunjuk seorang anggota manajemen dari internal organisasi, yang diluar tanggung jawab yang lain (klausul 5.5.2; SMM 9001:2008).

Manajemen puncak harus meninjau ulang sistem manajemen mutu organisasi, pada selang waktu yang direncanakan, untuk memastikan kesesuaian, kecukupan dan keefektifan yang berkesinambungan. Tinjauan ini harus mencakup penilaian peluang untuk perbaikan dan kebutuhan akan perubahan sistem manajemen mutu, mencakup kebijakan mutu dan sasaran mutu (klausul 5.6.1; SMM 9001:2008).

2.3 Keterlibatan Manajemen Menengah

Manajemen puncak harus menunjuk seorang anggota manajemen dari internal organisasi, yang diluar tanggung jawab yang lain, harus memiliki tanggung jawab dan wewenang yang didalamnya termasuk memastikan proses yang diperlukan ditetapkan, diimplementasikan dan dipelihara, melaporkan pada manajemen puncak tentang kinerja sistem manajemen mutu dan perbaikan yang diperlukan, dan memastikan peningkatan kesadaran akan persyaratan pelanggan diseluruh organisasi (klausul 5.5.2; SMM 9001:2008). Manajemen yang bertanggung jawab untuk bidang yang sedang diaudit harus memastikan bahwa tindakan perbaikan dan pencegahan yang diperlukan harus dilakukan tanpa penundaan untuk menghilangkan ketidaksesuaian yang terdeteksi dan penyebabnya. Kegiatan tindak lanjut harus mencakup verifikasi dari tindakan yang dilakukan dan pelaporan hasil verifikasi (klausul 8.5.2; SMM 9001:2008).

Catatan yang diadakan untuk memberikan bukti kesesuaian pada persyaratan dan keefektifan pelaksanaan dari sistem manajemen mutu harus dikendalikan. Organisasi harus mengeluarkan suatu prosedur terdokumentasi untuk menentukan pengendalian yang diperlukan untuk identifikasi, penyimpanan, perlindungan, pengambilan, masa simpan dan pembuangan catatan. Catatan haruslah tetap dapat dibaca, mudah diidentifikasi dan diambil (klausul 4.2.4; SMM 9001:2008).

2.4 Sertifikasi

Perusahaan harus melakukan audit internal pada jangka waktu yang terencana untuk menentukan apakah sistem manajemen mutu sesuai dengan aturan yang direncanakan, persyaratan Standar Internasional ini dan persyaratan sistem manajemen mutu yang ditetapkan oleh perusahaan, dan secara efektif diimplementasikan dan dipelihara. Program audit harus direncanakan, dengan mempertimbangkan status dan pentingnya proses dan bidang yang akan diaudit, termasuk hasil audit sebelumnya. Kriteria, ruang lingkup, frekuensi dan metode audit harus ditetapkan. Pemilihan auditor dan pelaksanaan audit harus memastikan keobyektifan dan tidak berpihaknya proses audit. Auditor tidak boleh mengaudit pekerjaannya sendiri (klausul 8.2.2; SMM 9001:2008).

Prosedur yang terdokumentasi harus ditetapkan untuk menentukan persyaratan untuk meninjau ketidaksesuaian (termasuk keluhan pelanggan), menentukan penyebab ketidaksesuaian, mengevaluasi kebutuhan akan tindakan untuk memastikan bahwa ketidaksesuaian tidak terulang kembali, menentukan dan mengimplementasikan tindakan yang diperlukan, mencatat hasil dari tindakan yang dilakukan, dan meninjau keefektifan dari tindakan perbaikan yang dilakukan (klausul 8.5.2; SMM 9001:2008).

Organisasi harus menentukan tindakan untuk menghilangkan penyebab dari ketidaksesuaian potensial untuk mencegah terjadinya ketidaksesuaian tersebut. Tindakan pencegahan harus sesuai dengan efek dari masalah potensial (klausul 8.5.3; SMM 9001:2008).

2.5 Keberhasilan Penerapan SMM

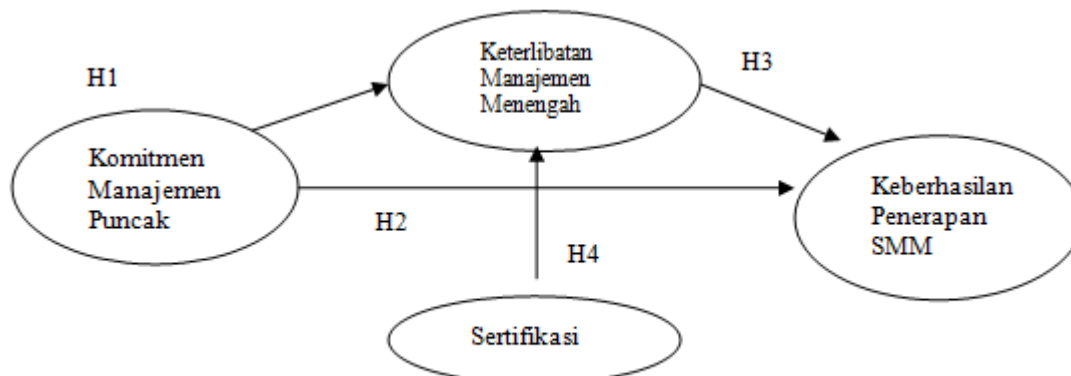
Manfaat dari penerapan ISO 9001:2000 telah diperoleh banyak perusahaan (Dharma, C., 2007). Beberapa manfaat dapat dicatat sebagai berikut:

1. Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan mutu yang terorganisir dan sistematis.

2. Perusahaan yang telah bersertifikat ISO 9001:2000 diizinkan untuk mengiklankan pada media massa bahwa sistem manajemen mutu dari perusahaan itu telah diakui secara internasional.
3. Audit sistem manajemen mutu dari perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 dilakukan secara periodik oleh auditor dari lembaga sertifikasi, sehingga pelanggan tidak perlu melakukan audit sistem mutu.
4. Perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 secara otomatis terdaftar pada lembaga registrasi, sehingga apabila pelanggan potensial ingin mencari pemasok bersertifikat ISO 9001:2000, akan menghubungi lembaga registrasi.
5. Meningkatkan mutu dan produktivitas dari manajemen melalui kerjasama dan komunikasi yang lebih baik, sistem pengendalian yang konsisten serta pengurangan dan pencegahan pemborosan. Meningkatkan kesadaran mutu dalam perusahaan.
6. Memberikan pelatihan secara sistematis kepada seluruh karyawan dan manajer organisasi melalui prosedur-prosedur dan instruksi-instruksi yang terdefinisi secara baik.
7. Terjadi perubahan positif dalam hal kultur mutu dari anggota organisasi.

Perbedaan Penelitian ini dengan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu tidak banyak yang menghubungkan komitmen manajemen puncak ke keberhasilan penerapan SMM melalui intervening keterlibatan manajemen menengah. Penelitian terdahulu tidak ada yang memakai moderating sertifikasi antara komitmen manajemen puncak ke keberhasilan penerapan SMM. Penelitian ini objeknya beda, yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga yang sudah menerapkan SMM



Gambar 1. Kerangka konsep penelitian dan hipotesa penelitian

H1: Terdapat pengaruh Komitmen Manajemen Puncak antara Keterlibatan Manajemen Menengah.

H2: Terdapat pengaruh Komitmen Manajemen Puncak antara Keberhasilan Penerapan SMM.

H3: Terdapat pengaruh Keterlibatan Manajemen Menengah antara Keberhasilan Penerapan SMM.

H4: Sertifikasi memperkuat pengaruh komitmen manajemen puncak terhadap keberhasilan penerapan SMM.

3. METHODOLOGY

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kausal, karena perlu melihat beberapa variabel yang menjadi determinan terhadap variabel lain. Tujuan dari penelitian kausal adalah untuk memahami variabel mana yang berfungsi sebagai penyebab (variabel bebas) dan variabel

mana yang berfungsi sebagai akibat (variabel tergantung) dan untuk menentukan karakteristik hubungan antara variabel penyebab dan efek yang akan diprediksi.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasinya adalah semua perusahaan yang dikelola dan dimiliki oleh keluarga yang telah mengimplementasikan SMM.

Sampelnya adalah 90 orang dari jajaran manajemen ((*top management* dan *middle management*) perusahaan yang dikelola dan dimiliki oleh keluarga di bidang manufaktur di Surabaya.

Unit analisisnya adalah 90 di jajaran manajemen (*top management* dan *middle management*) perusahaan manufaktur.

3.3 Metode Pengumpulan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *Non Probability Sampling* yaitu *Judgement Sampling/Purposive Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang dilakukan dengan memilih satuan sampling atas dasar pertimbangan sekelompok pakar di bidang ilmu yang sedang diteliti.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data untuk penelitian ini diperoleh dengan cara kuesioner, teknik pengumpulan data dengan menggunakan pertanyaan yang diajukan kepada karyawan di beberapa perusahaan yang dikelola dan dimiliki oleh keluarga yang bergerak di bidang manufaktur di Surabaya guna memperoleh informasi yang mendasarkan laporan tentang diri sendiri atau pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi subyek atau responden yang diteliti. Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh data guna menguji hipotesa kausalitas. Untuk memperoleh data tersebut digunakan kuesioner yang bersifat tertutup yaitu pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa hingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja atau kepada satu jawaban saja.

3.5 Metode Analisis Data

Untuk menguji hipotesis pertama sampai dengan hipotesis yang keempat, dan menghasilkan suatu model yang layak (*fit*), maka analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan proses perhitungan dibantu program aplikasi *software PLS*. Alasan memakai model ini karena ada struktur hubungan yang berjenjang antar variabel, dan software ini sesuai dengan kebutuhan peneliti.

4. RESULT AND DISCUSSION

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

Karakteristik responden tersaji pada Tabel 4.1. dan tabel 4.2 Sebagian besar responden adalah jajaran manajemen menengah (90%), terdiri dari para Manajer, Wakil Manajer, Kepala bagian (Kabag) dan Senior Staff serta QMR (*Quality Management Representative* sedangkan sisanya merupakan jajaran manajemen puncak 10%, yakni direktur dan wakil direktur.

Tabel 1 Karakteristik Responden berdasarkan lama kerja

Jabatan dalam Struktur	Jumlah Responden (%)	Jumlah (orang) Lama Kerja		
		0-1 tahun	1-3 tahun	>3 tahun
Direktur	10,00	-	-	9
QMR	3,33	1	1	1
Manajer	30,00	2	6	19
Wakil Manajer	26,67	3	17	4
Kepala Bagian	10,00	-	4	5
Senior Staff	20,00	1	11	6

Tabel 2 Karakteristik Responden berdasarkan pendidikan

Jabatan dalam Struktur	Jumlah Responden (%)	Jumlah Lulusan (orang)			
		SMA	SMK	D3	S1
Direktur	10,00	5	-	-	4
QMR	3,33	-	-	-	3
Manajer	30,00	10	4	2	11
Wakil Manajer	26,67	8	4	-	12
Kepala Bagian	10,00	5	1	2	1
Senior Staff	20,00	4	5	-	9

4.2 Uji Validitas

Suatu kuesioner, dalam penelitian ini berupa pertanyaan-pertanyaan kuesioner yang mewakili indikator-indikator suatu variabel penelitian, disebut valid jika pertanyaan atau indikator tersebut valid secara konvergen, yaitu memiliki bobot faktor (*factor loading*) di atas 0,5 dan valid secara diskriminan Berdasarkan uji validitas konvergen, diketahui bahwa semua indikator penelitian valid secara konvergen

Tabel 3 Uji Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Bobot Faktor	Hasil Uji
Komitmen Manajemen Puncak	Pimpinan puncak menetapkan tugas, tanggung-jawab, dan wewenang karyawan	0,930	Semua indikator valid konvergen
	Pimpinan puncak mengkomunikasikan tugas, tanggung-jawab, dan wewenang karyawan	0,877	
Keterlibatan Manajemen Menengah	Wakil manajemen bertanggung-jawab mengendalikan seluruh dokumen	0,762	
	Wakil manajemen mengendalikan pelaksanaan audit tepat waktu dan sesuai ruang lingkup	0,847	
	Wakil manajemen mengkoordinasikan tindakan perbaikan dan pencegahan	0,868	
	Wakil manajemen mengendalikan tindakan perbaikan dan pencegahan	0,872	
	Wakil manajemen mengendalikan penanganan keluhan pelanggan dan/atau produk/layanan tidak sesuai	0,711	
Sertifikasi	Tindak lanjut hasil audit dan/atau hasil rapat tinjauan manajemen telah berhasil dilaksanakan sesuai rencana	0,642	
	Temuan hasil audit eksternal ditindak-lanjuti sebagai peluang untuk melakukan perbaikan kinerja perusahaan	0,992	
Keberhasilan SMM	Komunikasi antara unit dan dengan manajemen lebih terbuka	0,901	
	Hubungan antara unit dan dengan manajemen lebih terbuka	0,941	

4.3 Uji Reliabilitas Komposit (*Composite Reliability*)

Suatu variabel konstruk dikatakan reliabel secara komposit, jika nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,70.

Tabel 4 Hasil Uji Reliabilitas Masing-Masing Variabel

Variabel Konstruk	Nilai Reliabilitas Komposit	Hasil Uji Reliabilitas
Komitmen Manajemen Puncak	0,899	Semua variabel konstruk reliabel secara komposit
Keterlibatan Manajemen Menengah	0,907	
Keberhasilan Penerapan SMM	0,918	
Sertifikasi	0,816	

4.5 Uji Kebaikan Model Struktural (*Goodness of Fit of Structural Model*)

variabel konstruk *dependent* terakhir (total) memiliki nilai $Q^2=68,55\%$ jauh lebih besar dari nol, menunjukkan model memiliki relevansi prediksi yang sangat baik.

Tabel 5 Relevansi Prediksi Model Struktural Q^2

Variabel Konstruk Dependen	R^2	Q^2
Keterlibatan Manajemen Menengah	61,2%	68,55%
Keberhasilan Penerapan SMM	18,2%	
Sertifikasi	0,9%	

4.6 Deskripsi Variabel Konstruk

Variabel konstruk pada penelitian ini terdiri atas 4, yaitu Komitmen Manajemen Puncak, Keterlibatan Manajemen Menengah, Keberhasilan Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 (SMM) dan Persyaratan Sertifikasi. Masing-masing variabel konstruk tersebut diukur dengan beberapa indikator. Skala pengukuran indikator yang digunakan adalah skala Likert dengan rentang ukuran 1–5.

Tabel 6 deskripsi variabel konstruk

Indikator	Bobot Faktor	Rata-rata	Simpangan baku
Pimpinan puncak menetapkan tugas, tanggung-jawab, dan wewenang karyawan	0,930	4,967	0,085
Pimpinan puncak mengkomunikasikan tugas, tanggung-jawab, dan wewenang karyawan	0,877	4,922	0,230
Wakil manajemen bertanggung-jawab mengendalikan seluruh dokumen	0,762	4,933	0,19
Wakil manajemen mengendalikan pelaksanaan audit tepat waktu dan sesuai ruang lingkup	0,847	4,978	2,05
Wakil manajemen mengkoordinasikan tindakan perbaikan dan pencegahan	0,868	4,967	1,01
Wakil manajemen mengendalikan tindakan perbaikan dan pencegahan	0,872	4,944	0,24
Wakil manajemen mengendalikan penanganan keluhan pelanggan dan/atau produk/layanan tidak sesuai	0,711	4,889	0,86
Tindak lanjut hasil audit dan/atau hasil rapat tinjauan manajemen telah berhasil dilaksanakan sesuai rencana	0,732	3,433	1,71
Temuan hasil audit eksternal ditindak-lanjuti sebagai peluang untuk melakukan perbaikan kinerja perusahaan	0,992	3,011	0,45
Komunikasi antara unit dan dengan manajemen lebih terbuka	0,901	3,822	0,35
Hubungan antara unit dan dengan manajemen lebih terbuka	0,941	3,944	0,12

4.7 Pengujian Hubungan Antar Variabel Penelitian

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan pengujian hubungan antara variabel konstruk (*inner model testing*) yakni pengujian hubungan antara variabel *laten eksogen* terhadap *endogen* dan variabel *laten endogen* terhadap *endogen*. Dengan menetapkan probabilitas kesalahan $\alpha=5\%$ dan jumlah sampel $N=90$ didapat nilai $t\text{-tabel}=1,66$. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara berturut-turut dapat ditunjukkan sebagai berikut.

4.7.1 Hubungan antara Komitmen Manajemen Puncak dan Keterlibatan Manajemen Menengah

Berdasarkan hasil olah data menggunakan software *SmartPLS*, didapatkan bahwa $t\text{-statistik}=7,256 > t\text{-tabel}=1,66$, artinya Komitmen Manajemen Puncak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Manajemen Menengah, dengan nilai pengaruh 0,782.

4.7.2 Hubungan Komitmen Manajemen Puncak dengan Keberhasilan Penerapan SMM

Untuk hipotesa kedua: $t\text{-statistik}=0,973 < t\text{-tabel}=1,66$, artinya Komitmen Manajemen Puncak tidak berpengaruh signifikan terhadap Keberhasilan Penerapan SMM, dengan nilai pengaruh 0,100.

4.7.3 Hubungan Keterlibatan Manajemen Menengah dengan Keberhasilan Penerapan SMM

Untuk hipotesa ketiga: $t\text{-statistik}=2,320 > t\text{-tabel}=1,66$, artinya Keterlibatan Manajemen Menengah berpengaruh signifikan dan positif terhadap Keberhasilan Penerapan SMM, dengan nilai pengaruh 0,233.

4.7.4 Hubungan Komitmen Manajemen Puncak dengan moderasi Sertifikasi dengan Keberhasilan Penerapan SMM

Untuk hipotesa keempat: $t\text{-statistik}=1,221 < t\text{-tabel}=1,66$, artinya Komitmen Manajemen Puncak dengan moderasi sertifikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan penerapan SMM, dengan nilai pengaruh -0,094.

Tabel 7 Pengujian Hubungan Antar Variabel Penelitian

Hubungan Pengaruh	Koefisien Hubungan	T-Statistic	Keterangan
Komitmen Manajemen Puncak -> Keterlibatan Manajemen Menengah	0,782	7,256	Signifikan
Komitmen Manajemen Puncak -> Keberhasilan Penerapan SMM	0,100	0,973	Tidak Signifikan
Keterlibatan Manajemen Menengah-> Keberhasilan Penerapan SMM	0,233	2,320	Signifikan
Komitmen Manajemen Puncak -> Sertifikasi	-0,094	1,221	Tidak Signifikan
Sertifikasi -> Keberhasilan Penerapan SMM	0,309	2,828	Signifikan

5. CONCLUSION

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan sebelumnya, maka temuan penelitian dapat disimpulkan bahwa Komitmen Manajemen Puncak berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan manajemen menengah, keterlibatan manajemen menengah berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan penerapan SMM di perusahaan keluarga, tapi komitmen manajemen puncak tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap keberhasilan penerapan SMM di perusahaan keluarga. Untuk komitmen manajemen puncak dengan moderating sertifikasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap keberhasilan penerapan SMM di perusahaan keluarga. Tetapi sertifikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan penerapan SMM di perusahaan keluarga.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan beberapa hal yang perlu disempurnakan baik oleh praktisi maupun teoritis. Untuk survei selanjutnya kuesioner ditujukan ke setiap jabatan lain diluar manajemen puncak dan manajemen menengah, agar jawaban dari kuesioner dapat mendapatkan hasil yang nyata di lapangan. Hal lain yang perlu diteliti yaitu tentang pemahaman SMM pada manajemen puncak di perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga. Meneliti motif perusahaan yang dikelola dan dimiliki oleh keluarga untuk melakukan sertifikasi.

DAFTAR REFERENSI

- Alic, M., and Rusjan, B., (2010). *Contribution of the ISO 9001 Internal Audit to Business Performance*, International Journal of Quality & Reliability Management, 27(8), pp. 916–937.
- Al-Mashari, M. and Zairi, M. (1999), *BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors*, Business Process Management Journal, 5(1), pp. 87-112.
- Aggelogiannopoulos, D., Drosinos, E.H., Athanasopoulos, P., (2007). *Implementation of a quality management system (QMS) according to the ISO 9000 family in a Greek small-sized winery: A case study*. Food Control, 17, pp. 1077-1085.
- Balzarova, M. A., Bamber, C. J., McCambridge, S., and Sharp, J. M., (2004). *Key Success Factors in Implementation of Process-Based Management: A UK Housing Association Experience*, Business Process Management Journal, 10(4), pp. 387-399.
- Brown, S. L., Eisenhardt, K.M., (1995). *Product development: past research, present findings and future directions*. Academy of Management Review, 20(2): pp. 343-378.
- Chow-Chua, C., Goh, M., and Wan, T. B., (2003). *Does ISO 9000 Certification Improve Business Performance?*. International Journal of Quality & Reliability Management, 20(8), pp. 936–953.
- Coetzee, M. (2005). *Employee Commitment*. University of Pretoria etd.
<http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-04132005130646/unrestricted/05chapter5.pdf>.
November 27, 2007
- Chughtai, Aamir Ali dan Sohail Zafar. (2006). *Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers*. Applied H.R.M. Research, 11(1): 39-64. October 25, 2007.
- Ernesto, J. Posa. (2007). *Family business*, USA:Thompson Higher Education.
- Dharma, C. (2007). *Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 :2000 Terhadap Peningkatan Kinerja Pada PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara*. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Fotopoulos, C. V., Psomas, E. L., and Vouzas, F. K., (2010). *ISO 9001:2000 Implementation in the Greek Food Sector*. The TQM Journal, 22(2), pp. 129– 142.
- Kurniasari, Luvi. (2004). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Job Security terhadap Intensi Turnover di PT Indo C*. Tesis Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Airlangga. Tidak Dipublikasikan.
- Marcjanna, M. A., Pheby, J. D., (2000), *ISO 9000 and performance of small tourism enterprises: a focus on Westons Cider Company*, Managing Service Quality, 10(6), pp. 374 – 388.
- Magd, H. A. E., (2010). *Quality Management Standards (QMS): Implementation in Egypt: ISO 9000 Perspectives*. Global Business and Management Research: An International Journal, 2(1), pp. 57-68.
- Medi Yarmen, Sik Sumaedi (2011) *Studi Empiris Faktor Kunci Sukses Penerapan ISO/IEC 17024:2003 Pada Lembaga Sertifikasi Personel di Indonesia Dengan Analytical Hierarchy Process*, 22 februari 2011. Serpong, Tangerang.
- Oliver, G., (2007). *Implementing International Standards: First, Know Your Organization*. Records Management Journal, 17(2), pp. 82–93.
- Pin-Yu Chu, et al. (n.d.). *Critical Factors Affecting The Implementation Decisions And Processes Of ISO Quality Management Systems In Taiwanese Public Sectors*. Kaohsiung, Taiwan.
- Psomas, E. L., Fotopoulos, C. V., and Kafet-zopoulos, D. P., (2010). *Critical Factors for Effective Implementation of ISO 9001 in SME Service Companies*, Managing Service Quality, 20(5), pp. 440-457.

- Said, I., et al. (2010). *Factors Affecting Construction Organization Quality Management System In The Malaysian Construction Industry*, International Conference of Construction Industry 2009, 30 July 2009. Padang, Indonesia.
- Sampaio, P., et al., (2009). *ISO 9001 Certification Research: Questions, Answers and Approaches*, International Journal of Quality & Reliability Management, 26(1), pp. 38–58.
- Sampaio, P., Saraiva, P., Monteiro, A., (2012). *ISO 9001 certification pay-off: myth versus reality*, International Journal of Quality & Reliability Management, 29 (8), pp.891 – 914.
- Simatupang, P., Akib, H. (2007). *Potret Efektivitas Organisasi Publik:Review Hasil Penelitian*. Manajemen Usahawan Indonesia. No 01. Th.XXXVI.
- Sumaedi, S., Metasari, N. (2010). *Studi Penerapan Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14000*, Prosiding PPI Standardisasi 2010, 4 agustus 2010. Banjarmasin, Indonesia.
- Susanto, A.B. (2007). *family business*: Jakarta: Consulting Group.
- Tarí, J. J., (2005). *Components of Successful Total Quality Management*, *The TQM Magazine*, 17(2), pp. 182-194.
- Tugiman, (1995). *Peranan Usaha kecil dan Koperasi dalam Memanfaatkan Sisa Laba BUMN*, Penerbit Eresco, Bandung.
- van der Wiele, T., van Iwaarden, J., Williams, R., and Dale, B., (2005). *Perceptions about the ISO 9000 (2000) Quality System Standard Revision and Its Value: The Dutch Experience*, *International*.
- Vincent, Gasperst. (2003). *ISO 90012000 and Continual Quality Improvement*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Williams, J. A., (2004). *The Impact of Motivating Factors on Implementation of ISO 9001:2000 Registration Process*, Management Research News, 27(1), pp. 74– 84.
- Zaramdini, W., (2007). *An Empirical Study of the Motives and Benefits of ISO 9000 Certification: the UAE Experience*, International Journal of Quality & Reliability Management, 24(5), pp. 472–491.
- ISO 9001:2008. (2008). *International Standard: Quality Management System Requirements*.