



---

## **BUDAYA MUTU DAN IMPLEMENTASI ISO 2008: 9001 SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL**

**Muafi <sup>✉</sup>, Nilmawati**

Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia

---

### **Info Artikel**

*Sejarah Artikel:*  
Diterima Februari 2014  
Disetujui Februari 2014  
Dipublikasikan Maret 2014

*Keywords:*  
Quality Culture;  
ISO 2008 : 9001;  
Organizational Commitment.

---

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya mutu terhadap proses implementasi ISO 9001: 2008 dan dampaknya terhadap komitmen organisasional. Peneliti akan menganalisis persepsi dosen dan karyawan Program Manajemen Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta (MM UPNVY) pada pentingnya peran budaya mutu dalam proses implementasi ISO 9001:2008 dan dampaknya terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada pengelola MM dan UPNVY dalam implementasi ISO 2008: 9001, sehingga bisa diambil kebijakan dan keputusan yang terbaik dalam peningkatan kinerja Prodi. Teknik pengambilan sampel menggunakan *sensus*. Teknik statistik *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya mutu berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan sistem manajemen mutu dan penerapan sistem manajemen mutu berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasional.

---

## **QUALITY CULTURE AND IMPLEMENTATION OF ISO 2008: 9001 AND THEIR IMPACT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

### **Abstract**

*The objective of this research was to analyze the influence of quality culture toward the implementation process of ISO 9001:2008 and its impacts on organizational commitment. The researcher analyzed the lecturers' and staff's perception at Management Master Program, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta (MM UPNVY) on the role importance of quality culture in the implementation process of ISO 9001:2008 and its impacts on organizational commitment. This study was expected to give benefits for MM and UPN "Veteran" Yogyakarta in implementing ISO 2008:9001, so the best policies and decision can be taken to improve the performance of MM UPNVY. The population of this study was lecturers and staff at MM, UPNVY. The samples were taken by census. Then, the data were analyzed by Partial Least Square (PLS) statistical technique. The result showed that (1) quality culture gave positive and significant influence toward the implementation of quality management system, (2) the implementation of quality management system gave positive and significant influence toward organizational commitment.*

JEL Classification: M, M0

---

## PENDAHULUAN

Saat ini penerapan sistem manajemen mutu (SMM) ISO (*International Organization for Standardization*) telah berlangsung di berbagai sektor bisnis komersil manufaktur ataupun jasa serta organisasi non profit dan institusi pemerintahan di 162 negara. Walaupun suatu *standard* ISO pada mulanya untuk perusahaan manufaktur, namun saat ini telah diaplikasikan ke berbagai perusahaan dan organisasi, termasuk perguruan tinggi dan universitas (Herlina & Surbakti, 2010). SMM ISO diimplementasikan karena terbukti mampu memberikan manfaat yang sangat signifikan dalam peningkatan kinerja organisasional.

Implementasi manajemen kualitas dan program peningkatan kualitas dalam sebuah organisasi memiliki beberapa keuntungan yakni dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, kesadaran karyawan akan kualitas, peningkatan kinerja organisasional dan bisa mencapai efektivitas organisasi (Irianto, 2005), serta dapat meningkatkan komitmen organisasional (Masuluh et al., 2012; Fitriatuti, 2013), *locus of control* juga pemberdayaan (McCarthy & Keefe, 2000).

International Organization for Standardization (ISO) 9001 merupakan standar internasional tentang SMM. Sebuah organisasi dituntut memiliki kemampuan untuk memenuhi persyaratan pelanggan, peraturan dan perundang-undangan. Standar ini juga merupakan standar internasional yang diakui untuk sertifikasi SMM (Esa & Syukri, 2011; Maulana, 2011; Badan Standarisasi Nasional, SNI ISO 9001: 2008). Masalahnya MM UPNVY memiliki keterbatasan dalam mengimplementasikan ISO 2008: 9001.

Dari aspek tenaga kependidikan dan tenaga dosen seharusnya terus dituntut untuk bisa memenuhi persyaratan ISO 9001 tersebut. Beberapa item dalam persyaratan tersebut sedang dikejar untuk dicapai. Saat ini MM UPNVY terus meningkatkan mutu layanan kepada pihak internal dan khususnya eksternal.

Penelitian Esa dan Syukri (2011) mengatakan bahwa ISO 9001 saat ini telah menjadi standar SMM yang paling diakui oleh dunia internasional. Menjadi acuan untuk menilai praktik manajemen mutu suatu organisasi, yaitu kemampuan organisasi dalam melakukan proses desain, produksi dan penghantaran produk ataupun jasa yang bermutu. Penggunaan ISO sebagai sebuah strategi manajemen mutu pada dasarnya dimaksudkan untuk memberikan jaminan mutu dalam hal pelayanan kepada pihak eksternal maupun internal. Pendekatan yang digunakan dalam konsep manajemen kualitas adalah pendekatan sistem. Manajemen kualitas tidak hanya terdiri dari sistem nilai, melainkan juga didukung oleh teknik dan alat (Esa & Syukri, 2011).

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta (UPNVY) saat ini sedang melakukan proses implementasi SMM atau ISO 9001: 2008. Program studi MM merupakan satu-satunya program studi yang ditunjuk oleh UPNVY mewakili Program Studi yang ada di Pasca Sarjana untuk turut serta berperan aktif dalam implementasi SMM atau ISO 9001: 2008. Proses implementasi ini diharapkan bisa meningkatkan komitmen organisasional dari dosen dan karyawan juga mahasiswa.

Beberapa upaya telah dilakukan Pengelola MM UPNVY diantaranya meningkatkan kualitas lulusan dan kualitas layanan pada stakeholders. Terbukti dari IPK rata-rata yang dihasilkan selama 5 tahun terakhir relatif meningkat. Demikian jumlah animo mahasiswa baru yang lulus seleksi relatif stabil dari tahun ke tahun.

MM UPNVY masih dipercaya oleh masyarakat sebagai salah satu prodi yang mengedepankan mutu hasil didik dalam rangka mencerdaskan dan memberdayakan kehidupan bangsa; meningkatkan pengetahuan di bidang manajemen atas dasar kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi; memiliki tanggungjawab sosial demi kepentingan masyarakat dalam rangka menunjang

**Tabel 1.** Jumlah mahasiswa Lulus Seleksi dan Rata-Rata IPK

Tahun Ajaran (TA)	Lulus Seleksi	Rata-rata IPK
TA 2006/07	12	3.42
TA 2007/08	44	3.48
TA 2008/09	26	3.55
TA 2009/10	51	3.50
TA 2010/11	34	3.55

Sumber data: Borang Akreditasi MM UPNVY (2012)

pembangunan nasional; memiliki jiwa pengabdian dan tanggungjawab serta disiplin yang tinggi; cinta kepada tanah air dan bangsa dalam rangka menunjang pembangunan nasional. Juga mampu meningkatkan kualitas lulusan melalui perbaikan berkelanjutan. Hal ini terbukti dari hasil studi pelacakan kepada pengguna dari responden pengguna alumni yang menjawab sangat baik pada integritas 58%, memiliki keahlian berdasarkan bidang ilmu (profesionalisme) 31%, memiliki kekeluasan wawasan antar disiplin ilmu 28%, berjiwa kepemimpinan 22%, bisa bekerjasama dalam tim 42%, menguasai bahasa asing 6%, memiliki komunikasi yang baik 42%, bisa menggunakan teknologi informasi 22% dan bisa mengembangkan diri 33% (Borang Akreditasi MM UPNVY, 2012).

Sampai dengan saat ini MM UPNVY memiliki Akreditasi B yang berlaku sampai dengan 2018. Oleh karena itu, upaya untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas lulusan dan sumber daya manusia sangat menjadi perhatian bagi pengelola Prodi MM UPNVY maupun UPNVY itu sendiri.

Penelitian ini ingin mengkaji penyebab dan dampak dari implementasi ISO 9001: 2008 di Program MM UPNVY berdasarkan persepsi dari dosen dan karyawan. Penggunaan ISO sebagai sebuah strategi manajemen mutu pada dasarnya dimaksudkan untuk memberikan jaminan mutu dalam hal pelayanan kepada pihak eksternal maupun internal. ISO 9001 adalah standar yang paling komprehensif dan digunakan untuk menjamin mutu pada tahap perancangan dan pengembangan produksi, instalasi, dan pelayanan jasa standar ini

digunakan khususnya oleh perusahaan yang merancang produk dan membuatnya sendiri. Seiring berjalannya waktu, perkembangan terakhir menunjukkan jumlah perusahaan yang menggunakan ISO 9001 sebagai standar bagi manajemen mutu perusahaan semakin meningkat. Hal ini juga membuktikan bahwa semakin besarnya minat perusahaan untuk menerapkan ISO 9001. Artinya ada keuntungan yang didapatkan dengan penerapan standar tersebut dalam organisasinya pekerjaan (Esa & Syukri, 2011).

Tetapi, permasalahan mengenai efektivitas penerapan SMM perusahaan lebih terkait erat dengan pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia di dalamnya. Timbul permasalahan yang pelik jika karyawan sebagai pelaksana di lapangan yang memiliki andil dalam melaksanakan fungsi operasional perusahaan menganggap bahwa pemenuhan persyaratan seperti yang diminta ISO tersebut merupakan sebuah beban yang memberatkan, bukan dipandang atau diyakini sebagai cara atau kiat yang memberinya kemudahan dalam mengerjakan pekerjaan (Esa & Syukri, 2011).

Penelitian Gaspersz (2001) menambahkan bahwa ISO 9001:2000 terdiri dari lima bagian utama yang menjabarkan sistem manajemen organisasi, diantaranya: a. sistem manajemen mutu (SMM), b. tanggungjawab manajemen, c. manajemen sumber daya, d. realisasi produk dan e. analisis, pengukuran dan peningkatan. Sedangkan dalam seri manajemen ISO 9000 menjelaskan bahwa ada delapan prinsip (8) prinsip manajemen mutu (Maulana, 2011) adalah: (a) fokus pada pelanggan, (b) kepemimpinan, (c) pelibatan orang, (d)

pendekatan proses, (e) pendekatan sistem pada manajemen, (f) perbaikan berkesinambungan, (g) pendekatan fakta pada pengambilan keputusan, dan (h) hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok.

Penelitian Maulana (2011) menambahkan bahwa manfaat dari implementasi ISO 2008: 9001 yaitu meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan mutu yang terorganisasi dan sistematis, organisasi yang telah bersertifikasi ISO 9000 diizinkan untuk mengiklankan bahwa mutu perusahaan telah diakui secara internasional, audit mutu yang merupakan sebagian tugas ISO 9000 tidak perlu dikerjakan lagi oleh organisasi, operasi organisasi dapat menjadi lebih efektif dan efisien, dan meningkatkan kesadaran akan mutu dalam organisasi termasuk di dalamnya kultur anggota organisasi untuk terus mempertahankan sertifikat ISO 9000 tersebut.

Implementasi ISO tersebut tidak akan memiliki makna jika tidak didukung dengan budaya organisasional yang baik. Penelitian Kotter and Heskett (1992) menyatakan bahwa budaya dalam organisasi merupakan nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi, cenderung membentuk perilaku kelompok. Nilai-nilai sebagai budaya organisasional cenderung tidak terlihat sehingga sulit berubah. Sedangkan norma perilaku kelompok yang dapat dilihat, tergambar pada pola tingkah laku dan gaya anggota organisasi relatif dapat berubah, misalnya dengan memberikan imbalan bagi mereka yang dapat menyesuaikan diri, sebaliknya akan diberi sanksi bagi mereka yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan organisasi.

Penelitian Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya organisasional melakukan sejumlah fungsi dalam suatu organisasi yakni: (a) mempunyai peran atau fungsi menetapkan tapal batas yang menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya; (b) budaya organisasional membawa suatu rasa identitas bagi para anggota organisasi atau jati diri; (c) budaya organisasional mempermudah komitmen bagi kepentingan yang lebih luas

dibandingkan kepentingan individu dan (d) budaya organisasional mampu meningkatkan kemantapan sistem sosial atau sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standard-standard yang tepat untuk cara berkomunikasi dan beraktivitas bagi para karyawan. Dalam pandangan Gibson (2011) bahwa fungsi-fungsi manajerial berinteraksi dengan karakteristik perilaku keorganisasian, yaitu perilaku, struktural, dan proses organisasi yang menciptakan budaya organisasional yang kuat, selanjutnya mewujudkan nilai-nilai keyakinan dan norma-norma yang akan mempengaruhi perilaku individu dan kelompok. Peran atau fungsi budaya organisasional ditampilkan apabila diterapkan atau diinteraksikan kepada lingkungan yang lebih luas dimana organisasi berada, misalnya beraplikasi dengan norma-norma sosial, pendidikan yang dicapai, kepuasan, adaptasi dan kelangsungan hidup serta pengembangan organisasi.

Penelitian Kreitner dan Kinicki (2007) menyatakan bahwa beberapa peneliti berupaya untuk mengidentifikasi dan mengukur berbagai tipe budaya organisasional dalam rangka untuk mempelajari hubungan antara tipe-tipe budaya dan efektivitas organisasi. Hal ini memotivasi bahwa budaya yang pasti lebih efektif daripada yang lain. Sayangnya, beberapa peneliti tidak mengcover tipologi umum dari budaya yang bisa diterima setiap orang. Penelitian ini mengacu pada indikator budaya organisasional (budaya mutu) yang telah dilakukan oleh Esa dan Syukri (2011) yang berfokus pada delapan dimensi ISO 2008: 9001 yakni budaya organisasional yang memiliki ciri: berfokus pada pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan karyawan, pendekatan proses, pendekatan sistem, perbaikan berkelanjutan, pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan dan hubungan dengan pemasok.

Beberapa kajian empiris maupun teoritis mengatakan bahwa praktek implementasi SMM ditentukan oleh faktor budaya (Esa & Syukri, 2011). Pernyataan ini juga didukung oleh Goestch dan Davis (2010) bahwa

implementasi SMM akan sangat didukung jika organisasi memiliki budaya yang kondusif untuk mendukung mutu. Penelitian Karimi et al. (2012), dalam studinya memberikan kontribusi untuk pengembangan sistem dari praktik TQM yang memfasilitasi riset manajemen kualitas pada negara berkembang.

Hasilnya menjelaskan bahwa ada perbedaan budaya dan praktik TQM di mana budaya perusahaan memiliki dampak pada *Soft and Hard TQM*. Temuan sejenis juga didukung oleh Bahri et al. (2012). Selanjutnya, Esa dan Syukri (2011) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa dengan analisis berbasis pada 8 (delapan) prinsip manajemen mutu terhadap persepsi karyawan di sebuah perusahaan diperoleh nilai rata-rata bahwa persepsi karyawan terhadap penerapan SMM berbasis ISO 9001:2008 cukup tinggi. Inipun didukung oleh budaya organisasional yang kondusif, khususnya budaya mutu.

H1: Budaya mutu (BM) berpengaruh positif signifikan terhadap Implementasi ISO 9001: 2008 (SMM)

Dalam kajian Yung (1997) menambahkan bahwa kesuksesan sistem manajemen mutu adalah melibatkan komitmen dan keterlibatan top manajemen, pendekatan tim kerja dalam pemecahan masalah, pelatihan untuk kesadaran kualitas, perbaikan teknik dan metode pengendalian kualitas, program perbaikan berkelanjutan dan partisipasi dari semua staf di semua tingkatan.

Komitmen berhubungan dengan perilaku dan komitmen dapat ditujukan pada lebih dari satu target atau entitas. Individu dapat memiliki komitmen pada pekerjaan, keluarga, teman, karir, organisasi dan asosiasi profesional. Komitmen organisasional merefleksikan tingkatan identifikasi individu pada organisasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan (Kreitner & Kinicki, 2007). Penelitian Allen dan Meyer (1990) mengemukakan bahwa bentuk komitmen memiliki tiga dimensi:

*affective, normative* dan *continuance commitment*.

*Affective commitment*, adalah karyawan secara emosi memiliki keterikatan dan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan memang menginginkan untuk tetap tinggal dalam organisasi. *Normative commitment*, karyawan secara psikologi memiliki keterikatan dalam organisasi karena adanya kesetiaan, kebanggaan, kehangatan, kesenangan dan kebahagiaan. Mereka memiliki komitmen untuk tetap tinggal karena memang harus melakukannya. *Continuance commitment*, berkaitan dengan resiko biaya jika meninggalkan organisasi. Karyawan memiliki komitmen untuk tinggal karena merasa harus melakukannya.

Ditambahkan oleh Kreitner dan Kinicki (2007), bahwa kombinasi tiga komponen ini akan menghasilkan ikatan yang kuat dalam mempengaruhi konsekuensi dari *turn over* dan perilaku *on the job* seperti kinerja, absensi, dan *citizenship* organisasi. Tiap komponen dari komitmen dipengaruhi oleh seperangkat terpisah dari antededen. Implementasi dari SMM dengan baik akan bisa meningkatkan komitmen organisasional. Hasil penelitian dari Masulah et al. (2012) menyimpulkan bahwa ISO 9001: 2008 akan berdampak positif pada komitmen organisasional, khususnya komitmen karyawan.

Temuan ini juga didukung oleh Boon et al. (2006) yang menyimpulkan bahwa *teamwork*, komunikasi organisasional, dan kepercayaan memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen afektif. Studi Boon et al. (2006) juga menunjukkan bahwa komunikasi organisasional dipersepsikan memiliki hubungan yang dominan pada praktik TQM dan memiliki hubungan yang kuat pada komitmen afektif. Demikian juga temuan Tutuncu dan Kucukusta (2007) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara TQM dengan komitmen organisasional.

H2: Implementasi ISO 9001: 2008 (SMM) berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

## METODE

Jenis penelitian ini adalah *penelitian kausal*, yaitu penelitian yang bertujuan melihat pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Penelitian ini menggunakan *sensus* di mana populasi sama dengan sampel. Dalam penelitian ini adalah seluruh dosen dan karyawan MM UPN “Veteran” Yogyakarta yang berjumlah 17 responden. Responden yang dipilih sebagai sampel mempersepsikan budaya mutu, implementasi ISO 9001: 2008 dan komitmen organisasional pada organisasi MM UPN “Veteran” Yogyakarta.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang diadopsi dari beberapa penelitian sebelumnya. Untuk variabel budaya mutu dan implementasi ISO 9001: 2008 diadopsi dari penelitian Esa dan Syukri (2011). Sedangkan untuk variabel komitmen organisasional mengadopsi dari Masulah et al. (2012) serta Allen dan Meyer (1990). Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Karakteristik responden dapat diketahui berdasarkan jumlah responden yang terlibat dalam penelitian. Dalam penelitian ini jumlah responden seluruhnya berjumlah 17 orang. Deskripsi karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini berdasarkan status dan jabatan fungsional, usia, lama bekerja, tingkat pendidikan, dan jenis kelamin.

Responden dalam penelitian ini berasal dari tenaga kerja administrasi sebanyak 6 orang atau sekitar 35,3%, Dosen dengan Jabatan Fungsional Guru Besar sebanyak 1 orang atau sekitar 5,9%, Lektor sebanyak 6 orang atau sekitar 35,3%, dan Lektor Kepala sebanyak 4 orang atau sekitar 23,5%. Dalam penelitian ini sebagian besar berusia 49–66 tahun, yaitu mencapai 10 orang atau sekitar 58,8%, responden berusia 29–48 tahun, yaitu mencapai 7 orang atau sekitar 41,2%, serta tidak ada responden yang berusia 8–28 tahun.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada Program Studi MM UPNVY sebagian

besar adalah karyawan senior berusia 49–66 tahun. Juga banyak telah bekerja lebih dari 12 tahun yang mencapai 14 orang atau sekitar 82,4%, kemudian yang bekerja 9–12 tahun sebanyak 3 orang atau sekitar 17,6%, serta tidak ada responden yang bekerja selama 6–8 tahun, maupun 3–5 tahun. Hal ini menunjukkan, bahwa sebagian besar karyawan maupun dosen merupakan dosen senior, sehingga diharapkan bisa lebih meyakini tentang pentingnya budaya mutu terhadap implementasi ISO 2008:9001. Jika dilihat bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar karyawan Program Studi MM UPNVY merupakan lulusan S3/Doktor, yaitu mencapai 10 orang atau sekitar 58,8%, kemudian disusul oleh responden yang merupakan lulusan S2 (Magister) sebanyak 4 orang atau sekitar 23,5%, responden yang merupakan lulusan D3/Sarjana sebanyak 3 orang atau sekitar 17,6%, dan tidak ada responden yang merupakan lulusan SLTA.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Program Studi MM UPN “Veteran” Yogyakarta mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi. Demikian juga dapat dilihat bahwa responden dalam penelitian ini karyawan Program Studi MM UPNVY sebagian besar adalah laki-laki yaitu mencapai 13 orang atau sekitar 76,5% dan yang berjenis kelamin perempuan hanya 4 orang atau sekitar 23,8%.

Variabel dalam penelitian ini menggunakan skala 7 likert, yang terdiri dari sangat tidak setuju (STS) = 1, tidak setuju (TS) = 2, agak tidak setuju (ATS) = 3, netral (N) = 4, agak setuju (AS) = 5, setuju (S) = 6, dan sangat setuju (SS) = 7. Nilai total jawaban masing-masing responden dikelompokkan ke dalam kelas interval. Jumlah kelas adalah tujuh kelas, sehingga inntervalnya adalah sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{7 - 1}{7} = 0,85$$

Berdasarkan interval tersebut, maka dapat ditentukan skala distribusi pendapat responden yaitu 1) Rata-rata nilai variabel berkisar antara 1,00 s/d 1,85 = kecenderungan

budaya mutu, penerapan SMM, dan komitmen organisasional adalah sangat rendah, 2) Rata-rata nilai variabel berkisar antara 1,86 s/d 2,71 = kecenderungan budaya mutu, penerapan SMM, dan komitmen organisasional adalah rendah, 3) Rata-rata nilai variabel berkisar antara 2,72 s/d 3,57 = kecenderungan budaya mutu, penerapan SMM, dan komitmen organisasional adalah agak rendah, 4) Rata-rata nilai variabel berkisar antara 3,58 s/d 4,43 = kecenderungan budaya mutu, penerapan SMM, dan komitmen organisasional adalah sedang, 5) Rata-rata nilai variabel berkisar antara 4,44 s/d 5,29 = kecenderungan budaya mutu, penerapan SMM, dan komitmen organisasional adalah agak tinggi, 6) Rata-rata nilai variabel berkisar antara 5,30 s/d 6,15 = kecenderungan budaya mutu, penerapan SMM, dan komitmen organisasional adalah tinggi, dan 7) Rata-rata nilai variabel berkisar antara 6,16 s/d 7,00 = kecenderungan budaya mutu, penerapan SMM, dan komitmen organisasional adalah sangat tinggi.

#### **Variabel Budaya Mutu**

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat, bahwa dari 17 responden yang diambil terhadap variabel budaya mutu paling banyak menyatakan tinggi yaitu mencapai 12 orang atau sekitar 70,6%, disusul oleh 4 responden atau sekitar 23,5% yang menyatakan sangat tinggi dan 1 orang responden atau sekitar 5,9% menyatakan agak tinggi, serta tidak ada responden yang menyatakan sangat rendah, rendah, agak rendah maupun sedang. Hal ini menunjukkan bahwa budaya mutu dideskripsikan tinggi.

#### **Variabel Penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM)**

Berdasarkan hasil dapat dilihat, bahwa dari 17 responden yang diambil terhadap variabel penerapan SMM paling banyak menyatakan tinggi, yaitu mencapai 8 orang atau sekitar 47,1%, disusul oleh 6 responden atau sekitar 35,3% yang menyatakan sangat tinggi dan 3 orang responden atau sekitar

17,6% menyatakan agak tinggi, serta tidak ada responden yang menyatakan sangat rendah, rendah, agak rendah maupun sedang. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan SMM dideskripsikan tinggi.

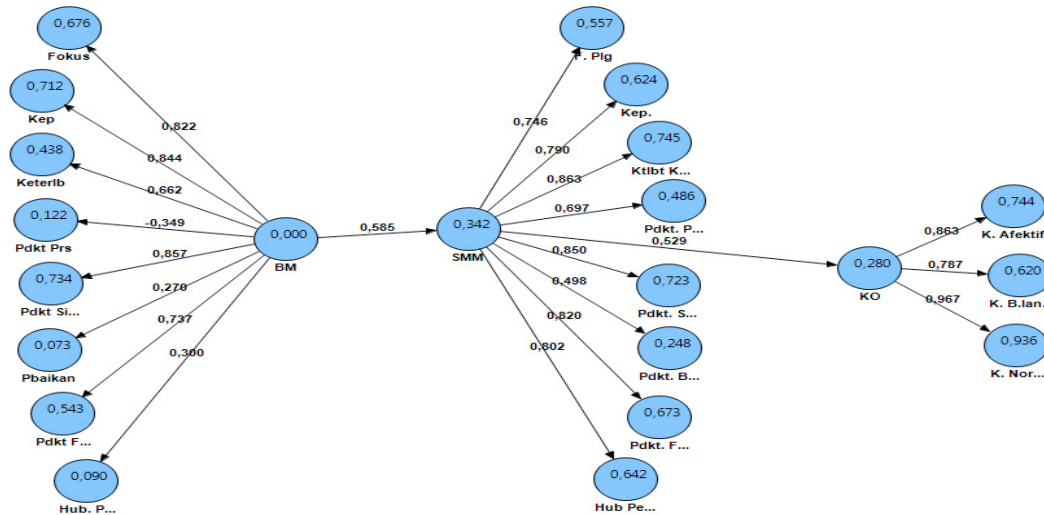
#### **Variabel Komitmen Organisasional**

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa dari 17 responden yang diambil terhadap variabel komitmen organisasional paling banyak menyatakan tinggi, yaitu mencapai 6 orang atau sekitar 35,3%, disusul 5 responden atau sekitar 29,4% yang menyatakan agak tinggi, sebanyak 3 orang responden atau sekitar 17,6% menyatakan sedang, sebanyak 2 orang responden atau sekitar 11,8% menyatakan sangat tinggi, dan sebanyak 1 orang responden atau sekitar 5,9% menyatakan agak rendah, serta tidak ada responden yang menyatakan sangat rendah, dan rendah. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional dideskripsikan tinggi.

#### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Suatu model harus terlebih dahulu memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sebelum dapat diukur koefisien jalurnya. Kriteria validitas meliputi validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*), sedangkan reliabilitas meliputi *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Berdasarkan analisis data dapat dilihat bahwa variabel budaya mutu mempunyai *composite reliability* sebesar 0,855 dan *cronbach's alpha* 0,820; variabel penerapan SMM mempunyai *composite reliability* sebesar 0,926 dan *cronbach's alpha* 0,913; dan variabel komitmen organisasional mempunyai *composite reliability* sebesar 0,913 dan *cronbach's alpha* 0,890.

Dengan demikian, menunjukkan bahwa data penelitian mempunyai konsistensi yang tinggi dan dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut. Indeks validitas yang ditunjukkan oleh nilai loading factor dan signifikansi masing-masing item kuesioner. Hasil pengolahan data



Gambar 1. Hasil Analisis Jalur

Tabel 2. Koefisien Jalur

Jalur	Koefisien	t-statistic	Sig.	Keterangan
H <sub>1</sub> : BM → ISO (SMM)	0,585	8,022	0,000	Signifikan
H <sub>2</sub> : ISO (SMM) → KO	0,529	7,386	0,000	Signifikan

Sumber: data yang diolah (2013)

dengan menggunakan PLS menunjukkan muatan faktor (*factor loading*) seluruh item variabel budaya mutu, penerapan SMM, dan komitmen organisasional mempunyai tingkat signifikansi kurang dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan seluruh item dari pernyataan variabel dalam instrumen penelitian ini adalah valid (Hair et al., 2006).

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel budaya mutu terhadap penerapan SMM dan dampaknya terhadap komitmen organisasional. Gambar 1 menunjukkan hasil analisis jalur.

Berdasarkan Tabel 2 dapat diambil kesimpulan, bahwa budaya mutu (BM) berpengaruh positif signifikan terhadap Implementasi ISO 9001: 2008 (SMM) terbukti karena variabel budaya mutu terhadap penerapan sistem manajemen mutu diperoleh

angka t statistik sebesar 8,022 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05).

Hal ini menunjukkan, bahwa variabel budaya mutu berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan sistem manajemen mutu (hipotesis 1 terdukung). Hal ini mendukung riset dan pernyataan dari beberapa kajian sebelumnya (Goestch & Davis, 2010; Esa & Syukri, 2011; Karimi et al., 2012; Bahri et al., 2012). Secara umum ditegaskan, bahwa implementasi SMM akan sangat terdukung jika organisasi memiliki budaya yang kondusif untuk mendukung mutu.

Penerapan SMM berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional (KO) juga terbukti karena Implementasi ISO 9001: 2008 (SMM) terhadap komitmen organisasional diperoleh angka t statistik sebesar 7,386 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05).



Hal ini menunjukkan, bahwa penerapan sistem manajemen mutu berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (hipotesis 2 terdukung).

Hal ini mendukung riset dan pernyataan dari beberapa kajian sebelumnya dari Masulah et al. (2012; Boon et al., 2006; Tutuncu dan Kucukusta, 2007) yang menegaskan bahwa praktik TQM termasuk ISO 9001: 2008 akan berdampak positif pada komitmen organisasional.

Hasil penelitian tersebut akan didukung juga dengan analisis gap, yakni gap antara persepsi responden terhadap penerapan SMM yang menjadi prosedur yang harus dikerjakan oleh responden sebagai pelaksana, dengan budaya mutu yang menjadi nilai, keyakinan dan sikap yang dimiliki oleh responden. Gap tersebut dianalisis dari sub variabel 8 prinsip manajemen mutu, kemudian hasil tersebut dihitung nilai rata-ratanya, sehingga dapat terlihat distribusi frekuensi yang tersusun atas kategori-kategori tertentu.

Analisis gap ini dapat dipakai sebagai pedoman untuk memperbaiki dan menindaklanjuti kekurangan yang ada sebagai bahan koreksi dan evaluasi untuk pengembangan Prodi MM UPNVY ke depan. Hasil kuesioner dari 17 responden di Prodi MM UPNVY atas persepsi tentang budaya mutu dan pelaksanaan SMM di Prodi MM UPNVY, dapat dilihat pada Tabel 3.

Persepsi reponden Prodi MM UPNVY mengenai Budaya Mutu dan implementasi SMM di organisasi, secara ideal adalah tidak terjadi gap yang terlalu lebar. Semakin kecil nilai gap, berarti semakin dekat antara budaya mutu dengan implementasi SMM di Prodi MM UPNVY. Sebaliknya, jika nilai gapnya besar, berarti masih ada hal yang harus dikerjakan oleh Prodi MM UPNVY untuk mendekati gap tersebut. Berdasarkan Tabel 3 dengan mempertimbangkan delapan prinsip manajemen mutu, maka hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Fokus ada pelanggan.

Dengan indikator ini, gap rata-rata antara pengetahuan responden mengenai penerapan SMM dalam prinsip fokus pada pelanggan mencapai nilai 0.31, artinya responden sudah memahami prinsip tersebut. Namun, penerapan SMM untuk fokus pada pelanggan yang dimiliki masih perlu ditingkatkan; (2) Kepemimpinan. Dengan indikator ini, gap rata-rata antara pengetahuan responden mengenai penerapan SMM dalam prinsip kepemimpinan mencapai nilai 0.3, artinya responden sudah memahami prinsip tersebut. Namun, penerapan SMM untuk kepemimpinan yang dimiliki masih perlu ditingkatkan; (3) Keterlibatan karyawan. Dengan indikator ini, gap rata-rata antara pengetahuan responden mengenai penerapan SMM dalam prinsip keterlibatan karyawan mencapai nilai 0.61, artinya responden sudah memahami prinsip tersebut. Namun, penerapan SMM untuk keterlibatan karyawan yang dimiliki masih perlu ditingkatkan; (4) Pendekatan proses. Dengan indikator ini, gap rata-rata antara pengetahuan responden mengenai penerapan SMM dalam prinsip pendekatan proses mencapai nilai 0.4, artinya responden sudah memahami prinsip tersebut. Namun penerapan SMM untuk pendekatan proses yang dimiliki masih perlu ditingkatkan; (5) Pendekatan sistem. Dengan indikator ini, gap rata-rata antara pengetahuan responden mengenai penerapan SMM dalam pendekatan sistem mencapai nilai 0, artinya responden sudah memahami prinsip tersebut; (6) Perbaikan berkelanjutan. Dengan indikator ini, gap rata-rata antara pengetahuan responden mengenai penerapan SMM dalam prinsip perbaikan berkelanjutan mencapai nilai 0.06, artinya responden sudah memahami prinsip tersebut. Namun, budaya mutu untuk perbaikan berkelanjutan yang dimiliki masih perlu ditingkatkan, (7) Pendekatan faktual untuk pengambilan keputusan. Dengan indikator ini, gap rata-rata antara pengetahuan responden mengenai penerapan SMM dalam prinsip Pendekatan faktual untuk pengambilan keputusan mencapai nilai 0, artinya responden

**Tabel 3.** Gap Budaya Mutu dengan Sistem Manajemen Mutu (SMM)

No	Indikator	Budaya mutu perusahaan (skor)	Penerapan SMM (skor)	GAP		
1	Fokus ada pelanggan	Saya mengetahui dan tidak berhenti mencari informasi mengenai kebutuhan dan harapan pelanggan (mahasiswa dan pengguna)	6.24	Saya tahu dan memahami sepenuhnya siapa pelanggan (mahasiswa dan pengguna) Prodi MM yang harus saya layani	5.88	0.36
		Saya selalu bersikap terbuka dan ramah dalam menerima keluhan pelanggan (mahasiswa dan pengguna)	6.53	Saya tahu dan memahami secara pasti bagaimana menyikapi keluhan pelanggan / mahasiswa dan pengguna (sesuai prosedur yang ada).	6.24	0.29
		Saya selalu menyampaikan kepada manajemen (Pengelola Prodi MM) harapan/keluhan pelanggan(mahasiswa dan pengguna) yang saya anggap perlu (penting) disampaikan	6.47	Saya tahu bahwa secara berkala manajemen (Pengelola Prodi MM) melakukan pemantauan dan pengukuran kepuasan pelanggan (mahasiswa dan pengguna).	6.18	0.29
		Rata rata	6.41	Rata rata	6.1	0.31
2.	Kepemimpinan	Saya mampu menyesuaikan tujuan pribadi saya dengan tujuan Prodi MM	6.24	Saya tahu dan memahami misi UPNVY, khususnya Prodi MM dan mengetahui peran yang harus dilakukan untuk mendukungnya.	6.00	0.24
		Saya selalu menjadikan nilai-nilai dalam visi dan misi Prodi MM sebagai pedoman dalam melakukan pekerjaan saya	6.18	Saya tahu dan memahami sepenuhnya nilai-nilai yang terkandung dalam visi dan misi UPNVY, khususnya Prodi MM.	5.53	0.65
		Saya berusaha senantiasa menjaga dan menegakkan etika dan budaya Prodi MM	6.24	UPNVY, khususnya Prodi MM diakui selalu taat dan patuh terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.	6.24	0
		Rata rata	6.22	Rata rata	5.92	0.3
3.	Keterlibatan karyawan	Saya selalu memanfaatkan kesempatan berkontribusi ide/gagasan untuk meningkatkan kinerja Prodi MM	6.18	Pengelola (Prodi MM) selalu berbagi informasi dengan saya tentang apa yang sedang dilakukan oleh UPNVY, khususnya Prodi MM.	6.00	0.18
		Saya selalu memanfaatkan kebebasan yang diberikan Prodi MM untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan saya.	6.00	Saya selalu dilibatkan dalam pembuatan strategi di Prodi MM saya.	5.00	1.00
		Saya senang dan merasa tertantang jika pekerjaan saya dapat saya kembangkan sendiri ( <i>self development</i> ).	6.24	Pengelola selalu mendorong dan memfasilitasi saya untuk meningkatkan kompetensi guna pengembangan karir saya.	5.59	0.65
		Rata rata	6.14	Rata rata	5.53	0.61

Lanjutan Tabel 3.

No	Indikator	Budaya mutu perusahaan (skor)	Penerapan SMM (skor)	GAP		
4.	Pendekatan proses	Saya selalu dapat mengendalikan seluruh proses pekerjaan saya dengan baik.	6.06	Saya mengetahui dengan jelas tugas dan area tanggung jawab pekerjaan saya dalam mengelola aktivitas operasional.	6.12	-0.06
		Setiap kesalahan yang terjadi selalu saya jadikan masukan untuk peningkatan proses yang lebih baik.	6.24	Pengelola Prodi MM selalu memberikan umpan balik (pengakuan, kritik) atas hasil kerja saya.	5.47	0.77
		Dalam melaksanakan aktivitas pokok, saya senantiasa merujuk pada standar kriteria yang selalu dievaluasi secara berkala.	6.18	Pengelola Prodi MM memiliki pendekatan yang sistematis dalam usaha-usaha perbaikan proses..	5.71	0.47
		Rata rata	6.16	Rata rata	5.76	0.4
5.	Pendekatan sistem	Saya dapat secara optimal memanfaatkan seluruh kelebihan dan waktu yang saya miliki guna meningkatkan kinerja Prodi MM	5.88	Pengelola Prodi MM memiliki sistem pemberian imbalan dan sanksi ( <i>reward and punishment</i> ) yang adil.	5.76	0.12
		Saya merasa nyaman dan yakin dapat berprestasi pada tugas/jabatan dimana saya ditempatkan sekarang.	5.71	Pengelola Prodi MM memiliki proses manajemen yang baik guna menjalankan seluruh program yang telah dibuat.	6.00	-0.29
		Saya dan rekan-rekan kerja di Prodi MM dapat bekerja dengan baik dengan mematuhi aturan main yang ada.	6.24	Pengelola Prodi MM selalu berupaya menciptakan atmosfer kerja yang membantu saya menjalankan pekerjaan dengan baik.	6.06	0.18
		Rata rata	5.94	Rata rata	5.94	0
6.	Perbaikan berkelanjutan	Saya selalu antusias mengikuti program kerja untuk meningkatkan kualitas kinerja saya.	5.76	Pengelola Prodi MM menunjukkan kepedulian yang tinggi terhadap pelatihan tim kerja dan proses perbaikan berkelanjutan.	5.76	0
		Saya selalu menciptakan inovasi yang berkaitan dengan peningkatan mutu Prodi MM	5.65	Saya selalu dikondisikan untuk selalu membuat perubahan ke arah perbaikan kinerja	5.76	-0.11
		Rata rata	5.70	Rata rata	5.76	0.06
7.	Pendekatan Faktual Dalam Pengambilan Keputusan	Saya dapat mengakses informasi yang saya butuhkan untuk meningkatkan kinerja saya	5.65	Saya tahu bagaimana cara mengukur dan menganalisis kualitas hasil kerja saya	6.18	-0.53
		Saya menggunakan hasil kajian kinerja saya sebagai umpan balik untuk meningkatkan kualitas kinerja saya.	6.24	Saya tahu bahwa penilaian kinerja yang saya gunakan sesuai dengan ukuran perbaikan kinerja organisasi secara keseluruhan.	5.82	0.42
		Saya selalu mengumpulkan seluruh informasi tentang kualitas hasil kerja saya sebagai bagian dari sistem pengendalian mutu Prodi MM	5.82	Kinerja saya selalu dinilai secara berkala pada setiap aspek aktivitas pokok yang ditunangkan dalam Lembar Kinerja Dosen.	5.71	0.11
		Rata rata	5.90	Rata rata	5.90	0

Lanjutan Tabel 3.

No	Indikator	Budaya mutu perusahaan (skor)	Penerapan SMM (skor)	GAP		
8.	Hubungan dengan Pemasok (Instansi, Prodi S1, Alumni dan lain-lain)	Saya tidak berhenti mencari informasi mengenai pemasok (Instansi, Prodi S1, Alumni dan lain-lain) yang dapat memenuhi kebutuhan Prodi MM	5.12	Saya tahu dan memahami dengan benar siapa pemasok (Instansi, Prodi S1, Alumni dan lain-lain) yang menjadi partner Pengelola.	5.47	-0.35
		Saya meyakini bahwa pemasok (Instansi, Prodi S1, Alumni dan lain-lain) merupakan partner yang sangat penting dalam peningkatan kualitas proses belajar mengajar Prodi MM.	5.82	Pengelola melibatkan pemasok (Instansi, Prodi S1, Alumni dan lain-lain) dalam peningkatan kualitas proses belajar mengajar.	5.82	0
		Rata rata	5.47	Rata rata	5.65	0.17

Sumber: data yang diolah (2013)

sudah memahami prinsip tersebut serta (8) Hubungan dengan pemasok. Dengan indikator ini, gap rata-rata antara pengetahuan responden mengenai penerapan SMM dalam prinsip Hubungan dengan pemasok mencapai nilai 0.17, artinya responden sudah memahami prinsip tersebut. Namun, budaya mutu untuk hubungan dengan pemasok yang dimiliki masih perlu ditingkatkan.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, variabel budaya mutu berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan sistem manajemen mutu, yang berarti semakin meningkat keyakinan dan perilaku yang memperhatikan kualitas, maka akan semakin meningkatkan upaya penerapan sistem manajemen mutu (implementasi ISO 9001:2008).

Hal ini dikarenakan Prodi MM UPNVI telah berupaya membangun budaya mutu dengan berbagai cara: (1) fokus pada pelanggan (mahasiswa dan pengguna); (2) kepemimpinan yang menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang-orang dapat menjadi terlibat secara penuh dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi; (3) melibatkan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi; (4) melakukan pendekatan proses

(hasil yang diinginkan dapat dicapai dengan cara lebih efisien); (5) melakukan pendekatan sistem (pengidentifikasi, pemahaman dan pengelolaan dari proses-proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien); (6) melakukan pendekatan berkelanjutan (fokus pada upaya terus-menerus meningkatkan efektivitas dan/atau efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi); (7) melakukan pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan (keputusan yang dibuat berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah mutu dapat terselesaikan secara efektif dan efisien) dan (8) menjalin hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok, yang diharapkan mampu mempengaruhi dan meningkatkan upaya implementasi ISO 9001:2008.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa, penerapan sistem manajemen mutu berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, yang berarti semakin meningkat upaya penerapan sistem manajemen mutu (implementasi ISO 9001:2008), maka semakin meningkatkan komitmen organisasional. Hal ini dikarenakan implementasi ISO 9001:2008 mampu mempengaruhi dan meningkatkan komitmen karyawan dan dosen Program Studi MM

UPN "Veteran" Yogyakarta pada organisasi (mencakup komitmen normatif, afektif, dan keberlanjutan dalam mencapai tujuan organisasi).

Semakin meningkatnya upaya implementasi ISO 9001:2008 akan meningkatkan komitmen afektif karyawan, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan. Upaya menindaklanjuti gap budaya mutu dan penerapan SMM selain meningkatkan budaya mutu yang mencakup budaya akademik dan non akademik yang kondusif juga dapat dilakukan dengan cara; (1) menjaring calon mahasiswa yang berkualitas dan berbakat; (2) peningkatan dan pengembangan kualitas SDM; (3) peningkatan kelembagaan dan pengembangan kerjasama dengan pihak luar; (4) menyusun pedoman pembelajaran yang berorientasi pada *Student Centered Learning* (SCL); (5) melakukan monitoring dan evaluasi mutu proses pembelajaran; (6) meningkatkan kualitas pelayanan akademik serta (7) menyediakan sarana dan prasarana pendukung yang memadai.

Disamping itu penyelenggaraan tata pamong dan kepemimpinan ditingkat prodi dengan efektif (kredibel, transparan, akuntabel, bertanggung jawab dan adil). Diharapkan jika upaya-upaya ini berjalan dengan baik maka dapat meningkatkan komitmen organisasional dari para dosen dan karyawan, juga para stakeholders.

#### SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa, variabel budaya mutu berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan sistem manajemen mutu, yang berarti semakin meningkat keyakinan dan perilaku yang memperhatikan kualitas, maka akan semakin meningkatkan upaya penerapan sistem manajemen mutu (implementasi ISO 9001:2008). Penelitian ini juga menunjukkan bahwa, penerapan sistem manajemen mutu

berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, yang berarti semakin meningkat upaya penerapan sistem manajemen mutu (implementasi ISO 9001:2008), maka semakin meningkatkan komitmen organisasional.

Secara keseluruhan untuk meningkatkan komitmen organisasional dibutuhkan usaha-usaha untuk membangun budaya mutu yang akan mempengaruhi upaya pengimplementasian SMM yang pada gilirannya akan mempengaruhi komitmen organisasional (komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan). Kombinasi tiga komitmen ini akan menghasilkan ikatan yang kuat dalam mempengaruhi konsekuensi dari *turn over* dan perilaku *on the job* seperti kinerja, absensi, dan *citizenship* organisasi.

Penelitian ini memberikan saran bahwa Prodi MM UPNVY sebaiknya memperhatikan 8 aspek pada penerapan SMM, maka Prodi MM UPNVY perlu melakukan cara; (1) menjaring calon mahasiswa yang berkualitas dan berbakat; (2) peningkatan dan pengembangan kualitas SDM; (3) peningkatan kelembagaan dan pengembangan kerjasama dengan pihak luar; (4) menyusun pedoman pembelajaran yang berorientasi pada *Student Centered Learning* (SCL); (5) melakukan monitoring dan evaluasi mutu proses pembelajaran; (6) meningkatkan kualitas pelayanan akademik; (7) menyediakan sarana dan prasarana pendukung yang memadai. Disamping itu juga menyelenggarakan tata pamong dan kepemimpinan ditingkat prodi dengan efektif (kredibel, transparan, akuntabel, bertanggung jawab dan adil). Diharapkan jika upaya-upaya ini berjalan dengan baik maka dapat meningkatkan komitmen organisasional dari para dosen dan karyawan, juga para stakeholders.

Prodi MM UPNVY perlu meningkatkan budaya mutu agar bisa digunakan untuk meningkatkan; pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan, aspek kepemimpinan yang transformasional, keterlibatan karyawan yang tinggi, proses pelaksanaan belajar mengajar yang kondusif, sistem yang *good governance*,

perbaikan yang berkelanjutan, pengambilan keputusan yang adil dan transparan serta adanya hubungan yang harmonis dengan pemasok.

Prodi MM UPNVY perlu mengimplementasikan ISO 9000 agar bisa terus; meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan mutu yang terorganisasi dan sistematis; operasi organisasi dapat menjadi lebih efektif dan efisien dan bisa meningkatkan kesadaran akan mutu dalam organisasi termasuk di dalamnya kultur anggota organisasi untuk terus mempertahankan sertifikat ISO 9000 tersebut; meningkatkan komitmen organisasional dari karyawan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian pada sampel yang luas, bukan hanya pada level prodi tapi pada tingkatan universitas, supaya diperoleh sampel yang lebih besar, sehingga hasilnya lebih dapat di generalisir.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J & Meyer J. P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63 (1): 1-18.
- Badan Standardisasi Nasional. 2008. Sistem manajemen mutu-Persyaratan, SNI ISO 9001: 2008
- Bahri, S., Hamzah, D & Yusuf, R. M. 2012. Implementation Of Total Quality Management And Its Effect On Organizational Performance Of Manufacturing Industries Through Organizational Culture In South Sulawesi, Indonesia. *Iosr Journal Of Business And Management (IOSR-JBM)*. 5 (1) (Sep-Oct): 10-24.
- Boon, O. K., Safa, M. S & Arumugam, V. 2006. TQM Practices And Affective Commitment: A Case Of Malaysian Semiconductor Packaging Organizations. *International Journal of Management and Entrepreneurship*. 2 (1): 37-55.
- Esa, H. N & Syukri, A. F. 2011. Budaya Mutu dan Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di PT. Para Bandung Propertindo. Jakarta: *Prosiding PPI Standardisasi 16 November 2011*. Hal. 65-80.
- Fitriastuti, T. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinmika Manajemen*. 4 (2):103-114.
- Gaspersz, V. 2001. *ISO 9001:2000 and continual quality improvement*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gibsons, J. L., Ivancevich, J. M & Donnely, J. H, Jr. 2011. *Organisasi*. Perilaku, Struktur, Proses. Edisi Kedelapan. Jilid Kedua. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Goetsch, D. L & Davis, S. B. 2006. *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E & R. L. Tathan. 2006. *Multivariate Data Analysis*, Sixt Edition. America: Prentice Hall.
- Herlina & Surbakti, F. P. S. 2010. Merancang dan Mengevaluasi Penerapan Sistem ISO 9001:2008 di Fakultas Teknik Unika Atma Jaya Jakarta. *Metris*. 11 (1): 25-30.
- Irianto, D. 2005. Quality Management Implementation: A Multiple Case Study in Indonesian Manufacturing Firm. *PhD Dissertation*. Enschede: University of Twente.
- Karimi, Y & Kadir, S. L. S. A. 2012. The Impact of Organisational Culture on the Implementation of TQM: Empirical Study in the Iranian Oil Company. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2012. (2): 205-216.
- Kotter, J. P & Heskett, J. L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kreitner, R & Kinicki, A. 2007. *Organizational Behavior*, 7<sup>th</sup> ed. New York: McGraw Hill.
- Masulah, E., Bahron, A & Dousin, O. 2012. Perception of Success on the Implementation of ISO 9001: 2008 and its Influence on

- Organizational Commitment. *International Journal of Research in Management & Technology (IJRMT)*. 2 (4): 358-365.
- Maulana, A. 2011. Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 pada Kantor Manajemen Mutu Institut Pertanian Bogor. *Skripsi*. Departemen Manajemen.
- McCarthy, P. M & Keefe, T. J. 2000. A Measure of Staff Perception of Quality-Oriented Organizational Performance: Initial Development and Internal Consistency. *Journal of Quality Management*. 4 (2): 185-206.
- Robbins, S.P. 2012. *Organizational Behavior*, Eight Edition, International United State of America. New Jersey: Prentice Hall.
- Tutuncu, O & Kucukusta, D. 2007. Relationship between organizational Commitment and EFQM Business Excellence Model: a study on Turkish Quality award winners, Total