

## **ANALISIS BUDAYA MUTU UNIVERSITAS SURABAYA DALAM RANGKA PENGUKURAN EFEKTIVITAS PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2008**

**Naya Adi Swaputri, Muhammad Rosiawan, M. Arbi Hadiyat**

Jurusan Teknik Industri, Universitas Surabaya  
Raya Kalirungkut, Surabaya 60293, Indonesia  
E-mail: valencia\_flavia@yahoo.com

### **Abstract**

University of Surabaya is a college that implement ISO 9001. However, the application of ISO 9001 will be successful if supported by organizational culture change in a positive direction. Total Quality Management or the development of quality culture requires line managers to change the style, way of working and even behavior as far as possible in order to get out of traditional organizational structures. It is necessary for testing to determine the extent of the influence of ISO 9001 at the University of Surabaya against existing quality culture in the organization by the method of Structural Equation Modeling (SEM). The purpose of this study was to measure the quality culture, knowing the relationship of cultural change with the implementation of ISO 9001 quality, and provide suggestions for improvement in organizational performance UBAYA thus be effectively and efficiently and to create a cultural change that brings quality UBAYA towards positive direction. Results obtained from this research is the application of ISO 9001:2008 proven direct impact positively on the quality of cultural change in UBAYA of 50.04 % . The results of the questionnaire and the great close relationship models that will be used as a reference in determining the repair using the method of Quality Function Deployment . Variable ISO 9001 that must be fixed first is the management system approach with a weight of 0.341 , the second is the process approach with a weight of 0,332 and the latter is employee engagement with a weight of 0.326 . From the results obtained Quality Function Deployment major repairs done by looking at the importance of how the value of more than 636.19875 . The improvement of priority is establishing quality objectives in accordance with the vision and mission UBAYA , distribute tasks employees are multitasking in a single unit of work , and make the effectiveness of the program with clear criteria and involving all employees.

**Keywords:** Quality culture, ISO 9001, *TQM*, *Structural Equation Modeling*, *Quality Function Deployment*

### **PENDAHULUAN**

Universitas Surabaya merupakan suatu organisasi perguruan tinggi swasta yang sudah menerapkan sistem manajemen mutu. Seluruh tenaga edukatif dan pimpinan Universitas Surabaya bertekad untuk tetap menjaga kualitas pendidikan. Namun penerapan ISO 9001:2008 akan lebih terasa manfaatnya jika di dukung dengan penerapan budaya mutu yang bekesinambungan. Lalu bagaimana cara membangun budaya mutu secara konsisten sehingga bisa dilakukan perbaikan

yang berkesinambungan sehingga kinerja perusahaan terukur? jawabannya adalah dengan menerapkan sistem manajemen mutu atau dalam standar internasional di sebut ISO 9001. ISO 9001 merupakan prosedur terdokumentasi dan praktek – praktek standar untuk manajemen sistem, yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu, dimana kebutuhan atau persyaratan tertentu tersebut ditentukan atau dispesifikasikan oleh pelanggan dan organisasi.

Tujuan dari penelitian ini adalah melakukan pengukuran budaya mutu di Universitas Surabaya terkait dengan diterapkannya manajemen mutu ISO 9001:2008, melakukan analisis hasil pengukuran budaya mutu di Universitas Surabaya, dan membuat rancangan perbaikan yang dapat dilakukan untuk perbaikan keefektifan sistem manajemen mutu secara keseluruhan yang ada di Universitas Surabaya. Dengan adanya penelitian ini diharapkan UBAYA dapat mencapai kinerja yang sempurna sesuai dengan penerapan ISO 9001:2008 yang ada dan terus dapat memperbaiki budaya mutu yang ada sesuai dengan perkembangan jaman.

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini yaitu responden yang dipakai adalah karyawan tetap yang bekerja di seluruh departemen yang ada di UBAYA. Asumsi pada penelitian ini adalah selama penelitian berjalan UBAYA tidak melakukan perbaikan ataupun perubahan pada budaya mutu, sehingga data yang diteliti sesuai dengan situasi UBAYA pada saat pengambilan data.

## **METODE**

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap pertama dengan melakukan survei awal kepada karyawan UBAYA dan wawancara pada pihak DPMAI UBAYA. Survei awal ini bertujuan untuk merancang variabel-variabel yang akan digunakan dalam pembuatan kuisisioner tertutup. Dari wawancara tersebut diputuskan bahwa variabel yang dipakai untuk mengukur budaya mutu yaitu etika, integritas, kepercayaan, pemberdayaan staff , kerjasama tim, pengakuan, komunikasi, dan kemampuan manajerial, sedangkan variabel untuk mengukur ISO 9001:2008 berasal dari 8 prinsip manajemen mutu. Tahap kedua menguji kuisisioner tertutup (tahap *pre-sampling*) yang telah terbentuk dengan menyebarkan kuesioner kepada masing-masing 30 karyawan UBAYA. Hasil dari kuisisioner tahap *pre-sampling* ini akan diuji dengan uji

validitas dengan nilai  $R_{hitung} > 0,3610$  dan uji reliabilitas dengan nilai *Croncbach's Alpha*  $> 0.6$  untuk mengecek apakah pertanyaan yang ada pada kuisisioner tersebut valid dan reliabel atau tidak. Tahap ketiga adalah melakukan penyebaran kuisisioner (tahap *sampling*) kepada 216 karyawan di seluruh departemen di UBAYA. Hasil dari kuisisioner tahap *sampling* ini juga akan diuji dengan uji validitas dengan nilai  $R_{hitung} > 0,1388$  dan uji reliabilitas dengan nilai *Croncbach's Alpha*  $> 0.6$  . Selain pengumpulan dengan kuisisioner, didapatkan pula data sejarah UBAYA dari arsip perusahaan dan internet. Hasil dari penyebaran kuisisioner pada tahap *sampling* digunakan untuk analisis deskriptif, permodelan *Structural Equation Modelling* (SEM), dan melakukan perbaikan (QFD).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan dengan analisis pengolahan data statistik yang diperoleh dari pengumpulan data yang telah melalui uji validitas dan reliabilitas..

Tabel 1 analisis deskriptif budaya mutu

No	Aspek yang dinilai	Mean	Tingkat	Mean Tiap Variabel
<b>A</b>	<b>Etika</b> : disiplin yang berkaitan dengan norma yang baik dalam situasi apapun di dalam lingkup organisasi			
1	Ubaya dalam melakukan pekerjaan mengikuti prosedur serta aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi	4,07	Tinggi	4,043
2	Ubaya menjaga kedisiplinan, keteraturan, dan ketertiban dalam organisasi	4,00	Tinggi	
3	Ubaya menciptakan lingkungan kerja kondusif	4,06	Tinggi	
<b>B</b>	<b>Integritas</b> : Kejujuran, Moral, Nilai, Keadilan, dan Kepatuhan terhadap Fakta dan Ketulusan.			
1	Ubaya selalu bertindak secara adil dan proposional serta menjadi teladan dalam bersikap dan berperilaku	3,80	Tinggi	3,94
2	Ubaya fokus dalam pelaksanaan tugas	3,99	Tinggi	
3	Ubaya dalam penyampaian layanan selalu berpedoman pada kejujuran	4,03	Tinggi	
<b>C</b>	<b>Keyakinan/kepercayaan</b> : fokus dalam tugas, menjadi teladan, jujur, dan bersikap adil			
1	Tidak ada keraguan bagi Ubaya ketika menyerahkan suatu tugas kepada unit kerja	3,99	Tinggi	4,023
2	Ubaya menguasai bidang pekerjaan dan perkembangan iptek yang berkaitan dengan permasalahan organisasi	4,03	Tinggi	
3	Ubaya dalam penyampaian proses layanan unit kerja senantiasa dapat dipercaya oleh pelanggan	4,05	Tinggi	
<b>D</b>	<b>Pemberdayaan Staf</b> : mendampingi dan memberikan arahan kepada para staf			

Tabel 1 analisis deskriptif budaya mutu (lanjutan)

No	Aspek yang dinilai	Mean	Tingkat	Mean Tiap Variabel
1	Ubaya memotivasi karyawan untuk berkontribusi	3,94	Tinggi	3,91
2	Ubaya membimbing dan memberdayakan karyawan	3,88	Tinggi	
<b>E</b>	<b>Kerjasama Tim</b> : menjalin hubungan yang baik antar unit kerja dalam rangka pencapaian tujuan unit			
1	Karyawan saling bertukar pikiran ketika menemui kesulitan dalam menyelesaikan masalah	3,89	Tinggi	3,915
2	Karyawan aktif dalam penyampaian sumbang saran dalam mencapai tujuan	3,94	Tinggi	
<b>F</b>	<b>Pengakuan(Recognition)</b> : karyawan akan didorong untuk berusaha keras memperoleh penghargaan untuk dirinya dan untuk timnya.			
1	Ubaya dapat mencapai target dan kepuasan pelanggan	3,91	Tinggi	3,915
2	Ada penghargaan untuk unit kerja yang berprestasi di Ubaya	3,92	Tinggi	
<b>G</b>	<b>Komunikasi</b> : sebuah pemahaman bersama terhadap satu atau sekelompok ide-ide antara pengirim dan penerima informasi.			
1	Ubaya mampu menerima saran dan kritik dari pelanggan internal maupun pelanggan eksternal	3,83	Tinggi	4,007
2	Karyawan bertoleransi terhadap keberagaman antar unit kerja	4,13	Tinggi	
3	Ubaya menjalin hubungan baik dengan seluruh pelanggan baik internal maupun eksternal di lingkup organisasinya	4,06	Tinggi	
<b>H</b>	<b>Kemampuan Manajerial</b> : merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengendalikan			
1	Ubaya menetapkan visi, misi, tujuan dan sasaran mutu unit kerja secara jelas	4,08	Tinggi	3,997
2	Ubaya senantiasa melakukan tinjauan kebutuhan stakeholder	4,00	Tinggi	
3	Ubaya mampu mengelola sumberdaya yang ada	3,91	Tinggi	

Berdasarkan hasil di atas, dapat lihat bahwa karyawan memiliki persepsi yang tinggi pada setiap variabel budaya mutu. Nilai *mean* tertinggi terdapat pada variabel etika yaitu sebesar 4,043. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi yang besar pada kedisiplinan dan sopan santun (etika) di saat bekerja di organisasi yang dinilai penting untuk budaya mutu yang ada di UBAYA. Secara keseluruhan *grand mean* persepsi karyawan terhadap budaya mutu di UBAYA sebesar 3,966. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap budaya mutu di kategorikan “tinggi”.

Tabel 2 analisis deskriptif ISO 9001:2008

No	Aspek yang diukur	Mean	Tingkat	Mean Tiap Variabel
<b>A</b>	<b>Fokus Pada Pelanggan</b> : memahami pelanggan dan berusaha keras untuk melebihi harapan pelanggan.			
1	Ubaya mengidentifikasi kebutuhan dan harapan pelanggan	4,08	Tinggi	4,047
2	Ubaya embina hubungan baik dengan pelanggan	4,15	Tinggi	
3	Ubaya menyelesaikan permasalahan pelanggan segera dengan tepat	3,91	Tinggi	
<b>B</b>	<b>Kepemimpinan</b> : kecakapan pemimpin dalam memaksimalkan potensi sumberdaya yang dimilikinya			
1	Dalam melaksanakan pekerjaannya, Ubaya menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai	4,12	Tinggi	4,013
2	Dalam pencapaian tujuan, Ubaya mempertimbangkan nilai-nilai keadilan dan moral,etika,norma-norma, dan kepercayaan di semua tingkat organisasi	3,99	Tinggi	
3	Pimpinan menginspirasi bagi karyawan untuk berkontribusi sesuai dengan fungsi pekerjaannya	3,93	Tinggi	
<b>C</b>	<b>Keterlibatan Karyawan</b> : kontribusi, memahami tugas dan tanggung jawab, dan secara aktif mencari kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman.			
1	Unit kerja dilibatkan dalam perencanaan kegiatan Ubaya	4,04	Tinggi	3,998
2	Unit kerja dilibatkan dalam pelaksanaan kegiatan Ubaya	4,02	Tinggi	
3	Unit kerja dilibatkan dalam monitoring dan evaluasi kegiatan Ubaya	3,94	Tinggi	
4	Unit kerja dilibatkan dalam tindak lanjut perbaikan/peningkatan kinerja di Ubaya	3,99	Tinggi	
<b>D</b>	<b>Pendekatan Proses</b> : kegiatan-kegiatan dan sumberdaya terkait dikelola sebagai suatu kesatuan proses yang tidak dapat dipisahkan			
1	Ubaya memperhatikan kebutuhan dan harapan pelanggan internal dan eksternal	3,99	Tinggi	3,917
2	Ubaya dalam melaksanakan pekerjaan senantiasa memberikan nilai tambah	3,93	Tinggi	
3	Ubaya menggunakan sumber daya secara efisien	3,83	Tinggi	
<b>E</b>	<b>Pendekatan Sistem Pada Manajemen</b> : Mengidentifikasi, memahami dan mengelola proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem memberikan kontribusi pada efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi			
1	Ubaya memperhatikan interaksi antara unit kerja	3,89	Tinggi	3,96
2	Ubaya secara terus-menerus meningkatkan kinerja berdasarkan pada analisis hasil yang ada	3,98	Tinggi	
3	Ubaya dalam melaksanakan pekerjaan memperhatikan efektifitas pekerjaannya dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan	4,01	Tinggi	
<b>F</b>	<b>Perbaikan yang terus menerus</b> : selalu ada peningkatan kinerja dari tahun ke tahun			

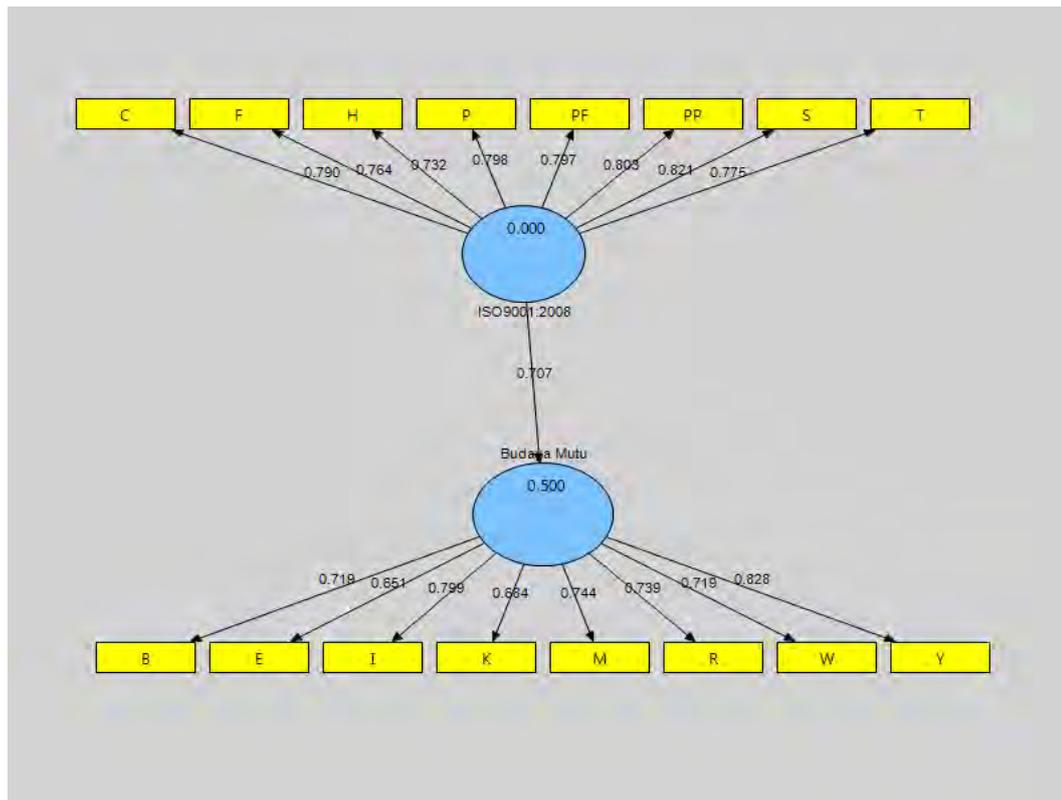
Tabel 2 analisis deskriptif ISO 9001:2008 (lanjutan)

No	Aspek yang diukur	Mean	Tingkat	Mean Tiap Variabel
1	Ubaya selalu mempertimbangkan umpan balik dari pelanggan dalam peningkatan mutu layanan	4,05	Tinggi	4,017
2	Ubaya melakukan perbaikan secara berkesinambungan	4,02	Tinggi	4,003
3	Ubaya melakukan perbaikan dengan menggunakan metode-metode yang efektif	3,98	Tinggi	
<b>G</b>	<b>Pendekatan Faktual pada Pengambilan Keputusan :</b> keputusan didasarkan pada analisis data dan informasi yang benar.			
1	Ubaya melakukan analisis data terkait dengan fungsi dan kinerja unitnya	4,02	Tinggi	4,003
2	Ubaya dalam melakukan analisis data, menggunakan metode yang sesuai	4,00	Tinggi	
3	Ubaya dalam pengambilan keputusan mempertimbangkan data, fakta, dan analisisnya	3,99	Tinggi	
<b>H</b>	<b>Hubungan yang Saling Menguntungkan dengan Pemasok /Supplier/vendor:</b> hubungan yang saling menguntungkan dan meningkatkan kemampuan keduanya untuk mencapai target.			
1	Ubaya menjalin hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok/supplier/vendor	4,05	Tinggi	4,03
2	Ubaya menjalin hubungan dengan pemasoknya berdasarkan kinerja pemasok/supplier/vendor	4,00	Tinggi	
3	Ubaya menjalin hubungan dengan pemasok/supplier/vendor untuk memberikan nilai tambah	4,04	Tinggi	

Berdasarkan hasil di atas, dapat lihat bahwa persepsi yang dirasakan karyawan pada setiap variabel prinsip manajemen mutu “tinggi”. Dengan nilai *mean* tertinggi terdapat pada variabel fokus pada pelanggan yaitu sebesar 4,047. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menganggap bahwa pelayanan yang diberikan karyawan kepada pelanggan sudah sangat baik. Secara keseluruhan *grand mean* persepsi karyawan terhadap prinsip manajemen mutu di UBAYA sebesar 3,998.

## 2. Analisis Permodelan SEM

Permodelan menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan menggunakan *smartPLS* ini digunakan untuk menjelaskan hubungan antara konstruk budaya mutu dengan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Berikut merupakan gambar model awal persamaan struktural hubungan antar konstruk budaya mutu dengan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008.



Gambar 1 Model Awal Persamaan Struktural Hubungan Antar Budaya Mutu dengan ISO 9001:2008

Model Persamaan Struktural diolah menggunakan program SmartPLS yang mampu mengolah data yang tidak berdistribusi normal dan merupakan *component based SEM*. PLS dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori dan dapat menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Tahap analisis data dan pemodelan persamaan struktural dengan menggunakan *software PLS*, adalah sebagai berikut:

1. Merancang Model Struktural (*Inner Model*)

*Inner model* atau Model Struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Perancangan Model Struktural hubungan antar variabel laten didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.

2. Merancang model pengukuran (*Outer Model*)

*Outer Model* atau Model Pengukuran mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Perancangan Model Pengukuran menentukan sifat indikator dari masing-masing variabel laten, apakah refleksif atau formatif, berdasarkan definisi operasional variabel.

3. Uji Evaluasi *Goodness of fit* Model Pengukuran(*Outer Model*)

Dari uji evaluasi *Goodness of fit* Model Pengukuran(*Outer Model*) dapat dikatakan bahwa penerapan ISO 9001:2008 di UBAYA memberikan pengaruh sebesar 0,7637 pada pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan (prinsip fokus pada pelanggan), 0,7981 pada pendampingan dan pemberian arahan kepada karyawan (prinsip kepemimpinan), 0,7747 pada kontribusi, peningkatan kompetensi, pengetahuan, dan pengalaman pada karyawan UBAYA (prinsip keterlibatan karyawan), 0,8025 pada proses pengelolaan kegiatan dan sumberdaya yang ada( prinsip pendekatan proses), 0,821 pada efektifitas dan efisiensi organisasi terkait pengelolaan proses sebagai suatu sistem sehingga dapat mencapai tujuan organisasi ( prinsip pendekatan sistem pada manajemen), 0,7898 pada peningkatan kinerja dari tahun ke tahun (prinsip perbaikan yang terus-menerus), 0,7969 pada pengambilan keputusan yang didasarkan pada analisis data dan informasi yang benar (prinsip pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan), dan 0,7324 pada kerjasama yang baik antara karyawan dengan pemasok sehingga target kerja dan tujuan organisasi tercapai(prinsip hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok).

Sedangkan pada budaya mutu dapat disimpulkan bahwa dengan penerapan ISO 9001:2008 terjadi perubahan budaya mutu sebesar 0,651 pada kedisiplinan dan sopan santun karyawan di UBAYA (etika), 0,7988 pada kejujuran (integritas), 0,8276 pada fokus pada pelaksanaan tugas yang diberikan (keyakinan), 0,7189 pada pemimpin dalam hal pendampingan dan pemberian arahan kepada karyawan(pemberdayaan staf), 0,7186 pada hubungan yang baik antar unit kerja dalam rangka pencapaian tujuan unit (kerjasama tim), 0,7385 pada motivasi karyawan untuk memperoleh penghargaan untuk dirinya dan untuk timnya(pengakuan), 0,684 pada pemahaman antara pengirim dan penerima informasi di dalam lingkup organisasi(komunikasi), dan 0,7436 pada tanggung jawab dan

kepedulian pemimpin terhadap unit kerjanya (kemampuan manajerial).

4. Uji Evaluasi *Goodness of fit* Model Struktural (*Inner Model*)

Untuk melihat seberapa besar pengaruh antara konstruk satu dengan konstruk lainnya dapat dilihat dari *R-Square* yang berasal dari uji *goodnessfit model* yang merupakan pengujian terhadap model struktural (*inner Model*) dapat dilihat bahwa nilai R-square(*goodness-fit model*) sebesar 0,5004 berarti variabilitas konstruk budaya mutu yang dapat dijelaskan oleh ISO 9001:2008 sebesar 50,04% dan sisanya 49,96% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada analisis PLS, pada dasarnya adalah menguji signifikansi koefisien jalur yang ada pada model. Untuk menyimpulkan apakah jalur atau hipotesis penelitian terbukti, digunakan *cut-off value* nilai  $t$ -hitung=1,96. Dengan demikian, jika  $t$ -hitung pada jalur yang diuji  $\geq 1,96$ , maka hipotesis penelitian terbukti. Hipotesis statistik sebagai berikut:

1. Hipotesis statistik untuk outer model adalah:

$H_0 : \lambda_i = 0$  (tidak terdapat hubungan antar indikator dengan variabel laten)

$H_1 : \lambda_i \neq 0$  (terdapat hubungan antara indikator dengan variabel laten)

2. Hipotesis statistik untuk inner model : pengaruh variabel laten eksogen terhadap endogen adalah

$H_0 : \gamma_i = 0$  (tidak terdapat hubungan antara ISO 9001:2008 dengan budaya mutu)

$H_1 : \gamma_i \neq 0$  (terdapat hubungan antara ISO 9001:2008 dengan budaya mutu)

Tabel 3 *Outer Loadings T-value ISO 9001:2008 dan budaya mutu*

	T Statistics ( O/STERR  )	Keterangan
B <- Budaya Mutu	13,294	Tolak H0
C <- ISO9001:2008	17,5543	Tolak H0
E <- Budaya Mutu	9,66	Tolak H0
F <- ISO9001:2008	14,3701	Tolak H0
H <- ISO9001:2008	10,9532	Tolak H0
I <- Budaya Mutu	22,9635	Tolak H0
K <- Budaya Mutu	8,7391	Tolak H0
M <- Budaya Mutu	14,28	Tolak H0
P <- ISO9001:2008	20,4233	Tolak H0
PF <- ISO9001:2008	17,0815	Tolak H0
PP <- ISO9001:2008	21,9618	Tolak H0
R <- Budaya Mutu	12,0726	Tolak H0
S <- ISO9001:2008	23,9831	Tolak H0
T <- ISO9001:2008	17,0449	Tolak H0
W <- Budaya Mutu	11,0017	Tolak H0
Y <- Budaya Mutu	27,9832	Tolak H0

Hasil Pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat bahwa hasil pengujian hipotesis pada outter model signifikan karena nilai t-hitung > 1,96, hal ini menunjukkan bahwa indikator fokus pada pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan karyawan, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan secara terus-menerus, pendekatan faktual pada pengambilan keputusan, hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok dipandang dapat digunakan sebagai instrumen pengukur penerapan ISO 9001:2008 di UBAYA. Sedangkan indikator etika, integritas, keyakinan, pemberdayaan staf, kerjasama tim, pengakuan, komunikasi, dan kemampuan manajerial dapat digunakan sebagai instrumen pengukur pengukuran Budaya mutu di UBAYA. Sedangkan pada *inner model* nilai t-hitung di dapat dari tabel sebagai berikut:

Tabel 4 Nilai *Path Coefficients (T-value)*

	T Statistics ( O/STERR )	Keterangan
ISO9001:2008 -> Budaya Mutu	11,7054	Tolak H0

Pada tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  maka dapat disimpulkan bahwa penerapan ISO 9001:2008 terbukti berpengaruh langsung secara positif terhadap budaya mutu di UBAYA.

### 3. *Quality Function Deployment*

Perbaikan yang dilakukan menggunakan metode *Quality Function Deployment*. *Quality Function Deployment* digunakan sebagai alat perencanaan untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang diterjemahkan menjadi tindakan teknis.

#### a) *What List*

*What list* berisi tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh organisasi terhadap budaya mutu setelah diterapkan 8 prinsip ISO 9001:2008. Hal tersebut tersebut didapat dari rata-rata terendah yang ada pada kuisioner variabel ISO 9001:2008. Prinsip ISO 9001:2008 digunakan sebagai acuan perbaikan yang harus diperbaiki oleh UBAYA karena ISO 9001:2008 memiliki pengaruh terhadap budaya mutu di UBAYA. Berikut merupakan tabel rata-rata ISO 9001:2008 berdasarkan hasil kuisioner.

Tabel 5 *What List*

Dimensi	No	Variabel	Keterangan
ISO 9001:2008	1	Keterlibatan Karyawan	<i>Main Priority</i>
	2	Pendekatan Proses	
	3	Pendekatan Sistem pada Manajemen	

#### b) *Importance of What*

Semakin besar bobot *importance of what*, maka semakin penting variabel tersebut diperbaiki. *Importance of what* didapatkan berdasarkan bobot model penelitian dengan nilai rata-rata dari kuisioner. Hal ini dilakukan agar prioritas variabel bukan hanya mempertimbangkan kuat hubungan model penelitian, akan tetapi tingkat kepentingan berdasarkan hasil kuisioner pada variabel tersebut. Berikut merupakan bobot prioritas *importance of what* yang didapatkan berdasarkan bobot rata-rata hasil kuisioner:

Tabel 6 Bobot hasil kuisioner

Dimensi	No	Variabel	Mean Kuisioner	Bobot Kuisioner
ISO 9001:2008	1	Keterlibatan Karyawan	3,9965	0,337
	2	Pendekatan Proses	3,917	0,33
	3	Pendekatan Sistem pada Manajemen	3,96	0,334
			11,8735	1

Berikut merupakan bobot model penelitian yang didapat dari nilai *loading factor* metode *Structural Equation Modeling*. Nilai *loading factor* ini diperoleh dari hubungan antara variabel ISO 9001:2008 dengan indikatornya yaitu 8 prinsip manajemen mutu.

Tabel 7 Bobot Model Penelitian

Dimensi	No	Variabel	Loading factor	Bobot Model Penelitian
ISO 9001:2008	1	Keterlibatan Karyawan	0,7747	0,323
	2	Pendekatan Proses	0,8025	0,335
	3	Pendekatan Sistem pada Manajemen	0,821	0,342
			2,3982	1

Berikut merupakan bobot prioritas *importance of what* yang didapatkan berdasarkan bobot hasil kuisioner dikali dengan bobot model penelitian:

Tabel 8 *Importance of What*

No	Variabel	Bobot Kuisioner	Bobot Model Penelitian	Kuisioner × Model Penelitian	Bobot Prioritas	Prioritas
1	Keterlibatan Karyawan	0,337	0,323	0,109	0,326	3
2	Pendekatan Proses	0,33	0,335	0,111	0,332	2
3	Pendekatan Sistem pada Manajemen	0,334	0,342	0,114	0,341	1
Jumlah		1	1	0,334	1	

**c) How List**

Dari permasalahan tersebut dapat direncanakan respon teknis dengan cara mendiskusikan dengan pihak manajemen. Berikut merupakan respon teknis yang direncanakan yaitu:

Tabel 9 *How List*

No	How
1	Mengadakan rapat koordinasi antar unit yang berhubungan
2	Menetapkan sasaran mutu yang sesuai dengan pencapaian visi dan misi UBAYA
3	Memberikan pelatihan peningkatan kompetensi karyawan
4	Mendistribusikan tugas karyawan yang bersifat <i>multitasking</i> dalam satu unit kerja
5	Melakukan pelatihan outbond kerjasama tim dan refleksi di tempat kerja
6	Membentuk tim untuk menyelesaikan masalah
7	Menambahkan prinsip keterlibatan dalam kriteria penilaian prestasi kerja
8	Membuat program efektivitas dengan kriteria yang jelas dan melibatkan seluruh karyawan

**d) Relation Between What and How**

Langkah selanjutnya dalam penyusunan HOQ adalah menentukan hubungan pengaruh antara *What* dan *How* dalam matriks *interrelationship*. Hubungan tersebut terdiri dari hubungan *strong*, *moderate*, *weak* atau tidak memiliki hubungan sama sekali. Berdasarkan hasil wawancara dan diskusi dengan pihak DPMAI, hubungan antara *What* dan *How* sebagai berikut

Tabel 10 *Relation Between What and How*

No	What	How	Symbol	Keterangan
1	Keterlibatan Karyawan	Mengadakan rapat koordinasi antar unit yang berhubungan	●	<i>Strong</i>
		Menetapkan sasaran mutu yang sesuai dengan pencapaian visi dan misi UBAYA.	●	<i>Strong</i>
		Memberikan pelatihan peningkatan kompetensi karyawan	●	<i>Strong</i>
		Mendistribusikan tugas karyawan yang bersifat <i>multitasking</i> dalam satu unit kerja	●	<i>Strong</i>
		Melakukan pelatihan outbond kerjasama tim dan refleksi di tempat kerja	●	<i>Strong</i>
		Membentuk tim untuk menyelesaikan masalah	●	<i>Strong</i>
		Menambahkan prinsip keterlibatan dalam kriteria penilaian prestasi kerja	●	<i>Strong</i>
		Membuat program efektivitas dengan kriteria yang jelas dan melibatkan seluruh karyawan	●	<i>Strong</i>
2	Pendekatan Proses	Menetapkan sasaran mutu yang sesuai dengan pencapaian visi dan misi UBAYA.	●	<i>Strong</i>
		Mendistribusikan tugas karyawan yang bersifat <i>multitasking</i> dalam satu unit kerja	●	<i>Strong</i>
		Membuat program efektivitas dengan kriteria yang jelas dan melibatkan seluruh karyawan	●	<i>Strong</i>
3	Pendekatan Sistem pada Manajemen	Mengadakan rapat koordinasi antar unit yang berhubungan	●	<i>Strong</i>
		Menetapkan sasaran mutu yang sesuai dengan pencapaian visi dan misi UBAYA.	●	<i>Strong</i>
		Memberikan pelatihan peningkatan kompetensi karyawan	●	<i>Strong</i>
		Mendistribusikan tugas karyawan yang bersifat <i>multitasking</i> dalam satu unit kerja	●	<i>Strong</i>
		Membentuk tim untuk menyelesaikan masalah	●	<i>Strong</i>
		Membuat program efektivitas dengan kriteria yang jelas dan melibatkan seluruh karyawan	●	<i>Strong</i>

**e) Importance of How**

Nilai *importance of how* merupakan bobot prioritas perbaikan yang harus dijalankan, didapatkan dari hasil *Quality Function Deployment*. Berikut merupakan nilai *importance of how* dalam penelitian yang dilakukan:

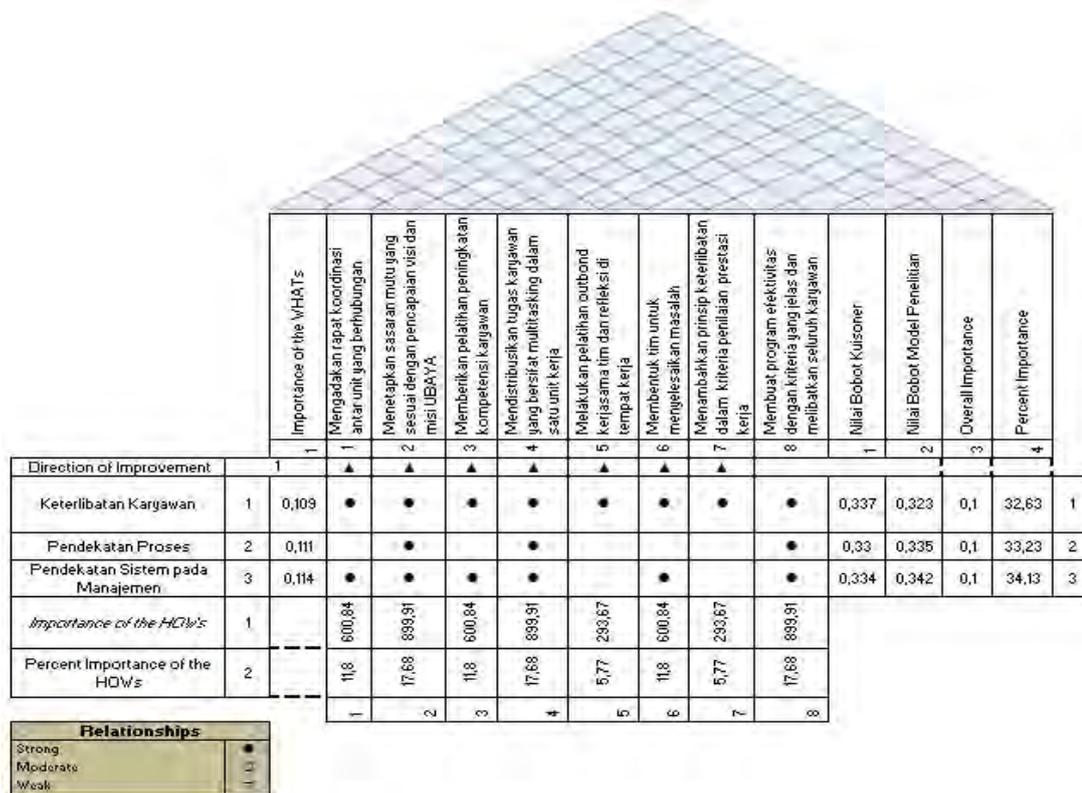
Tabel 11 *Importance of How*

No	How	Importance of the HOWs
1	Mengadakan rapat koordinasi antar unit yang berhubungan	600,84
2	Menetapkan sasaran mutu yang sesuai dengan pencapaian visi dan misi UBAYA	899,91
3	Memberikan pelatihan peningkatan kompetensi karyawan	600,84
4	Mendistribusikan tugas karyawan yang bersifat <i>multitasking</i> dalam satu unit kerja	899,91
5	Melakukan pelatihan outbond kerjasama tim dan refleksi di tempat kerja	293,67
6	Membentuk tim untuk menyelesaikan masalah	600,84
7	Menambahkan prinsip keterlibatan dalam kriteria penilaian prestasi kerja	293,67
8	Membuat program efektivitas dengan kriteria yang jelas dan melibatkan seluruh karyawan	899,91
<i>Average</i>		636,19875

Berdasarkan tabel didapatkan hasil rata-rata dari nilai *Importance of the HOW* sebesar 636,19875. Maka perbaikan yang harus dilakukan oleh UBAYA adalah perbaikan yang memiliki nilai *Importance of the HOW* lebih dari 636,19875 yaitu menetapkan sasaran mutu yang sesuai dengan pencapaian visi dan misi UBAYA, mendistribusikan tugas karyawan yang bersifat *multitasking* dalam satu unit kerja, dan membuat program efektivitas dengan kriteria yang jelas dan melibatkan seluruh karyawan

**f) House of Quality (HOQ)**

Berikut merupakan *House of Quality* UBAYA:



Gambar 2 House of Quality (HOQ)

**g) Penyusunan Strategi Perbaikan**

Berikut merupakan penyusunan strategi perbaikan berdasarkan hasil *Quality Function Deployment* yang dilakukan:

Tabel 12 Penyusunan Strategi Perbaikan

<i>Technical Response (How)</i>	<i>Action Plan</i>	<i>Target</i>	<i>Penanggung Jawab</i>
Menetapkan sasaran mutu yang sesuai dengan pencapaian visi dan misi UBAYA	Melakukan tinjauan ulang terkait sasaran mutu	Agustus 2014	Rektor, Wakil Rektor, dan DPMAI
Mendistribusikan tugas karyawan yang bersifat <i>multitasking</i> dalam satu unit kerja	Menganalisis jabatan dan beban kerja	Agustus 2014	Departemen SDM
Membuat program efektivitas dengan kriteria yang jelas dan melibatkan seluruh karyawan	Menentukan target efektivitas	Agustus 2014	Wakil Rektor dan Direktorat Keuangan

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian di UBAYA, kesimpulan yang didapat yaitu:

Pertama, *Mean* variabel budaya mutu tertinggi terdapat pada etika yaitu sebesar 4,043. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan UBAYA memiliki persepsi yang besar pada kedisiplinan dan sopan santun (etika) di saat bekerja di organisasi. Kedua, *Mean* variabel ISO 9001:2008 tertinggi terdapat pada variabel fokus pada pelanggan yaitu sebesar 4,047. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menganggap bahwa pelayanan yang diberikan karyawan kepada pelanggan sudah sangat baik. Ketiga, Pada Uji Evaluasi *Goodness of fit* Model Struktural(*Inner Model*) dapat dilihat bahwa variabilitas konstruk budaya mutu yang dapat dijelaskan oleh ISO 9001:2008 sebesar 50,04% dan sisanya 49,96% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Keempat, ada pengaruh antara kepuasan konsumen terhadap loyalitas konsumen secara signifikan sebesar 0, ISO 9001:2008 berpengaruh positif terhadap budaya mutu dengan nilai *loading factor* sebesar 0,7074 dan signifikan pada 5% (*T Value* > 1,96) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kesadaran akan penerapan ISO 9001:2008 maka semakin bagus budaya mutu yang dibentuk oleh UBAYA. Kelima, perbaikan yang dilakukan merupakan hasil perkalian dari bobot kuisioner dan bobot nilai estimasi yang berpengaruh kuat terhadap budaya mutu dan ISO 9001:2008. Respon perbaikan utama yang dilakukan tersebut adalah menetapkan sasaran mutu yang sesuai dengan pencapaian visi dan misi UBAYA, mendistribusikan tugas karyawan yang bersifat *multitasking* dalam satu unit kerja, dan membuat program efektivitas dengan kriteria yang jelas dan melibatkan seluruh karyawan.

Adapun saran yang diperoleh untuk perusahaan dan penelitian lebih lanjut adalah:

1. Selain usulan perbaikan, saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan budaya mutu di UBAYA dengan cara mengadakan pelatihan rutin berkaitan dengan variabel budaya mutu.
2. Sebaiknya UBAYA melakukan kegiatan pengawasan terkait dengan penerapan ISO 9001:2008 dan budaya mutu.
3. Mengadakan pemberian penghargaan bagi karyawan yang telah berkontribusi dalam penerapan ISO 9001:2008 dan memiliki budaya mutu yang baik selama bekerja di UBAYA.

4. UBAYA dapat mengimplementasikan usulan perbaikan yang disusun untuk UBAYA dan saran-saran yang diberikan sesuai dengan keputusan UBAYA sendiri.
5. Mengadakan audit mengenai budaya mutu tanpa direncanakan untuk mengetahui dengan pasti apakah budaya mutu dan ISO 9001:2008 diterapkan secara baik dalam aktivitas organisasi sehari-hari atau hanya ketika ada audit saja.
6. Untuk penelitian lebih lanjut, peneliti dapat mencari faktor lain yang mempengaruhi budaya mutu yang ada di UBAYA selain dengan adanya penerapan ISO 9001:2008.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Iwaro J., Abrahams M., 2012. *The Effects of ISO Certification on Organization Workmanship Performance*, Jurnal QMJ VOL. 19, no. 1/© 2012, ASQ.
- Basir,A.S., Davies,J., Rudder,A., 2011. *The elements of organizational culture which influence the maintenance of ISO 9001: A theoretical framework*, African Journal of Business Management Vol. 5(15), pp. 6028-6035, 4 August, 2011.
- Darmawan,D., 2013. Prinsip-prinsip Perilaku Budaya Organisasi. Surabaya:Pena Semesta.
- Nezhad,B.M., Mosavi,J.S., Kordabadi,S.S., 2012.*Organizational Culture and Quality Management (ISO/9001) Case Study: Tehran Universities Employees*, Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol. 2(12)12590-12599.
- Yuri, MZ., 2013. TQM Manajemen Kualitas Total dalam prespektif Teknik Industri. Jakarta: PT Index.
- Ubaya, 2013. Tentang Ubaya. (<https://www.ubaya.ac.id/>, di akses pada tanggal 2 September 2013)
- Khoiri, M., 2010. Jurnal Upaya Meningkatkan Keefektifan Organisasi Dalam Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia..
- Azwar, S., 2006. *Reliabilitas dan Validitas Edisi Ketiga*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cohen, L., 1995. *Quality Function Deployment: How to Make QFD Work for You*. United States of America: Addison-Wesley.
- Ghozali, I., 2004. *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi Dengan Program Amos Ver. 5.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Santoso, S., 2011. *Structural Equation Modelling : Membuat dan Menganalisis Model SEM Menggunakan Program AMOS*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Tjiptono, F. & Anastasia, D., 2003. *Total Quality Manajemen*. Yogyakarta: ANDI.
- Wahana Komputer., 2009. Solusi Mudah dan Cepat Menguasai SPSS 17.0 Untuk Pengolahan Data Statistik. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Ubaya. 2013. Tinjauan manajemen. (<https://my.ubaya.ac.id/>, di akses pada tanggal 29 oktober 2013)

- Priyanto, Dwi., 2013. *Mandiri Belajar Analisis Data Dengan SPSS*. Jakarta: Mediakom.
- Ghozali, I., 2011. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- M. Abraham, J. Crawford, and T. Fisher, *Key factors predicting effectiveness of cultural change and improved productivity in implementing total quality management*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(2), 1999, 112-132.
- Hardjosoedarmo, S., 2004. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Gramedia.
- Akbari,P., Hasani, S.R., and, Arabi, S., 2012. *A Study of the Relationship between Organizational Culture and Total Quality Management in Physical Education Organization of Iran*, *International Journal of Sport Studies*. Vol., 2 (10), 515-524, 2012
- Al-bourini,F.,Al-abdallah,G.,Abou-Moghli,A., 2013. *Organizational Culture and Total Quality Management (TQM)*, *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 24; 2013
- Bahri,S., Hamzah,D., Yusuf,M.R., 2012. *Implementation of Total Quality Management and Its Effect on Organizational Performance of Manufacturing Industries Through Organizational Culture in South Sulawesi, Indonesia*, *Journal of Business and Management*; Volume 5, Issue 1 (Sep-Oct. 2012), PP 10-24