

## **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PENGGUNAAN UKURAN KINERJA TERHADAP IMPLEMENTASI MANAJEMEN MUTU PADA JASA PENDIDIKAN TINGGI DI KOTA BANDUNG**

**Leviandi Adhie**

### **ABSTRAK**

Total manajemen mutu telah dikenal sebagai salah satu filosofi yang mendorong munculnya perusahaan-perusahaan di Jepang. Deming, Juran, dan Crosby telah berhasil mempromosikan metode ini untuk meningkatkan kualitas perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan penggunaan pengukuran kinerja terhadap penerapan manajemen kualitas total pada layanan pendidikan tinggi di Kota Bandung. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan mengumpulkan jawaban dari kuesioner dan wawancara. Sampel termasuk 38 lembaga pendidikan tinggi dengan skor akreditasi A dan B di Kota Bandung. Dengan menggunakan Tau Kendall, penelitian ini menemukan bahwa ada dampak signifikan dari budaya organisasi dan penggunaan pengukuran kinerja terhadap penerapan manajemen kualitas total.

**Kata Kunci:** Manajemen Kualitas Total, Pengukuran Kinerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Pelanggan, Pendidikan Tinggi.

### **1. PENDAHULUAN**

Di dalam era globalisasi dan persaingan yang ketat antar perusahaan yang ada pada saat ini, setiap pengusaha jasa, barang dagang, ataupun manufaktur harus mampu untuk dapat meningkatkan kualitasnya sehingga dapat memberikan kepuasan yang maksimal kepada para pelanggannya. Pada saat ini jasa pendidikan di perguruan tinggi di Indonesia pun mulai memahami arti pentingnya filosofi manajemen mutu untuk menghasilkan sebuah layanan jasa pendidikan yang berkualitas.

Semakin meningkatnya kompetisi yang terjadi di antara perguruan tinggi di Indonesia, menyebabkan mereka semakin mengerti bahwa untuk dapat sukses di dalam usahanya mereka harus dapat memberikan sebuah pelayanan jasa yang berkualitas. Kualitas akan memberikan perbedaan yang mencolok diantara mereka, dan ini akan membantu mereka tetap bertahan di dalam usaha tersebut. *“Confronting an era marked by dwindling support and competition, it is incumbent on administrators and higher education leaders of colleges and universities to broadcast who they are, what they do, and what makes them valuable”* Anctil (2008).

Namun sayangnya walaupun beberapa perguruan tinggi mulai memahami arti pentingnya kualitas di dalam dunia pendidikan saat ini, di dalam prakteknya banyak

orang yang hendak menerapkan metode ini mengalami kesulitan di dalam implementasinya. Beberapa hasil penelitian dari jurnal-jurnal internasional memberikan kita sebuah informasi, atas sumber masalah yang secara langsung dipercaya dapat menjadi penghambat bagi implementasi manajemen mutu.

Faktor pertama terletak pada budaya organisasi, seperti yang telah dilansir pada sebuah jurnal yang ditulis oleh Irani, Beskese, dan Love dalam jurnalnya *“Total Quality Management And Corporate Culture: Constructs of Organisational Excellence”* mereka menyatakan bahwa budaya organisasi yang mengadaptasi budaya kualitas adalah salah satu elemen kunci yang perlu diperhatikan untuk dapat menyukkseskan implementasi manajemen mutu.

Faktor kedua yang menjadi penghambat atas implementasi manajemen mutu adalah ukuran kinerja, Schalkwyk menulis hal ini di jurnalnya *“Total Quality Management and the Performance Measurement Barrier”*, ia menyatakan bahwa ukuran kinerja yang dipakai dan dibuat secara tidak sesuai dengan kebutuhan strategi manajemen akan menjadi faktor penghalang bagi keberhasilan atas implementasi manajemen mutu. Sinclair and Zairi (1995) juga mengungkapkan bahwa

*“Appropriate measurement systems are crucial to ensure the successful implementation and execution of strategies such as TQM, since measurement provides the link between strategy and action”*.

## **2. REVIEW LITERATUR & PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **2.1 Manajemen Mutu**

Crosby, Deming dan Juran, mendefinisikan manajemen mutu sebagai sebuah konsep perbaikan yang dilakukan secara terus menerus oleh sebuah perusahaan, yang didalam pengimplementasiannya sangat membutuhkan partisipasi aktif dari semua karyawan yang ada di dalam setiap level organisasi, sehingga tercapailah suatu tingkat kualitas sempurna di dalam seluruh aspek kegiatan operasional organisasi melalui sebuah proses manajemen, dan pada akhirnya akan memberikan kepuasan kepada pelanggannya.

Manajemen mutu itu sendiri pertama kali dikenal luas setelah Deming berhasil membawa industri Jepang ke pintu sukses pada pertengahan abad ke 20. Sejak saat itu,

pendekatan yang diperkenalkan Deming dalam hal manajemen mutu, banyak diadopsi oleh perusahaan-perusahaan yang ada di negara-negara lain.

Dalam bukunya Tenner menjelaskan bahwa implementasi manajemen mutu harus mempunyai tujuan “*Continuous Improvement*”, sedangkan prinsip yang harus dianut berupa *customer focus, process improvement, dan total involvement*. Untuk dapat menerapkan prinsip-prinsip tersebut dibutuhkan dukungan dari elemen-elemen pendukungnya berupa *leadership, education and training, supporting structure, communication, reward and recognition, dan measurement* (1992 : 32).

Pengertian manajemen mutu (*Total Quality Management*) juga di paparkan secara lebih rinci oleh Handoko (1998) dalam Kurniadi (2009) sebagai berikut:

1) *Total*

Kata “Total” di dalam pengertian TQM menunjukkan bahwa metode ini merupakan strategi organisasional menyeluruh yang membutuhkan keterlibatan dari semua tingkat dan level dari manajerial perusahaan maupun para karyawan itu sendiri. Selain itu kata “Total” ini juga mengartikan bahwa TQM tidak saja mencakup pada pengguna akhir dan pembeli eksternal saja, tetapi itu juga berarti mencakup kepada para pelanggan internal, para pemasok, dan bahkan personalia yang mendukungnya.

2) *Quality*

Pengertian “Kualitas” di dalam TQM bukan saja berarti bahwa produk yang berkualitas tinggi ini adalah produk yang bebas dari cacat. Tapi kata “Kualitas” disini lebih menekankan kepada pelayanan yang berkualitas. Sedangkan makna dari kualitas ini sendiri tidak dapat didefinisikan secara personal oleh pihak perusahaan, ataupun departemen pengendali mutu saja, tetapi itu semua perlu dinilai dan ditentukan secara maksimal oleh para pelanggan itu sendiri. Bagaimana tanggapan para pelanggan terhadap kualitas, nilai manfaat, dan ekspektasi mereka terhadap produk yang di konsumsinya, itulah yang menjadi sumber dasar atas nilai kualitas yang maksimal. Namun dalam praktisnya ekspektasi dari para pelanggan ini lebih bersifat individual, tergantung kepada latar belakang sosial ekonomis, dan karakteristik demografis, sehingga ini mengimplementasikan kepada kita bahwa kualitas bagi seorang pelanggan mungkin tidak lah sama bagi pelanggan yang lain. Dan ini merupakan

tantangan bagi metode TQM untuk dapat merangkul seluruh ekpektasi yang berbeda dari para pelanggan menjadi suatu kesatuan global yang dapat diterima, dan memberikan efek nilai kualitas yang tinggi bagi para penikmat produk atau konsumennya.

### 3) *Management*

Kata “Manajemen” disini mengartikan bahwa TQM sangat berorientasi kepada pendekatan manajemen (orang), bukan hanya kepada pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit. Dari kata “Manajemen” ini juga memperlihatkan kepada kita semua bahwa pengimplementasian TQM juga membutuhkan berbagai perubahan organisasional dan manajerial total dan fundamental untuk meningkatkan kinerjanya sesuai dengan perhitungan dan analisa yang telah dilakukan sebelumnya. Ini mencakup misi, visi, orientasi strategi, dan juga berbagai praktek-praktek manajemen vital lainnya.

Menurut Brocka dan Brocka seperti yang dikemukakan didalam bukunya, apabila penerapan manajemen mutu dalam suatu organisasi atau perusahaan berhasil, maka itu akan mendorong peningkatan profitabilitas organisasi atau perusahaan tersebut (1992 : 17).

## 2.2 **Manajemen Mutu dan Pendidikan**

Manajemen mutu adalah sebuah filosofi yang didorong oleh pencapaian yang konstan terhadap kepuasan pelanggan melalui perbaikan yang terus-menerus dari semua proses organisasi (Robbins, 2003). Di lingkungan sekolah dasar dan menengah, siswa dan orangtua murid harus mendapatkan kepuasan dari pelayanan pendidikan yang diberikan oleh sekolah. Layanan di sekolah harus diberikan dengan perspektif bahwa siswa membayar sekolah atas layanan pendidikan yang akan mereka berikan. Untuk alasan ini, manajemen mutu harus diimplementasikan dalam sistem sekolah. (Pineda, *Total Quality Management in Educational Institution: Influences on Customer Satisfaction*, 2013).

Konsep manajemen mutu di dunia pendidikan dapat dipahami dengan lebih baik dengan melihat dari Deming’s 14 Steps yang telah dikembangkan lebih lanjut oleh Winn dan Green dalam jurnalnya “*Applying Total Quality Management to The*

*Educational Process*” (1998). Data berikut ini merupakan saran yang diberikan oleh Winn dan Green yang akan membantu penerapan 14 point Deming.

1) *Create constancy of purpose.*

Membuat sebuah pernyataan misi sebagai tujuan yang akan di capai oleh universitas. Sebagai contoh misi di universitas adalah “untuk mengembangkan keterampilan, sikap dan motivasi para siswa sehingga mereka akan menjadi warga negara yang bertanggung jawab, dan mampu memberikan kontribusi yang positif kepada masyarakat”. Mengembangkan pernyataan misi bukanlah sebuah tugas yang sepele, melainkan memerlukan pemahaman yang nyata mengapa organisasi ini dibentuk. Pernyataan misi juga sifatnya hierarkis, misi departemen tergantung pada misi perguruan tinggi, yang tergantung pada misi universitas, dan sebagainya. Setelah pernyataan misi ini dikembangkan, semua orang (bukan hanya fakultas dan administrasi, tapi semua orang yang dipekerjakan oleh universitas) harus tahu bagaimana mereka dapat berkontribusi untuk misi tersebut. Untuk menilainya disarankan dengan menggunakan prinsip *add value* terhadap proses. Jika proses tidak mendapatkan penambahan nilai yang berkontribusi terhadap misi, maka proses itu harus dihilangkan.

2) *Adopt a new philosophy.*

Bekerja keras untuk menghasilkan kualitas baik dalam instruksi di kelas, layanan toko buku, kebijakan kampus, kebersihan toilet, dan hal lain dalam pendidikan. Untuk mencapai kualitas ini, suasana kerjasama yang bertentangan dengan kompetisi harus ditanamkan. Hal ini terutama berlaku di dalam kelas, manajemen harus memastikan bahwa proses perbaikan ini harus dapat menggalang kerjasama antara mahasiswa dengan mahasiswa yang lain, ataupun fakultas dengan mahasiswa. Buang jauh kebiasaan yang menganggap mahasiswa adalah lawan kita. Alih-alih mengajukan pertanyaan seperti “apa yang kita fakultas dan staf bisa lakukan, untuk dapat membuat pengalaman belajar di kelas ini lebih baik?” atau “apa yang bisa kita guru dan siswa, lakukan untuk memastikan bahwa setiap siswa memiliki kesempatan terbaik untuk dapat mempelajari materi ini?” ini adalah pendekatan yang sama

sekali berbeda dari kebanyakan pengalaman yang kita alami di universitas sebagai mahasiswa.

3) *Cease dependence on mass inspection.*

Fokus kepada proses pembuatan produk atau jasa pelayanan, jangan bergantung pada audit, tes atau inspeksi untuk membangun kualitas. Inspeksi hanya akan menjaga produk berkualitas buruk masuk ke dalam pasar, tetapi tidak mencegah keluarnya biaya yang terjadi dari tiap produk buruk yang telah di produksi. Analogi di dunia pendidikan adalah mahasiswa yang gagal adalah hasil produk jasa layanan yang gagal yang harus di tempa kembali (mengambil kursus lagi atau mendapatkan pelatihan tambahan) atau dibuang. Kita perlu mengembangkan sebuah proses dimana lebih sedikit dilakukannya tes yang menguji hasil akhir, tetapi lebih terfokus pada melihat kemajuan proses belajar dari mahasiswa atas suatu metode belajar mengajar tertentu. Sebagai contoh kita bisa tanyakan pada diri kita sendiri mengapa kita memberikan sebuah tes tertentu kepada mahasiswa. Jika jawabannya adalah untuk mengevaluasi mahasiswa, maka kembali tanyakan pada diri kita, apakah kita memang membutuhkan informasi ekstra dari evaluasi ini. Ada bukti bahwa sebenarnya kita sering melakukan tes untuk mendapatkan hasil evaluasi mahasiswa yang lebih banyak dari cukup. Dapatkah kita merubah proses atas inspeksi yang tidak perlu atau setidaknya untuk mengurangi kebutuhan dari inspeksi itu sendiri. Pengendalian proses berdasarkan ilmu statistik dapat menjadi alat penting dalam mengembangkan sebuah proses yang tidak memerlukan banyak inspeksi di dunia pendidikan.

4) *End the practice of conducting business on cost alone.*

Penawaran biaya yang terendah tidak selalu berarti mengakibatkan siklus biaya yang lebih baik. Dalam semua proses kita harus fokus pada biaya dan manfaat jangka panjangnya. Keputusan untuk memberikan kontrak pencetakan kepada vendor kampus mungkin memiliki biaya yang lebih murah pada awalnya, tapi rendahnya kualitas yang bisa saja dihasilkan akan membuat total seluruh biaya tersebut sebenarnya jauh lebih mahal. Profesor dari universitas sering kali mengeluh atas buruknya kinerja dari sekolah menengah untuk mempersiapkan murid-muridnya untuk masuk dalam dunia perkuliahan. Namun seandainya

saja sebagian kecil dari sumber daya universitas diberikan untuk membantu peningkatan sekolah SMA dan SMP maka biaya jangka panjang untuk memasok orang-orang terdidik bagi masyarakat yang merupakan kewajiban universitas akan jauh lebih berkurang.

5) *Constantly improve processes.*

Apakah pelanggan kita (mahasiswa dan pengusaha) lebih puas dari semester lalu? Apakah para anggota fakultas bahagia? Apakah pemasok universitas bahagia? Jika jawaban atas pertanyaan ini tidak, cari tahu mengapa dan perbaiki situasinya segera. Jika jawabannya adalah ya, cari tahu bagian pada proses mana yang membuatnya seperti itu. Dalam kasus apapun analisa prosesnya untuk menentukan perubahan apa yang dapat dilakukan untuk membuatnya lebih baik. Tambahkan juga perbaikan yang harus dilakukan setiap semesternya. Untuk membantu memutuskan mana hal-hal yang harus di tingkatkan, gunakan metode *course grades*, kritik dari mahasiswa, survei dari para pegawai fakultas, masukan dari kotak saran, dan lainnya. Pertanyaan yang dirancang dengan baik akan memberikan hasil yang luar biasa, tapi berbicara langsung kepada pelanggan dan mencari tahu sumber permasalahan tetap jauh lebih baik. Ada manfaat tambahan pada saat kita berbicara langsung dengan mahasiswa kita, itu akan membuatnya menghargai upaya kita dan juga menghilangkan perasaan pertentangan antara dosen dan mahasiswa.

6) *Institute Training.*

Setiap orang perlu tau pekerjaan mereka. Para pekerja di fakultas tentunya sudah terdidik dalam disiplin ilmu mereka, tapi mungkin tidak dalam seni mengajar. Program pelatihan dari fakultas akan membantu dosen mengetahui pekerjaan mereka. Uang yang dikeluarkan untuk pelatihan memiliki pengembalian jangka panjang. Selain itu perlu juga diajarkan manajemen mutu kepada seluruh pihak, baik itu fakultas, staf, dan terutama siswa. Semakin banyak orang yang tahu tentang prinsip-prinsip manajemen mutu ini, maka akan semakin mudah bagi setiap orang untuk masuk ke dalam gagasannya.

7) *Institute leadership.*

Tekankan prinsip kepemimpinan (*leadership*) bukan manajemen. Semua orang di universitas memiliki peran kepemimpinan atas beberapa hal. Setiap orang

yang berperan dalam pengawasan (termasuk fakultas) harus mencoba untuk menjadi pelatih dan guru, bukan menjadi hakim dan pemeriksa. Seperti yang dikatakan oleh Senge, pemimpin harus menjadi seorang pencipta lingkungan yang mendukung manajemen mutu. Para pemimpin yang efektif akan mencari hambatan komunikasi dan produktivitas, dan menghapusnya. Contoh sebuah kelas yang memiliki pencahayaan yang buruk akan memiliki dampak yang signifikan terhadap prestasi mahasiswa. Seorang dosen yang merupakan pemimpin yang efektif akan memastikan bahwa masalah pencahayaan ini teratasi.

8) *Drive out fear.*

Dalam pengaturan akademik, rasa takut sering kali menjadi faktor besar dalam kinerja mahasiswa dan fakultas. Untuk mahasiswa, segala langkah yang dapat diambil untuk mengurangi rasa takut dari mengikuti tes akan memberikan sebuah langkah besar bagi kinerja dan perilaku mahasiswa. Diijinkannya untuk mengambil tes perbaikan, ketika mendapatkan hasil tes yang buruk akan mengurangi ketakutan dari mahasiswa. Dosen harus menyeimbangkan peran mereka sebagai pendidik dibandingkan sebagai pengevaluasi. Ketika ditanya kebanyakan dari profesor akan dengan mudah menjawab bahwa tugas mereka adalah mendidik murid-murid mereka, namun jumlah waktu yang mereka gunakan untuk melakukan evaluasi cenderung bertentangan dengan pandangan ini. Di fakultas rasa takut juga memainkan peranan penting bagi para staf. Jika mereka harus membayar harga yang tinggi untuk sebuah kegagalan, maka beberapa orang tidak akan bersedia untuk mengambil risiko bereksperimen dengan inovasi baru yang menjanjikan, sehingga proses perbaikan menjadi tidak ada dalam sistem. Jika seorang dosen ingin mencoba teknik pengajaran yang inovatif, upayanya harus diberikan penghargaan, walau itu adalah kegagalan. Sesuatu yang bernilai akan datang dari sebuah percobaan. Peneliti harus memiliki kesempatan untuk mencoba, tanpa diiringi rasa takut akan kegagalan yang akan berakibat langsung pada penurunan pangkat atau kurangnya kesempatan promosi. Ketakutan adalah emosi yang cukup kuat dan dapat memiliki efek yang sangat negatif pada kinerja organisasi.



9) *Break down barriers.*

Membudidayakan kerjasama bukan kompetisi. Membudidayakan pembentukan tim lintas fungsi untuk mencari sumber permasalahan dan mencari proses perbaikan. Sebuah tim lintas fungsi yang terdiri dari dosen, karyawan, dan mahasiswa (mungkin lebih dari satu departemen) akan memiliki perspektif yang lebih luas dalam menangani masalah. Ketika menangani masalah dalam proses pendaftaran, cari sumber permasalahan tersebut dengan membuat sebuah tim yang terdiri dari fakultas, penasihat, mahasiswa, bagian registrasi, layanan komputer, dan bagian lain yang terkait. Sebuah solusi yang dibuat oleh hanya satu bagian organisasi biasanya akan memiliki dampak negatif kepada beberapa bagian organisasi yang lain, sedangkan dengan membawa semua orang di dalam proses pengambilan keputusan biasanya akan menghasilkan solusi yang lebih baik dan mudah untuk diterima oleh satu sama lain dalam tujuan perbaikan secara terus menerus.

10) *Avoid obsession with goals and slogans.*

Hanya memberitahu seseorang untuk berbuat sesuatu yang baik tidak ada artinya apabila tidak ada sarana untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen harus meningkatkan proses dari sistem nya sehingga tujuan dapat tercapai. Menyatakan bahwa 80% adalah skor minimal yang dapat diterima pada ujian, tidak akan dengan sendirinya membuat mahasiswa mampu untuk mencapai tujuan tersebut. Menyatakan tujuan itu, dan kemudian berikan sebuah instruksi yang baik, mengatur tim studi, memberikan bantuan tambahan jika diperlukan, dan sarana lainnya akan memberikan mahasiswa kesempatan yang lebih baik untuk sukses.

11) *Eliminate numerical quotas.*

Hal ini sering dikatakan bahwa adanya sebuah kuota angka adalah bukti kurangnya pengawasan. Pada proses perakitan di pabrik prinsip ini lebih mudah terlihat, sedangkan di dalam dunia pendidikan hal ini agak sulit untuk terlihat. Jika ada kuota yang ditetapkan untuk jumlah jurnal penelitian pertahun, atau jumlah mahasiswa yang terdaftar di jurusan, kualitas akan menurun. Kita harus mengingat bahwa yang terpenting adalah kualitas. Ketika proses telah dirancang sehingga kualitas terjamin maka kuantitas tentunya akan mengikuti.

12) *Remove barrier to pride of workmanship.*

Kebanggaan adalah motivator yang kuat. Di dalam dunia akademik, kebanggaan juga dapat mengalir dari prestasi pribadi dan kelompok, dan ada juga kebanggaan karena berada, belajar, atau bekerja di institusi tersebut. Seringkali kebanggaan dari institusi berasal dari keberhasilannya menerapkan sebuah program, ataupun bisa jadi kebanggaan yang berasal dari keikutsertaannya atas pengembangan program tersebut. Apabila mahasiswa dilibatkan dalam beberapa proses pengambilan keputusan, mereka akan mengembangkan kebanggaan dan rasa kepemilikan yang kuat dan akan memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap mereka. Sebuah langkah sederhana seperti berbicara dengan perwakilan mahasiswa tentang keprihatinan mereka dapat mengubah hubungan fakultas - mahasiswa yang antagonis menjadi bekerjasama. Menggunakan elemen dari belajar bekerjasama ini juga memberikan kebaikan lain bagi mahasiswa, dengan membahas bersama peranan dari beberapa metode pengajaran, fakultas dan dosen akan mendapatkan solusi atas metode pembelajaran terbaik yang dapat membantu dan memberikan kepuasan yang maksimal terhadap mahasiswanya. Seorang sekretaris yang diperbolehkan untuk memilih bagaimana pekerjaan yang harus dilakukan dan memiliki suara di beberapa keputusan administrasi yang mempengaruhi pekerjaan sekretaris akan menjadi pekerja yang lebih produktif dan bahagia. Hambatan antara departemen dan perguruan tinggi harus dibongkar, masing-masing profesor dapat belajar banyak dengan mempelajari pengoperasian departemen lain.

13) *Organization-wide involvement.*

Semua orang yang ada di dalam lembaga harus ikut serta dalam proses pendidikan dan menyadari juga peduli terhadap kebutuhan pelanggan mereka dengan tanggap. Teknisi lab yang ikut dalam program yang mereka dukung tentunya akan memiliki gagasan yang lebih baik tentang bagaimana pekerjaan mereka akan memberikan kontribusi untuk misi. Sekretaris yang belajar tentang teknik-teknik dan teknologi baru yang dapat digunakan di kantor jauh lebih mungkin untuk menyarankan perbaikan-perbaikan pada proses dimana mereka bekerja. Profesor harus melakukan evaluasi atas program studi di departemen

lain, khususnya program studi yang merupakan prasyarat bagi program mereka sendiri. Anggota fakultas yang belajar tentang TQM jauh lebih mungkin untuk mendukung konsep ini dan menyarankan cara-cara baru untuk menerapkan manajemen mutu dalam pekerjaan mereka. Seseorang tidak dapat memprediksi pengetahuan apa yang akan didapat dalam proses manajemen mutu ini, tapi tentunya temuan itu akan mengarah kepada perbaikan proses yang signifikan.

14) *Define management's responsibilities to make it happen.*

Manajemen dari setiap tingkat harus mengambil bagian dan menunjukkan kebanggaan dalam mengadopsi filosofi TQM, dan itu terutama juga harus muncul dari manajemen tingkat atas. Arti dari masing-masing poin yang ada dalam Deming 14 steps yang terkait dengan misi harus jelas bagi semua yang terlibat. Ini bukanlah proses yang sepele, banyak waktu dan tenaga yang dihabiskan dalam menganalisa berbagai proses dan mendiskusikannya bersama bagaimana ke 14 point tersebut berhubungan dengan proses-proses tersebut. Namun waktu yang dihabiskan untuk itu tidaklah percuma, semua metode itu merupakan fondasi dasar untuk pembentukan implementasi TQM di sebuah institusi, yang akan memberikan manfaat yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan, dan juga akan meningkatkan kemampuan perusahaan.

Konsep manajemen mutu dapat lebih mudah dipahami dengan melihat 4 pilar ajaran fundamental dari TQM (Bonstingl, 2001, dalam jurnal Pineda, 2013). Pilar pertama "*the organization must focus, first and foremost, on the suppliers and the customers*". Dalam organisasi manajemen mutu, sangat penting bagi kita untuk mengerti pelanggan dan pemasok kita. Di dalam kelas, tim dari guru dan murid adalah setara dengan pekerja yang berada di garis depan dalam dunia industri. Produk dari berhasilnya kerja sama di antara mereka adalah pengembangan kemampuan, minat, dan karakter siswa. Di satu sisi, siswa adalah pelanggan dari guru, sebagai penerima layanan pendidikan yang disediakan untuk pertumbuhan dan kemajuan siswa.

Dilihat dengan cara ini, guru dan sekolah adalah pemasok alat belajar yang efektif, lingkungan, dan sistem untuk siswa yang merupakan pelanggan dari sekolah. Sekolah bertanggung jawab untuk menyediakan kesejahteraan pendidikan jangka panjang siswa dengan mengajarkan mereka bagaimana untuk belajar dan

berkomunikasi dengan cara yang berkualitas tinggi, bagaimana menilai kualitas dalam pekerjaan mereka sendiri dan orang lain, dan bagaimana berinvestasi dalam proses pembelajaran yang akan memaksimalkan peluang untuk pertumbuhan setiap aspek kehidupan mereka sehari-hari.

Pilar kedua *“everyone in the organization must be dedicated to continuous improvement, personally and collectively”*. Senge (2000), dalam jurnal Pineda (2013) telah menyarankan bahwa agar organisasi mampu bertahan dan makmur di dalam kompetisi, diperlukan organisasi yang berdedikasi pada pembelajaran, di mana orang-orang, proses dan sistem berkomitmen untuk perbaikan secara terus menerus baik itu secara pribadi ataupun kolektif. Untuk mencapai hal tersebut tentunya dibutuhkan waktu dan uang, untuk melakukan pelatihan, peningkatan kualitas, penelitian, dan komunikasi yang baik dengan *stakeholders* sekolah, seperti, siswa, orangtua, dan perusahaan perekrut pekerja. Sekolah juga harus memikirkan kembali praktek-praktek yang berfokus secara sempit pada keterbatasan siswa, dan mulai melihat jangkauan kekuatan bawaan siswa mereka yang sebenarnya. Howard Gardner (2001), dalam jurnal Pineda (2013) mendorong pendidik untuk mengakui keberadaan dari kecerdasan yang lain dan potensi dalam setiap siswa, dan kemudian membantu siswa mengembangkan kecerdasan mereka yang lebih lengkap dari hari ke hari.

Pilar ketiga *“the organization must be viewed as a system and the work people do within the system must be seen as ongoing processes”*. Deming (Walton, 2002, dalam jurnal Pineda, 2013) menunjukkan bahwa lebih dari 85 persen kesalahan-kesalahan yang terjadi di dalam perusahaan sebenarnya berasal dari bagaimana sistem dan proses sebuah organisasi di rancang. Guru dan siswa bukanlah yang seharusnya disalahkan atas kegagalan dari pola sistem yang tampaknya menyimpang dari harapan, persepsi, alokasi sumber daya, struktur kewenangan, nilai-nilai, dan budaya sekolah tradisional pada umumnya. Pada filosofi manajemen mutu, perhatian diarahkan pada sistem yang saat ini sedang dalam proses. Dalam paradigma baru pendidikan, perbaikan yang berkesinambungan dari proses pembelajaran akan menggantikan proses cara mengajar dan penilaian guru terhadap murid. Kualitas dari proses belajar mengajar yang baik akan tercermin dalam hasil belajar para murid (Bonstingl, 2000, dalam jurnal Pineda 2013).

Pilar keempat “*the success of Total Quality Management is the responsibility of top management*”. Tanpa adanya usaha yang terpadu, dan terlihat dari para manajemen puncak atas dedikasinya yang konstan untuk membuat prinsip dan praktek dari manajemen mutu menjadi bagian dari budaya yang terdalam atas organisasi, maka usaha untuk mencapai kualitas akan dipastikan gagal. Manajemen puncak dari sekolah harus fokus terhadap keinginannya untuk membuat siswa atau para pelanggan mendapatkan potensi terbaik mereka, melalui proses perbaikan terus-menerus yang didapatkan dari kerja sama antara guru dan murid. Pemimpin pendidikan yang menciptakan lingkungan sekolah manajemen mutu tahu bahwa meningkatkan nilai tes dan simbol penilaian kurang penting dibandingkan kemajuan yang melekat dalam proses belajar siswa, guru, administrator, dan semua pemangku kepentingan sekolah (Bonstingl, 2000, dalam jurnal Pineda 2013).

### 2.3 Budaya Organisasi

Hofstede (2001) mendefinisikan budaya sebagai pemrograman kolektif pikiran yang membedakan satu kelompok dari lainnya, sedangkan Kempner (1996) mendefinisikan budaya sebagai jumlah total dari keyakinan, pengetahuan, sikap, pikiran dan adat istiadat dimana orang-orang terkena dampaknya selama pengkondisian sosial mereka.

Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang ada di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, tidak melihat apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak, sehingga perlu dibedakan antara konsep budaya organisasi dengan konsep kepuasan kerja (Robbins, 2008).

Dengan memfokuskan kepada konsep budaya organisasi maka itu berarti organisasi dipandang sebagai instrument sosial yang menghasilkan produk atau jasa yang menghasilkan produk sampingan berupa *cultural artefacts* seperti ritual, legenda, maupun upacara seremonial. Oleh karena itu seperti sebuah masyarakat, organisasi juga memiliki budaya – *Organization Has Culture* dan merupakan hasil kebudayaan – *Organization Is A Culture* (Smircich, 1983). Artinya, bagi sebuah organisasi, budaya tidak lagi dianggap semata-mata sebagai variabel eksternal yang *uncontrollable*, tetapi akhirnya dianggap sebagai variabel internal organisasi yang *manageable*, dan menjadi

bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari organisasi (Reichers and Schneider, 1990).

Seperti yang diungkapkan oleh Denison & Mishra (1995) di dalam Jurnal Elu, Purwana, dan Margono (2003) budaya pembelajaran organisasi dapat ditelusuri pada empat dimensi yaitu:

1) Dimensi *Keterlibatan (Involvement)*

Gagasan pokok dari hipotesis keterlibatan adalah budaya organisasi yang efektif menekankan prinsip-prinsip keterlibatan (*involvement*), partisipasi, dan keterpaduan dari kepentingan-kepentingan individu dengan kepentingan-kepentingan organisasi. Dengan begitu akan tercipta rasa kepemilikan dan tanggung jawab, sehingga komitmen terhadap organisasi akan meningkat. Untuk itu dibutuhkan lebih sedikit sistem pengendalian (*eksplisit*) yang ketat, atau terjadi peningkatan kapasitas bertindak secara otonom.

2) Dimensi Konsistensi (*Consistency*)

Pandangan konsistensi menekankan budaya yang kuat dari organisasi. Disini ditekankan adanya sistem-sistem pengendalian *implisit*, didasarkan pada nilai-nilai yang diinternalisasi, dari pada sistem-sistem pengendalian eksternal yang mendasarkan diri pada pedoman-pedoman (*rules*) dan aturan-aturan (*regulations*). Dengan kata lain, budaya yang kuat menekankan sistem keyakinan, nilai-nilai, dan simbol yang dipahami secara luas oleh anggota-anggota organisasi, atau rumusan kolektif (*collective definition*) mengenai perilaku, sistem, dan makna (*meanings*) secara terpadu yang menuntut kepatuhan individual (*individual conformity*) ketimbang partisipasi sukarela.

3) Dimensi Adaptasi (*Adaptability*)

Konsepsi ini menekankan sistem-sistem nilai dan keyakinan yang mendukung kapasitas organisasi dalam menerima, menginterpretasikan, menterjemahkan signal-signal dari lingkungan ke dalam perubahan-perubahan kognitif, perilaku dan struktur internal sehingga meningkatkan kesempatan perusahaan untuk bertahan hidup, bertumbuh dan berkembang. Maka terdapat 3 aspek disini, yaitu pertama kemampuan untuk memahami dan menanggapi lingkungan eksternal, kedua kemampuan untuk menanggapi para pelanggan internal, dan ketiga

kapasitas untuk merestrukturisasi dan melakukan *reinstitutionalisasi* sejumlah perangkat perilaku dan proses yang memungkinkan adaptasi organisasi.

#### 4) Dimensi Misi (*Mission*)

Pandangan ini menekankan pentingnya misi dan *sense of mission*, atau suatu pemahaman yang sama dari anggota organisasi mengenai fungsi dan tujuan organisasi. Manfaat dari misi adalah, pertama memberikan tujuan dan alasan-alasan ekonomis mengenai pentingnya kegiatan-kegiatan organisasi, sehingga perilaku organisasi memperoleh basis intrinsik atau basis spiritual. Kedua manfaat misi adalah memberikan kepastian dan pengendalian (*clarity and direction*), atau menentukan jenis-jenis tindakan yang cocok bagi organisasi dan anggota- anggotanya. Denison mengatakan bahwa *sense of mission* ini, antara lain membutuhkan penerapan *future perfect thinking*, sehingga anggota organisasi berupaya memperbaiki keadaan masa kini menyongsong masa depan yang diimpikan.

## 2.4 Budaya Organisasi dan Manajemen Mutu

Peneliti seperti Bate (1995), O'Reilly (1989), dan Wilkin and Ouchie (1983) menyatakan bahwa “Budaya merupakan sebuah perangkat lunak organisasi yang harus kompatibel dengan perangkat kerasnya, yaitu manajemen strategi”.

Denison (1990) dan Kotter and Heskett (2011), perusahaan yang berhasil bukanlah sekedar perusahaan yang mempunyai budaya yang kuat saja, tetapi budaya yang kuat tersebut harus cocok dengan lingkungannya. Budaya kuat akan menjadi sumber kehancuran apabila budaya yang berkembang itu, merupakan sebuah budaya yang bersifat negatif, misalnya budaya korupsi, budaya malas, ataupun, budaya mudah berpuas diri.

Penelitian lain dari Cameron dan Quinn (1999), Dellana dan Houser (1999), memperlihatkan bahwa budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja dari manajemen mutu. Kekale and kekale (1995), Al-Khalifa dan Aspinwall (2001), dan Dellana dan Houser (1999) memperlihatkan bahwa kegagalan dari implementasi TQM adalah disebabkan oleh karena adanya ketidakcocokan antara tujuan organisasi dengan budaya yang ada di dalamnya. Maka sesuai dengan kata-kata yang ditulis oleh Cheng dan Liu (2007).

*“Since organizational culture can be regarded as the shared values or beliefs among the people in an organization, organizational culture will affect people’s belief in the implementation of TQM. In order to implement successful TQM, organization members should have a clear understanding and agreed approach in achieving the quality goals”.*

Hal ini di dukung pula oleh Cameron dan Quinn (1999)

*“many companies failed in implementing TQM because they did not acknowledge that the implementation procedures might constitute a fundamental change from the direction, values and culture of their companies. Hence, an appreciation of the need for culture (change) to match the TQM approach is fundamental to successful TQM implementation”.*

## **2.5 Ukuran Kinerja**

Sistem ukuran kinerja adalah pengumpulan data-data yang dilakukan untuk dapat mensupport dan membantu pengkoordinasian dari sebuah proses pembuatan keputusan dan langkah- langkah tindakan yang perlu dilakukan didalam sebuah organisasi. Menurut Neely A (2003),

*“Performance Measurement can be defined as the process of quantifying the efficiency and effectiveness of action”.* Definisi yang diungkapkan oleh Sinclair and Zairi (1995), *“Performance Measurement Systems are means of gathering data to support and co- ordinate the process of making decisions and taking action throughout the organization”.*

Beberapa definisi lain tentang ukuran kinerja sesuai dengan apa yang telah dipromosikan oleh beberapa literatur dan beberapa praktisi di perusahaan besar mengacu kepada pemakaian dari *multi-dimensional set of performance measurement*. Ukuran kinerja adalah sekumpulan alat ukur baik keuangan maupun performa non-keuangan, yang didalam nya termasuk pengukuran kinerja secara internal dan eksternal dan sering mencakup langkah-langkah yang mengukur apa saja yang telah dicapai serta langkah-langkah yang digunakan untuk membantu memprediksi masa depan.

Pemilihan ukuran kinerja yang digunakan tergantung pada beberapa hal seperti tujuan organisasi, seberapa jelas metode perhitungan yang digunakan untuk



membandingkan, dan pemilihan ini juga harus dipilih oleh orang-orang yang terlibat langsung di dalam organisasi bersangkutan.

*“The selection of performance measures depends on organization’s objectives, a clear calculation method to compare, and these should be selected through people who are involved in the organization”* (Neely, 1999).

Beberapa literatur dari akuntansi manajemen telah memeriksa beberapa hasil penelitian yang memperlihatkan hubungan antara *financial measurement* dan *non-financial measurement*. Penelitian dari Ittner and Larcker (1998), Hughes (2000) mendukung gagasan bahwa *non-financial measurement* dapat menjadi sebuah indikator untuk mengukur kinerja keuangan saat ini ataupun masa depan.

Peneliti Chenhall (1997) memperlihatkan bahwa ukuran kinerja *non-financial* pun memiliki manfaat yang lebih besar pada perusahaan yang menggunakan strategi manajemen mutu ataupun *just in time*.

*“... using more non-financial performance measures is associated with the adoption of manufacturing practices like total quality management and just in time manufacturing”* (Chenhall, 1997).

Tujuan utama dari keberadaan ukuran kinerja di dalam sebuah perusahaan bukanlah sepenuhnya merupakan alat yang hanya dapat digunakan untuk tujuan memonitor kinerja dari manajer di tiap-tiap departemen saja, ataupun hanya untuk melihat seberapa jauh kemajuan dari perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuannya, tetapi ukuran kinerja juga sebenarnya memiliki kemampuan lain yaitu untuk dapat menjadi sebuah alat yang bisa mendukung manager itu sendiri agar dapat melakukan pemetaan dan pengawasan yang tepat terhadap posisi strategis yang telah dimiliki perusahaan saat ini, dan kemudian mengambil langkah- langkah strategis yang sesuai dengan keadaan tersebut, sehingga pada akhirnya perusahaan akan mendapatkan keunggulan posisi strategis di pasar persaingan yang ketat.

Pernyataan tadi di dukung oleh beberapa peneliti seperti Lynch dan Cross (1995), mereka pun berpikir bahwa ukuran kinerja memang memiliki kemampuan seperti itu, namun di dalam melakukan prosesnya di butuhkan pula sebuah indikator ukuran kinerja yang baik, yang dapat cocok dengan arus aktivitas yang sebenarnya terjadi ataupun hubungan sebab akibat yang ada, dan juga kerjasama tim yang terbentuk, sehingga akan

terlihat dengan jelas apabila ada kesalahan ataupun kegiatan produksi yang sebenarnya tidak memberikan nilai tambah.

Pengukuran ini bisa terfokus kepada produk, proses, ataupun orang (pegawai dan pelanggan). Manajer dapat menggunakan pengukuran ini untuk melacak kinerja mereka sendiri dalam mencapai sebuah target yang telah direncanakan. Pengukuran ini juga dapat membantu manajer dari semua tingkat agar dapat turut serta masuk untuk mencapai target perusahaan dan juga mengambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan seandainya ada langkah kerja dari yang telah mereka lakukan hingga saat ini yang dirasakan kurang efektif ataupun efisien apabila melihat hasil perhitungannya.

**2.6 Ukuran Kinerja dan Manajemen Mutu**

Penelitian yang dilakukan oleh Schalkwyk. (1998) memperlihatkan perbedaan yang signifikan antara ukuran kinerja tradisional dan ukuran kinerja modern yang memang difokuskan dibuat untuk digunakan di dalam pengimplementasian metode TQM di dalam perusahaan.

**Tabel 1  
Traditional versus TQM Performance  
Measurement System**

<b>Table 1 Traditional versus TQM performance measurement systems</b>	
<b>Traditional measurement systems</b>	<b>TQM measurement systems</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financially driven (past focus)</li> <li>• Limited flexibility: one system serves both internal and external needs</li> <li>• Not linked to operative strategy</li> <li>• Focus on shareholders</li> <li>• Goal is to decrease costs</li> <li>• Vertical, top-down reporting</li> <li>• Cost, output, quality viewed in isolation (quality often completely ignored)</li> <li>• Focus on individual punishment and incentives: individual learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer-driven (future focus)</li> <li>• Dedicated to responsiveness and flexibility</li> <li>• Linked to TQM strategies</li> <li>• Focus on total customer satisfaction</li> <li>• Goal is improved performance</li> <li>• Horizontal, empowering reporting</li> <li>• Quality, delivery, time and cost evaluated simultaneously</li> <li>• Focus on group incentives and organizational learning</li> </ul>

Pada data keuangan dan akuntansi biasanya tidak memiliki keterkaitan di antara data yang diperlukan dalam pengimplementasian metode TQM. Kita bisa mengingat bahwa data ini tidak didapat dari para “pelanggan” dan tidak terfokus pada data “apa yang sebenarnya pelanggan butuhkan” (Johnson and Kaplan, 1991). Data ini benar-benar tidak dapat mengadaptasi data berkenan pelanggan yang menjadi target pasar perusahaan, dan juga bagaimana posisi perusahaan sendiri di mata pelanggan tersebut. Sedangkan bertolak belakang dengan metode TQM itu sendiri yang sangat

membutuhkan data seperti itu untuk dapat meningkatkan pengendalian *quality cost* sehingga dapat meningkatkan kepuasan dari pelanggan (*customer satisfaction*), penggunaan ukuran kinerja keuangan dan akuntansi menjadi tidak begitu efektif lagi untuk di gunakan.

Maka dibutuhkan penggunaan ukuran kinerja yang memang dirancang bagi implementasi manajemen mutu di dalam perusahaan, sehingga dapat berhasil menerapkan filosofi ini. Schalkwyk (1998) mempelajari ada 10 prinsip penggunaan ukuran kinerja yang mendasari keberhasilan dari perusahaan-perusahaan yang menerapkan manajemen mutu. Berikut pemaparan atas prinsip-prinsip tersebut:

#### ***Prinsip 1***

“Ukuran kinerja yang baik seharusnya dapat memperlihatkan perhitungan yang tepat guna atas progres perkembangan aktivitas perusahaan yang dilakukan saat ini, yang memiliki signifikansi dengan kualitas strategi yang diharapkan dapat tercapai oleh sebuah perusahaan”.

#### ***Prinsip 2***

“Idealnya hasil analisa dari sebuah perhitungan ukuran kinerja yang ada dari tiap aktivitas perusahaan seharusnya dapat tersedia dan dapat dikonsumsi secara bebas dan transparan bagi seluruh pihak dan tingkatan yang ada di dalam sebuah organisasi, sehingga pada akhirnya informasi tersebut dapat menstimulasi perbaikan atau perkembangan secara terus menerus dari tiap karyawan yang ada di dalam perusahaan tersebut”.

#### ***Prinsip 3***

“Performance *information* yang dibuat haruslah relevan, mudah digunakan, dapat diandalkan dan juga secara berkelanjutan dibuat dalam setiap periode produksi”.

#### ***Prinsip 4***

“Ukuran kinerja yang baik harus memiliki fokus yang kuat pada *performance information* yang secara akurat mengukur kepuasan pelanggan dan tanggap terhadap kebutuhan pelanggan”.

#### ***Prinsip 5***

“Ukuran kinerja yang baik harus dapat mendorong dan memungkinkan para pekerja untuk dapat meningkatkan pengendalian dan meningkatkan **proses** dari aktivitas produksi mereka”.

**Prinsip 6**

“Tiap-tiap departemen yang ada didalam perusahaan ataupun fungsi-fungsi yang secara langsung bertanggung jawab untuk memproduksi *performance information* harus secara total berkomitmen terhadap tanggung jawab mereka untuk dapat menyediakan jasa ini, dan memiliki tujuan utama yaitu untuk meningkatkan kinerja semua pekerja di dalam perusahaan”.

**Prinsip 7**

“Sistem ukuran kinerja yang baik harus dapat memperlihatkan manfaatnya di dalam mendukung perbaikan *financial indikator* dan juga secara aktif mempromosikan manfaat dari penggunaan *non-financial indikator*”.

**Prinsip 8**

“Ukuran kinerja tidak boleh digunakan sebagai alat atau senjata untuk menghukum atau menyalahkan, kesalahan-kesalahan yang ditemukan merupakan indikator untuk mempelajari langkah-langkah perbaikan”.

**Prinsip 9**

“Untuk dapat memastikan kesesuaian dari standar internal atas ukuran kinerja yang dibuat dan menekankan metode TQM berupa perbaikan secara terus-menerus perlu dilakukan sebuah perbandingan *benchmarking* secara berkala”.

**Prinsip 10**

“Penggunaan yang lebih luas dari ukuran kinerja tidak lah hanya berdasarkan data yang sifatnya objektif tapi ini juga harus dibuat dari data yang subjektif”.

**3. METODE DAN PROSEDUR PENELITIAN****3.1 Desain Penelitian**

Bentuk penelitian yang di gunakan oleh peneliti adalah penelitian yang bersifat deskriptif verifikasi. Tujuan yang hendak dicapai adalah untuk menguji jawaban masalah dari fenomena berupa hipotesis, yang di dasarkan atas dasar teori tertentu dan diperbandingkan dengan apa yang terjadi di lapangan kerja. Sehubungan dengan itu, metode penelitian yang dipergunakan adalah metode survey. Metode survey digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan) tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan mengedarkan kuesioner, tes, wawancara, terstruktur dan sebagainya (Sugiyono, 2011:6)

Waktu dari data yang diteliti bersifat *cross sectional (also known as longitudinal or panel data)*, artinya penelitian yang dilakukan kepada beberapa perusahaan jasa pendidikan tinggi yang menjadi sampel dari penelitian dilakukan dalam kurun waktu atau periode waktu tertentu yang relatif sama, sehingga pada akhirnya dapat dilakukan perbandingan yang signifikan. Perwakilan dari subjek-subjek penelitian yang dianggap relevan dan representatif oleh peneliti akan diberikan sebuah kuesioner dan dianggap sebagai responden penelitian. Pengiriman dari kuesioner ini tentunya dimaksudkan untuk dapat memperoleh data maupun informasi yang krusial dan faktual untuk dapat dikaji lebih lanjut secara ilmiah dan logis sehubungan dengan variabel-variabel yang sedang diteliti.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2011) “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”, maka subjek penelitian yang dipilih oleh peneliti untuk dipelajari adalah lembaga jasa pendidikan tinggi di kota Bandung yang terakreditasi A dan B. Rincian data perguruan tinggi diunduh dari website Ban-PT Kemdiknas (Dikti, 2014). Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive* sampling, yaitu pemilihan sampling dengan tujuan tertentu.

Jumlah perguruan tinggi yang terdaftar sebagai subjek penelitian di dasarkan atas rumus Slovin (Sevilla et. al, 2007), adalah sebanyak 38 perguruan tinggi:

$$n = 62 / (1 + 0,1^2) = 38,27 = 38$$

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara menyerahkan kuesioner yang telah dirancang untuk dapat memperoleh jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan terkait seputar operasionalisasi variabel yang menjadi bagian dari pengujian hipotesis penelitian (Malhotra, 2010). Kuesioner di kirimkan secara langsung ketempat penelitian yang bersangkutan, dan setiap responden penelitian akan dikirimkan satu set kuesioner (lihat lampiran) lengkap dengan surat permohonan pengisian kuesioner dan proposal penelitian.

Pengumpulan data sekunder peneliti dapatkan melalui studi kepustakaan dengan mempelajari berbagai jurnal yang ada di internet, buku, karya ilmiah serta laporan-laporan penelitian sebelumnya maupun beberapa dokumentasi perusahaan yang terkait dengan penelitian yang sedang dilakukan. Upaya tersebut dikatakan sebagai upaya mengkaji literatur untuk tujuan penelitian. (Malhotra, 2010)

#### **4. TEMUAN - TEMUAN**

##### **4.1 Budaya Organisasi**

Indeks penelitian menunjukkan bahwa lembaga-lembaga pendidikan di kota Bandung perlu menggiatkan kembali pentingnya pengorganisasian tim-tim yang dibentuk khusus untuk dapat menyelesaikan beberapa fungsional perusahaan di dalam budaya organisasinya. Selain itu didapati juga perlunya meningkatkan budaya organisasi akan pentingnya melibatkan seluruh anggota yang terkait untuk dapat meningkatkan kemampuan sumber daya manusia maupun mutu pelayanan maksimal dari anggotanya.

Indeks lain menunjukkan bahwa lembaga telah berhasil menanamkan budaya organisasi bahwa persepsi dari keinginan pelanggan merupakan input yang utama bagi lembaga ketika membuat rencana operasionalnya. Selain itu lembaga juga telah menanamkan pentingnya memiliki tujuan dan arah yang jelas dari Visi dan Misi perusahaan di dalam budaya organisasinya.

##### **4.2 Ukuran Kinerja**

Indeks penelitian menunjukkan bahwa beberapa lembaga masih melupakan pentingnya melakukan perbandingan standar yang saat ini mereka pakai atau biasa dikenal dengan istilah *benchmark*, sesuai dengan ilmu teoritis yang ada sebaiknya standar yang dipakai secara berkala diperbandingkan dengan lembaga lain.

Indeks penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar lembaga telah berhasil menggunakan alat ukur kinerja untuk tujuan melacak kinerja tiap-tiap tim untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu lembaga juga telah menggunakan ukuran kinerja untuk meningkatkan pengendalian proses jangka panjang, seperti proses perawatan fasilitas, penerimaan mahasiswa dan lain sebagainya

### **4.3 Manajemen Mutu**

Indeks penelitian menunjukkan bahwa beberapa lembaga merasa tidak melakukan hal yang salah atau gagal ketika mahasiswa gagal menempuh perkuliahan, lembaga yang diteliti menyatakan bahwa hal tersebut murni terletak pada masing-masing individu mahasiswanya itu sendiri yang tidak bisa memanfaatkan dengan baik fasilitas-fasilitas yang telah disediakan oleh universitas atau institusi. Selain itu indeks memperlihatkan bahwa sebagian besar lembaga pada saat ini masih menggunakan prinsip biaya sebagai satu-satunya ukuran pertimbangan apakah sebuah proses pelayanan perlu diberikan atau tidak.

Indeks penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar lembaga telah menganggap bahwa mahasiswa sebagai pelanggan utama dan pemakai jasa dari universitas atau institusi pendidikan yang harus diberikan pelayanan jasa terbaik atas fasilitas, administrasi, dan pengajaran. Selain itu lembaga memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk memberikan input atas proses belajar mengajar yang saat ini sudah mereka dapatkan saat ini, sehingga lembaga dapat meningkatkan ataupun memperbaiki pelayanannya di masa yang akan datang. Indeks lainnya menunjukkan bahwa sebagian besar lembaga yang diteliti secara terus-menerus mampu melakukan proses perbaikan.

### **4.4 Kendala yang Ditemukan dari Hasil Wawancara**

Kendala terbesar yang dirasa cukup berat ketika hendak menerapkan implementasi manajemen mutu bagi beberapa lembaga adalah budaya organisasi seperti apa yang cocok diterapkan di dalam sebuah lembaga agar dapat melakukan implementasi manajemen mutu. Kendala ketika menggunakan ukuran kinerja yang mendukung implementasi manajemen mutu adalah kurangnya pemahaman atas ukuran kinerja seperti apa yang paling baik untuk di pakai, dan indikator seperti apa yang dapat digunakan sehingga dapat menilai kinerja operasional secara objektif yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Hasil analisa data korelasi Tau Kendall's budaya organisasi dengan manajemen mutu pada laporan SPSS adalah bernilai  $r = 0.826$ . Hasil ini menunjukkan bahwa budaya

organisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap implementasi manajemen mutu secara signifikan. Hasil analisa data korelasi Tau Kendall's ukuran kinerja dengan manajemen mutu pada laporan SPSS adalah bernilai  $r = 0.903$ . Hasil ini menunjukkan bahwa ukuran kinerja memberikan pengaruh yang positif terhadap implementasi manajemen mutu secara signifikan.

## 5.2 Saran

Beberapa saran praktis yang telah didapatkan berdasarkan beberapa acuan teoritis yang ada, dan juga hasil wawancara ataupun pengamatan pribadi:

1. Mempelajari kembali budaya organisasi yang telah kita miliki dalam lembaga kita saat ini. Mempelajari budaya organisasi dilakukan dengan tujuan untuk memper-siapkan dengan baik seluruh anggota dalam organisasi sehingga dapat bekerja-sama dalam meningkatkan kinerja dan mengimplementasikan manajemen mutu.
2. Mempelajari kembali ukuran kinerja yang telah kita pakai sebagai alat ukur kinerja dalam lembaga kita saat ini. Seperti kata-kata teoritis yang diungkapkan oleh Sinclair dan Zairi (1995), ukuran kinerja yang cocok sangatlah dibutuhkan sehingga implementasi seperti filosofi manajemen mutu dapat dilakukan. Ukuran kinerja yang cocok untuk manajemen mutu adalah ukuran kinerja yang dapat membaca secara langsung seberapa besar kinerja operasional lembaga saat ini telah dapat memenuhi kepuasan para pelanggannya.
3. Lembaga tidak terlalu terfokus hanya kepada hasil audit di dalam proses pengawasannya. Audit diperlukan untuk membantu lembaga menjaga sistem terlaksana dan harta kekayaan perusahaan terjaga, namun kekurangan dari hasil audit itu sendiri biasanya hanya dapat melakukan tindakan inspeksi yaitu menilai kekurangan atau kesalahan setelah sebuah proses berlangsung (*historical review*). Sedangkan tindakan pencegahan lebih ditekankan pada proses pengawasan ketika kita hendak mengimplementasikan manajemen mutu, karena tindakan ini melakukan pencegahan biaya yang tidak perlu dikeluarkan oleh lembaga yang nantinya akan di bebankan kepada pelanggan, dan tindakan ini juga akan secara langsung mengawasi pada saat



proses berlangsung meyakinkan apakah proses tersebut telah sesuai dengan keinginan pelanggan atau tidak.

4. Ketika kita telah mendapatkan informasi baik dari ukuran kinerja, maupun pengawasan langsung, perlu dilakukan adanya kerjasama yang baik antara tim pengamat dengan tim yang bekerja pada divisi tersebut untuk melakukan langkah-langkah perbaikan. Tim pengamat tentunya akan menilai dan mencari tahu metode proses mana yang terbaik atau lebih baik, namun untuk dapat melakukan perbaikan proses, tim yang bekerja pada divisi tersebut harus mau dilatih dan berlatih untuk meningkatkan mutunya berdasarkan hasil evaluasi tersebut.
5. Peningkatan mutu bukan berarti hanya pada meningkatkan kualitas produk barang atau jasa saja, tapi peningkatan mutu juga berarti peningkatan atas kualitas proses kerja baik secara biaya material dan waktu kerja (Suarez, 1992).
6. Pada penelitian berikutnya, para peneliti dapat menggunakan standar ukuran kinerja (*KPI*) yang telah dikeluarkan dari Dikti. Apabila memungkinkan kita juga bisa meminta data standar ukuran kinerja yang telah mereka gunakan saat ini sebagai bahan pertimbangan analisa tambahan. Penelitian lebih lanjut juga dapat menggunakan variabel-variabel lain yang mendukung seperti pengaruh alokasi anggaran biaya, pengaruh penggunaan teknologi informasi, dan pengaruh kepemimpinan manajemen terhadap implementasi manajemen mutu.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Al-Khalifa, KN. & Aspinwall, EM. 2001. Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries. *Total Quality Management*, Abingdon, Jul, 12(4), 417-428.
- Anctil, E.J. 2008. Selling higher education: The Marketing and advertising of America's college and universities. *ASHE Higher Education Report Series* (Jossey-Bass).
- Arumugam, Dr. V. C. & Mojtahedzadeh, Rouhollah. & Malarvizhi, Dr. C. A. 2011. Critical Success Factors of Total Quality Management and Their Impact on Performance of Iranian Automobile Industry. *IPEDR vol 14* (2011), IACSIT Press, Singapore.
- Bate, P. 1995. *Strategies for Cultural Change*. Oxford: Butterworth Heinemann.

- Bourne, M. & Neely, A. & Mills, J. & Platts, K. 2003. Implementing Performance Measurement Systems: a literature review. *Int. J. Business Performance Management*, Vol. 5, No. 1 – 24.
- Brocka, Bruce. & Brocka, M. Suzanne. 1992. *Quality Management – Implementing The Best Ideas Of The Masters*. Richard D. Irwin Inc.
- Cameron, KS. & Quinn, RE. 1999. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Addison-Wesley Publishing.
- Chang H.H. & Sinclair, Dave. 2002. Validation of A Model of Total Quality Management Performance Measurement Systems in The UK. *Asia Pacific Management Review* (2002) 7 (3), 349-380.
- Cheng, Canis WM. & Liu, Anita MM. 2007. The Relationship of Organizational Culture and the Implementation of Total Quality Management in Construction Firms. *Surveying and Built Environment* Vol 18 (1), 7-16.
- Chenhall, R. 1997. Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance. *Management Accounting Research*, Vol. 8, No. 2, pp. 187-206.
- Choisne, Frank. & Kumar, Vinod. & Grosbois, de Danuta. & Kumar, Uma. 2008. Performance Measurement in TQM Environment: Desired Characteristics and Need for Continuous Improvement. ASAC 2008, Halifax, Nova Scotia.
- Dellana, SA. & Hauser, RD. 1999. Towards defining the quality culture. *Engineering Management Journal*, 11(2), June.
- Denison, D.R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley and Son.
- Dikti. 2014. Direktori SK hasil Akreditasi Program Studi. Ban-PT Kemdiknas.
- Elu, Wilfridus B. & Purwana, Ismail. & Margono, Ariotejo M. 2003. Model Budaya Pembelajaran Organisasi yang Komprehensif. *Jurnal Universitas Paramadina*, Vol 2, No 3, pp 217-246.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and organizations across nation*. London: Sage.
- Hughes, K. 2000. The value relevance of non-financial measures of air pollution in the electric utility industry. *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 2, pp. 209-228.
- Irani, Z. & Beskese, A. & Love, P.E.D. 2004. Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of Organizational Excellence. *Tecnovation* 24, pp. 643-650.
- Ittner, C. & Larcker, D. 1998. Innovations in performance measurement: trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 205-238.
- Johnson, H Thomas & Kaplan, Robert S. 1991. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business Press.

- Karimi, Yadolah. & Kadir, Sharifah Latifah Syed Abdul. 2012. The Impact of Organizational Culture on The Implementation of TQM: Empirical Study in The Iranian Oil Company. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2012, 2, 205-216.
- Kempner, Ken. & Tierney, William G. 1996. *The Social Role of Higher Education. America: Libra of Congress Cataloging in Publication Data.*
- Kekale, T. & Kekale, J. 1995. A mismatch of cultures: a pitfall of implementing a total quality approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(9), 210-20.
- Kotter, J.P. & J.L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kurniadi, Eric. 2009. Pengertian TQM “Total Quality Manajement” & GKM. Melalui <http://erickurniadi.wordpress.com/2009/01/15/pengertian-tqm-%E2%80%9C-total-quality-manajement%E2%80%9D-gkm/> [01/05/14].
- Lynch, Richard L & Cross, Kelvin F. 1995. *Measured Up: How To Measure Corporate Performance*.
- Malhotra, K Naresh. 2010. *Marketing Research*. 6th Edition. United State of America: Prentice hall, inc.
- Neely, A. 1999. The performance measurement revolution: why now and what next. *Operations & Production Management*.
- Neely, A. 2003. *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. United Kingdom: University Press Cambridge.
- O’Reilley, C. 1989. Corporation, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations, *California Management Review*.
- Pineda, Aaron Paul M. 2013. Total Quality Management in Educational Institutions: Influences on Customer Satisfaction. ISSN: 2186-845X, vol 2, no 3, pp 31-46.
- Reichers, A.E. & B Schneider. 1990. Cimate and Culture: An Evolution Of Construct. Dalam B. Schneider (ed) “*Organizational Climate and Culture*”. Jossey Bass Publishers.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behaviour, Upper Saddle River*. New Jersey: Prentice-hall, Inc.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schalkwyk, Johan C van. 1998. Total Quality Management and The Performance Measurement Barrier. *The TQM Magazine*, Vol. 10, Iss 2, pp 124 – 131.
- Sevilla, Consuelo G. et. Al 2007. *Research Methods*. Quezon City: Rex Printing Company.
- Sinclair, D. & Zairi, M. 1995. Performance Measurement as an obstacle to TQM. *The TQM Magazine*, Vol, 7 No 3, pp. 42-5.

- Smircich, L. 1983. Concept of Culture And Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp 339-358.
- Suarez, J. Gerald. 1992. *Three Expert on Quality Management*. TQLO Publication no 92-02.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tenner, Arthur R. 1992. *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*. Addison-Wesley Longman Inc.
- Vijande, Maria Leticia Santos. & Gonzales, Luis I Alvavez. 2007. TQM and Firms Performance: An EFQM excellence model research based survey. *Int Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 2, Issue 2, 2007.
- Wilkin, A.L. and W.G. Ouchie. 1983. Efficient Culture: Exploring The Relationship Between Culture and Organization Performance, *Administrative Science Quarterly*.
- Winn, Robert C. & Green, Robert S. 1998. Applying Total Quality Management to the Educational Process. *Int. J. Engng Ed.* Vol 14, No 1, pp 24-29.
- Zeithaml, V.A & Bitner J.M. 2003. *Service Marketing 3rd* Mc Graw – Hill Irwin.
- Zurkkat, Madjy. & Salameh, Rafat. & Alrawashdeh, Salah. 2011. Participation in Performance Measurement Systems and Level of Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science* Vol 2 No 8: May 2011.
- Zwetsloot, G. 2001. The management of innovation by frontrunner companies in environmental management and health and safety. *Environmental Management and Health* 12 (2), 207–214.