

HUBUNGAN ANTARA *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP BUDAYA KUALITAS DI BIDANG PENDIDIKAN

Oleh:

Wiwiek Rabiatul Adawiyah¹⁾

Email: wiwiekra@gmail.com

¹⁾Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman

ABSTRACT

Considering the importance of quality culture as a strong driver of companies future success, this study looked at the relationship between total quality management implementation and quality culture. Meanwhile public awareness in total quality management (TQM) adoption has increased rapidly in both the private sector and the public sector. The implementation purpose was to stimulate the culture of continuous improvement in the school system. Thus this study was carried out at education institutions because the institutions are considered to play important role in yielding high quality human resources in a nation. The sample of the study was teachers from some government junior high schools located in Banyumas Regency. The tool of analysis use in this study was multiple regression analysis. To test the validity and reliability of the instruments, factor analysis, Pearson correlation as well as Cronbach Alpha were applied. The finding of the study showed that customer focus and empowerment have significant influence on quality culture. Moreover, the developed quality tool and technique to work were adapted in most of school organizations. One of the developed quality improvement tool at school. This technique has been developed and supported by various quality awards. Self-assessment is often defined as a process of evaluating an organization against a specified model. Self-assessment is a fruitful way to stimulate quality improvements in the school system which is among the core values or cornerstones that must work together to constitute the culture of the organization.

Keywords: *Total quality management, education institution, and quality culture.*

I. INTRODUCTION

Dalam dua dekade terakhir telah terjadi pertumbuhan yang cukup signifikan akan kesadaran manajerial dalam implementasi *total quality management* (TQM) di organisasi (Soltani, dkk., 2003). Hendricks dan Singhal (1996), misalnya, memberikan sebuah sintesis menyeluruh tentang isu-isu TQM dan berpendapat bahwa banyak organisasi menjadi proaktif dalam mendukung TQM dengan memberikan penghargaan mutu kepada perusahaan dengan prestasi gemilang dalam implementasinya TQM.

Dalam kajian literatur ditemukan beberapa masalah terkait proses implementasi TQM dan konsekuensinya. Salah satu faktor yang dianggap penting adalah budaya organisasi. Beberapa peneliti telah mengkaji berbagai faktor yang perlu diperhatikan sebagai penentu keberhasilan implementasi TQM sehingga muncul proposisi bahwa budaya sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi TQM (Prajogo dan McDermott, 2005).

Penelitian akan budaya kualitas pada sektor pendidikan dewasa ini dirasa masih sedikit jumlahnya dan metode penelitian yang digunakan lebih banyak menggunakan metode kualitatif karena mengarah pada penelitian tingkah laku dan bersifat deskriptif. Terlebih lagi penelitian yang mengkaji secara eksplisit hubungan antara setiap unsur TQM dengan perilaku kerja masih sangat kurang (Adawiyah, 2011). Sementara penelitian empiris ini belum tersedia untuk menyokong sambungan yang eksplisit antara masing-masing dimensi TQM dan bekerja terkait hasil, TQM mewujudkan sejumlah ajaran mapan manajemen yang menyarankan bahwa TQM harus memiliki dampak yang diinginkan pada kepuasan kerja, komunikasi, dan persepsi dari lingkungan kerja (Morrow, 1997). TQM merupakan perwujudan sejumlah teori manajemen yang menyatakan bahwa TQM harus memiliki dampak pada kepuasan kerja, komunikasi, dan persepsi dari lingkungan kerja (Morrow, 1997). Namun demikian belum banyak penelitian yang mengkaji pengaruh TQM terhadap sumberdaya manusia (Guimaraes, 1996). Berbagai literatur yang membahas hubungan antara kelembagaan TQM dan perilaku kerja masih bersifat normatif (Morrow, 1997).

Salmiah (1994) meneliti tentang budaya kualitas organisasi pada sektor publik di Malaysia, dan menyimpulkan bahwa terdapat sejumlah faktor yang berhubungan dengan budaya seperti: fokus pada strategi, kepemimpinan dan manajemen, kekuatan kerja, orientasi pelanggan dan komunikasi. Dengan organisasi pemerintahan sebagai obyek penelitiannya dapat dirumuskan bahwa organisasi pemerintahan mempunyai budaya organisasi yang baik untuk meningkatkan kualitas dan produktivitasnya. Penelitian yang lain mengkaitkan implementasi TQM dan budaya organisasi yang menyimpulkan bahwa TQM efektif mengembangkan budaya kualitas dan budaya tersebut menunjang keberhasilan proses (Gore, 1999).

Budaya kualitas yang sering seringkali dianggap sebagai komponen kunci dari inisiatif peningkatan kualitas dalam berbagai industri, termasuk pendidikan. Banyak peneliti, bahkan hampir semuanya, setuju bahwa Total Quality mempunyai hubungan yang kuat dengan budaya organisasi (Ariani dkk, 2003) namun demikian masih terdapat perselisihan tentang isu bahwa keberadaan TQM akan berdampak pada perubahan budaya untuk mencapai kualitas *menyeluruh (total quality)* atau sebaliknya TQM tidak merubah budaya melainkan menggunakan budaya yang sudah ada.

Studi penjaminan mutu terutama jika dikaitkan dengan faktor budaya kualitas di Indonesia dewasa ini juga masih terbatas, Oleh karena itu menarik untuk diketahui apakah penjaminan mutu mempunyai pengaruh signifikan terhadap budaya kualitas sebagai bagian dari budaya organisasi (Kujala dan Ullrank, 2004) jika diterapkan pada institusi pendidikan di Indonesia, mengingat karakteristik budayanya yang berbeda. Artikel ini membahas tentang konsep budaya kualitas dan menempatkan konstruk sosial ini ke area *Total Quality Management (TQM)*. Lebih jauh lagi akan dibahas tentang hubungan antara dimensi TQM dengan budaya kualitas serta penentuan unsur TQM yang memfasilitasikan praktik baik dalam pembentukan budaya kualitas institusi pendidikan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Total Quality Management*

Pada umumnya kualitas adalah standar barang dan jasa yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Menurut Juran (1991) kualitas adalah kesesuaian dengan tujuan yang meliputi perencanaan kualitas, kualitas kesesuaian and ketersediaan dan kelayakan servis. Sementara itu Feigenbaum (1991) memandang kualitas sebagai komposit total karakteristik barang dan jasa yang meliputi pemasaran, tehnik, produksi dan pemeliharaan sehingga barang dan jasa yang dihasilkan sesuai harapan pelanggan

TQM adalah usaha terintegrasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan melakukan perbaikan secara berkesinambungan pada setiap aspek/ aktivitas organisasi (Evans and Lindsay, 2012). ISO secara resmi mendefinisikan TQM sebagai suatu cara untuk mengatur organisasi agar melakukan perbaikan berkesinambungan serta kerjasama antar seluruh elemen organisasi untuk peningkatan kualitas sehingga pelanggan puas, adanya keuntungan jangka panjang, mendatangkan manfaat bagi seluruh anggota organisasi.

Dalam penelitian terdahulu TQM telah dikategorikan dalam beberapa kategori yang saling melengkapi (Prajogo dan McDermott, 2005). Hal ini menyebabkan adanya perbedaan pendapat tentang pada unsur-unsur TQM hingga saat ini. Hasil telaah pustaka tentang dimensi TQM menunjukkan bahwa praktek-praktek TQM dapat dikategorikan kedalam tujuh area yaitu kepemimpinan, perencanaan strategis, orientasi pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia (HRM), manajemen proses dan manajemen pemasok (Sila dan Ebrahimpour, 2005). Kriteria tersebut sesuai dengan Malcolm Baldrige National Quality Award.

2.2 *Sistem Jaminan Mutu Pendidikan*

Sementara itu, menurut Ariani (2003), penjaminan kualitas merupakan kegiatan untuk memberikan bukti-bukti untuk membangun kepercayaan bahwa kualitas dapat berfungsi secara efektif. Tujuan kegiatan tersebut bermanfaat, baik bagi pihak internal maupun eksternal organisasi. Tujuan penjaminan terhadap kualitas tersebut antara lain: pertama yaitu, membantu perbaikan dan peningkatan secara terus-menerus dan berkesinambungan melalui praktek yang terbaik dan mau mengadakan inovasi. Kedua, memudahkan mendapatkan bantuan, baik pinjaman uang atau fasilitas atau bantuan dari lembaga yang kuat dan dapat dipercaya. Ketiga, menyediakan informasi pada masyarakat sesuai sasaran dan waktu secara konsisten dan bila mungkin membandingkan standar yang telah dicapai dengan standar pesaing. Keempat, yaitu menjamin tidak adanya hal-hal yang tidak dikehendaki.

Untuk mengukur kualitas sebuah lembaga pendidikan dapat dilakukan berdasarkan pengukuran kriteria *Malcom Baldrige award*, karena penghargaan ini merupakan standar yang dapat memicu suatu organisasi, khususnya pendidikan dalam hal pencapaiannya performansi yang tinggi serta meningkatkan kesadaran tentang pentingnya kualitas dan performansi yang baik sebagai *competitif edge* dengan kategori penilaiannya sebagai berikut : kepemimpinan (leadership) meliputi: mendefinisikan nilai, sasaran perencanaan kualitas untuk pencapaian dan pengkomunikasian; perencanaan strategis (strategic planing) meliputi: tingkat keterlibatan pemimpin dan penyatuan rencana kualitas kedalam bisnis; kepuasan pada pelanggan meliputi: pesan pelanggan dalam pendefinisian kebutuhan akan kualitas; pengukuran analisis dan manajemen pengetahuan (*measurment, analysis, and knowledge management*) meliputi: dapat

dipercaya (*reliability*), dapat disampaikan (*currency*) dan dapat digunakan (*usability*); fokus staff meliputi: mengembangkan potensi kekuatan kerja secara penuh; manajemen proses meliputi kualitas produk dan jasa; hasil kinerja organisasi meliputi: bagaimana perbaikan dan performansi kualitas tersebut dapat diukur. (Stephen, 1992).

Secara khusus kriteria penilaian *Malcolm Baldrige* ini mempunyai dua tujuan yang berorientasi pada hasil yaitu: menyampaikan nilai perbaikan kepada siswa dan *stakeholder* yang berkontribusi untuk memperbaiki kualitas pendidikan serta memperbaiki keefektifan dan kemampuan organisasi secara keseluruhan sebagai organisasi pendidikan.

2.3 Budaya Kualitas

Budaya berkaitan dengan kebiasaan seseorang dalam melakukan sesuatu. Budaya sendiri berasal dari bahasa sansekerta dari kata dasar Budhi dan Daya yang berarti mendayagunakan akal pikiran. Jadi Budidaya berarti sebagai keseluruhan usaha rohani dan materi termasuk potensi-potensi maupun keterampilan masyarakat atau kelompok manusia. Budaya selalu bersifat sosial dalam arti penerusan tradisi kelompok manusia dari segi materialnya dialihkan secara historis dan diserap oleh generasi-generasi menurut “nilai” yang berlaku. Nilai disini adalah ukuran-ukuran yang tertinggi bagi perilaku manusia (Kepmenpan No. 25/KEP/M.PAN/04/2002). Hal inilah yang membedakan manusia dengan makhluk ciptaan Tuhan lainnya.

Selanjutnya Rita (2003) merumuskan bahwa budaya merupakan suatu pola dan mekanisme sosial yang dijalankan oleh suatu organisasi untuk mengurus anggotanya dan dapat dijadikan dasar yang tegas untuk menggerakkan anggotanya dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Budaya adalah bagaimana pola pikir kita terhadap lingkungan untuk mencapai keberhasilan seperti kecenderungan organisasi dalam berperilaku, identitas, pola hubungan yang dinamis, realitas, atau kode genetik (Schneider dalam Metri, 2005). Budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam organisasi. Pertama budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas; artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. Kedua, memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang dan terakhir budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan kerja menurut Newstrom dan Davis (1993) adalah budaya menjadi bagian terpenting karena dapat memberikan identitas pelaksana organisasi, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pelaksana organisasi dan yang lebih penting adalah budaya membantu merangsang pelaksana organisasi untuk antusias dalam tugasnya.

Dalam melakukan upaya perbaikan kualitas sangat erat hubungannya dengan budaya kualitas. Budaya mengandung berbagai aspek pokok (Bounds, 1994:101) seperti berikut: Budaya merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya, seperti nilai-nilai, keyakinan dan pemahaman yang dianut oleh semua anggota kelompok; budaya memberikan tuntunan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian; budaya berisi kebiasaan atau tradisi; dalam suatu budaya, pola nilai-nilai, keyakinan, harapan, pemahaman dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu; budaya mengarahkan perilaku atau kebiasaan atau tradisi yang merupakan perekat yang mempersatukan organisasi dan menjamin bahwa para anggotanya berperilaku sesuai dengan norma; setiap budaya masing-masing organisasi bersifat unik.

Sedangkan budaya organisasi menurut Nasution (2005) adalah perwujudan sehari-hari dari nilai dan tradisi yang mendasari organisasi tersebut. Hal ini terlihat pada bagaimana karyawan berperilaku, harapan karyawan terhadap organisasi dan sebaliknya, serta apa yang dianggap wajar dalam hal bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaan.

Menurut Gronroos (1978) ada tiga pokok utama dalam kualitas yaitu berkaitan dengan hasil, kesan dan kriteria. Ketiga utama ini dikembangkan menjadi enam yaitu profesional dan ahli; sikap dan perilaku; akses dan fleksibel; dapat dipercayai dan amanah; solusi yang tepat; dan reputasi.

Dalam konsep manajemen kualitas modern, kualitas pendidikan tidak cukup hanya ditentukan oleh kelengkapan fasilitas atau reputasi institusional. Kualitas adalah sesuatu standar minimum yang harus dipenuhi agar mampu memuaskan pelanggan yang menggunakan output (lulusan) dari sistem pendidikan itu, serta harus terus-menerus ditingkatkan sejalan dengan tuntutan pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif (Gasperz, 1997).

Unsur-unsur empiris dalam penelitian ini diadopsi dari model budaya kualitas menurut Kujala dan Ullrank menurut Kujala dan Ullrank (2004) meliputi: pertama, misi organisasi dan hubungannya terhadap lingkungan, yang meliputi pengamatan eksternal untuk merespon kebutuhan konsumen, prioritas konsumen dalam menerapkan tujuan dan peran untuk melayani konsumen, karyawan dan lingkungan sosial. Kedua, hakekat realitas dan kebenaran, yang meliputi pengamatan internal dan eksternal organisasi untuk mendapatkan informasi independen dan obyektif; penggunaan informasi independen dan obyektif tersebut sebagai dasar pengambilan keputusan; dan melakukan perbaikan dengan menggunakan analisis fakta yang obyektif. Ketiga, hakekat manusia dan interaksinya, yang meliputi karyawan paham akan visi dan misi organisasi; karyawan mempunyai kesadaran dan motivasi kerja yang baik; karyawan mampu menyesuaikan tujuan pribadinya dengan tujuan organisasi; karyawan mempunyai kemandirian mengendalikan dan meningkatkan kualitas; kelompok kerja lebih bernilai daripada individu; karyawan berperan penting untuk mencapai efektifitas organisasi. Keempat hakekat waktu dan ruang, yang meliputi adanya koordinasi dalam merencanakan kegiatan; menetapkan bagian terkait untuk meningkatkan efektifitas organisasi; mewujudkan kualitas dalam segala aspek; membangun kemitraan sebagai bagian dari sistem dan orientasi hubungan dengan *stakeholders* utama dalam jangka panjang.

2.4 Hubungan antara TQM dan Budaya Kualitas

Terdapat perbedaan pendapat dalam literatur tentang bentuk hubungan antara TQM dan budaya organisasi- ada yang berpendapat bahwa implementasi TQM akan merubah budaya sementara yang lainnya berpendapat bahwa budaya organisasi mempengaruhi TQM- sehingga tidak jelas mana yang menjadi antededen dalam hubungan kedua variabel tersebut (Prajogo dan McDermott, 2005). Perdebatan ini muncul karena adanya premis bahwa budaya merupakan sesuatu yang akan menjadi pertengahan di dalam organisasi (Bright dan Cooper, 1993; Sinclair dan Collins, 1994). Penelitian yang mengkaji hubungan antara TQM dan budaya belum banyak dilakukan. Beberapa peneliti yang telah melakukan kajian hubungan kedua variabel tersebut antara lain Chang dan Wiebe (1996), Zeitz et al. (1997), Dellana dan Hauser (1999) yang menyimpulkan bahwa budaya merupakan antededen dari TQM

III. METODOLOGI PENELITIAN

1) Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat kausalitas karena mengkaji pengaruh antara dimensi mutu pelayanan pendidikan berdasarkan kriteria Malcolm Baldrige Quality Award dengan budaya kualitas pada institusi pendidikan sekolah menengah di wilayah Purwokerto. Pengambilan data dilakukan pada bulan Juli 2010 dengan pendekatan survey menggunakan kuesioner. Seluruh data yang diperoleh diproses dan diolah dengan analisa kuantitatif.

Sasaran penelitian adalah para tenaga pendidik dan kependidikan pada sekolah menengah pertama di wilayah Purwokerto. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode purposive sampling yaitu mereka yang sudah berstatus pegawai negeri sipil dan telah bekerja pada institusi masing-masing minimal selama 3 tahun. Sekolah yang dijadikan sampel hanya sekolah menengah negeri yang berada diawah Dinas Pendidikan dengan jumlah sembilan sekolah.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah tenaga pendidik dan kependidikan pada sekolah menengah negeri di wilayah Purwokerto. Adapun gambaran umum responden yang dibedakan menurut jenis kelamin dan tingkat pendidikan adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin

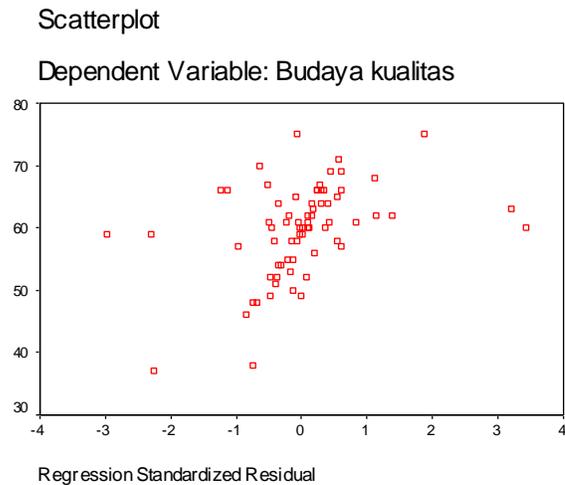
No.	Jenis kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	75	55,56
2	Perempuan	60	44,44
Jumlah		135	100

Berdasarkan table diatas dapat diketahui bahwa responden laki-laki sebanyak 75 orang dengan persentase sebesar 55,56% dan responden perempuan 60 orang dengan persentase sebesar 44,44%. Hal ini menunjukkan sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari uji normalitas data menggunakan *scatterplot*, uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji glajser antara nilai prediksi variabel dependen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID), uji multikolinieritas dengan menggunakan *Variance Inflation Factors (VIF)* dan *tolerance value*.

Hasilnya uji asumsi klasik dapat dilihat pada gambar 1 dan hasil tabel berikutnya:



Gambar 1. Uji Normalitas

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui titik-titik yang menyebar secara acak yang kesemuanya menunjukkan model berdistribusi normal.

Tabel 2 Hasil uji multikolinearitas

No	Variabel	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan	0,761	1,314
2	Perencanaan Strategis	0,763	1,311
3	Fokus pada pelanggan	0,738	1,355
4	Pengukuran analisis, dan manajemen pengetahuan	0,840	1,190
5	Fokus staff	0,638	1,568
6	Proses manajemen	0,744	1,344
7	Hasil kinerja organisasi	0,707	1,415

Berdasarkan hasil pengujian dapat dilihat bahwa nilai VIF pada masing-masing variabel bernilai kurang dari 5 dan nilai *Tolerance* kurang dari 1. Sehingga semua variabel bebas dari gejala multikolinieritas.

Tabel 3 Hasil uji heteroskedastisitas

Model	t	Sig.
Kepemimpinan	-1.222	0.226
Perencanaan Strategis	-0.118	0.906
Fokus pada pelanggan	-1.657	0.103
Pengukuran analisis, dan manajemen pengetahuan	-0.331	0.742
Fokus staff	0.313	0.756
Proses manajemen	0.806	0.423
Hasil kinerja organisasi	0.815	0.418

Hasil pengujian menunjukkan bahwa $\text{sig} > \alpha$ dengan α 0,05. Dengan demikian tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model ini.

Tabel 4 Hasil autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,922 ^a	,850	,833	3.0055	2,449

Pengambilan keputusan pada analisis ini menggunakan dua nilai bantu yang diperoleh dari tabel Durbin Watson yaitu dL dan dU untuk K berupa jumlah variabel bebas dan n adalah jumlah sampel. Hasil perhitungan menunjukkan nilai DW sebesar 2,449. Sehingga nilai DW berada pada dU sampai dengan 4-dU. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak ada autokorelasi pada model ini.

Analisis Regresi Berganda

Hasil analisis regresi untuk mengkaji pengaruh variabel kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, pengukuran analisis dan manajemen pengetahuan, fokus staff, proses manajemen dan hasil kinerja organisasi terhadap budaya kualitas dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 5. Hasil Estimasi Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien	t _{hitung}	Probabilitas
Konstanta	0,843	0,226	0,822
Kepemimpinan	0,753	9,130	0,000
Perencanaan strategis	0,883	7,250	0,000
Fokus pada pelanggan	0,244	2,591	0,012
Pengukuran analisis dan manajemen pengetahuan	0,318	4,057	0,000
Fokus staff	0,402	2,642	0,010
Proses manajemen	0,275	3,416	0,001
Hasil kinerja organisasi	0,147	3,658	0,001
$R^2 = 0,850$		$F_{hitung} = 50,248$	

Dari tabel 16 dapat dibuat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,843 + 0,753X_1 + 0,883X_2 + 0,244X_3 + 0,318X_4 + 0,402X_5 + 0,275X_6 + 0,147X_7$$

Koefisien X_1 sebesar 0,753 berarti variabel kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan variabel budaya kualitas hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat kepemimpinan dalam institusi pendidikan maka semakin baik budaya kualitas institusi tersebut. Beberapa peneliti dan praktisi menyarankan bahwa perilaku kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja (McGrath and MacMillan, 2000; Teece, Pisano and Shuen, 1997). Pengukuran kinerja organisasi sangatlah tergantung pada kendala lingkungan yang mencerminkan kekuatan yang berada di luar kendali seorang pemimpin thus suffering from criterion contamination (Heneman, 1986; Hoogh *et al.*, 2004). Meski terdapat perbedaan pendapat, ada kesepakatan bahwa kepemimpinan menciptakan hubungan yang sangat vital antara efektifitas organisasi dan kinerja individu pada tingkatan organisasi (Avolio, 1999; Bass, 1998; Judge, *et al.*, 2002a, 2002c; Judge and Piccolo, 2004; Keller, 2006; McGrath and MacMillan, 2000; Purcell *et al.*, 2004; Teece *et al.*, 1997; Yukl, 2002)

Koefisien X_2 sebesar 0,883 berarti variabel perencanaan strategis mempunyai hubungan yang positif dengan variabel Budaya kualitas. Penelitian Hay dan Williamson (1998) menyimpulkan bahwa perencanaan strategis berorientasi pada masa depan institusi, hal ini terkait dengan aktivitas di masa depan. Institusi pendidikan dalam hal ini harus berorientasi pada perencanaan strategis yang berorientasi pada proses dari pada berorientasi pada produk akhir

Koefisien X_3 sebesar 0,244 berarti variabel fokus pada pelanggan mempunyai hubungan yang positif dengan variabel Budaya kualitas. Sila dan Ebrahimpour (2005) and Brah dkk. (2000) menyebutkan bahwa keberhasilan organisasi dalam jangka panjang sangatlah tergantung pada kepedulian institusi pada kepentingan pelanggan. Prinsip utama dalam manajemen kualitas adalah bagaimana menciptakan budaya kualitas yang berorientasi pada kepentingan pelanggan (Mele and Colurcio, 2006; Woodruff, 1997). Sejauh mana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan sekarang serta kebutuhan di masa yang akan datang (Samson and Terziovski, 1999).

Koefisien X_4 sebesar 0,318 berarti variabel pengukuran analisis dan manajemen pengetahuan mempunyai hubungan yang positif dengan variabel Budaya kualitas. Hal ini sesuai dengan pernyataan Nonaka (1994) Pengetahuan merupakan konsep yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam mempengaruhi kinerja. Hal ini mencerminkan bahwa organisasi yang sudah mempunyai pengukuran dalam proses merupakan organisasi dengan tingkat budaya kualitas yang cukup tinggi.

Koefisien X_5 sebesar 0,402 berarti variabel fokus staff mempunyai hubungan yang positif dengan variabel Budaya kualitas, hal ini menunjukkan bahwa naiknya variabel fokus staff akan menaikkan variabel Budaya kualitas. Hal ini sesuai dengan pernyataan Evans dan Lindsay (2012) bahwa organisasi merupakan entitas sosial yang harus memberikan kepuasan kepada pelanggan internalnya dulu baru kepada pelanggan eksternal

Koefisien X_6 sebesar 0,275 berarti variabel proses manajemen mempunyai hubungan yang positif dengan variabel Budaya kualitas, hal ini menunjukkan bahwa naiknya variabel proses manajemen akan menaikkan variabel Budaya kualitas. Koefisien X_7 sebesar 0,147 berarti variabel hasil kinerja organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan variabel Budaya kualitas, hal ini menunjukkan bahwa naiknya variabel hasil kinerja organisasi akan menaikkan variabel Budaya kualitas

Hasil pengujian hipotesis di atas menggambarkan bahwa variabel sistem penjaminan mutu pendidikan yang diukur berdasarkan *Malcolm Baldrige criteria*, mempunyai pengaruh yang positif terhadap budaya kualitas menurut persepsi para tenaga pendidik dan kependidikan. Mereka menilai bahwa tingkat kepercayaan terhadap budaya kualitas yang diterapkan dalam institusi mempunyai peranan tersendiri dalam meningkatkan kualitas lembaga secara berkelanjutan.

Penerapan budaya kualitas yang belum sepenuhnya dilakukan di pada institusi pendidikan memberikan gambaran bahwa masih kurangnya pemahaman karyawan tentang esensi pelayanan prima serta peningkatan bagi lembaga pendidikan. Besarnya kontribusi dimensi TQM terhadap naik turunnya budaya kualitas adalah 0,850 atau 85,0 persen. Artinya bahwa 85,00 persen naik turunnya variabel budaya kualitas pada institusi sekolah dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, pengukuran analisis dan manajemen pengetahuan, fokus staff, proses manajemen dan hasil kinerja organisasi.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut: Diketahui bahwa budaya kualitas, di pengaruhi oleh kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, fokus staff, manajemen proses, dan hasil kinerja organisasi. Maka berarti peningkatan terhadap variabel kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, fokus staff, manajemen proses, dan hasil kinerja organisasi akan meningkatkan budaya kualitas. Sehingga hipotesis pertama yang menyatakan dimensi TQM memberikan pengaruh positif terhadap budaya kualitas diterima. Berdasarkan uji elastisitas variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan terhadap budaya kualitas.

Dalam pelayanannya, karyawan lebih mengutamakan kepuasan bagi siswa dan wali murid sehingga terjalin keharmonisan antara karyawan dengan para stakeholder untuk meningkatkan kualitas pendidikan sekolah, sebaiknya karyawan diberikan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan *self efficacy* agar tidak tergerus ditengah perkembangan zaman serta dalam perencanaan strateginya harus mengarah pada pencapaian visi dan misi serta berfokus pada kebutuhan pelajar dan *stakeholder*. Pimpinan lebih proaktif dalam mensosialisasikan visi dan misi lembaga kepada para karyawan melalui berbagai cara, misalnya dengan penempelan slogan-slogan yang mengarah pada pencapaian visi dan misi. Setiap institusi pendidikan perlu melakukan *benchmark* dengan industri yang sejenis.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, W.R., (2011), *The relationship between Soft TQM and Work Related Outcomes: the Moderating Impact of Spirituality at the Workplace*, Unpublished PhD thesis, Universiti Utara Malaysia, Sintok Kedah Darul Aman.
- Ariani, Dorothea Wahyu. 1999. *Manajemen Kualitas*. Universitas Atmajaya Yogyakarta: Yogyakarta.
- Ariani, Dorothea Wahyu. 2003. *Manajemen Kualitas Pendekatan sisi Kualitatif*. Ghalia Indonesia. Yogyakarta.
- Bright, K. and Cooper, C.L. (1993), "Organizational culture and the management of quality", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 8 No. 6, pp. 21-7.
- Chang, F.S. and Wiebe, H.A. (1996), "The ideal culture profile for total quality management: a competing values perspective", *Engineering Management Journal*, Vol. 8 No. 2, pp. 19-26.
- Dellana, S.A. and Hauser, R.D. (1999), "Toward defining the quality culture", *Engineering Management Journal*, Vol. 11 No. 2, pp. 11-15.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2012). *The management and control of quality* (5th ed.). Cincinnati, OH: South-Western.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control* (3rd ed.) New York: McGraw-Hill.

- Gaspersz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Total Quality Management*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Gronross, C. (1978). A service-oriented approach to marketing of service. *European Journal of Marketing*, 12, 588-601.
- Gore, E.W. Jr, 1999. Organizational culture, TQM, and business process reengineering: An empirical comparison. *Team Performance Management: An International Journal* 5 (5), 164–170.
- Hendricks, K.B. and Singhal, V.R. (1996), “Quality awards and the market value of the firm: an empirical investigation”, *Management Science*, Vol. 42 No. 3, pp. 415- 36.
- Irani, Z., Beskese, A., Love, P.E.D., (2004). Total Quality Management and Corporate Culture: Construct of Organizational Excellence, *Technovation* (24), 643–650.
- Juran, J. M. (1991). Some thoughts at the outset. *The Gao Journal*, 14, 48-54.
- Kujala, J and Ullrank, P. (2004). *Total Quality Management as a Culture Phenomenon*. Helsinki University of Technology. Finland. (www.asq.org) diakses 20 Maret 2009’
- Morrow, P.C.,1997, “The measurement of TQM principles and work-related outcomes”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18 No. 4, pp. 363-76.
- Nasution, M.N., (2005). *Manajemen Mutu Terpadu*. Ghalia Indonesia: Bogor.
- Newstrom, J.W., dan Keith, D., (1990), *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid I, Edisi Ketujuh, Cetakan Kedua. Erlangga: Jakarta.
- Prajogo, Daniel. I, and McDermott, Christopher. M., (2005) “The Relationship between Total Quality Management Practices and Organizational Culture”. *International Journal of Operations & Production Management*, vol 25 no 11, pp 1101-1122.
- Rita., J., (2002), ”Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Lingkungan Institusi Pendidikan”. *Jurnal Pendidikan Penabur*, No.01 / Th.I/maret 2002. BPK Penabur: Jakarta.
- Salmiah. 1994. *A Study of organizational Quality Climate in Public Sector*. Unpublished thesis, Universiti Utara Malaysia Sintok Kedah Darul Aman.
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2005). Critical Linkages among TQM factors and business results. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(11), 1123-1125.
- Sinclair, J. and Collins, D. (1994), “Towards a quality culture?”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11 No. 5, pp. 19-29.
- Soltani, E., Gennard, J., van der Meer, R.B. and Williams, T. (2004), “HR performance evaluation in the context of TQM: a review of the literature”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 377-96.
- Stephen, R. P., (2006). *Perilaku Organisasi Edisi ke-10*. PT Indeks: Jakarta.
- Stephen. G, (1992). *The Baldrige Quality System*. John Wiley & sons, Inc. USA.

Zeitz, G., Johannesson, R. and Ritchie, J.E. (1997), "An employee survey measuring total qualitymanagement practices and culture – development and validation", *Group & Organization Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 414-44.