

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* PADA PENDIDIKAN TINGGI

Fefri Indra Arza

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, email: vindra_msi@yahoo.co.id

Abstract

This research aimed to find empirical evidence about critical success factors that influence of TQM implementation on public sector. The population in this research was public sector on the higher education, with sample from the chairman and secretary of study program on A accreditation economics faculty. Literature studies are done to find factors which determine the success of TQM implementation in public sector. Regression analysis had been used to test the applied hypotheses. Management commitment, education and training, and customer satisfaction orientation factors gave the biggest individual influence on the success of TQM implementation, and statistically had significant positive influence. Concept's implementation and TQM's technique gave positive influence on the organizational performance on public sector on higher education in Indonesia. Research samples limited on higher education sector in Indonesia, so the result couldn't generalize for all public sectors in Indonesia.

Keywords: sektor publik, penerapan TQM, faktor-faktor yang berpengaruh

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menemukan bukti empiris mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan TQM di sektor publik. Populasi dalam penelitian ini adalah sektor publik pada pendidikan tinggi, dengan sampel ketua dan sekretaris program studi pada fakultas ekonomi yang terakreditasi A. Telaah literatur dilakukan untuk menemukan faktor-faktor yang menentukan keberhasilan penerapan TQM di sektor publik. Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Faktor komitmen manajemen, pendidikan dan pelatihan, dan orientasi kepuasan konsumen memberikan pengaruh individual terbesar dalam keberhasilan penerapan TQM, dan secara statistik berpengaruh positif secara signifikan. Penerapan konsep dan teknik TQM memberikan pengaruh positif dalam peningkatan kinerja organisasional pada sektor publik di bidang pendidikan tinggi di Indonesia. Sampel penelitian terbatas pada sektor pendidikan tinggi, sehingga hasil penelitian ini tidak bisa digeneralisasi untuk seluruh sektor publik di Indonesia.

Kata kunci: sektor publik, penerapan TQM, faktor-faktor yang berpengaruh

1. Latar Belakang

Isu mutu pelayanan yang rendah dan kurang memuaskan telah mendorong sektor publik untuk melakukan reformasi disegala bidang. Berbagai konsep "*new public management*" yang terbukti keberhasilannya di sektor

privat/bisnis dicoba untuk diadopsi dan diterapkan. *Total Quality Management* (TQM) sebagai salah satu konsep tersebut nampaknya telah menjadi sebuah strategi reformasi yang cukup populer untuk mengembangkan organisasi dalam rangka meningkatkan kualitas layanan. Walaupun TQM muncul dan berkembang di sektor bisnis, namun sejak tahun 1990-an beberapa negara seperti Amerika Serikat, Inggris, Kanada, dan Perancis telah mempraktekkannya pada organisasi-organisasi sektor publik

Indonesia yang baru memasuki satu dekade era reformasi, perdebatan mengenai perlunya melakukan peningkatan manajemen kualitas pada umumnya dan TQM pada khususnya dalam rangka pelayanan optimal pada publik (masyarakat) memiliki relevansi yang sangat kuat. Ada beberapa alasan yang bisa mendasarinya. Pertama, tingkat kritis masyarakat yang semakin tinggi telah menuntut perlunya perbaikan pelayanan yang harus diberikan oleh sektor publik. Kedua, pengaruh globalisasi pada berbagai sektor telah mendorong perlunya peningkatan kemampuan organisasi sektor publik untuk bisa kompetitif. Cocok tidaknya TQM diadopsi pada sektor publik memang menjadi perdebatan yang panjang. Hal ini disebabkan penerapan TQM di sektor publik bukan sekedar persoalan teknis. Seperti yang dikemukakan oleh White dan Wolf (1995a, 1995b) bahwa penerapan gagasan tersebut berarti penerapan teori manajemen dan teori politik. Sebagai akibatnya, akan ada beberapa perubahan yang cukup signifikan, misalnya sekat-sekat dan kompetisi antar unit dalam organisasi akan hilang, penilaian kinerja lebih didasarkan atas kerjasama tim daripada individual, dan memprioritaskan respon atas kepentingan konsumen daripada sekedar mempertahankan kebutuhan organisasi. Lebih jauh White dan Wolf mengatakan bahwa TQM menampakkan ciri yang lebih mengarah pada "*communistic*" dan "*un American*" yang merupakan nilai-nilai yang sangat bertentangan dengan individualisme Amerika dimana prestasi individual mendapatkan tempat yang sangat terhormat.

Menurut Swiss (1992), Morgan dan Murgatroyd (1994), ada beberapa kondisi problematis yang harus dipikirkan secara serius sebelum mengadopsi TQM di sektor publik. Pertama, gagasan yang dikembangkan oleh Deming ini berakar pada teknik statistika, sehingga sangat sulit menerapkan ide tersebut secara *orthodox*. Kedua, bagaimana memuaskan konsumen, karena dalam konteks organisasi sektor publik penentuan konsumen merupakan hal yang sangat sulit untuk diidentifikasi. Ketiga, organisasi sektor publik yang menganut aliran *weberian* sangat tidak cocok dengan model manajemen. Keempat, karakteristik organisasi publik yang sulit beradaptasi dengan perubahan-perubahan itu sendiri. Apakah dengan begitu tidak mungkin untuk mengadopsi TQM dalam rangka perbaikan kualitas pada sektor publik? Melihat pada sejarah keberhasilan TQM di Jepang, Amerika dan Eropa, yang melampaui batas-batas budaya negara yang berbeda, dimana TQM yang berasal dari satu budaya tertentu ternyata bisa hidup bertahan dan berkembang dalam budaya yang lain. Idiologi *collectivism* dari TQM ternyata bisa tumbuh dalam budaya *individualism*, karena itu tidak mustahil TQM ditransfer dari budaya organisasi privat/bisnis ke dalam budaya organisasi sektor publik.

Penerapan TQM merupakan sesuatu yang bersifat strategis dan menyeluruh. Perubahan-perubahan dan globalisasi yang terjadi mengarah pada

nuansa persaingan yang semakin tinggi yang menuntut transformasi budaya organisasi menuju pada perubahan manajemen kontemporer, yang dikenal dengan *Total Quality Management*. Dalam prakteknya banyak organisasi mengalami kegagalan dalam upaya mengimplementasikan TQM. Kegagalan tersebut disebabkan kurangnya pengetahuan dan pemahaman suatu organisasi dalam mengenali faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan TQM. Berbagai penelitian pada sektor bisnis telah menemukan faktor-faktor yang menentukan keberhasilan (*critical success factors*) penerapan TQM. Pada sektor publik penelitian semacam ini relatif sedikit. Karakteristik sektor publik yang berbeda dari sektor privat membutuhkan penanganan yang berbeda dalam menerapkan konsep dan praktek TQM, walaupun tidak berbeda secara substansi. Faktor-faktor yang terbukti menjadi penentu dalam keberhasilan penerapan TQM pada sektor privat/bisnis perlu ditelaah dan diuji pada sektor publik, apakah berlaku juga atau tidak.

Berdasarkan paparan latar belakang masalah tentang perlunya mengenali dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan TQM pada sektor publik, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut: a) apakah faktor-faktor: komitmen manajemen, peranan bagian jaminan mutu, pendidikan dan pelatihan, orientasi pada kepuasan konsumen, komunikasi, pemberdayaan karyawan, kualitas data dan laporan berpengaruh dalam kesuksesan penerapan TQM pada sektor publik?, b) apakah kinerja organisasional pada sektor publik akan meningkat dengan penerapan TQM?

Tujuan dari penelitian ini adalah a) menemukan bukti empiris mengenai faktor-faktor yang menentukan keberhasilan penerapan TQM pada sektor publik, b) mengidentifikasi faktor-faktor mana yang memberikan kontribusi terbesar dalam keberhasilan penerapan TQM di sektor publik, dan c) menemukan bukti empiris mengenai pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja organisasional sektor publik. Penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi dalam pengembangan literatur pada sektor publik, khususnya tentang faktor-faktor yang menentukan kesuksesan dalam penerapan TQM yang perlu menjadi perhatian dan memberikan masukan bagi sektor publik dalam pengelolaan penerapan TQM dalam rangka meningkatkan kinerja organisasional.

2. Kajian Teori dan Pengembangan Hipotesis

2.1. Konsep TQM

Total Quality Management merupakan konsep yang pertama kali muncul di Amerika Serikat, kemudian dikembangkan di Jepang dan diadopsi lagi di Amerika Serikat dan Eropa. TQM secara umum dapat didefinisikan sebagai sistem manajemen yang mengedepankan mutu sebagai strategi operasional dan berorientasi pada kepuasan konsumen dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Khim dan Larry (1998) menjelaskan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu filosofi yang menekankan pada peningkatan proses pemanufakturan secara berkelanjutan dengan mengeliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, mengembangkan keterampilan dan mengurangi biaya produksi. Tresna (1995) menjelaskan bahwa TQM merupakan suatu filosofi, suatu konsep dengan seperangkat prinsip-prinsip panduan yang merupakan

dasar bagi suatu organisasi yang ingin secara terus menerus melakukan perbaikan dan penyempurnaan, pada bagian *shopfloor* untuk perusahaan manufaktur, atau dalam operasi pelayanan kepada konsumen untuk perusahaan jasa.

Pendekatan TQM dilakukan berdasarkan enam konsep dasar, yaitu: a) suatu manajemen yang mempunyai komitmen dan terlibat penuh untuk memberi dukungan organisasi dari atas ke bawah, b) suatu fokus terus-menerus kepada konsumen internal dan eksternal, c) melibatkan dan memberdayakan seluruh SDM organisasi secara efektif, d) perbaikan terus menerus dari seluruh proses bisnis dan proses produksi, e) melibatkan para pemasok (*supplier*) sebagai mitra kerja, dan f) menentukan sistem pengukuran untuk semua proses. Spencer (1994) juga menggambarkan TQM sebagai salah satu hal yang mendasar dalam merevitalisasi posisi kompetitif organisasi.

2.2. TQM pada Pendidikan Tinggi

Era globalisasi dan semakin ketatnya persaingan telah mendorong sektor publik melakukan reformasi pengelolaan organisasi. Globalisasi, menurut Stiglitz (2003), merupakan interdependensi yang tidak simetris antarnegara, lembaga, dan para pelakunya. Karena itu, interdependensi antar negara yang seperti tersebut lebih menguntungkan negara yang memiliki keunggulan ekonomi dan teknologi. Padahal, globalisasi awalnya bertujuan untuk membuka peluang bagi negara-negara berkembang untuk meningkatkan kesejahteraannya melalui perdagangan global. Bidang pendidikan sebagai salah satu bagian sektor publik dituntut untuk melakukan perubahan dalam pengelolaan organisasinya yang mengarah pada penerapan filosofi manajemen terbaru, seperti TQM. Hal ini perlu dilakukan agar pendidikan tinggi kita tetap bisa eksis dalam era pendidikan tinggi yang hampir tanpa batas lagi.

Amerika dan Inggris merupakan dua negara yang telah memperkenalkan dan menerapkan TQM pada institusi pendidikan tinggi. Tentu saja keberhasilan penerapan konsep TQM tersebut ditentukan oleh banyak faktor. Owlia dan Aspinwell (1997) melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan TQM pada pendidikan tinggi di Amerika dan Inggris. Pada perguruan tinggi di Inggris keberhasilan penerapan TQM ditentukan oleh faktor *employee involvement and team working, process management, customer focus and satisfaction, training for quality, top management commitment, organization for quality*. Faktor-faktor yang menentukan keberhasilan TQM di Amerika berdasarkan urutan yang memberikan kontribusi terbesar adalah *training for quality, customer focus and satisfaction, employee involvement and team working, top management commitment, organization for quality, process management, strategic planning, design management, information and analysis*.

Di Indonesia, berdasarkan strategi jangka panjang pendidikan tinggi 2003-2010 yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, maka penjaminan mutu (*quality assurance*) pendidikan tinggi saat ini sangat penting dan sudah menjadi keharusan. Undang-undang SISDIKNAS No. 20 tahun 2003 secara tegas menyebutkan bahwa pengendalian dan evaluasi mutu pendidikan harus dilakukan, baik terhadap program studi maupun terhadap institusi

pendidikan secara berkelanjutan. Agar pelaksanaan TQM pada pendidikan tinggi dapat efektif, maka terdapat beberapa prasyarat yang harus dipenuhi, yaitu komitmen, perubahan paradigma, dan sikap mental para pelaku pendidikan tinggi, serta dukungan lembaga jaminan mutu internal perguruan tinggi. Beberapa prinsip yang harus melandasi pola pikir dan pola tindak semua pelaku TQM adalah: a) *Quality first*, semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan tinggi harus memprioritaskan mutu, b) *Stakeholder-in*, semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan harus ditujukan pada kepuasan *stakeholders*, c) *The next process is our stakeholders*, setiap orang yang melaksanakan tugas dalam proses pendidikan tinggi, harus menganggap orang lain yang menggunakan hasil pelaksanaan tugasnya sebagai *stakeholder*-nya yang harus dipuaskan, d) *Speak with data*, setiap orang pelaksana pendidikan tinggi harus melakukan tindakan dan mengambil keputusan berdasarkan analisis data dan informasi yang telah diperolehnya terlebih dahulu, bukan berdasarkan pengandaian atau rekayasa, dan e) *Upstream management*, semua pengambilan keputusan di dalam proses pendidikan tinggi dilakukan secara partisipatif, bukan otoritatif.

2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerapan TQM

Pada akhir tahun 1980-an, Seraph et al. (1989) telah mempelopori pendekatan empiris dalam menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan (*critical success factors*) dalam implementasi TQM di Amerika Serikat. Kemudian beberapa peneliti lainnya mengembangkan pendekatan yang serupa untuk menemukan dan menyelidiki faktor-faktor kesuksesan tersebut baik dalam konteks perusahaan bisnis (Antony et al., 2002; Sila dan Ebrahimpour, 2003; Zhang et al., 2000; Kaye dan Anderson, 1999) atau organisasi sektor publik (Rad, 2005; Owlia dan Aspinwell, 1997; Nwabueze dan Kanji, 1997). Berdasarkan telaah atas hasil-hasil penelitian tersebut dan berdasarkan analisis kondisi yang diperlukan bagi sektor publik agar sukses dalam penerapan TQM, maka faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan penerapan TQM pada organisasi sektor publik adalah: komitmen manajemen, pelatihan dan pendidikan, peranan lembaga jaminan mutu, orientasi kepuasan konsumen, komunikasi, kualitas data dan laporan, dan pemberdayaan karyawan.

2.3.1. Komitmen Manajemen

Komitmen yang kuat dari top manajemen untuk melakukan perubahan ke arah pengembangan kualitas merupakan titik kritis yang akan mempengaruhi tingkat keberhasilan. Beberapa peneliti telah membuktikan bahwa komitmen manajemen merupakan salah satu faktor yang terpenting keberhasilan pengadopsian TQM (Chen, 1997; Thiagarajan dan Zairi, 1998; Agus, 2001; Sureshchandar et al., 2001; Sharma dan Gadenne, 2001; Antony et al., 2002; Sohail dan Teo, 2003). Seperti yang dikemukakan oleh Kasul dan Motwani (1995) bahwa organisasi harus mempersiapkan kondisi tertentu untuk mengimplementasikan TQM, hal mana komitmen manajemen merupakan salah satu persyaratan yang utama. Ruggieri dan Merli (1998) juga telah membuktikan bahwa komitmen top manajemen merupakan elemen fundamental

untuk mendapatkan keberhasilan dalam pengadopsian TQM. Berdasarkan uraian di atas diajukan hipotesis berikut ini.

H₁: Komitmen manajemen mempengaruhi penerapan TQM pada sektor publik.

2.3.2. Peranan Lembaga Jaminan Mutu

Dalam berbagai organisasi, peranan lembaga jaminan mutu bisa mendorong peningkatan kualitas dan memainkan kedudukan penting dalam memilih dan memperkenalkan teknik-teknik peningkatan kualitas. Antony et al. (2002) mengatakan bahwa peranan lembaga jaminan mutu yang terdapat dalam suatu organisasi merupakan salah satu dari tujuh faktor kritis dalam implementasi TQM. Bagian jaminan mutu internal yang terdapat dalam suatu organisasi merupakan filter pertama dalam mendeteksi kualitas produk/jasa yang dihasilkan. Organisasi sektor publik yang mempunyai cakupan konsumen yang luas dan beragam sudah sepatutnya memiliki lembaga jaminan mutu internal. Temuan dari Lee (2004) juga menyatakan bahwa keaktifan dari departemen kualitas merupakan elemen kritis dalam mengimplementasikan TQM bagi organisasi. Hipotesis yang diajukan berdasarkan uraian di atas adalah:

H₂: Keberadaan peran lembaga jaminan mutu mempengaruhi penerapan TQM pada sektor publik

2.3.3. Pendidikan dan Pelatihan

Pada waktu sistem manajemen kualitas telah diterapkan pada organisasi, pendidikan dan pelatihan yang memadai harus diberikan kepada pegawai pada semua tingkatan agar mereka memahami sistem manajemen kualitas, bagaimana peranan mereka, dan tanggung jawab terhadap organisasi. Pelatihan merupakan kegiatan utama yang bisa digunakan organisasi untuk mengembangkan kemampuan-kemampuan tertentu pegawai yang diperlukan dalam melaksanakan prinsip TQM (Rad, 2005; Tamimi, 1998). Deming, Juran dan Crosby sebagai guru TQM menetapkan pentingnya pelatihan dan pendidikan dalam organisasi manajemen kualitas dengan menggambarkan organisasi sebagai pusat pembelajaran. Hipotesis yang diajukan adalah:

H₃: Pendidikan dan pelatihan mempengaruhi penerapan TQM pada sektor publik

2.3.4. Orientasi pada Konsumen

Tujuan utama dari implementasi TQM dan peralatan-peralatan strategis lainnya adalah untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Dalam konteks ini, orientasi pada konsumen dipandang sebagai seberapa besar perhatian dan usaha organisasi untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Survey dari Sinclair dan Zairi (1995) menyatakan bahwa kepuasan konsumen merupakan hal terpenting yang akan mendorong organisasi kearah perbaikan. Kepuasan konsumen

memiliki dampak yang besar pada implemetasi TQM agar terjadi peningkatan kualitas produk dan layanan (Agus, 2001), maka dikemukakan hipotesis berikut.

H₄: Orientasi pada konsumen mempengaruhi penerapan TQM pada sektor publik

2.3.5. Komunikasi

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam filosofi TQM. Panduan dari manajemen merupakan kunci keberhasilan bahwa tindakan pegawai selaras dengan tujuan organisasi. Setiap individu dalam organisasi harus menciptakan aliran komunikasi yang sehat. Sekat-sekat yang membuat komunikasi tidak lancar di semua tingkatan harus dicairkan, sehingga akan terjalin nuansa keterbukaan dalam organisasi. Kebuntuan komunikasi dalam suatu organisasi akan menyebabkan kegagalan implementasi dari TQM (Rad, 2005), maka hipotesis yang diajukan adalah.

H₅: Komunikasi mempengaruhi penerapan TQM pada sektor publik

2.3.6. Pemberdayaan (Partisipasi) Pegawai

Arthur (1994) menggambarkan bahwa organisasi yang memiliki komitmen terhadap sistem sumberdaya manusia akan meningkatkan partisipasi pegawai dalam bekerja yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik. Hal ini didukung oleh penelitian Cooke (1994) yang menyatakan bahwa partisipasi dan pemberdayaan pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi. Peningkatan semangat pegawai dan kinerja akan bisa dicapai bila pegawai dilibatkan dalam memutuskan penentuan ukuran kinerja, hal ini akan mendorong dan mengarahkan mereka untuk meningkatkan aktivitas secara mandiri (Daniels dan Burns, 1997). Implementasi TQM menuntut keterlibatan seluruh individu dalam organisasi. Pimpinan puncak sebagai pencetus ide dan konsep TQM tidak akan bisa berjalan sendirian. Memberikan tanggung jawab dan kepercayaan kepada bawahan akan mendorong mereka bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Adapun hipotesis yang dikemukakan berdasarkan uraian di atas adalah:

H₆: Pemberdayaan karyawan mempengaruhi penerapan TQM pada sektor publik

2.3.7. Kualitas Data dan Laporan

Dalam lingkungan TQM, informasi berkualitas harus tersedia setiap saat yang berguna dalam pengambilan keputusan. Terdapat dua alasan utama tentang pentingnya keberadaan informasi yang berkualitas. Pertama, informasi tersebut akan mendukung pengambilan keputusan yang efektif dan berkualitas. Kedua, informasi tersebut dibutuhkan sebagai alat transparansi, sehingga *stakeholder* internal dan eksternal dapat mengetahui tentang eksistensi dan kinerja suatu organisasi. Untuk menunjang keberhasilan pengadopsian TQM maka informasi dan data berkualitas harus tersedia (Sila dan Ebrahimpour, 2003; Rad, 2005). Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah:

H₇: Kualitas data dan laporan mempengaruhi penerapan TQM pada sektor publik

2.4. Kinerja Organisasional

Sitkin et al. (1994) menyatakan bahwa secara umum penerapan prinsip-prinsip TQM dapat dikelompokkan dalam tiga area yang sekaligus menggambarkan tujuan dari penerapan TQM tersebut yaitu: a) elemen-elemen yang bertujuan meningkatkan kepuasan konsumen (*focusing on customer satisfaction*), b) penekanan pada perbaikan berkelanjutan (*stressing continuous Improvement*), dan c) bagaimana menjalankan organisasi sebagai sebuah sistem secara total (*treat organizations as total systems*). Berbagai penelitian yang telah dilakukan memperlihatkan terdapatnya hubungan yang kuat antara praktek TQM terhadap kinerja organisasional (Dow et al., 1999; Samson dan Terziovski, 1999; Powell, 1994; Ahire et al., 1996). Dari temuan tersebut terlihat bahwa *soft TQM* (misalnya komitmen manajemen, komunikasi, pemberdayaan karyawan) dan *hard TQM* (seperti *statistical process control-SPC*, *benchmarking*) berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Penerapan konsep dan teknik TQM pada suatu organisasi akan memberikan pengaruh terhadap kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. TQM sebagai konsep yang bersifat strategis akan memperlihatkan hasil dari implementasinya dalam jangka panjang, lima sampai sepuluh tahun kedepan. Samson dan Terziovski (1999) menyatakan bahwa kinerja organisasi yang menerapkan TQM ternyata lebih baik daripada organisasi yang tidak menerapkan konsep dan teknik TQM. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut.

H₈: Penerapan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja organisasional

3. Metode Penelitian

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah program studi pada fakultas ekonomi tingkat strata satu dan diploma seluruh perguruan tinggi di Indonesia yang terdaftar pada Dirjen Pendidikan Metode pengambilan sampel dilakukan secara non probabilitas atau pemilihan nonrandom berupa *purposive sampling*. Adapun kriteria yang digunakan dalam pemilihan sampel adalah program studi yang memperoleh nilai akreditasi A oleh BAN-PT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi) sampai per 1 maret 2008. Hal ini dengan pertimbangan bahwa program-program studi terakreditasi A dianggap telah menerapkan dimensi-dimensi kualitas yang cukup tinggi, sehingga bisa mewakili institusi yang telah menerapkan konsep *Total Quality Management*.

3.2. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data melalui *self-administered survey* dengan menggunakan jasa pos (*mail survey*). Selain menggunakan data kualitatif, juga digunakan data kuantitatif berupa skor nilai akreditasi masing-masing program studi. Data nilai akreditasi diperoleh dari BAN-PT, melalui penelusuran pada website lembaga tersebut. Responden dalam penelitian ini adalah pimpinan

program studi, terdiri dari ketua dan sekretaris program studi. Jumlah program studi terakreditasi A adalah 168 yang akan menjadi sampel, dan setiap program studi terdapat dua responden, maka jumlah responden yang akan dikirim kuesioner adalah 336 orang. Pengumpulan data memerlukan waktu dua bulan. Kuesioner dikirimkan kepada responden minggu pertama bulan april tahun 2008. Dari 336 eksemplar kuesioner yang dikirim, sampai batas waktu yang ditetapkan diterima sebanyak 180 eksemplar kusioner. Hal ini menggambarkan cukup tingginya *respon rate* responden yaitu 53,5%. Jumlah kuesioner akhir yang bisa diolah adalah 176 eksemplar atau 52,4% dari total kuesioner yang didistribusikan. Jumlah Prodi yang menjadi sampel akhir dalam penelitian ini adalah 102 prodi, dengan rincian 24 atau 23,5% prodi pada level diploma dan 78 atau 76,5% prodi yang berada pada kelompok strata satu. Dari keseluruhan sampel hanya 4 atau 3,9% prodi yang institusinya belum memiliki lembaga jaminan mutu internal. Sebagian besar lembaga jaminan mutu internal didirikan masih relatif baru, yakni sekitar 52% dari lembaga tersebut berumur kurang dari 3 tahun. Lembaga jaminan mutu internal yang berumur di atas 5 tahun hanya berjumlah 22 institusi atau sekitar 22,4%.

3.3. Definisi dan Pengukuran Variabel

Instrumen kuesioner variabel penelitian diadopsi dan dikembangkan dengan mempertimbangkan beberapa instrumen penelitian sebelumnya dan menyesuaikan pada kondisi organisasi sektor publik (Thiagarajan dan Zairi, 1998; Brah et al., 2000; Freytag dan Hollensen, 2001; Antony et al., 2002). Semua instrumen menggunakan 5 skala Likert (mulai dari 1= sangat tidak setuju sampai dengan 5= sangat setuju). Pengukuran variabel kinerja selain menggunakan ukuran kualitatif (*subjective perceptual approach*) juga menggunakan ukuran kuantitatif, yaitu skor nilai akreditasi yang dikeluarkan oleh BAN-PT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi).

a) Komitmen Manajemen

Komitmen manajemen merupakan bentuk kepedulian manajemen puncak dalam melakukan inisiasi dalam penerapan TQM yang merupakan bagian rencana strategis organisasi. Variabel komitmen manajemen diukur dengan empat *item* pernyataan, yaitu: bagaimana sokongan manajemen puncak terhadap kualitas jangka panjang, perbaikan kualitas merupakan bagian dari rencana strategis institusi, adanya inisiatif manajemen puncak dalam gerakan mutu, dan kepedulian manajemen dalam penyediaan sumberdaya dalam rangka peningkatan kualitas.

b) Peranan Lembaga Jaminan Mutu

Peranan lembaga jaminan mutu internal adalah bagaimana kontribusi lembaga mutu internal institusi mampu mewujudkan peningkatan mutu institusi dengan segala atribut yang dimilikinya. Variabel peranan lembaga jaminan mutu internal diukur melalui empat *item* pernyataan, yaitu: bagaimana visi lembaga jaminan mutu terhadap kualitas, akses terhadap manajemen puncak, lembaga jaminan mutu internal mampu mendorong perbaikan kualitas institusi, apakah lembaga jaminan mutu telah dimanfaatkan keberadaannya, dan bagaimana autonomi yang dimiliki oleh lembaga jaminan mutu internal tersebut.

c) Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah usaha-usaha yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas semua individu yang terlibat dalam gerakan mutu. Variabel pendidikan dan pelatihan diukur dengan empat *item* pernyataan, meliputi: bagaimana kepedulian institusi terhadap pendidikan dan pelatihan manajemen kualitas bagi pegawai, apakah institusi telah memiliki program dalam rangka meningkatkan kerjasama tim, bagaimana kelanjutan kegiatan untuk meningkatkan kepedulian pegawai terhadap gerakan mutu, dan pernyataan tentang ketersediaan sumberdaya dalam memberikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai.

d) Orientasi pada Kepuasan Konsumen

Orientasi pada kepuasan konsumen adalah bagaimana institusi menempatkan dan memperhatikan kepuasan, keluhan, dan kebutuhan konsumen dalam kebijakan institusi. Untuk variabel orientasi pada kepuasan konsumen diukur dengan empat *item* pernyataan, yaitu: bagaimana tanggapan terhadap keluhan konsumen, apakah kepuasan konsumen dijadikan sebagai salah satu indikator kinerja, apakah selalu dikembangkan strategi-strategi untuk kepuasan konsumen, dan apakah kebijakan yang dibuat berorientasi pada konsumen.

e) Komunikasi

Komunikasi adalah bagaimana saluran komunikasi dalam institusi berjalan sehingga maksud dari gerakan mutu yang dicanangkan tercapai. Variabel komunikasi diukur melalui tiga *item* pernyataan, yaitu: tentang keefektifan saluran komunikasi, adanya komunikasi yang baik antar bagian organisasi, dan adanya kejelasan kerja atau instruksi kegiatan.

f) Pemberdayaan Pegawai

Pemberdayaan pegawai merupakan bentuk keterlibatan secara aktif seluruh pegawai, tingkat pemahaman dan kepedulian terhadap pencapaian tujuan gerakan mutu (TQM) organisasi melalui pemanfaatan potensi yang dimiliki pegawai secara optimal. Variabel pemberdayaan pegawai diukur dengan empat *item* pernyataan yang berkaitan dengan pemahaman tujuan dan manfaat gerakan mutu oleh seluruh staf, terdapatnya pelimpahan wewenang pengambilan keputusan pada level paling rendah, apakah sumberdaya manusia dipandang sebagai aset yang paling berharga, dan bagaimana keterlibatan seluruh pegawai dalam aktivitas yang berkaitan dengan gerakan mutu.

g) Kualitas Data dan Laporan

Kualitas data dan laporan adalah bagaimana tingkat ketersediaan dan kemudahan akses terhadap data dan laporan berkualitas pada institusi, sehingga dapat digunakan dalam aktivitas yang berkaitan dengan gerakan peningkatan mutu. Variabel kualitas data dan laporan diukur dengan empat *item* pernyataan yang berhubungan dengan: penggunaan data-data kualitas sebagai alat dalam mengelola mutu institusi, kemudahan mengakses data-data kualitas bagi semua unit kerja, ketersediaan data bagi level pimpinan, dan ketepatan waktu penyajian data-data kualitas.

h) Penerapan TQM

Penerapan TQM adalah bagaimana responden melihat dan merasakan tingkat penerapan dimensi-dimensi *Total Quality Management* pada institusinya yang secara simultan dan terintegrasi dalam pencapaian tujuan dari gerakan mutu tersebut. Variabel penerapan TQM diukur melalui delapan *item* pernyataan yang berhubungan dengan: apakah institusi mereka telah melakukan transformasi organisasional, lebih mengutamakan kuantitas atau kualitas, bagaimana jalinan kemitraan dengan *stakeholders*, apakah institusi melakukan *benchmarking*, adanya perbaikan kualitas berkelanjutan, memberdayakan pegawai dengan pemberian wewenang dalam mengevaluasi pekerjaannya sendiri, bagaimana penerapan konsep dan praktek TQM secara keseluruhan.

i) Kinerja Organisasional

Kinerja organisasional merupakan tingkat pencapaian institusi berdasarkan persepsi responden terhadap kualitas *input*, proses, dan *output* institusi lima tahun terakhir. Selain pengertian tersebut kinerja organisasional juga diartikan skor nilai pencapaian kualitas institusi berdasarkan hasil penilaian lembaga independen, dalam hal ini adalah nilai akreditasi dari BAN-PT. Variabel kinerja organisasional diukur dengan dua pendekatan, yang bersifat kualitatif diukur dengan empat *item* pernyataan yang berhubungan dengan bagaimana tanggapan responden terhadap kinerja organisasional berkaitan dengan kualitas *input*, proses, *output*, dan secara keseluruhan. Kinerja yang bersifat kuantitatif diukur dengan skor nilai akreditasi yang diperoleh yang dikeluarkan oleh BAN-PT.

3.4. Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Uji reliabilitas dan validitas dilakukan untuk menjamin kualitas data yang diperoleh melalui kuesioner. Uji tersebut masing-masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Menurut Nunnally suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan handal jika memberikan nilai α lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2006).

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Penerapan TQM	0,860	Reliabel
Komitmen manajemen	0,863	Reliabel
Peranan bagian jaminan mutu	0,877	Reliabel
Pendidikan dan pelatihan	0,817	Reliabel
Orientasi pada konsumen	0,839	Reliabel
Komunikasi	0,849	Reliabel
Pemberdayaan pegawai	0,805	Reliabel
Kualitas data dan laporan	0,847	Reliabel
Kinerja organisasional	0,824	Reliabel

Hasil pengujian reliabilitas menggunakan indikator nilai *Cronbach Alpha*, memperlihatkan bahwa seluruh variabel reliabel (Tabel 1). Uji validitas

dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing butir pernyataan dengan total skor variabel. Butir pernyataan dikatakan valid jika nilai r hitung, yang merupakan nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari r tabel dan bernilai positif. Butir pernyataan yang tidak valid dikeluarkan dalam pengolahan data selanjutnya. Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi untuk menentukan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. H_1 sampai H_7 menggunakan regresi berganda (*multiple regression*), sedangkan H_8 menggunakan regresi sederhana (*single regression*). Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan bantuan *Statistical Product and Service Solution (SPSS) versi 12.0 for windows*.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Statistik Deskriptif

Untuk menggambarkan suatu data variabel yang diteliti akan dilakukan deskripsi data. Deskripsi data dalam penelitian ini seperti yang tampak pada Tabel 2.

Tabel 2. Statistik Deskriptif

Variabel	Jarak	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Deviasi Standar
Penerapan TQM	3	2	5	4,0596	0,58094
Komitmen manajemen	2,75	2,25	5	4,2045	0,66391
Peranan lembaga jaminan mutu	3	2	5	3,8591	0,70987
Pendidikan dan latihan	3	2	5	3,7813	0,70286
Orientasi konsumen	3	2	5	4,0369	0,61125
Komunikasi	3	1,67	5	3,7576	0,73502
Pemberdayaan pegawai	3,5	1,50	5	3,7301	0,72626
Kualitas data dan laporan	2,75	2,25	5	3,8665	0,72106
Kinerja organisasional	3	2	5	3,6165	0,49850
N	Valid			176	

Variabel penerapan TQM memiliki skor rata-rata 4,06 dengan deviasi standar 0,58. Deviasi standar variabel ini cukup rendah karena hanya sekitar 15% dari nilai rata-ratanya. Kelompok variabel yang mempengaruhi penerapan TQM, yang terdiri dari komitmen manajemen, peranan lembaga jaminan mutu, pendidikan dan latihan, orientasi konsumen, komunikasi, pemberdayaan pegawai, dan kualitas laporan mempunyai nilai skor rata-rata yang masih berada di atas nilai rentangnya. Nilai deviasi standar variabel-variabel tersebut juga rendah, dengan nilai masih di bawah 20% dari nilai rata-ratanya.

Tabel distribusi frekuensi jawaban responden (Tabel 3) di bawah memperlihatkan bahwa rata-rata persepsi responden, dengan menggunakan 5 skala likert, berada pada tingkatan sedang dan tinggi terhadap penerapan TQM dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan TQM. Faktor komunikasi dan pemberdayaan pegawai masih ada responden yang menyatakan 1,1% sebagai faktor yang kurang mendapatkan perhatian oleh intitusi sektor publik.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Variabel Penerapan TQM dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya

Variabel	Sangat rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat tinggi
Penerapan TQM	0%	5,7%	28,4%	63,6%	2,3%
Komitmen manajemen	0%	5,7%	17,0%	59,1%	18,2%
Peranan lembaga jaminan mutu	0%	9,1%	38,1%	46%	6,8%
Pendidikan dan latihan	0%	11,4%	31,8%	52,3%	4,5%
Orientasi konsumen	0%	4,5%	23,9%	65,9%	5,7%
Komunikasi	1,1%	10,2%	30,7%	50%	8%
Pemberdayaan pegawai	1,1%	10,8%	35,2%	49,4%	3,4%
Kualitas data dan laporan	0%	12,5%	27,3%	53,4%	6,8%

4.2. Pengujian Hipotesis

Tabel berikut memberikan ringkasan hasil pengujian hipotesis berganda dengan menggunakan *Statistical Product and Service Solution (SPSS) Versi 12.0 for Windows*. Hasil komputasi yang diringkaskan dalam tabel di atas menunjukkan koefisien determinasi untuk model regresi berganda ini sangat tinggi, bisa dilihat dari nilai *Adjusted R²* sebesar 0,930.

Tabel 4. Hasil Regresi Berganda

	Koefisien	t	Keterangan
Komitmen manajemen	0,664	5,500	*** H1 diterima
Peranan lembaga jaminan mutu	0,128	1,463	H2 ditolak
Pendidikan dan latihan	0,490	4,966	*** H3 diterima
Orientasi konsumen	0,231	2,277	** H4 diterima
Komunikasi	0,006	,047	H5 ditolak
Pemberdayaan pegawai	0,039	,375	H6 ditolak
Kualitas data dan laporan	0,145	1,482	H7 ditolak
<i>Adjusted R² = 0,930</i>	<i>F = 75,041</i>	<i>p-value = ***</i>	

Keterangan: *** signifikan pada $\alpha=1\%$; ** signifikan pada $\alpha=5\%$

Angka koefisien ini menggambarkan bahwa 93% variasi penerapan TQM dapat dijelaskan oleh variabel bebas, komitmen manajemen, peranan lembaga jaminan mutu, pendidikan dan latihan, orientasi konsumen, komunikasi, pemberdayaan pegawai, dan kualitas data dan laporan, yang dimasukkan dalam model. Untuk mengetahui apakah semua variabel bebas secara bersamaan mempengaruhi variabel terikat dapat dilihat dari hasil uji ANOVA. Tabel di atas menyajikan nilai F hitung sebesar 75,041 dengan probabilitas (*p-value*) 0,000. Nilai probabilitas lebih kecil dari *alpha* 0,05 maka disimpulkan variabel bebas yang terdiri dari komitmen manajemen, peranan lembaga jaminan mutu, pendidikan dan latihan, orientasi konsumen, komunikasi, pemberdayaan pegawai, dan kualitas data dan laporan secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat penerapan TQM. Untuk menjawab hipotesis penelitian satu sampai tujuh, bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebas secara individual terhadap variabel terikat, dapat dilihat dari hasil uji statistik t. Tabel di atas memperlihatkan hasil uji signifikansi variabel bebas secara individual, yang mana tiga dari tujuh variabel terikat signifikan mempengaruhi penerapan

TQM, yaitu komitmen manajemen, pendidikan dan latihan dan orientasi konsumen.

Tabel 5. Regresi Sederhana

	Koefisien	t		Keterangan
Penerapan TQM	0,180	6,102	***	H8 diterima
<i>Adjusted R</i> ² = 0,172 F=37,232 p-value= ***				

Keterangan: *** signifikan pada $\alpha = 1\%$

Dilihat dari besarnya persentase pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja organisasional dapat dilihat dari koefisien determinasi (*Adjusted R*²) yang bernilai 0,172. Ini berarti, penerapan TQM hanya mampu menjelaskan variansi kinerja organisasional sebesar 17,2%. Hasil koefisien determinasi yang kecil ini tidaklah menjadikan model yang digunakan tidaklah baik, karena menurut Insukindro (1998) bahwa koefisien determinasi hanya salah satu dan bukan satu-satunya kriteria memilih model yang baik. Nilai koefisien (*beta*) pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja adalah 0,180, yang secara statistik memiliki pengaruh yang positif. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas (*p-value*) 0,00 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 0,05, sehingga hipotesis bahwa penerapan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja organisasional dapat diterima. Hasil ini sejalan dengan hasil temuan Dow et al., (1999); Samson dan Terziovski (1999); Powell (1994); dan Ahire et al. (1996).

4.3. Diskusi dan Pembahasan

4.3.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerapan TQM

Faktor komitmen manajemen, pendidikan dan pelatihan, serta orientasi pada konsumen menempati posisi tiga teratas yang mempengaruhi penerapan TQM. Faktor kualitas data dan laporan, peranan lembaga jaminan mutu, pemberdayaan pegawai, dan komunikasi masing-masing mengikuti peringkat berikutnya. Secara statistik faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap penerapan TQM hanya faktor komitmen manajemen, pendidikan dan pelatihan dan orientasi konsumen.

Komitmen manajemen merupakan faktor yang paling penting dan berpengaruh dalam penerapan TQM. hampir semua penelitian yang pernah dilakukan tentang faktor-faktor kritis yang mempengaruhi penerapan TQM menunjukkan bahwa faktor komitmen dari pimpinan puncak sangat menentukan keberhasilan penerapan TQM (Zairi dan Youssef, 1995; Ahire et al., 1996; Dayton, 2001; Seraph et al., 1989; Flynn et al., 1994; Thiagarajan, 1998; Rao et al., 1999; Zhang et al., 2000; Pun, 2001; Sureshchandar et al., 2001; Lau dan Idris, 2001). Implementasi TQM membutuhkan transformasi budaya dalam organisasi, hal ini hanya bisa digerakkan oleh pimpinan puncak yang menguasai konsep dan prosesnya, dan bukan oleh karyawan level bawah yang fokus pekerjaannya pada kegiatan operasional. Pada tahap awal implementasi TQM masih bersifat *top-down*, sehingga tanpa keterlibatan pimpinan puncak akan membuat gerakan mutu yang dicanangkan menjadi impian belaka. Manajemen puncak harus memberikan contoh dalam hal pola pikir, sikap dan tindakan yang mencerminkan falsafah mutu yang dicanangkan. Tidak konsistennya dukungan

manajemen puncak, pengetahuan dan pemahaman yang kurang tentang TQM, ketakutan dan resistensi pada perubahan, tidak adanya rencana strategis jangka panjang, dan kualitas kepemimpinan yang buruk dari pimpinan puncak menjadi hambatan organisasi dalam mencapai tujuan gerakan mutu yang telah dicanangkan. Menurut Matthews (1993) kegagalan penerapan TQM pada pendidikan tinggi berkaitan dengan misi institusi yang terlalu umum dan idealis, tidak adanya kesepakatan atas makna dan implikasi dari kualitas, dan kebebasan dan pengalaman akademik yang relatif terbatas pada beberapa personal kunci institusi. Kebanyakan staf akademik tidak memandang dan menyadari bahwa pekerjaan yang mereka lakukan akan memberikan kontribusi secara langsung, baik terhadap *output* institusi ataupun terhadap kepuasan konsumen. Persoalan di atas muncul karena kurang optimalnya peranan kepemimpinan pada institusi pendidikan tinggi. Penjelasan di atas mempertegas bahwa pimpinan puncak merupakan elemen mendasarkan bagi suatu organisasi dan merupakan kunci bagi keberhasilan TQM.

Semua level unsur organisasi harus memahami dan menerapkan konsep mutu yang diterapkan oleh organisasi. Pemahaman dan pengalaman yang baik terhadap konsep TQM akan membuat setiap individu dalam organisasi berusaha secara simultan dalam mencapai tujuan gerakan mutu. Faktor pendidikan dan pelatihan bagi semua individu dalam organisasi sangat dibutuhkan dalam hal ini. Beberapa penelitian menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan faktor kritis dalam penerapan TQM (Zhang et al., 2000; Thiagarajan dan Zairi, 1998; Quazi dan Padibjo, 1998; Rao et al., 1999; Zhang et al., 2000; Yusof dan Aspinwall, 2000; Black dan Porter, 1996; Tamimi, 1998; Pun, 2001; Calisir et al., 2001; Dayton, 2001). Untuk menerapkan filosofi TQM pada organisasi, manajemen puncak harus mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk mendidik dan melatih satuan-satuan kerja. Faktor pendidikan dan pelatihan bagi semua individu dalam organisasi merupakan faktor pendukung berjalannya gerakan manajemen mutu total. Anggota organisasi akan didorong lebih bertanggung jawab, komunikasi akan lebih efektif, dan kreatifitas dan inovasi akan muncul.

Penekanan pada kepuasan konsumen (*customer-driven quality*) adalah faktor utama yang menjadi perhatian para ahli dan peneliti sebagai penentu keberhasilan usaha gerakan mutu (Spring et al., 1998; Zairi, 2000; Winsor dan Corney, 2001; Nakata, 2002). Keberhasilan dan tetap eksisnya suatu organisasi sangat ditentukan oleh konsumen. Paradigma lama yang berfokus ke dalam organisasi dan mengabaikan arti konsumen harus diganti. Kondisi sekarang yang sangat kompetitif mengharuskan setiap organisasi memberikan perhatian lebih kepada konsumen. Kurangnya kepedulian atas kebutuhan dan keinginan konsumen merupakan penyebab kegagalan penerapan TQM pada organisasi jasa (Behshid, 2003; Parvizy, 2001). Dalam mengatasi masalah ini, pimpinan organisasi harus menentukan indikator dan instrumen untuk menampung ide dan saran konsumen serta melakukan secara rutin penilaian atas tingkat kepuasan konsumen atas jasa yang telah diberikan dan berupaya meningkatkan kepuasan konsumen. Organisasi yang selalu berusaha dan fokus pada kepuasan konsumen yang akan memenangkan persaingan.

Faktor peranan lembaga jaminan mutu, komunikasi, pemberdayaan pegawai dan kualitas data dan laporan belum memiliki kontribusi yang secara statistik signifikan dalam keberhasilan penerapan TQM. Hasil ini memang kontradiksi dengan temuan penelitian-penelitian sebelumnya (Seraph et al., 1989; Antony et al., 2002; Lee, 2004; Rad, 2005; Cooke, 1994; Pun et al., 2001; Sila dan Ebrahimpour, 2003). Sebagian besar penelitian di atas dilakukan pada sektor privat yang secara kultural berbeda dengan sektor publik. Peranan lembaga (departemen) jaminan mutu yang memberikan kontribusi dalam gerakan mutu, ternyata dalam penelitian ini tidak berpengaruh. Hasil ini bisa dimaklumi karena dilihat dari keberadaan lembaga jaminan mutu pada perguruan tinggi relatif baru, sekitar 53% lembaga jaminan mutu internal baru berumur kurang dari 3 tahun. Pendirian lembaga jaminan mutu internal pada perguruan tinggi juga merupakan amanat Undang-Undang SISDIKNAS NO. 20/2003 yang secara tegas menyebutkan pengendalian dan evaluasi mutu pendidikan harus dilakukan, salah satunya adalah perguruan tinggi harus memberikan jaminan mutu (*quality assurance*). Wujud dari jaminan mutu tersebut adalah setiap institusi Perguruan Tinggi harus memiliki lembaga jaminan mutu internal. Umur lembaga jaminan mutu internal yang masih baru menyebabkan belum optimalnya kontribusi bagi peningkatan kualitas dan terkesan sekedar memenuhi formalitas.

4.3.2. Pengaruh TQM terhadap Kinerja Organisasional

Penerapan TQM walaupun nilai koefisiennya rendah, namun memberikan pengaruh yang secara statistik signifikan terhadap kinerja organisasional. Falsafah TQM yang mengutamakan kepuasan pelanggan akan membuat setiap organisasi melakukan hal terbaik yang bisa dilakukan. Setiap tindakan organisasi akan selalu dilandasi oleh dimensi kualitas.

Imbas akhirnya akan kembali kepada organisasi dengan diakuinya keberadaan organisasi oleh konsumen yang bisa dilihat dari pencapaian kinerja prodi yang terakreditasi A. Nilai akreditasi tersebut merupakan gambaran pencapaian kinerja yang optimal, akuntabilitas dan relevansi program yang ditawarkan kepada masyarakat (konsumen).

5. Keterbatasan dan Saran

Ada beberapa hal yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini. Keterbatasan tersebut disebabkan oleh faktor yang tidak bisa peneliti atasi saat ini. Pertama, penelitian ini hanya mengambil lingkup sampel terbatas pada unit lebih kecil, yaitu program studi, dan hanya yang memperoleh nilai akreditasi A. Hal ini penulis lakukan dengan asumsi program studi dengan akreditasi A telah mengarah pada penerapan konsep TQM dalam operasionalnya. Selain itu untuk level institusi perguruan tinggi penilaian akreditasi baru dimulai tahun 2007, sehingga data akreditasi belum tersedia. Kedua, sampel penelitian yang terbatas pada sektor pendidikan tinggi, sehingga hasil penelitian ini tidak bisa digeneralisasi untuk seluruh publik.

Saran untuk penelitian yang akan datang adalah: a) untuk memperluas cakupan hasil penelitian, maka perlu dilakukan penelitian sejenis pada unit organisai yang lebih luas yaitu level institusi dan membandingkan tingkat

penerapan TQM dari berbagai sektor publik yang berbeda di Indonesia, b) untuk mendapatkan hasil yang kokoh dalam melihat faktor-faktor yang menentukan keberhasilan penerapan TQM pada sektor publik, maka perlu dilakukan penelitian pada bidang-bidang sektor publik lainnya, c) menggunakan alat analisis lainnya, seperti analisis faktor, analisis diskriminan dalam menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan TQM pada sektor publik di Indonesia. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa sebelum suatu organisasi menerapkan konsep dan praktek TQM, maka perlu didukung dengan kondisi-kondisi yang akan mempengaruhi keberhasilan penerapannya. Pengambil kebijakan pada sektor publik perlu menelaah faktor-faktor mana yang perlu diprioritaskan agar tujuan gerakan kendali mutu (TQM) dapat tercapai. Implikasi teoritis yang diharapkan atas penelitian ini adalah perlunya dirumuskan pola keberhasilan penerapan TQM beserta faktor-faktor pendukungnya yang sesuai dengan karakteristik sektor publik.

Daftar Pustaka

- Agus, A., 2001, A Linear Structural Modelling of Total Quality Management Practices in Manufacturing Companies in Malaysia, *Total Quality Management* 12 (5), 1-14.
- Ahire, L.S., D.Y. Golhar, M.A Waller., 1996, Development and Validation of TQM Implementation Constructs, *Decision Science* 27(1), 23-56.
- Antony, J., K. Leung,, K. Nowles, dan Gosh S., 2002, Critical Success Factors of TQM Implementation in Hong Kong Industries, *International Journal of Quality & Reliability Management* 19 (5), 551-566.
- Arthur, J.B., 1994, Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal* 37 (3), 670-688.
- Behshid, M., 2003, The Survey of Reasons of TQM Failure, *Paper Presented at the 2nd Congress in Total Quality Management in Health Care*, Tehran.
- Black, S. dan L. Porter, 1996, Identification of Critical Factors of TQM. *Decision Sciences* 27, 1-21.
- Brah, S.A., A.L. Ong dan B.M. Rao, , 2000, Understanding the Benchmarking Process in Singapore, *International Journal of Quality & Reliability Management* 17 (3), 259-275.
- Calisir, F., C. Bayraktar, dan B. Beskese, 2001, Implementing the ISO 9000 Standards in Turkey: a study of large companies' satisfaction with ISO 9000, *Total Quality Management* 12 (4), 429-438.
- Chen, W.H., 1997, The Human Side of TQM in Taiwan: Leadership and Human Resource Management, *International Journal of Quality & Reliability Management* 14 (1), 24-45.
- Cooke, W.N., 1994, Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-nonunion Comparison, *Industrial & Labor Relations Review* 47 (4), 594-610.
- Daniels, R.C. dan N.D. Burns, 1997, A Framework for Proactive Performance Measurement System Introduction, *International Journal of Operations & Production Management* 17 (1), 100-110.

- Dayton, N.A., 2001, Total Quality Management Critical Success Factors: A Comparison: the UK versus the USA, *Total Quality Management* 12 (3), 293-298.
- Dow, D., D. Samson, S. Ford, 1999, Exploding the Myth: Do All Quality Management Practices Contribute to Superior Quality Performance, *Production and Operations Management* 8(1), 1-27.
- Flyn, B., R. Schroeder dan S. Sakakibara, 1994, A Framework for Quality Management Research and An Associated Measurement Instrument, *Journal of Operations Management* 11, 339-366.
- Freytag, P.V. dan S. Hollensen, 2001, The Process of Benchmarking, Benchlearning and Benchaction, *The TQM Magazine* 13 (1), 25-34.
- Ghozali, I., 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Insukindro, 1998, Sindrum R Square dalam Analisis Linear Runtut Waktu, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*.
- Kasul, R.A. dan J.G. Motwani, 1995, Total Quality Management in Manufacturing: Thematic Factor Assessment, *International Journal of Quality & Reliability Management* 12 (3), 57-76.
- Kaye, M. dan R. Anderson, 1999, Continuous Improvement: the Ten Essential Criteria, *International Journal of Quality and Reliability Management* 16 (5), 485-506.
- Khim, L.S. dan N.K. Larry, 1998, The Performance Effects of Complementarities Between Manufacturing Practice and Management Accounting System, *Journal of Management Accounting Research* 10, 325-346.
- Lau, H. dan M. Idris, 2001, The Soft Foundation of the Critical Success Factors on TQM Implementation in Malaysia, *The TQM Magazine* 13 (1), 51-60.
- Lee, C.Y., 2004, Perception and Development of Total Quality Management in Small Manufacturers: An Exploratory Study in China, *Journal of Small Business Management* 42 (1), 102-111.
- Matthews, W., 1993, The Missing Element in Higher Education, *Journal of Quality and Participation* 16 (1), 102-108.
- Morgan, C. dan S. Murgatroyd, 1994, *Total Quality Management in the Public Sector an International Perspective*, Open University Press, Buckingham.
- Nakata, C., 2002, Activating the Marketing Concept in A Global Context: An MNC Country Manager's Perspective, *International Marketing Review* 19 (1), 39-64.
- Nwabueze, U. dan G. Kanji, 1997, The Implementation of Total Quality Management in the NHS: How to Avoid Failure, *Total Quality Management* 8 (5), 265-280.
- Owlia, M. dan E. Aspinwell, 1997, TQM in Higher Education—A Review. *International Journal of Quality and Reliability Management* 14 (5), 527-543.
- Parvizy, R., 2001, *Barriers in Implementing TQM*, Paper Presented at the 1st Congress in Total Quality Management in Health Care, Tehran.

- Powell, T.C., 1994, Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, *Strategic Management Journal* 16 (1), 15–37.
- Pun, K.F., K.S. Chin, dan R. Gill, 2001, Determinants of Employee Involvement Practices in Manufacturing Enterprises. *Total Quality Management* 12 (1), 95-110.
- Quazi, H.A. dan S.R. Padibjo, 1998, A Journey Toward Total Quality Management Through ISO 9000 Certification: A Study on Small and Medium-Sized Enterprises in Singapore, *International Journal of Quality & Reliability Management* 15 (5), 489-508.
- Rad, A.M.M., 2005, A Survey of Total Quality Management in Iran, Barriers to Successful Implementation in Health Care Organizations, *Leadership in Health Services* 18 (3), 12-34.
- Rao, S., L. Solis dan T. Raghunathan, 1999, A Framework for International Quality Management Research: Development and Validation of A Measurement Instrument. *Total Quality Management* 10 (7), 1047-1075.
- Ruggieri, A. dan R. Merli, 1998, Critical Factors for the Implementation of Total Quality Management in Italy: An Empirical Analysis, *Total Quality Management* 9 (4), 210-222.
- Samson, D., M. Terziowski, 1999, The Relationship Between Total Quality Management and Operational Performance, *Journal of Operations Management* 17, 393–409.
- Seraph, J., P.G. Benson, dan R.G. Schroeder, 1989, An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management, *Decision Sciences* 20, 810-829.
- Sharma, B. dan D. Gadenne, 2001, An Investigation of The Perceived Importance and Effectiveness of Quality Management Approaches. *The TQM Magazine* 13 (6), 433-443.
- Sila, I. dan M. Ebrahimpour, 2003, Examination and Comparison of the Critical Factors of Total Quality Management (TQM) Across Countries, *International Journal of Production Research* 41 (2), 235-268.
- Sinclair, D. dan M. Zairi, 1995, Benchmarking Best-Practice Performance Measurement Within Companies, *Benchmarking for Quality Management & Technology* 2 (3), 53-71.
- Sitkin S.B., K.M. Sutcliffe, R.G. Schroeder, 1994, Distinguishing Control From Learning in Total Quality Management: A Contingency Perspective, *Academy of Management Journal* 19 (3), 537–64.
- Sohail, M.S. dan B.H. Teo, 2003, TQM Practices and Organizational Performances of SMEs in Malaysia, Benchmarking: *An International Journal* 10 (1), 37-53.
- Spencer, B.A., 1994, Models of Organization and Total Quality Management, *Academy of Management Executive* 19, 446 - 471.
- Spring, M., R. McQuater, K. Swift, B. Dale dan J. Booker, 1998, The Use of Quality Tools and Techniques in Product Introduction: An Assessment Methodology. *The TQM Magazine* 10 (1), 45-50.
- Stiglitz, J.E., 2003, *Economics of the Public Sector*, 3rd ed. W.W. Norton & Company Ltd, New York.

- Sureshchandar, G.S., C.K. Rajendran dan R.N. Anantharaman, 2001, A Concept Model for Total Quality Management in Service Organizations, *Total Quality Management* 12 (3), 343-363.
- Swiss, J.E., 1992, Adapting Total Quality Management (TQM) to Government. *Public Administration Review*, 52 (4), 356-362.
- Tamimi, N., 1998, A Second-Order Factor Analysis of Critical TQM Factors. *International Journal of Quality Science* 3 (1), 71-79.
- Thiagarajan, T. dan M. Zairi, 1998, An Empirical Analysis of Critical Factor of TQM. *Benchmarking for Quality Management & Technology* 5 (4), 291-303
- Tresna, P.S., 1995, Total Quality Management. Sebagai Kunci Keunggulan Bersaing, *Manajemen Usahawan Indonesia* 11, Th XXIV.
- White, O.F., dan J.F. Wolf, 1995a, Deming's Total Quality Management Movement and the Baskin Robbins Problem, part 1: Is It Time to Go Back to Vanilla? *Administration and Society* 27 (2), 203-225.
- _____, 1995b. Deming's Total Quality Management Movement and the Baskin Robbins Problem, part 2: Is This Ice Cream American? *Administration and Society*, 27 (3), 307-321.
- Winsor, J. dan W. Corney, 2001, Comparing Practices for Capturing Bank Customer Feedback: Internet Versus Traditional Banking? *Benchmarking: An International Journal* 8 (3), 240-250.
- Yusof, S. dan E. Aspinwall, 2000, Critical Success Factors in Small and Medium Enterprises: Survey Results, *Total Quality Management* 11, 448-62.
- Zairi, M., 2000, Managing Customer Satisfaction: A Best Practice Perspective. *The TQM Magazine* 12 (6), 389-494.
- Zairi, M. dan M.A. Youssef, 1995, Benchmarking Critical Factors for TQM: part I: Theory and Foundation, *Benchmarking for Quality Management & Technology* 2, 15-20
- Zhang, Z.; A. Waszink dan J. Wijngaard, 2000, An Instrument for Measuring TQM Implementation for Chinese Manufacturing Companies, *International Journal of Quality and Reliability Management* 17 (7), 730-755.