

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan global sekarang ini memberikan banyak pilihan kepada konsumen, dimana mereka semakin sadar biaya (*cost conscious*) dan sadar nilai (*value conscious*) dalam meminta produk dan jasa yang berkualitas tinggi. Untuk dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan seperti itu, perusahaan harus menciptakan *value* bagi konsumen dalam bentuk produk dan jasa serta pelayanan berkualitas, sehingga perusahaan juga memperoleh *value*.

Demikian pula dalam dunia pendidikan, persaingan antar lembaga pendidikan tinggi dalam memberikan jasa kepada konsumennya (khususnya mahasiswa) dan dalam proses menghasilkan kualitas keluaran yang memadai, menuntut lembaga pendidikan tinggi untuk selalu berbenah diri agar dapat memberikan kepuasan mahasiswanya (Allen dan Davis, 1991).

Tuntutan terhadap perguruan tinggi saat ini lebih luas, tidak hanya sekedar mampu menghasilkan lulusan berdasar kuantitas dan standar akademik, namun keseluruhan program dan lembaga pendidikan tinggi harus membuktikan kualitas yang tinggi yang didukung oleh akuntabilitas yang ada. Bukti prestasi, penilaian, sertifikasi kualitas, keberhasilan alumni dalam mendapatkan pekerjaan yang sesuai bidang ilmunya, serta hasil evaluasi juga diperlukan untuk memperoleh pengakuan dari masyarakat.

Menurut Feigenbaum (1992), kualitas pendidikan adalah faktor kunci yang tidak nampak, namun terjadi di berbagai bidang yang ditentukan oleh para

pelakunya dalam membuat keputusan tentang kualitas (Owlia dan Aspinwall, 1996). Kualitas ini sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan pelanggan, dan dapat dilihat secara kasar dengan meningkatnya jumlah pendaftar, peningkatan kepuasan pelanggan, akuntabilitas yang lebih besar, pelayanan pada pelanggan yang lebih baik, pengurangan biaya, dan sebagainya.

Menurut Gasperz (2002) untuk dapat memenangkan persaingan diperlukan adanya suatu model pengelolaan pendidikan berbasis industri. Pengelolaan model ini menekankan pada adanya upaya pihak pengelola institusi pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Walaupun demikian, ada sisi lain yang harus dilihat dalam menentukan kualitas suatu organisasi pendidikan. Institusi pendidikan tinggi berbeda dengan organisasi bisnis. Pemuasan kebutuhan mahasiswa sebagai pelanggan bukan merupakan bentuk terpenting dari kesempurnaan organisasi pendidikan, melainkan kualitas *output* dan reputasi riset akademiklah yang merupakan nilai terpenting suatu organisasi pendidikan tinggi (Bolton, 1995).

Di kawasan Asia sendiri, terjadi pula peningkatan penawaran produk dan jasa dengan harga lebih bersaing dari negara dengan biaya tenaga kerja rendah seperti halnya negara-negara di kawasan timur: China, Vietnam, dan India (Dale, 2003). Salah satu upaya yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja menghadapi tantangan persaingan tersebut adalah melalui perbaikan berkelanjutan pada aktivitas organisasi yang terfokus pada *stakeholders*, meliputi keseluruhan organisasi lembaga perguruan tinggi dan penekanan pada fleksibilitas dan kualitas. Perbaikan berkelanjutan ini sebagai suatu konsekuensi untuk menjadi

world class university (WCU), yang harus dilakukan agar dapat bersaing secara kompetitif di era persaingan bebas yang tengah berlangsung saat ini.

Kriteria yang harus dipenuhi mencapai tingkatan WCU, memang sangat berat. Kapasitas dan kualitas yang saat ini dimiliki perguruan tinggi harus diarahkan agar dapat memenuhi kriteria itu. Masing-masing fakultas harus bekerja keras karena setiap tahun akan muncul banyak lembaga yang mengeluarkan hasil pemeringkatan mereka terhadap sejumlah perguruan tinggi di seluruh dunia untuk kemudian dibuatkan peringkatnya. Di antara beberapa kriteria yang umumnya dijadikan sebagai dasar bagi penentuan peringkat adalah (1) ada tidaknya peraih nobel di perguruan tinggi tersebut; (2) jumlah mahasiswa asing yang menjadi mahasiswa di perguruan tinggi tersebut; (3) jumlah *staff* yang bergelar doktor beserta prestasi akademik dan penelitian yang diraihinya; (4) adanya internet *bandwidth connectivity* yang baik serta kecepatan aksesnya; (5) adanya rasio mahasiswa-dosen yang seimbang serta tingkat *selectivity* mahasiswa yang baik; (6) seberapa banyak *publication index* dari para peneliti di perguruan tinggi tersebut yang dikutip oleh orang lain; (7) seberapa sering *update* informasi dari berbagai aktivitas di perguruan tinggi tersebut; (8) seberapa banyak adaptasi pembelajaran modern dalam proses pembelajarannya; dan (9) terdapatnya berbagai sumber keuangan yang mendukung keberlanjutan berbagai aktivitas perguruan tinggi tersebut.

Dengan mengacu pada kriteria di atas, harus dilakukan berbagai langkah sistematis dan strategis yang berorientasi pada peningkatan kualitas dan pengelolannya dikaitkan dengan perbaikan berkelanjutan yang dilakukan oleh

Fakultas Filsafat UGM agar dapat mendorong peningkatan pangsa pasar dan memenangkan persaingan, khususnya agar dapat menarik minat mahasiswa asing. Lembaga pendidikan yang tidak mampu mengelola perubahan tersebut, akan ketinggalan. Karena hal ini sejalan dengan pergeseran paradigma organisasi dari *'market oriented'* ke *'resources oriented'*, salah satu cara yang harus ditempuh oleh pihak manajemen Fakultas Filsafat UGM adalah dengan membenahi sumber daya yang dimilikinya agar bisa bertahan dalam persaingan jangka panjang. Salah satu cara yang tepat adalah dengan mengimplementasikan *Total Quality Management* (Muluk, 2003).

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono 2003). *TQM* juga merupakan falsafah *holistic* yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork* produktivitas, pengertian dan kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Pawitra, 1993). Dengan demikian *TQM* merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Meskipun penerapan TQM pada perguruan tinggi masih menimbulkan perdebatan berbagai pihak, dalam kenyataannya berdasarkan data yang dikumpulkan oleh *Quality Progress*, sampai dengan tahun 1992 terdapat 220 institusi pendidikan tinggi di Amerika Serikat telah menerapkan TQM (Lewis dan Smith, 1994). Ada empat bidang utama dalam perguruan tinggi yang dapat

mengadopsi prinsip-prinsip TQM, yaitu: 1) penerapan TQM untuk meningkatkan fungsi administrasi dan operasi, 2) mengintegrasikan TQM ke dalam kurikulum, 3) penggunaan TQM dalam pengajaran di kelas, dan 4) penggunaan TQM untuk mengelola aktivitas riset perguruan tinggi.

Dukungan terhadap penerapan TQM/TQS di perguruan tinggi semakin kuat dengan mengacu pada penelitian yang dilakukan pada perguruan tinggi di USA oleh Holmes, *et al.* (1995), "*TQM in The Business School: The Faculty Viewpoint*" dan diteruskan oleh Kusdiartini pada perguruan tinggi di Jawa Tengah. Hasil penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa pihak luar/pengguna jasa perguruan tinggi menuntut agar perguruan tinggi memiliki nilai tambah yang bermanfaat, perguruan tinggi harus mampu mengidentifikasi konsumennya dengan tepat, kesadaran yang tinggi dan sikap positif para pengelola akademik terhadap prinsip-prinsip TQM/TQS yang ditunjukkan dengan perlunya perbaikan berkelanjutan dalam proses belajar mengajar maupun mekanisme kerja, *customer focus*, dan pendidikan-latihan, pengakuan para pengelola akademik bahwa TQM/TQS memberikan kontribusi ke dalam praktek-praktek manajemen.

Pendekatan implementasi manajemen kualitas yang dimaksudkan untuk meningkatkan daya saing kompetitif tersebut, harus diimbangi dengan menjadi lebih efektif apabila budaya organisasi kondusif untuk sebuah proses perubahan dan tranformasi (Kujala dan Lillrank, 2004). Karena TQM pada hakekatnya adalah program perubahan organisasi yang memerlukan transformasi budaya organisasi, proses, dan keyakinan. Secara teoritik, keterkaitan antara implementasi praktik TQM dengan budaya organisasi dikemukakan oleh Cortada (1993),

Goetsch *et. al.* (2002), bahwa implementasi TQM dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas yang pada akhirnya dapat meningkatkan kompetensi organisasi. Menurut Metri (2005) dalam implementasi TQM, budaya lebih berperan daripada yang lainnya, oleh karena itu budaya kualitas dipertimbangkan sebagai salah satu hal yang terpenting sebagai indikator keberhasilan implementasi TQM.

Budaya adalah bagaimana pola pikir kita terhadap lingkungan untuk mencapai keberhasilan, kecenderungan organisasi dalam berperilaku, identitas, pola hubungan yang dinamis, realitas, atau kode genetik. (Schneider dalam Metri, 2005). Definisi budaya kualitas menurut Goetsch *et. al.* (2002) adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus. Budaya kualitas terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, tradisi, prosedur, dan harapan yang meningkatkan kualitas. Litwin dan Stringer (2007), Kekale (1999), Kujala dan Ullrank (2004) dan Srismith (2005) bahkan membuat model iklim dan budaya kualitas yang tepat sebagai indikator keberhasilan TQM.

Secara empiris implementasi TQM juga diakui sangat berarti dalam menciptakan keunggulan perusahaan di seluruh dunia. Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa implemetasi TQM secara efektif berpengaruh positif terhadap: motivasi kerja karyawan (Bey, *et. al.*, 1998); meningkatkan kepuasan karyawan dan menurunkan minat untuk pindah kerja (Boselie dan Wiele, 2001); pengurangan biaya dan meningkatkan kinerja bisnis (Huarng dan

Yao, 2002); kinerja manajerial (Laily (2003); dan peningkatan kualitas kinerja sumber daya manusia (Sularso dan Murdijanto, 2004).

Pengujian pengaruh praktik TQM terhadap budaya kualitas sebagai bagian dari budaya organisasi secara spesifik masih sangat terbatas dalam literatur. Studi tentang pengaruh praktik TQM terhadap budaya kualitas dilakukan oleh Setiawan (2006) dengan mengambil obyek pada PT Hari Terang Industri Surabaya. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa praktik TQM secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas perusahaan yang diukur melalui level asumsi dasar (*basic assumption*) yakni persepsi karyawan terhadap: (1) misi organisasi dan hubungannya dengan lingkungan; (2) hakikat realitas dan kebenaran, (3) hakikat manusia dan interaksinya; dan (4) hakikat waktu dan ruang.

Fakta tersebut menunjukkan bahwa TQM bukan merupakan tujuan akhir perusahaan atau organisasi, melainkan merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran organisasi (Ariani, 2002). Salah satu sasaran perusahaan adalah meningkatkan kinerja perusahaan.

Bertolak dari fakta tersebut, maka penelitian di institusi Fakultas Filsafat Universitas Gadjah Mada dianggap perlu mengingat dalam rangka melaksanakan perbaikan mutu perguruan tinggi/fakultas dan program studi, secara kontinyu (berkelanjutan), TQM merupakan pendekatan yang tepat. TQM merupakan kegiatan pikiran (sikap, gagasan) dan kegiatan praktis (metoda, prosedur, teknik) yang mendorong perbaikan secara kontinyu. Sebagai suatu pendekatan, TQM mengupayakan agar penekanan institusi bergeser secara permanen dan “*shorter*

expediency” ke perbaikan mutu jangka panjang, inovasi, perbaikan dan perubahan yang terus menerus, perlu ditekankan. Di samping itu, unit-unit kerja yang melaksanakan dilibatkan dalam siklus perbaikan mutu yang kontinyu.

Fakultas Filsafat Universitas Gadjah Mada, sebagai lembaga pendidikan tinggi harus bisa mendemonstrasikan bahwa lembaga tersebut mampu menyelenggarakan pendidikan yang bermutu kepada para mahasiswanya. Hal ini sejalan dengan paradigma baru penataan sistem pendidikan tinggi, yang mulai diterapkan pada Sistem Perencanaan Penyusunan Program dan Pengajaran (SP4) sejak 1997. Perguruan tinggi harus menyelenggarakan pendidikan yang mengacu kepada mutu yang berkelanjutan. Untuk itu diperlukan pola manajemen yang berazaskan otonomi, namun diiringi akuntabilitas yang memadai.

Fenomena menarik yang perlu dicermati dari lulusan perguruan tinggi di Indonesia pada umumnya dan Fakultas Filsafat UGM khususnya adalah ketidakmampuan lulusan itu untuk cepat beradaptasi dengan kebutuhan dunia industri modern. Hal ini berakibat pada tingkat pengangguran lulusan perguruan tinggi di Indonesia dari waktu ke waktu terus meningkat, sebaliknya tenaga-tenaga kerja asing yang berasal dari perguruan tinggi luar negeri terus berdatangan ke Indonesia untuk memasuki pasar tenaga kerja di Indonesia. Pengamatan penulis menunjukkan bahwa hal ini disebabkan oleh terjadinya kesenjangan persepsi antara pengelola perguruan tinggi dalam menghasilkan lulusannya dan pengelola industri untuk menggunakan lulusan perguruan tinggi di Indonesia. Penerapan *TQM* (*total quality management*) pada sistem pendidikan yang sering disebut sebagai: *Total Quality Management in Education (TQME)* diharapkan

mampu menghilangkan atau mengurangi tingkat kesenjangan yang ada antara perguruan tinggi dan industri di Indonesia. Penerapan *TQME* pada Fakultas Filsafat UGM harus dijalankan atas dasar pengertian dan tanggung jawab bersama *stakeholder* untuk mengutamakan efisiensi pendidikan tinggi dan peningkatan kualitas dari proses pendidikan tinggi.

Hal ini hanya akan bisa dicapai bila Fakultas Filsafat UGM melakukan evaluasi diri secara teratur sebelum dievaluasi oleh pihak ketiga secara eksternal yakni akreditasi. Evaluasi secara teratur dalam bentuk “*audit internal*” yang dilanjutkan dengan “*review sistem manajemen*” akan menjamin Fakultas Filsafat UGM dapat secara kontinyu melakukan perbaikan mutu, dalam mengantisipasi persaingan yang semakin ketat bagi lulusannya dalam meniti karir di dunia kerja. Dalam rangka melaksanakan perbaikan mutu yang kontinyu (berkelanjutan),

Penelitian sebelumnya mengenai implementasi TQM pada perusahaan manufaktur kebanyakan menguji bukti empiris mengenai pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan ataupun pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan memasukkan beberapa variabel moderating. Namun, penelitian yang menguji bukti empiris mengenai pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan dengan memasukkan variabel intervening masih kurang dan perlu diadakan pengujian empiris lebih lanjut. Dalam hal ini, variabel intervening yang dimasukkan dalam penelitian ini adalah budaya kualitas. Bertolak dari permasalahan tersebut, maka penulis merasa tertarik untuk mengangkat masalah Pengaruh Penerapan Prinsip-prinsip *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kinerja karyawan Melalui

Budaya Kualitas (Studi Kasus pada Fakultas Filsafat Universitas Gadjah Mada Yogyakarta).

1.2 Lingkup Penelitian

Untuk menganalisis pengaruh penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja karyawan melalui budaya kualitas di Fakultas Filsafat Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian hanya pada karyawan non edukatif.

1.3 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

- 1.3.1 Apakah penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Management* yang terdiri dari: kepuasan pelanggan, perbaikan berkesinambungan, respek pada setiap orang dan manajemen berdasarkan fakta berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kualitas ?
- 1.3.2 Apakah penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Management* yang terdiri dari: kepuasan pelanggan, perbaikan berkesinambungan, respek pada setiap orang dan manajemen berdasarkan fakta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ?
- 1.3.3 Apakah budaya kualitas berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan?

- 1.3.4 Apakah penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Management* yang terdiri dari: kepuasan pelanggan, perbaikan berkesinambungan, respek pada setiap orang dan manajemen berdasarkan fakta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi budaya kualitas?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1.4.1 Untuk mengetahui pengaruh penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Management* yang terdiri dari: kepuasan pelanggan, perbaikan berkesinambungan, respek pada setiap orang dan manajemen berdasarkan fakta terhadap budaya kualitas.
- 1.4.2 Untuk mengetahui pengaruh penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Management* yang terdiri dari: kepuasan pelanggan, perbaikan berkesinambungan, respek pada setiap orang dan manajemen berdasarkan fakta terhadap kinerja karyawan.
- 1.4.3 Untuk mengetahui pengaruh budaya kualitas terhadap kinerja karyawan.
- 1.4.4 Untuk mengetahui pengaruh penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Management* yang terdiri dari: kepuasan pelanggan, perbaikan berkesinambungan, respek pada setiap orang dan manajemen berdasarkan fakta terhadap kinerja karyawan yang dimediasi budaya kualitas?