



PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP BUDAYA KUALITAS UNIVERSITAS WIDYATAMA

Oleh:

Asfia Murni dan Titto Rohendra

Prodi Bisnis dan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Widyatama Bandung

Abstrak - Beberapa pakar berpendapat bahwa keberhasilan maupun kegagalan implementasi *Total Quality Management* (TQM) sebagian besar dipengaruhi oleh faktor budaya karena TQM pada hakekatnya adalah program perubahan organisasi yang memerlukan transformasi budaya organisasi, proses, dan keyakinan. Budaya merupakan pola pikir kita terhadap lingkungan untuk mencapai keberhasilan; Kecenderungan organisasi dalam berperilaku, identitas, pola hubungan yang dinamis, realitas, atau kode genetik. Implementasi TQM dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas yang pada akhirnya dapat meningkatkan kompetensi organisasi. Hasil pengujian instrumen penelitian dari segi validitas maupun reliabilitas *item-total statistics* terhadap 75 responden menunjukkan bahwa semua *item* pernyataan untuk variabel-variabel bebas dalam persepsi implementasi (TQM): fokus pada mahasiswa (X_1), komitmen manajemen (X_2), pelatihan (X_3), pemberdayaan karyawan (X_4), perbandingan kinerja (X_5), dan penggunaan piranti statistik (X_6), maupun variabel terikat: budaya kualitas (Y), mempunyai nilai korelasi lebih besar dari 0,3. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam persepsi implementasi *Total Quality Management* (TQM) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya kualitas. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa implementasi TQM di Universitas Widyatama telah mampu membentuk dan merubah orientasi budaya organisasi menjadi budaya kualitas. Sedangkan berdasarkan uji parsial menunjukkan bahwa *sig t* yang kurang dari α 0,05, adalah fokus pada konsumen (X_1), komitmen manajemen (X_2), pelatihan (X_3), pemberdayaan karyawan (X_4), dan penggunaan piranti statistik (X_6) yang menolak H_0 yang berarti terdapat pengaruh secara parsial terhadap budaya kualitas, sedangkan variabel yang menerima H_0 karena lebih besar dari α 0,05, adalah perbandingan kinerja (X_5) yang berarti tidak terdapat pengaruh secara parsial terhadap budaya kualitas.

Kata Kunci: Implementasi TQM, Budaya Kualitas.

Abstract – Some specialists argue that the success or failure of TQM implementation are mostly influenced by cultural factors because TQM is essentially a program of organizational change requires a transformation of organizational culture, processes, and beliefs. Culture is the our paradigms of the environment to achieve success; Trends in organization behavior, identity, the pattern of dynamic relationships, the reality, or the genetic code. TQM implementation can change the culture of an organization's orientation towards a culture of quality that can ultimately improve the competence of the organization. The test results of the research instrument validity and reliability in terms of *item-total statistics* of the 75 respondents indicated that all items of the statement to an independent variables in the perception of the implementation of Total Quality Management (TQM): focuses on students (X_1), management commitment (X_2), training (X_3), empowerment of employees (X_4), comparison of performance (X_5), and the use of statistical tools (X_6), as well as the dependent variable: the culture of quality (Y), has a correlation value more than 0.3. The results of hypothesis testing showed that the variables in the perception of the implementation of Total Quality Management (TQM) simultaneously has a significant influence on the culture of quality. This can be interpreted that the implementation of TQM Widyatama University has been able to shape and change the orientation of organizational culture into a culture of quality. While based on partial test showed that *sig t* is less than 0.05, is focusing on the consumer (X_1), management commitment (X_2), training (X_3), empowerment of employees (X_4), and the use of statistical tools (X_6) is rejected H_0 , which means there is a partial influence on the culture of quality, while the variable that receives H_0 for a greater than 0.05, the comparison of performance (X_5) which means there is no partial effect on the quality culture.

Keywords: *Implementation of TQM, Quality Culture.*

1. Latar Belakang

Pada era persaingan pasar *global* dewasa ini, tuntutan konsumen atas peningkatan kualitas produk dan jasa bertambah. Sejalan dengan pergeseran paradigma organisasi dari '*market oriented*' ke '*resources oriented*', maka salah satu cara yang bisa ditempuh oleh perusahaan 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* (Cortada, 1993).

Beberapa pakar kualitas mengakui dampak positif implementasi TQM, diantaranya menurut Hardjosoedarmo (2004) TQM merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitasnya. Implementasi TQM juga berdampak positif terhadap biaya produksi dan terhadap pendapatan (Pall dalam Tunggal, 1993:6 dan Gaspersz, 2005:3).

Secara empiris Implementasi TQM juga diakui sangat berarti dalam menciptakan keunggulan perusahaan di seluruh dunia. Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa implementasi TQM secara efektif berpengaruh positif terhadap: motivasi kerja karyawan; meningkatkan kepuasan karyawan dan menurunkan minat untuk pindah kerja (Boselie dan Wiele, 2001); pengurangan biaya dan meningkatkan kinerja bisnis; kinerja manajerial; dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (Huarng dan Yao, 2002).

Penelitian ini dilakukan di Universitas Widyatama karena Universitas Widyatama karena bentuk nyata pelayanan terbaik institusi ini adalah dengan memberikan pelayanan pendidikan berstandar mutu ISO-900:2000 kepada civitas akademiknya. Standar mutu ini sudah diberlakukan sejak tahun 2003 dengan akreditasi dari TUV Jerman. Hal ini tentu sangat berkaitan dengan keyakinan Widyatama, bahwa kualitas atau mutu adalah kunci menuju masa depan. Dan caranya adalah dengan menghasilkan lulusan-lulusan yang profesional yang memiliki keunggulan dan daya saing serta selalu mengembangkan diri dalam masyarakat. Hal tersebut sesuai dengan visi Widyatama untuk menjadi universitas yang mampu menghasilkan sumber daya manusia yang profesional di bidangnya dan dapat menyesuaikan diri terhadap

perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni dalam lingkungan *global*.

Sementara tujuan dari Universitas Widyatama yang memiliki filosofi gelombang riak air ini adalah tumbuh, dalam artian, tumbuh berkembang dan memberi kontribusi yang berarti bagi kemajuan bangsa khususnya bagi mahasiswa, alumni, orang tua siswa, dan *stakeholders*, juga berorientasi terhadap mutu serta kualitas, maka sarana pendukung yang lengkappun mutlak menjadi suatu keharusan. Saat ini, Widyatama berdiri di areal seluas 50.000 m² dengan gedung dan bangunan seluas lebih dari 26.000 m², terdiri dari enam bangunan bertingkat yang dilengkapi berbagai fasilitas mulai dari perpustakaan, Teknologi Informasi (TI) atau jaringan *internet*, laboratorium, studio, pojok bursa jangka dan bursa efek, Lembaga Pengembangan dan Aplikasi Pengetahuan (LPAP), poliklinik, Bank dan ATM, tempat parkir, sarana olahraga dan ibadah, *auditorium*, kantin dan koperasi mahasiswa. Fasilitas tersebut diupayakan mampu memberikan pelayanan terbaik untuk 6700 mahasiswa tiap tahunnya.

Dengan tiga fakultas sosial, satu fakultas teknik dan satu fakultas desain, Widyatama terus memberikan alternatif pilihan studi yang diharapkan dapat menghasilkan lulusan-lulusan yang siap ketika memasuki dunia kerja nantinya. Oleh karenanya, Widyatama juga memiliki *Placement Office*, suatu bentuk layanan purna studi untuk para alumninya, karena tujuan akhir seorang individu dalam mewujudkan aktualisasi diri adalah dengan bekerja.

Universitas Widyatama sebagai institusi yang mendidik sumber daya-sumber yang siap kerja dapat mewujudkan hal itu dan juga memfasilitasi tuntutan dari universitas akan sumber daya manusia yang berkualitas, salah satunya adalah dengan memberikan keahlian di luar bidang keilmuan yang diambil mahasiswa yang bersangkutan.

2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang ada, maka dikemukakan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi TQM di Universitas Widyatama
2. Bagaimana budaya kualitas di Universitas Widyatama
3. Apakah variabel-variabel dalam implementasi *Total Quality Management* yang terdiri dari:

fokus pada konsumen, komitmen manajemen, pelatihan, pemberdayaan karyawan, perbandingan kinerja, dan penggunaan piranti statistik berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas ?

3. Kerangka Pemikiran

Definisi konseptual *Total Quality Management* menurut Crosby adalah strategi dan integrasi sistem manajemen untuk meningkatkan kepuasan konsumen, mengutamakan keterlibatan seluruh manajer dan karyawan, menggunakan metode kuantitatif (Bhat and Cozzolino, 1993:106-107)

Dale (2003:26) mendefinisikan TQM adalah kerja sama yang saling menguntungkan dari semua orang dalam organisasi dan dikaitkan dengan proses bisnis untuk menghasilkan nilai produk dan pelayanan yang melampaui kebutuhan dan harapan konsumen.

Prinsip-prinsip TQM Menurut Krajewski, Lee dan Ritzman (1999) adalah filosofi yang menekankan pada tiga prinsip; Kepuasan konsumen, keterlibatan karyawan dan perbaikan berkelanjutan atas kualitas. TQM juga melibatkan *benchmarking*, desain produk barang dan jasa, desain proses, pembelian, hal-hal yang berkaitan dengan pemecahan masalah (*problem solving*). Implementasi TQM dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas. Oleh karena itu budaya kualitas merupakan hal terpenting yang dipertimbangkan sebagai indikator keberhasilan implementasi TQM.

Secara garis besar proses implementasi TQM mencakup: 1) Manajemen puncak harus menjadikan TQM sebagai prioritas utama organisasi, visi yang jelas dan dapat dicapai, menyusun tujuan yang agresif bagi organisasi dan setiap unit, dan terpenting menunjukkan komitmen terhadap TQM melalui aktivitas mereka; 2) Budaya organisasi harus diubah sehingga setiap orang dan setiap proses menyertakan konsep TQM. Organisasi harus diubah paradigmanya, fokus pada konsumen, segala sesuatu yang dikerjakan diselaraskan untuk memenuhi harapan konsumen; 3) Kelompok kecil dikembangkan pada keseluruhan organisasi untuk memahami kualitas, identifikasi keinginan konsumen, dan mengukur kemajuan dan kualitas. Masing-masing kelompok bertanggung jawab untuk mencapai tujuan mereka sebagai bagian dari tujuan organisasi keseluruhan; 4) Perubahan dan perbaikan berkelanjutan harus diimplementasikan, dipantau, dan disesuaikan atas dasar hasil analisis pengukuran.

Variabel beserta unsur-unsur empiris implementasi *Total Quality Management* penelitian ini diadopsi dari penelitian Huang dan Yao (2002); Jabnoun dan Sedrani (2005); dan Srismith (2005), meliputi: fokus pada konsumen (*Customer Focus*), komitmen manajemen (*Management Commitment to Quality*), pelatihan (*Training*), pemberdayaan karyawan (*Employee Empowerment*), perbandingan kinerja (*Benchmarking*), dan penggunaan piranti statistik (*User Statistical tools*).

Menurut Hardjosoedarmo (2004:92), pengertian budaya kualitas adalah pola nilai-nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Sedangkan definisi konseptual budaya kualitas menurut Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Anastasia (2003: 75), 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. Unsur-unsur empiris budaya kualitas dalam penelitian ini diadopsi dari model budaya kualitas menurut Kujala dan Ullrank (2004:48-51) meliputi: misi organisasi dan hubungannya terhadap lingkungan (*Organization's Mission and Relationship to Nature*), hakekat realitas dan kebenaran (*The Nature of Reality and Truth*), hakekat manusia dan interaksinya (*The Nature of Human Nature and Relationship*), hakekat waktu dan ruang (*The Nature of Time and Space*).



Gambar 1. Keterkaitan Implementasi TQM Terhadap Budaya Kualitas.

Penelitian terdahulu yang mengkaitkan implementasi TQM dengan fenomena budaya organisasi secara umum masih terbatas pada studi tentang pengaruh budaya organisasi terhadap keberhasilan maupun kegagalan implementasi

TQM, bukan sebaliknya apakah implementasi TQM mampu mempengaruhi, mengubah bahkan membentuk budaya organisasi sebagaimana pendapat beberapa pakar kualitas. Pendekatan budaya organisasi yang dilakukan juga masih terbatas pada level pertama (*Artefacts and Creation*) dan level kedua (*Values and Beliefs*).

Oleh karena itu, laporan ini meneliti pengaruh implementasi TQM terhadap budaya kualitas (bukan sebaliknya), dengan menggunakan model budaya menurut Kujala dan Ullrank (2004) yang diadopsi dari level budaya organisasi menurut Schein, karena lebih komprehensif, terbaru, dan terfokus pada budaya kualitas (*TQM basic assumptions and core values*).

4. Desain Penelitian

Penelitian tentang pengaruh Implementasi *Total Quality Management* terhadap budaya kualitas ini termasuk jenis penelitian *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif karena berusaha menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, sedangkan data yang digunakan secara umum berupa angka-angka yang dihitung melalui uji statistik. Penelitian ini disebut juga penelitian pengujian hipotesis dan jangkauan penelitian ini berusaha memberikan gambaran tentang objek penelitian mengenai implementasi TQM dan pengaruhnya terhadap budaya kualitas. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Universitas Widyatama. Selanjutnya populasi tersebut diolah menggunakan rumus Yamane untuk menentukan jumlah sampel. Alasan menggunakan rumus tersebut adalah untuk mendapatkan sampel yang representatif dan lebih pasti atau mendekati populasi yang ada.

Metode penentuan sampel yang digunakan adalah *Simple Random Sampling (SRS)*, dimana dari anggota populasi dipilih secara acak sederhana. *Sampling frame* dalam tulisan ini adalah dengan mempertimbangkan keterbatasan, waktu, tenaga, dan biaya, maka penelitian ini akan mengambil jumlah sampel berdasarkan data sebagai berikut ini: tingkat ketelitian 10%, tingkat keyakinan 90% Rumus dan perhitungan yang dipergunakan untuk mendapatkan jumlah sampel minimum tersebut adalah:

$$n = \frac{NZ^2 \times 0,25}{[d^2 \times (N - 1)] + (Z^2 \times 0,25)}$$

dimana:

N = populasi; d = tingkat ketelitian (*precision level*) 10 %;

Z = satuan tingkat keyakinan sebesar 1,96 ($\alpha = 0,05$)

Untuk mengukur tanggapan responden terhadap variabel-variabel penelitian digunakan skala *likert*, karena adanya sejumlah pernyataan sebagai alat untuk pengumpulan data atau informasi dari responden. Menurut Sekaran (2003:197), skala Likert didisain untuk menguji sampai sejauh mana tingkat kekuatan responden dari setuju sampai tidak setuju terhadap pernyataan tersebut dalam lima skala.

Data *primer* dalam penelitian ini diperoleh dan dikumpulkan langsung dari lokasi penelitian melalui kuisisioner yang diberikan kepada para karyawan UTAMA yang ditetapkan sebagai responden. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumentasi resmi UTAMA, antara lain: profil UTAMA, terutama dikaitkan dengan implementasi TQM dan budaya kualitas, struktur organisasi, sumber-sumber pustaka yang relevan, dan penelitian terdahulu.

Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner yang didalamnya terdapat sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh tanggapan dan informasi dari responden.

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran tersebut, maka diajukan *hipotesis penelitian* sebagai berikut:

Terdapat pengaruh antara variabel-variabel dalam implementasi *Total Quality Management* yang terdiri dari: fokus pada konsumen (X_1), komitmen manajemen (X_2), pelatihan (X_3), pemberdayaan karyawan (X_4), perbandingan kinerja (X_5), dan penggunaan piranti statistik (X_6) terhadap variabel budaya kualitas (Y).

5. Analisis Data

a. Uji Asumsi Klasik

Syarat agar dapat menggunakan persamaan regresi berganda adalah terpenuhinya asumsi klasik untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien (*Best Linear Unbias Estimator/BLUE*) dari suatu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil (*Least Squares*). Persyaratan asumsi klasik yang harus dipenuhi antara lain:

(i) Uji Multikolinieritas (*Multicollinearity*)

Multikolinieritas adalah suatu keadaan terjadinya satu atau lebih variabel bebas yang berkorelasi sempurna atau mendekati sempurna dengan variabel bebas lainnya. Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala *Multicollinearity* dilihat dari

Value Inflation Factor (VIF) variabel bebas terhadap variabel terikat (Santoso 2003:206). Apabila nilai VIF tidak melebihi 5, maka mengindikasikan bahwa dalam model tidak terdapat *Multicollinearity*.

(ii) Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas terjadi bila varian Y berubah, karena variabel X berubah, sehingga timbul perbedaan, karena adanya gangguan (ϵ) yang timbul dalam fungsi regresi mempunyai varian yang berbeda (Gujarati, 2003:178).

Untuk mendeteksi ada tidaknya Heteroskedastisitas dapat digunakan uji *rank correlation spearman*, yaitu dengan mengkorelasikan antara variabel bebas dengan *absolut residual*. Bila signifikansi hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%), maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Gujarati, 2003:98).

b. Analisis Deskriptif

Tujuan analisis deskriptif adalah untuk menjelaskan/mendiskripsikan karakteristik responden maupun variabel yang diteliti. Bentuknya tergantung dari jenis data. Untuk data katagorik hanya dapat menjelaskan angka/nilai jumlah dan persentase masing-masing kelompok, sedangkan data numerik digunakan nilai rata-rata (*mean*), median, standar deviasi, dsb.. (Dajan, 1986).

Hasil Uji Multikolinieritas

Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dapat diketahui dari nilai *Value Inflation Factor (VIF)*. Apabila nilai $VIF > 5$, maka terjadi multikolinieritas. Sebaliknya apabila nilai $VIF < 5$, maka tidak terjadi multikolinieritas (Aliman, 2000). Terlihat pada Tabel 1. bahwa nilai VIF semua variabel yang ada lebih kecil dari 5, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terdapat multikolinieritas.

Tabel 1. Uji asumsi multikolinieritas

Variabel	VIF	Hasil
Fokus pada mahasiswa	(X_1) 1,711	Tidak ada indikasi multikolinieritas
Komitmen manajemen	(X_2) 2,255	Tidak ada indikasi multikolinieritas
Pelatihan	(X_3) 2,039	Tidak ada indikasi multikolinieritas
Pemberdayaan karyawan	(X_4) 1,871	Tidak ada indikasi multikolinieritas
Perbandingan kinerja	(X_5) 1,477	Tidak ada indikasi multikolinieritas
Penggunaan	(X_6) 1,441	Tidak ada indikasi

piranti statistik	multikolinieritas
-------------------	-------------------

c. Analisis Regresi Linier Berganda

Penelitian ini juga menggunakan analisis inferensial untuk menguji pengaruh antara variabel-variabel dalam implementasi TQM terhadap variabel budaya kualitas, dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Model analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan perangkat lunak komputer (*software*) program *SPSS (Statistical Product and Service Solution)*, dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \epsilon$$

Keterangan:

- Y = Budaya kualitas
- β_0 = Konstanta (intersep)
- $\beta_1.. \beta_6$ = Koefisien regresi
- X_1 = Fokus pada konsumen
- X_2 = Komitmen manajemen
- X_3 = Pelatihan
- X_4 = Pemberdayaan karyawan
- X_5 = Perbandingan kinerja
- X_6 = Penggunaan piranti statistik
- ϵ = Kesalahan pengganggu

Pengaruh persepsi Implementasi TQM terhadap Budaya Kualitas

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.798 ^a	.635	.619	.61699

a. Predictors: (Constant), x6, x4, x1, x3, x2, x5

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	110,426	6	15,775	41,439	.000 ^a
	Residual	63,754	68	3,810		
	Total	174,000	74			

a. Predictors: (Constant), x6, x4, x1, x3, x2, x5

b. Dependent Variable: y

Coefficient

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.001	.047		.924					
	x1	.120	.061	.284	1.985	.049	.618	.388	.069	.585
	x2	.141	.070	.566	2.012	.046	.912	.740	.181	.444
	x3	.366	.087	.882	5.484	.000	.703	.307	.053	.490
	x4	.217	.064	.028	3.396	.001	.701	.005	.006	.535
	x5	-.053	.057	-.034	-.937	.035	.209	-.055	-.009	.877
	x6	.142	.056	.225	2.522	.013	.623	.642	.138	.694

a. Dependent Variable: y

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil pengolahan data yang meliputi variabel-variabel dalam Persepsi implementasi *Total Quality Management* (X) dan budaya kualitas (Y), diperoleh model regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = -0,001 + 0,120X_1 + 0,141X_2 + 0,366X_3 + 0,217X_4 - 0,053X_5 + 0,142X_6 + e$$

Variabel terikat pada regresi ini adalah budaya kualitas (Y), sedangkan variabel bebasnya adalah: fokus pada mahasiswa (X_1), komitmen manajemen (X_2), pelatihan (X_3), pemberdayaan karyawan (X_4), perbandingan kinerja (X_5), dan penggunaan piranti statistik (X_6). Nilai parameter atau koefisien regresi b_1 , b_2 , b_3 , b_4 , b_5 , dan b_6 yang positif pada persamaan tersebut menunjukkan bahwa apabila dilakukan perbaikan atau peningkatan pada variabel-variabel: fokus pada mahasiswa (X_1), komitmen manajemen (X_2), pelatihan (X_3), pemberdayaan karyawan (X_4), dan penggunaan piranti statistik (X_6), maka akan terjadi peningkatan variabel budaya kualitas (Y). Sedangkan nilai koefisien regresi b_5 yang negatif menunjukkan bahwa apabila dilakukan perbaikan atau peningkatan pada variabel perbandingan kinerja (X_5), maka justru akan menurunkan variabel budaya kualitas (Y). Berdasarkan uji simultan menunjukkan bahwa *sig F* kurang dari α 0,05 hal ini menunjukkan menolak H_0 , berarti terdapat pengaruh secara simultan dari persepsi implementasi TQM terhadap budaya kualitas

Sedangkan berdasarkan uji parsial menunjukkan bahwa *sig t* yang kurang dari kurang dari α 0,05, adalah fokus pada konsumen (X_1), komitmen manajemen (X_2), pelatihan (X_3), pemberdayaan karyawan (X_4), dan penggunaan piranti statistik (X_6) yang menolak H_0 yang berarti terdapat pengaruh secara parsial terhadap budaya kualitas, sedangkan variabel yang menerima H_0 karena lebih besar dari $\alpha = 0,05$, adalah perbandingan kinerja (X_5).

d. Pembahasan

(i) Pengaruh Simultan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam persepsi implementasi *Total Quality Management* (TQM) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya kualitas. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa implementasi TQM Universitas Widyatama telah mampu membentuk dan merubah orientasi budaya organisasi menjadi budaya kualitas.

Kedelapan prinsip TQM tersebut diantaranya adalah: fokus organisasi pada mahasiswa, kepemimpinan, keterlibatan karyawan, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan, kemitraan yang saling menguntungkan. Hasil penelitian tersebut mendukung pendapat beberapa pakar kualitas, diantaranya: implementasi TQM dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas (Cortada, 1993; Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, 2003; dan Hardjosoedarmo, 2005); budaya kualitas dipertimbangkan sebagai salah satu hal yang terpenting sebagai indikator keberhasilan implementasi TQM (Metri, 2005); dan studi empiris: TQM efektif mengembangkan elemen budaya kualitas dan budaya tersebut menunjang keberhasilan perbaikan proses (Gore, 1999); integrasi filosofi dengan piranti TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis (Huang dan Yao, 2002); Menurut teori Schein (1985), budaya dibangun dalam tiga level. Level pertama adalah wujud nyata yang meliputi kegiatan dan kejadian sebagai hasil pemikiran (*Artefacts and Creation*), Level kedua adalah nilai-nilai dan keyakinan (*Values and Beliefs*), dan level ketiga adalah asumsi dasar yang merupakan pandangan terhadap masalah (*Basic Assumption*). Selanjutnya menurut Hardjosoedarmo (2004), dalam hal kualitas, apabila organisasi hanya atau baru mencapai wujud nyata saja (*level pertama*), maka yang diperoleh hanyalah "*cosmetic quality*" saja. Untuk mencapai internalisasi kualitas maka organisasi perlu bertumpu pada asumsi dasar (*Basic Assumption*) tentang perlunya kualitas demi kelangsungan hidup dan perkembangan kehidupannya yang dikenal dengan budaya kualitas (Kekale, 1999; Kujala dan Ullrank, 2004).

Jika dilihat dari nilai rata-rata setiap variabel bebas: fokus pada mahasiswa, komitmen manajemen, pelatihan, pemberdayaan karyawan, perbandingan kinerja, dan penggunaan piranti statistik, dan variabel terikat: budaya kualitas yang cenderung tinggi, membuktikan bahwa aktivitas

persepsi implementasi TQM cukup tinggi dan secara simultan mampu membangun budaya kualitas di Universitas Widyatama yang tinggi pula.

Nilai rata-rata variabel komitmen manajemen yang tertinggi (4,49) dan nilai rata-rata variabel pemberdayaan karyawan yang terendah (3,73), menunjukkan bahwa komitmen manajemen merupakan aktivitas yang relatif paling menonjol dan pemberdayaan karyawan merupakan aktivitas yang kurang menonjol jika dibandingkan dengan aktivitas yang lain pada persepsi implementasi TQM di UTAMA.

Tabel 2. Nilai Rata-Rata Variabel dan Item

Variabel	Mean Variabel	Mean Item Tertinggi	Mean Item Terendah
Fokus Pada Mahasiswa	4,32	4,40	3,85
Komitmen Manajemen	4,49	4,75	4,34
Pelatihan	4,02	4,31	3,75
Pemberdayaan Karyawan	3,73	4,19	2,82
Perbandingan Kinerja	4,13	4,18	4,08
Penggunaan Piranti Statistik	4,15	4,19	4,12
Budaya Kualitas	4,19	4,61	3,60

(ii) Pengaruh Parsial

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa secara parsial hanya variabel: fokus pada mahasiswa, komitmen manajemen, pelatihan, pemberdayaan karyawan, dan penggunaan piranti statistik yang berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas di UTAMA, sedangkan variabel lainnya tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya, bahwa: filosofi TQM dan piranti TQM secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis (Huang dan Yao, 2002); tidak semua variabel-variabel dalam implementasi TQM mempunyai korelasi yang signifikan terhadap dimensi budaya organisasi (Jabnoun dan Sedrani, 2005).

Salah satu usaha yang ditanamkan oleh manajemen UTAMA adalah dengan memberikan pelayanan pendidikan berstandar mutu ISO-9001:2000 kepada civitas akademiknya. Standar mutu ini sudah diberlakukan sejak tahun 2003 dengan

akreditasi dari TUV Jerman. Hal ini tentu sangat berkaitan dengan keyakinan Widyatama, bahwa kualitas dan mutu adalah kunci menuju masa depan. Dan caranya adalah dengan menghasilkan lulusan-lulusan yang profesional yang memiliki keunggulan dan daya saing serta selalu mengembangkan diri dalam masyarakat, sehingga mengutamakan kepuasan mahasiswa merupakan tujuan utama.

6. Kesimpulan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam persepsi implementasi *Total Quality Management* (TQM) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya kualitas. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa implementasi TQM Universitas Widyatama telah mampu membentuk dan merubah orientasi budaya organisasi menjadi budaya kualitas.

Kedelapan prinsip TQM tersebut diantaranya adalah: fokus organisasi pada mahasiswa, kepemimpinan, keterlibatan karyawan, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan, kemitraan yang saling menguntungkan. Hasil penelitian tersebut mendukung pendapat beberapa pakar kualitas, diantaranya: implementasi TQM dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas (Cortada, 1993; Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, 2003; dan Hardjosoedarmo, 2005); budaya kualitas dipertimbangkan sebagai salah satu hal yang terpenting sebagai indikator keberhasilan implementasi TQM (Metri, 2005); dan studi empiris: TQM efektif mengembangkan elemen budaya kualitas dan budaya tersebut menunjang keberhasilan perbaikan proses (Gore, 1999); integrasi filosofi dengan piranti TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis (Huang dan Yao, 2002); Menurut teori Schein (1985), budaya dibangun dalam tiga *level*. *Level* pertama adalah wujud nyata yang meliputi kegiatan dan kejadian sebagai hasil pemikiran (*Artefacts and Creation*), *Level* kedua adalah nilai-nilai dan keyakinan (*Values and Beliefs*), dan *level* ketiga adalah asumsi dasar yang merupakan pandangan terhadap masalah (*Basic Assumption*). Selanjutnya menurut Hardjosoedarmo (2004), dalam hal kualitas, apabila organisasi hanya atau baru mencapai wujud nyata saja (*level* pertama), maka yang diperoleh hanyalah "*cosmetic quality*" saja. Untuk mencapai internalisasi kualitas maka organisasi perlu bertumpu pada asumsi dasar (*Basic Assumption*) tentang perlunya kualitas demi kelangsungan hidup

dan perkembangan kehidupannya yang dikenal dengan budaya kualitas (Kekale, 1999; Kujala dan Ullrank, 2004).

Rata-rata tanggapan atas *item* pernyataan 'UTAMA selalu menyebarluaskan kebutuhan mahasiswa kepada seluruh karyawan yang terendah (3,85) menunjukkan UTAMA masih kurang mengkomunikasikan kebutuhan mahasiswa kepada seluruh karyawan. Oleh karena itu perlu diberikan perhatian lebih pada *item* ini agar budaya kualitas semakin meningkat. Dokumentasi *komplain*, tuntutan, kebutuhan dan harapan mahasiswa *internal* maupun *eksternal* hendaknya disebarluaskan secara berkala kepada seluruh karyawan, misalnya melalui pertemuan rutin, media pengumuman pada tempat yang strategis, dsb..

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa secara parsial hanya variabel: fokus pada mahasiswa, komitmen manajemen, pelatihan, pemberdayaan karyawan, dan penggunaan piranti statistik yang berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas di UTAMA, sedangkan variabel lainnya tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya, bahwa: filosofi TQM dan piranti TQM secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis (Huang dan Yao, 2002); tidak semua variabel-variabel dalam implementasi TQM mempunyai korelasi yang signifikan terhadap dimensi budaya organisasi (Jabnoun dan Sedrani, 2005).

Variabel komitmen manajemen mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel budaya kualitas. Hal ini membuktikan bahwa secara parsial komitmen manajemen adalah variabel yang mempengaruhi terbentuknya budaya kualitas di UTAMA. Variabel pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel budaya kualitas. Hal ini membuktikan bahwa secara parsial pelatihan merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi terbentuknya budaya kualitas di UTAMA. Variabel pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel budaya kualitas. Hal ini membuktikan bahwa secara parsial pemberdayaan karyawan merupakan salah satu variabel yang mendorong terbentuknya budaya kualitas di UTAMA. Variabel perbandingan kinerja (*benchmarking*) mempunyai pengaruh negatif yang tidak signifikan terhadap variabel budaya kualitas. Hal ini membuktikan bahwa perbandingan kinerja ternyata bukan merupakan variabel yang mempengaruhi terbentuknya budaya kualitas di UTAMA bahkan berkorelasi negatif.

Variabel penggunaan piranti statistik mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel budaya kualitas. Hal ini membuktikan bahwa penggunaan piranti statistik merupakan variabel yang mempengaruhi terbentuknya budaya kualitas di UTAMA.

7. Daftar Pustaka

- Aliman, 200, *Modul Ekonometrika Terapan*, PAU Studi Ekonomi UGM, Yogyakarta.
- Besterfield, Dale. H. (2003). *Total Quality Management*. Pearson Education. New Jersey.
- Bhat, V. and J. Cozzolino. 1993, *Total Quality: An Effective Management Tool* .<www.casact.org.pp.106-123>.
- Boselie, P. and T. Van der Wiele, 2001, *Employee Perceptions of HRM and TQM and The Effects on Satisfaction and Intention to Leave*, MSQ special 'Service Excellence' ERIM Report Series Research Management. Pp. 1-13.
- Cortada, J. W., 1993, *TQM for Sales and Marketing*, McGraw-Hill, Inc. New York.
- Dajan, Anto. 1986. *Pengantar Metode Statistik II*, Jilid 1 & 2, Edisi Kesepuluh. LP3ES. Jakarta.
- Gasperz, V, 2005, *Total Quality Management*, PT. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- Gore Jr., E.W., 1999, *Organizational Culture, TQM, and Business Process Reengineering: An Empirical Comparison*. Team Performance Management, 5(5):164-170.
- Gujarati, D. 1999, *Ekonometrika Dasar*, Alih Bahasa Sumarso Zain, Erlangga, Jakarta.
- Hardjosoedarmo, S. 2004. *Total Quality Management*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Huang, F and Yao, T, 2002, "Relationship of TQM Philosophy, Methods and Performance: A Survey in Taiwan", *Industrial Management & Data Systems*, 102(4):226-234.
- Jabnoun, N. and K. Sedrani. 2005, *TQM, Culture, and Performance in UAE Manufacturing Firms*. *Quality Management Journal*.
- Kekale, T. 1999, *The Effects of Organizational Culture on Successes and Failures Implementation of Some Total Quality Management Approach*. Bristol Business School Teaching and Research Review, Issue 1:1-15 .
- Kujala, J. and P. Ullrank. 2004. *Total Quality Management as a Cultural Phenomenon*. www.asq.org. pp.43-55. Oktober 2005.

- Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman. 1999. *Operation Management: Strategy and Analysis*. Addison-Wesley.
- Metri, B.A. 2005, *TQM: Critical Success Factors for Construction Firms*, Management, 10(2):61-72.
- Santoso, S. 2003, *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS Versi 11.5*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sekaran, U. 2003, *Research Methods for Business: Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Terjemahan. Edisi 4. Salemba Empat. Jakarta
- Srismith, K. 2005, *Quality Culture and Integrated Communication*. The Annual Meeting of The Australian and New Zealand Communication.

Tjiptono, F dan A. Diana, 2003, *Total Quality Management* Edisi Revisi, Andi Offset, Yogyakarta.

Tunggal, A. W. 1993, *Manajemen Mutu Terpadu: Suatu Pengantar*, Rineka Cipta, Jakarta.

Tentang Penulis

Asfia Murni, adalah dosen tetap pada Program Studi Ekonomi-Akuntansi Universitas Widyatama dan dosen kopertis wilayah IV Jawa Barat. Email: asfia.murni@widyatama.ac.id

Titto Rohendra, adalah dosen tetap pada Program Studi Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama Bandung. Alamat: Jl. Cikutra No. 204^a Bandung 40125 Tlp. 022-7275855.

