

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

4.1.1 Uji Validitas

Dari hasil pengujian validitas yang telah dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 18 *for windows* (hasil perhitungan dapat dilihat dalam lampiran) diperoleh koefisien validitas dari setiap item yang hasilnya dapat dijelaskan berikut ini :

a. Variabel Kepuasan Pelanggan (X1)

Hasil dari uji validitas yang telah dilakukan terhadap variabel kepuasan pelanggan (X1), menunjukkan bahwa dari seluruh butir (9 butir) ternyata memiliki nilai taraf signifikansi $< 0,05$ sehingga semua butir dari variabel kepuasan pelanggan (X1), dinyatakan valid. Secara terperinci nilai validitas dari masing-masing butir pertanyaan dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas untuk Kepuasan Pelanggan

Butir Pertanyaan	Total Correlations	Status
Butir 1	0,674	Valid
Butir 2	0,652	Valid
Butir 3	0,782	Valid
Butir 4	0,517	Valid
Butir 5	0,734	Valid
Butir 6	0,750	Valid
Butir 7	0,850	Valid
Butir 8	0,761	Valid
Butir 9	0,666	Valid

Sumber : data primer diolah

b. Variabel Perbaikan Berkesinambungan (X2)

Hasil dari uji validitas yang telah dilakukan terhadap variabel perbaikan berkesinambungan (X2), menunjukkan bahwa dari seluruh butir (5 butir) ternyata memiliki taraf signifikansi $< 0,05$ sehingga semua butir dari variabel perbaikan berkesinambungan (X2), dinyatakan valid. Secara terperinci nilai validitas dari masing-masing butir pertanyaan dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas untuk Variabel Perbaikan Berkesinambungan

Butir Pertanyaan	Total Correlations	Status
Butir 10	0,734	Valid
Butir 11	0,752	Valid
Butir 12	0,673	Valid
Butir 13	0,670	Valid
Butir 14	0,746	Valid

Sumber : data primer diolah

c. Variabel Respek Terhadap Setiap Orang (X3)

Hasil dari uji validitas yang telah dilakukan terhadap variabel Respek Terhadap Setiap Orang (X3), menunjukkan bahwa dari seluruh butir (6 butir) ternyata memiliki taraf signifikansi $< 0,05$ sehingga semua butir dari variabel Respek Terhadap Setiap Orang (X3), dinyatakan valid. Secara terperinci nilai validitas dari masing-masing butir pertanyaan dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Hasil Uji Validitas untuk Variabel Respek Terhadap Setiap Orang

Butir Pertanyaan	Total Correlations	Status
Butir 15	0,682	Valid
Butir 16	0,701	Valid
Butir 17	0,818	Valid
Butir 18	0,857	Valid
Butir 19	0,796	Valid
Butir 20	0,691	Valid

Sumber : data primer diolah

d. Variabel Manajemen Berdasarkan Fakta (X4)

Hasil dari uji validitas yang telah dilakukan terhadap variabel Manajemen Berdasarkan Fakta (X4), menunjukkan bahwa dari seluruh butir (4 butir) ternyata memiliki taraf signifikansi $< 0,05$ sehingga semua butir dari variabel Manajemen Berdasarkan Fakta (X4), dinyatakan valid. Secara terperinci nilai validitas dari masing-masing butir pertanyaan dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas untuk Variabel Manajemen Berdasarkan Fakta

Butir Pertanyaan	Total Correlations	Status
Butir 21	0,668	Valid
Butir 22	0,754	Valid
Butir 23	0,549	Valid
Butir 24	0,658	Valid

Sumber : data primer diolah

e. Variabel Budaya Kualitas (Y1)

Hasil dari uji validitas yang telah dilakukan terhadap variabel Budaya Kualitas (Y1), menunjukkan bahwa dari seluruh butir (17 butir) ternyata memiliki taraf signifikansi $< 0,05$ sehingga semua butir dari variabel Budaya Kualitas (Y1), dinyatakan valid. Secara terperinci nilai validitas dari masing-masing butir pertanyaan dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas untuk Variabel Budaya Kualitas

Butir Pertanyaan	Total Correlations	Status
Butir 1	0.358	Valid
Butir 2	0.348	Valid
Butir 3	0.382	Valid
Butir 4	0.403	Valid
Butir 5	0.450	Valid
Butir 6	0.384	Valid
Butir 7	0.403	Valid
Butir 8	0.380	Valid
Butir 9	0.408	Valid
Butir 10	0.336	Valid
Butir 11	0.332	Valid
Butir 12	0.397	Valid
Butir 13	0.549	Valid
Butir 14	0.543	Valid
Butir 15	0.605	Valid
Butir 16	0.410	Valid
Butir 17	0.660	Valid

Sumber : data primer diolah

f. Variabel Kinerja Karyawan (Y2)

Hasil dari uji validitas yang telah dilakukan terhadap variabel kinerja, menunjukkan bahwa seluruh butir (15 butir) pernyataan ternyata memiliki nilai total korelasi di bawah batas kritisnya yakni 0.3 dan memiliki nilai taraf signifikansi $< 0,05$, sehingga seluruh butir pernyataan dinyatakan valid.

Adapun nilai validitas dari masing-masing butir pertanyaan dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y2)

Butir Pertanyaan	Total Correlations	Status
Butir 1	0,478	Valid
Butir 2	0,553	Valid
Butir 3	0,394	Valid
Butir 4	0,540	Valid
Butir 5	0,522	Valid
Butir 6	0,423	Valid
Butir 7	0,375	Valid
Butir 8	0,336	Valid
Butir 9	0,501	Valid
Butir 10	0,471	Valid
Butir 11	0,346	Valid
Butir 12	0,374	Valid
Butir 13	0,501	Valid
Butir 14	0,368	Valid
Butir 15	0,308	Valid
Butir 16	0,501	Valid
Butir 17	0,384	Valid
Butir 18	0,432	Valid
Butir 19	0,585	Valid
Butir 20	0,519	Valid

Sumber : data primer diolah

4.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan uji *Cronbach Alpha*, dengan ketentuan apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0,6 maka instrumen pengukuran reliabel.

Masing-masing variabel yang diteliti menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* > 0,6 sehingga dapat dijelaskan bahwa seluruh item pertanyaan dari masing-masing

variabel adalah reliabel. Hasil uji reliabilitas secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha	Status
Kepuasan Pelanggan (X1)	0,871	Reliabel
Perbaikan Berkesinambungan (X2)	0,756	Reliabel
Respek Terhadap setiap orang (X3)	0,856	Reliabel
Manajemen Berdasarkan Fakta (X4)	0,664	Reliabel
Budaya Kualitas (Y1)	0,733	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y2)	0,833	Reliabel

Sumber : data primer diolah

4.2 Analisis Deskriptif

4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden

a. Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

Deskripsi responden menurut jenis kelamin adalah sebagaimana tabel di bawah ini :

Tabel 4.8
Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Laki-laki	34	77,27
Perempuan	10	22,73
Total	44	100

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel di atas, sebanyak 34 responden (77,27%) adalah laki-laki, dan sisanya sebanyak 10 responden (22,73%) adalah perempuan. Hal ini disebabkan

perekrutan pegawai di lingkungan instansi Fakultas Filsafat, sebagian posisi unit kerja diutamakan laki-laki.

b. Deskripsi Responden Menurut Pangkat/Golongan Ruang

Deskripsi responden menurut pangkat/golongan ruang sebagaimana tabel di bawah ini :

Tabel 4.9
Deskripsi Responden Menurut Pangkat/Golongan Ruang

No	Pangkat/Golongan Ruang	Jumlah	%
1	Pembina Tk. I (IV/b)	1	2,27
2	Penata Tk. I (III/d)	4	9,09
3	Penata (III/c)	3	6,81
4	Penata Muda Tk. I (III/b)	3	6,81
5	Penata Muda (III/a)	5	11,36
6	Pengatur Tk. I (II/d)	2	4,54
7	Pengatur (II/c)	6	13,63
8	Pengatur Muda Tk. I (II/b)	11	25,00
9	Pengatur Muda (II/a)	5	11,36
10	Juru (I/c)	4	9,09
	Jumlah Total	44	100

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel di atas, diketahui bahwa mayoritas responden berpangkat Pengatur (Gol. II/b) sampai dengan Penata Muda Tk. I (Gol. III/d) yaitu sebanyak 34 orang atau 77,27 %.

c. Deskripsi Responden Menurut Pendidikan

Deskripsi responden menurut pendidikan sebagaimana tabel di bawah ini :

Tabel 4.10
Deskripsi Responden Menurut Pendidikan

No	Pendidikan Pegawai	Jumlah	%
1	Pascasarjana (S2)	2	4,54
2	Sarjana (S1) / Diploma IV	15	34,09
3	Diploma III	6	13,63
4	Sekolah Menengah Atas	17	38,63
5	Sekolah Menengah Pertama	4	9,09
	Jumlah Total	44	100

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel di atas, diketahui bahwa mayoritas responden mempunyai latar belakang pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) sampai dengan Sarjana Strata 1/Diploma IV.

Hal ini dikarenakan dalam beberapa tahun terakhir ini, penerimaan pegawai di lingkungan instansi Fakultas Filsafat hanya berasal dari lulusan SMA.

d. Deskripsi Responden Menurut Jabatan

Deskripsi responden menurut jabatan sebagaimana tabel di bawah ini :

Tabel 4.11
Deskripsi Responden Menurut Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	%
1	Kepala Kantor (Eselon III)	1	2,27
2	Kepala Seksi (Eselon IV)	2	4,54
3	Koordinator Pelaksana	3	6,81
4	Pelaksana	38	86,36
	Jumlah Total	44	100

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel di atas, diketahui bahwa mayoritas responden adalah Pelaksana dengan jumlah sebanyak 38 orang atau 86,30 % sehingga keberadaannya menjadi ujung tombak dalam kualitas pelayanan.

4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Data yang dianalisis merupakan hasil jawaban dari 35 responden atas kuesioner yang telah disebar. Penilaian kuesioner yang diberikan pada variabel, bergerak dari angka 1 sampai dengan 5. Semakin tinggi penilaian yang diberikan, maka variabel penelitian yang dipersepsikan oleh para pegawai akan semakin kuat. Untuk mengetahui tingkat skor atau tinggi rendahnya skor penilaian dari masing-masing variabel maka ditentukan nilai intervalnya.

Adapun kriteria yang akan digunakan untuk mengukur peringkat ataupun kategori masing-masing elemen dari variabel penelitian, yakni terdiri dari empat kategori, yaitu sangat tinggi, tinggi, rendah dan sangat rendah. Pengukuran dengan menggunakan 4 (empat) kategori ini dilakukan untuk menghindari adanya nilai tengah yang mengakibatkan pengelompokan jawaban menjadi mengambang atau

kurang tegas. Setiap interval dari masing-masing kategori menunjukkan tingkat efektifitas penerapan prinsip-prinsip TQM, budaya kualitas dan kinerja karyawan.

Nilai bobot masing-masing elemen atau item dari masing-masing variable penelitian yang diteliti akan dikelompokkan menjadi 4 kategori dengan nilai interval untuk tiap kategori yang diperoleh dengan cara berikut :

$$\text{Interval} : \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{Kriteria}} = \frac{5 - 1}{4} = 1,0$$

Berdasarkan interval di atas, maka kategori dari masing-masing variable yang diteliti dapat dinyatakan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4.12
Interval dan Kategori

Interval	Kategori
1,00 – 2,00	Sangat rendah
2,01 – 3,00	Rendah
3,01 – 4,00	Tinggi
4,01 – 5,00	Sangat tinggi

a. Deskripsi Variabel Kepuasan Pelanggan (X1)

Dalam kaitannya dengan penerapan TQM pada aspek kepuasan pelanggan yang diterapkan di lingkungan instansi Fakultas Filsafat, dapat dijelaskan dari masing-masing aspek kepuasan pelanggan yang terdiri dari 9 item pernyataan

untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.13
Kategori dari Aspek Kepuasan Pelanggan

No	Item Pertanyaan	Rerata	Kategori
1	Fakultas selalu mengidentifikasi kebutuhan mahasiswa	4.06	Sangat Tinggi
2	Fakultas selalu menyebarluaskan kebutuhan mahasiswa kepada seluruh karyawan	4.00	Tinggi
3	Fakultas selalu berusaha memenuhi kepuasan mahasiswa	3.80	Tinggi
4	Fakultas selalu merencanakan kebutuhan maupun harapan mahasiswa yang akan datang	4.07	Sangat Tinggi
5	Fakultas selalu mengukur kepuasan mahasiswa	3.94	Tinggi
6	Fakultas membina hubungan langsung dengan mahasiswa	3.81	Tinggi
7	Fakultas selalu menyelesaikan permasalahan mahasiswa segera dengan tepat	3.86	Tinggi
8	Fakultas selalu menetapkan target perbaikan berkelanjutan pada standar tertentu	3.86	Tinggi
9	Fakultas selalu mempertimbangkan masukan dari mahasiswa untuk meningkatkan semua aspek kualitas	3.81	Tinggi
Rerata		3.92	Tinggi

Sumber : Data primer diolah

Variabel kepuasan pelanggan dengan jumlah 9 (sembilan) butir pertanyaan menunjukkan nilai rata-rata 3,92 yang dapat dijelaskan bahwa untuk aspek kepuasan pelanggan secara keseluruhan memiliki skor dengan kategori tinggi.

Berdasarkan Tabel 4.13 menunjukkan item pertanyaan nomer 4 (empat) memiliki skor yang tertinggi (4.07) dari aspek kepuasan pelanggan yang dapat

dijelaskan bahwa para karyawan memiliki persepsi bahwa fakultas selalu merencanakan kebutuhan maupun harapan mahasiswa yang akan datang. Hal ini ini dapat dilihat dari skor rerata yang diperoleh dapat dikategorikan tinggi.

Selain itu dari tabel 4.13 menunjukkan pertanyaan nomer 3 (tiga) memiliki skor terendah yakni 3.80 dimana dapat diinterpretasikan bahwa para karyawan menilai bahwa fakultas selalu berusaha memenuhi kepuasan mahasiswa. Hal ini ini dapat dilihat dari skor rerata yang diperoleh dapat dikategorikan rendah.

Secara keseluruhan, dapat dijelaskan bahwa data statistik tersebut seiring dengan informasi yang penulis peroleh melalui hasil wawancara di mana persepsi para karyawan terhadap aspek fokus pada kepuasan mahasiswa yang diterapkan di lingkungan fakultas, sudah cukup mampu memberikan layanan yang berorientasi kepada para mahasiswa, namun demikian masih ada aspek-aspek yang masih di bawah harapan mahasiswa sehingga dirasakan masih belum mampu memberikan kemudahan secara maksimal pada mahasiswa.

b. Deskripsi Variabel Perbaikan Berkesinambungan (X2)

Dalam kaitannya dengan penerapan TQM pada aspek perbaikan berkesinambungan yang berlaku di lingkungan Fakultas Filsafat, dapat dijelaskan dari masing-masing aspek perbaikan berkesinambungan yang terdiri dari 5 item pernyataan untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.14
Hasil Penilaian Variabel Perbaikan Berkesinambungan (X2)

No	Item Pertanyaan	Rerata	Kategori
1	Fakultas selalu berkomunikasi dengan pemasok untuk meningkatkan semua aspek kualitas	3.64	Tinggi
2	Fakultas selalu melakukan perbaikan terus menerus pada semua bagian tanpa menunggu permasalahan muncul	3.94	Tinggi
3	Fakultas selalu menyelidiki peluang perbaikan berkelanjutan atas peralatan dan metode baru	3.83	Tinggi
4	Manajemen menyebar luaskan visi dan kebijakan mutu Fakultas ke seluruh karyawan	3.62	Tinggi
5	Semua pimpinan selalu menyebarluaskan upaya-upaya meningkatkan semua aspek kualitas	3.78	Tinggi
Rerata		3.82	Tinggi

Sumber : Data primer diolah

Variabel perbaikan berkesinambungan dengan jumlah 5 (lima) butir pertanyaan menunjukkan nilai rata-rata 3,82 yang dapat dijelaskan bahwa untuk aspek-aspek perbaikan berkesinambungan secara keseluruhan memiliki skor dengan kategori tinggi.

Berdasarkan Tabel 4.14 menunjukkan item pertanyaan nomer 2 (dua) memiliki skor yang tertinggi (3.94) dari aspek perbaikan berkesinambungan yang dapat dijelaskan bahwa para karyawan memiliki persepsi bahwa Fakultas selalu melakukan perbaikan terus menerus pada semua bagian tanpa menunggu permasalahan muncul. Hal ini ini dapat dilihat dari skor rerata yang diperoleh dapat dikategorikan tinggi.

Selain itu dari tabel 4.14 menunjukkan pertanyaan nomer 4 (empat) memiliki skor terendah yakni 3.62 dimana dapat diinterpretasikan bahwa para

karyawan menilai bahwa pihak manajemen fakultas belum maksimal dalam menyebar luaskan visi dan kebijakan mutu Fakultas ke seluruh karyawan. Hal ini ini dapat dilihat dari skor rerata yang diperoleh dapat dikategorikan rendah.

Secara keseluruhan, dapat dijelaskan bahwa data statistik tersebut seiring dengan informasi yang penulis peroleh melalui hasil wawancara di mana persepsi para karyawan terhadap penerapan TQM pada aspek perbaikan berkesinambungan yang diterapkan di lingkungan Fakultas Filsafat, sudah dapat berjalan dengan cukup baik dan konsisten.

c. Deskripsi Variabel Respek Terhadap setiap orang (X3)

Dalam kaitannya dengan variable penerapan TQM pada aspek respek terhadap setiap orang yang berlaku di lingkungan Fakultas Filsafat, dapat dijelaskan dari masing-masing aspek respek terhadap setiap orang yang terdiri dari 6 item pernyataan untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.15
Hasil Penilaian Variabel Respek terhadap Setiap Orang

No	Item Pertanyaan	Rerata	Kategori
1	Semua pimpinan selalu mendorong keterlibatan karyawan dalam proses peningkatan semua aspek kualitas	4.06	Sangat Tinggi
2	Semua pimpinan selalu mendorong keterlibatan karyawan dalam proses peningkatan semua aspek kualitas	3.74	Tinggi
3	Semua pimpinan berperan serta dalam proses peningkatan semua aspek kualitas	4.12	Sangat Tinggi
4	Manajemen memberikan dukungan fasilitas untuk program peningkatan semua aspek kualitas	3.83	Tinggi
5	Manajemen mengakui dan menghargai prestasi atas peningkatan semua aspek kualitas	3.92	Tinggi
6	Fakultas selalu melakukan studi banding terhadap kualitas proses kerja pesaing	3.75	Tinggi
Rerata		3,94	Tinggi

Sumber : Data primer diolah

Variabel respek terhadap setiap orang dengan jumlah 6 (enam) butir pertanyaan menunjukkan nilai rata-rata 3,94 yang dapat dijelaskan bahwa aspek respek terhadap setiap orang secara keseluruhan memiliki skor dengan kategori tinggi.

Berdasarkan Tabel 4.15 menunjukkan item pertanyaan nomer 3 (tiga) memiliki skor yang tertinggi (4.12) dari aspek respek terhadap setiap orang yang dapat dijelaskan bahwa para karyawan memiliki persepsi semua pimpinan berperan serta dalam proses peningkatan semua aspek kualitas dapat menerapkan aturan yang mudah dipahami. Hal ini ini dapat dilihat dari skor rerata yang diperoleh dapat dikategorikan sangat tinggi.

Selain itu dari tabel 4.15 menunjukkan pertanyaan nomer 2 (dua) memiliki skor terendah yakni 3.74 dimana dapat diinterpretasikan bahwa para karyawan menilai, semua pimpinan belum sepenuhnya mendorong keterlibatan karyawan dalam proses peningkatan semua aspek kualitas. Hal ini dapat dilihat dari skor rerata yang diperoleh dapat dikategorikan tinggi.

Secara keseluruhan, dapat dijelaskan bahwa data statistik tersebut seiring dengan informasi yang penulis peroleh melalui hasil wawancara di mana persepsi para karyawan terhadap aspek respek terhadap setiap orang yang berlaku di lingkungan Fakultas Filsafat sudah berjalan cukup baik.

d. Deskripsi Variabel Manajemen Berdasarkan Fakta (X4)

Dalam kaitannya dengan penerapan TQM pada aspek manajemen berdasarkan fakta yang berlaku di lingkungan Fakultas Filsafat, dapat dijelaskan dari masing-masing aspek dari manajemen berdasarkan fakta yang terdiri dari 5 (lima) item pernyataan untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.16
Hasil Penilaian Variabel Manajemen Berdasarkan Fakta (X4)

No	Item Pertanyaan	Rerata	Kategori
1	Fakultas selalu melakukan studi banding terhadap kualitas produk pesaing	3.75	Tinggi
2	Fakultas selalu melakukan studi banding terhadap kualitas pelayanan pesaing	3.74	Tinggi
3	Semua peralatan dan proses kerja berlangsung di bawah kendali statistik	4.11	Sangat Tinggi
4	Fakultas selalu memanfaatkan teknik statistik untuk mengurangi penyimpangan proses kerja	4.12	Sangat Tinggi
5	Fakultas selalu menggunakan kartu dan grafik untuk mengendalikan proses kerja	3.89	Tinggi
Rerata		3.92	Tinggi

Sumber : Data primer diolah

Variabel manajemen berdasarkan fakta dengan jumlah 5 (lima) butir pertanyaan menunjukkan nilai rata-rata 3,92 yang dapat dijelaskan bahwa untuk aspek manajemen berdasarkan fakta secara keseluruhan memiliki skor dengan kategori tinggi.

Berdasarkan Tabel 4.16 menunjukkan item pertanyaan nomer 4 (empat) memiliki skor yang tertinggi (4.12) dari aspek manajemen berdasarkan fakta yang dapat dijelaskan bahwa para karyawan memiliki persepsi bahwa Fakultas selalu memanfaatkan teknik statistik untuk mengurangi penyimpangan proses kerja. Hal ini ini dapat dilihat dari skor rerata yang diperoleh dapat dikategorikan tinggi.

Selain itu dari tabel 4.16 menunjukkan pertanyaan nomer 2 (dua) memiliki skor terendah yakni 3.74 dimana dapat diinterpretasikan bahwa para karyawan

menilai Fakultas belum maksimal dalam melakukan studi banding terhadap kualitas pelayanan pesaing.

Secara keseluruhan, dapat dijelaskan bahwa data statistik tersebut seiring dengan informasi yang penulis peroleh melalui hasil wawancara di mana persepsi para karyawan terhadap manajemen berdasarkan fakta yang berlaku di lingkungan Fakultas Filsafat, telah berjalan cukup memadai.

e. Deskripsi Variabel Budaya Kualitas (Y1)

Hubungan antara perasaan kegunaan dan tujuan perilaku didasarkan pada kualitas kerja dimana dalam membangun budaya kualitas dalam organisasi, orang-orang membentuk tujuan-tujuan terhadap perilakunya yang diyakini akan meningkatkan kinerjanya. Dalam kaitannya dengan budaya kualitas di lingkungan Fakultas Filsafat, dapat dijelaskan dari masing-masing aspek budaya kualitas yang terdiri dari 17 item pernyataan untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.17
Kategori dari Aspek Budaya Kualitas

No	Item Pertanyaan	Rerata	Kategori
1	Fakultas selalu mengamati lingkungan luar untuk menindaklanjuti kebutuhan mahasiswa.	3.66	Tinggi
2	Mahasiswa merupakan prioritas utama dalam menetapkan tujuan Fakultas.	4.09	Sangat Tinggi
3	Fakultas mempunyai peran utama melayani mahasiswa, karyawan dan lingkungan sosial.	3.97	Tinggi
4	Fakultas selalu mengamati proses internal dan lingkungan luar untuk menghasilkan informasi yang independen dan obyektif berdasarkan prinsip kualitas	3.83	Tinggi
5	Fakultas selalu menggunakan Informasi obyektif sebagai dasar proses pengambilan keputusan	3.89	Tinggi
6	Fakultas selalu menggunakan analisis fakta dan informasi yang obyektif untuk peningkatan segala aspek kualitas	3.81	Tinggi
7	Semua karyawan memahami filosofi dan prinsip-prinsip TQM	3.67	Tinggi
8	Semua karyawan mempunyai kesadaran dan motivasi untuk bekerja lebih baik	4.00	Tinggi
9	Semua karyawan mampu menyesuaikan tujuan pribadinya dengan tujuan Fakultas	3.81	Tinggi
10	Semua karyawan mempunyai kemandirian untuk mengendalikan dan meningkatkan segala aspek kualitas	3.92	Tinggi
11	Kelompok kerja lebih bernilai daripada perseorangan	4.08	Sangat Tinggi
12	Semua karyawan mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan Fakultas	4.03	Sangat Tinggi
13	Fakultas selalu melakukan koordinasi dalam merencanakan kegiatan	3.69	Tinggi
14	Fakultas selalu menetapkan bagian terkait untuk meningkatkan efektivitas Fakultas	3.78	Tinggi
15	Fakultas selalu mewujudkan kualitas dalam segala aspek	3.72	Tinggi
16	Fakultas menjalin kemitraan dengan <i>stakeholders</i> sebagai bagian dari system	3.75	Tinggi
17	Fakultas mengembangkan orientasi hubungan dengan <i>stakeholders</i> utama dalam jangka panjang	3.61	Tinggi
Rerata		3.84	Tinggi

Sumber : Data primer diolah

Variabel budaya kerja dengan jumlah 17 (tujuh belas) butir pertanyaan menunjukkan nilai rata-rata 3,84 yang dapat dijelaskan bahwa untuk aspek-aspek budaya kualitas secara keseluruhan memiliki skor dengan kategori tinggi.

Berdasarkan Tabel 4.17 menunjukkan item pertanyaan nomer 2 (dua) memiliki skor yang tertinggi (4.09) dari aspek budaya kualitas yang dapat dijelaskan bahwa para karyawan menilai sudah berlakunya budaya yang menjadikan mahasiswa sebagai prioritas utama dalam menetapkan tujuan Fakultas. Hal ini dapat dilihat dari skor rerata yang diperoleh dapat dikategorikan tinggi.

Selain itu dari tabel 4.17 menunjukkan pertanyaan nomer 1 (satu) memiliki skor terendah yakni 3.66 dimana dapat diinterpretasikan bahwa para karyawan menilai Fakultas selalu mengamati lingkungan luar untuk menindaklanjuti kebutuhan mahasiswa. Hal ini dapat dilihat dari skor rerata yang diperoleh dapat dikategorikan rendah.

Data statistik tersebut seiring dengan informasi yang penulis peroleh melalui hasil wawancara di mana persepsi para karyawan terhadap berlakunya budaya kualitas di lingkungan Fakultas Filsafat, secara keseluruhan sudah dapat dirasakan.

f. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y2)

Sebagaimana kita ketahui bahwa tujuan dari pihak manajemen Fakultas Filsafat dalam menanamkan investasi yang besar adalah untuk memperbaiki kinerja karyawan atau organisasi berkaitan dengan implementasi TQM. Pencapaian kinerja karyawan dinyatakan berkaitan dengan pencapaian serangkaian tugas-tugas individu dengan dukungan penerapan TQM yang ada. Pengukuran kinerja

karyawan ini melihat dampak sistem yang baru terhadap efektifitas penyelesaian tugas, membantu meningkatkan kinerja dan menjadikan para karyawan lebih produktif dan kreatif.

Dalam kaitannya dengan kinerja karyawan di lingkungan Fakultas Filsafat dapat dijelaskan dari masing-masing aspek kinerja karyawan yang terdiri dari 20 item pernyataan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.18
Kategori dari Aspek Kinerja Karyawan

No	Item Pertanyaan	Rerata	Kategori
1	Saya mampu memberikan hasil kerja berdasarkan waktu yang sudah ditentukan	4.08	Sangat tinggi
2	Kecepatan saya dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan	4.06	Sangat tinggi
3	Saya memiliki tingkat kuantitas kerja yang sangat maksimal dalam bekerja	3.94	Tinggi
4	Saya memiliki tingkat kualitas kerja yang cukup tinggi di dalam pekerjaan	4.00	Tinggi
5	Saya mampu menghasilkan kualitas terbaik dalam bekerja	4.12	Sangat tinggi
6	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan syarat-syarat yang ditetapkan oleh atasan atau organisasi	4.08	Sangat tinggi
7	Saya memiliki pengetahuan mengenai jenis pekerjaan yang diberikan	4.06	Sangat tinggi
8	Saya memiliki keterampilan dalam bekerja	3.87	Sangat tinggi
9	Saya memiliki tingkat kemampuan tugas yang tinggi didalam melakukan sebuah pekerjaan	4.06	Sangat tinggi
10	Saya memiliki gagasan dan ide yang berasal dari pemikirasn saya	4.11	Sangat tinggi
11	Saya dapat memberi gagasan atau ide untuk kemajuan organisasi	3.92	Tinggi
12	Saya memiliki sikap kerjasama yang baik dalam bekerja	4.06	Sangat tinggi
13	Saya mampu bekerjasama dengan pegawai lain	4.08	Sangat tinggi
14	Saya mampu bekerjasama dengan atasan	4.06	Sangat tinggi
15	Saya mampu bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan	4.03	Sangat tinggi
16	Saya tidak pernah absen dalam bekerja	3.97	Tinggi
17	Saya mampu melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab	4.11	Sangat tinggi
18	Saya bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan atasan	3.89	Tinggi
19	Saya dapat berkomunikasi dengan baik kepada rekan kerja dan atasan.	4.03	Sangat tinggi
20	Saya dapat bersikap ramah kepada rekan kerja dan atasan	4.11	Sangat tinggi
Rerata		4.03	Sangat tinggi

Variabel kinerja karyawan dengan jumlah 20 (dua puluh) butir pertanyaan menunjukkan nilai rata-rata 4,03 yang dapat dijelaskan bahwa untuk aspek-aspek kinerja karyawan secara keseluruhan memiliki skor dengan kategori sangat tinggi.

Berdasarkan Tabel 4.18 menunjukkan item pertanyaan nomer 5 (lima) memiliki skor yang tertinggi (4.12) dari aspek kinerja karyawan yang dapat dijelaskan bahwa para karyawan merasa mampu menghasilkan kualitas terbaik dalam bekerja. Hal ini ini dapat dilihat dari skor rerata yang diperoleh dapat dikategorikan sangat tinggi.

Selain itu dari tabel 4.18 menunjukkan pertanyaan nomer 8 (delapan) memiliki skor terendah yakni 3.87 dimana dapat diinterpretasikan bahwa para karyawan belum memiliki keterampilan yang maksimal dalam bekerja. Hal ini ini dapat dilihat dari skor rerata yang diperoleh dapat dikategorikan tinggi.

Data statistik tersebut seiring dengan informasi yang penulis peroleh melalui hasil wawancara di mana sebagian besar para karyawan telah memiliki persepsi dimana implementasi TQM yang diterapkan Fakultas Filsafat sudah dapat meningkatkan kinerja karyawan baik dari aspek target pencapaian kerja maupun waktu.

Hal ini dikarenakan antara lain meskipun penerapan TQM belum maksimal, namun para pegawai di lingkungan Fakultas Filsafat tetap berusaha secara optimal melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebaik-baiknya, adanya dukungan atasan dan rekan sekerja dalam pelaksanaan pekerjaan, serta kondisi lingkungan kerja yang kondusif.

4.3 Hasil Pengujian Hipotesis

4.3.1 Pengaruh Penerapan Prinsip-prinsip TQM Terhadap Budaya Kualitas

Pengujian hipotesis pertama sampai dengan keempat menganalisis pengaruh penerapan TQM secara parsial terhadap budaya kualitas yang ditunjukkan dengan hasil uji t. Berikut hasil uji t dengan bantuan program komputer SPSS 18.0 :

Tabel 4.19
Hasil Uji Regresi Penerapan Prinsip-prinsip TQM Terhadap Budaya Kualitas
Coefficients^a

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		3.466	.002
	Kepuasan Pelanggan	.289	1.848	.044
	Perbaikan Berkelanjutan	.274	2.113	.043
	Respek pada setiap orang	.343	2.207	.035
	Manajemen berdasarkan fakta	.306	2.355	.025

a. Dependent Variable: Budaya Kualitas

Sumber : Lampiran hasil olah data, 2013

Berdasarkan table di atas, secara keseluruhan dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut :

$$\text{Regresi I} : Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

$$Y_1 = 0,289X_1 + 0,274X_2 + 0,343 X_3 + 0,306X_4$$

Dengan menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ maka dapat dijelaskan pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap budaya kualitas sebagai berikut :

1. Diperoleh nilai signifikan t_{hitung} untuk variabel kepuasan pelanggan sebesar 0,044, dimana signifikansi ini menunjukkan skor yang lebih kecil dari nilai signifikan 0,05 atau ($0,044 < 0,05$), maka dapat dinyatakan bahwa variable Kepuasan Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kualitas, artinya semakin baik kepuasan pelanggan akan menciptakan budaya kualitas yang semakin baik.
2. Diperoleh nilai signifikan t_{hitung} untuk variabel perbaikan berkelanjutan sebesar 0,043, dimana signifikansi ini menunjukkan skor yang lebih kecil dari nilai signifikan 0,05 atau ($0,043 < 0,05$), maka dapat dinyatakan bahwa variable perbaikan berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kualitas, artinya semakin efektifnya perbaikan berkelanjutan akan menciptakan budaya kualitas yang semakin baik.
3. Diperoleh nilai signifikan t_{hitung} untuk variabel respek terhadap setiap orang sebesar 0,035, dimana signifikansi ini menunjukkan skor yang lebih kecil dari nilai signifikan 0,05 atau ($0,035 < 0,05$), maka dapat dinyatakan bahwa variable respek terhadap setiap orang berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kualitas, artinya semakin baik respek terhadap setiap orang akan menciptakan budaya kualitas yang semakin baik.
4. Diperoleh nilai signifikan t_{hitung} untuk variabel manajemen berdasarkan fakta sebesar 0,025, dimana signifikansi ini menunjukkan skor yang lebih kecil dari nilai signifikan 0,05 atau ($0,025 < 0,05$), maka dapat dinyatakan

bahwa variabel manajemen berdasarkan fakta berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kualitas, artinya semakin efektifnya perbaikan manajemen berdasarkan fakta akan menciptakan budaya kualitas yang semakin baik.

4.3.2 Pengaruh Penerapan Prinsip-prinsip TQM Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis untuk menganalisis pengaruh penerapan prinsip-prinsip TQM terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan hasil uji t. Berikut hasil uji t dengan bantuan program komputer SPSS 18.0 :

Tabel 4.20
Hasil Uji Regresi Penerapan TQM Terhadap Kinerja Karyawan
Coefficients^a

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		1.991	.056
	Kepuasan Pelanggan	.128	.889	.044
	Perbaikan Berkelanjutan	.139	1.152	.023
	Respek pada setiap orang	.326	2.232	.033
	Manajemen berdasarkan fakta	.215	1.748	.039
	Budaya Kualitas	.366	2.340	.026

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Lampiran hasil olah data, 2013

Berdasarkan table di atas, secara keseluruhan dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut :

$$\text{Regresi II : } Y_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5Y_1$$

$$Y_2 = 0,128X_1 + 0,139X_2 + 0,326X_3 + 0,215X_4 + 0,366Y_1$$

Dengan menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ maka dapat dijelaskan pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Diperoleh nilai signifikan t_{hitung} untuk variabel kepuasan pelanggan sebesar 0,044, dimana signifikansi ini menunjukkan skor yang lebih kecil dari nilai signifikan 0,05 atau ($0,044 < 0,05$), maka dapat dinyatakan bahwa variable kepuasan pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya semakin baik kepuasan pelanggan akan meningkatkan kinerja karyawan.
2. Diperoleh nilai signifikan t_{hitung} untuk variabel perbaikan berkelanjutan sebesar 0,23, dimana signifikansi ini menunjukkan skor yang lebih kecil dari nilai signifikan 0,05 atau ($0,023 < 0,05$), maka dapat dinyatakan bahwa variable perbaikan berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin efektif perbaikan berkelanjutan akan meningkatkan kinerja karyawan.
3. Diperoleh nilai signifikan t_{hitung} untuk variabel respek terhadap setiap orang sebesar 0,033, dimana signifikansi ini menunjukkan skor yang lebih kecil dari nilai signifikan 0,05 atau ($0,033 < 0,05$), maka dapat dinyatakan bahwa variable respek terhadap setiap orang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik respek terhadap setiap orang akan meningkatkan kinerja karyawan.
4. Diperoleh nilai signifikan t_{hitung} untuk variabel manajemen berdasarkan fakta sebesar 0,039, dimana signifikansi ini menunjukkan skor yang lebih kecil dari nilai signifikan 0,05 atau ($0,039 < 0,05$), maka dapat dinyatakan

bahwa variabel manajemen berdasarkan fakta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin efektif manajemen berdasarkan fakta akan meningkatkan kinerja karyawan.

5. Diperoleh nilai signifikan t_{hitung} untuk variabel budaya kualitas sebesar 0,026, dimana signifikansi ini menunjukkan skor yang lebih kecil dari nilai signifikan 0,05 atau ($0,026 < 0,05$), maka dapat dinyatakan bahwa variable budaya kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin kuat budaya kualitas akan meningkatkan kinerja karyawan.

4.3.3 Pengaruh Budaya Kualitas Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis untuk menganalisis pengaruh budaya kualitas terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan hasil uji t. Berikut hasil uji t dengan bantuan program komputer SPSS 18.0 :

Tabel 4.21
Hasil Uji Regresi Budaya Kualitas Terhadap Kinerja Karyawan

		Coefficients ^a		
Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		2.278	.029
	Budaya Kualitas	.720	6.043	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Lampiran hasil olah data, 2013

Berdasarkan table di atas, secara keseluruhan dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut :

$$\text{Regresi II : } Y_2 = b_0Y_1$$

$$Y_2 = 0,720Y_1$$

Dengan menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ maka dapat dijelaskan, diperoleh nilai signifikan t_{hitung} untuk variabel budaya kualitas sebesar 0,000 dimana signifikansi ini menunjukkan skor yang lebih kecil dari nilai signifikan 0,05 atau ($0,000 < 0,05$), maka dapat dinyatakan bahwa variable budaya kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya semakin baik budaya kualitas akan meningkatkan kinerja karyawan.

4.3.4 Pengaruh prinsip-prinsip TQM terhadap kinerja karyawan melalui budaya kualitas

Berdasarkan model-model pengaruh di atas, secara keseluruhan dapat disusun lintasan pengaruh sebagai berikut :

$$\text{Regresi I : } Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

$$Y_1 = 0,289X_1 + 0,274X_2 + 0,343 + 0,306X_4$$

$$\text{Regresi II : } Y_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5Y_1$$

$$Y_2 = 0,128X_1 + 0,139X_2 + 0,326X_3 + 0,215X_4 + 0,366Y_1$$

Dari persamaan regresi tersebut di atas, maka dapat dijelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel kepuasan pelanggan, perbaikan

berekelanjutan, respek terhadap setiap orang dan manajemen berdasarkan fakta berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui budaya kualitas.

1. Pengaruh kepuasan pelanggan terhadap kinerja karyawan melalui budaya kualitas,

a. Pengaruh langsung kepuasan pelanggan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) adalah sebesar 0,128 atau sebesar 12,8%.

b. Pengaruh tidak langsung kepuasan pelanggan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) melalui budaya kualitas (Y_1) adalah sebesar $0,289 \times 0,720 = 0,208$ atau sebesar 20,8%

c. Pengaruh total kepuasan pelanggan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) melalui budaya kualitas (Y_1): $0,128 + 0,208 = 0,336$ atau sebesar 33,6%.

d. Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan perbedaan hasil antara pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung memiliki nilai yang lebih kecil dibandingkan pengaruh tidak langsung, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan akan meningkatkan kinerja karyawan, dengan melalui budaya kualitas.

2. Pengaruh perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja karyawan melalui budaya kualitas.

a. Pengaruh langsung perbaikan berkelanjutan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2) adalah sebesar 0,139 atau sebesar 13,9%.

b. Pengaruh tidak langsung perbaikan berkelanjutan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2) melalui budaya kualitas (Y_1) adalah sebesar $0,274 \times 0,720 = 0,197$ atau sebesar 19,7%

- c. Pengaruh total perbaikan berkelanjutan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2) melalui budaya kualitas (Y_1) $0,139 + 0,197 = 0,336$ atau sebesar 33.6%.
- d. Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan perbedaan hasil antara pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung memiliki nilai yang lebih kecil dibandingkan pengaruh tidak langsung, hal ini menunjukkan bahwa dengan perbaikan berkelanjutan akan meningkatkan kinerja karyawan, dengan melalui budaya kualitas.
3. Pengaruh respek terhadap setiap orang terhadap kinerja karyawan melalui budaya kualitas.
- a. Pengaruh langsung respek terhadap setiap orang (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y_2) adalah sebesar 0,326 atau sebesar 32,6%.
- b. Pengaruh tidak langsung respek terhadap setiap orang (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y_2) melalui budaya kualitas (Y_1) adalah sebesar $0,343 \times 0,720 = 0,247$ atau sebesar 24.7%
- c. Pengaruh total respek terhadap setiap orang (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y_2) melalui budaya kualitas (Y_1): $0,326 + 0,247 = 0,573$ atau sebesar 57,3%.
- d. Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan perbedaan hasil antara pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung, hal ini menunjukkan bahwa dengan berlakunya respek terhadap setiap orang akan langsung dapat

meningkatkan kinerja karyawan, meskipun budaya kualitas belum berlaku.

4. Pengaruh manajemen berdasarkan fakta terhadap kinerja karyawan melalui budaya kualitas.
 - a. Pengaruh langsung manajemen berdasarkan fakta (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y_2) adalah sebesar 0,215 atau sebesar 21,5%.
 - b. Pengaruh tidak langsung manajemen berdasarkan fakta (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y_2) melalui budaya kualitas (Y_1) adalah sebesar $0,306 \times 0,720 = 0,220$ atau sebesar 22,0%
 - c. Pengaruh total manajemen berdasarkan fakta (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y_2) melalui budaya kualitas (Y_1) $0,215 + 0,220 = 0,435$ atau sebesar 43,5%.
 - d. Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan perbedaan hasil antara pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung memiliki nilai yang lebih kecil dibandingkan pengaruh tidak langsung, hal ini menunjukkan bahwa dengan berlakunya manajemen berdasarkan fakta akan meningkatkan kinerja karyawan, engan melalui budaya kualitas.

4.4 Pembahasan

Berdasarkan analisis deskripsi data hasil penelitian menunjukkan tidak ada rerata yang masuk dalam kategori sangat rendah dan hanya ada beberapa rerata dari item pernyataan dalam kuesioner yang masuk dalam kategori rendah, Hal ini menginformasikan bahwa secara keseluruhan karyawan di lingkungan Fakultas

Filsafat UGM Yogyakarta telah memiliki persepsi yang positif terhadap penerapan prinsip-prinsip TQM, budaya kualitas dan kinerja karyawan.

Namun demikian berdasarkan data rerata dari masing-masing variabel dalam penelitian ini tidak ditemukan adanya fakta yang memberikan informasi bahwa masing-masing aspek dari penerapan prinsip-prinsip TQM berada dalam kategori sangat baik.

Melihat kondisi tersebut, maka pihak manajemen Fakultas Filsafat UGM Yogyakarta perlu melakukan upaya-upaya perbaikan yang sekiranya dapat memberikan peningkatan penerapan prinsip-prinsip TQM yang terdiri dari kepuasan pelanggan, perbaikan berkelanjutan, respek terhadap setiap orang dan manajemen berdasarkan fakta sehingga pada akhirnya akan berdampak lebih baik lagi pada terciptanya budaya kualitas dan kinerja karyawan.

Adapun beberapa langkah perbaikan yang saat ini sedang dilakukan dalam rangka memberikan kualitas layanan pendidikan diyakini akan terus meningkat. Hal ini dapat dilihat dari beberapa layanan yang masih dikembangkan, diantaranya adalah efektivitas organisasi, partisipasi karyawan dalam penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan, komunikasi efektif staf senior dan bawahannya, pendidikan dan pelatihan secara luas, desain yang baik dalam mengenal dan memberi penghargaan untuk memotivasi karyawan, visi yang berorientasi kualitas, *benchmarking* sebagai alat dalam *continuous improvement* untuk mewujudkan mahasiswa yang peduli, berpengetahuan, dan dapat melayani masyarakat, serta dukungan dari pimpinan.

Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan pula bahwa penerapan prinsip-prinsip TQM berpengaruh signifikan

terhadap budaya kualitas, sehingga hipotesis pertama diterima atau terbukti. Hal ini menginformasikan bahwa dengan semakin efektifnya penerapan prinsip-prinsip TQM akan menanamkan budaya kualitas yang semakin kuat bagi seluruh karyawan di lingkungan kerjanya. Pengaruh langsung (*direct effect*) variabel praktik TQM terhadap budaya kualitas dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (*standardized*) dan nilai probabilitas (*p*) masing-masing prinsip TQM yang lebih kecil dari nilai $\alpha=0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 yang diajukan diterima. Arah pengaruh memiliki nilai positif dan signifikan yang berarti bahwa implementasi praktik TQM yang efektif dapat membawa pada terciptanya budaya kualitas di Fakultas Filsafat UGM Yogyakarta.

Hasil ini sejalan dengan kondisi riil yang terjadi di Fakultas Filsafat UGM Yogyakarta. Sebagaimana diketahui, esensi dari *TQM* adalah perubahan budaya (*culture change*). Perubahan di lingkungan Fakultas Filsafat UGM Yogyakarta bertujuan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, baik pelanggan internal yang meliputi staf edukatif dan non edukatif maupun pelanggan eksternal primer yang meliputi para peserta didik atau siswa, pelanggan eksternal sekunder yang meliputi orang tua, pemberi beasiswa, dan pemilik perusahaan, serta pelanggan eksternal tersier yang meliputi pasar tenaga kerja, pemerintah, dan masyarakat luas. Kebutuhan dan harapan seluruh pelanggan dalam bisnis pendidikan tersebut akan dapat terwujud bila dapat dicapai kepuasan pemberi jasa yang juga merupakan pelanggan internal dan pengelola beserta seluruh staf.

Secara empiris, temuan ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Munizu (2011) dan Setiawan (2006), yang menunjukkan adanya pengaruh

langsung yang signifikan dari penerapan prinsip-prinsip TQM terhadap budaya kualitas.

Sedangkan pada pengujian hipotesis kedua yang menunjukkan bahwa dengan semakin efektifnya praktik prinsip-prinsip TQM akan memberikan peningkatan kinerja karyawan. Sehingga hipotesis kedua yang menyatakan “penerapan prinsip-prinsip TQM yang meliputi kepuasan pelanggan, perbaikan berkesinambungan, respek terhadap setiap orang dan manajemen berdasarkan fakta berpengaruh positif terhadap budaya kualitas, diterima atau terbukti.

Secara empiris, temuan ini juga sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Munizu *et. al.* (2011), dimana semakin efektif praktik *Total Quality Management* (TQM) dijalankan, maka akan semakin meningkat kinerja yang dicapai perusahaan. Pengaruh langsung (*direct effect*) variabel praktik TQM terhadap kinerja perusahaan dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (*standardized*) dengan nilai probabilitas (p) masing-masing prinsip-prinsip penerapan TQM yang lebih kecil dari nilai $\alpha=0,05$.

Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan pula bahwa budaya kualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis ketiga diterima atau terbukti. Hal ini menginformasikan bahwa dengan semakin kuatnya budaya kualitas yang berlaku di lingkungan Fakultas Filsafat akan meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan kerjanya. Hasil ini sejalan dengan pendapat Metri (Wicaksono, 2006), 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.

Adapun pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variable praktik TQM terhadap kinerja perusahaan melalui variabel budaya kualitas adalah positif dan signifikan dengan nilai koefisien jalur (*standardized*) dengan nilai probabilitas (p) masing-masing prinsip-prinsip penerapan TQM yang lebih kecil dari nilai $\alpha=0,05$. Hal ini berarti bahwa budaya kualitas memberikan peran yang kurang penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Kanji dan Wong (1998) yang menegaskan bahwa adopsi praktik TQM dalam organisasi perusahaan mampu memberikan kinerja yang lebih baik dengan menciptakan budaya kualitas dalam seluruh bagian organisasi.