

## PENGEMBANGAN BUDAYA KUALITAS MELALUI PENERAPAN ISO 9001:2000 DI UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

Dadan Rosana

FMIPA Universitas Negeri Yogyakarta (E-mail: [dansnoera@telkom.net](mailto:dansnoera@telkom.net))

### Abstract

Developing the Quality Culture through the Application of ISO 9001:2000 in Yogyakarta State University. One achievement that Yogyakarta State University (YSU) has attained in an attempt to be a world class university is that it has received the ISO 9001:2000 certificate, a standard certification for the quality of a university's work units. The meaning of quality management according to ISO 9001:2000 is a management system to direct and control an organization in terms of quality. The certification is carried out to develop an organization's culture conducive for quality development, called a quality culture. Such a culture comprises values, beliefs, and expectations owned and developed by members of the organizations in terms of quality products and services. A strong quality culture will support YSU's competitive excellence in the long run.

**Keywords:** quality management, quality culture

### A. Pendahuluan

Persaingan bebas dan ketat di dunia pendidikan adalah bagian yang tidak terlepas dari perkembangan serupa di dunia industri yang didorong oleh perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Pada era persaingan pasar global dewasa ini, tuntutan konsumen atas peningkatan kualitas produk (lulusan perguruan tinggi) dan jasa bertambah. Demikian pula tuntutan *stakeholders* UNY sebagai sebuah lembaga pendidikan. 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, 2003:2). 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 UNY 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 UNY harus diarahkan agar dapat memenuhi kriteria itu. UNY harus bekerja keras karena setiap tahun akan muncul banyak lembaga yang me-

ngeluarkan 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 diraihnya; (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 dilakukan oleh UNY agar dapat mendorong peningkatan mangsa 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 bisa ditempuh oleh UNY 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: 3).

Satu langkah strategis telah dicapai oleh UNY dalam upaya penerapan TQM, yaitu diterimanya sertifikat ISO 9001:2000 sebagai sertifikasi standar manajemen mutu unit kerja universitas. Pengertian manajemen mutu menurut konsep ISO 9001:2000 adalah sistem manajemen untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam hal mutu. Sertifikasi ini dilakukan untuk mengembangkan budaya organisasi yang kondusif terhadap peningkatan kualitas yang dikenal sebagai budaya kualitas.

Permasalahannya sekarang adalah, bagaimana menjadikan momentum diterimanya sertifikasi ISO 9001:2000 untuk pengembangan budaya kualitas sebagai bagian dari paradigma *resources oriented*. 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. Pengembangan budaya kualitas berkaitan dengan upaya merubah perilaku dan sikap mental manusia. Hal ini adalah salah satu tugas manajemen yang paling sulit karena memerlukan kekuatan besar dan ketrampilan persuasif dan memotivasi. Kesungguhan juga diperlukan dalam memfasilitasi dan mengelola perubahan

budaya menuju ke arah budaya kualitas (Dale, 2003:30).

## B. Pembahasan

ISO 9001:2000 sebagai bagian dari *Total Quality Management (TQM)*, merupakan paradigma baru dalam menjalankan organisasi yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui: fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi. Hasil upaya-upaya tersebut menjadikan organisasi mampu merespon permintaan pasar atas kualitas produk, jasa dan proses yang telah dikembangkan secara meluas selama dua dekade terakhir. Feigenbaum (Dale, 2003:2) menggarisbawahi bahwa: *Total Quality is a major factor in the business revolution that has proven itself to be one of the 20th century's most powerful creators of sales and revenue growth, genuinely good new jobs, and soundly based and sustainable business expansion.*

UNY sebagai sebuah lembaga pendidikan yang berupaya mengantisipasi perkembangan global, harus proporsional dalam mensikapi diterimanya sertifikasi ISO 9001:2000. Kajian ilmiah yang telah dilakukan menunjukkan bahwa, masih terdapat kontradiksi tentang dampak dari penerapan ISO. Beberapa pakar kualitas mengungkapkan dampak positif, tetapi beberapa pakar yang lainnya berpendapat bahwa sertifikasi ISO 9000 tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Dampak positif dari implementasi ISO sebagai bagian dari TQM telah diakui oleh beberapa pakar kualitas, di antaranya menurut Hardjosoedarmo (Wicaksono, 2006) yang mengungkapkan bahwa TQM merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas produk, menekan biaya produksi, dan meningkatkan produktivitasnya. Implementasi TQM juga berdampak positif terhadap biaya produksi dan terhadap pendapatan. Secara empiris Implementasi TQM juga diakui sangat berarti dalam menciptakan keunggulan perusahaan di seluruh dunia. Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa implementasi TQM secara efektif berpengaruh positif terhadap: motivasi kerja karyawan; meningkatkan kepuasan karyawan dan menurunkan minat untuk pindah kerja; pengurangan biaya dan meningkatkan kinerja bisnis (Huang dan Yao, 2002); kinerja manajerial; dan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

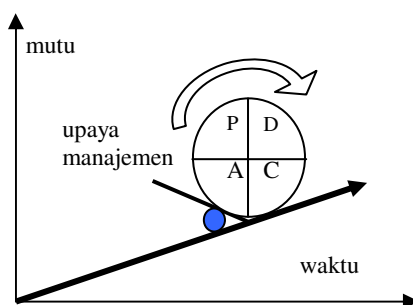
Agak berbeda dengan penelitian sebelumnya, temuan utama penelitian Terziovski, Samson, dan Dow (Wicaksono, 2006) menyimpulkan bahwa penerapan TQM, khususnya pada kasus sertifikasi ISO 9000 tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini mendukung pandangan bahwa sertifikasi ISO 9000 sedikit atau tidak menjelaskan kekuatan kinerja organisasi. Demikian pula dengan temuan Prajogo dan Brown (Wicaksono, 2006) yang menyimpulkan bahwa tidak ada perbedaan kinerja kualitas yang signifikan antara organisasi yang menerapkan program TQM

secara formal dengan organisasi yang mengadopsi praktek TQM secara non formal, menunjukkan bahwa adopsi praktek kualitas adalah hal yang lebih penting daripada sekedar program formal.

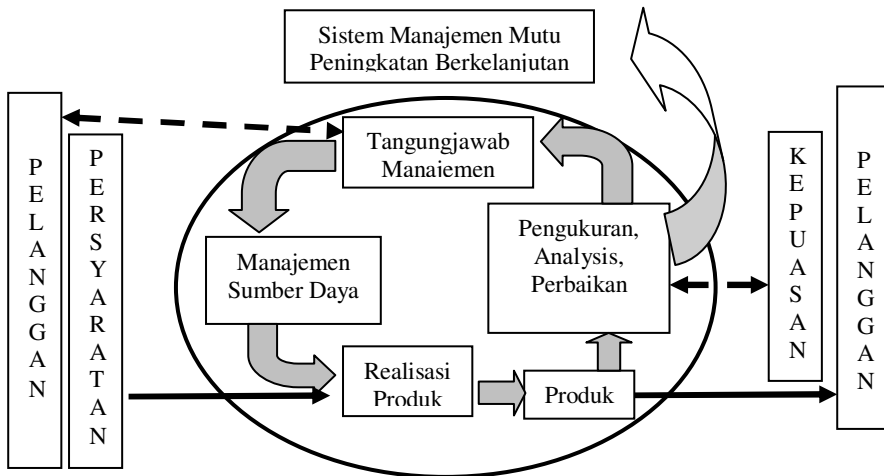
Beberapa pakar berpendapat bahwa keberhasilan maupun kegagalan implementasi TQM yang di UNY diimplementasikan dalam bentuk ISO 9001:2000 tersebut sebagian besar dipengaruhi oleh faktor budaya (Jabnoun dan Sedrani, 2005:8; Kujala dan Ullarank, 2004:1) karena TQM pada hakikatnya adalah program perubahan organisasi yang memerlukan transformasi budaya organisasi, proses, dan keyakinan. Keterkaitan antara implementasi TQM dengan budaya dikemukakan oleh Cortada (Wicaksono, 2006), bahwa implementasi TQM dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas yang pada akhirnya dapat meningkatkan kompetensi organisasi. Menurut Metri (Wicaksono, 2006), dalam implementasi TQM, budaya lebih berperan daripada yang lainnya. Oleh karena itu, budaya kualitas diperhitungkan sebagai salah satu hal yang

terpenting sebagai indikator keberhasilan implementasi TQM.

Definisi konseptual Manajemen Mutu menurut konsep ISO 9001:2000 adalah sistem manajemen untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam hal mutu. Sistem Manajemen Mutu juga berarti (1) suatu tatanan yang menjamin tercapainya tujuan dan sasaran-sasaran mutu yang direncanakan; dan (2) tatanan yang menjamin kualitas *output* dan proses pelayanan/produksi. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 adalah persyaratan standar yang digunakan untuk mengakses kemampuan organisasi dalam memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan yang sesuai. Karena itu, ISO 9001:2000 fokus pada proses, bukan produk, berdasar pola *Plan-Do-Check-Action* (PDCA), seperti ditunjukkan oleh Gambar 1. Gambar ini menunjukkan bahwa upaya manajemen akan meningkatkan mutu seiring berjalannya waktu. Pola sistem mutu ditunjukkan oleh Gambar 2 yang menggunakan pendekatan proses, fokus pada pelanggan, dan merupakan peningkatan yang berkesinambungan.



Gambar 1. Upaya Manajemen untuk Mencapai Mutu dengan Pola PDAC



Gambar 2. Pola Sistem Manajemen Mutu

Unsur-unsur yang dapat dikembangkan dari ISO 9001:2000 sebagai bagian dari konsep, definisi, dan teori TQM (Wicaksono, 2006) untuk pengembangan budaya kualitas di Universitas Negeri Yogyakarta, adalah sebagai berikut.

- a. Fokus pada konsumen (*Customer Focus*). UNY sebagai organisasi harus tanggap, memenuhi bahkan melampaui kebutuhan dan harapan *stakeholders*, serta mengembangkan komunikasi dengan *stakeholders* (lihat Tabel 1).
- b. Perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*). UNY menetapkan target perbaikan berkelanjutan, menyelidiki potensi dan proaktif melakukan perbaikan berkelanjutan pada keseluruhan organisasi (lihat Tabel 2).
- c. Komitmen manajemen (*Management Commitment to Quality*) adalah kemampuan manajemen menerapkan dan memandu visi jangka panjang UNY, menciptakan dan memelihara

lingkungan internal agar dosen dan karyawan terlibat dalam mencapai tujuan organisasi, ikut berpartisipasi, serta mengakui dan menghargai prestasi dosen dan karyawan di bidang kualitas (lihat Tabel 3).

- d. Pelatihan (*Training*) adalah kemampuan UNY untuk mengenali, melakukan pelatihan dan pengembangan berbasis kualitas yang mengarah pada *multiskill* (lihat Tabel 4).
- e. Pemberdayaan dosen dan karyawan (*Employee Empowerment*): adalah suatu proses untuk melibatkan dosen dan karyawan pada semua level organisasi dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, serta pengakuan eksistensi dosen dan karyawan (lihat Tabel 5).
- f. Perbandingan kinerja (*Benchmarking*) adalah studi banding berkesinambungan dan penerapan praktik-praktik yang lebih baik dan mengarah pada keunggulan kompetensi kinerja (lihat Tabel 6).

g. Penggunaan piranti statistik (*statistical tools*) adalah serangkaian metodologi dan praktik perilaku yang mengutamakan pengelolaan proses dalam pengertian aktivitas daripada sekedar hasil (lihat Tabel 7).

Unsur-unsur empiris yang merupakan indikator terimplementasikannya budaya kualitas di kalangan dosen dan karyawan UNY adalah (Wicaksono, 2006); misi organisasi dan hubungannya terhadap lingkungan (*Organizations Mission and Relationship to Nature*); hakikat realitas dan kebenaran (*The Nature of Reality and Truth*); hakikat manusia dan interaksinya (*The Nature of Human Nature and Relationship*), serta hakikat waktu dan ruang (*The Nature of Time and Space*) (lihat Tabel 8).

Kajian empiris dan teoritis menunjukkan bahwa implementasi TQM yang didokumentasikan dalam klausul-klausul ISO 9001:2000 secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya kualitas. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa implementasi ISO 9001:2000 dan diterapkan di UNY, harusnya mampu membentuk dan mengubah orientasi budaya organisasi menjadi budaya kualitas.

Kedelapan prinsip TQM yang tertera dalam klausul-klausul ISO 9001:2000 tersebut di antaranya adalah fokus organisasi pada *stakeholders*, kepemimpinan, keterlibatan karyawan, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkelanjutan, pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan, dan kemitraan yang saling menguntungkan.

Kajian awal dari penerapan ISO 9001:2000 di UNY ini didukung pen-

dapat beberapa pakar kualitas, di antaranya implementasi TQM dapat mengubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas; budaya kualitas dipertimbangkan sebagai salah satu hal yang terpenting, sebagai indikator keberhasilan implementasi TQM; studi empiris: TQM efektif mengembangkan elemen budaya kualitas dan budaya tersebut menunjang keberhasilan perbaikan proses; 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*). 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, organisasi perlu bertumpu pada asumsi dasar (*basic assumption*) tentang perlunya kualitas demi kelangsungan hidup dan perkembangan kehidupannya yang dikenal dengan budaya kualitas (Kujala dan Ullrank, 2004).

Hambatan terbesar akan muncul bila aktivitas perbaikan berkelanjutan yang dilakukan oleh UNY masih dipahami sebagai *hard side of quality*. Artinya, hanya menyangkut perbaikan praktik-praktik manajemen nyata dan bersifat inovatif (sebagaimana terlihat pada indikasi aktivitas perbaikan ber-

kelanjutan administratif). Aktivitas perbaikan berkelanjutan belum melibatkan *soft side of quality* dan tidak bersifat inkremental sehingga perbaikan berkelanjutan tidak atau belum efektif membentuk budaya kualitas, padahal seharusnya aktivitas perbaikan berkelanjutan diterapkan pada proses (*hard side of quality*) maupun sumberdaya manusia (*soft side of quality*) yang melaksanakannya (Wilkinson, 1992). Sumberdaya manusia merupakan subjek dan objek utama pembentuk budaya kualitas. Oleh karena itu, UNY hendaknya juga memperhatikan perbaikan aspek *soft side of quality* sehingga diharapkan dapat meningkatkan budaya kualitas.

Membangun budaya kualitas sampai level *basic assumption* tidak semudah membalik tangan. Tugas manajemen membangun kesadaran dan menciptakan lingkungan yang kondusif sehingga dosen dan karyawan termotivasi secara spontan menerapkan perbaikan berkelanjutan dengan sendirinya. Pemberdayaan dosen dan karyawan dan kelompok kerja merupakan salah satu faktor mikro dari dalam universitas yang mempengaruhi perubahan dan pengembangan budaya organisasi. Dosen dan karyawan harus dilibatkan sejak awal, khususnya dalam bentuk pem-

berdayaan dosen dan karyawan dan kelompok kerja.

Perhatian pada isu-isu tersebut penting dalam perubahan budaya organisasi yang mengarah pada konsumen dan kualitas (Paskard, 1995). Salah satu falsafah yang dapat dianut UNY untuk menuju perubahan adalah menjadikan dosen dan karyawan sebagai asset utama Universitas, yang secara khusus dalam ISO 9001:2000 klausul 6.2.2.d dijelaskan bahwa organisasi menjamin karyawannya menyadari keterlibatan dan arti penting aktivitasnya dan bagaimana kontribusi mereka dalam mencapai sasaran kualitas, telah mendorong pihak pengelola universitas untuk selalu memberdayakan karyawan dalam setiap aktivitasnya. Beberapa bentuk upaya pemberdayaan dosen dan karyawan oleh manajemen universitas, di antaranya adalah dibentuknya kelompok kerja (*small group activity*) atau Gugus Kendali Mutu (GKM), pertemuan berkala, aktivitas sumbang saran (*brain storming*), pengakuan dan penghargaan atas prestasi dosen dan karyawan di bidang perbaikan dan peningkatan kualitas. Pemberdayaan dan pengakuan atas eksistensi dosen karyawan oleh manajemen universitas tersebut efektif membangun budaya kualitas di UNY.

Tabel 1. Operasionalisasi Fokus pada *Stakeholders*

No	Indikator	Operasionalisasi
1	Tanggap dan memenuhi kebutuhan dan harapan <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengidentifikasi kebutuhan <i>stakeholders</i></li> <li>• Mengkomunikasikan kebutuhan <i>stakeholders</i></li> <li>• Memenuhi kepuasan <i>stakeholders</i></li> <li>• Merencanakan kebutuhan maupun harapan <i>stakeholders</i></li> </ul>
2	Mengembangkan komunikasi dengan <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengukur kepuasan <i>stakeholders</i></li> <li>• Membina hubungan langsung dengan <i>stakeholders</i></li> <li>• Menyelesaikan permasalahan <i>stakeholders</i> segera dengan tepat</li> </ul>

Sumber: Huarng dan Yao (2002), Jabnoun dan Sedrani (2005)

Tabel 2. Operasionalisasi Perbaikan Berkelanjutan

No	Indikator	Operasionalisasi
1	Menetapkan Target Perbaikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menetapkan target perbaikan berkelanjutan pada standar tertentu</li> </ul>
2	Menggunakan Umpan Balik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempertimbangkan masukan dari <i>stakeholders</i></li> <li>• Berkomunikasi dengan <i>stakeholders</i></li> </ul>
3	Proaktif melakukan dan menyelidiki peluang perbaikan berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proaktif melakukan perbaikan berkelanjutan</li> <li>• Menyelidiki potensi pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan teknologi baru</li> </ul>

Sumber: Huarng dan Yao (2002), Jabnoun dan Sedrani (2005).

Tabel 3. Operasionalisasi Komitmen Manajemen

No	Indikator	Operasionalisasi
1	Kepemimpinan <i>Visionary</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pimpinan mengkomunikasikan visi dan kebijakan mutu</li> <li>• Pimpinan mengkomunikasikan upaya peningkatan kualitas</li> </ul>
2	Dukungan Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pimpinan mendorong keterlibatan dosen dan karyawan</li> <li>• Pimpinan berperan serta dalam proses peningkatan kualitas</li> <li>• Manajemen memberi dukungan fasilitas</li> <li>• Manajemen mengakui dan menghargai prestasi dosen dan karyawan</li> </ul>

Sumber: Huarng dan Yao (2002), Jabnoun dan Sedrani (2005)



Tabel 4. Operasionalisasi Pelatihan

No	Indikator	Operasionalisasi
1	Program pelatihan reguler berprinsip kualitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan pelatihan berdasarkan prinsip kualitas</li> <li>• Dosen dan karyawan memperoleh pelatihan sesuai dengan kebutuhannya dan pengembangan ketrampilan secara reguler</li> </ul>
2	Pelatihan <i>multiskill</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dosen dan karyawan dilatih ketrampilan menyelesaikan masalah</li> <li>• Dosen dan karyawan dilatih melakukan berbagai jenis tugas yang sesuai</li> <li>• Karyawan dilatih lintas bagian</li> </ul>

Sumber: Huarng dan Yao (2002), Jabnoun dan Sedrani (2005)

Tabel 5. Operasionalisasi Pemberdayaan Dosen dan Karyawan

No	Indikator	Operasionalisasi
1	Keterlibatan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membentuk kelompok kerja lintas fungsional</li> <li>• Mengembangkan keterlibatan dosen dan karyawan dalam tugas yang sesuai</li> <li>• Dosen dan karyawan melakukan aktivitas sumbang saran</li> </ul>
2	Pengakuan atas eksistensi karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dosen dan karyawan mempunyai kewenangan mengambil keputusan</li> <li>• Banyak masalah diselesaikan kelompok kerja</li> <li>• Menerapkan gagasan dosen dan karyawan</li> </ul>

Sumber: Huarng dan Yao (2002), Jabnoun dan Sedrani (2005)

Tabel 6. Operasionalisasi Perbandingan Kinerja

No	Indikator	Operasionalisasi
1	Studi banding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan studi banding proses operasi</li> <li>• Melakukan studi banding kualitas <i>output</i> dan <i>outcome</i></li> <li>• Melakukan studi banding pelayanan</li> </ul>

Sumber: Huarng dan Yao (2002), Jabnoun dan Sedrani (2005)

Tabel 7. Operasionalisasi Penggunaan Piranti Statistik

No	Indikator	Operasionalisasi
1	Pemanfaatan piranti statistik untuk mengendalikan proses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peralatan dan proses berlangsung di bawah kendali statistik (<i>Statistic Processing control</i>)</li> <li>• Memanfaatkan teknik statistik untuk mengurangi penyimpangan proses kerja</li> <li>• Menggunakan kartu dan grafik untuk mengendalikan proses kerja</li> </ul>

Sumber: Huarng dan Yao (2002), Jabnoun dan Sedrani (2005).

Tabel 8. Operasionalisasi Implementasi Budaya Kualitas

Sumber: Kujala dan Ullrank (2004)

No	Indikator	Operasionalisasi
1	Misi organisasi dan hubungannya terhadap lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengamati lingkungan eksternal untuk merespon kebutuhan stakeholders</li> <li>• Memprioritaskan stakeholders dalam menetapkan tujuan</li> <li>• Manajemen UNY berperan melayani stakeholders, dosen, karyawan, dan lingkungan sosial</li> </ul>
2	Hakekat realitas dan kebenaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengamati internal dan eksternal UNY untuk mendapatkan informasi independen dan objektif</li> <li>• Menggunakan Informasi independen dan obyektif sebagai dasar pengambilan keputusan</li> <li>• Melakukan perbaikan berkelanjutan menggunakan analisis fakta yang obyektif</li> </ul>
3	Hakekat manusia dan interaksinya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dosen dan karyawan memahami filosofi dan prinsip-prinsip ISO 9001:2000</li> <li>• Dosen dan karyawan mempunyai kesadaran dan motivasi bekerja lebih baik</li> <li>• Dosen dan karyawan mampu menyesuaikan tujuan pribadinya dengan Visi dan Misi UNY</li> <li>• Dosen dan karyawan mempunyai kemandirian mengendalikan dan meningkatkan kualitas</li> <li>• Kelompok kerja lebih bernilai daripada individu</li> <li>• Dosen dan karyawan berperan penting untuk mencapai efektivitas organisasi UNY</li> </ul>
4	Hakekat waktu dan ruang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan koordinasi dalam merencanakan kegiatan</li> <li>• Menetapkan bagian terkait untuk meningkatkan efektivitas organisasi UNY</li> <li>• Mewujudkan kualitas dalam segala aspek</li> <li>• Membangun kemitraan sebagai bagian dari sistem</li> <li>• Orientasi hubungan dengan stakeholders utama dalam jangka panjang</li> </ul>

### C. Simpulan

Dalam upayanya mencapai *world class university*, UNY sebagai sebuah organisasi modern harus fokus untuk pengembangan budaya kualitas dengan mempertimbangkan variabel-variabel dalam implementasi ISO 9001:2000 yang berpengaruh signifikan, yaitu: fo-

kus pada *stakeholders*, komitmen manajemen, studi lanjut dan pelatihan kemampuan dasar (misal; penulisan jurnal internasional bagi dosen, dan komputerisasi sistem administrasi bagi karyawan), pemberdayaan dosen dan karyawan, dan penggunaan piranti statistik serta teknologi informasi. Dengan

demikian, implementasi TQM yang didokumentasikan dalam klausul-klausul ISO 9001:2000 secara simultan akan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya kualitas. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa implementasi ISO 9001:2000 dan diterapkan di UNY, akan dapat membentuk dan merubah orientasi budaya organisasi menjadi budaya kualitas.

### Daftar Pustaka

- Adamski, A., Peiro, M.M., & Fraser, B.J. 2005. *Relationships between Parental Involvement in Schooling, Classroom Environment, and Students' Attitudes and Achievement*. Paper presented at the Fourth International Conference on Science, Mathematics, and Technology Education, Victoria, BC, Canada.
- Adolphe, G.F., Fraser, B.J., & Aldridge, J.M. 2003. *A Cross-National Study of Classroom Environment and Attitudes Among Junior Secondary Science Students in Australia and Indonesia*. Paper Presented at the Third International Science, Mathematics and Technology Education Conference, London, South Africa.
- Aldridge, J.M., Fraser, B.J., & Sebela, M.P. 2004. Using Teacher Action Research to Promote Constructivist Learning Environments in South Africa. *South African Journal of Education*, 24, 245-253.
- Dale, B.G. 2003. *Developing, Introducing and Sustaining TQM*. www.Blackwellpublishing.com. p. 1-33. Agustus 2005.
- Dorman, J.P. 2002. Classroom Environment Research: Progress and Possibilities. *Queensland Journal of Educational Research*, 18 (12), 112-140.
- Huarng, F. and Yao, T. 2002, "Relationships 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*. 12 (4):8-20.
- Kujala, J. and P. Ullrank. 2004. *Total Quality Management as a Cultural Phenomenon*. www.asq.org. pp. 43-55. Oktober 2005.
- Muluk, M.K. 2003. Manajemen Pengetahuan: Kebingungan Praktek dan Peta Kajian. *Usahawan* 04 Th. XXXII April 2003.
- Paskard, T.D.S.W. 1995. TQM and Organizational Change and Development. *Rockefeller College Press*, New York.
- Wicaksono, Setiawan. 2006. *Pengaruh Implementasi Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya Kualitas (Studi pada PT. Hari Terang Industry - Surabaya)*. (Tesis Universitas Brawijaya). Diambil

pada tanggal 15 Oktober 2009  
dari [www.damandiri.co.id](http://www.damandiri.co.id).

Wilkinson, A.; M. Marchington, J.  
Goodman and P. Ackers. 1992.  
Total Quality Management and  
Employee Involvement. *Human  
Resource Management Journal* 2 (4):  
1-20.