
**PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL PERFORMANCE SCORECARD*
TERHADAP KUALITAS DAN IMPILKASINYA DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PERGURUAN TINGGI**

Siti Maghfiroh^{1*}, Intan Imam Sutanto², Permata Ulfah³

^{1,2}Fakultas`Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman
Purwokerto

²Sekolah Tinggi Cendekia Karya Utana
Semarang

*Corresponding Author: firoh.sutanto@gmail.com

ABSTRACT

Improvement of service quality for education institutions is one of the key factors in the competition international in this globalization era. Total Performance Scorecard (TPS) is an approach to improvement the quality continually from every business aspect and organization totality to effectively implementation of total performance scorecard to increase service quality and implication to performance. The purpose of this research are analyze and verified the effect total performance scorecard to increase service quality at higher education in central of Java and implications to performance of higher education.. The method of this research is survey method with random sampling. The data will be analyzed by using descriptive analysis and simple regression and interaction regression. The results indicate that:1) implementation of total performance scorecard have effect toward service quality, 2) the service quality have not effect toward higher education performance.

Keywords: Total Performance Scorecard, Contingency theory, Service Quality and Higher Education Performance

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi saat ini, perekonomian suatu negara tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan-kebijakan yang ada di negara tersebut, melainkan dipengaruhi juga oleh kebijakan-kebijakan yang dilakukan negara lain. Indonesia, sebagai bagian dari sistem ekonomi global, kondisi perekonomiannya juga dipengaruhi oleh kondisi perekonomian dunia. Perekonomian global, juga memberikan peluang modal berpindah dari suatu tempat ke tempat lain, maka persaingan dunia usaha meningkat tajam (Kemala Shopia, 2005). Salah satu faktor penentu untuk memenangkan persaingan adalah melalui peningkatan kemampuan

berkompetisi. Kemampuan berkompetisi dapat ditingkatkan melalui sumber daya manusia. Oleh karena itu sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi tinggi mutlak diperlukan.

Salah satu upaya dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah melalui jalur pendidikan baik melalui jalur formal maupun non-formal. Perguruan tinggi adalah salah satu jalur pendidikan formal. Perguruan Tinggi merupakan tahap pendidikan formal terakhir yang mendidik seseorang siap menjadi tenaga profesional dalam bidang keahlian tertentu yang diperlukan oleh dunia kerja (Budi Jatmiko, 2004). Perguruan tinggi adalah suatu badan yang di samping mencetak sumber daya manusia yang andal juga menciptakan perkembangan ilmu pengetahuan yang dibutuhkan oleh negara dan bangsa. Keberadaan perguruan tinggi saat ini tidak lepas dari pengaruh kejadian-kejadian eksternal seperti perubahan teknologi, perubahan ekonomi, dan persaingan antar lembaga (Arcaro, 2006). Oleh karena itu, perguruan tinggi perlu mengamati dampak proses globalisasi terhadap lingkungan bisnis yang menjadi pemakai utama lulusannya, agar jasa perguruan tinggi mampu memenuhi kualitas yang dituntut masyarakat (Mulyadi, 1997).

Kualitas sebagai salah satu daya saing memiliki dampak yang signifikan terhadap sasaran perusahaan, karena kualitas mempunyai arti yang sangat penting, baik untuk produk barang maupun jasa. Disatu sisi kualitas adalah alat strategis untuk bersaing, dan disisi lain adalah alat untuk memuaskan pelanggan. Kualitas merupakan suatu hal yang membedakan antara yang baik dan yang sebaliknya. Bertolak dari kenyataan tersebut, kualitas dalam pendidikan akhirnya merupakan hal yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan. Sehingga, kualitas jelas sekali merupakan masalah pokok yang akan menjamin perkembangan institusi pendidikan dalam meraih status di tengah-tengah persaingan dunia pendidikan yang keras, karena perguruan tinggi yang berkualitas baik dan harganya bersaing merupakan perguruan tinggi yang diinginkan oleh konsumen.

Kualitas sebagai salah satu daya saing memiliki dampak yang signifikan terhadap sasaran perguruan tinggi, karena kualitas mempunyai arti yang sangat penting untuk jasa. Disatu sisi kualitas adalah alat strategis untuk bersaing, dan

disisi lain adalah alat untuk memuaskan pelanggan. Kualitas merupakan suatu hal yang membedakan antara yang baik dan yang sebaliknya. Bertolak dari kenyataan tersebut, kualitas dalam pendidikan akhirnya merupakan hal yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan. Sehingga, kualitas jelas sekali merupakan masalah pokok yang akan menjamin perkembangan institusi pendidikan dalam meraih status di tengah-tengah persaingan dunia pendidikan yang keras, karena perguruan tinggi yang berkualitas baik dan harganya bersaing merupakan perguruan tinggi yang diinginkan oleh konsumen.

Perguruan tinggi di Indonesia, baik PTN maupun PTS saat ini belum mampu masuk dalam 200 Universitas terbaik di dunia, Universitas Gajah Madja (UGM) hanya mampu menduduki rangkin 379 di dunia, Universitas Indonesia (UI) peringkat 507 dan Institute Teknologi Bandung (ITB) peringkat 568. Peringkat yang di dapat oleh PTN dan PTS di dunia masih jauh dibandingkan dengan beberapa negara-negara di ASIA, adapun peringkat PTN/PTS terbaik di Indonesia secara lengkap dapat dilihat pada lampiran.

Ketidakmampuan kualitas pendidikan pada beberapa perguruan tinggi di Indonesia untuk untuk bersaing deng kualitas perguruan tinggi di dunia (500 perguruan tinggi terbaik di dunia) tidak terlepas dari pola manajemen yang diimplementasikan di beberapa perguruan tinggi di indonesia. Menurut Kemala Motik sebagaimana dikutip oleh Muhardi, (2004; 4) bahwa: “Kondisi manajemen sejumlah perguruan tinggi di Indonesia sebagian besar pada posisi morat-marit dan memprihatinkan,”. Seharusnya, sebagai suatu industri jasa, perguruan tinggi harus dikelola berdasarkan asas-asas manajemen. Perguruan tinggi bukan berorientasi pada profit, dan bukan pula badan amal, melainkan sebuah industri jasa yang harus dikelola secara efektif dan efisien. Untuk itulah langkah-langkah perubahan bagi perguruan tinggi sangat penting, salah satunya adalah melakukan perubahan pola pengelolaannya seperti dalam industri. Salah satu sistem manajemen industri yang dipandang sesuai untuk perguruan tinggi adalah manajemen perubahan dan perbaikan kualitas melalui pendekatan *Total Quality Management* (TQM) (Sallis, 2006). TQM merupakan landasan kesuksesan dalam lingkungan persaingan sekarang ini. TQM diakui sebagai pendekatan manajemen

yang dapat memperbaiki kinerja dan efisiensi, tidak terkecuali organisasi pendidikan (Saylor, 1996 dalam Sodikoglu et al., 2004).

Kesuksesan perusahaan manufaktur dalam mengimplementasikan TQM mendorong pendidikan tinggi di US mengadopsi TQM (Kanji & Tambi, 1999). Bagi perguruan tinggi yang beroperasi dalam lingkungan bisnis global, implementasi TQM menjanjikan kesuksesan, karena TQM menyediakan paradigma yang cocok untuk menghadapi lingkungan bisnis global (Yen at al., 2002). TQM diperkirakan mampu secara optimal menangani perubahan disegala aspek (Mergen at al., 2000) dan mampu mengantisipasi permasalahan-permasalahan dalam perguruan tinggi (Cruickshank, 2003) dan menyediakan solusi untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ada (Sureshchandar et al., 2001) dengan menggunakan pendekatan menyeluruh terhadap kualitas untuk meningkatkan kepuasan konsumen, sehingga dapat meningkatkan *competitive advantage* (Yen at al., 2002).

Akan tetapi dari beberapa penelitian ditemukan bahwa, tidak semua organisasi baik manufaktur (Sim & Killough, 1998), maupun perguruan tinggi yang mengimplementasikan TQM berhasil meningkatkan kinerjanya (Baldwin, 2002). Penelitian Yeung et al. (1998), menemukan bahwa perusahaan-perusahaan di Hongkong yang mengimplementasikan TQM tetap tidak mampu meningkatkan efisiensi operasional dan peningkatan kinerja keuangan. Yen et al. (2002), mengatakan bahwa dua dari tiga perusahaan yang mengimplementasikan TQM mengalami kegagalan. Entin (1994) dalam Baldwin (2002) menemukan bahwa 5 dari 10 institusi pendidikan yang telah mengimplementasikan TQM, menghentikan karena mengalami kegagalan.

Kegagalan organisasi untuk meningkatkan kualitas dan kinerja organisasi melalui implementasi TQM bukan dikarenakan filosofi TQM-nya yang salah, tetapi banyak organisasi yang menerapkan TQM tanpa berusaha untuk memperkirakan keberadaan kendala-kendala yang ada (Ngai dan Cheng, 1997). *Total Performance Scorecard* mencakup sebuah filosofi dan seperangkat aturan yang membentuk dasar bagi perbaikan proses berkesinambungan dan perbaikan pribadi karyawan perorangan, merupakan suatu proses perbaikan sistematis,

pengembangan dan pembelajaran yang berkesinambungan, bertahap dan rutin yang terpusat kepada perbaikan kinerja pribadi dan organisasi secara berkelanjutan. Perbaikan, pembelajaran dan pengembangan merupakan tiga kekuatan mendasar dalam konsep manajemen terpadu itu. Ketiganya terkait erat dan harus dijaga keseimbangannya. *Total Performance Scorecard* mengacu kepada sebuah cara hidup dalam organisasi, yang merupakan pengembangan dari *Total Quality Management* dengan menambahkan *Competencies* dan *Personal & Organizational Balanced Scorecard* (Rampersad, 2006). Berdasarkan uraian tersebut di atas, perguruan tinggi di Indonesia dapat meningkatkan kinerjanya melalui peningkatan kualitas dengan mengimplementasikan *total performance scorecard*. dalam meningkatkan kualitas dan implikasinya terhadap peningkatan kinerja perguruan tinggi.

Adapun alasan peneliti untuk melakukan penelitian ini adalah: (1) kualitas merupakan syarat keberhasilan dalam berbagai sektor, seperti manufaktur, jasa, kesehatan, pendidikan dan sektor pemerintah, sehingga sulit untuk mengidentifikasi kondisi organisasi bila isu kualitas tidak masuk dalam agenda manajemen, (2) berdasarkan beberapa hasil penelitian dapat ditunjukkan bahwa kualitas merupakan syarat utama bagi perguruan tinggi untuk menghasilkan lulusan yang kompeten dan mampu bersaing dalam era globalisasi, (3) peningkatan kualitas dapat dicapai melalui implementasi *total performance scorecard*.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

2. Apakah implementasi *total performance scorecard* berpengaruh terhadap peningkatan kualitas jasa pendidikan?
3. Apakah kualitas jasa pendidikan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perguruan tinggi?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

-
1. Melakukan studi untuk mengkaji dan menganalisis guna mendapatkan bukti pengaruh implementasi *total performance scorecard* terhadap kualitas jasa pendidikan.
 2. Melakukan studi untuk mengkaji dan menganalisis guna mendapatkan bukti pengaruh kualitas jasa pendidikan terhadap peningkatan kinerja perguruan tinggi.

2. KERANGKA PEMIKIRAN DAN PENURUNAN HIPOTESIS

2.1 Kerangka Pemikiran

Dalam situasi persaingan global yang semakin kompetitif, kualitas mempunyai arti yang sangat penting baik untuk produk barang maupun jasa. Kemampuan perusahaan untuk menyediakan produk maupun jasa berkualitas akan menjadi senjata untuk memenangkan persaingan, karena dengan memberikan produk berkualitas, kepuasan konsumen akan tercapai. Kualitas tidak dapat dilihat dalam satu sisi saja atau dalam ukuran yang sempit, tetapi kualitas total yang meliputi seluruh aspek organisasi. Penciptaan kualitas produk atau jasa tidak dapat datang secara tiba-tiba. Jika suatu perusahaan ingin mencapai kualitas total, maka kualitas haruslah menjadi tujuan utama dalam kegiatan fungsi operasional dan seluruh aktivitas organisasi.

TQM merupakan salah satu ilmu yang berorientasi pada kualitas dan merancang ulang sistem organisasi dalam mencapai tujuannya untuk memenangkan persaingan (Fandy Tjiptono, 2004). TQM merupakan landasan kesuksesan dalam lingkungan persaingan sekarang ini. Perusahaan manufaktur dan jasa, skala besar dan kecil telah menemukan fakta bahwa perhatian kepada kualitas dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap sasaran perusahaan (Luthy, 1997). TQM adalah suatu metode manajemen terhadap organisasi sebagai sebuah sistem dimana setiap pekerjaan, setiap proses, dan setiap orang menjalankan perannya dengan benar, dan terpadu sehingga organisasi mampu menghasilkan keluaran yang memenuhi harapan pelanggan secara tepat waktu, tepat standar, dan bebas dari segala macam cacat atau kerusakan (Russell & Taylor (2000). Banyak organisasi yang memperoleh keberhasilan karena

menerapkan *total quality management*. Reisperger & Daniel (1991) dalam Mathews, et. Al. (2001) menyebutkan bahwa *total quality management* efektif dalam menghasilkan peningkatan kualitas dan mengurangi biaya. Keberhasilan TQM sebagai alat pemicu perbaikan kualitas telah menarik perhatian dan motivasi perusahaan untuk menerapkan *total quality management*, tak terkecuali institusi pendidikan tinggi.

Agar kualitas pendidikan yang tinggi dapat tercapai, maka perguruan tinggi juga harus melakukan usaha perbaikan terus-menerus guna memenuhi kualitas yang diinginkan oleh konsumen melalui implementasi *total quality management*. *Total quality management* awalnya diterapkan pada dunia bisnis, kemudian diterapkan pada dunia pendidikan. Konsep ini menekankan pada perbaikan secara berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan sebagai sasaran utama. Kepuasan pelanggan akan tercapai jika institusi memberikan jasa sesuai dengan yang diinginkan oleh pelanggan, jasa yang diinginkan oleh pelanggan tentu saja merupakan sesuatu yang berkualitas (Sallis, 2006). Oleh karena itu, hanya dengan memahami proses dan pelanggan, maka perguruan tinggi dapat menyadari dan menghargai makna kualitas.

Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui peningkatan kualitas, perguruan tinggi harus dikelola berdasarkan asas-asas manajemen. Perguruan tinggi bukan berorientasi pada profit, dan bukan pula badan amal, melainkan sebuah industri jasa yang harus dikelola secara efektif dan efisien. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Clark Kerr sebagaimana dikutip oleh Tilaar (1999; 242) menyatakan: "*intellectual formation* sebagai fungsi lembaga perguruan tinggi masa depan hanya dapat terealisasi apabila perguruan tinggi tersebut dikelola secara professional seperti dalam industri". Untuk itu dunia pendidikan dituntut untuk selalu melakukan perubahan, menuju perubahan pendidikan yang lebih maju dan berkualitas. Perubahan di perguruan tinggi mencerminkan tuntutan baru dalam masyarakat, karena dari perguruan tinggilah elit suatu bangsa dihasilkan. Untuk itulah langkah-langkah perubahan bagi perguruan tinggi sangat penting, salah satunya adalah melakukan perubahan pola pengelolaannya seperti dalam industri.

Selama ini diasumsikan bahwa perbaikan dan perubahan organisasi tergantung pada analisis internal dan eksternal, gambaran proses bisnis, persiapan program pengukuran dan pengkajian ulang hasil yang diukur. Apabila organisasi berhasil merumuskan dan menerapkan tujuan dan strategi yang tepat berdasarkan prosedur itu, perbaikan dan perubahan sudah pasti akan tercapai. Akan tetapi ternyata terbukti bahwa pendekatan itu tidak lagi memuaskan, karena kurangnya pemahaman manajemen akan perilaku dasar manusia. Karena pengaruh perkembangan pasar modern dan perkembangan teori manajemen baru, proses perubahan organisasi berkembang dari perbaikan kualitas (manajemen kualitas) menjadi manajemen perbaikan dan perubahan. Salah satu sistem manajemen industri yang dipandang sesuai untuk perguruan tinggi adalah manajemen perubahan dan perbaikan kualitas melalui pendekatan *Total Performance Scorecard* (Sallis, 2006; Rampersad, 2006). Dengan meningkatnya kualitas maka akan meningkatkan; loyalitas pelanggan, pangsa pasar dan produktivitas. Semua manfaat di atas pada gilirannya mengarah pada peningkatan daya saing berkelanjutan dan dalam jangka panjang akan meningkatkan kinerja organisasi.

2.2 PENURUNAN HIPOTESIS

2.2.1 Pengaruh *Total Performance Scorecard* (TPS) Terhadap Kualitas Perguruan Tinggi

Total quality management (TQM) merupakan suatu filosofi yang menekankan pada peningkatan proses manufaktur secara berkelanjutan dengan mengeliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, mengembangkan ketrampilan dan mengurangi biaya proses produksi (Khim & Larry, 1998; Sim & Killough, 1998; Ahmed & Ravinchandran, 1999; Beer, 2003). Keberhasilan TQM sebagai alat pemicu perbaikan kualitas telah menarik perhatian dan motivasi perusahaan untuk menerapkan *total quality management*, tak terkecuali institusi pendidikan tinggi. Implementasi *total quality management* dapat menjamin kualitas dan standar dalam pendidikan (Sallis, 2006 Maman Ukas, dkk., 2003). Kualitas jasa berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan

konsumen (Rust et al., 1996 dalam Fandy Tjiptono, 2000). Dengan kata lain, ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa yaitu: jasa yang diharapkan (*expected service*) dan jasa yang dipersepsikan (*perceived service*). Implikasinya adalah bahwa baik buruknya kualitas jasa tergantung pada kemampuan penyedia jasa memenuhi harapan konsumennya secara konsisten.

Beberapa usaha secara empiris telah dilakukan untuk menemukan hubungan antara implementasi *total quality management* dengan prestasi kualitas. Daniel I. Prajogo (2005), menunjukkan adanya pengaruh praktek TQM terhadap kinerja kualitas pada perusahaan manufaktur dan jasa. Sakthivel & Raju (2006), menemukan bahwa implementasi TQM berpengaruh terhadap hasil kualitas jasa dan hasil kualitas berpengaruh terhadap kepuasan konsumen. Flynn, et al. (1995) menemukan bahwa manajemen kualitas yang didukung oleh manajemen puncak dengan menciptakan kondisi dan infrastruktur berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap peningkatan kinerja kualitas. Brah et al (2002), menemukan adanya hubungan positif yang kuat antara konstruk manajemen kualitas dengan kinerja kualitas, dan ada hubungan positif yang kuat antara kinerja kualitas dan kepuasan konsumen. Daniel I. Prajogo & Sohal (2003), menemukan bahwa TQM berhubungan secara signifikan dengan kinerja kualitas. Daniel I. Prajogo (2005), menemukan adanya pengaruh praktek TQM terhadap kinerja kualitas pada perusahaan manufaktur dan jasa. Sakthivel et al. (2005), menemukan ada hubungan yang signifikan antara implementasi TQM dengan kepuasan mahasiswa terhadap kinerja akademik dan kualitas jasa pendidikan.

Akan tetapi dari beberapa penelitian ditemukan bahwa, tidak semua organisasi baik manufaktur (Sim & Killough, 1998), maupun perguruan tinggi yang mengimplementasikan TQM berhasil meningkatkan kinerjanya (Baldwin, 2002). Entin (1994) dalam Baldwin (2002) menemukan bahwa 5 dari 10 institusi pendidikan yang telah mengimplementasikan TQM, menghentikan karena mengalami kegagalan. Kegagalan tersebut bukan karena filosofi TQM nya yang salah, akan tetapi seringkali perusahaan mengabaikan faktor-faktor organisasi dalam mengelola strategi yang TQM yang akan diimplementasikan. Untuk memperkecil kegagalan tersebut maka dalam penelitian ini implementasi TQM

memasukkan faktor personal dan organisasi dan juga kompetensi manajemen yang tercakup dalam *Total Performance Scorecard* (TPS) (Sallis, 2006; Rampersad, 2006).

Total Performance Scorecard mencakup sebuah filosofi dan seperangkat aturan yang membentuk dasar bagi perbaikan proses berkesinambungan dan perbaikan pribadi karyawan perorangan, merupakan suatu proses perbaikan sistematis, pengembangan dan pembelajaran yang berkesinambungan, bertahap dan rutin yang terpusat kepada perbaikan kinerja pribadi dan organisasi secara berkelanjutan. Perbaikan, pembelajaran dan pengembangan merupakan tiga kekuatan mendasar dalam konsep manajemen terpadu itu. Ketiganya terkait erat dan harus dijaga keseimbangannya. *Total Performance Scorecard* mengacu kepada sebuah cara hidup dalam organisasi, yang merupakan pengembangan dari *Total Quality Management*. Untuk itu dalam konsep *total performance scorecard* dimasukkan beberapa variabel yang secara bersama-sama dengan *total quality managemen* berpengaruh dalam meningkatkan kualitas yaitu: *personal and organizational balanced scorecard* dan *competence* (Rampersad, 2006).

Personal balanced scorecard dan *organizational scorecard* mencakup misi, visi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolak ukur kinerja, target, tindakan perbaikan pribadi dan tindakan perbaikan organisasi (Kaplan & Norton, 2000). Hal itu meliputi perbaikan berkesinambungan dari ketrampilan dan perilaku pribadi, dengan focus pada kesejahteraan dan keberhasilan pribadi (*personal balanced scorecard*), Sementara itu, *organizational balanced scorecard* meliputi perbaikan dan pengendalian proses bisnis yang berkesinambungan, serta pengembangan strategi yang terfokus kepada pencapaian daya saing bagi perguruan tinggi. Dalam *personal and organizational balanced scorecard* dibutuhkan adanya keseimbangan yang efektif antara kepentingan karyawan perorangan dan kepentingan organisasi, karyawan akan bekerja dengan komitmen yang lebih besar untuk pengembangan organisasi. Menurut Stephen Covey (1993) dalam Rampersad (2006) bahwa kebutuhan pribadi dan kebutuhan organisasi harus diselaraskan untuk produktivitas yang lebih tinggi, kebutuhan pribadi akan membentuk perilaku seseorang dan mendorong produktivitas seseorang dalam

meningkatkan kinerjanya. Sementara itu, *Competence Management* meliputi proses pengembangan berkesinambungan dari potensi manusia di dalam organisasi. Tujuan *Competence Management* adalah secara berkesinambungan memberikan kinerja terbaik dengan masyarakat yang termotivasi dan maju. Fokusnya ada pada pengembangan karyawan secara maksimal dan optimalisasi potensi mereka untuk mencapai tujuan organisasi melalui peningkatan kualitas sebagaimana diinginkan oleh pelanggan. *Competence Management* melibatkan pengembangan kemampuan yang terkait dengan pekerjaan; kumpulan informasi, pengalaman, ketrampilan, sikap, standar, nilai, pandangan dan prinsip-prinsip (pengetahuan) yang terpusat kepada penyelesaian ahli (*expert fullfilment*) tugas. Disini yang terpenting adalah siklus pengembangan, yang terdiri atas tahap-tahap berikut; perencanaan hasil, pelatihan, penilaian, dan pengembangan kemampuan berorientasi jabatan (Rampersad, 2006). Menurut Rampersad (2006) bahwa, jika ambisi pribadi seorang karyawan dilibatkan, maka ia akan bekerja dan berfikir menurut ambisi organisasi yang menjadi ambisi bersama dan pada akhirnya akan menumbuhkan motivasi, kreativitas, komitmen karyawan untuk meningkatkan kualitas hasilnya kerjanya.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Implementasi TPS berpengaruh terhadap kualitas jasa.

2.2.2 Pengaruh Kualitas Pendidikan Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi

Dengan meningkatnya kualitas jasa perguruan tinggi melalui implementasi total performance scorecard (TPS), maka kinerja perguruan tinggi juga akan meningkat, karena penekanan pada kualitas akan menghilangkan atau mengurangi pemborosan yang ada dalam sistem itu, sehingga biaya perunit akan berkurang. Pada akhirnya pelanggan yang memperoleh produk atau jasa yang berkualitas tinggi pada tingkat harga yang kompetitif akan menceritakan dengan sendirinya pada pihak lain, sehingga permintaan terhadap produk/jasa itu akan meningkat. Karena kualitas dan kepuasan pelanggan berkaitan sangat erat.

Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan yang kuat dengan perusahaan. Hal ini pada akhirnya akan memperluas pasar yang berarti akan meningkatkan pangsa pasar, dan pada gilirannya kinerja perusahaan akan meningkat (Gaspersz, 2003).

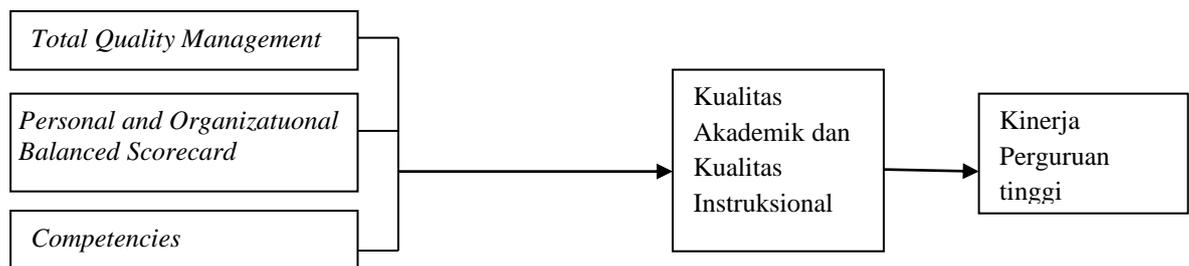
Selain itu kualitas merupakan komponen penting dalam mencapai daya saing strategis atau dalam menghalangi pesaing mencapai kondisi tersebut, tanpa barang atau jasa berkualitas, daya saing strategis tidak dapat dicapai. (Hitt, et al., 1997). Penelitian yang dilakukan oleh *Strategic Planning Institute* (dalam Hitt, et al., 1997) menemukan fakta bahwa: (1) perusahaan dengan barang dan jasa berkualitas tinggi seringkali memiliki pangsa pasar yang besar, (2) kualitas berhubungan positif dengan pengembalian atas investasi yang tinggi, (3) perusahaan dengan kualitas produk/jasa yang lebih tinggi biasanya dapat menetapkan harga lebih tinggi daripada pesaing. Brah et al (2002), menemukan adanya hubungan positif antara kinerja kualitas dengan kepuasan konsumen dan kepuasan karyawan. Mukherjee et al. (2003), menemukan adanya hubungan antara kualitas jasa yang superior dengan kinerja keuangan.

Dengan meningkatnya kualitas jasa perguruan tinggi melalui implementasi TPS, maka kinerja juga akan meningkat. Hendrik & Singhal (1997) menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang mengimplementasikan manajemen kualitas mengalami kenaikan kinerja keuangan. Arawati Agus et al. (2000), menemukan bahwa implementasi manajemen kualitas dapat meningkatkan kepuasan konsumen (atas kualitas produk) dan pada akhirnya akan memperbaiki kinerja keuangan. Sodikoglu (2004), menemukan adanya hubungan yang positif antara implementasi manajemen kualitas dengan *performance* melalui peningkatan kualitas dengan variabel kontrol faktor organisasi. Brah et al (2002), menemukan adanya hubungan positif antara kinerja kualitas dengan kepuasan konsumen dan kepuasan karyawan. Mukherjee et al. (2003), menemukan adanya hubungan antara kualitas jasa yang superior dengan kinerja keuangan.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penurunan hipotesais, maka dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2 : Kualitas pendidikan berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi

Dari uraian tersebut di atas, kerangka konseptual antar variabel secara keseluruhan dapat digambarkan berikut ini:



Gambar 1
Model Penelitian

3. METODE PENELITIAN DAN ANALISIS

3.1 Metode Penelitian

Penelitian dilakukan di beberapa Fakultas di beberapa PTN dan PTS di Jawa Tengah. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey yang bertujuan untuk mendapatkan informasi dan melakukan interpretasi hubungan antar variabel yang telah ditetapkan. Metode penelitian survey memungkinkan untuk dilakukan jenis penelitian eksplanasi (*Explanatory research*) yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Variabel-variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Variabel bebas (*independent variable*) :
 - *Total Performance Scorecard*, merupakan proses perbaikan, pengembangan dan pembelajaran yang bersifat berkesinambungan, bertahap dan rutin melalui implementasi *Total Quality Management*, *Competencies* dan *Personal and Organizational Balanced Scorecard* di PTN dan PTS di Jawa Tengah (Rampersad, 2006)

b. Variabel antara (*intervening variable*)

- Kualitas jasa yaitu: penilaian mahasiswa terhadap perguruan tinggi atas kesesuaian jasa yang disediakan oleh perguruan tinggi sebagaimana diharapkannya (Parasuraman, 1988)

c. Variabel terikatnya (*variable dependent*)

- Kinerja perguruan tinggi yaitu: kemampuan perguruan tinggi untuk mengembangkan sumber daya manusia, profesionalisme dan memenuhi kebutuhan tenaga profesional di berbagai sektor pembangunan (Papenhause, 2006)

3.2 Metode Analisis

3.2.1 Uji Validitas & Reliabilitas

Pengujian terhadap validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis item, sedangkan pengujian reliabilitas instrument dalam penelitian ini digunakan rumus Cronbach Alpha. Adapun hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk semua variabel adalah valid, sementara hasil uji reliabilitas juga menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan adalah reliabel.

3.2.2 Uji Hipotesis

Analisis regresi sederhana digunakan untuk mengetahui: pengaruh implementasi *Total performance scorecard* (TPS) terhadap kualitas jasa (KUAL) dan pengaruh kualitas jasa (KUAL) terhadap kinerja (KINERJA). Sebelum uji hipotesis dilakukan semua data akan diuji normalitas data dan uji asumsi klasik.

1) Uji Hipotesis Penelitian 1

Hipotesis penelitian 1: Implementasi *total performance scorecard* berpengaruh terhadap kualitas jasa. Berbagai variabel dalam hipotesis 1 meliputi:

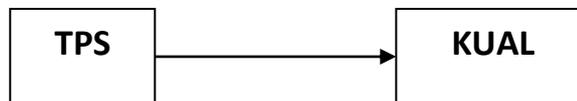
KUAL = Kualitas jasa perguruan tinggi

TPS = Implementasi *total performance scorecard*

Untuk hipotesis 1 digunakan uji regresi sederhana dengan persamaan sebagai berikut:

$$KUAL = \alpha + \beta_1 TPS + e$$

Adapun hubungan kedua variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2

Hubungan antara Variabel TPS dan KUAL

2) Uji Hipotesis Penelitian 2

Hipotesis penelitian 2: kualitas jasa berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi. Berbagai variabel dalam hipotesis meliputi:

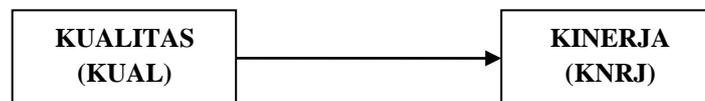
KNRJ = Kinerja perguruan tinggi

KUAL = Kualitas jasa

Untuk hipotesis 3 digunakan uji regresi Sederhana

$$\text{KNRJ} = \alpha + \beta_1 \text{KUAL} + e$$

Adapun hubungan kedua variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3

Hubungan antara Variabel KUAL dan KINERJA

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Uji Hipotesis

4.1.1 Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah semua Perguruan Tinggi yang ada di Jawa tengah baik Perguruan Tinggi Negeri maupun Perguruan Tinggi Swasta sebanyak 257 Perguruan Tinggi. Sampel yang diambil sebanyak 100 Perguruan tinggi dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1: Sampel Penelitian

NO.	KETERANGAN	JUMLAH
1	Kuesioner yang dikirim	100

2	Yang Kembali	78
3	Yang Tidak lengkap	9
4	Kuesioner yang bisa diolah	69

4.1.2 Kasil Uji Asumsi Klasik

Hasil pengujian normalitas data menunjukkan bahwa data berdistribusi normal. Sedangkan untuk pengujian asumsi klasik menunjukkan bahwa semua asumsi klasik terpenuhi, sehingga memungkinkan untuk dilakukan uji regresi (hasil selengkapnya dapat dilihat pada lampiran).

4.1.3 Hasil Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis menggunakan uji regresi. Analisis regresi linier bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel Total Performance Scorecard terhadap kualitas Perguruan tinggi dan Pengaruh Kualitas Perguruan Tinggi Terhadap Kinerja Perguruan tinggi. Berikut ini merupakan hasil analisis regresi linier berganda yang dilakukan dengan menggunakan SPSS (Hasil Selengkapnya ada di lampiran)

4.2 Pengaruh *Total Performance Scorecard* (TPS) Terhadap Kualitas Jasa

Tidak terdapat pengaruh *total performance scorecard* terhadap kualitas jasa pada PTN dan PTS di Jawa Tengah dengan nilai P value sebesar >0.05 . Dengan demikian maka H_0 diterima, artinya implementasi *total performance scorecard* tidak berpengaruh terhadap kualitas jasa.

Kegagalan perguruan tinggi (dalam hal ini beberapa PTN dan PTS di Jateng) untuk meningkatkan kualitas dan kinerja organisasi melalui implementasi *total performance scorecard* (TPS) bukan dikarenakan filosofi TPS-nya yang salah, tetapi seringkali dalam penerapannya tidak dipertimbangkan adanya kendala-kendala yang ada (Ngai dan Cheng, 1997). Selain itu, kegagalan mungkin terjadi karena ketidaktepatan dalam mengadopsi prinsip-prinsip manajemen kualitas ke dalam organisasi dan ketidakcocokan kondisi lingkungan untuk implementasi manajemen kualitas (Gazpers, 2003). Kenyataan ini menunjukkan bahwa tidak ada sistem manajemen kualitas yang secara universal selalu tepat

untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi pada setiap keadaan, namun sistem manajemen kualitas tersebut tergantung juga pada faktor-faktor kondisional (Kontinjen) yang ada dalam organisasi. Kinerja organisasi merupakan konsekuensi *fit* atau *match* atau ke-pas-an antara dua atau lebih faktor-faktor (Teori Kontinjensi) (Van De Ven & Drazin, 1985). Berbagai faktor ini adalah faktor lingkungan (Eksternal & internal), faktor tipologi struktur organisasi, faktor rancangan sistem manajemen dan pengendalian, faktor teknologi, yang akhirnya semuanya ini bermuara pada kinerja organisasi. Dengan kata lain bahwa efektivitas strategi organisasi (sistem manajemen kualitas) dalam meningkatkan kinerja organisasi sangat tergantung pada kesesuaian antara strategi dengan lingkungannya (Balkin & Gomez-Mejia, 1986).

4.3 Pengaruh Kualitas Jasa Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi

Dalam penelitian ini tidak ditemukan adanya pengaruh kualitas jasa terhadap kinerja pada beberapa PTN dan PTS di Jateng dengan nilai P value sebesar >0.05 . Dengan demikian maka H_0 diterima, artinya kualitas jasa tidak berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi.

Secara umum kualitas jasa akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan yang kuat dengan perguruan tinggi (loyalitas pelanggan meningkat). Dengan meningkatnya loyalitas konsumen, perguruan tinggi dapat meningkatkan pangsa pasarnya sehingga kinerjanya akan semakin meningkat. Akan tetapi dari hasil penelitian ini menemukan sebaliknya yaitu kualitas jasa tidak mempengaruhi kinerja, hal ini mungkin dikarenakan saat ini banyak lulusan yang membanjiri suatu program studi bukan dikarenakan kualitas jasanya yang baik tetapi karena adanya lapangan pekerjaan yang luas bagi lulusannya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Secara keseluruhan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas implementasi TPS tidak dapat meningkatkan kualitas. Kualitas Perguruan Tinggi juga tidak mempengaruhi kinerja Perguruan Tinggi.

5.2 Saran

1) Bagi Perguruan Tinggi

- Agar implementasi *total performance scorecard* mampu meningkatkan kualitas secara optimal, sehingga harus di siapkan dengan baik perumusan kebijakan mengenai total performance scorecard.

2) Bagi Pemerintah

- Pemerintah harus mewajibkan semua perguruan tinggi harus mengimplementasikan TQM bersama-sama dengan *personal & organizational balanced scorecard* dan *competence* (TPS) untuk kesuksesan program penjaminan mutu, karena penjaminan mutu adalah bagian dari TPS. Agar program penjaminan mutu berhasil, pemerintah harus mengoptimalkan peran lembaga audit eksternal untuk mengawasi jalannya proses pendidikan.

3) Bagi Peneliti Selanjutnya

Dalam penelitian ini, untuk kinerja peneliti hanya melihat dari sisi perguruan tinggi, dalam penelitian selanjutnya untuk penilaian kinerja dilihat dari dua sisi yaitu dari perguruan tinggi dan pemakai tenaga kerja. Selain *total performance scorecard* peneliti selanjutnya bisa memasukkan kualitas input (calon mahasiswa) sebagai variabel yang mempengaruhi kualitas jasa dan strategi keunggulan bersaing, reputasi perguruan tinggi, biaya pendidikan, budaya perusahaan, strategi pemasaran dan strategi pembelajaran sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja perguruan tinggi Untuk penelitian selanjutnya bisa mencakup semua perguruan tinggi baik PTN maupun PTS di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahire, Sanjay L. 1996. TQM Age Versus Quality: An Empirical Investigation. *Production and Inventory Management journal*. Vol. 37. No. 1
- Ahmad, Sohal & Roger G. Schroeder. 2002. The Importance of Recruitment And Selection Process For Sustainability of Total Quality management. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 19. No. 5.
- Arawati Agus. 2004. The Structural Linkage Between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: Preliminary empirical Study In Electronics Companies. *Singapore Management Review*. Vol. 27. No. 1.
- Arcaro, Jerome. S. 2006. Pendidikan Berbasis Mutu. Alih Bahasa Oleh: Yosali Iriantara. Yogyakarta. Penerbit Pustaka Pelajar.
- Baldwin, Linda M. 2002. Total Quality Management in Higher Education : The Implications of Internal and External Stakeholder Perceptions. New Mexico State University.
- Balkin, David B & Luis R. Gomez-Mejia. 1987. Toward A Contingency Theory of Compensation Strategy. *Strategic Management Journal*. Vol 8.
- Banker, R.; G. Potter & R. Schroeder. 1993. Reporting Manufacturing Performance Measure to Workers: An Empirical Study. *Journal of Management Accounting Research*
- Bard, Kevin; Hu, Kristal Ja & Reeve, Robert. 2011. The Impact of Organizational Culture On The Successful Implementation of Total Quality Management. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 31
- Bennett, Joel B & Lehman Wayne E.K. 1999. The Relationship Between Problem Co-Workers and Quality Work Practices: a Case Study of Exposure to Sexual Harassment, Substance Abuse, Violence and Job Stress. *Work & Stress*. Vol. 13. No. 4. p. 299-311.
- Carol, C, Bienstock; Carol W; De Moranville & Rachel, K. Smith. 2003. Organizational Citizenship Behavior & Service Quality. *The Journal of Service marketing*. Vol. 17
- Castro, C.B.; Armario, E.M. & Ruiz, D.M. 2004. The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 15
- Chang, Hsin Hsin & David A. Sinclair. 2003. Assessing Workforce Perception of Total Quality-Based Performance Measurement: a Case Study of a Customer Equipment Servicing Organization. *TQM & Business Excellence*. Vol. 14. No. 10.
- Chenhall, Robert H. 1997. Reliance on Manufacturing Performance Measures, Total Quality Management And Organizational Performance. *Management Accounting Research*. Vol. 8. No. 2
- Chieh-Jen Shieh & Ming Wang. 2008. A Study of The Relationship Between Corporate Core competencies, Management innovation and corporate Culture. *International journal of Organization Innovation*.

-
- Flynn, Barbara B.; Roger G. Schroeder & S. Sakakibara. 1995. The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. *Decision Science* Vol 26.
- Gaspersz, Vincent. 2003. Penerapan Total Quality Management in Education (TQME) Pada Perguruan Tinggi di Indonesia: Suatu Upaya Untuk Memenuhi kebutuhan Industri Modern. http://www.pdk.go.id/Jurnal/29/penerapan_total_quality_management.
- Hendricks, Kevin B & Vinod R. Singhal. 1997. Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence From Firms That Have Won Quality Awards. *Management Science*. Vol. 43. No. 9. September.
- Ina Primiana. 2001. Peran Karyawan Dalam Mendorong Keberhasilan Pelaksanaan TQM di BUMN. *Manajemen Usahawan Indonesia*. No. 05. TH. XXX. Mei
- Ittner, C & Larcker D. F. 1995. Total Quality Management and The Choice of Information and Reward Systems. *Journal for Accounting Research* (Supplement).
- Kanji, Gopal. K & Abdul Malek Bin A. Tambi. 1999. Total Quality Management in UK Higher Education Institutions. *Total Quality Management*. Vol. 10.
- Kaplan R., & Norton, D. P. 1990. *Measures For Manufacture Excellence*. Boston. Harvard Business School Press.
- Kim, Dong Young; Kumar, Venoti & Kumar, Uma. 2012. Relationship Between Quality Management Practices And Innovation. *Journal of Operation Management*. Vol. 30
- Lovelock, C. H.; P. G. Patterson & R. H. Walker. 1998. *Service Marketing: Australia and New Zealand*. Sydney. Prentice-Hall.
- Manrique De lara, P.Z & Rondriguez, T.F.E. 2007. Organizational Anomie as Moderator of The Relationship Between an Unfavorable Attitudinal Environment and Citizenship Behavior (OCB). *Personel Review*. Vol. 36
- Mukherjee, A.; P. Nath & M. Pal. 2003. Resource, Service Quality and Performance triad: A framework For Measuring Efficiency of Banking services. *Journal of The Operational Research Society*. Vol. 54
- Ngai, E. W. T., & T. C. E. Cheng. 1997. Identifying Potential Barriers to Total Quality management Using Principal Component Analysis and Correspondence Analysis. *The International journal of quality & Reliability Management*. Vol. 14. No. 4
- Ogan, D.W. 1990. The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 12
- Ogan, D.W. & Ryan, K. 1995. A Meta-Analytic Review of Attitudinal And Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personal Psychology*. Vol. 48
- Ogan, D.W.; Podsakoff, D.M. & MacKenzie, S.P. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedent, and Consequencies*. London:Sage Publication
- Perdomo-Ortiz, Jesus; Gonzales-bento, Javier & Galand, Jesus. 2009. An Analysis of The Relationship Between Total Quality Management – Based human

- Resource management Practices and Innovation. International Journal of Human Resource Management. Vol. 20
- Ramapersad, Hubert K. 2006. Total Performance Scorecard. Harvard business school.
- Sallis, Edward. 2006. Total Quality Management In Education. Alih Bahasa oleh: Ahmad Ali Riyadi. Yogyakarta. Penerbit IRCiSoD.
- Sodikoglu, Esin, D.R. 2004. Total Quality Management: Context and Performance. The Journal of American Academy of Business. Cambridge. September.
- Torla, K & Koc, U. 2007. Materialistic Attitude as An Antecedent of Organizational Citizenship Behavior Management. Research News. Vol. 30
- Wruck, K. H. & M. C. Jensen. 1994. Science, Specific Knowledge and Total Quality Management. Journal of Accounting and Society. Vol. 13.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Hasil Uji Normalitas data One-Sample kolmogorov- Smirnov Tes

		Unstandardize d Residual
N		69
Normal Parameters ^a	Mean	0,0000000
	Std.Deviation	1,677869
Most Extreme Differences	Absolute	0,125
	Positive	0,125
	Negative	-0,118
Kolmogorov-SmirnovZ		0,125
Asymp.Sig.(2-tailed)		,200

Sumber: Hasil Olah SPSS

Lampiran 2. Hasil Uji Multikolinearitas

No.	Variabel Bebas	Nilai VIF	Keterangan
1	Sistem Informasi Akuntansi (X ₁)	2,353	Bebas multikolinearitas
2	Kompetensi Sumber Daya Manusia (X ₂)	3,869	Bebas multikolinearitas
3	Pengendalian Intern (X ₃)	4,746	Bebas multikolinearitas

Sumber : Hasil olah SPSS

Lampiran 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

No.	Variabel Bebas	Sig.	Keterangan
1	Sistem Informasi Akuntansi (X ₁)	0,355	Bebas Heteroskedastisitas

2	Kompetensi Sumber Daya Manusia (X ₂)	0,789	Bebas Heteroskedastisitas
3	Pengendalian Intern (X ₃)	0,594	Bebas Heteroskedastisitas

Sumber : Hasil Olah SPSS

Lampiran 4. Hasil uji analisis regresi Hipotesis 1

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constan)	2,879	2,984		0,989	0,390
	Total Performance Scorecard	0,232	0,418	0,096	0,653	0,801

Dependent Variabel: Kualitas Perguruan tinggi

Sumber : Hasil olah SPSS

Lampiran 5. Hasil uji analisis regresi Hipotesis 2

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constan)	0,0000	0,011		0,345	0,102
	Kualitas Perguruan Tinggi	0,044	0,458	0,877	0,968	0,678

Dependent Variabel: Kinerja Perguruan Tinggi

Sumber : Hasil olah SPSS