

**PENGARUH *QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI PADA
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN**

**Oleh:
Giri Wiyono
Universitas Negeri Yogyakarta
giriwiyono@uny.ac.id**

Abstract

The objective of this research was to examine: the influence of soft quality management aspects on organizational performance at the Vocational High Schools', and the influence of hard quality management aspects on organizational performance at the Vocational High Schools. The type of research was ex-post-facto by the survey method. This research was carried out at the Vocational High Schools located in Yogyakarta Special Region, covering Yogyakarta, Sleman, Bantul, Kulonprogo, and Gunungkidul. The samples were 139 the Vocational High Schools. Subjects were the managers staffs at the Vocational High Schools including the principal, deputy principal, and head of department at the Vocational High Schools. Data were collected by using questionnaires. The test for the validity and reliability of the indicators of constructs was done through confirmatory factor analysis. This research used structural equation modeling analysis. The results of the research were: (1) soft quality management aspects had a positive effect on organizational performance at the Vocational High Schools, and (2) hard quality management aspects had a positive effect on organizational performance at the Vocational High Schools.

Keywords: *Quality management, Organizational performance, Vocational High Schools*

PENDAHULUAN

Total Quality Management (TQM) merupakan salah satu komponen kunci dalam mengatur secara dinamis lingkungan suatu organisasi sehingga organisasi itu mempunyai kinerja yang tinggi (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2003:26). TQM menjadi isu penting dalam pengembangan organisasi. Bahkan Dale dan Bunney, (1999:25) menyatakan bahwa saat ini sebagian besar organisasi bekerja dengan TQM.

Saat ini evolusi dalam *quality management* telah memasuki suatu sistem *Total Quality Management* (TQM). Pada tahap hirarki *quality management* ditunjukkan tahapannya sebagai berikut: (1) *inspection*, (2) *quality control*, (3) *quality assurance*, dan (4) *quality management* atau *total quality management* (Sallis, 2002: 19-20). Pike dan Barnes (1994: 21) menyebut *total quality management* sebagai pendekatan baru dalam *quality management*. Secara keseluruhan kedua sistem manajemen tersebut, baik *quality management* maupun *total quality management* dipandang sebagai suatu filosofi manajemen (Wilkinson, et al., 1998:183). Dengan demikian keduanya mempunyai fungsi yang sama untuk meningkatkan mutu dan kinerja organisasi secara berkesinambungan dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggannya.

Dalam konteks pendidikan, *quality management* masih tergolong baru. Sallis (2002:27) mendefinisikan konsep TQM dalam pendidikan sebagai berikut: “*TQM is a philosophy of continuous improvement, which can provide any educational institution with a set of practical tools for meeting and exceeding present and future customers needs, wants, and expectations*”. Definisi ini memberikan pengertian bahwa TQM sebagai sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis pada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.

Penerapan TQM ini sangat membantu institusi pendidikan dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda program pendidikan untuk memenuhi harapan pelanggannya. Sebagaimana dinyatakan oleh Sallis (2002:127) bahwa: “*Total*

Quality Management is a philosophy and a methodology which assist institutions to manage change and set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressures.” Dengan demikian *quality management* adalah suatu filosofi tentang perbaikan pendidikan di sekolah secara terus menerus yang dilakukan dengan menggunakan seperangkat prinsip-prinsip untuk mengelola organisasi sekolah. Hal ini dilakukan dalam upaya memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggan pendidikan di sekolah tersebut.

Berkaitan dengan penerapan *quality management*, Fields (1994: 23-25) menyatakan bahwa penerapan *quality management* dalam bidang pendidikan dilakukan dalam bentuk penerapan prinsip-prinsip. Bahkan Weller dalam West-Burnham (1998:320) menyimpulkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *quality management* menunjukkan hasil positif, sehingga sekolah mengadopsi *quality management* sebagai proses perbaikan dan pembangunan kembali pendidikan di sekolahnya.

Menurut standar ISO 9001:2000 ada delapan prinsip dalam *quality management system*, yaitu fokus pada pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan orang, pendekatan proses, pendekatan sistem, perbaikan berkelanjutan, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan hubungan yang saling menguntungkan (*Point Development International*, 2008:4). Oleh karena itu delapan prinsip utama dalam *quality management* ini menjadi standar dalam penerapan *quality management* di sekolah.

Penerapan *quality management* mengandung dua aspek yaitu *hard quality management* dan *soft quality management*. *Hard quality management*

berhubungan dengan orientasi produksi dan menekankan pada sistem, koleksi data, dan pengukuran. Sedangkan *soft quality management* berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi yang meliputi antara lain: komitmen, kerjasama, keterlibatan orang, pelatihan, dan sebagainya (Wilkinson, et al., 1998:14-15). Dalam penelitian ini, *soft quality management* mempunyai 4 dimensi, yaitu: (1) kepemimpinan, (2) fokus pada pelanggan, (3) keterlibatan seluruh orang, (4) hubungan pelanggan yang saling menguntungkan. Sedangkan *hard quality management* mempunyai 4 dimensi, yaitu: (1) pendekatan proses, (2) pendekatan sistem pada manajemen, (3) perbaikan berkesinambungan, dan (4) pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan.

Saat ini pengelolaan pendidikan di Indonesia telah dilakukan perubahan dari manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah yang dikenal dengan nama 'Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah' (MPMBS). Dalam mengimplementasikan MPMBS di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dilakukan dengan mengembangkan *quality management system* berstandar ISO 9001:2008 (Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Depdiknas, 2009:128-134). SMK yang telah mempunyai sertifikasi ISO 9001:2008 secara tidak langsung telah menerapkan TQM dalam pengelolaan pendidikannya. Hal ini dikarenakan landasan dasar dari TQM adalah *quality management system* berstandar ISO 9001. Dengan demikian beberapa SMK di Indonesia yang memiliki sertifikat ISO 9001:2000 atau ISO 9001:2008 berarti telah menerapkan TQM dalam pengelolaan pendidikannya. untuk bersaing secara

global. Menurut Fields bahwa penerapan prinsip-prinsip TQM itu menunjukkan kinerja organisasi dan prestasi siswa yang tinggi (1994: xxx).

Dalam konteks pendidikan, sekolah merupakan sebuah organisasi. Dimensi manajemen sekolah dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu: masukan, proses perubahan, dan keluaran (Lunenburg & Ornstein, 2000:16-18). Sekolah sebagai sebuah sistem yang mempunyai komponen-komponen, antara lain masukan, proses, dan keluaran yang akan mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan dan hasil sekolah (Mulyasa, 2010: 44). Untuk itu seluruh komponen yang ada perlu diberdayakan untuk mencapai tujuan sekolah.

Kinerja sekolah dapat diukur dari masukan, proses, keluaran, hasil, produktivitas, efisiensi, dan efektivitas (Slamet PH., 2004:8). Ukuran-ukuran ini dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja organisasi sekolah. Jadi pengukuran kinerja organisasi sekolah merupakan sesuatu yang penting untuk membuat efisiensi dan efektivitas suatu organisasi. Dalam penelitian ini kinerja organisasi sekolah mempunyai 6 dimensi, yaitu: (1) proses organisasi, (2) keluaran organisasi, (3) hasil organisasi, (4) efisiensi organisasi, (5) efektivitas organisasi, dan (6) produktivitas organisasi.

Penerapan *quality management* dalam pengelolaan SMK diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi sekolah. Dengan demikian penerapan prinsip-prinsip *quality management* merupakan sesuatu yang urgen bagi SMK yang ingin meningkatkan kinerja sekolahnya. Oleh karena itu penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui secara mendalam mengenai pengaruh penerapan *quality management*, baik *soft quality management* maupun *hard quality management*

terhadap peningkatan kinerja organisasi di SMK. Hasil penelitian ini akan memberikan suatu rekomendasi yang bersifat konstruktif dalam meningkatkan kinerja organisasi SMK yang sedang menerapkan prinsip-prinsip dalam sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001, sehingga berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di SMK tersebut.

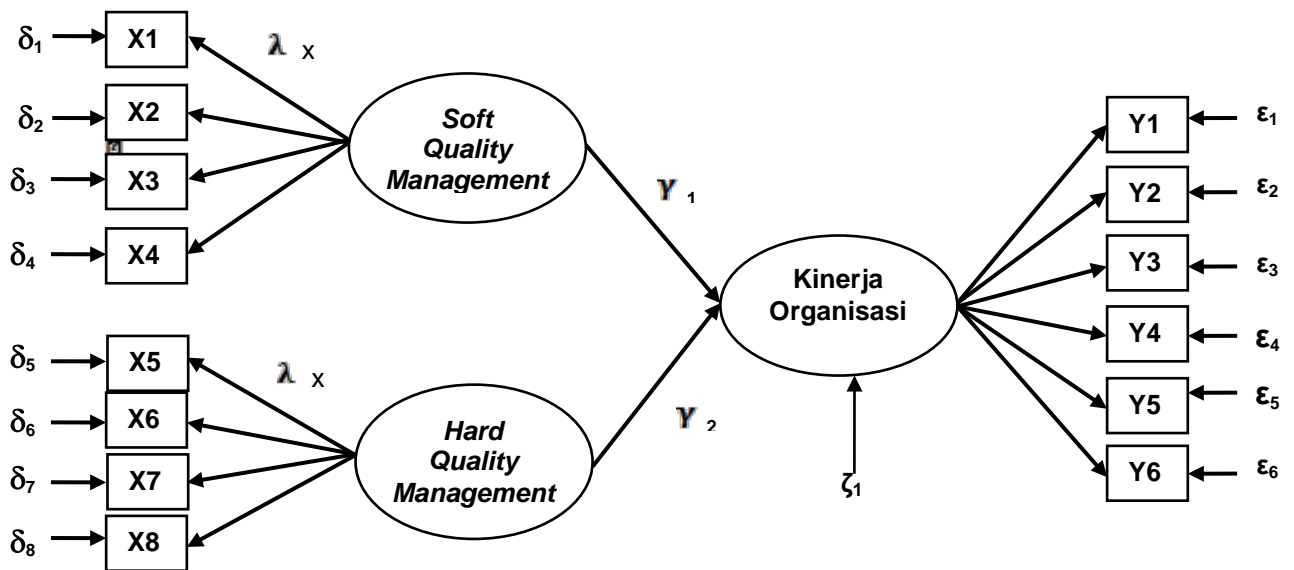
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan unit analisis organisasi sekolah. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SMK Negeri dan Swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), baik yang sudah memperoleh sertifikasi SMM berstandar ISO 9001:2000/ISO 9001:2008 maupun yang sedang dalam proses pengajuan sertifikasi. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 139 SMK. Subjek penelitian adalah pengelola SMK yang meliputi: kepala sekolah, wakil kepala sekolah, ketua jurusan yang berada di SMK tersebut. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel laten eksogen, yaitu: *soft quality management* (ξ_1), dan *hard quality management* (ξ_2), serta satu variabel laten endogen, yaitu kinerja organisasi (η_1).

Menurut Joreskog & Sorbom (1996: 1) bahwa analisis model *LISREL* terdiri dari dua bagian, yaitu: model pengukuran dan model persamaan struktural. Model pengukuran menentukan bagaimana variabel laten diukur oleh variabel-variabel teramati (*observed variables*) dan juga untuk pengukuran reliabilitas dan validitas dari variabel-variabel teramati. Sedangkan model persamaan struktural menentukan hubungan sebab akibat (*causal relationships*) antara variabel-variabel laten serta pengaruh sebab akibat. Dalam penelitian ini, uji validitas indikator, dan reliabilitas komposit (*composite reliability*) atau reliabilitas konstruk (*construct*

reliability) dari *soft quality management*, *hard quality management*, dan kinerja organisasi dilakukan melalui model pengukuran dengan analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis: CFA*). Sedangkan analisis model strukturalnya menggunakan analisis model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling: SEM*) dengan program Lisrel 8.70.

Hipotesis dalam penelitian ini, yaitu: (1) terdapat pengaruh positif antara *soft quality management* terhadap kinerja organisasi di SMK, dan (2) terdapat pengaruh positif antara *hard quality management* terhadap kinerja organisasi di SMK. Model struktural hubungan antar variabel yang menunjukkan bagaimana hipotesis tersebut diuji ditampilkan pada Gambar 1. berikut ini:



Gambar 1. Model Struktural Hubungan Antar Variabel

Keterangan:

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| X1 : Kepemimpinan | Y1 : Proses organisasi |
| X2 : Fokus pada pelanggan | Y2 : Keluaran organisasi |
| X3 : Keterlibatan seluruh orang | Y3 : Hasil organisasi |
| X4 : Hubungan pelanggan | Y4 : Efisiensi organisasi |
| X5 : Pendekatan proses | Y5 : Efektivitas organisasi |
| X6 : Pendekatan sistem pada manajemen | Y6 : Produktivitas organisasi |
| X7 : Perbaikan berkesinambungan | |
| X8 : Pendekatan fakta untuk keputusan | |
- λ_x : Lambda X, koefisien muatan faktor variabel manifest eksogen

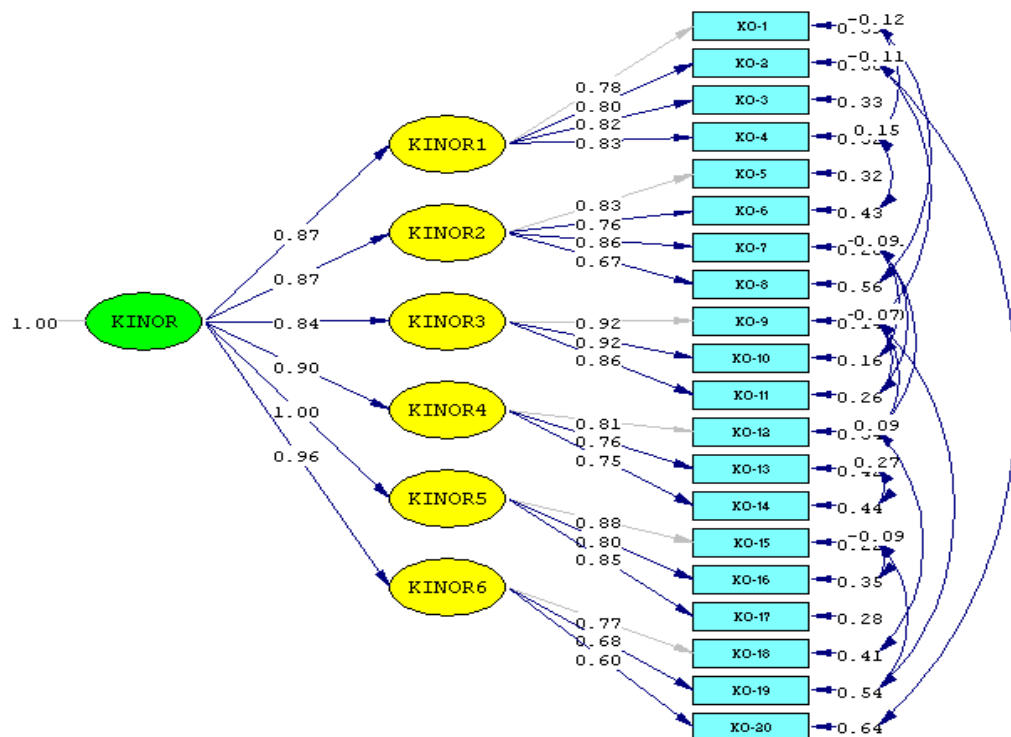
- λ_y : Lambda Y, koefisien muatan faktor variabel manifest endogen
- δ : Theta-delta, kesalahan pengukuran variabel manifest eksogen
- ε : Theta-epsilon, kesalahan pengukuran variabel manifest endogen
- γ : Gamma, koefisien jalur variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen
- ζ : Zeta, kekeliruan, (*error variance*) dalam persamaan model struktural

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Model Pengukuran Variabel Laten

Penelitian ini menggunakan model pengukuran dua tingkat (*second order confirmatory analysis*). Pengukuran pada tingkat pertama (*first order CFA*) menunjukkan hubungan antara indikator-indikator kinerja dengan dimensi dari variabel latennya. Sedangkan pengukuran pada tingkat kedua (*second order CFA*) menunjukkan hubungan antara dimensi-dimensi dengan variabel laten (konstruk).

Hasil *path diagram* dari pengujian *second order CFA* terhadap model pengukuran konstruk kinerja organisasi (KINOR) ditampilkan pada Gambar 2.



Chi-Square=175.45, df=149, P-value=0.06836, RMSEA=0.036

Gambar 2. Hasil Pengujian Second Order CFA Konstruk Kinerja Organisasi

Hasil pengujian second order CFA terhadap model pengukuran konstruk kinerja organisasi (KINOR) menghasilkan nilai $p\text{-value} = 0,06836$ ($p\text{-value} > 0,05$) dan $RMSEA = 0,036$ ($RMSEA < 0,05$). Model pengukuran tersebut dinyatakan cocok (fit) setelah melalui modifikasi model dengan cara membebaskan parameter indikator-indikator dari konstruk kinerja organisasi untuk saling berkorelasi. Sedangkan jumlah korelasi partial atau kesalahan pengukuran yang berkorelasi masih dalam batas toleransi karena menurut Yahya Umar (2013) tidak terdapat lebih dari tiga korelasi *partial* atau kesalahan pengukuran yang berkorelasi dengan item lainnya. Dengan demikian model pengukuran telah memenuhi persyaratan statistik dan dikategorikan sebagai model pengukuran yang cocok (fit) untuk mengukur konstruk kinerja organisasi. Hasil pengujian *second order* CFA ini ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Hasil Pengujian *Second Order* CFA Konstruk Kinerja Organisasi

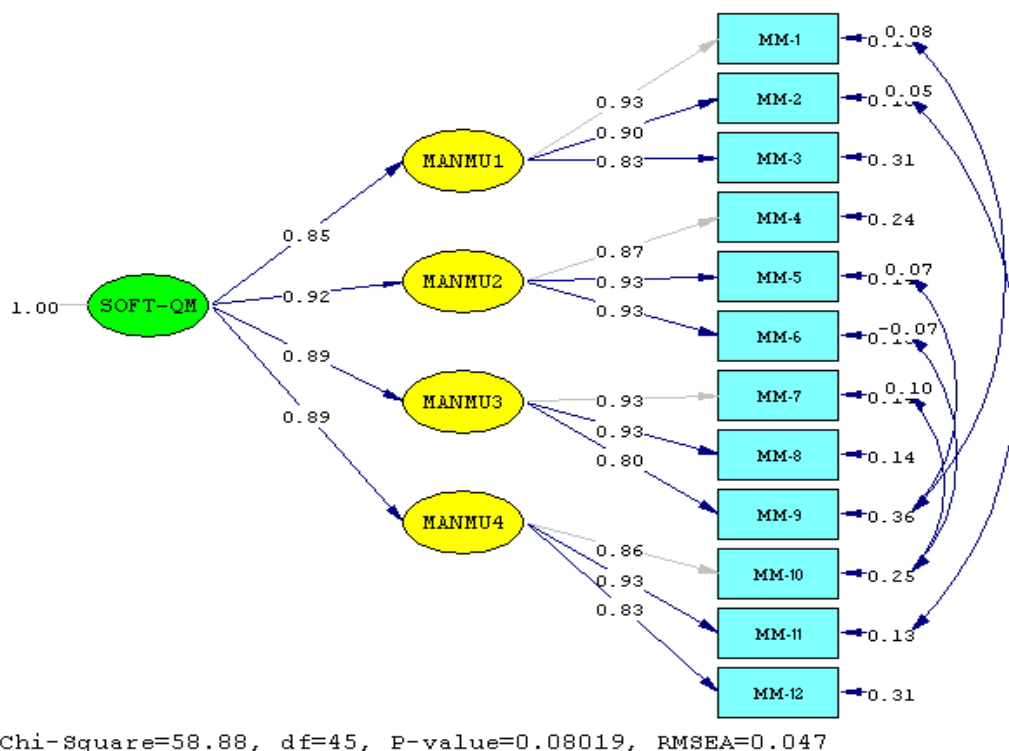
Dimensi	Koefisien Muatan Faktor	Standar Error	Nilai t	R ²	Keterangan
KINOR-1	0,87	0,07	9,30	0,76	signifikan
KINOR-2	0,87	0,07	9,87	0,76	signifikan
KINOR-3	0,84	0,07	10,98	0,71	signifikan
KINOR-4	0,90	0,07	9,88	0,82	signifikan
KINOR-5	1,00	0,07	12,98	1,01	signifikan
KINOR-6	0,96	0,07	9,99	0,92	signifikan
Reliabilitas konstruk (CR)				0,82	reliabel

Sumber: Hasil Analisis LISREL

Berdasarkan tabel hasil pengujian *second order* CFA tersebut dapat disimpulkan bahwa konstruk kinerja organisasi menghasilkan enam dimensi yang signifikan dan memiliki nilai koefisien muatan faktor yang distandarkan (*standardized loading factor*) di atas nilai 0,50 dengan nilai *t-value* lebih besar dari 1,96. Sedangkan koefisien reliabilitas konstruk (*construct reliability*) untuk

konstruk kinerja organisasi lebih besar dari 0,70. Hal ini berarti indikator dan dimensi yang digunakan untuk mengukur konstruk kinerja organisasi masing-masing memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai. Sebagaimana yang dikatakan oleh Hair, et.al bahwa suatu indikator dikatakan valid dan reliabel mengukur variabel latennya apabila koefisien muatan faktor yang distandarkan secara statistik signifikan (nilai $t_{hitung} \geq 1,96$) serta besaran estimasi koefisien muatan faktor yang distandarkan tidak kurang dari 0,50 (Hair, et.al., 1998: 775).

Hasil *path diagram* dari pengujian *second order CFA* terhadap model pengukuran konstruk *soft quality management (Soft QM)* ditampilkan pada Gambar 3. berikut ini.



Gambar 3. Hasil Pengujian Second Order CFA Konstruk *Soft Quality Management*

Hasil pengujian second order CFA terhadap model pengukuran konstruk *soft quality management (Soft QM)* menghasilkan nilai $p\text{-value} = 0,08019$ ($p\text{-value}$

> 0,05) dan RMSEA = 0,047 (RMSEA < 0,05). Model pengukuran tersebut dinyatakan cocok (fit) setelah melalui modifikasi model dengan cara membebaskan parameter indikator-indikator dari konstruk *soft quality management* untuk saling berkorelasi. Sedangkan jumlah korelasi partial atau kesalahan pengukuran yang berkorelasi masih dalam batas toleransi karena menurut Yahya Umar (2013) tidak terdapat lebih dari tiga korelasi *partial* atau kesalahan pengukuran yang berkorelasi dengan item lainnya. Dengan demikian model pengukuran telah memenuhi persyaratan statistik dan dikategorikan sebagai model pengukuran yang cocok (fit) untuk mengukur konstruk *soft quality management*. Hasil pengujian *second order* CFA ini ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Hasil Pengujian *Second Order* CFA Konstruk *Soft Quality Management*

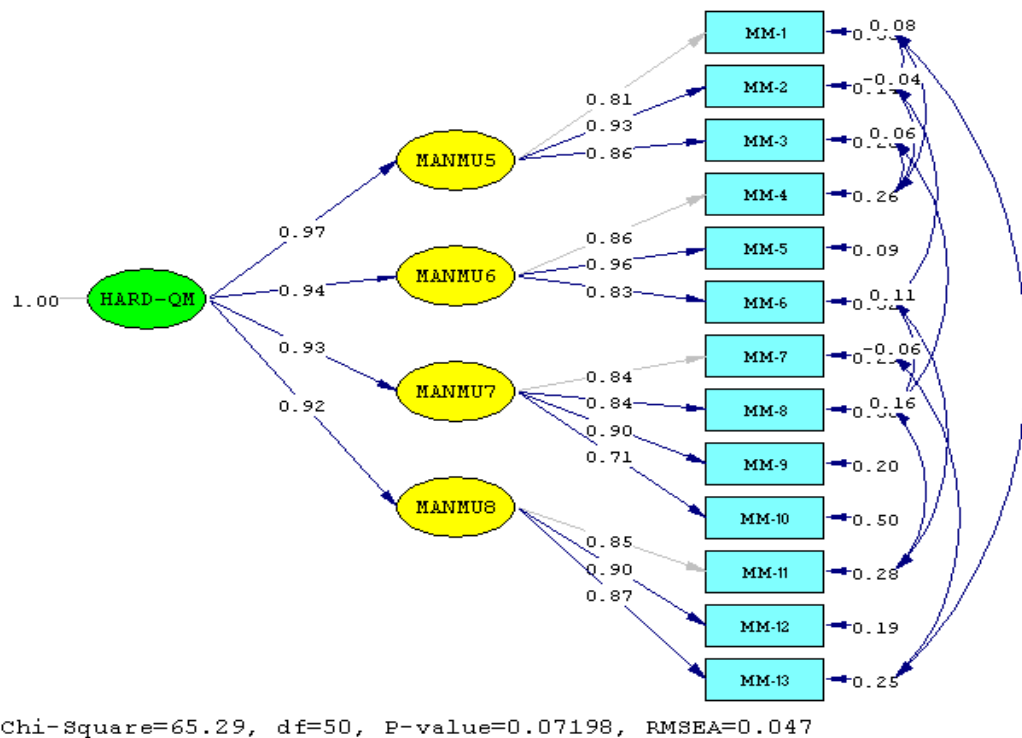
Dimensi	Koefisien Muatan Faktor	Standar Error	Nilai t	R ²	Keterangan
MANMU-1	0,85	0,07	11,03	0,72	signifikan
MANMU-2	0,92	0,07	11,34	0,85	signifikan
MANMU-3	0,89	0,07	11,62	0,79	signifikan
MANMU-4	0,89	0,07	10,58	0,78	signifikan
Reliabilitas konstruk (CR)				0.78	reliabel

Sumber: Hasil Analisis LISREL

Berdasarkan tabel hasil pengujian *second order* CFA tersebut dapat disimpulkan bahwa konstruk *soft quality management* menghasilkan empat dimensi yang signifikan dan memiliki nilai koefisien muatan faktor yang distandarkan (*standardized loading factor*) di atas nilai 0,50 dengan nilai *t-value* lebih besar dari 1,96. Sedangkan koefisien reliabilitas konstruk (*construct reliability*) untuk konstruk *soft quality management* lebih besar dari 0,70. Hal ini berarti indikator dan dimensi yang digunakan untuk mengukur konstruk *soft*

quality management masing-masing memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai.

Hasil *path diagram* dari pengujian *second order* CFA terhadap model pengukuran konstruk *hard quality management (Hard QM)* ditampilkan pada Gambar 4. berikut ini:



Gambar 4. Hasil Pengujian *Second Order* CFA Konstruk *Hard Quality Management*

Hasil pengujian *second order* CFA terhadap model pengukuran konstruk *hard quality management (Hard QM)* menghasilkan nilai $p\text{-value} = 0,74077$ ($p\text{-value} > 0,05$) dan $RMSEA = 0,000$ ($RMSEA < 0,05$). Model pengukuran tersebut dinyatakan cocok (fit) setelah melalui modifikasi model dengan cara membebaskan parameter indikator-indikator dari konstruk *hard quality management* untuk saling berkorelasi. Sedangkan jumlah korelasi partial atau kesalahan pengukuran yang berkorelasi masih dalam batas toleransi karena

menurut Yahya Umar (2013) tidak terdapat lebih dari tiga korelasi *partial* atau kesalahan pengukuran yang berkorelasi dengan item lainnya. Dengan demikian model pengukuran telah memenuhi persyaratan statistik dan dikategorikan sebagai model pengukuran yang cocok (fit) untuk mengukur konstruk *hard quality management*. Hasil pengujian *second order* CFA ini ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Hasil Pengujian *Second Order* CFA Konstruk *Hard Quality Management*

Dimensi	Koefisien Muatan Faktor	Standar Error	Nilai t	R ²	Keterangan
MANMU-5	0,97	0,07	10,91	0,95	signifikan
MANMU-6	0,94	0,07	11,33	0,88	signifikan
MANMU-7	0,93	0,07	11,06	0,87	signifikan
MANMU-8	0,92	0,07	11,08	0,85	signifikan
Reliabilitas konstruk (CR)				0,88	reliabel

Sumber: Hasil Analisis LISREL

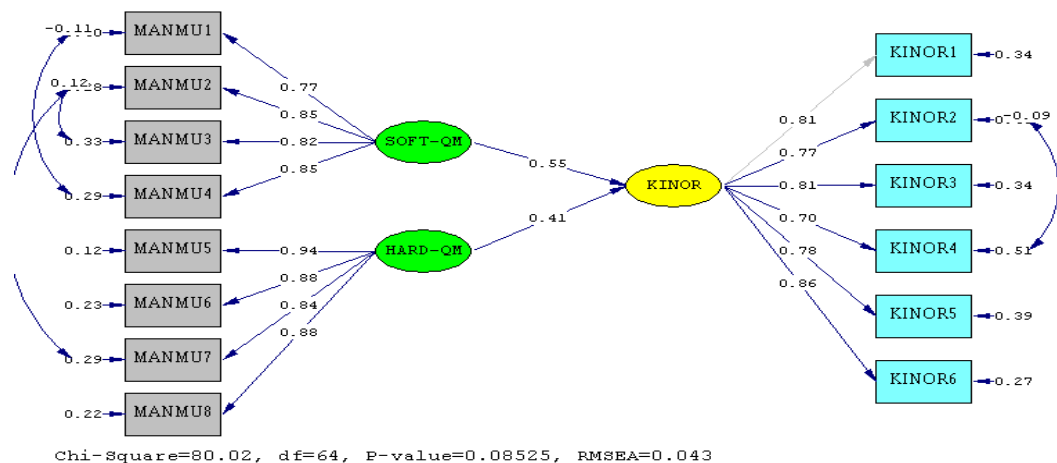
Berdasarkan tabel hasil pengujian *second order* CFA tersebut dapat disimpulkan bahwa konstruk *hard quality management* menghasilkan empat dimensi yang signifikan dan memiliki nilai koefisien muatan faktor yang distandarkan (*standardized loading factor*) di atas nilai 0,50 dengan nilai *t-value* lebih besar dari 1,96. Sedangkan koefisien reliabilitas konstruk (*construct reliability*) untuk konstruk *hard quality management* lebih besar dari 0,70. Hal ini berarti indikator dan dimensi yang digunakan untuk mengukur konstruk *hard quality management* masing-masing memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai.

Berdasarkan hasil pengujian *second order* CFA tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator dan dimensi yang digunakan untuk mengukur konstruk kinerja organisasi, *soft quality management*, dan *hard quality*

management masing-masing memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai dan bersifat unidimensional. Hal ini ditunjukkan dari setiap indikator itu hanya mengukur satu faktor saja yaitu dimensi, dan setiap dimensi hanya mengukur satu faktor saja yaitu variabel latennya masing-masing (konstruk).

2. Model Struktural Hubungan Antar Variabel Laten

Dalam pengujian model struktural dilakukan dengan dua tahap, yaitu pengujian kesesuaian model (*overall model fit*), dan pengujian kebermaknaan (*test of significance*) koefisien jalur model struktural. Pengujian kebermaknaan koefisien jalur model struktural berarti menguji hipotesis penelitian. Pengujiannya dilakukan dengan menggunakan statistik uji t. Kriteria pengujiannya adalah jika besarnya nilai t_{hitung} lebih besar atau sama dengan nilai t_{tabel} pada tingkat kesalahan 0,05 (nilai $t_{hitung} \geq 1,96$), maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis penelitian (H_1) diterima. Berdasarkan pengujian model struktural diperoleh hasil model hubungan kausal antara 2 variabel laten eksogen (*soft quality management*, dan *hard quality management*) dengan 1 variabel laten endogen (kinerja organisasi) sebagai berikut:



Gambar 5. Model nStruktural Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan *output* analisis model persamaan struktural (SEM) yang distandarkan (*standardized*) diperoleh 7 nilai berdasarkan kriteria indeks kecocokan model (*goodness of fit index*). Adapun hasil pengujian model struktural dapat ditampilkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4. Hasil Uji Kecocokan Model Struktural

Kriteria <i>Goodness of Fit Test</i>	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Evaluasi
P-value	> 0,05	0,08525	Baik (<i>good fit</i>)
RMSEA	≤ 0,05	0,043	Baik (<i>good fit</i>)
RMR	< 0,05	0,030	Baik (<i>good fit</i>)
GFI	≥ 0,90	0,92	Baik (<i>good fit</i>)
NNFI	≥ 0,90	0,99	Baik (<i>good fit</i>)
NFI	≥ 0,90	0,98	Baik (<i>good fit</i>)
RFI	≥ 0,90	0,98	Baik (<i>good fit</i>)

Sumber: Hasil Analisis LISREL

Model struktural hubungan antar variabel tersebut dinyatakan cocok (fit) setelah melalui modifikasi model dengan cara membebaskan parameter dimensi untuk saling berkorelasi. Dengan demikian model struktural telah memenuhi persyaratan statistik dan dikategorikan sebagai model struktural yang cocok (fit) dengan data. Sedangkan jumlah korelasi partial atau kesalahan pengukuran yang berkorelasi masih dalam batas toleransi karena menurut Yahya Umar (2013) tidak terdapat lebih dari tiga korelasi *partial* atau kesalahan pengukuran yang berkorelasi dengan item lainnya. Berdasarkan tabel di atas, dapat dinyatakan bahwa model struktural tersebut telah memenuhi standar dari beberapa kriteria dalam pengujian kecocokan model. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model struktural itu sudah memenuhi ketentuan *goodness of fit statistic*, sehingga model struktural tersebut dinyatakan sebagai model yang sesuai (fit) dengan data.

. Setelah uji kecocokan model struktural dilakukan dan model struktural dinyatakan sebagai model yang sesuai (fit), selanjutnya dilakukan pengujian secara individual untuk melihat apakah seluruh jalur memiliki tingkat signifikansi yang baik atau tidak melalui estimasi muatan faktor (λ). Hal ini dilakukan dengan melihat nilai t_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari taraf signifikansi yang ditentukan yaitu 1,96 ($t_{\text{hitung}} > 1,96$). Disamping itu nilai koefisien muatan faktor (λ) di atas 0,50 sehingga dapat dikategorikan baik.

Parameter Lambda-X (λ_x) dalam model pengukuran ini menunjukkan besarnya peran variabel *observed* dalam mengukur variabel laten *soft quality management* dan *hard quality management*. Hasil pengujian terhadap model persamaan struktural (SEM) diperoleh estimasi parameter Lambda-X (λ_x) berupa koefisien muatan faktor yang distandarkan (*standardized loading factor*) seperti ditunjukkan pada Tabel 5. berikut ini.

Tabel 5. Estimasi Koefisien Muatan Faktor (Parameter Lambda-X - λ_x)

Model Pengukuran	Nilai Muatan Faktor	Nilai t	Errorvar	R ²	Keterangan
X1 $\leftarrow \xi_1$	0,77	10,53	0,07	0,60	signifikan
X2 $\leftarrow \xi_1$	0,85	12,23	0,07	0,72	signifikan
X3 $\leftarrow \xi_1$	0,82	11,50	0,07	0,67	signifikan
X4 $\leftarrow \xi_1$	0,85	12,07	0,07	0,71	signifikan
X5 $\leftarrow \xi_2$	0,94	14,62	0,06	0,88	signifikan
X6 $\leftarrow \xi_2$	0,88	13,01	0,07	0,77	signifikan
X7 $\leftarrow \xi_2$	0,84	12,20	0,07	0,71	signifikan
X8 $\leftarrow \xi_2$	0,88	13,10	0,07	0,78	signifikan

Sumber: Hasil Analisis LISREL

Berdasarkan hasil estimasi parameter Lambda-X (λ_x) tersebut, semua variabel *observed* dari variabel laten *soft quality management* (X1–X4)) dan *hard quality management* (X5–X8) memiliki nilai t_{hitung} yang lebih besar dari taraf signifikansi yaitu 1,96 ($t_{\text{hitung}} > 1,96$), sehingga dapat dinyatakan signifikan. Disamping itu nilai koefisien muatan faktor yang distandarkan (λ_x) di atas 0,50 sehingga dapat dikategorikan baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel *observed* tersebut dapat mengukur secara signifikan variabel latennya yaitu *soft quality management* dan *hard quality management*.

Parameter Lambda-Y (λ_y) merupakan estimasi muatan faktor pada variabel *observed* untuk mengukur variabel laten kinerja organisasi. Hasil pengujian terhadap model persamaan struktural (SEM) diperoleh estimasi parameter Lambda-Y (λ_y) yang berupa koefisien muatan faktor yang distandarkan (*standardized loading factor*) seperti ditunjukkan pada Tabel 6.

Tabel 6. Estimasi Koefisien Muatan Faktor (Parameter Lambda-Y- λ_y)

Model Pengukuran	Estimasi Muatan Faktor	Nilai t	Errorvar	R ²	Keterangan
Y1 $\leftarrow \eta_1$	0,81	-	-	0,66	referensi
Y2 $\leftarrow \eta_1$	0,77	10,37	0,09	0,60	signifikan
Y3 $\leftarrow \eta_1$	0,81	11,18	0,09	0,66	signifikan
Y4 $\leftarrow \eta_1$	0,70	9,06	0,09	0,49	signifikan
Y5 $\leftarrow \eta_1$	0,78	10,61	0,09	0,61	signifikan
Y6 $\leftarrow \eta_1$	0,86	12,07	0,09	0,73	signifikan

Sumber: Hasil Analisis LISREL

Berdasarkan hasil estimasi parameter Lambda-Y (λ_y) tersebut, semua variabel *observed* dari variabel laten kinerja organisasi (Y1–Y6) memiliki nilai t_{hitung} yang lebih besar dari taraf signifikansi yaitu 1,96 ($t_{\text{hitung}} > 1,96$),

sehingga dapat dinyatakan signifikan. Disamping itu nilai koefisien muatan faktor yang distandarkan (λ_{γ}) di atas 0,50 sehingga dapat dikategorikan baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel *observed* tersebut dapat mengukur secara signifikan variabel laten kinerja organisasi.

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan melalui pengujian parameter gamma (γ). Parameter gamma (γ) merupakan pengaruh langsung variabel laten *soft quality management* dan *hard quality management* terhadap variabel laten kinerja organisasi. Hasil dari pengujian parameter gamma (γ) yang distandarkan (*standardized*) dapat dilihat pada Tabel 7. berikut ini.

Tabel 7. Hasil Pengujian Parameter Gamma (γ)

GAMMA		
	SOFT-QM	HARD-QM
KINOR	0.44 (0.16)	0.33 (0.16)
	2.71	2.04

Sumber: Hasil Analisis LISREL

Berdasarkan tabel tersebut di atas, diperoleh nilai koefisien jalur (γ_1) = 0,44 dengan nilai $T_{\text{value}} = 2,71$ sedangkan nilai koefisien jalur (γ_2) = 0,33 dengan nilai $T_{\text{value}} = 2,04$. Sebuah jalur dikatakan signifikan, jika nilai t_{hitung} untuk jalur tersebut lebih besar dari 1,96 ($t_{\text{hitung}} > 1,96$). Hasil pengujian menunjukkan bahwa kedua nilai t_{hitung} tersebut lebih besar dari 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kedua nilai koefisien jalur γ_1 dan γ_2 signifikan, sehingga terbukti hipotesis penelitiannya. Adapun rekapitulasi hasil pengujian hipotesis untuk model struktural dalam penelitian ini dapat ditampilkan pada Tabel 8. berikut ini.

Tabel 8. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis Model Struktural

No	Hipotesis	Kriteria Uji	Hasil Komputasi	Keputusan
1.	$H_0 : \gamma_1 \leq 0$ $H_1 : \gamma_1 > 0$	H_0 ditolak, jika: Nilai $t_{\text{-hitung}} \geq 1,96$	Nilai $\gamma_1 = 0,44$ Nilai $t_{\text{-hitung}} = 2,71$	H_0 ditolak H_1 diterima
2.	$H_0 : \gamma_1 \leq 0$ $H_1 : \gamma_1 > 0$	H_0 ditolak, jika: Nilai $t_{\text{-hitung}} \geq 1,96$	Nilai $\gamma_2 = 0,33$ Nilai $t_{\text{-hitung}} = 2,04$	H_0 ditolak H_1 diterima

Sumber: Hasil Analisis LISREL

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitiannya telah terbukti, yaitu: (1) terdapat pengaruh positif antara *soft quality management* terhadap kinerja organisasi di SMK, dan (2) terdapat pengaruh positif antara *hard quality management* terhadap kinerja organisasi di SMK. Hasil penelitian ini juga menyimpulkan bahwa besarnya pengaruh antara variabel laten *soft quality management* terhadap variabel laten kinerja organisasi adalah 0,44 atau sebesar $(0,44)^2$ yaitu 19,36%; dan besarnya pengaruh antara variabel laten *hard quality management* terhadap variabel laten kinerja organisasi adalah 0,33 atau sebesar $(0,33)^2$ yaitu 10,89%. Sedangkan besarnya pengaruh variabel laten *soft quality management* dan *hard quality management* secara bersama-sama terhadap variabel laten kinerja organisasi sebesar 0,88 atau 88%. Hal ini memberikan suatu kenyataan bahwa variabel laten *soft quality management* dan *hard quality management* memberikan pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja organisasi di SMK DIY.

Temuan penelitian ini sesuai hasil studi empirik yang dilakukan oleh Ling Xi Li (1997:535-545) yang menguji hubungan antara penerapan *quality management* dan kinerja organisasi dengan meneliti pengaruh setiap prinsip dari

manajemen mutu terhadap kinerja mutu layanan organisasi. Hasil studi *quality management* dengan model analisis jalur ini menjelaskan ada hubungan antara determinan *quality management* dengan kinerja mutu layanan.

Hasil temuan penelitian ini juga didukung studi yang dilakukan oleh Noor Hazilah (2005:204-216) tentang studi *quality management* dengan model empiris untuk menjelaskan bagaimana praktek *quality management* di rumah sakit Malaysia. Studi ini menunjukkan ada delapan prinsip *quality management* yang diterapkan secara praktis dan hasilnya menyimpulkan bahwa ada hubungan antara penerapan prinsip *quality management* dengan kinerja mutu layanan organisasi.

Dengan demikian hasil penelitian ini memperkuat beberapa studi penelitian lain yang berkaitan dengan penerapan prinsip-prinsip *quality management*. Dalam penelitian ini penerapan prinsip-prinsip *quality management* dikelompokkan menjadi dua aspek yaitu *hard quality management* dan *soft quality management*. *Hard quality management* berhubungan dengan: pendekatan proses dalam manajemen, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkesinambungan, dan pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan. Sedangkan *soft quality management* berhubungan dengan: kepemimpinan, fokus pada pelanggan, keterlibatan seluruh orang, dan hubungan pelanggan yang saling menguntungkan. Hasilnya menunjukkan bahwa kedua aspek *quality management* tersebut berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh *soft quality management* dan *hard quality management* terhadap kinerja organisasi di SMK DIY. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi di SMK dapat ditingkatkan melalui peningkatan kualitas *soft quality*

management yang berkaitan dengan kepemimpinan, fokus pada pelanggan, keterlibatan seluruh orang, hubungan pelanggan yang saling menguntungkan, dan peningkatan kualitas *hard quality management* yang berkaitan dengan pendekatan proses dalam manajemen, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkesinambungan, dan pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan. Temuan penelitian ini juga memberikan informasi bahwa peningkatan kualitas *soft quality management* memberikan kontribusi yang lebih besar dalam peningkatan kinerja organisasi di SMK DIY dibandingkan dengan peningkatan kualitas *hard quality management*.

Dalam konteks pendidikan di SMK, temuan penelitian ini memberikan gambaran bahwa penerapan prinsip-prinsip *soft quality management* di SMK memberikan pengaruh yang lebih besar dalam peningkatan kinerja organisasi di SMK dibandingkan dengan penerapan prinsip-prinsip *hard quality management*. Oleh karena itu peningkatan kualitas *soft quality management* yang berkaitan dengan kepemimpinan, fokus pada pelanggan, keterlibatan seluruh orang, hubungan pelanggan yang saling menguntungkan ternyata perlu lebih diprioritaskan dalam penerapan prinsip-prinsip *quality management*. Hal ini perlu dilakukan karena memberikan pengaruh yang lebih besar dalam peningkatan kinerja organisasi di SMK DIY.

Selama ini sebagian besar SMK telah menerapkan *quality management system*. Hal ini diindikasikan dari banyaknya SMK yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2008. Sertifikat ISO ini diberikan kepada SMK yang telah menerapkan *quality management system* pada institusinya dan diaudit oleh

lembaga yang berwenang sehingga bagi SMK yang lulus dari audit ini akan mendapatkan sertifikat ISO 9001:2008. Dengan demikian penerapan *quality management system* di SMK selama ini tentunya memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja organisasi di SMK. *Quality management* berfokus pada layanan pelanggan, sehingga penerapan *quality management* ini mampu mengubah *mindset* pengelola sekolah di SMK untuk memberikan layanan pendidikan yang bermutu kepada pelanggannya, khususnya siswa SMK. Dengan demikian penerapan prinsip-prinsip *quality management* di SMK DIY memberikan pengaruh dalam peningkatan kinerja organisasi di SMK itu. Kondisi ini tentunya akan berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di SMK DIY.

Simpulan

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) *Soft quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi di SMK DIY; dan (2) *Hard quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi di SMK DIY. Hasil ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas kinerja organisasi di SMK, sangat dipengaruhi oleh kualitas *soft quality management* dan *hard quality management*, sehingga peningkatan kualitas *soft quality management* dan *hard quality management* dapat mempengaruhi peningkatan kualitas kinerja organisasi di SMK DIY. Hal ini tentunya akan berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di SMK DIY.

DAFTAR PUSTAKA

- Dale, Barrie, dan Heather Bunney. (1999). *Total Quality Management Blueprint*. Oxford: Blackwell.
- Fields, Joseph C. (1994). *Total Quality for schools, a Guide for Implementation*. Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Hair Joseph F., Jr. et.al. (1998). *Multivariate Data Analysis, 5th edition*. New Jersey: Prentice Hall International inc.
- Joreskog, Karl & Dag Sorbom. (1996). *Lisrel 8: User's Reference Guide*. Chicago: Scientific Software International.
- Lunenburg, Fred C. dan Allan C. (2000). Ornstein. *Educational Administration, 3rd Edition*. Singapore: Wadsworth.
- Mulyasa, H.E. (2010). *Penelitian Tindakan Sekolah Meningkatkan Produktivitas Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pike, John dan Richard Barnes. (1994). *TQM In Action: A Practical Approach to Continuous Performance Improvement*. London: Chapman & Hall.
- Point Development International. *Sistem Manajemen Mutu*. (2008). Yogyakarta: Point Development International.
- Sallis, Edward. (2002). *Total Quality Management in Education Third Edition*. London: Kogan Page Ltd.
- Schermerhorn, John R. Jr., James G. Hunt, dan Richard N. (2003). Osborn. *Organizational Behavior, Eighth Edition*. New York, USA, John Wiley.
- Setyo Hari Wijanto. (2008). *Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8, Konsep dan Tutorial*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Slamet, PH. (2004). "Sekolah Sebagai Sistem," makalah disampaikan pada Konvensi Nasional PTK II, Padepokan Pencak Silat, TMII, Jakarta.
- West-Burnham. (1998). *Understanding Quality*, dalam "The Principles and Practice of Educational Management". England: Pearson Education Ltd.
- Wilkinson, Adrian, et al. (1998). *Managing with Total Quality Management, Theory and Practice*. London: MacMillan Press Ltd.
- Xi Li, Ling. (1997). "Relationships between Determinants of Hospital Quality Management and Service Quality Performance—a Path Analytic Model," International Journal of Management Science, Vol. 25.
- Yahya Umar. (2013). Materi Pelatihan Analisis Faktor. Jakarta: Fakultas Psikologi UIN Syarif Hidayatullah.

RIWAYAT HIDUP

Giri Wiyono, lahir di Semarang pada tanggal 6 Agustus 1962. Studi S1 diselesaikan di Fakultas Keguruan Teknik (FKT) IKIP Yogyakarta pada tahun 1987. Sejak tahun 1988 mulai bekerja sebagai dosen di almaternya yaitu Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta. Studi S2 diselesaikan di Program Studi Teknik Elektro, Pascasarjana UGM Yogyakarta pada tahun 2001. Saat ini menjadi kandidat doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan, Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Dalam studi doktoralnya telah mengikuti Program *Sandwich* di *Ohio State University* pada akhir tahun 2009 dari Direktorat Ketenagaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Kependidikan Nasional. Disamping itu juga telah mendapatkan Penelitian Disertasi Doktor dari Direktorat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (DP2M), Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.