

## Budaya Organisasi dan Manajemen Mutu: Studi Empiris pada Politeknik Negeri di Indonesia

Susilawati Thabrany<sup>1</sup>, Utami Puji Lestari<sup>2</sup>, Resti Kusumaasri<sup>3</sup>, Rizky Amalia<sup>4</sup>

<sup>1, 3, 4</sup> *Program Studi Desain Grafis, Jurusan Teknik Grafika dan Penerbitan, Politeknik Negeri Jakarta*

<sup>2</sup> *Program Studi Akuntansi Keuangan, Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji jenis budaya organisasi apa yang saat ini diterapkan dan ada di lingkungan pendidikan tinggi politeknik negeri di Indonesia, yang mendukung teknik manajemen mutu. Data dalam penelitian ini diperoleh dari survei kuesioner ke para pimpinan penjaminan mutu dan gugus kendali mutu di politeknik negeri di Indonesia. Sebanyak 30 responden menjawab kuesioner yang disebar. PLS Least Square dengan SmartPLS Software digunakan untuk menganalisis data dan menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari empat jenis budaya organisasi, hanya budaya organisasi hirarki dan pengembangan yang diterapkan oleh politeknik negeri di Indonesia yang mendukung teknik manajemen mutu pengukuran dan pencegahan kegagalan.

*Kata kunci: Budaya organisasi, Penjaminan mutu, Prestasi kerja*

### Pendahuluan

Terkait dengan kemampuannya untuk mempengaruhi dan turut serta dalam proses pembangunan sosial, ilmu, teknologi dan ekonomi, pendidikan tinggi menjadi salah satu area yang penting dalam kompetisi global (Köse & Korkmaz, 2019). Fenomena internasionalisasi dan globalisasi mengarah kepada pentingnya peran mutu, dimana pendidikan tinggi secara rutin harus mengambil kebijakan agar dapat meningkatkan kapasitas institusinya (Köse & Korkmaz, 2019). Salah satu karakteristik terpenting yang membedakan satu lembaga pendidikan tinggi dengan lembaga

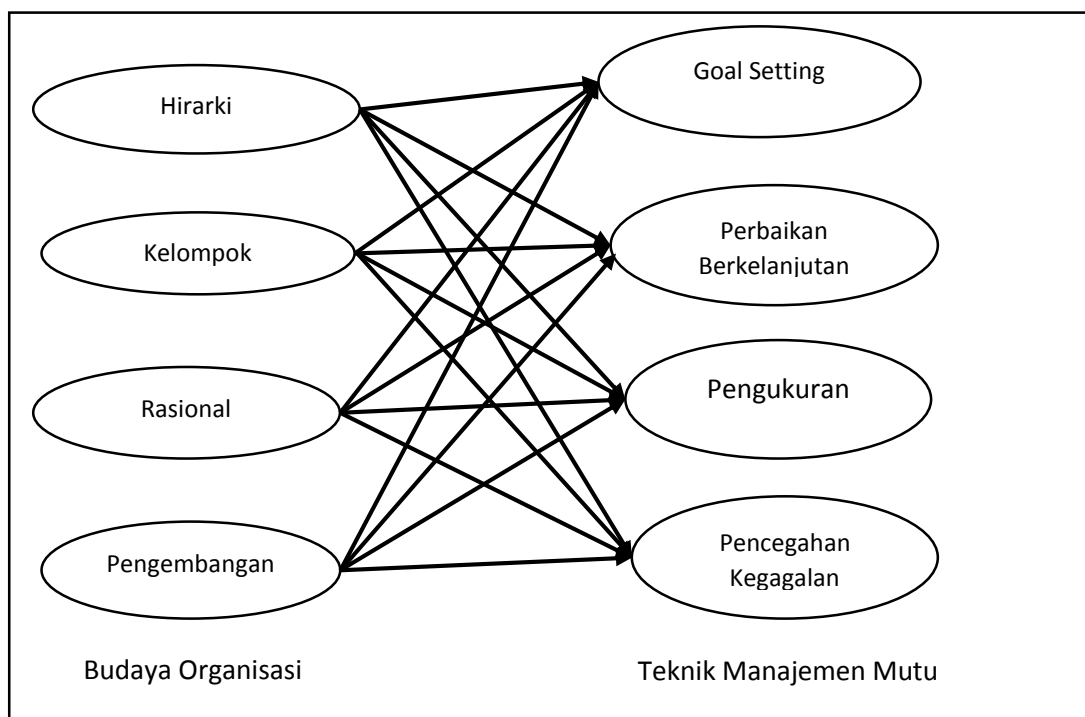
pendidikan tinggi lainnya adalah budaya organisasi, dimana tidak mungkin dapat mengubah suatu organisasi tanpa mengubah budaya organisasi tersebut (Köse & Korkmaz, 2019). Untuk mendorong suatu organisasi agar meningkatkan dan menjaga kinerja tersebut, diperlukan adanya budaya organisasi (Idris, 2019).

Untuk dapat mendorong peningkatan kinerja, organisasi harus secara periodik mengevaluasi dan mengawasi mutu (Idris, 2019). Di bidang pendidikan, pemerintah juga terus mendorong institusi pendidikan agar mau mengadopsi dan mengikuti

standar penjaminan mutu eksternal baik di level nasional maupun internasional (Idris, 2019). Namun kenyataannya, tidak sedikit institusi pendidikan di Indonesia yang masih setengah hati menerapkan penjaminan mutu atau hanya memenuhi proses administrasi dalam rangka pemenuhan target akreditasi saja (Idris, 2019). Untuk memastikan bahwa penjaminan mutu diterapkan dengan baik dan agar dapat mencapai kinerja organisasi yang optimal, maka diperlukan faktor lain yang mendukung hal tersebut, diantaranya adalah budaya organisasi (Idris, 2019).

Dengan mempertimbangkan bahwa hal pertama yang perlu dilakukan adalah mengubah budaya organisasi agar dapat meningkatkan kinerjanya, maka

menentukan budaya apa yang perlu diadopsi dan disebarluaskan untuk meningkatkan kinerja menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi (Köse & Korkmaz, 2019). Menurut Kuh dan Whitt (1988) terdapat empat budaya yang mempengaruhi pola pikir dan perilaku akademik: disiplin, profesi akademik, institusi dan sistem pendidikan tinggi. Penelitian ini ingin mengetahui jenis budaya organisasi yang mana yang perlu untuk dikembangkan dan diterapkan di lingkungan pendidikan tinggi politeknik, yang secara kelembagaan dan sistem pendidikannya berbeda dengan jenis pendidikan tinggi universitas atau institut. Gambar 1 berikut menunjukkan model dalam penelitian ini.



**Gambar 1: Model Penelitian**

### **Pernyataan Hipotesis**

Penjaminan mutu memegang peranan penting dalam mencapai tujuan dan kebijakan perguruan tinggi (Thabrany, Lestari, & Sixpria, 2023). Untuk memastikan bahwa penjaminan mutu diterapkan dengan baik guna mencapai tujuan organisasi, maka diperlukan faktor pendukung yang salah satunya adalah budaya organisasi (Idris, 2019). Dengan adanya budaya organisasi yang solid dan mekanisme institusi maka akan mendukung aktivitas penjaminan mutu sehingga akan tercapai kesuksesan suatu organisasi pendidikan (Hildesheim & Sonntag, 2020). Dengan kata lain, budaya organisasi dan penjaminan mutu merupakan dua aspek penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi pendidikan. Budaya organisasi grup/kelompok focus pada fleksibilitas dan organisasi internal, memiliki *core value* kepercayaan dan partisipasi serta kriteria efektifitasnya adalah pengembangan potensi SDM (Gambi, Gerolamo, & Carpinetti, 2013). Untuk budaya pengembangan, selain focus pada fleksibilitas, namun berorientasi pada kreativitas dan adaptasi terhadap lingkungan eksternal, dan kriteria efektifitasnya adalah pertumbuhan, pengembangan pasar baru dan akuisisi sumber daya (Gambi, Gerolamo, et al., 2013). Pada budaya hirarki, orientasinya

pada efisiensi internal dan keseragaman, focus pada internal organisasi, nilai utamanya adalah pengendalian, sehingga kriteria efektifitasnya adalah stabilitas dan efisiensi (Gambi, Gerolamo, et al., 2013). Sedangkan budaya rasional berfokus pada pengendalian, namun berorientasi pada lingkungan eksternal, memiliki core value kompetisi dan pencapaian kesuksesan dan kriteria efektifitasnya adalah produktivitas (Gambi, Gerolamo, et al., 2013). Teknik manajemen mutu goal setting menekankan pada proses dan desain produk didasarkan pada praktik baik dan kebutuhan pelanggan. Teknik ini bermanfaat bagi organisasi yang menetapkan tujuan yang mengarah ke hasil yang lebih baik (Gambi, Jørgensen, Boer, Carpinetti, & Gerolamo, 2013). Teknik manajemen mutu perbaikan berkelanjutan adalah berorientasi pada orang, membantu para karyawan untuk menggunakan pengetahuannya secara efektif untuk mendukung perbaikan berkelanjutan. Teknik ini menekankan pada keterbukaan, partisipasi, dan berkontribusi terhadap keterlibatan karyawan (Gambi, Jørgensen, et al., 2013). Untuk teknik manajemen mutu pengukuran, memberikan informasi terkait kualitas aktivitas proses produksi, membantu organisasi untuk mengambil Langkah yang cepat berdasar data, dan bekerjasama guna mencapai tujuan (Gambi, Jørgensen, et al., 2013).

Sedangkan teknik manajemen mutu pencegahan kegagalan bertujuan untuk mengidentifikasi dan memberikan informasi terkait berbagai penyebab perbedaan kualitas produksi, mencegah kegagalan yang terjadi di proses produksi dan berkontribusi terhadap arus produksi yang stabil dan terkendali (Gambi, Jørgensen, et al., 2013). Dengan budaya organisasi terbagi menjadi rasional, developmental (pengembangan), kelompok dan hirarki (Gambi, Gerolamo, et al., 2013; Wu, Zhang, & Schroeder, 2011) dan manajemen mutu terdiri dari goal setting, perbaikan berkelanjutan, pengukuran dan pencegahan kegagalan (Gambi, Gerolamo, et al., 2013; Gambi, Jørgensen, et al., 2013), maka hubungan antara budaya organisasi dan penjaminan mutu dapat dirangkum dalam pernyataan hipotesis berikut ini:

H1: Budaya organisasi hirarki mendukung teknik manajemen mutu goal setting

H2: Budaya organisasi hirarki mendukung teknik manajemen mutu perbaikan berkelanjutan

H3: Budaya organisasi hirarki mendukung teknik manajemen mutu pengukuran

H4: Budaya organisasi hirarki mendukung teknik manajemen mutu pencegahan kegagalan

H5: Budaya organisasi kelompok mendukung teknik manajemen mutu goal setting

H6: Budaya organisasi kelompok mendukung teknik manajemen mutu perbaikan berkelanjutan

H7: Budaya organisasi kelompok mendukung teknik manajemen mutu pengukuran

H8: Budaya organisasi kelompok mendukung teknik manajemen mutu pencegahan kegagalan

H9: Budaya organisasi rasional mendukung teknik manajemen mutu goal setting

H10: Budaya organisasi rasional mendukung teknik manajemen mutu perbaikan berkelanjutan

H11: Budaya organisasi rasional mendukung teknik manajemen mutu pengukuran

H12: Budaya organisasi rasional mendukung teknik manajemen mutu pencegahan kegagalan

H13: Budaya mutu pengembangan mendukung teknik manajemen mutu goal setting

H14: Budaya mutu pengembangan mendukung teknik manajemen mutu perbaikan berkelanjutan

H15: Budaya mutu pengembangan mendukung teknik manajemen mutu pengukuran

H16: Budaya mutu pengembangan mendukung teknik manajemen mutu pencegahan kegagalan

## **Metode Penelitian**

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui survey kuesioner, dengan responden para pelaku penjaminan mutu di lingkungan politeknik negeri se Indonesia

(Ketua penjaminan mutu, sekretaris penjaminan mutu dan tim gugus kendali mutu (GKM) serta staf penjaminan mutu di setiap politeknik negeri di Indonesia). Dari total sejumlah 40 politeknik negeri di Indonesia, telah dikirimkan (melalui email dan link *googleform*) surat pengantar penelitian beserta kuesioner penelitian untuk diisi oleh para calon responden. Dengan asumsi setiap politeknik terdiri dari tiga orang responden sehingga diharapkan jumlah sample akan menjadi 120 orang, hanya 30 responden yang menjawab kuesioner, atau setara dengan 25%. Tingkat responsi ini masih dalam kisaran 10% - 20% rata-rata tingkat response untuk survey dengan responden di level manajemen yang lebih tinggi (Menon, Bharadwaj, & Howell, 1996; Voola, Casimir, Carlson, & Agnihotri, 2012). Tingkat responsi ini juga sesuai dengan hasil penelitian Gudono dan Mardiyah (2000) yang menyatakan bahwa rata-rata tingkat responsi untuk penelitian survey di Indonesia adalah kurang dari 20%.

### **Definisi Operasional Variabel**

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari penelitian terdahulu, sehingga reliabilitas dan

validitasnya telah teruji. Berikut adalah penjelasan untuk masing-masing variable

### ***Variabel Budaya Organisasi***

Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Denison dan Spreitzer (1991) dan Cameron dan Quinn (2006), yang dikembangkan untuk mengidentifikasi empat jenis budaya organisasi. Setiap responden diminta untuk memberikan pendapat mereka terkait dengan 20 item pertanyaan budaya organisasi dengan memberikan jawaban dalam tujuh skala Likert mulai dari satu (sangat tidak setuju) hingga tujuh (sangat setuju).

### ***Variabel Teknik Manajemen Mutu***

Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang diadaptasi dari penelitian Gambi, Gerolamo dan Carpinetti (2013). Instrumen ini berisi 35 item untuk mengelompokkan teknik manajemen mutu ke dalam empat teknik: goal setting, perbaikan berkelanjutan, pengukuran dan pencegahan kegagalan. Setiap responden diminta untuk memberikan pendapat mereka terkait item-item tersebut dengan memberikan jawaban dalam tujuh skala Likert mulai dari satu (sangat tidak setuju) hingga tujuh (sangat setuju).

Tabel 1 Outer Loadings

	Cont. Improvement	Developmental	Failure Prev	Goal Setting	Group	Hirarki	Measurement	Rational
CI1	0.773							
CI10	0.858							
CI11	0.868							
CI12	0.800							
CI2	0.876							
CI3	0.870							
CI4	0.740							
CI5	0.884							
CI6	0.876							
CI7	0.754							
CI9	0.796							
D1		0.896						
D3		0.894						
D4		0.889						
D5		0.891						
F11			0.732					
FP1			0.791					
FP10			0.811					
FP2			0.882					
FP3			0.848					
FP4			0.828					
FP6			0.725					
FP7			0.721					
FP8			0.798					
G1					0.901			
G2					0.928			
G3					0.866			
G5					0.917			
GS1				0.853				
GS2				0.802				
GS3				0.857				
GS4				0.853				
GS5				0.856				
GS6				0.814				
H1						0.872		
H2						0.874		
H4						0.922		
M2							0.757	
M3							0.845	
M4							0.916	
M5							0.929	
M6							0.951	
R1								0.716
R3								0.945
R4								0.842
R5								0.884

Dari hasil analisis measurement model dengan menggunakan SmartPLS 4 (Ringle, Wende, & Becker, 2022) ditunjukkan hasil sebagai berikut. Pada Tabel 1 *Outer Loadings* di atas, didapat bahwa seluruh indikator variable memiliki nilai lebih dari

0.700, yang berarti telah memenuhi syarat pada *outer loading*. Terdapat beberapa indikator variable yang dikeluarkan karena memiliki nilai *loading* kurang dari 0.700 yaitu indikator CI 18, D2, FP 5, FP 9, G4, M1, R2, H3 dan H5.

**Tabel 2 Construct Reliability dan Validity**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Cont. Improvement	0.954	0.956	0.960	0.686
Developmental	0.916	0.924	0.940	0.797
Failure Prev	0.927	0.935	0.939	0.632
Goal Setting	0.916	0.919	0.935	0.705
Group	0.925	0.926	0.947	0.816
Hirarki	0.868	0.873	0.919	0.792
Measurement	0.927	0.938	0.946	0.779
Rational	0.870	0.892	0.912	0.723

Nilai Average Variance Extracted (AVE) seperti terlihat pada Tabel 2 menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai diatas nilai minimum 0.5, yang artinya seluruh variable penelitian ini lolos uji *convergent validity*. Selain itu, Tabel 2 juga memperlihatkan

bahwa seluruh variable memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0.700, yang menunjukkan bahwa seluruh variable telah memenuhi syarat minimum uji reliabilitas.

**Tabel 3 Nilai Cross Loading**

	Cont. Improvement	Develop mental	Failure Prev	Goal Setting	Group	Hirarki	Measurement	Rational
CI1	0.773	0.767	0.533	0.685	0.747	0.534	0.664	0.617
CI10	0.858	0.609	0.731	0.667	0.650	0.662	0.749	0.454
CI11	0.868	0.608	0.762	0.759	0.699	0.656	0.780	0.531
CI12	0.800	0.606	0.627	0.637	0.605	0.744	0.748	0.576
CI2	0.876	0.563	0.544	0.774	0.661	0.531	0.578	0.420
CI3	0.870	0.689	0.763	0.775	0.709	0.645	0.647	0.548
CI4	0.740	0.593	0.599	0.684	0.535	0.478	0.459	0.542
CI5	0.884	0.645	0.541	0.689	0.679	0.609	0.638	0.588
CI6	0.876	0.745	0.706	0.788	0.788	0.746	0.815	0.689
CI7	0.754	0.608	0.502	0.560	0.713	0.697	0.660	0.589
CI9	0.796	0.506	0.564	0.639	0.697	0.625	0.758	0.479

D1	0.734	<b>0.896</b>	0.689	0.755	0.805	0.646	0.754	0.709
D3	0.610	<b>0.894</b>	0.552	0.540	0.715	0.423	0.589	0.734
D4	0.639	<b>0.889</b>	0.593	0.511	0.724	0.476	0.601	0.752
D5	0.729	<b>0.891</b>	0.658	0.644	0.813	0.615	0.770	0.767
FP1	0.838	0.706	<b>0.791</b>	0.684	0.705	0.589	0.773	0.523
FP2	0.694	0.607	<b>0.882</b>	0.603	0.586	0.730	0.733	0.424
FP3	0.672	0.601	<b>0.848</b>	0.552	0.569	0.716	0.713	0.384
FP4	0.741	0.608	<b>0.828</b>	0.739	0.671	0.619	0.724	0.452
FP6	0.635	0.491	<b>0.725</b>	0.531	0.472	0.446	0.591	0.302
FP7	0.342	0.375	<b>0.721</b>	0.369	0.229	0.505	0.454	0.344
FP8	0.550	0.616	<b>0.798</b>	0.549	0.459	0.607	0.580	0.530
FP10	0.537	0.498	<b>0.811</b>	0.525	0.472	0.661	0.598	0.400
FP11	0.310	0.481	<b>0.732</b>	0.229	0.294	0.466	0.410	0.380
G1	0.694	0.817	0.651	0.664	<b>0.901</b>	0.652	0.764	0.750
G2	0.742	0.784	0.549	0.715	<b>0.928</b>	0.648	0.705	0.718
G3	0.741	0.673	0.460	0.688	<b>0.866</b>	0.524	0.690	0.572
G5	0.808	0.831	0.633	0.662	<b>0.917</b>	0.709	0.779	0.755
GS1	0.695	0.656	0.511	<b>0.853</b>	0.731	0.509	0.756	0.558
GS2	0.612	0.482	0.635	<b>0.802</b>	0.572	0.624	0.703	0.547
GS3	0.713	0.554	0.646	<b>0.857</b>	0.640	0.540	0.544	0.471
GS4	0.745	0.710	0.613	<b>0.853</b>	0.677	0.557	0.671	0.544
GS5	0.801	0.578	0.436	<b>0.856</b>	0.677	0.614	0.584	0.543
GS6	0.656	0.506	0.598	<b>0.814</b>	0.472	0.626	0.593	0.481
H1	0.577	0.550	0.616	0.517	0.568	<b>0.872</b>	0.753	0.661
H2	0.775	0.533	0.668	0.655	0.673	<b>0.874</b>	0.767	0.531
H4	0.681	0.562	0.732	0.648	0.630	<b>0.922</b>	0.759	0.517
M2	0.633	0.746	0.687	0.508	0.633	0.516	<b>0.757</b>	0.551
M3	0.703	0.695	0.669	0.595	0.662	0.695	<b>0.845</b>	0.602
M4	0.790	0.697	0.679	0.724	0.807	0.866	<b>0.916</b>	0.731
M5	0.770	0.634	0.751	0.770	0.727	0.806	<b>0.929</b>	0.624
M6	0.756	0.653	0.714	0.749	0.748	0.832	<b>0.951</b>	0.661
R1	0.375	0.528	0.347	0.546	0.480	0.427	0.385	<b>0.716</b>
R3	0.658	0.850	0.559	0.540	0.789	0.597	0.696	<b>0.945</b>
R4	0.618	0.692	0.378	0.619	0.697	0.577	0.683	<b>0.842</b>
R5	0.571	0.711	0.484	0.435	0.632	0.542	0.639	<b>0.884</b>

Tabel 5 Nilai *Fornell-Larcker* Criterion

	Cont. Improvement	Developmental	Failure Prev	Goal Setting	Group	Hirarki	Measurement	Rational
Cont. Improvement	<b>0.828</b>							
Developmental	0.766	<b>0.893</b>						
Failure Prev	0.757	0.704	<b>0.795</b>					
Goal Setting	0.831	0.697	0.679	<b>0.839</b>				
Group	0.827	0.861	0.637	0.754	<b>0.903</b>			
Hirarki	0.767	0.616	0.757	0.686	0.704	<b>0.890</b>		
Measurement	0.830	0.769	0.791	0.766	0.814	0.853	<b>0.882</b>	
Rational	0.666	0.829	0.525	0.625	0.776	0.636	0.721	<b>0.851</b>



Tabel 3 di atas menunjukkan nilai *cross loading* untuk setiap variable dalam penelitian. Dari table tersebut dapat dilihat bahwa setiap variable memiliki nilai *cross loading* yang lebih besar pada variable asalnya dari korelasi yang terbentuk dari variable lain. Pada Tabel 4, nilai *square root AVE* untuk setiap variable ditunjukkan pada angka yang dicetak tebal dan pada arah diagonal, yang menunjukkan nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antara variable terkait dengan variable lainnya. Sehingga dari Tabel 3 dan Tabel 4, dapat disimpulkan bahwa setiap variable dalam penelitian ini valid dan memenuhi kriteria *discriminant validity*.

**Hasil dan Pembahasan**

**Tabel 5 Nilai R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
<b>Cont. Improvement</b>	0.766	0.728
<b>Failure Prev</b>	0.729	0.686
<b>Goal Setting</b>	0.625	0.565
<b>Measurement</b>	0.834	0.807

Dari Tabel 6 dan Gambar 2 dapat dilihat hasil sebagai berikut. Hasil uji *path coefficient* menunjukkan bahwa: budaya organisasi hirarki memiliki hubungan positif dan signifikan dengan teknik manajemen mutu pengukuran ( $\beta = 0.550, p\ value\ 0.000$ ) sehingga mendukung Hipotesis 3. Budaya organisasi hirarki juga memiliki hubungan yang positif dan

Setelah melakukan penilaian atas *measurement model*, maka Langkah berikutnya adalah menilai *structural model* dengan SmartPLS 4(Ringle et al., 2022). Pada tahap ini, dilakukan evaluasi atas nilai adjusted  $R^2$  dan nilai *path coefficient*. Tabel 5 menunjukkan nilai adjusted  $R^2$  dalam penelitian ini– untuk semua variable – memiliki angka diatas 0.5. Nilai ini menunjukkan hasil yang moderat (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014), dimana variabel-variabel budaya organisasi dapat menjelaskan variable dependen teknik manajemen mutu sebesar 73% (perbaikan berkelanjutan), 57% (pencegahan kegagalan), 57% (goal setting) dan 81% (pengukuran).

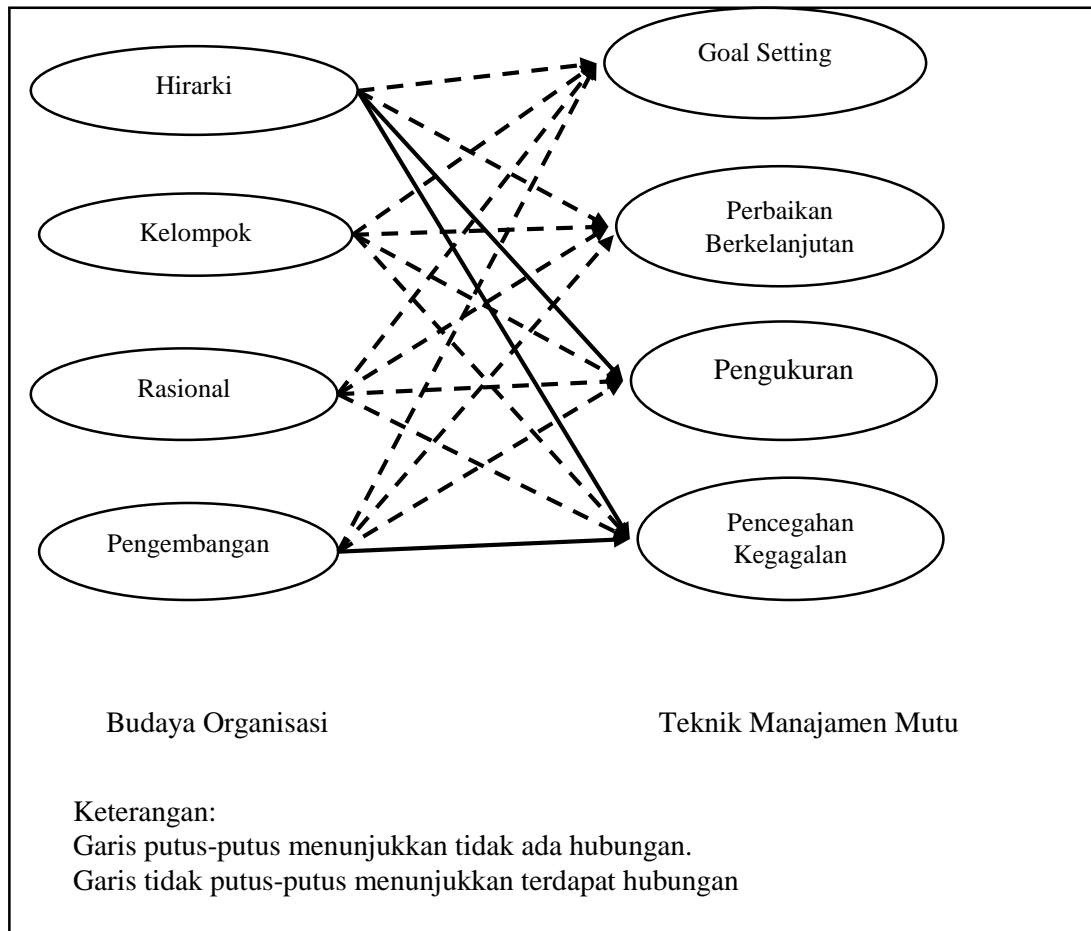
signifikan dengan teknik manajemen mutu pencegahan kegagalan ( $\beta = 0.668, p\ value\ 0.000$ ), yang artinya mendukung Hipotesis 4. Selain itu, budaya organisasi pengembangan memiliki pengaruh signifikan terhadap teknik manajemen mutu pencegahan kegagalan ( $\beta = 0.830, p\ value\ 0.003$ ), atau mendukung Hipotesis 16. Untuk Hipotesis 1, Hipotesis 2,

Hipotesis 3, Hipotesis 5 sampai Hipotesis 15, uji path coefficient menunjukkan hasil yang tidak signifikan sehingga hipotesis-hipotesis tersebut ditolak. budaya organisasi hirarki di politeknik negeri di Indonesia cenderung menggunakan teknik manajemen mutu goal setting dan pencegahan kegagalan. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gambi et al (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi hirarki menggunakan tiga teknik manajemen mutu selain perbaikan berkelanjutan. Sedangkan budaya

organisasi pengembangan cenderung menggunakan teknik manajemen mutu pencegahan kegagalan. Hasil ini berbeda dengan penelitian Gambi et al (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi pengembangan tidak menggunakan teknik manajemen mutu pencegahan kegagalan. Perbedaan ini terjadi salah satunya disebabkan karena organisasi yang menjadi fokus penelitian berbeda, dimana penelitian Gambi et al (2013) dilakukan di industri manufaktur sementara penelitian ini dilakukan di industry pendidikan khususnya pendidikan tinggi vokasi.

**Tabel 6 Koefisien Beta, Standar Deviasi, t-Values dan p-Values**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Developmental -> Cont. Improvement	0.278	0.266	0.241	1.153	0.124
Developmental -> Failure Prev	<b>0.830</b>	0.833	0.303	2.737	<b>0.003</b>
Developmental -> Goal Setting	0.203	0.238	0.336	0.605	0.272
Developmental -> Measurement	0.240	0.204	0.211	1.138	0.127
Group -> Cont. Improvement	0.422	0.500	0.297	1.420	0.078
Group -> Failure Prev	-0.233	-0.194	0.282	0.825	0.205
Group -> Goal Setting	0.399	0.458	0.404	0.988	0.162
Group -> Measurement	0.216	0.237	0.225	0.961	0.168
Hirarki -> Cont. Improvement	0.3385	0.316	0.248	1.550	0.060
Hirarki -> Failure Prev	0.668	0.620	0.208	3.210	<b>0.000</b>
Hirarki -> Goal Setting	0.313	0.235	0.270	1.158	0.123
Hirarki -> Measurement	0.550	0.543	0.160	3.434	<b>0.000</b>
Rational -> Cont. Improvement	-0.137	-0.130	0.166	0.825	0.204
Rational -> Failure Prev	-0.406	-0.366	0.268	0.517	0.065
Rational -> Goal Setting	-0.052	-0.057	0.240	0.216	0.414
Rational -> Measurement	-0.004	-0.018	0.149	0.030	0.488



Gambar 2: Hasil Uji Struktural Model

### Kesimpulan

Hasil penelitian ini menyoroti arti pentingnya organisasi pendidikan untuk memahami peran budaya organisasi dalam mendorong penjaminan mutu yang lebih kuat. Pertama, budaya organisasi hirarki dan pengembangan merupakan jenis budaya organisasi yang mendominasi di lingkungan politeknik negeri di Indonesia dan memiliki pengaruh terhadap teknik manajemen mutu yang diterapkan di institusi pendidikan tinggi tersebut. Kedua, politeknik negeri di Indonesia cenderung

menggunakan teknik manajemen mutu pengukuran dan pencegahan kegagalan. Budaya organisasi pengembangan dan hirarki memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap teknik manajemen mutu pencegahan kegagalan dibanding teknik manajemen mutu pengukuran, dengan budaya organisasi pengembangan lebih mendominasi hubungan tersebut dibanding budaya organisasi hirarki.

Dengan adanya bukti empiris bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi praktik penjaminan mutu institusi, maka

organisasi dalam hal ini pimpinan perguruan tinggi perlu mengambil langkah-langkah konkrit untuk dapat mengembangkan dan memperkuat budaya organisasi yang positif dan mendukung pelaksanaan penjaminan mutu yang efektif guna pencapaian tujuan organisasi.

Sama dengan penelitian-penelitian lainnya, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, ukuran sample yang digunakan dalam penelitian ini relatif kecil dan hanya menggunakan politeknik negeri sebagai obyek penelitian. Penelitian berikutnya dapat dilakukan dengan menggunakan jumlah sample yang lebih besar dan melibatkan baik politeknik swasta maupun sekolah/pendidikan vokasi lainnya di Indonesia untuk mendapat gambaran yang lebih komprehensif tentang jenis budaya organisasi dan teknik manajemen mutu yang berjalan di perguruan tinggi vokasi di Indonesia. Penelitian ke depan juga dapat dilakukan di industri lain di luar pendidikan tinggi, untuk mendapat gambaran teknik manajemen mutu apa yang cenderung digunakan dalam budaya organisasi di industry tersebut. Terakhir, penelitian berikutnya dapat memasukkan variabel kinerja untuk melihat bagaimana pengaruh baik budaya organisasi dan teknik manajemen mutu yang diterapkan terhadap kinerja, baik di level individu maupun di level organisasi.

## Daftar Pustaka

- Gambi, L. D. N., Gerolamo, M. C., & Carpinetti, L. C. R. (2013). A theoretical model of the relationship between organizational culture and quality management techniques. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 334-339.
- Gambi, L. D. N., Jørgensen, F., Boer, H., Carpinetti, L. C., & Gerolamo, M. C. (2013). The influence of organizational culture on the use of quality techniques and its impact on performance.
- Gudono, M., & Mardiyah, A. A. (2000). The effect of task uncertainty, decentralization and management accounting characteristics on managers' performance. *Journal of Indonesian Accounting Research*, 4.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California: SAGE Publications, Inc.
- Hildesheim, C., & Sonntag, K. (2020). The Quality Culture Inventory: a comprehensive approach towards measuring quality culture in higher education. *Studies in Higher Education*, 45(4), 892-908.
- Idris, I. (2019). Exploring organizational culture, quality assurance, and performance in higher education. *MEC-J (Management and Economics Journal)*, 3(2), 166-181.
- Köse, M. F., & Korkmaz, M. (2019). Why are some universities better? An evaluation in terms of organizational culture and academic performance. *Higher Education Research & Development*, 38(6), 1213-1226.
- Kuh, G. D., & Whitt, E. J. (1988). *The Invisible Tapestry. Culture in American Colleges and Universities*. ASHE-ERIC Higher Education, Report No. 1, 1988: ERIC.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., & Howell, R. (1996). The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships.

- Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 299. Retrieved from <http://libraryproxy.griffith.edu.au/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9610060967&site=ehost-live&scope=site>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2022). SmartPLS 4. In. Oststeinbek: SmartPLS.
- Thabrany, S., Lestari, U. P., & Sixpria, N. (2023). *Kajian Literatur atas Peran Tata Kelola Penjaminan Mutu terhadap Kinerja Institusi Pendidikan*. Paper presented at the Seminar Nasional Inovasi Vokasi.
- Voola, R., Casimir, G., Carlson, J., & Agnihotri, M. A. (2012). The effects of market orientation, technological opportunism, and e-business adoption on performance: A moderated mediation analysis. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 20(2), 136-146. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1441358211000802>
- Wu, S. J., Zhang, D., & Schroeder, R. G. (2011). Customization of quality practices: the impact of quality culture. *International Journal of Quality & Reliability Management*.