

THE INFLUENCE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON GOOD GOVERNANCE THROUGH COMMITMENT ORGANIZATIONAL OF STATE SENIOR HIGH SCHOOL AND VOCATIONAL SCHOOL IN SURABAYA

Sigit Priyo Sembodo

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Abstract

This study aims to analyze the influence of the Total Quality Management to Good Governance through the organizational Commitment. There are six elements on Total Quality Management, which are Leadership, Education and Training, Support Structure, Effective Communication, Reward and Performance Measurement especially in state senior high school and vocational school in the city of Surabaya. To achieve those objectives the survey was conducted by collecting data with the instrument of questionnaires, the data were analyzed by using Structural Equation Modeling with using Amos software version 21 in order to test a model that has been collated in a framework based on the theory and empirical studies. The results showed that (1) the Total quality management is implemented by educational institutions through Leadership, Training, Support Structure, Communication, Reward and Performance Measurement. The improvement of each element in an total quality management may affect to the implementation of good governance in educational institutions in the city of Surabaya through organizational commitment, unless the elements of leadership and training did not affect significantly to the implementation of Good Governance or which have legal certainty, responsive, open, manage budgets, accountable, effective, efficient and ethical. Implementation of Good Governance can be embodied either by increasing the commitment of government actors in this case were the perpetrators of education that will create public service in the field of education in accordance with desired by the community. (2) Management Model of integrated quality in state senior high school and vocational school need to realize some of the necessary elements are Leadership, Training, Structural Support, Communications, Choice and Performance Measurement for the elements of the educational institutions can support the implementation of good governance. Although the organizational commitment also affects directly or indirectly to the good governance in accordance with the principles of Good Governance.

Keywords: Leadership, Training, Support Structure, Communication, Award, Performance measurement, organizational commitment and Good Governance.

1. LATARBELAKANGMASALAH

Pendidikan sebagai *leading sector* pembangunan manusia, memiliki peran yang sangat besar terhadap kualitas sumberdaya manusia dalam menghadapi perubahan sosial masyarakat baik secara nasional maupun skala global. Pendidikan sebagai fondasi dalam pembangunan bangsa harus dimulai dari langkah strategis dalam pembenahan struktur tatalaksana dan budaya yang berkomitmen pada kemajuan. Pemenuhan akses dan mutu pendidikan yang berorientasi Global. Kemudian ditopang pula oleh instrumen dan kebijakanyang bervisi jangka panjang, merumuskan target menembus persaingan dunia. Ke semuanya ini harus dipersiapkan sesegera mungkin, mengingat persaingan Global sudah harus di hadapi, *ASEAN Economic Community* sudah di berlakukan mulai akhir tahun 2015.

Kualitas pendidikan menentukan kualitas sumber daya yang dihasilkan dan kemampuan daya saing bangsa di dunia internasional. Perhatian yang kurang serius dalam dunia pendidikan berdampak pada menurunnya daya saing bangsa. Secara umum, kualitas pendidikan di Indonesia perlu ditingkatkan dan secara khusus di kota Surabaya juga masih perlu mendapat perhatian serius dari seluruh warga sekolah utamanya guru dan kepala sekolah. Hasil ujian nasional untuk tingkat SMP di Surabaya pada tahun ajaran 2013 lebih baik dibanding tahun lalu. Surabaya berada di peringkat ke-5 se-Jawa Timur dengan 3 siswa yang terbaik ditingkat Nasional. Namun meski begitu, hasil UN tersebut masih belum bisa memuaskan beberapa kalangan terutama DPRD kota Surabaya.

Tuntutan akan mutu dalam bidang pendidikan adalah suatu keniscayaan yang tak bisa dihindari. Hal ini juga merupakan tuntutan akan perlunya prakten *good governance* dalam bidang pendidikan. Untuk mencapai mutu diperlukan metodologi yang tepat untuk implementasinya, dan pilihan itu adalah manajemen mutu terpadu (MMT) atau dikenal dengan *Total Quality Management* (TQM) dalam bidang pendidikan,

Penerapan prinsip *Good Governance* di bidang pendidikan dapat dilihat dari partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pelayanan publik bidang pendidikan hal ini dapat ditunjukkan oleh sekolah atas keberhasilan yang baik melalui penerapan prinsip supremasi hukum, sekolah dan para guru sudah lebih baik dalam menerapkan aturan-aturan, ketentuan-ketentuan yang berlaku. Sekolah sudah lebih transparan dalam menyampaikan kebijakan sesuai aturan-aturan, ketentuan-ketentuan yang berlaku yang berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan (Rempowatu2013).

Adapun problematika penerapan *good governance* antara lain bisa kerena kurangnya pelayanan publik, kapabilitas kebijakan yang rendah, manajemen keuangan yang lemah, peraturan dan prosedur pelayanan yang sangat birokratis serta inefisiensi alokasi sumber-sumber dana publik. Ini yang menghambat pelaksanaan *good governance* dan akibatnya bisa fatal, misalnya, bisa membuat pengentasan kemiskinan dan/atau hal-hal lain yang penting justru tidak berjalan.

Guna memperoleh gambaran lengkap tentang kinerja perawat, penulis tertarik untuk meneliti pengaruh enam elemen manajemen mutu terpadu di bidang pendidikan yang terdiri dari kepemimpinan, diklat, struktur pendukung, komunikasi, penghargaan, dan pengukuran kinerja terhadap *good governance* melalui komitmen organisasional pada SMA dan SMK Negeri di kota Surabaya terutama di level pendidikan SMA dan SMK. Orisinalitas dalam penelitian ini

terletak pada disain penelitian yang menghubungkan enam elemen manajemen mutu terpadu di bidang pendidikan terhadap *good governance* melalui komitmen organisasional yang belum pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti lain sebelumnya.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Kebijakan Publik

Pemerintah mengatur dan mengontrol alokasi sumber daya yang ada dalam lingkup kewenangannya untuk menjalankan berbagai fungsi pemerintahan. Melalui kebijakan pemerintah pula, visi dan misi pemerintah dapat dicapai. Sebagai contoh, untuk dapat melayani masyarakat dalam hal pendidikan, maka Pemerintah Pusat mencanangkan kebijakan dana BOS untuk memberikan akses yang lebih besar kepada seluruh lapisan masyarakat agar dapat menikmati pendidikan yang layak.

Kebijakan pemerintah menjadi cermin bagi pelaksanaan tata kelola pemerintahan (*good governance*) yang baik. Prinsip-prinsip yang dimaksud antara lain adalah partisipasi, transparansi dan akuntabilitas. Sebagaimana disampaikan sebelumnya, keterlibatan non eksekutif dalam penyusunan kebijakan pemerintah terkadang tidak dapat dihindarkan. Selain lembaga legislatif, keterlibatan masyarakat dalam keseluruhan proses penyusunan kebijakan pemerintah merupakan suatu hal penting yang bahkan diatur dalam undang-undang. Misalnya, dalam Undang-undang No 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Dalam UU tersebut, secara eksplisit disyaratkan adanya partisipasi masyarakat dalam pembuatan kebijakan perencanaan pembangunan nasional maupun daerah melalui mekanisme musrenbang. Terlepas dari praktek musrenbang yang sampai saat ini masih sangat terbatas dan formalistis, secara legal formal partisipasi masyarakat sudah dibuka. Artinya, kemauan dan komitmen pemerintah untuk memperbesar partisipasi masyarakat dalam berbagai kebijakan pemerintah memang perlu ditingkatkan. Dengan partisipasi inilah, legitimasi suatu kebijakan pemerintah di hadapan warganya akan semakin besar. Disamping harus benar-benar didasarkan pada akar permasalahan yang telah dianalisis dan mekanisme partisipasi, pembuatan kebijakan pemerintah juga harus memperhatikan prinsip transparansi (Nur Azizah, 2011).

Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan

Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan suatu filosofi peningkatan kualitas secara berkelanjutan dan dapat dijadikan alat praktis oleh lembaga pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan sekarang dan masa mendatang dalam bidang pendidikan (Sallis, 1993: 34). Artinya, kualitas pendidikan difokuskan pada kepuasan pelanggan (internal dan eksternal). TQM juga merupakan aktivitas untuk melakukan segala sesuatu secara benar pada setiap saat. Hal ini didasarkan pada realita bahwa aktivitas tersebut lebih baik daripada memperbaiki kesalahan. Oleh karena itu, sangatlah tepat apabila tujuan utama TQM dalam pendidikan adalah peningkatan kualitas pendidikan secara terus-menerus. Menurut Ahmad Kurnia, 2014 bahwa *Total Quality Management* di dukung oleh 6 (enam) elemen dalam implementasinya antara lain kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan,

struktur pendukung, komunikasi, ganjaran dan pengakuan, dan pengukuran kinerja.

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses dua pihak, dua arah artinya, satu pihak harus mengetahui cara memimpin, dan pihak lain harus mengetahui cara mengikuti. Tetapi dalam pelaksanaannya, tidak ada hal-hal seperti pemimpin "murni" dan pengikut "murni". Setiap pihak adalah pemimpin dan pengikut pada waktu bersamaan, dan kedua belah pihak memikul tanggung jawab untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan (Timpe, 2002).

Intisari dari pengambilan keputusan yaitu perumusan beberapa alternatif tindakan dalam menanggapi situasi yang dihadapi serta menetapkan pilihan yang tepat antara beberapa alternatif yang tersedia setelah diadakan evaluasi mengenai efektivitas alternatif tersebut untuk mencapai tujuan para pengambil keputusan (Eti dkk, 2005). Pengambilan keputusan sendiri memiliki dua fungsi, yaitu: (1) pangkal permulaan dari semua aktifitas manusia yang sadar dan terarah, baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara institusional maupun secara organisasional; (2) sesuatu yang bersifat *futuristic*, artinya bersangkutan paut dengan hari depan, masa yang akan datang, dimana efek atau pengaruhnya berlangsung cukup lama. (Eti dkk, 2005).

Penyelenggaraan sekolah dari dimensi kepemimpinan ini adalah terjadinya pemotivasian terhadap staf agar mereka terus bersemangat bekerja dan menghasilkan karya yang berguna dan bermutu. Di era global ini, dituntut keahlian yang harus terus dikembangkan seiring dengan inovasi-inovasi yang ditemukan dalam bidang pendidikan. Oleh karena itu kepala sekolah pun dituntut agar dapat melaksanakan tugasnya sebagai *agent of change* yang selalu berupaya untuk terjadinya difusi inovasi pada staf (Aan dan Cepi, 2006).

Yang dimaksud kepemimpinan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan Kepala Sekolah SMU dan SMK dilingkungan Dinas Pendidikan Kota Surabaya yang dinilai oleh guru dan Pengawas sekolah, dengan pertimbangan bahwa semua guru dan pengawas dapat merasakan kepemimpinan pada Sekolah yang dimaksud. Indikator untuk mengukur variabel ini mengacu pada pendapat Yelder and Colding (2004), yaitu *Dicipline knowledge, Experience* atau pengalaman, *Profesional recognition* atau pengakuan, *Expertise- teaching, research, program development* atau ahli dalam pembelajaran, penelitian, dan program pengembangan, dan *Exemplary* atau Teladan bagi bawahannya.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan merupakan proses pembelajaran melalui proses dan prosedur berlangsung dalam waktu yang relatif lama Zainun (1996:73) menjelaskan bahwa pendidikan pada dasarnya dimaksudkan untuk mempersiapkan SDM sebelum memasuki pasar kerja. Dengan pengetahuan yang diperolehnya dari pendidikan dalam proporsi tertentu diharapkan sesuai dengan syarat-syarat yang dituntut oleh suatu pekerjaan. Pendidikan mempunyai fungsi sebagai penggerak sekaligus pemacu terhadap potensi kemampuan SDM dalam meningkatkan prestasi kerjanya. Irianto (2001:75), menyatakan bahwa nilai kompetensi seorang pekerja dapat dipupuk melalui program pendidikan, pengembangan dan pelatihan.

Siagian (1998:181-182) menjelaskan pertanyaan yang dihadapi oleh organisasi bukan lagi apakah akan melakukan investasi bagi pengembangan SDM

yang dimiliki, melainkan berapa besar investasi yang harus dilakukan, dari pertanyaan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan SDM mutlak diperlukan bagi organisasi yang terus berkembang sejalan dengan perkembangan dalam masyarakat. Para karyawan/pekerja yang sudah berpengalaman selalu memerlukan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan, karena selalu ada cara yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas kerja. Peningkatan, pengembangan dan pembentukan tenaga kerja dapat dilakukan melalui upaya pembinaan, pendidikan dan latihan (Hamalik 2000:10). Pendidikan merupakan upaya untuk mengembangkan SDM, terutama mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian (Notoatmojo,1998:25)

Pengertian Diklat berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Tahun 2000 dan Wexley dan Yukl (1995) adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan, ketrampilan, sikap, dan perilaku pegawai. Adapun indikatornya adalah, Meningkatkan Pengetahuan, Meningkatkan ketrampilan, Meningkatkan produktivitas, Meningkatkan keahlian dan Meningkatkan rasa tanggungjawab.

Struktur Pendukung

Salah satu elemen yang mempengaruhi perilaku karyawan adalah lingkungan dari karyawan itu sendiri, yang dalam hal ini dukungan organisasi yang melingkupinya. Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja karyawan akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat salingmempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja (Shaam et al., 1999). Susskind et al., (2000) berpendapat bahwa dukungan organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pekerja yang berhubungan dengan pelanggan, sehingga dapat dikatakan variabel dukungan organisasi dapat berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja.

Dukungan organisasi dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasional pada karyawan. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat dianggap memberikan keuntungan bagi karyawan, seperti adanya perasaan diterima dan diakui, memperoleh gaji dan promosi, mendapatkan akses-akses informasi, serta bentuk-bentuk bantuan lain yang dibutuhkan karyawan untuk dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif. Terdapatnya norma timbal balik ini menyebabkan karyawan dan organisasi harus saling memperhatikan tujuan- tujuan yang ada dalam hubungan kerja tersebut (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Struktur pendukung adalah bagian dariorganisasiyang memberikan manfaat penambah nilai yang sukar atau mahal yang diberikan oleh perusahaan dan tidak mudah tersedia di tempat lain” melalui penyediaan layanan penting misalnya layanan terpadu melalui rekanan bisnis (Berry, 1995; Dibb dan Meadows 200; Berry dan Parasuraman 1991; Peltier dan Westfall, 2000).Adapun indikatornya adalah Saluran yang inovatif, Database terpadu, dan Teknologi pertukaran informasi dua arah.

Komunikasi

Hovland, Janis dan Kelley (1981, dalam Muhammad, 2009) mengatakan bahwa komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Mereka menganggap bahwa komunikasi sebagai suatu proses, bukan sebagai suatu hal. Forsdale (1981, dalam Muhammad 2009), mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara, dan diubah. Pada definisi ini komunikasi juga di pandang sebagai suatu proses. Sedangkan menurut Flippo (1994), komunikasi adalah tindakan membujuk orang lain untuk menafsirkan suatu gagasan dengan cara yang dimaksudkan oleh si pembicara atau penulis. Dan komunikasi merupakan pemahaman terhadap sesuatu yang tidak terlihat dan tersembunyi (Luthans, 2006).

Seiler (1988, dalam Muhammad, 2009) memberikan definisi komunikasi yang lebih bersifat universal, yaitu suatu proses dengan mana simbol verbal dan nonverbal dikirimkan, diterima, dan diberi arti. Menurut Muhammad (2009), komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku. Menurut Robbins (2006), komunikasi adalah penyampaian dan pemahaman makna. Menurut Handoko (dalam Imron 2007), komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang keorang lain. Jablin dan Sias (2001, dalam Edwardin, 2006) mendefinisikan kompetensi komunikasi sebagai sejumlah kemampuan, selanjutnya, disebut *resources*, yang dimiliki seorang komunikator untuk digunakan dalam proses komunikasi.

Proses pertukaran informasi dan pemindahan informasi dengan individu ataupun kelompok yang dapat menggerakkan sesuai dengan keinginan pemberi pesan melalui media tertentu (Stoner 2010, dan Glueck 2013). Adapun indikatornya adalah Memahami, Kesenangan, Pengaruh pada sikap dan Hubungan yang semakin erat

Penghargaan

Penghargaan (Reward) adalah ganjaran, hadiah, atau imbalan. Dalam konsep manajemen penghargaan (reward) merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi para pegawai, metode ini bisa juga mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang berulang-ulang, selain motivasi penghargaan (reward) juga bertujuan agar seseorang menjadi giat lagi usahanya untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapainya..

Penghargaan atau Reward adalah sesuatu yang dapat membangkitkan dalam diri seseorang dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Byars dan Rue 2000; Mulyadi dan Setiawan 2001). Adapun indikatornya adalah Partisipasi dalam pengambilan keputusan, Kompensasi/ bonus dan Promosi jabatan

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja (performance measurement) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam

menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002).

Sementara menurut Lohman (2003) pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Whittaker (dalam BPKP, 2000) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Simons (dalam BPKP, 2000) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja membantupimpinan dalam memonitor implementasi strategi organisasi dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Jadi pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap penyelenggaraan administrasi publik memicu timbulnya gejolak yang berakar pada ketidakpuasan. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Dengan kata lain, kinerja instansi pemerintah kini lebih banyak mendapat sorotan, karena masyarakat mulai mempertanyakan manfaat yang mereka peroleh atas pelayanan instansi pemerintah.

Pengertian penilaian kinerja pegawai dikemukakan oleh Mangkunegara (2011:10) adalah suatu proses yang digunakan pemimpin untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Menurut Larry dalam Hessel (2005:174) mengemukakan bahwa pengukuran atau penilaian kinerja organisasi merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah mission accomplishment melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi (Lohman (2003). Indikator Pengukuran Kinerja antara lain Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi, Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi dan Evaluasi kinerja

Komitmen Organisasional

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 155) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya).

Richard M. Steers (2002) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapa

bahwa komitmen organisasional merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Allen dan Mayer (1997) menyatakan ada tiga aspek komitmen antara lain *Affective commitment*, *Continuance commitment* dan *Normative Commitment*

Good Governance

Menurut LAN-RI (2000:5) : *Good Governace* adalah “*kepemerintahan yang baik*” Menurut Amihardja dkk. (2002:1) *Good Governace* adalah : Cara menjalankan pemerintahan negara yang sesuai aspirasi masyarakat serta mencapai tujuan dan cita-cita bangsa bernegara yang sesuai dengan asas-asas umum penyelenggaraan negara, yaitu : asas kepastian hukum, asas tertib penyelenggaraan negara, asas kepentingan umum, asas keterbukaan, asas proporsionalitas, asas profesionalitas dan asas akuntabilitas. Menurut Tjokroamidjojo (Amihardja, 2001:1) yang menyebutkan bahwa : *Good Governance* tidak hanya pemerintah, tetapi juga *Cityzen*, masyarakat dan terutama sektor usaha/swasta yang berperan dalam *Governance*, masyarakat bangsa. Jadi ada pengelolaan pemerintah, pengelolaan swasta bahkan oleh organisasi masyarakat.

Konsekuensi diterapkannya otonomi daerah dan azas desentralisasi seperti yang diamanatkan UU No. 22 Tahun 1999 dan diperbaharui oleh UU No. 32 Tahun 2004, lahirlah *local government* (pemerintah lokal) yang diberi kewenangan untuk mengurus kepentingan daerahnya. Urusan mengenai rumah tangganya sendiri sering disebut otonomi, sedangkan pemerintahannya disebut *local government* atau pemerintah daerah yang mengurus rumah tangganya sendiri. Pengelolaan segala urusannya itu seluruhnya ditangani atas dasar kebijakan sendiri dan dibiayai dari sumber keuangan sendiri. Sedangkan hubungan pemerintah pusat dengan pemerintah lokal daerah adalah hubungan pengawasan saja. Dari aspek tanggung jawab negara, pemerintah lokal daerah merupakan organ pemerintahan negara yang statusnya berada dalam kerangka sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Local government (pemerintah daerah/lokal) dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik, harus pula diiringi dengan penerapan prinsip *good governance* (kepemerintahan atau tata pemerintahan yang baik). *Good governance* merupakan proses penyelenggaraan kekuasaan dalam menyediakan barang dan jasa publik (*public goods dan services*). Prinsip-prinsip *good governance* antara lain adalah prinsip efektifitas (*effectiveness*), keadilan, (*equity*), Partisipasi (*participation*), Akuntabilitas (*accountability*) dan transparansi (*transparency*).

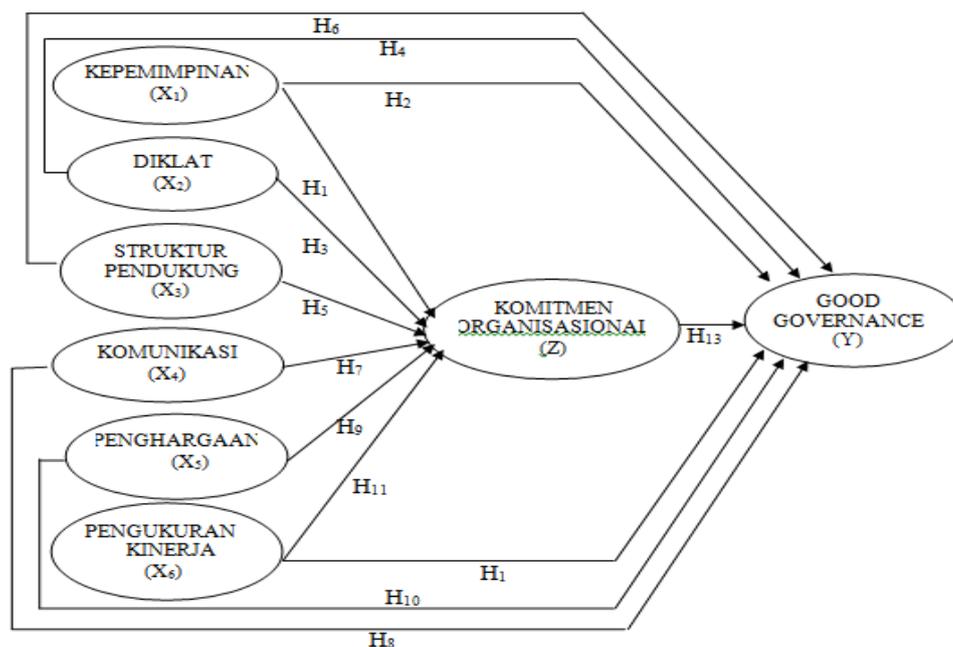
Good Governace adalah pemerintahan yang baik, cara menjalankan pemerintahan negara yang sesuai aspirasi masyarakat serta mencapai tujuan dan cita-cita bangsa bernegara yang sesuai dengan asas-asas umum penyelenggaraan negara, yaitu, asas kepastian hukum, asas tertib penyelenggaraan negara, asas kepentingan umum, asas keterbukaan, asas proporsionalitas, asas profesionalitas dan asas akuntabilitas (Doveren 2011; Pollit dan Bouckaert 2011; Rogers 2006 dan Unesco 2006). Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *Good Governance* dalam penelitian ini adalah Adanya kepastian hukum/aturan,

Responsiveness, Keterbukaan pengelolaan dan anggaran, Adanya akuntabilitas, Effectiveness, Efficiency dan Ethical Considerations.

3. METODE PENELITIAN

Hipotesis penelitian

Berdasarkan uraian dalam latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan kajian teoritis dan kajian empiris, maka dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian seperti yang dapat dilihat pada gambar;



Gambar 1. Research Hypotheses Model

Berdasarkan model penelitian di atas dijabarkan sebagai berikut:

- Hipotesis 1 = Kepemimpinan sebagai elemen dari MMT berpengaruh Signifikan terhadap komitmen organisasional pendidikan pada SMA dan SMK Negeri di Kota Surabaya.
- Hipotesis 2 = Kepemimpinan sebagai elemen dari MMT berpengaruh Signifikan terhadap *good governance* pada SMA dan SMK Negeri di Kota Surabaya.
- Hipotesis 3 = Diklat sebagai elemen dari MMT berpengaruh Signifikan terhadap komitmen organisasional pada SMA dan SMK Negeri di Kota Surabaya.
- Hipotesis 4 = Diklat sebagai elemen dari MMT berpengaruh Signifikan terhadap terhadap *good governance* pada SMA dan SMK Negeri di Kota Surabaya.
- Hipotesis 5 = Struktur pendukung sebagai elemen dari MMT berpengaruh Signifikan terhadap komitmen organisasional pada SMA dan SMK Negeri di Kota Surabaya.

- Hipotesis 6 = Struktur pendukung sebagai elemen dari MMT berpengaruh Signifikan terhadap *good governance* pada SMA dan SMK Negeri di Kota Surabaya.
- Hipotesis 7 = Komunikasi sebagai elemen dari MMT berpengaruh Signifikan terhadap komitmen organisasional pada SMA dan SMK Negeri di Kota Surabaya.
- Hipotesis 8 = Komunikasi sebagai elemen dari MMT berpengaruh Signifikan terhadap *good governance* pada SMA dan SMK Negeri di Kota Surabaya.
- Hipotesis 9 = Penghargaan sebagai elemen dari MMT berpengaruh Signifikan terhadap komitmen organisasional pada SMA dan SMK Negeri di Kota Surabaya.
- Hipotesis 10 = Penghargaan sebagai elemen dari MMT berpengaruh Signifikan terhadap *good governance* pada SMA dan SMK Negeri di Kota Surabaya.
- Hipotesis 11 = Pengukuran Kinerja sebagai elemen dari MMT berpengaruh Signifikan terhadap komitmen organisasional pada SMA dan SMK Negeri di Kota Surabaya.
- Hipotesis 12 = Pengukuran Kinerja sebagai elemen dari MMT berpengaruh Signifikan terhadap *good governance* pada SMA dan SMK Negeri di Kota Surabaya.
- Hipotesis 13 = Komitmen organisasional berpengaruh Signifikan terhadap *good governance* pada SMA dan SMK Negeri di Kota Surabaya.

Pengumpulan data

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh semua guru SMA dan SMK Negeri di Surabaya. Jumlah populasi guru SMA Negeri di Surabaya adalah sebanyak 1500 orang. Dengan demikian jumlah sampel yang digunakan adalah sebesar 316 Guru SMA dan SMK Negeri di Surabaya. Menurut Arikunto (2006:107) bahwa apabila subyeknya kurang dari 100 orang, lebih baik diambil semua. Jika jumlah subyek lebih dari 100 orang maka dapat diambil 10%, 15%, 25% atau lebih. Menurut Arikunto (2006:107) bahwa apabila subyeknya kurang dari 100 orang, lebih baik diambil semua.

Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM). Adapun penggunaan SEM dalam model dan pengujian hipotesis adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Yang dimaksudkan dengan model yang rumit adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen yang dijelaskan oleh satu atau beberapa variabel independen dan di mana sebuah variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independen bagi hubungan berjenjang lainnya (Ferdinand, 2000, hal.3). Pada model persamaan struktural (SEM) hubungan kausalitas antara variabel eksogen dan endogen dapat ditentukan secara lebih lengkap. Keunggulan SEM karena kemampuannya untuk menampilkan sebuah model komprehensif. Pada saat bersamaan SEM mampu

mengkonfirmasi dimensi sebuah konstruk dan sekaligus menunjukkan hubungan kausalitas antar konstruk.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Structural Equation Model

Hasil uji model sebelum dilakukan modifikasi indeks merupakan suatu hasil penyusunan model tanpa dilakukan modifikasi. Penyusunan model didasarkan pada kerangka konseptual dan pengembangan teori untuk mendukung penelitian ini. Berikut ini adalah gambar model SEM sebelum dilakukan modifikasi indeks.

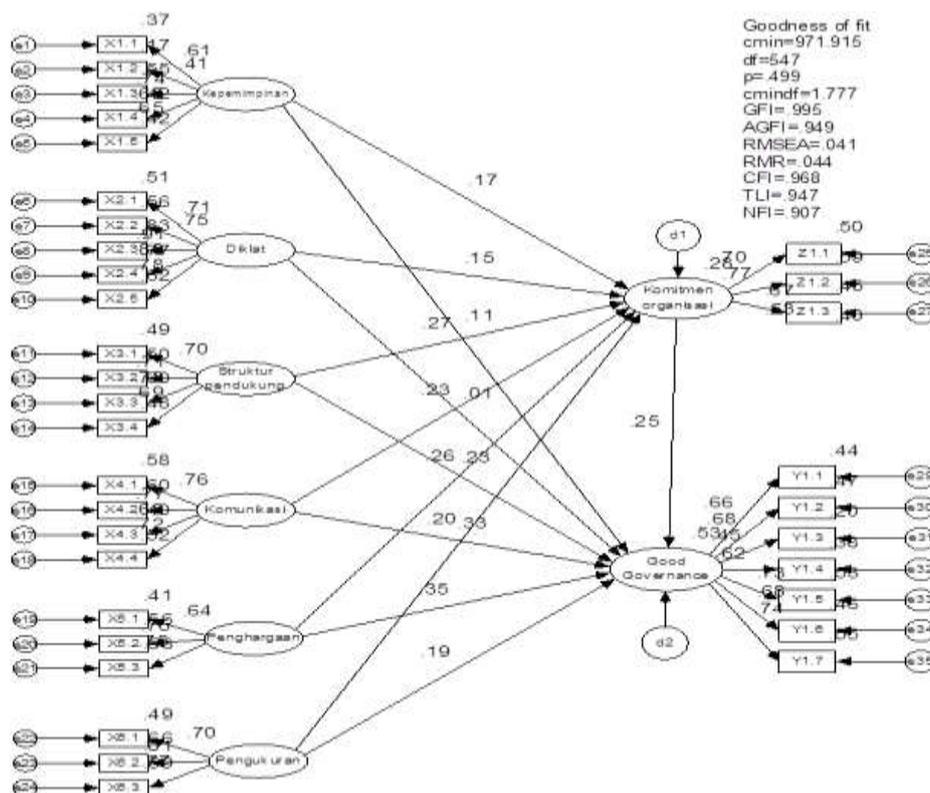


Table 2. Goodness of Fit and Cut Off before Index Modification

Criteria	Model Result	Test	Cut-off Value	Information
Cmin/df	1.777		< 3,00	Fit
RMSEA	0.041		≤ 0,08	Fit
GFI	0.995		≥ 0,90	Fit
AGFI	0.949		≥ 0,90	Fit
CFI	0.968		≥ 0,95	Fit
RMR	0.044		≤ 0,05	Fit
NFI	0.907		> 0,90	Fit

Based on Table 2 there are 2 test criteria that fulfill fit model requirements which are GFI and RMSEA, so model can be accepted.

Table 3. Hypotheses Test Result

Hip	Pengaruh	Koefisien	C.R.	Prob.	Keterangan
H ₁	Kepemimpinan → Komitmen Organisasional	0.168	1.986	0.047	Signifikan
H ₂	Kepemimpinan → <i>Good Governance</i>	0.113	1.558	0.119	Tidak Signifikan
H ₃	Diklat → Komitmen Organisasional	0.149	2.130	0.033	Signifikan
H ₄	Diklat → <i>Good Governance</i>	0.012	0.210	0.834	Tidak Signifikan
H ₅	Struktur pendukung → Komitmen Organisasional	0.272	2.810	0.005	Signifikan
H ₆	Struktur pendukung → <i>Good Governance</i>	0.228	2.690	0.007	Signifikan
H ₇	Komunikasi → Komitmen Organisasional	0.230	2.371	0.018	Signifikan
H ₈	Komunikasi → <i>Good Governance</i>	0.327	3.800	***	Signifikan
H ₉	Penghargaan → Komitmen Organisasional	0.260	2.576	0.010	Signifikan
H ₁₀	Penghargaan → <i>Good Governance</i>	0.350	3.849	***	Signifikan
H ₁₁	Pengukuran Kinerja → Komitmen Organisasional	0.197	2.375	0.018	Signifikan
H ₁₂	Pengukuran Kinerja → <i>Good Governance</i>	0.189	2.640	0.008	Signifikan
H ₁₃	Komitmen Organisasional → <i>Good Governance</i>	0.246	3.475	***	Signifikan

Pembahasan

Implikasi dari perspektif mengenai teori ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu Administrasi Publik khususnya tentang Pelayanan Publik dalam bidang pendidikan. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor yang berpengaruh dalam penerapan *Good Governance* yang dapat diuraikan sebagai berikut, Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teori bahwa faktor yang berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional adalah Kepemimpinan, Diklat, Struktur Pendukung, Komunikasi, Penghargaan dan Pengukuran kinerja sebagai wujud dari Manajemen Mutu Terpadu (MMT) pendidikan dalam mendukung *Good Governance*; Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teori bahwa faktor yang berpengaruh terhadap penerapan *Good Governance* adalah Struktur Pendukung, Komunikasi, Penghargaan dan Pengukuran kinerja, akan tetapi Kepemimpinan dan Diklat berpengaruh tidak

signifikan terhadap *Good Governance*; Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teori bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Penerapan *Good Governance*.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa penerapan *Good Governance* dapat dilakukan melalui penyelenggaraan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) yang mana dalam penelitian ini terdiri dari 6 (enam) elemen yaitu Kepemimpinan, Diklat, Struktur Pendukung, Komunikasi, Penghargaan dan Pengukuran kinerja. Dari ke-enam elemen tersebut dapat dipertimbangkan sebagai penentu dalam penerapan *Good Governance* kecuali Kepemimpinan dan Diklat yang tidak signifikan berpengaruh.

Berdasarkan hasil penelitian ini maka diperoleh temuan dari segi ilmu administrasi publik khususnya di lingkup pelayanan public di sekolah bahwa dalam upaya peningkatan mewujudkan pemerintah yang memiliki kepastian hukum atau aturan yang jelas, tanggap, terbuka dalam mengelola anggaran, akuntabilitas, effectiveness, efisiensi, ber-etika dan Considerations di dunia pendidikan sangat ditentukan oleh Komitmen Organisasional di sekolah dimana faktor yang dapat meningkatkan Komitmen Organisasional dan akan berdampak pada peningkatan penerapan *Good Governance* adalah Manajemen Mutu Terpadu (MMT) yang terdiri dari 6 (enam) elemen yaitu Kepemimpinan, Diklat, Struktur Pendukung, Komunikasi, Penghargaan dan Pengukuran kinerja.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis hasil hipotesis kesimpulan dari penelitian ini adalah (1) Kepemimpinan yang merupakan salah satu elemen dari manajemen terpadu dalam penelitian ini berpengaruh Signifikan terhadap komitmen organisasional pada SMA dan SMK Negeri di kota Surabaya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitiannya Karadag, E. (2015). Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitiannya I Gede Redi Setiawan dan Nyoman Sudharma (2015); (2) Kepemimpinan dalam Manajemen mutu terpadu berpengaruh tidak Signifikan terhadap *good governance* pada SMA dan SMK Negeri di kota Surabaya. Penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Arifin Tahir (2014). Hasil Penelitian ini juga tidak mendukung hasil penelitian Hayat (2014); (3) Diklat dalam Manajemen mutu terpadu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada SMA dan SMK Negeri di kota Surabaya. Penelitian ini mendukung hasil penelitian Newmann et al. (2011). Hasil Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Nouruddeen Bashir Choi Sang Long (2015).; (4) Diklat yang merupakan elemen dari manajemen mutu terpadu berpengaruh tidak Signifikan terhadap *good governance* pada SMA dan SMK Negeri di kota Surabaya. Hasil penelitian ini tidak mendukung apa yang disampaikan Ahmad Husni (2013); (5) Struktur pendukung dalam Manajemen mutu terpadu berpengaruh Signifikan terhadap komitmen organisasional pada SMA dan SMK Negeri di kota Surabaya.. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Ali Poursafar dkk (2014); (6) Struktur pendukung berpengaruh Signifikan terhadap *good governance* pada SMA dan SMK Negeri di kota Surabaya. Hasil penelitian ini sebagai temuan baru karena selama ini peneliti belum menemukan penelitian yang menunjukkan adanya keterkaitan antara variabel Struktur pendukung dengan *Good Governance*. Namun demikian secara menyeluruh

dimana variabel Struktur pendukung yang merupakan elemen dari Variabel Total Quality Management atau TQM, dimana menurut hasil penelitian Meilan Sariyati (2012) menunjukkan bahwa implementasi pengendalian intern, pemanfaatan teknologi informasi dan total quality management seraca individu dan bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan *good governance*;

(7) Komunikasi dalam Manajemen mutu terpadu berpengaruh Signifikan terhadap komitmen organisasional pada SMA dan SMK Negeri di kota Surabaya. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian I Gede Redi Setiawan (2015). Hasil penelitian ini juga di dukung oleh Nani Dewi Sunengsih (2014);

(8) Komunikasi dalam Manajemen mutu terpadu berpengaruh Signifikan terhadap *good governance* pada SMA dan SMK Negeri di kota Surabaya. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Okwechime (2015);

(9) Penghargaan dalam Manajemen mutu terpadu berpengaruh Signifikan terhadap komitmen organisasional pada SMA dan SMK Negeri di kota Surabaya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian O. Williamson dkk (2009). Penelitian ini juga mendukung penelitannya Shahnawaz Saqib dkk (2015);

(10) Penghargaan dalam Manajemen mutu terpadu berpengaruh Signifikan terhadap *good governance* pada SMA dan SMK Negeri di kota Surabaya. Hasil penelitian ini merupakan temuan baru karena peneliti belum menemukan penelitian yang menunjukkan adanya keterkaitan antara variabel Penghargaan dengan *Good Governance*. Namun demikian secara menyeluruh dimana variabel Penghargaan merupakan salah satu dari 6 (enam) elemen dari Variabel Total Quality Management atau TQM, dimana menurut hasil penelitian Meilan Sariyati (2012) menunjukkan bahwa implementasi pengendalian intern, pemanfaatan teknologi informasi dan total quality management seraca individu maupun bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan *good governance*;

(11) Pengukuran kinerja dalam manajemen mutu terpadu berpengaruh Signifikan terhadap komitmen organisasional pada SMA dan SMK Negeri di kota Surabaya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Ari Fadiyah (2013);

(12) Pengukuran kinerja dalam Manajemen mutu terpadu berpengaruh Signifikan terhadap *good governance* pada SMA dan SMK Negeri di kota Surabaya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Akhmad Samsul Ulum (2011). Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Ari Fadiyah (2013);

(13) Komitmen organisasional dalam Manajemen mutu terpadu berpengaruh Signifikan terhadap *good governance* pada SMA dan SMK Negeri di kota Surabaya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Ni Made Asih dkk (2014);

(14) Hasil penelitian juga menyatakan bahwa manajemen mutu terpadu di lingkungan pendidikan di kota Surabaya telah dilaksanakan dengan baik, hal ini merupakan temuan dari penelitian ini dimana penerapan manajemen mutu terpadu dapat dilihat dari penerapan beberapa elemen seperti kepemimpinan yang telah di terapkan, diklat yang telah dilaksanakan, struktur pendukung yang sudah di sediakan, komunikasi yang di terapkan, penghargaan yang diberikan serta pengukuran kinerja yang terapkan dan penerapan manajemen mutu terpadu ini dapat berpengaruh terhadap terwujudnya *good governance* di bidang pendidikan di kota Surabaya.

Rekomendasi

Temuan yang diperoleh pada penelitian ini, dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan untuk mengembangkan penelitian selanjutnya sehingga

pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu perilaku organisasi. Disarankan pada peneliti yang akan datang untuk mengadakan penelitian tentang variable Kepemimpinan dan Diklat terhadap penyelenggaraan *Good Governance* secara terpisah dari elemen Manajemen Mutu Terpadu (MMT) yang lain, dimana dalam penelitian ini tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *Good Governance*.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah dan Cepi Triatna 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Agustina, Harini, 2002, Analisis Hubungan Komitmen Karyawan Dengan Iklim Organisasi dan Performansi Kerja Karyawan (Studi Kasus: Unit Corporate dan Divisi Network PT.Telkom Indonesia, Tbk.) *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*.Vol.2 .No.2. Mei.
- Arief Furchon, 1992, *Metodologi Penelitian*, Jakarta : The Jakarta Consulting Group.
- Arifin Tahir, 2014, Kepemimpinan Transparansi dalam Mewujudkan Good Governancy, *Jurnal Ilmu Pendidikan* ISSN : 2086-4469 Volume 05/Nomor 03 September 2014
- Augusty, Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Berry, L. Leonard and Parasuraman A. 1991. *A Marketing services*. New york: The Free Press
- Buchari Zainun, 1996, *Manajemen dan Motivasi*, Balai Aksara: Jakarta.
- Byars & Rue, 2000, *Human Resources Management, Fifth Edition*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Dale, Timpe (2002) *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*, cetakan kelima, Jakarta : PT Elex Media Komputindo
- Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87 (4), 698-714.
- Eti Rochaety, dkk. 2005. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Gaspersz, Vincent. 2013. *All in one : Integrated total quality, Talent management*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hair, J.F., R.F. Anderson, R.L. Tatham dan W.C. Black. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*, 4th Edition, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Hamim, Ahmad Husni. 2013. *Memahami Good Governance Konsep dan Problem Implementasinya di Indonesia*, Widyaiswara Adm. Bdk Bandung, bdkbandung.kemenag.go.id 16 April 2013
- Idrus, Muhammad. 2009. *Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Yogyakarta : Erlangga
- Irianto. J, 2001, *Tema-tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia, Insan Cendikia*, Surabaya.

- Isa Wahyudi & Busyra Azheri, 2008, *Sistem Informasi Manajemen*, Malang : In-Trans Publishing.
- Jacky Rudianto, 2010, *Manajemen Mutu*, Julian Filantropi dan Masyarakat Madani GALANG, 1(2):22-35.
- Kerlinger, Fred N., 1993. *Foundations of Behavior Research*, Third Edition, diterjemahkan oleh L.R. Simatupang, Jogjakarta: Gajah Mada University Press.
- Komite Reformasi Pendidikan, 2001. *Naskah Akademik Rancangan Undang-Undang Pendidikan Nasional*. Jakarta : Depdiknas, Badan Penelitian dan Pengembangan.
- Ling Ling, 2014. "Can Training Promote Employee Organizational Commitment? The effect of Employability and Expectation Value". *Nankai Business Review International* Vol. 5 No. 2, 2014, Emerald Group Publishing Limited.
- Locke, E.A., 1997, *Esensi Kepemimpinan (Terjemahan)*, Jakarta, Mitra Utama.
- Lohman, 2003, "Analisis Kuantitatif", Jogjakarta.
- Masri Singarimbun & Sofyan Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survei*, Edisi Revisi, PT. Pustaka LP3ES, Jakarta
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2003) *Human resource management*. Tenth Edition. Unites States of America : South-Western.
- Mejia, Luis R. Gomez, dkk. 2004. *Managing Human Resources*. New Jersey : Pearson Prentice Hall, Fourth Edition.
- Moh. Mahsun, 212 "*Konsep dan Praktik Pengukuran Kinerja di Lingkungan Organisasi*" Sektor Publik BPFE UGM Yogyakarta
- Mondy, R.W., Noe, R.M., Premeaux, S.R., (1993), *Human Resource Management (5rded.)*, Massachusetts, Allyn and Bacon.
- Nani Dewi Sunengsih, 2012, Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepribadian, dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Komitmen Organisasi Dosen Universitas Darma Persada di Jakarta. *Jurnal Manajemen* Volume XVIII, No. 02, Juni 2014: 245-256
- Ni Made Asih; Ristanti, Ni Made Asih; Sinarwati, Ni Kadek; Sujana, Edy. 2014. Pengaruh Sistem Pengendalian Intern, Pengelolaan Keuangan Daerah dan Komitmen Organisasi Terhadap Penerapan Good Governance (Studi Kasus pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tabanan). *Jurnal Akuntansi* (Volume 2 No. 1 Tahun 2014).
- Notoatmodjo, Soekidjo, 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta
- Nouruddeen Bashir, Choi Sang Long (2015). The Relationship Between Training and Organizational Commitment Among Academicians in Malaysia, *Journal of Management Development* Vol. 34 Iss 10 pp. 1227-1245
- Oemar Hamalik , 2000. *Model-Model Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PPS UPI
- Peltier, J.W and J. Westfall. 2000. Dissecting the HMO-benefit manager relationship: what the measure and why. *Marketing Health Services*, Vol.20.No.2, pp 4 – 13.
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia

- Robbins. P.S.,2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima , Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sallis, Edward, (1993), *Total Quality Management in Education*, London, British Library Cataloguing in Publication Data.
- Sallis, 2003, *Pentingnya Implementasi Standar Mutu*, Makalah Seminar dan <http://lpks.wima.ac.id/pphks/accurate/makalah/KT8.pdf>, diakses tanggal 25 Oktober 2013.
- Sallis, E. 2007. *Total Quality Management In Education. Manajemen Mutu Pendidikan*. Alih Bahasa Oleh Dr. Ahmad Ali Riyadi, Fahrurrozi, M.Ag. Jogjakarta: IRCiSoD
- Simone Susskind, 2000, *Foundations of Behavioral Research*. New York
- Tjiptono, Fandy & Diana, Anastasia. 2001. *Total Quality Management*. Yogyakarta:
- Tjiptono, Fandy. (2005). *Service, quality and satisfaction*. Yogyakarta : Andi
- Umar, Husein. 1999. *Metode Penelitian : Aplikasi dalam Pemasaran*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wexley, K.N. & Yuki, G.A. 1992. *Organizational Behavior and personnel Psychology*. New York : McGraw-Hill

