

Budaya Organisasi

by Cek turnitin

Submission date: 26-Mar-2024 10:48PM (UTC-0600)

Submission ID: 2328456851

File name: Budaya_Organisasi.docx (1.22M)

Word count: 15158

Character count: 113744

Dr. Syaiful Arifin, S.E., M.Si.

BUDAYA

ORGANISASI

———— Implementasi Penjaminan Mutu
dan Efektivitas Organisasi Perguruan Tinggi

 Penerbit
litrus.

BUDAYA ORGANISASI
Implementasi Penjaminan Mutu dan Efektivitas Organisasi
Perguruan Tinggi

Ditulis oleh: **21**
Dr. Syaiful Arifin, S.E., M.Si.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT. Literasi Nusantara Abadi Grup
Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari
Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144
Telp : +6285887254603, +6285841411519
Email: literasinusantaraofficial@gmail.com
Web: www.penerbitlitnus.co.id



Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan I, Maret 2023

Perancang sampul: Syafri Imanda
Penata letak: Syafri Imanda

ISBN : 978-623-8227-47-1
vi + 72 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Maret 2023



PRAKATA

Pada dasarnya keberhasilan perekonomian suatu negara tidak lepas dari peran SDM yang berkualitas melalui proses pendidikan atau pembelajaran di sekolah, dan perguruan tinggi atau universitas merupakan gerbang terakhir untuk menempah SDM yang berkualitas, sehingga perguruan tinggi selalu dituntut untuk mengikuti perkembangan jaman yang semakin modern dan selalu meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dalam pendidikannya. Perguruan Tinggi atau Universitas sebagai wadah menghasilkan SDM yang kompeten dan handal untuk menghadapi perkembangan jaman yang semakin modern dan selalu mengalami perubahan setiap waktu sehingga perguruan tinggi selalu dituntut agar meningkatkan mutu, kreativitas dan inovasi dalam proses pendidikannya.

Perguruan tinggi di Indonesia belakangan ini dilihat dari berbagai indikator menempati ranking paling bawah di antara perguruan tinggi di Asia, terlebih lagi dunia. Penilaian dunia tersebut di antaranya terkait dengan kompetensi lulusan dan daya serap lulus perguruan tinggi di Indonesia, sehingga kondisi ini berpengaruh pada merosotnya *Human Development Indeks* (HDI) Indonesia pada urutan bawah yaitu 108 di dunia (<http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/IDN.html>.2010). Untuk itulah, perguruan tinggi harus segera berbenah dan menyesuaikan dengan tuntutan-tuntutan pengetahuan baru dengan lebih berorientasi pada mutu. Bahkan sekarang universitas-universitas besar di seluruh dunia sudah dan sedang berada pada tahapan berusaha keras untuk mendefinisikan kembali peran mereka dalam menyiapkan SDM yang kompeten dan bermutu dalam menghadapi perekonomian dunia yang sangat kompetitif, cepat berubah dan goyah, serta pasar kerja yang



mempersyaratkan keterampilan yang selalu berubah akibat perubahan teknologi yang begitu cepat. Tidaklah terlalu mengejutkan jika dewasa ini universitas-universitas juga harus menyesuaikan diri dengan jarak yang makin pendek antara riset dasar dan penerapan industrial, mengingat adanya kebutuhan masing-masing negara untuk mencapai atau mempertahankan tingkat yang dibutuhkan dalam kompetensi dan daya saing internasional. Dalam kaitan inilah maka paradigma baru perlu dirumuskan dengan diikuti penjabaran misi serta program-program peningkatan mutu dan inovasi pengetahuan baru.



DAFTAR ISI

PRAKATA iii

BAB I

PENGANTAR 1

BAB II

KONSEP BUDAYA ORGANISASI..... 9

- Efektivitas Organisasi.....9
- Budaya Organisasi21
- Penjaminan Mutu31
- Promosi Eksternal38

BAB III

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
PENJAMINAN MUTU41**

- Budaya Organisasi Terhadap Implementasi Penjaminan
Mutu41



Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Implementasi Penjaminan Mutu	42
Pengaruh Implementasi Penjaminan Mutu Terhadap Efektivitas Organisasi Perguruan Tinggi.....	43
Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Perguruan Tinggi	44

BAB IV

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI PERGURUAN TINGGI 47

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Promosi Eksternal Perguruan Tinggi.....	47
Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Promosi Eksternal Perguruan Tinggi.....	49
Pengaruh Promosi Eksternal Terhadap Efektivitas Organisasi Perguruan Tinggi	50

BAB V

KONKLUSI 53

Data.....	55
Kondisi Pendapatan yang Diperoleh Perguruan Tinggi	59
Kondisi Perolehan Mahasiswa Baru yang Dicapai	60

DAFTAR PUSTAKA 63

RIWAYAT HIDUP..... 71



BAB I

PENGANTAR

Perguruan tinggi di Indonesia belakangan ini dilihat dari berbagai indikator menempati ranking paling bawah di antara perguruan tinggi di Asia, terlebih lagi dunia. Penilaian dunia tersebut di antaranya terkait dengan kompetensi lulusan dan daya serap lulus perguruan tinggi di Indonesia, sehingga kondisi ini berpengaruh pada merosotnya *Human Development Indeks*(HDI) Indonesia pada urutan bawah yaitu 108 di dunia (<http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/IDN.html>.2010). Untuk itulah, perguruan tinggi harus segera berbenah dan menyesuaikan dengan tuntutan-tuntutan pengetahuan baru dengan lebih berorientasi pada mutu.

Bahkan sekarang universitas-universitas besar di seluruh dunia sudah dan sedang berada pada tahapan berusaha keras untuk mendefinisikan kembali peran mereka dalam menyiapkan SDM yang kompeten dan bermutu dalam menghadapi perekonomian dunia yang sangat kompetitif, cepat berubah dan goyah, serta pasar kerja yang mempersyaratkan keterampilan yang selalu berubah akibat perubahan teknologi yang begitu cepat.

Tidaklah terlalu mengejutkan jika dewasa ini universitas-universitas juga harus menyesuaikan diri dengan jarak yang makin pendek antara riset dasar dan penerapan industrial, mengingat adanya kebutuhan masing-masing negara untuk mencapai atau mempertahankan tingkat yang dibutuhkan dalam kompetensi dan daya saing internasional. Dalam kaitan inilah maka paradigma baru perlu dirumuskan dengan diikuti penjabaran

misi serta program-program peningkatan mutu dan inovasi pengetahuan baru.

Keberhasilan perekonomian suatu negara tidak lepas dari peran SDM yang berkualitas melalui proses pendidikan atau pembelajaran di sekolah, dan perguruan tinggi atau universitas merupakan gerbang terakhir untuk menempah SDM yang berkualitas, sehingga perguruan tinggi selalu dituntut untuk mengikuti perkembangan jaman yang semakin modern dan selalu meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dalam pendidikannya. Perguruan Tinggi atau Universitas sebagai wadah menghasilkan SDM yang kompeten dan handal untuk menghadapi perkembangan jaman yang semakin modern dan selalu mengalami perubahan setiap waktu sehingga perguruan tinggi selalu dituntut agar meningkatkan mutu, kreativitas dan inovasi dalam proses pendidikannya.

Keberadaan pendidikan tinggi di masa yang akan datang tidak lepas dari pengaruh faktor eksternal seperti trend demografi, teknologi, perubahan ekonomi, persaingan antar lembaga (Bonser, 2002; Rubach & Stratton, 2004). Kondisi tersebut juga terjadi di Indonesia. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa pendidikan tinggi di Indonesia merupakan pendidikan yang ada di garis depan dalam menghadapi perubahan lingkungan, dimana tahap pendidikan tinggi merupakan tahap pendidikan formal terakhir yang mendidik seseorang siap menjadi profesional dalam bidang keahlian tertentu yang diperlukan oleh dunia kerja (www.uui.or.id. Diakses tanggal 3 April 2009). Oleh karena itu, pendidikan tinggi perlu mengamati dampak perubahan lingkungan untuk mampu melakukan perubahan yang diperlukan agar tetap mampu berperan sebagai penyedia *intellectual asset* bagi perusahaan yang bersaing di pasar global. Selain itu, karena pendidikan tinggi berusaha untuk mampu memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan masyarakat, maka pendidikan tinggi perlu mengamati dampak proses globalisasi terhadap lingkungan bisnis yang menjadi pemakai utama lulusannya, agar jasa pendidikan tinggi mampu memenuhi kualitas yang dituntut masyarakat (Mulyadi, 2006). Hal itu ditambah lagi dengan adanya kebijakan pemerintah yang secara resmi mengizinkan pihak asing mendirikan perguruan tinggi di Indonesia, dimana kebijakan tersebut menuntut pendidikan tinggi harus dikelola dengan sebaik-baiknya agar bisa bersaing secara global sehingga dapat mencapai efektivitas organisasinya.

Efektivitas organisasi merupakan indikator tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi perguruan tinggi. Pada organisasi bisnis aspek finansial menjadi tujuan utama, sedangkan pada organisasi nirlaba, seperti perguruan tinggi, aspek efektivitas organisasi yang menjadi tujuannya (Yuwono, 2003:6). Pada perguruan tinggi pengukuran efektivitas organisasi dimulai dari perspektif pertumbuhan yaitu pertumbuhan kelembagaan, program studi dan jumlah mahasiswa, kemudian disusul dengan perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan (masyarakat atau mahasiswa) dan akhirnya perspektif finansial (keuangan).

Dari data yang dihimpun peneliti sebagian besar PTS tidak mencapai efektivitas organisasinya disebabkan karena mengalami kekurangan dana dalam pengelolaan organisasi perguruan tingginya, sehingga hal ini berakibat pada keefektifan organisasi yang menjadi tujuan perguruan tinggi tersebut. Hal tersebut didukung oleh data kondisi PTS di Jawa Timur menunjukkan fenomena bahwa terdapat kecenderungan penurunan efektivitas organisasi. Berdasarkan informasi dari Aptisi (Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia) Jawa Timur, pada tahun 2010 jumlah PTS di Jawa Timur 526 PTS, dari jumlah tersebut yang dapat berkembang 99 PTS (18,8%), bertahan tak berkembang 178 PTS (33,9%) dan terancam tutup 249 PTS (47,3%).

Diagram di bawah menunjukkan sebesar 60% responden PTS menyatakan pernah mengalami kesulitan dana, sebesar 33% responden menyatakan tidak pernah mengalami, dan terdapat 7% responden yang tidak memberikan jawaban. Hal ini menunjukkan sebagian besar PTS belum mencapai tingkat efektivitas organisasinya.



Sumber : Data primer dari survey PTS di Jawa Timur.

Keterpurukan akibat kekurangan dana ini menurut Aptisi Jawa Timur disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut.

1. Kekurangan mahasiswa, baik karena tersedot ke Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang menerapkan berbagai pintu seleksi, maupun karena persaingan antar PTS dan image masyarakat, yang selama ini yang lebih memilih studi di PTN yang dianggapnya lebih baik dan lebih bonafit daripada PTS, kondisi ini menimbulkan persaingan yang selama ini sangat berpengaruh terhadap pilihan masyarakat terhadap PTS karena dengan persaingan yang ada mereka selain menghadapi PTN yang sudah eksis juga menghadapi persaingan dengan sesama PTS yang juga selalu berusaha menarik minat sebanyak-banyaknya dari masyarakat agar memilih perguruan tinggi tersebut.
2. Kurangnya perhatian pengelola terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan manajerial pendidikan tinggi.
3. *Profit-oriented* mengalahkan *quality-oriented*.
4. Kurang menjaga kualitas layanan kepada mahasiswa dan masyarakat.
5. Kurang efektif dan inovatif dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan tinggi.

6. Kebijakan Diknas yang berpengaruh terhadap pilihan masyarakat dalam memilih PTS, misalnya kebijakan Badan Hukum Milik Negara (BHMN) dan Badan Hukum Pendidikan (BHP) atau Badan Layanan Umum (BLU) bagi PTN, sehingga PTN dapat menarik mahasiswa sebanyak-banyaknya yang berakibat semakin sedikit masyarakat yang memilih PTS sebagai tempat studi.
7. Penilaian Dunia Usaha/Dunia Industri (DU/DI) atau pemakai lulusan yang lain, hal ini akan berpengaruh bila alumni dari sebuah perguruan tinggi PTN banyak diminati oleh perusahaan atau instansi pemerintah maupun swasta, sehingga dapat mengurangi jumlah mahasiswa yang berminat pada PTS yang lulusannya kurang terpakai di dunia kerja.

Berdasarkan data Aptisi (dalam Ketut, 2010) efektivitas organisasi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) belum maksimal, hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal berupaketatnya persaingan yang terjadi. Persaingan yang dihadapi Perguruan Tinggi Swasta adalah persaingan di antara PTS sendiri dan PTN yang berstatus BHMN leluasa dalam menerima mahasiswa, Institut Agama Islam (IAIN) dan Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) berubah menjadi universitas, sehingga berpeluang menambah jumlah mahasiswa serta diijinkannya Perguruan Tinggi luar negeri beroperasi di Indonesia. Keadaan ini akan menyebabkan Perguruan Tinggi Swasta mengalami persaingan yang semakin ketat. Sebagai gambaran perubahan IKIP menjadi universitas berpeluang menambah jumlah mahasiswa baru, karena di samping program studi kependidikan yang sudah ada universitas eks IKIP, juga menjaga mandat membuka program studi non kependidikan. Dengan demikian jumlah mahasiswa yang diterima dapat berlipat ganda dari sebelumnya. Data tentang jumlah mahasiswa dari beberapa universitas eks IKIP dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1 Jumlah Mahasiswa pada Universitas Eks IKIP di Indonesia Tahun 2009

Perguruan Tinggi Negeri	Mahasiswa Aktif	Mahasiswa Baru sebelum menjadi universitas	Mahasiswa Baru
Universitas Negeri Jakarta (UNJ)	30.760	3.526	7.690
Universitas Pendidikan Indonesia (UPI)	31.120	3.350	7.790
Universitas Negeri Yogyakarta (UNY)	26.279	3.020	6.570
Univeritas Negeri Padang (UNP)	22.246	2.615	5.562
Universitas Negeri Semarang (UNNES)	25.323	2.935	6.366
Universitas Negeri Surabaya (UNESA)	28.548	3.750	8.670
Univeritas Negeri Malang (UM)	30.000	3.890	8.820
Jumlah	194.276	23.086	53.068

Sumber : Ditjen Dikti, yang diolah tahun 2010.

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah mahasiswa yang diterima oleh universitas eks IKIP semakin meningkat. Sebelum berubah menjadi universitas rata-rata mahasiswa baru yang diterima berkisar 3000 orang, tetapi kemudian meningkat dua kali lipat lebih, setelah berubah menjadi universitas. Sedangkan faktor internal yang dihadapi PTS terdiri dari : (a) budaya organisasi, (b) strategi promosi, (c) kualitas PTS yang terdiri dari akreditasi dan mutu lulusan PTS yang bersangkutan, (d) sarana prasarana belajar, (e) kompetensi sumber daya manusia (SDM) internal, dan (f) dana pengelolaan perguruan tinggi (www.dikti.go.id).

Agarmampumenghadapi situasi di atas, pendidikan tinggi di Indonesia perlu meningkatkan sistem budaya organisasinya (*input-proses-output*), secara terus menerus memperbaiki kualitasnya (mutu) pendidikannya, dan promosi eksternal perguruan tinggi. Konsep impementasi mutu

dalam bidang jasa pendidikan tentunya kualitas pendidikan di Perguruan tinggi dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas proses pembelajaran sehingga mutu pendidikan dapat menghasilkan lulusan atau SDM yang berdaya saing tinggi antar lembaga pendidikan lainnya atau dalam hal ini Perguruan tinggi baik negeri atau swasta yang ada, khususnya di Negara Indonesia.

Penelitian ini menganalisis efektivitas organisasi Perguruan tinggi Swasta (PTS) di Jawa Timur yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, impementasi penjaminan mutu dan promosi eksternal. Penelitian yang dilakukan (Jose A.Gramendia, 1995) menghasilkan temuan bahwa Efektivitas organisasi perusahaan dapat dicapai dengan meningkatkan budaya organisasi yang baik. Penelitian yang dilakukan (Prihatiningsih, 2004) menghasilkan temuan implementasi penjaminan mutu berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi perguruan tinggi, penelitian yang dilakukan oleh Therizal (2004) menghasikan temuan bahwa promosi eksternal, yang dilakukan perusahaan akan berpengaruh pada minat konsumen untuk membeli produknya sehingga penjualan akan meningkat. Studi yang dilakukan Ketut (2010) : menghasilkan temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi PTS. Sedangkan Yuwono (2003) menghasilkan temuan bahwa Efektivitas Organisasi PT dipengaruhi pertumbuhan lembaga/ organisasi, jumlah mahasiswa, minat masyarakat/ mahasiswa dan finansial keuangan.

Subyek penelitian ini adalah Perguruan Tinggi Swasta (PTS) karena hingga saat ini banyak PTS semakin menurun jumlah mahasiswanya dibanding PTN yang semakin eksis meraih minat dari masyarakat. Sebenarnya PTS sebagai mitra Perguruan Tinggi Negeri (PTN) memiliki kedudukan yang setara, setelah dikeluarkannya PP No. 30 Tahun 1990 tentang Pendidikan Tinggi (Tilaar, 1994; Anas, 1994). Kesejajaran itu ditunjukkan dengan pemberlakuan peraturan tersebut tanpa membedakan PTN dan PTS. Unsur yang paling membedakannya adalah adanya Badan Penyelenggara PTS (BP-PTS) yang berupa Yayasan, perkumpulan sosial, atau badan wakaf (BM PTSI Kopertis Wilayah VII, 1997/1998). PTS sendiri selama ini merupakan lembaga pendidikan tinggi yang lebih mandiri dalam penyediaan dana, sarana, personel pendidikan, dan penerimaan mahasiswa dibandingkan dengan PTN (Wahjoetomo, 1994). Keberadaan Yayasan di PTS ini ikut berperan mencapai efisiensi manajemen dan keefektifan perguruan tinggi swasta (Tilaar, 1994; Sukra, 1994).

Berdasarkan data dari Pusat Informatika Balitbang Dikbud jumlah perguruan tinggi negeri sebanyak 96 lembaga, sedangkan perguruan tinggi swasta 2.625 lembaga (www.google.dikti.go.id.2011). Khusus di Jawa Timur, jumlah PTN sebanyak 15 lembaga, sementara jumlah PTS 526 lembaga (BAAK Kantor Kopertis Wilayah VII, 2010). Status keswastaan PTS tidak selalu berarti kualitas yang lebih rendah dibandingkan perguruan tinggi negeri. Khusus di Kota Malang, jumlah perguruan tinggi swasta yang berbentuk universitas 8 lembaga, Institut 5 lembaga, Sekolah Tinggi 19 lembaga, dan Akademi 6 lembaga (BM-PTSI Kopertis Wilayah VII, 1997/1998). Dengan jumlah PTS yang begitu besar, maka PTS merupakan sumber yang sangat potensial di dalam keseluruhan sistem perguruan tinggi nasional asal dikelola dengan baik (Tilaar, 1994). Sehingga PTS harus terus meningkatkan kualitasnya untuk bersaing sesama PTS juga dengan PTN yang telah mantap dan lebih diterima masyarakat. Oleh sebab itu, perhatian terhadap kajian PTS sangat urgen dewasa ini, karena dari lembaga PTS ini juga akan dihasilkan sejumlah besar sumber daya manusia terdidik tingkat tinggi yang sangat dibutuhkan di dalam pembangunan nasional. Namun kenyataannya penelitian-penelitian di PTS selama ini masih sangat kurang.



BAB II

KONSEP BUDAYA ORGANISASI

Efektivitas Organisasi

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris *effective* artinya berhasil. Sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Robbins (dalam Tika, 2010:129) mendefinisikan efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka pendek dan jangka panjang.

Schein (dalam Tika, 2010:129) mengemukakan bahwa efektivitas organisasi adalah kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri, memelihara diri dan tumbuh, lepas dari fungsi tertentu yang dimilikinya.

Menurut Tika (2010:129), karakteristik umum dari perusahaan-perusahaan efektif terdiri dari :

1. Mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan
2. Selalu dekat dengan para pelanggan agar dapat mengerti secara penuh kebutuhan pelanggan
3. Memberi para pegawai tingkat otonomi yang tinggi dan memupuk semangat kewirausahaan
4. Berusaha meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para pegawainya.
5. Para pegawainya mengetahui apa yang diinginkan perusahaan dan para manajernya terlibat aktif pada masalah di semua tingkatan.

6. Selaku dekat dengan usaha yang mereka ketahui dan pahami.
7. Mempunyai struktur organisasi yang luwes dan sederhana, dengan jumlah orang yang minimal dalam aktivitas-aktivitas staf pendukung.
8. Menggabungkan kontrol yang ketat dan desentralisasi untuk mengamankan nilai-nilai inti perusahaan dengan control yang longgar di bagian-bagian lain untuk mendorong pengambilan risiko serta inovasi.

Gibson (dalam Tika, 2010:129) mengemukakan kriteria efektivitas terdiri dari empat unsur, yaitu : produksi, kepuasan, keadaptasian, dan kelangsungan hidup.

1. **Produksi**

Produksi sebagai kriteria efektivitas mengacu pada ukuran keluaran utama organisasi. Ukuran produksi mencakup keuntungan, penjualan, pangsa pasar, dokumen yang diproses, rekanan yang dilayani, dan sebagainya. Ukuran ini berhubungan secara langsung dengan yang dikonsumsi oleh pelanggan dan rekanan organisasi yang bersangkutan.

2. **Kepuasan**

Kepuasan sebagai kriteria efektivitas mengacu kepada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya. Ukuran kepuasan meliputi sikap karyawan, penggantian karyawan, absensi, kelambanan, keluhan, kesejahteraan, dan sebagainya.

3. **Keadaptasian**

Keadaptasian sebagai kriteria efektivitas mengacu kepada tanggapan organisasi terhadap perubahan eksternal dan internal.

Perubahan-perubahan eksternal seperti persaingan, keinginan pelanggan, kualitas produk, dan sebagainya, serta perubahan internal seperti ketidakefisienan, ketidakpuasan, dan sebagainya merupakan adaptasi terhadap lingkungan.

4. **Kelangsungan hidup**

Kelangsungan hidup sebagai kriteria efektivitas mengacu kepada tanggung jawab organisasi/perusahaan dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang.

Dalam praktik, para manajer menggunakan indikator jangka pendek untuk kelangsungan hidup jangka panjang. Menurut Campbell, 1974 indikator-indikator terdiri dari ukuran produktivitas, efisiensi kecelakaan, pergantian pegawai, absensi, kualitas, tingkat keuntungan, moral, dan kepuasan karyawan.

Efektivitas organisasi dapat dilihat/dipandang dari berbagai sudut tinjau. Ada yang meninjau dari segi pencapaian tujuan, sistem komunikasi yang berhasil, keberhasilan kepemimpinan yang diterapkan, proses manajemen dalam organisasi, ada yang meninjau dari produktivitas, dan ada yang meninjau dari proses adaptasi yang terjadi dalam organisasi itu.

Efektivitas sendiri mengandung pengertian ketepatan sasaran dari suatu proses yang berlangsung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sementara itu yang dimaksud dengan efektivitas organisasi adalah ketepatan sasaran suatu proses yang terjadi pada lembaga formal yang menyelenggarakan suatu kerjasama dengan komponen-komponen yang saling dikoordinasikan untuk mencapai tujuan (Soetopo, 2009). Rumusan pengertian ini dijadikan dasar dalam memahami pengertian efektivitas organisasi pada bahasan selanjutnya.

Ahli lain mengemukakan bahwa efektivitas adalah salah satu konstruk organisasi yang tergambar sangat dalam yang relevan dengan semua anggota dalam kehidupan organisasi (Goodman and Pennings Subadyo *et. al.*, 2005:79). Ketika para pendidik profesional Persatuan Orangtua Mahasiswa atau para anggota masyarakat berkumpul, topik pembicaraan yang sering dibahas adalah efektivitas organisasi. Pembicaraan topik ini secara umum membahas istilah-istilah “akuntabilitas”, “prestasi mahasiswa”, “tes kompetensi”, “tingkat dropout”, “kepuasan kerja dosen”, “semangat pimpinan”, dan “transparansi”. Minat yang kuat di bidang efektivitas organisasi bukanlah fenomena baru dan tidak unik bagi pendidikan. Sejak beratus tahun lalu, para penulis di sektor negeri dan swasta telah menaruh perhatian tentang pelaksanaan kegiatan yang efektif dan efisien dari semua tipe organisasi.

Kontroversi sekitar efektivitas organisasi menunjukkan tidak adanya tanda-tanda mereda. Kenyataannya, kebanyakan laporan-laporan dewasa ini yang membahas pembaruan pendidikan mengemukakan bahwa level minat publik terhadap efektivitas organisasi terus tumbuh. Namun, banyak argumen atau pembahasan yang menyimpulkan bahwa efektivitas tidak dapat didefinisikan dan diukur. Pandangan semacam ini tidak benar. Oleh

sebab itu, dapat dinyatakan bahwa efektivitas organisasi menyajikan suatu tema sentral dalam teori dan praktik administrasi pendidikan dewasa ini.

Pendidikan di perguruan tinggi memiliki indikator-indikator efektivitas yang berbeda-beda. Para pakar, pendidik, dan masyarakat mengemukakan bahwa perguruan tinggi yang berbeda-beda mencapai level keberhasilan berbeda-beda. Sebagai contoh, berdasarkan pada informasi yang riil atau yang diharapkan, para orang tua memasukkan putra-putrinya ke perguruan tinggi dengan beragam alasan. Mereka tahu bahwa perguruan tinggi X menghendaki standar akademik yang tinggi, sementara perguruan tinggi Y mengandalkan prosedur disiplin yang kuat, dan yang lainnya mementingkan banyaknya publikasi ilmiah, yang lainnya lagi menekankan pada kepedulian kepada usaha kecil dan menengah. Publikasi yang dilaksanakan perguruan tinggi menonjolkan prestasi-prestasi yang telah dicapai, misalnya diundang ke pertunjukan seni, penampilan musik, pameran, dan kegiatan olah raga, karena aktivitas-aktivitas itu menggambarkan produktivitas perguruan tinggi. Pada level praktis, indikator efektivitas semacam itu yang banyak diketahui, mudah diukur, dan dipertunjukkan.

Namun, pada level teori, kontroversi tentang efektivitas organisasi menjadi intens ketika pertanyaan-pertanyaan khusus muncul. Kriteria yang mana dan yang bagaimana yang menentukan efektivitas perguruan tinggi? Siapa yang menentukan kriteria? Apakah keefektifan merupakan fenomena jangka pendek atau jangka panjang? Bertahun-tahun argumen tentang kebenarannya selalu menimbulkan keraguan, tetapi sedikit jawaban yang telah muncul. Pendekatan-pendekatan teoretis dewasa ini terhadap efektivitas organisasi yang mengemukakan beberapa premis pengintegrasian dan pemfokusan pada usaha-usaha mendatang untuk menemukan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan itu.

1. Pendekatan-Pendekatan Efektivitas Organisasi

Dalam kaitannya dengan pembahasan efektivitas organisasi, ada dua pendekatan yang perlu dibahas. Pendekatan pertama, "*Goal Model of Organizational Effectiveness*" yaitu organisasi dikatakan efektif jika organisasi telah mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Seperti dikatakan oleh Hoy dan Miskel dalam Subadyo *et. al* (2005:120) sebagai berikut: "*Traditionally organizational effectiveness has been defined in terms of the degree of goal attainment*". Amitai Etzioni's widely held definition is that "*an organizational goal is*

a desired state of affair which the organization attempts to realized". An organization is effective if the observable outcomes of its activities meet or exceed organizational goals."

Menurut Hoy dan Miskel yang mengutip pandangan Amitai Etzioni, organisasi dapat dikatakan efektif apabila tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai atau direalisasikan.

Pendekatan kedua, "*System Resource Model of Organization Effectiveness*" yaitu organisasi dikatakan efektif jika organisasi itu mampu mengambil keuntungan dan situasi lingkungan dan mendayagunakan sumber-sumber yang bermanfaat. Akibatnya, pengertian efektivitas menitikberatkan pada kesinambungan, proses perubahan tanpa akhir karena merupakan siklus, dan kompetisi antar sumber daya yang ada.

Dua pendekatan itu perlu diintegrasikan, sehingga memperoleh satu pendekatan dalam memandang efektivitas organisasi. Organisasi dikatakan efektif apabila dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya sekaligus dapat mendayagunakan sumber-sumber daya sehingga dicapai keharmonisan. Sebagaimana dikemukakan oleh Hoy dan Miskel bahwa: "*Both the goal and system resource models share one crucial assumption, namely, "that is possible, and desirable, to arrive at the single statement of organizational effectiveness"* (Hoy dan Miskel, 1987:324). Dua pendekatan ini dalam kerangka jaminan mutu perguruan tinggi dapat diterapkan secara integral. Walaupun secara paralel tidak terpilah secara kaku, pendekatan tujuan berkaitan dengan akreditasi dan segi produk, sementara pendekatan sumber daya sistem dekat sekali dengan akreditasi internal perguruan tinggi yang melihat kualitas proses yang terjadi di dalamnya.

Dalam "goal model", efektivitas ditentukan oleh pencapaian tujuan yang dilakukan dengan menggunakan fasilitas fisik, energi manusia dan teknologi kurikuler yang dapat mengubah sumber-sumber daya lainnya. Dalam resource model, yang berdasarkan pada konsep sistem terbuka, efektivitas lebih ditekankan pada beroperasinya berbagai komponen organisasi secara harmonis, kemampuan untuk adaptasi, dan optimasi kepemimpinan, pengambilan keputusan serta proses komunikasi yang terjadi di dalamnya.

Ada lagi pendekatan lain untuk memahami suatu organisasi, yaitu pendekatan individual dan organisatoris. Pendekatan individual menekankan pada individu-individu yang bekerja dalam organisasi, sedangkan pendekatan organisatoris menekankan pada tercapainya tujuan organisasi dan individu hanyalah unsur organisasi. Dua pendekatan ini sering menimbulkan konflik antara kepentingan individu dan kepentingan organisasi. Ada penelitian yang dilakukan oleh MacCay dan dilaporkan bahwa “para dosen Canada kurang terpuaskan dalam organisasi perguruan tinggi yang menggunakan hubungan kekuasaan birokratis. Ia menyimpulkan bahwa hubungan semacam itu membuat staf tidak menunjukkan kecakapan, pengurangan produktivitas, dan miskin dalam hal keputusan-keputusan organisasional” (Halpin dalam Subadyo *et. al*, 2005:71).

Orientasi lain untuk memahami organisasi adalah “Bureaucratic- Professional Model”. Model birokrasi menekankan pada struktur tugas dan peraturan yang harus dilaksanakan serta peningkatan produksi dan pencapaian tujuan. Model profesional lebih menekankan pada peningkatan dan pengembangan pegawai serta pengembangan individu dalam organisasi. Model birokratis-profesional memandang keduanya. Corwin menunjukkan ciri-ciri organisasi birokratik meliputi: “*standardization of work, specialization of jobs, and centralization of authority*” (Sergiovanni and Carver, 1973:147).

Agar lebih jelas menggambarkan ciri-ciri masing-masing orientasi itu. Corwin meninjau organisasi dari sudut birokrasi dan orientasi profesional yang merupakan salah satu tinjauan tentang ciri-ciri karakteristik organisasi. Paparan teoritis sebelumnya jika dikaitkan dengan bahasan ini adalah bahwa efektivitas organisasi tidak hanya dipandang dari satu sisi keberhasilan pencapaian tujuan, tetapi juga dipandang dari kepemimpinan, pengambilan keputusan dan sistem komunikasi yang diterapkan pimpinannya. Aspek individu dan organisasi dipandang secara bersama dari aspek birokrasi-profesional dipandang bersama dalam arti penilaian terhadap aspek efektivitas organisasi tidak hanya dilihat dari faktor individu dalam organisasi, tetapi juga faktor proses berjalannya struktur dalam organisasi.

Hoy dan Miskel (1987) menegaskan bahwa penilaian efektivitas organisasi menekankan pada tiga komponen utama, yaitu produktivitas, adaptabilitas, dan fleksibilitas organisasi itu. Untuk itu

ukuran efektivitas organisasi tidak saja didasarkan pada pencapaian tujuan dari segi produktivitas hasil, tetapi juga proses kerjasama, kemampuan organisasi menyesuaikan dengan situasi lingkungan. Pemberian perintah, komunikasi, pemberian motivasi, dan aspek proses internal lainnya. Di samping itu, komponen manusia yang menjalankan organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan efektivitas organisasi. Penegasan ini sejalan dengan proses jaminan mutu internal perguruan tinggi sebelum diadakan akreditasi secara eksternal oleh organisasi profesi atau agen penjaminan mutu pendidikan.

Oleh sebab itu, hubungan antara pimpinan organisasi dengan para bawahan dan usaha berbagai pihak sangat menentukan efektivitas organisasi. Sebagai Contoh proses kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi menentukan efektivitas organisasi. Oleh sebab itu, untuk mencapai efektivitas yang tinggi, perguruan tinggi harus dipimpin oleh seorang pemimpin yang tangguh. Salah Satu cara untuk memahami permasalahan yang kompleks ini adalah menggunakan empat pendekatan generik untuk mengukur efektivitas organisasi. Kriteria efektivitas ini dapat diterapkan di berbagai tipe organisasi, baik besar atau kecil, baik organisasi profit maupun non-profit. Keempat kriteria yang disebutkan pada paparan selanjutnya dapat digunakan dengan berbagai kombinasi. Masalah kunci yang harus diingat adalah “tidak ada pendekatan tunggal untuk mengevaluasi efektivitas diberbagai kawasan atau tipe organisasi”. Pendekatan multidimensional diperlukan untuk mengukur efektivitas organisasi. Kreitner menyebutkan empat pendekatan generik itu adalah: pencapaian tujuan, tersedianya sumber daya, proses internal, dan kepuasan anggota (Kreitner and Kinicki, 1992).

Menurut Sergiovanni dan Carver (2005:47), indikator efektivitas organisasi dibagi dalam beberapa karakteristik yaitu *standardizations, specialization, authority, responsibility for decision-making*, dan *basis for authority* yang dipandang dari segi *bureucratic expectations* dan *profesional expectations*.

Tabel 2.2 *Organizational Characteristics and Bureaucratic-Professional Orientations or Expectations*

Organizational Characteristic	Bureaucratic Expectations	Professional Expectations
Standardizations	Stress on uniformity, records and files, and rules stated specifics	Stress on uniqueness, research and changes, and rules as alternatives
Specialization	Stress on efficiency of techniques task-oriented	Stress on achievement of goals client-oriented
Authority	Decisions concerning application of rules to routine problems	Decisions concerning policy in professional matter and unique problems
Responsibility for decision-making	Rules sanctioned by the public	Rules sanctioned by legally sanctioned profession
Basis for authority	Loyalty to organization and to superiors Authority from office (position)	Loyalty to professional associations and clients Auth. from personal competence

Sumber data : Sergiovanni dan Carver (2005:47)

Dari tabel tersebut diharapkan keberhasilan efektivitas organisasi mengacu pada *professional expectations* yang lebih berfokus pada tercapainya efektivitas organisasi secara profesional yang didukung oleh tiap individu dalam organisasi.

2. Pencapaian Tujuan

Pencapaian tujuan banyak digunakan dalam pengukuran efektivitas organisasi. Hasil-hasil atau output organisasi dibandingkan dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penyimpangan, baik plus atau minus, perlu adanya tindakan korektif.

Perbaikan produktivitas menyangkut hubungan antara input dan output merupakan hal yang biasa digunakan dalam organisasi. Tujuan dapat digunakan untuk recruitment pegawai, pencegahan hambatan,

dan kontrol kualitas. Keefektifan dapat diukur dari bagaimana organisasi mencapai tujuannya.

3. Tersedianya Sumber Daya

Kriteria ke dua ini lebih berkaitan dengan input daripada output. Organisasi dipandang efektif jika memiliki faktor-faktor produksi seperti bahan mentah, tenaga kerja, modal, dan keahlian manajerial dan teknis.

Organisasi seperti *“the United Way”* dan *“the Salvation Army”* memandang keefektifannya dalam arti seberapa banyak uang yang mereka peroleh dari donasi swasta dan donasi anggota perkumpulan. Ditinjau dari segi kriteria keefektifan, organisasi ini hanya menekankan pada perolehan dana dan donasi. Dengan demikian, sumber daya uang ditekankan dalam organisasi ini.

4. Proses Internal

Kriteria keefektifan ketiga mengacu pada pendekatan “sistem kesehatan”. Hal ini sejalan dengan strategi Ditjen Dikti Depdiknas dalam HELTS-nya yang sangat menekankan kesehatan organisasi. Organisasi dikatakan sebagai sistem kesehatan jika saluran informasi berjalan baik, adanya loyalitas pegawai, adanya komitmen, kepuasan kerja, dan kepercayaan. Tujuan bisa disusun berdasarkan proses internal ini. Sistem kesehatan, yang berasal dari pandangan behavioral, cenderung membuat disfungsi konflik dan manuver politik yang destruktif.

5. Kepuasan Karyawan

Organisasi bergantung pada orang dan sikap terhadap hidupnya. Akibatnya, kepuasan adalah kunci bagi pengukuran efektivitas organisasi. Dalam organisasi, biasanya terdiri atas orang-orang yang memiliki interes tertentu. Tidak jarang dalam organisasi terjadi konflik interes. Kuncinya adalah bagaimana pemimpin organisasi membuat keseimbangan para anggota dalam mencapai kepuasan, walaupun dalam kadar minimal, dalam semua urusan. Hal ini sejalan dengan perkembangan organisasi pendidikan dewasa ini yang bercirikan otonomi (kemandirian), transparansi, kreatifitas, akuntabilitas dan budaya mutu.

Para ahli di bidang organisasi merekomendasikan pendekatan multidimensional untuk mengukur efektivitas organisasi modern. Hal ini berarti tidak ada kriteria tunggal yang cocok untuk semua kehidupan organisasi. Organisasi yang telah dikelola dengan baik menggunakan kriteria keefektifan tertentu untuk mencocokkan dengan situasi yang unik. Para manajer perlu mengidentifikasi atau mencari input dari para staf yang kedudukannya strategis. Informasi ini memungkinkan pemimpin memperoleh kombinasi kriteria keefektifan. Berikut petunjuk yang dapat membantu pandangan ini.

Kuncinya adalah pendekatan pencapaian tujuan cocok jika “tujuan jelas, hasil kesepakatan, batas waktunya jelas, dan dapat diukur” (Cameron dalam Subadyo *et. al*, 2005:112). Pendekatan tersedianya sumber daya sesuai jika input mempunyai dampak yang membekas pada hasil atau output. Pendekatan proses internal cocok jika performansi organisasi sangat dipengaruhi oleh proses spesifik yang berlangsung dalam organisasi. Proses spesifik yang dimaksud, bisa berupa proses kepemimpinan, proses saling pengaruh antar manusia, proses komunikasi, proses pembuatan keputusan, proses hubungan insani, dan sebagainya. Pendekatan kepuasan bawahan cocok jika pemimpin kuat dan dapat secara signifikan menguntungkan organisasi, sehingga dapat memenuhi kepuasan anggota.

Pendekatan proses internal tidak berkaitan dengan output atau lingkungan eksternal (Daft dan Steers, 1989a). Tujuan utama pendekatan ini adalah lebih pada apa yang dilakukan organisasi dengan sumber daya yang ada padanya daripada pemerolehan sumber daya untuk mencapai tujuan. Daft dan Steers (1989b) mengemukakan bahwa untuk meneliti efektivitas organisasi meliputi tiga dimensi utama yang harus diperhatikan, yaitu: (1) optimasi tujuan; (2) perspektif sistematika; dan (3) tekanan pada segi hubungan antar manusia dalam susunan organisasi yang berkembang di dalamnya. Dari ketiga dimensi itu pembahasan ini lebih banyak mengacu pada dimensi ketiga, yaitu segi hubungan antar manusia dalam susunan organisasi. Hal ini dilakukan karena efektivitas organisasi dikaji dalam kaitannya dengan proses hubungan antar manusia dalam organisasi, yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan iklim kerja yang terjadi dalam organisasi. Dimensi inilah yang menjadi titik tolak kajian.

Menurut Campbell (dalam Sutrisno, 2010:131) ada 21 butir untuk mengukur efektivitas :

1. Efektivitas keseluruhan. Sejauhmana organisasi melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan-tujuannya. Ini merupakan penilaian umum dengan sebanyak mungkin kriteria tunggal dan menghasilkan penilaian umum tentang efektivitas organisasi.
2. Kualitas. Kualitas jasa atau produk utama yang dihasilkan oleh organisasi.
3. Produktivitas. Kuantitas atau volume produk atau jasa utama yang dihasilkan oleh organisasi. Ini dapat diukur menurut tiga tingkatan, tingkat individu, tingkat kelompok, dan tingkat organisasi.
4. Kesiapsiagaan. Penilaian menyeluruh mengenai kemungkinan bahwa organisasi mampu menyelesaikan sesuatu tugas khusus dengan baik jika diminta.
5. Laba. Penghasilan atas penanaman modal yang digunakan untuk menjalankan organisasi dilihat dari segi pemilik. Sejumlah sumber daya yang masih tersisa sesudah dikurangi biaya atau kewajiban, yang biasanya dinyatakan dalam persentase.
6. Pertumbuhan. Penambahan hal-hal seperti tenaga kerja, fasilitas pabrik, laba, dan penemuan baru. Suatu perbandingan antara keadaan organisasi masa sekarang dengan keadaan masa lampau.
7. Pemanfaatan lingkungan. Sejauhmana organisasi dengan sukses berinteraksi dengan lingkungannya, yaitu dapat memperoleh sumber daya langka yang diperlukan untuk operasi secara efektif.
8. Stabilitas. Pemeliharaan struktur, fungsi, dan sumber daya sepanjang waktu, khususnya dalam periode-periode sulit.
9. Perputaran atau keluar masuknya karyawan. Frekuensi atau banyaknya pemberhentian secara sukarela.
10. Absenteisme. Banyaknya kemangkiran kerja atau tidak masuk kerja.
11. Kecelakaan. Banyaknya kecelakaan dalam pekerjaan yang mengakibatkan kerugian waktu untuk turun mesin atau waktu perbaikan.
12. Semangat kerja. Kecenderungan anggota organisasi untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
13. Motivasi. Kekuatan kecenderungan seseorang untuk melibatkan dirinya dalam kegiatan yang diarahkan pada sasaran dalam pekerjaan,



merupakan perusahaan dorongan bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

14. Kepuasan. Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.
15. Internalisasi tujuan organisasi. Diterimanya tujuan-tujuan organisasi oleh setiap orang dan unit-unit dalam organisasi. Keyakinan bahwa tujuan organisasi adalah benar dan layak.
16. Konflik kohesi. Dimensi kutub kohesi, yang menunjukkan satu sama lain saling suka, kerjasama, berkomunikasi penuh dan terbuka, dan terkoordinasikan dalam kegiatan. Dimensi kutub konflik, yaitu perselisihan dalam bentuk kata-kata, fisik, koordinasi jelek, dan komunikasi yang tidak efektif.
17. Fleksibilitas adaptasi. Kemampuan suatu organisasi mengubah standar prosedur operasi dalam menanggapi tantangan lingkungan untuk mencegah terjadinya kebekuan dalam menghadapi rangsangan lingkungan.
18. Penilaian pihak luar. Penilaian terhadap organisasi atau unit-unit organisasi dari seseorang atau lembaga dalam lingkungannya yang menaruh kepentingan. Kesetiaannya, dukungannya dari kelompok-kelompok seperti pemasok, pelanggan, pemegang saham, para pejabat, dan umum.
19. Iklim. Keadaan lingkungan di dalam organisasi.
20. Kualitas kehidupan kerja. Kualitas perhubungan karyawan dengan lingkungan kerjanya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas organisasi itu sangat tergantung pada kerjasama yang diciptakan dan dikembangkan pemimpin, baik yang dilakukan dengan cara perseorangan maupun kelompok di dalam atau di luar unit yang terdapat di dalam organisasi. Di samping itu keberhasilan pemimpin mengefektifkan organisasi, sangat tergantung dan dipengaruhi juga oleh penyelenggaraan program-program untuk meningkatkan kemampuan kerja organisasi dalam memberikan kontribusi dan melaksanakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Adapun sub variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah produksi dengan indikator kualitas lulusan : jumlah/persentase mahasiswa yang lulus dengan predikat sangat memuaskan/pujian per tahun dan kuantitas lulusan : jumlah/persentase mahasiswa yang diwisuda dari total semua angkatan per tahun; kepuasan

dengan indikator daya serap lulusan : jumlah/persentase alumni yang diserap dunia kerja per tahun dari data ikatan alumni yang ada dan sikap karyawan : persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan setiap hari; keadaptasian dengan indikator kesejahteraan : selama 5 tahun terakhir dosen/karyawan dapat menikmati gaji sesuai yang diharapkan dan tepat waktu serta motivasi karyawan : persepsi dosen/karyawan terhadap motivasi dalam bekerja; kelangsungan hidup dengan indikator pemanfaatan lingkungan : persepsi dosen/ karyawan dalam suasana lingkungan kerja yang nyaman, iklim kerja : persepsi dosen/karyawan dalam hubungannya dengan dosen/karyawan lainnya, kualitas kehidupan kerja : persepsi dosen/karyawan tentang kondusif tidaknya atmosphere akademik di perguruan tinggi, laba organisasi : surplus/defisit RAB PTS dalam 3 tahun terakhir.

Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya (*culture*): *the shared philosophies, ideologies, values, assumptions, beliefs, expectations, attitudes, and norms that knit a community together* (falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat) (Kilmann, Saxton, & Serpa, 1986).

Budaya organisasi (*Corporate Culture*): *The customary or traditional way of thinking and doing things, which are shared to a greater or lesser extent by all members of the organization and which new member must learn and at least partially accept in order to be accepted into the service of the firm* (Jacques dalam Subadyo *et. al* (2005:89). (Cara berfikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi, dan para anggota baru harus mempelajarinya atau paling sedikit menerimanya sebagian agar diterima ke dalam organisasi)

Is the collection of beliefs, expectations and values shared by the corporation's members and transmitted from one generation of employees to another." (himpunan dari kepercayaan, harapan dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya) (Wheelen & Hunger dalam Subadyo *et. al*, 2005:86).



Gureth dalam Nawawi (2006:284) mendefinisikan “budaya organisasi adalah sekumpulan nilai-nilai yang mengendalikan interaksi antar anggota organisasi dan interaksi dengan sistem dan lingkungan organisasi lainnya.”

Sedangkan menurut Rivai (2007:433) budaya organisasi adalah “kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.”

Untuk menciptakan budaya organisasi perlu dipahami tentang budaya dan bagaimana budaya bekerja (Zwell, 2000:62 dalam Brahmasari, 2004:12). Telah banyak dinyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi berbagai *outcome* seperti kinerja, produktivitas, kepercayaan diri, komitmen, dan perilaku etis (Deal dan Kennedy, Denison, Quchi, Posner, Kouzes dan Schmidt, Pritchard dan Karasick, serta Sathe dalam Richie, 2000 dalam Brahmasari, 2004: 15).

Schein (1992:20) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau pola dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik.

Nilai yang terbukti manfaatnya (*considered valid*) akan tertanam menjadi *basics*, selanjutnya melalui *learning process* dalam arti mengajar, berarti komunikasi budaya organisasi, diseminasi budaya, sosialisasi budaya, pewarisan budaya, disamping hubungan kepemimpinan (*leadership*) memegang peranan utama dalam organisasi, “*teaching by doing*” dan *through the leader him or herself*” (Schein, 1992:82).

Dari beberapa pengertian di atas, tampak bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja manajemen dan kinerja ekonomi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber

daya dan mengola sumber daya organisasi, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang serta lingkungan eksternal.

2. Ciri-ciri Budaya Organisasi

- a. Dimiliki bersama (*shared*)
- b. Dipelajari (*learned*)
- c. Diwariskan dari generasi ke generasi (*transmitted from generation to generation*)

3. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2006:721) menyatakan ada tujuh karakter primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya organisasi yaitu sebagai berikut.

- a. Inovasi dan pengambilan risiko
Sejauhmana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
- b. Perhatian terhadap detail
Sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi hasil
Sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d. Orientasi orang
Sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim
Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
- f. Keagresifan
Sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

g. **Kemantapan**

Sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa karakter inovasi dan pengambilan risiko merupakan tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Budaya organisasi memerlukan pengambilan risiko, kepercayaan, dan pendekatan pro aktif dari organisasi dan juga individu. Para anggota secara aktif mendukung usaha satu sama lain untuk mengidentifikasi semua masalah dan mengimplementasikan solusi yang dapat dilakukan. Terdapat rasa yakin yang dimiliki bersama : Para anggota tanpa ragu, kalau dapat mengatur masalah dan kesempatan baru yang datang padanya. Terdapat antusiasme yang besar, sebuah semangat untuk melakukan apa saja yang diperlukan untuk meraih sukses organisasi. Para anggota mau menerima perubahan dan inovasi. Adaptasi pro aktif ini diharapkan meningkatkan prestasi. Orientasi hasil merupakan sejauh mana organisasi memusatkan perhatiannya pada hasil, bukan pada teknik dan proses untuk mencapai hasil tersebut. Dalam hal ini atasan berinteraksi dengan bawahan secara luas berkaitan dengan persetujuan perundingan antara kinerja dengan ganjaran dan atau mengevaluasi alokasi sumberdaya yang dibutuhkan. Perhatian terhadap detil merupakan sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan memperhatikan rincian. Orientasi orang merupakan tingkat dari keputusan manajemen dalam memperhatikan efek-efek hasil terhadap individu yang ada dalam suatu organisasi. Orientasi tim merupakan tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim bukan perseorangan. Tim sendiri merupakan sekelompok orang yang mempunyai beragam ketrampilan yang saling melengkapi dan berkomitmen pada suatu tujuan bersama.

Sedangkan menurut Tika (2010:10) menyatakan bahwa karakteristik budaya organisasi adalah inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan berisiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, control, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi.

Adapun penjelasan dari karakteristik tersebut adalah sebagai berikut.

a. Inisiatif individual

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggungjawab, kebebasan atau independen yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan.

b. Toleransi terhadap Tindakan Berisiko

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

c. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi/perusahaan.

d. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauhmana suatu organisasi/perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

e. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi/perusahaan.

f. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga penga (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai/karya daam suatu organisasi.

g. Identitas

Identitas dimaksudkan selauhmana para anggota karyawan suatu organisasi perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi/ perusahaan.

h. Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai dapat mendorong pegawai karyawan suatu organisasi perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

Sebaliknya, sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat tenaga kerja yang punya kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustrasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat kinerja organisasi/ perusahaan menjadi terhambat.

i. Toleransi terhadap konflik

Sejauhmana para pegawai/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi/perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan

perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi/perusahaan.

j. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Setiap karakteristik tersebut berada pada kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran gabungan atas budaya organisasi itu.

4. Dimensi Budaya di Perguruan Tinggi

Dimensi budaya di perguruan tinggi menurut Bateman dan Zeithaml (2005:127) adalah sebagai berikut.

- a. Komunikasi
- b. Identifikasi
- c. Inovasi
- d. Kepemimpinan
- e. Standar mutu
- f. Peran Mahasiswa
- g. Dukungan
- h. Nilai
- i. Kehangatan

5. Peranan Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai beberapa peranan, antara lain sebagai berikut.

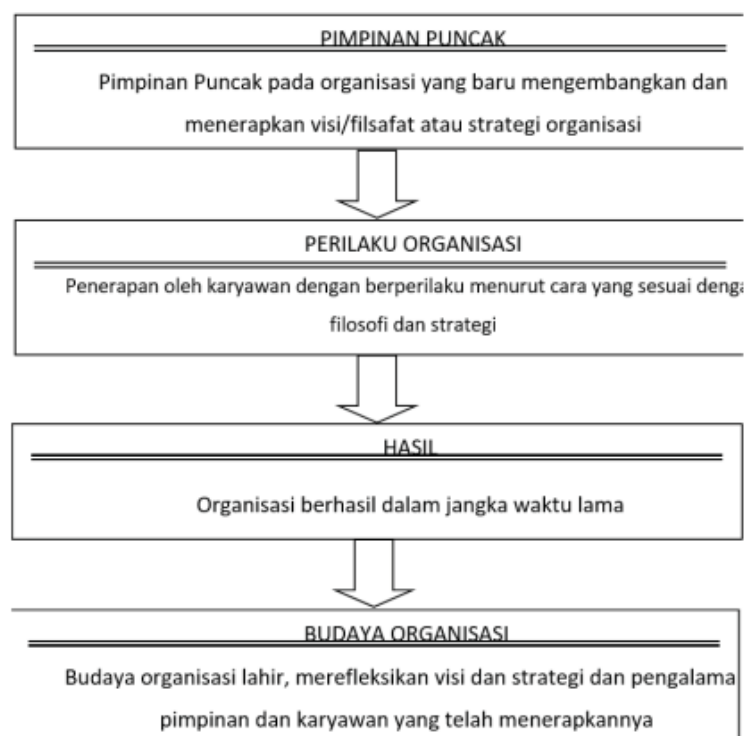
- a. Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi anggota (karyawan)
- b. Dapat dipakai untuk mengembangkan komitmen pribadi dengan organisasi
- c. Membantu stabilisasi organisasi sebagai suatu sistem sosial
- d. Menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

6. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Menurut Atmosoeperto (2000:71) budaya organisasi terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa unsur, yaitu :

- Lingkungan usaha; lingkungan dimana organisasi itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
- Nilai-nilai (*values*); merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.
- Panutan/keteladanan; orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
- Upacara-upacara (rites dan ritual); acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.
- “*Network*”; jaringan komunikasi informal didalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya perusahaan.

Proses terbentuknya budaya organisasi menurut Kotter dan Haskett dalam Nawawi (2006:286) dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.1 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Sumber : Nawawi (2006:286).

Budaya organisasi terbentuk dan berawal berasal dari filosofi pendiri organisasinya. Hal ini untuk selanjutnya sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam proses penerimaan karyawan baru. Tindakan-tindakan manajemen puncak membentuk iklim umum mengenai perilaku-perilaku yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima. Bagaimana cara karyawan-karyawan baru bersosialisasi akan tergantung kepada tingkat keberhasilan yang diraih dalam menyesuaikan nilai-nilai yang dianut karyawan-karyawan baru tersebut dengan nilai-nilai yang ada didalam organisasi saat dilakukan proses seleksi dan dengan keinginan manajemen berkaitan dengan metode sosialisasinya.

Menurut Plunkett dan Attner (1997:278), pembentukan dan perkembangan budaya organisasi dipengaruhi oleh 7 (tujuh) faktor, yaitu:

- a. Proses organisasional yang penting dalam organisasi, antara lain : sistem komunikasi, sistem pemberian imbalan, sistem pengambilan keputusan, serta sistem pengendalian.
- b. Koalisi dominan. Budaya perusahaan dipengaruhi oleh sasaran, strategi dan kepemimpinan. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang penting, karena terkait langsung dengan proses pengarahan yang akan berdampak pada sikap dan perilaku karyawan.
- c. Karyawan dan aset berwujud lainnya. Sumber daya yang berwujud, seperti jumlah karyawan, pabrik, peralatan, sarana dan pesediaan, serta modal yang diperlukan untuk melakukan berbagai aktivitas penting akan mempengaruhi budaya perusahaan.
- d. Susunanorganisasiformal.Susunanformalyangmengorganisasikan tugas dan individu dapat mempengaruhi budaya perusahaan. Karyawan yang terampil dan memiliki sikap positif terhadap inovasi dan pembelajaran, sangat menjang berlangsungnya orientasi belajar.
- e. Sistem sosial, sistem sosial yang berperan peting dalam pembentukan norma dan nilai-nilai, antara lain : sistem afiliasi, kepercayaan, dan hubungan.
- f. Teknologi. Proses teknolohi utama dan pelengkap yang digunakan karyawan serta cara penggunaannya akan berpengaruh terhadap budaya perusahaan.

- g. Lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal perusahaan seperti kondisi sosial masyarakat dan persaingan dapat berpengaruh terhadap budaya perusahaan.

7. Hubungan Budaya Organisasi dengan Efektivitas Organisasi

Menurut Tika (2010:139) hubungan budaya organisasi/perusahaan dengan efektivitas organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Perusahaan-perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial (pelanggan, pemegang saham, dan karyawan) dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat berkinerja melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri budaya tersebut dengan perbedaan yang sangat besar.
- b. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang. Budaya yang menornorsatkan kinerja rnengakibatkan dampak keuangan negatif dengan berbagai alasan. Alasan utama adalah kecenderungan menghambat perusahaan-perusahaan dalam menerima perubahan-perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan. Budaya-budaya yang tidak adaptif akan semakin membawa dampak keuangan negatif dalam dasawarsa mendatang.
- c. Budaya organisasi yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut rnudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat. Budaya-budaya yang mendorong perilaku yang tidak tepat dan menghambat perubahan ke arah strategi yang lebih tepat, cenderung muncul perlahan-lahan dan tanpa disadari bertahun-tahun, biasanya sewaktu perusahaan berkinerja baik. Begitu muncul, budaya budaya tersebut sangat sulit untuk berubah karena sering tidak terlihat oleh orang yang terlibat, karena membantu mendukung struktur kekuasaan yang sudah ada dalam perusahaan atau karena berbagai alasan lain.
- d. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan efektivitas organisasi. Perubahan-perubahan semacam itu memang rumit, rnembutuhkan waktu



dan menuntut kepemimpinan yang sedikit berbeda walaupun dibandingkan dengan manajemen yang unggul sekalipun. Kepemimpinan harus dipandu oleh suatu visi yang realistis terhadap jenis budaya mana yang meningkatkan efektivitas organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku. Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi. Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi tersebut. Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

Keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi tersebut. Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian indikator yang digunakan dalam mengukur budaya organisasi ini adalah sebagai berikut : keberanian dalam pengambilan keputusan, komitmen pimpinan dalam perubahan yang lebih baik, komitmen pimpinan terhadap tugas, komitmen tenaga edukatif dan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, komitmen pimpinan menjalin hubungan yang baik dengan tenaga edukatif dan karyawan, serta dukungan peraturan.

Penjaminan Mutu

Implementasi penjaminan mutu pendidikan merupakan konsep perbaikan yang dilakukan secara terus menerus yang melibatkan semua karyawan disetiap jenjang organisasi untuk mencapai kualitas yang prima dalam semua aspek organisasi, melalui proses manajemen pendidikan (Dipietro,

2003). Ada 4 bidang penerapan penjaminan mutu di pendidikan tinggi (Hebert J.F. et.al, 2005), yang *pertama* melibatkan penggunaan *total quality management* dalam memperbaiki fungsi dan administratif perguruan tinggi. Penerapan ini berkaitan dengan perspektif pengambilan keputusan. Dalam hal ini baik rektor maupun manajer administrasi universitas perlu membuat keputusan untuk mendukung tercapainya tujuan strategis jangka panjang. Hal ini juga untuk menegaskan peranan manajerial, yaitu untuk memenuhi permintaan *customer* di masa yang akan datang.

Demikian pula untuk wewenang perlu dibagikan dan dikomunikasikan kepada staf karyawan serta pengelola fakultas sehingga mereka mampu dan bersedia merealisasikan pandangan tersebut. Penerapan yang *kedua* melibatkan pengintegrasian *total quality management* ke dalam kurikulum. Hal ini dilakukan dengan menginternalisasikan falsafah *total quality management* tersebut ke dalam kurikulum, yaitu dengan penyampaian secara implisit falsafah dan prinsip *total quality management* oleh staf pengajar ke dalam kurikulum inti maupun kurikulum lokal. Adapun penerapan *ketiga* adalah menggunakan *total quality management* sebagai suatu metode pengajaran di kelas.

Penerapan ini menyangkut perubahan dari *teacher-centered focus* ke *learning/student-centered focus*. Dalam hal ini menyangkut disain kelas dimana dalam pola tradisional posisi pengajar senantiasa berada di muka dan mahasiswa/student secara berlapis menghadap pengajar. Sedang pada pola *total quality management*, mahasiswa duduk secara melingkar dan pengajar hanya berfungsi sebagai fasilitator (Arcaro, 2004). Penerapan yang *keempat* penggunaan penjaminan mutu pendidikan mengelola aktivitas-aktivitas riset perguruan tinggi. Hal ini dapat dimulai dengan adanya pelatihan yang terus menerus diadakan untuk meningkatkan kemampuan peneliti serta pemutakhiran alat-alat yang digunakan dalam penelitian. Dalam hal ini yang perlu dicermati adalah identifikasi kebutuhan pelatihan, tempat pelatihan, cara pemberian pelatihan, dan cara mengetahui efektivitas pelatihan yang telah dilakukan.

Penjaminan mutu adalah alat yang paling kuat untuk meningkatkan efektivitas pendidikan. Penjaminan mutu sebagai prinsip utama dimana pemegang peran utama pendidikan, seperti guru, kepala sekolah dan *stakeholders*: siswa, orang tua, staf administrasi sekolah, pemerintah/yayasan, dan masyarakat, bertanggungjawab terhadap peningkatan kinerja

sekolah. Untuk itu, pusat dari penjaminan mutu sekolah adalah proses evaluasi diri dan perencanaan pengembangan (Birzea dkk, 2005).

Sebagai standar, rumusan standar mutu harus spesifik dan terukur, sehingga mempermudah satuan pendidikan melakukan evaluasi pencapaian mutu yang ditetapkan. Pemilihan dan penetapan standar mutu dilakukan dalam beberapa aspek yang disebut butir-butir mutu. Butir-butir mutu pendidikan tinggi antara lain sebagai berikut.

1. Kurikulum program studi
2. Sumberdaya manusia (dosen dan tenaga penunjang)
3. Proses pembelajaran
4. Penelitian dan publikasi
5. Pengabdian kepada masyarakat
6. Manajemen lembaga
7. Kerjasama dalam dan luar negeri (DIKTI, 2003:12-13)

Menurut Slamet (2004), ada delapan hal yang dapat digunakan untuk menggambarkan tingkat penjaminan terhadap efektifitas pendidikan perguruan tinggi, adalah sebagai berikut.

1. Mahasiswa, parameternya adalah sebagai berikut:
 - a. Seleksi mahasiswa: metode seleksi, pemerataan, jumlah mahasiswa yang diterima, dan keketatan penerimaan.
 - b. Profil mahasiswa: gender, umur, stratifikasi sosial, mahasiswa asing, dan rasio mahasiswa program D/S1/S2/S3.
 - c. Kepuasan mahasiswa: kegiatan belajar mengajar, pelayanan administratif, dan pelayanan informasi.
 - d. Pelayanan mahasiswa: pelayanan akademik, pelayanan kesehatan, serta bimbingan dan konseling.
 - e. Keterlibatan mahasiswa dalam berbagai komisi.
2. Kurikulum, parameternya adalah sebagai berikut.
 - a. Kesesuaian dengan visi, misi, sasaran dan tujuan.
 - b. Relevansi
 - c. Derajat integrasi
 - d. Kompetensi inti
 - e. Kurikulum lokal

- f. Mata kuliah pilihan
 - g. Skripsi/tesis/disertasi/tugas akhir
 - h. Dokumentasi dari keseluruhan tersebut di atas
 - i. Peluang bagi mahasiswa untuk pengembangan pribadi.
3. Sistem Pembelajaran, parameternya adalah sebagai berikut.
- a. Rencana belajar dan mengajar:
 - 1) strategi untuk pemasaran (daya serap), pengembangan kurikulum, akreditasi, penyampaian bahan ajar, penyediaan sarana pembelajaran,
 - 2) rencana yang merangkai sumberdaya yang tersedia dalam implementasi kegiatan pembelajaran dan pengembangan,
 - 3) cara pembukaan program studi/kekhususan/konsentrasi/mata kuliah baru,
 - 4) cara mengembangkan suasana akademikyang kondusif,
 - 5) baku mutu yang digunakan program studi/kekhususan/konsentrasi/mata kuliah,
 - 6) cara melakukan evaluasi program studi/kekhususan/konsentrasi/mata kuliah, dan
 - 7) dokumentasi dari keseluruhan tersebut di atas.
 - b. Kurikulum:
 - 1) kesesuaian dengan visi dan misi,
 - 2) relevansi, integrasi, kompetensi inti,
 - 3) kurikulum lokal, mata kuliah pilihan, dan
 - 4) dokumentasi dari keseluruhan tersebut di atas.
 - c. Kegiatan belajar-mengajar:
 - 1) kesesuaian dengan tujuan,
 - 2) produktivitas, efisiensi internal dan eksternal, putus kuliah (*drop out*),
 - 3) IPK,
 - 4) keterlibatan mahasiswa,
 - 5) sistem evaluasi kemajuan mahasiswa,
 - 6) dokumentasi dari keseluruhan tersebut di atas,
 - 7) kegiatan belajar mengajar.

4. Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, parameternya adalah sebagai berikut.
 - a. Penelitian: agenda, relevansi, orisinalitas, produktivitas, kualitas, diseminasi dan publikasi penelitian, keberlanjutan program penelitian, produk inovatif, hak paten, dan hak cipta, serta keterlibatan dosen dan mahasiswa.
 - b. Pengabdian kepada Masyarakat: cakupan, jenis, kualitas, keterlibatan dosen dan mahasiswa, dan dampak pengabdian kepada masyarakat.
5. Sistem Penjaminan Mutu, parameternya adalah sebagai berikut.
 - a. Sistem penjaminan mutu internal: organisasi dan anggaran
 - b. Penggunaan dan pengembangan baku mutu
 - c. Ketaatan penerapan baku mutu.
 - d. Penelitian dan pengembangan pranata (*institutional research*)
 - e. Sistem evaluasi eksternal
6. Perencanaan dan pengelolaan, parameternya adalah sebagai berikut.
 - a. Ada rumusan tertulis yang menyatakan secara jelas visi, misi serta arah dan tujuan pengembangan institusi.
 - b. Kesesuaian antara misi, visi, sasaran dan tujuan.
 - c. Misi, visi, sasaran, dan tujuan dihayati seluruh sivitas akademika.
 - d. Peran dan aktivitas Majelis Pamong/ Yayasan.
 - e. Peran dan aktivitas Senat Akademik Universitas.
 - f. Hubungan antara Majelis Pamong – Pimpinan Universitas – Senat Akademik Universitas
 - g. Struktur Organisasi sampai tingkat Jurusan/Bagian/ Laboratorium.
 - h. Daftar program akademik/program studi dengan penjelasan unit pengelolanya.
 - i. Tugas dan tanggungjawab masing-masing unsur pimpinan jelas.
 - j. Efektivitas kepemimpinan.
 - k. Rencana strategis dan rencana tahunan untuk seluruh institusi.
 - l. Pengelolaan risiko.
 - m. Pedoman perilaku.
 - n. Melakukan evaluasi diri secara berkala.

7. Suasana akademik, parameternya adalah sebagai berikut.
 - a. Rancangan menyeluruh pengembangan suasana akademik.
 - b. Interaksi antara sivitas akademika.
 - c. Pemanfaatan sarana dan prasarana akademik.
 - d. Kebebasan mimbar dan otonomi keilmuan.
8. Program Studi, parameternya adalah sebagai berikut.
 - a. Status akreditasi program studi A, B, C, atau D.
 - b. Program studi baru dan rencana pendirian program studi baru.

Agar penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi dapat dilaksanakan, maka terdapat beberapa prasyarat yang harus dipenuhi agar pelaksanaan penjaminan mutu tersebut dapat mencapai tujuannya, yaitu komitmen, perubahan paradigma, dan sikap mental para pelaku proses pendidikan tinggi, serta pengorganisasian penjaminan mutu di perguruan tinggi.

1. Komitmen

Para pelaku proses pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi, baik yang memimpin maupun yang dipimpin, harus memiliki komitmen yang tinggi untuk senantiasa menjamin dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya. Tanpa komitmen ini di semua lini organisasi suatu perguruan tinggi, niscaya penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi tersebut akan berjalan tersendat, bahkan mungkin tidak akan berhasil dijalankan. Terdapat aneka cara yang dapat dipilih untuk menggalang komitmen dari semua lini di suatu perguruan tinggi, tergantung dari ukuran, struktur, sumber daya, visi dan misi, sejarah, dan kepemimpinan dari/ di perguruan tinggi tersebut.

2. Sikap Mental

Harus diakui bahwa sebagian terbesar perguruan tinggi di Indonesia menyelenggarakan pendidikan tinggi tanpa didahului dengan perencanaan. Dapat dikemukakan fakta bahwa dalam skala makro, Rencana Induk Pengembangan (RIP) suatu perguruan tinggi, sebagian besar disusun untuk memenuhi persyaratan akreditasi, sedangkan dalam skala mikro dapat dikemukakan fakta tentang rendahnya persentase dosen yang membuat rencana pembelajaran berupa Satuan Acara Perkuliahan (SAP), dan masih banyak lagi fakta yang

menunjukkan bahwa suatu perguruan tinggi menjalankan pendidikan tinggi tanpa perencanaan. Walaupun terdapat perencanaan, pada umumnya bukanlah karena kebutuhan, melainkan karena persyaratan perijinan atau akreditasi.

3. Pengorganisasian

Mengenai pengorganisasian serta mekanisme kerja organisasi penjaminan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi, tidak terdapat pola baku yang harus diikuti oleh semua perguruan tinggi. Pengorganisasian penjaminan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi sangat tergantung pada ukuran, struktur, sumber daya, visi dan misi, sejarah, dan kepemimpinan dari/di perguruan tinggi tersebut. Sebagai contoh, dapat dikemukakan bahwa suatu perguruan tinggi dapat mengadakan unit penjaminan mutu di dalam struktur organisasinya yang dipimpin oleh seorang wakil rektor, atau suatu unit yang independen terlepas dari struktur organisasi yang dipimpin oleh seorang dosen. Contoh model pengorganisasian lainnya adalah kegiatan penjaminan mutu inheren atau built-in di dalam proses manajemen pendidikan tinggi di perguruan tinggi yang bersangkutan. Dengan demikian tidak dibutuhkan unit organisasi khusus yang dipimpin oleh pejabat yang menangani penjaminan mutu pendidikan tinggi. Kebebasan menentukan model pengorganisasian penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi masing-masing, adalah sesuai dengan karakter kemandirian perguruan tinggi di Indonesia di masa mendatang.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa implementasi penjaminan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi merupakan kegiatan mandiri dari perguruan tinggi yang bersangkutan, sehingga perlu dirancang, dijalankan, dan dikendalikan sendiri oleh perguruan tinggi yang bersangkutan tanpa campur tangan dari Pemerintah. Kebijakan ini diambil karena disadari bahwa setiap perguruan tinggi memiliki spesifikasi yang berlainan, antara lain dalam hal ukuran, struktur, sumber daya, visi dan misi, sejarah, dan kepemimpinan. Perguruan tinggi memilih dan menetapkan sendiri standar mutu pendidikan tinggi untuk tiap program studi. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel implementasi penjaminan mutu ini adalah kesesuaian kurikulum program studi dengan kurikulum nasional, kompetensi SDM dalam bidangnya, penerapan sistem penjaminan mutu

pada proses pembelajaran, frekuensi tenaga edukatif melakukan penelitian, frekuensi tenaga edukatif melakukan publikasi jurnal, frekuensi tenaga edukatif dan karyawan melakukan pengabdian kepada masyarakat, dan frekuensi kerjasama lembaga dengan instansi lain.

Promosi Eksternal

Promosi eksternal adalah promosi keluar melalui komunikasi dari para pemasar yang menginformasikan, membujuk, dan mengingatkan para calon pembeli suatu produk dalam mempengaruhi pendapat mereka atau memperoleh suatu respons.

Strategi promosi adalah suatu rencana untuk penggunaan yang optimal atas sejumlah elemen-elemen promosi, periklanan, hubungan masyarakat, penjualan pribadi dan promosi penjualan. Manajer pemasaran menentukan tujuan dari strategi promosi penjualan dari sudut tujuan keseluruhan organisasi bagi bauran pemasaran produk, tempat (distribusi), promosi dan harga. Dengan menggunakan tujuan secara keseluruhan, para pemasar menggabungkan elemen-elemen dari strategi promosi (bauran promosi) dalam satu rencana yang terkoordinasi. Rencana promosi kemudian menjadi sebuah bagian yang terintegrasi dari strategi pemasaran untuk menjangkau target pasar.

1. Periklanan

Hampir semua organisasi menjual barang atau jasa dengan menggunakan beberapa bentuk periklanan, baik dalam bentuk kampanye beberapa jutaan dolar atau iklan mini di koran. Periklanan adalah segala macam bentuk komunikasi yang dibayar dimana sponsor maupun organisasi diidentifikasi. Media tradisional, seperti televisi, radio, koran, majalah, buku, surat langsung, papan reklame, dan kartu transit (iklan pada sejumlah bis dan taksi dan halte bis), merupakan bentuk yang umum digunakan untuk mengirimkan pesan iklan ke konsumen. Para pemasar, bagaimanapun, sedang mencari beberapa cara baru untuk mengirimkan iklan mereka, kebanyakan melalui media elektronik seperti internet, modem komputer, dan mesin faksimili.

Salah satu keuntungan utama dari periklanan adalah kemampuannya untuk mengkomunikasikan kepada sejumlah besar

orang pada satu waktu. Biaya per kontak, oleh karena itu khususnya sangat rendah. Iklan memiliki keunggulan untuk mampu menjangkau massa (misalnya, melalui jaringan televisi nasional), tetapi juga mungkin hanya menjangkau target yang sempit dari sejumlah calon pelanggan, seperti iklan televisi melalui jaringan kabel yang ditargetkan atau melalui iklan cetak dalam majalah perdagangan.

2. Promosi Output Lulusan

Promosi output lulusan terdiri dari semua kegiatan pemasaran, selain periklanan dan hubungan masyarakat, yang merangsang pengguna jasa lulusan dan efektivitas penyalur tenaga kerja. Promosi output lulusan biasanya merupakan alat jangka pendek yang digunakan untuk merangsang peningkatan permintaan lulusan secepatnya. Promosi output lulusan dapat ditujukan pada lulusan (instansi pemerintah atau swasta).

3. Hubungan Masyarakat

Perhatian tentang bagaimana mereka dipersepsikan oleh target pasar, organisasi seringkali mengeluarkan sejumlah uang besar untuk membangun citra publik yang positif. Hubungan masyarakat merupakan fungsi pemasaran yang mengevaluasi sikap publik, identifikasi area di dalam organisasi yang masyarakat mungkin tertarik dan menjalankan suatu program tindakan untuk memperoleh pemahaman dan penerimaan masyarakat. Hubungan masyarakat membantu organisasi melakukan komunikasi dengan pelangganya, pemasok, pemegang saham, pegawai pemerintahan, karyawan dan komunitas dimana organisasi beroperasi. Para pemasar menggunakan hubungan masyarakat tidak hanya untuk menjaga citra positif tetapi juga untuk mendidik publik tentang tujuan dan sasaran organisasi, memperkenalkan produk baru, dan membantu upaya penjualan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa promosi eksternal merupakan kegiatan menginformasikan, mempengaruhi dan membujuk, serta mengingatkan pelanggan sasaran tentang perguruan tinggi. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel promosi eksternal adalah: besarnya biaya yang dikeluarkan untuk promosi, publikasi media massa, publikasi media elektronik, publikasi melalui spanduk, pembuatan merchandise, mengundang alumni yang telah sukses, lulusan yang telah terpakai di dunia kerja, memberikan bantuan untuk

masyarakat seperti bencana dan fakir miskin, penyuluhan yang dilakukan pada masyarakat, dan pengabdian kepada masyarakat.

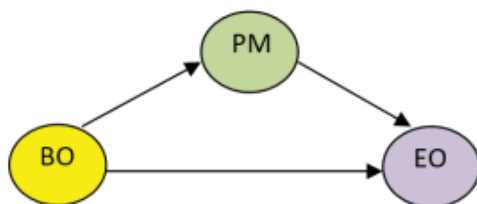


BAB III

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PENJAMINAN MUTU

Budaya Organisasi Terhadap Implementasi Penjaminan Mutu

Bentuk model pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi yang dimediasi oleh penjaminan mutu, jika digambarkan adalah sebagai berikut :



BO : Budaya Organisasi

PM : Implementasi Penjaminan Mutu

EO : Efektivitas Organisasi

Studi yang dilakukan Cheng Y.C (2011), mengemukakan hasil penelitian bahwa implementasi penjaminan mutu berpengaruh pada profil budaya organisasi dan efektivitas sekolah. Selanjutnya penelitian Arifin (2001) menunjukkan bahwa kualitas organisasi yang merupakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hariyanto (2009), pengaruh sistem penjaminan mutu dan budaya organisasi terhadap kinerja manajemen pendidikan tinggi di Semarang menghasilkan bahwa penjaminan mutu dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen pendidikan tinggi.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Implementasi Penjaminan Mutu

Budaya organisasi dalam sebuah pendidikan tinggi sangat dibutuhkan untuk meningkatkan mutu pendidikan dalam proses belajar mengajar. Menurut Nimran (2008) budaya organisasi berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi penjaminan mutu pada organisasi pendidikan tinggi. Bateman dan Zeithaml (2005) menyatakan bahwa dimensi budaya organisasi yang berpengaruh terhadap implementasi penjaminan mutu pada perguruan tinggi adalah komunikasi, identifikasi, inovasi, kepemimpinan, standar mutu, peran Mahasiswa, dukungan, nilai dan kehangatan. Banyak studi empiris atau penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi yang dalam penelitian ini efektivitas organisasi, merupakan bagian dari kinerja organisasi. Studi yang dilakukan oleh Soedjono (2007), menghasilkan temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pendidikan tinggi. Sedangkan studi yang dilakukan oleh Abdullah (2009), menghasilkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada Universitas Diponegoro Semarang.

Penelitian ini ingin menganalisis temuan penaruh budaya organisasi terhadap implementasi penjaminan mutu PTS di Jawa Timur. Hasil beberapa studi dengan teori menemukan dan menyatakan bahwa budaya organisasi yang terlaksana dalam suatu organisasi perguruan tinggi akan berpengaruh pada implementasi penjaminan mutu pendidikan tinggi tersebut, misalnya budaya kedisiplinan dalam proses pembelajaran dan kependidikan, asmorfere akademik yang baik akan menciptakan implementasi penjaminan mutu yang baik.

Pengaruh Implementasi Penjaminan Mutu Terhadap Efektivitas Organisasi Perguruan Tinggi

Penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi dinyatakan bermutu atau berkualitas, apabila perguruan tinggi tersebut mampu menetapkan dan mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misinya (aspek deduktif) dan perguruan tinggi tersebut mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders* (aspek induktif) berupa: kebutuhan kemasyarakatan (*societal needs*), kebutuhan dunia kerja (*industrial needs*), kebutuhan profesional (*professional needs*). Dengan demikian perguruan tinggi harus mampu merencanakan, menjalankan, dan mengendalikan suatu proses yang menjamin pencapaian mutu. Pencapaian tujuan penjaminan mutu melalui kegiatan penjaminan mutu yang dijalankan secara internal oleh perguruan tinggi, akan dikontrol dan diaudit melalui kegiatan akreditasi yang dijalankan oleh BAN-PT atau lembaga lain secara eksternal. Dengan demikian, obyektivitas penilaian terhadap pemeliharaan dan peningkatan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan di suatu perguruan tinggi dapat diwujudkan.

Faktor terpenting yang perlu mendapat perhatian dalam pengorganisasian penjaminan mutu pendidikan tinggi, adalah bahwa pengorganisasian tersebut mampu menumbuhkan kesepahaman tentang penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi tersebut, yang pada gilirannya akan menumbuhkan sikap suportif dari seluruh komponen di perguruan tinggi itu terhadap upaya penjaminan mutu pendidikan tinggi dalam mengefektifkan organisasi. Untuk meningkatkan efektivitas organisasi perguruan tinggi harus menjaga dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya agar visinya dapat diwujudkan melalui pelaksanaan misi, serta agar *stakeholders* dapat dipuaskan (Soetopo, 2009).

Kajian tentang keefektifan organisasi telah banyak diminati oleh para ahli dari berbagai disiplin ilmu. Para ahli sosiologi, psikologi sosial, dan ekonomi telah mengkaji keefektifan organisasi dari perspektif pandangannya (Miller, 1979). Sudut pandang kajiannya pun berbeda-beda. Ada yang mengkaji dari segi sistem, birokrasi, dan kognisi (Gordon et. al, 1990), ada yang mengkaji dari sudut pandang pencapaian tujuan, tersedianya sumber daya, proses internal, dan kepuasan anggota (Kreitner

dan Kinicki, 1992). Bahkan, Campbell dan Steers (dalam Hoy dan Miskel, 1987) berusaha mengkaji dari sudut pandang yang terpadu dengan menggunakan istilah “*multiple criteria*” dan “*integrated model*”.

Keefektifan organisasi perguruan tinggi swasta menjadi kajian dalam penelitian. Alasan pertama, keefektifan organisasi merupakan tema sentral dalam teori dan praktik administrasi pendidikan (Hoy and Miskel, 1987). Kedua, informasi tentang keefektifan organisasi universitas swasta sangat penting bagi “*college attendance*” untuk menentukan pilihan masuk ke perguruan tinggi dan dapat memberikan informasi kepada penentu kebijakan dalam mengembangkan perguruan tinggi swasta; dengan demikian keefektifan organisasi universitas swasta perlu dideskripsikan untuk mengetahui tingkat keefektifannya. Ketiga, memberikan wawasan teoritis tentang keefektifan organisasi ditinjau dari proses internal yang selama ini belum banyak dikaji di Indonesia, untuk mengintegrasikan dan memfokuskan kriteria pengukuran keefektifan organisasi di masa mendatang ditinjau dari proses internal organisasi. Oleh sebab itu deskripsi tentang keefektifan organisasi ditinjau dari proses internalnya sangat penting dilakukan.

Studi yang dilakukan oleh Rizal (2008) dengan judul : “Pengaruh Kualitas Layanan Jasa Terhadap Kepuasan Pelanggan Pengguna Jasa,” hasil penelitian menunjukkan bahwa *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy* secara simultan maupun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan pengguna jasa PT. DSU – Surabaya. Variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan adalah variabel *reliability*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2002) menyatakan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara dimensi kualitas dengan kinerja organisasi, baik pada perusahaan besar maupun perusahaan sedang.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Perguruan Tinggi

Menurut Tika (2010:139) hubungan budaya organisasi/ perusahaan dengan efektivitas organisasi adalah sebagai berikut :

1. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Perusahaan-perusahaan dengan

budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial (pelanggan, pemegang saham, dan karyawan) dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat berkinerja melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri budaya tersebut dengan perbedaan yang sangat besar.

2. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang. Budaya yang menornorsatukan kinerja mengakibatkan dampak keuangan negatif dengan berbagai alasan. Alasan utama adalah kecenderungan menghambat perusahaan-perusahaan dalam menerima perubahan-perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan. Budaya-budaya yang tidak adaptif akan semakin membawa dampak keuangan negatif dalam dasawarsa mendatang.
3. Budaya organisasi yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat. Budaya-budaya yang mendorong perilaku yang tidak tepat dan menghambat perubahan ke arah strategi yang lebih tepat, cenderung muncul perlahan-lahan dan tanpa disadari bertahun-tahun, biasanya sewaktu perusahaan berkinerja baik. Begitu muncul, budaya budaya tersebut sangat sulit untuk berubah karena sering tidak terlihat oleh orang yang terlibat, karena membantu mendukung struktur kekuasaan yang sudah ada dalam perusahaan atau karena berbagai alasan lain.
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan efektivitas organisasi. Perubahan-perubahan semacam itu memang rumit, membutuhkan waktu dan menuntut kepemimpinan yang sedikit berbeda walaupun dibandingkan dengan manajemen yang unggul sekalipun. Kepemimpinan harus dipandu oleh suatu visi yang realistis terhadap jenis budaya mana yang meningkatkan efektivitas organisasi.

Hasil penelitian Fatimah (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang cukup berarti terhadap efektivitas organisasi. Ini dilihat dari Koefisien Korelasi Rank Spearman sebesar 0,70%, sedangkan kontribusi budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi adalah sebesar 49%.

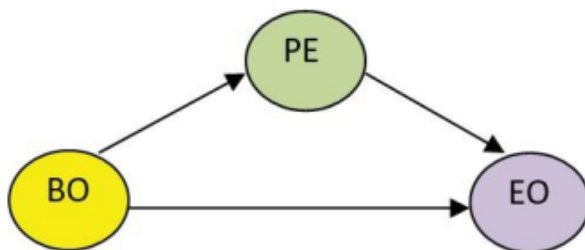


BAB IV

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI PERGURUAN TINGGI

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Promosi Eksternal Perguruan Tinggi

Bentuk model pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi yang dimediasi oleh penjaminan mutu, jika digambarkan adalah sebagai berikut.



BO : Budaya Organisasi

PE : Promosi Eksternal

EO : Efektivitas Organisasi

Denison (dalam Tika, 2010:135) mengemukakan bahwa kebanyakan gagasan implisit tentang hubungan antara budaya dan efektivitas menganggap bahwa kesuksesan organisasi disebabkan oleh komunikasi dari nilai-nilai keyakinan, peraturan dan praktik, serta hubungan antara keduanya.

Dalam kerangka tersebut, menurut Tika (2010:135) ada beberapa cara memandang hubungan antara budaya dan efektivitas organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Efektivitas (kurangnya efektivitas) adalah fungsi dari nilai-nilai dan keyakinan yang dianut oleh para anggota organisasi. Nilai-nilai spesifik atau persetujuan atau nilai spesifik mempengaruhi efektivitas. Gagasan ini mungkin merupakan penjelasan yang paling mistik mengapa budaya organisasi dapat mempengaruhi *efektivitas* organisasi. Meskipun demikian, keyakinan-keyakinan yang dianut dengan kuat, penghayatan misi atau konsistensi yang berasal dari sejumlah nilai dan keyakinan, memberikan dasar bagi tindakan terkoordinasi dalam suatu organisasi.
2. Efektivitas adalah fungsi dari peraturan-peraturan dan praktik-prakteik yang digunakan perusahaan. Praktik-praktik spesifik, terutama yang merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia dan lingkungan internal sebuah organisasi mempengaruhi kinerja dan efektivitas organisasi. Cara tertentu dalam menyelesaikan konflik, merencanakan strategi, merancang pekerjaan atau membuat keputusan, akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam jangka waktu pendek dan panjang.
3. Efektivitas adalah fungsi dari menerjemahkan nilai-nilai dan keyakinan inti ke dalam peraturan-peraturan dan praktik-praktik dengan cara yang konsisten. Visi pemimpin harus dioperasionalkan melalui tindakan. Membangun budaya kuat berimplikasi bahwa nilai-nilai dan tindakan sangat konsisten. Bentuk konsisten ini sering disebut-sebut sebagai sumber kekuatan organisasi dan sebagai cara untuk memperbaiki kinerja dan efektivitas organisasi.
4. Efektivitas adalah fungsi dari hubungan timbal balik antara nilai-nilai dan keyakinan inti, peraturan dan praktik organisasi, serta lingkungan bisnis dari sebuah organisasi. Oleh karena itu, tidak ada generalisasi yang dapat dibuat mengenai budaya dan efektivitas bila tidak membicarakan hubungan antara budaya dan lingkungan bisnisnya. Lingkungan tertentu mungkin menciptakan jenis budaya tertentu atau membutuhkan jenis budaya tertentu agar organisasi dapat bertahan hidup.

Suatu budaya organisasi yang kuat meningkatkan konsistensi perilaku. Dalam pengertian ini, hendaknya disadari bahwa suatu budaya

yang kuat dapat bertindak sebagai pengganti untuk formalisasi. Makin kuat budaya organisasi makin kuat manajemen itu perlu memperhatikan pengembangan aturan dan pengaturan untuk memandu perilaku karyawan. Panduan tersebut akan diinternalkan dalam diri para karyawan ketika mereka menerima budaya organisasi tersebut.

Menurut Kotler (2000:18) logika tentang cara kekuatan budaya itu berhubungan dengan efektivitas organisasi meliputi tiga gagasan :

1. Penyatuan tujuan, dalam sebuah organisasi dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh gendering yang sama. Artinya tidak ada prestasi kecil dalam suatu dunia yang penuh spesialisasi dan bentuk-bentuk keragaman lain.
2. Budaya yang kuat sering dikatakan membantu efektivitas organisasi karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri karyawan. Kadang-kadang ditegaskan bahwa nilai-nilai yang dianut bersama membuat orang nyaman dalam bekerja untuk sebuah organisasi, rasa komitmen atau loyal selanjutnya dikatan membuat orang berusaha lebih keras.
3. Budaya yang kuat dikatakan membantu efektivitas organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Promosi Eksternal Perguruan Tinggi

Setiap organisasi memerlukan usaha menciptakan, memelihara dan mengembangkan satu kesatuan budaya untuk dijadikan pedoman perilaku dalam bekerja sama yang dapat meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain setiap organisasi membutuhkan satu kesatuan budaya yang akan memberikan warna pada iklim kerja sebagai persyaratan bagi terwujudnya kerjasama dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang sangat besar pengaruhnya terhadap promosi eksternal perguruan tinggi adalah komunikasi yang baik, identifikasi (pelayanan prima), inovasi yang selalu meningkat, kepemimpinan yang baik, standar mutu yang tercapai, peran mahasiswa yang kreatif pada perguruan tinggi, dukungan yang dapat memberikan

penghargaan, nilai atau norma yang baik dan kehangatan yang penuh keramahan dan kesantunan. Item-item budaya perguruan tinggi tersebut akan mempengaruhi terhadap promosi eksternal perguruan tinggi (Bateman dan Zeithaml, 2005).

Studi yang dilakukan oleh Bryan (2001) pada konsumen di perusahaan Mc Donald menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap sikap konsumen memilih produk Mc Donald. Budaya perusahaan Mc Donald seperti kebersihan, kedisiplinan karyawan, pelayanan cepat saji, siap antar dan pelayanan drive true, meningkatkan animo konsumen untuk memilih produk Mc Donald dibanding produk lainnya, sehingga hal ini budaya organisasi berpengaruh terhadap promosi eksternal perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan Universitas Merdeka Malang pada tahun 1998 bahwa ada pengaruh signifikan mahasiswa memilih studi di Universitas Merdeka Malang. Salah satu di antaranya karena Universitas Merdeka Malang memiliki disiplin budaya tinggi seperti militer dan peraturan-peraturan yang ketat terhadap kedisiplinan mahasiswa seperti pakaian, rambut, sepatu dan peraturan kedisiplinan lainnya, sehingga hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di Perguruan Universitas Merdeka Malang berpengaruh terhadap promosi eksternal yang pada akhirnya mahasiswa merasa tertarik untuk memilih Unmer sebagai tempat studi.

Pengaruh Promosi Eksternal Terhadap Efektivitas Organisasi Perguruan Tinggi

Kompetisi global melanda dunia pendidikan, setiap tahun saat lulusan SMA dan SMK bersaing untuk mendapatkan institusi pilihan, perguruan tinggi pun berlomba-lomba mempromosikan diri dan menjaring calon- calon mahasiswa potensial. Potensial bisa berarti mampu secara akademis atau finansial.

Seperti layaknya di perusahaan, banyak perguruan tinggi mempunyai tim pemasaran khusus dengan istilah *marketing*. Umumnya, tim marketing ini bekerja dengan bendera humas, tim informasi studi, atau biro informasi. Di beberapa PTS swasta, tim pemasaran ini bekerja penuh waktu secara profesional dengan armada lengkap mulai dari staf relasi media, presenter, desainer brosur, sampai dengan petugas jaga pameran. Periode sibuk bagi

tim ini biasanya dari Oktober sampai Mei, tetapi mereka bekerja sepanjang tahun.

Di luar periode sibuk, tim marketing melakukan pembenahan internal di perguruan tinggi. Tim marketing merancang prospektus, brosur, dan katalog dengan cetakan dan desain yang tidak kalah mewah dengan prospektus perusahaan multi nasional. Selain itu, mereka juga mengoordinasi dosen dan wakil mahasiswa dari semua program studi yang ada dan melibatkan beberapa di antaranya dalam aneka kegiatan promosi di dalam maupun di luar kampus. Beberapa dosen pun tidak segan-segan menjalankan peran sebagai petugas promosi jurusan dalam kemasan seminar maupun pameran studi.

Selama periode sibuk, berbagai macam kegiatan promosi dilakukan PTS. Kegiatan promosi yang berkaitan langsung dengan jurusan adalah lomba untuk siswa-siswi SLTA. Program studi teknik informatika merancang lomba desain web atau program software. Program studi desain menantang siswa SMA untuk berkreasi dengan berbagai macam desain. Acara-acara lomba ini juga memberi kesempatan menarik siswa- siswi SMA berkunjung ke kampus dan melihat-lihat fasilitas perguruan tinggi.

Selain lomba, beberapa perguruan tinggi juga menyelenggarakan *open house*. Ada yang melakukannya di kampus, tetapi ada pula yang menyewa hotel berbintang. Dalam *open house* ini, berbagai keunggulan pada tiap program studi dan di tingkat perguruan tinggi dipamerkan melalui presentasi, tayangan video, foto, dan contoh produk. Seakan tidak ingin kehilangan kesempatan, ajang *open house* juga dipakai untuk menerima pendaftaran dan melaksanakan tes masuk saat itu juga.

Kegiatan promosi tidak hanya dilakukan di kota tempat perguruan tinggi. Tim pemasaran juga melakukan perjalanan ke luar kota bahkan ke luar pulau dalam rangka “menjemput bola”. Seleksi dan tes masuk juga bisa dilakukan di kota yang dikunjungi, sehingga siswa tidak harus jauh-jauh meninggalkan kota asal untuk berburu perguruan tinggi. Sekarang adalah era perguruan tinggi berburu calon mahasiswa.

Upaya pemasaran tidak hanya terbatas pada kegiatan promosi sesaat, tetapi juga strategi jangka panjang berupa program menjalin relasi dan kerja samadengan SMA. Dalambeberapa tahun belakangan, para kepala danguru bimbingan konseling di SMA menjadi orang penting yang diperhatikan

dan dimanjakan. Perguruan tinggi menggelar berbagai seminar tahunan dan mengundang mereka dengan menanggung semua biaya transportasi dan akomodasi. Adapula perguruan tinggi yang melakukan kerja sama secara berkesinambungan misalnya program pendampingan pelajaran teknologi informasi atau revitalisasi perpustakaan di SMA. Program kerja sama ini diharapkan bisa menanamkan *brand awareness* di kalangan guru dan siswa SMA dan membuat mereka mengingat perguruan tinggi itu untuk dipilih di kemudian hari.

Promosi masing-masing perguruan tinggi berupaya menampilkan keunggulan dan nilai jual. Kepala SMA/SMK, calon mahasiswa, dan orangtua perlu mencermati persaingan antar-perguruan tinggi dengan cerdas, bijak, dan mempelajari tiap tawaran dengan kritis agar bisa membuat keputusan dan pilihan yang paling baik dan sesuai di antara semua alternatif yang ada.

Menurut Swastha (2002:1) promosi eksternal yang berhasil akan menambah nilai organisasi, sehingga organisasi akan mencapai profit yang diharapkan. Dalam konsep ini maka bila suatu organisasi yang dalam penelitian ini perguruan tinggi akan mencapai efektivitas organisasi dengan banyaknya konsumen (mahasiswa) yang menjadi peserta didiknya.



BAB V

KONKLUSI

Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Timur. Hal ini disebabkan karena budaya organisasi yang kuat menciptakan kedisiplinan dan produktivitas para karyawan sehingga visi, misi dan tujuan organisasi Perguruan Tinggi Swasta dapat tercapai, yang akhirnya organisasi Perguruan Tinggi Swasta efektif. Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta yang baik akan menentukan keberhasilan Perguruan Tinggi Swasta tersebut, sehingga dapat mencapai efektivitas organisasinya. Sedangkan implementasi penjaminan mutu tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi Perguruan Tinggi Swasta, hal ini menunjukkan sebagian besar responden menjawab kuesioner disetiap PTS berfokus pada pencapaian efektivitas organisasi pada profit atau finansial. Belum memfokuskan pada peningkatan kualitas pendidikan dan pembelajaran, sehingga hasil penelitian ini implementasi penjaminan mutu tidak berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Fenomena lain yang terjadi selama ini pada dekade 15 tahun terakhir menunjukkan bahwa animo masyarakat terhadap Perguruan Tinggi Swasta menurun yang disebabkan oleh paradigma masyarakat terhadap Perguruan Tinggi Negeri masih menjadi faktor dominan dan gengsi serta favorit tanpa memandang Perguruan Tinggi Swasta yang mutunya juga baik serta implementasi penjaminan mutu di PTS belum maksimal dilaksanakan karena sebagian orientasi PTS masih pada peningkatan RAB (Rencana Anggaran Belanja)

organisasi, sehingga variabel implementasi penjaminan mutu tidak sebagai variabel mediator atau moderator (penguat).

1. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap implementasi penjaminan mutu Perguruan Tinggi. Budaya organisasi yang baik dalam sebuah Perguruan Tinggi akan terimplementasikan pada penjaminan mutu Perguruan Tinggi, karena proses belajar mengajar serta motivasi akan meningkatkan mutu pendidikan pada Perguruan Tinggi tersebut. Dalam penelitian ini terbukti bahwa budaya organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta berpengaruh terhadap implementasi penjaminan mutunya.
2. Implementasi penjaminan mutu tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi Perguruan Tinggi. Hal ini memperkuat fenomena yang terjadi selama ini di negara Indonesia bahwa pelaksanaan implementasi penjaminan mutu pada Perguruan Tinggi Swasta belum maksimal berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, karena hasil penelitian menunjukkan bahwa PTS berupaya mencapai efektivitas organisasi hanya dominan melalui budaya organisasi yang kuat dan promosi eksternal yang gencar, sehingga implementasi penjaminan mutu pada perguruan tinggi swasta belum dijalankan secara maksimal.

Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Timur. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap promosi eksternal kepada masyarakat sehingga budaya organisasi yang baik di Perguruan Tinggi Swasta akan meningkatkan image yang baik di masyarakat yang hal ini merupakan promosi secara tidak langsung ke masyarakat bahwa perguruan tinggi tersebut sangat baik dalam proses pendidikannya, kedisiplinan, akademik atmospheranya dan lain-lain.

1. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap promosi eksternal Perguruan Tinggi Swasta. Hal ini menjadi bukti dan menguatkan bahwa budaya organisasi yang baik akan berpengaruh terhadap nilai promosi eksternal terhadap masyarakat sehingga animo masyarakat terhadap Perguruan Tinggi Swasta akan baik, misalnya sebuah Perguruan Tinggi Swasta membiasakan atau mempunyai aturan tentang kedisiplinan dan senantiasa atmosfer akademiknya ditata dengan baik, sehingga hal ini menjadi nilai

promosi eksternal bagi Perguruan Tinggi Swasta tersebut, yang pada akhirnya berdampak pada minat masyarakat atau mahasiswa baru untuk memilih Perguruan Tinggi Swasta tersebut dalam menimba pendidikan.

2. Promosi eksternal berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas organisasi Perguruan Tinggi Swasta. Hal ini menunjukkan bukti bahwa promosi eksternal yang dilakukan oleh Perguruan Tinggi Swasta akan meningkatkan minat atau animo masyarakat kepada Perguruan Tinggi Swasta tersebut, karena dengan promosi eksternal Perguruan Tinggi Swasta akan menginformasikan dan menjelaskan secara detail keunggulan-keunggulan dan manfaat yang akan diperoleh oleh masyarakat atau mahasiswa yang akan masuk menjadi peserta didiknya. Sehingga dengan promosi eksternal yang gencar dan baik serta tepat sasaran akan meningkatkan minat atau animo masyarakat untuk memilih Perguruan Tinggi Swasta tersebut, yang pada akhirnya Perguruan Tinggi Swasta akan mencapai efektivitas organisasinya. Karena dengan banyaknya mahasiswa yang masuk maka Perguruan Tinggi Swasta tersebut akan mempunyai banyak pemasukan dana dalam pengelolaan pendidikannya sehingga akan *survive* dan semakin berkembang dengan baik.

Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM, sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari Measurement Model dan Structural Model. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor (Ferdinand, 2006). Prinsip dasar yang sebaiknya dipenuhi dalam analisis SEM adalah semua variabel yang diobservasi mempunyai data berskala interval (*scaled values*). Jika data dalam bentuk skala interval, sebaiknya data diubah dengan menggunakan metode suksesive interval (MSI) terlebih dahulu.

Persamaan model :

1. Persamaan Struktural

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_2 \xi_1 + \zeta_2$$

$$\eta_3 = \gamma_3 \xi_1 + \beta_1 \eta_1 + \beta_2 \eta_2 + \zeta_3$$

2. Persamaan Model Pengukuran Variabel Eksogen Model yang menjelaskan budaya organisasi

$$X_1 \text{ Inovasi dan pengambilan risiko} = \lambda_1 \xi_1 + \delta_1$$

$$X_2 \text{ Perhatian terhadap detail} = \lambda_2 \xi_1 + \delta_2$$

$$X_3 \text{ Orientasi hasil} = \lambda_3 \xi_1 + \delta_3$$

$$X_4 \text{ Orientasi orang} = \lambda_4 \xi_1 + \delta_4$$

$$X_5 \text{ Orientasi tim} = \lambda_5 \xi_1 + \delta_5$$

$$X_6 \text{ Keagresifan} = \lambda_6 \xi_1 + \delta_6$$

$$X_7 \text{ Kemantapan} = \lambda_7 \xi_1 + \delta_7$$

3. Persamaan Model Pengukuran Variabel Endogen

a. Model yang menjelaskan implementasi penjaminan mutu

$$Y_1 \text{ Kurikulum program studi} = \lambda_1 \eta_1 + \varepsilon_1$$

$$Y_2 \text{ SDM} = \lambda_2 \eta_1 + \varepsilon_2$$

$$Y_3 \text{ Proses pembelajaran} = \lambda_3 \eta_1 + \varepsilon_3$$

$$Y_4 \text{ Penelitian dan publikasi} = \lambda_4 \eta_1 + \varepsilon_4$$

$$Y_5 \text{ Pengabdian kepada masyarakat} = \lambda_5 \eta_1 + \varepsilon_5$$

$$Y_6 \text{ Manajemen lembaga} = \lambda_6 \eta_1 + \varepsilon_6$$

$$Y_7 \text{ Kerjasama dalam dan luar negeri} = \lambda_7 \eta_1 + \varepsilon_7$$

b. Model yang menjelaskan Promosi

$$\text{Eksternal } Y_8 \quad \text{Periklanan}$$

$$= \lambda_8 \eta_2 + \varepsilon_8 \quad Y_9 \quad \text{Promosi}$$

$$\text{output lulusan} = \lambda_9 \eta_2 + \varepsilon_9$$

$$Y_{10} \text{ Hubungan masyarakat} = \lambda_{10} \eta_2 + \varepsilon_{10}$$

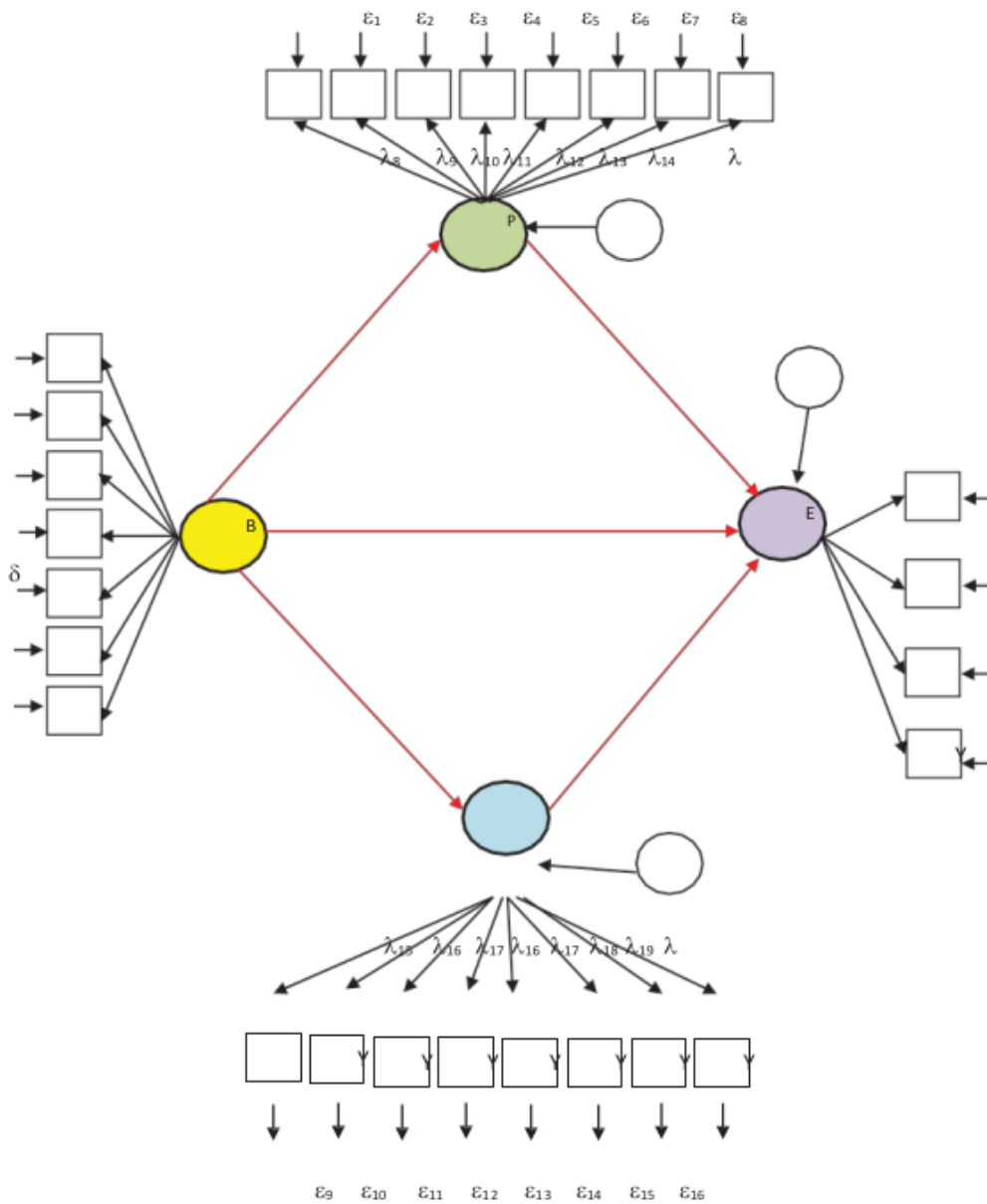
c. Model yang menjelaskan Efektivitas

$$\text{Organisasi Y11 Produksi} = \lambda_{18}\eta_3 + \epsilon_{11}$$

$$\text{Y12 Kepuasan} = \lambda_{19}\eta_3 + \epsilon_{12}$$

$$\text{Y13 Keadaptasian} = \lambda_{20}\eta_3 + \epsilon_{13}$$

$$\text{Y14 Kelangsungan hidup} = \lambda_{21}\eta_3 + \epsilon_{14}$$



Gambar 3.1 Hubungan Antar Variabel

Keterangan

ζ (zeta)	= galat model
ξ (ksi)	= variabel laten eksogen X (budaya organisasi)
η_1 (eta)	= variabel laten endogen (implementasi penjaminan mutu)
η_2	= variabel laten endogen (promosi eksternal)
η_3	= variabel laten endogen (efektivitas organisasi)
δ (delta)	= kesalahan pengukuran untuk indikator variabel eksogen
ε (epsilon)	= kesalahan pengukuran untuk indikator variabel endogen
γ (gamma)	= hubungan langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen
β (beta)	= hubungan langsung variabel endogen terhadap variabel endogen
λ (lamda)	= hubungan langsung variabel eksogen/endogen terhadap indikatornya
X1	= Inovasi dan pengambilan risiko
X2	= Perhatian terhadap detail
X3	= Orientasi hasil
X4	= Orientasi orang
X5	= Orientasi tim
X6	= Keagresifan
X7	= Kemantapan
Y1	= Kurikulum program studi
Y2	= Sumber Daya Manusia
Y3	= Proses pembelajaran
Y4	= Penelitian dan publikasi
Y5	= Pengabdian kepada masyarakat
Y6	= Manajemen lembaga
Y7	= Kerjasama dalam dan luar negeri
Y8	= Periklanan
Y9	= Promosi output lulusan
Y10	= Hubungan masyarakat
Y11	= Produksi

- Y12 = Kepuasan
- Y13 = Keadaptasian
- Y14 = Kelangsungan hidup

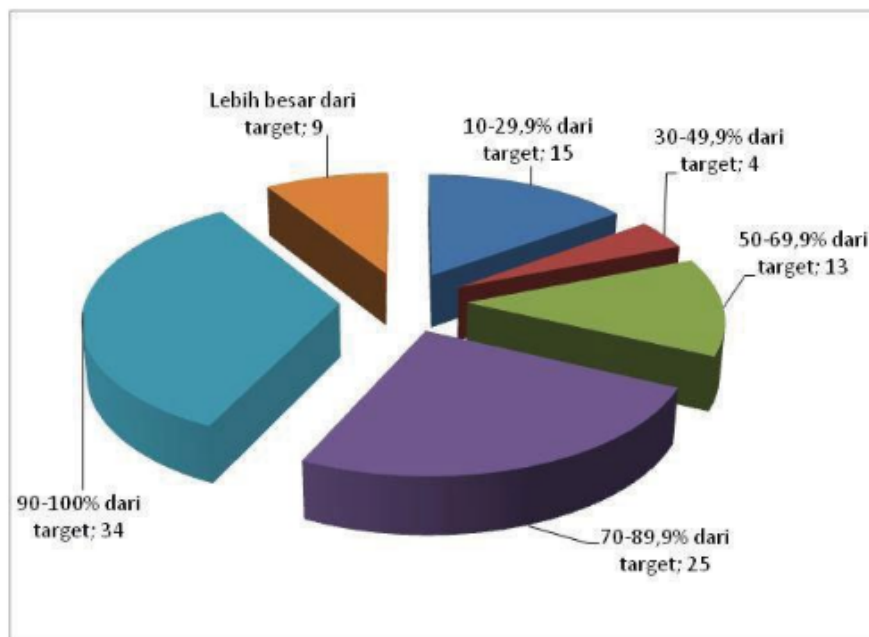
Kondisi Pendapatan yang Diperoleh Perguruan Tinggi

Berikut ini disajikan pendapatan yang diperoleh perguruan tinggi swasta setiap tahun.

Tabel 4.1 Persentase Realisasi Pendapatan terhadap Target

Pendapatan	Frekuensi	Persentase (%)
10-29,9% dari target	15	15
30-49,9% dari target	4	4
50-69,9% dari target	13	13
70-89,9% dari target	25	25
90-100% dari target	34	34
Lebih besar dari target	9	9
Jumlah	100	100

Sumber : Data primer diolah, 2011.



Gambar 4.1 Distribusi Frekuensi Realisasi Pendapatan terhadap Target

Sumber : Data primer diolah, 2011.

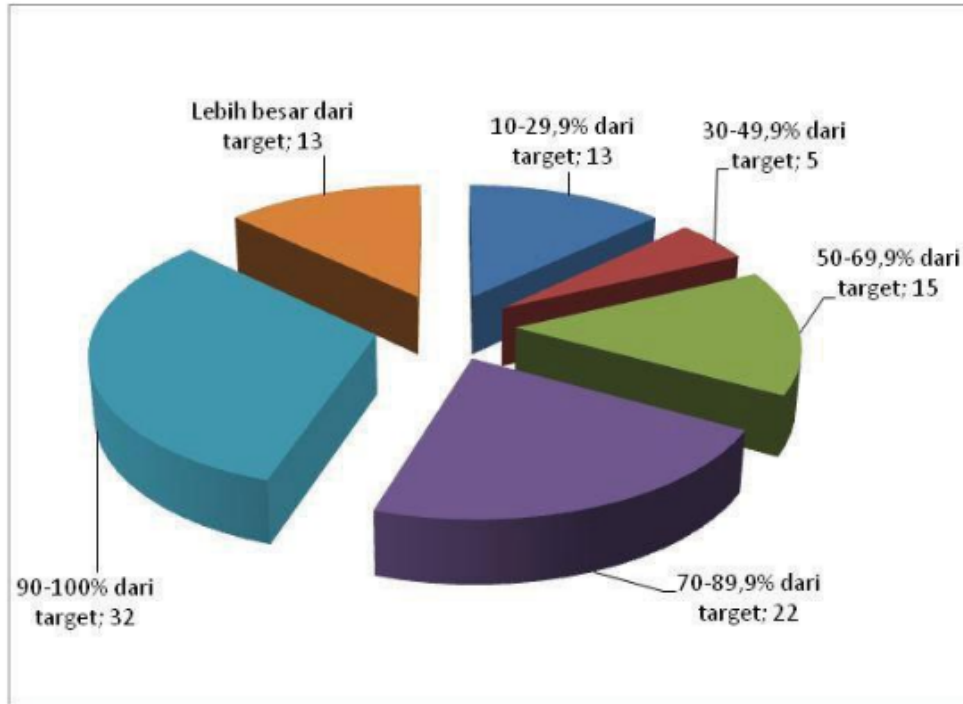
Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa perguruan tinggi yang memperoleh pendapatan antara 10 – 29,9% dari target sebanyak 15%, antara 30 – 49,9% dari target sebanyak 4%, antara 50 – 69,9% dari target sebanyak 13%, antara 70 – 89,9% dari target sebanyak 25%, antara 90 – 100% dari target sebanyak 34% dan yang memperoleh pendapatan lebih besar dari target sebanyak 9%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar perguruan tinggi swasta memperoleh pendapatan antara 90 – 100% dari target.

Kondisi Perolehan Mahasiswa Baru yang Dicapai Berikut ini disajikan perolehan mahasiswa baru yang dicapai perguruan tinggi swasta setiap tahun.

Tabel 4.2 Persentase Realisasi Perolehan Mahasiswa Baru terhadap Target

Mahasiswa Baru	Frekuensi	Persentase (%)
10-29,9% dari target	13	13
30-49,9% dari target	5	5
50-69,9% dari target	15	15
70-89,9% dari target	22	22
90-100% dari target	32	32
Lebih besar dari target	13	13
Jumlah	100	100

Sumber : Data primer diolah, 2011.



Gambar 4.2 Distribusi Realisasi Perolehan Mahasiswa Baru terhadap Target

Sumber : Data primer diolah, 2011.

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa perguruan tinggi yang memperoleh mahasiswa baru antara 10 – 29,9% dari target sebanyak 13%, antara 30 – 49,9% dari target sebanyak 5%, antara 50 – 69,9% dari target

sebanyak 15%, antara 70 – 89,9% dari target sebanyak 22%, antara 90 – 100% dari target sebanyak 32% dan yang memperoleh mahasiswa baru lebih besar dari target sebanyak 13%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar perguruan tinggi swasta memperoleh mahasiswa baru antara 90 – 100% dari target.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Pada Universitas Diponegoro Semarang. *Tesis*. Program Magister Manajemen Pascasarjana. Universitas Diponegoro Semarang.
- Arcaro, 2004. A *Theory of Quality Management Underlying The Deming Mangement Method*. *The Academy of Management Review*, 19:472-509.
- Asisten Wakil Rektor Senior Akademik Bidang Operasional Pendidikan dan Pengendalian Mutu. 2003. *Penjelasan "Satu Siklus" Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi UGM*.
- Atmosoeparto, Krisdarto. 2000. *Produktivitas, Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Penerbit Elexmedia. Jakarta.
- Bateman & Zeithaml. 2005. *Organization and Behavior*. Dalam Umar Nimran. Pengukuhan Guru Besar di Universitas Brawijaya 2003.
- Birzea, Cesar, dkk. 2005. *Tools for Quality Assurance of Education for Democratic Citizenships in Schools*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organizations
- Bonser, 2002. *TQM in a Health Care Organization : How Are Employees Affected?* *Hospital and Health Services Administration*, Winter : 503- 518.

- Brahmasari, Ida Ayu. 2004. Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos, *Disertasi*, Program Pasca sarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Bryan, Lees. 2001. The Impact of Mc Donald's Culture for Promotional Company. *Journal of Management Development*.
- Cheng Y.C. 2011. *Profiles of Organizational Culture and Effective Schools, Quality Assurance and School Improvement Influences*, *International Journal of Research, Policy and Practice* 4 (2) : 85-89.
- Colby Jeanette dan Miske Witt Associate, 2000. Defining Quality in Education, Programme Division, UNICEF New York.
- Daft, B.G. 2000. *Managing Quality*. Prentice Hall. London.
- Daft, R. L dan Steers R M, 1989a. *Organizations A Micrp/Macro Approach*, London: Scott, Foresman and Company.
- _____. 1989b. *The Academy of Management Review*, Volume 14 Number October 1989. ISSN 0363-7425.
- Dealtry, Richard and Settle, David, 2005, Integrating programme and process performance QA, *Journal of Workplace Learning*, 17(4): 255—267.
- Depdiknas, 2003, *Pedoman Quality Assurance (Penjaminan mutu) Pendidikan Tinggi*.
- Depdiknas, 2007, *Pedoman Penjaminan Mutu Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional*.
- Depdiknas, 2007, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional R.I No. 7 tentang *Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan*.
- Depdiknas. *Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2005-2009*.
- DGHE, 2003. *Higher Education Long Term Strategy 2003 —2010*.
- DIKTI, 2003, *Pedoman Quality Assurance (Penjaminan mutu) Pendidikan Tinggi*.
- Dipietro, 2003. TQM : Evaluation, Scope and Strategic Significance for Management Development. *Journal of Management Development*, 12:11-18.

Donald R. Cooper dan C. Willeam Emory. 2005. *Business Research Methods*. Prentice Hall.

Fatimah, Nur. 2001. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi pada PT Shafira Laras Persada Bandung. *JAAI Volume 6 No. 1*, Juni 2002.

Feigenbaum, 1982, *Quality and Business Growth Today*, Quality Progress. Frederick J. Hebert, Scott A. Dellana Kennet Bass (2001).

“*Total Quality*

Management in The Business Scholl : The Faculty Viewpoint

1 Garmendia, Jose A. 1995. *Impact of Corporate Culture on Company Perfomance*. Universidad Complutense Madrid.

Gunawan. 2008. *Kebijakan Nasional Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM- PT)*. Ditjen Dikti, Depdiknas. Jakarta.

18 Hair, J. F. Anderson, R.K. and Tatham, W.C. 1998. *Multivariate Data Analisis With Reading*, Prentice Hall, Upper Saddle Rive, NJ.

Hardjosoedarmo, S. 2000. *Dasar-dasar TQM*”. Andi Offset. Yogyakarta.

Harman, Grant and Meek, V. Lynn, 2000. *Repositioning Quality Assurance and Accreditation in Australian Higher Education*. University of New England: Centre for Higher Education Management and Policy.

Hebert J.F. et.al, 2005. *The Implementing of Total Quality Management in Higher Education*. University of New England: Centre for Higher Education Management and Policy.

8 Hoy, W.K. dan Miskel C.G. 1987. *Educational Administration, Theory, Research and Practice*, 3rd Ed. New York: Random House.

<http://www.kopertis4.or.id>. Diakses tanggal 4 April 2009.

Kebijakan nasional sistim penjaminan mutu perguruan tinggi (SPM-PT) Sub Tema: Sinkronisasi Sistim Penjaminan Mutu Internal (SPM-PT), EPSBED dan Penjaminan Mutu Eksternal (Akreditasi). www.kopertis_menado (TirzaH).ppt. Diakses 3 April 2009.

Ketut, Dharmawan. 2010. Analisis Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi PTS di Jawa Tengah. *Disertasi*. Program Pascasarjana Universitas Merdeka Malang.

- Kilmann, Saxton, & Serpa, 1986. *Oganizational Culture in Efectiveness Corporate*. Journal of Management Development California State University, Fullerton, California. USA. MCB University Press.
- Konsep-sistem-penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di UII Yogyakarta*.
www.uii.or.id. Diakses tanggal 3 April 2009.
- Kotler. Philips, Alih Bahasa Hendra Teguh dkk. 2000. *Manajemen Pemasaran* Edisi Milenium, Indeks, Jakarta.
- Kotler, Philip dan Kevin Len Keller. 2008. *Manajemen Pemasaran*. Penerjemah Bob Sabran. Edisi 13. Jild 1. Erlangga. Jakarta.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 1992. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Logotethis N. 1999. *Managing for Total Quaility*. Prentise Hall New York London.
- MeKinney. 2006, *Quality Management Solution for Education*, Houston: Region 4 Education Service Center
- Moeloek, 2000. Hasil Survei TQM di Indonesia. *Manajemen Usahawan Indonesia*, 11, Th XXI, Nopember.
- Mulyadi. 2006. *Total Quality Management*. BPFE. Yogyakarta.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifhan Organisasi*. Cetakan Kedua. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Oakland, John S., 1995, *Total Quality Management: text with cases*. London: Butterworth Heinemann.
- Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 Tentang *Standar Nasional Pendidikan*.
- Permendiknas RI No. 7 tahun 2007 tentang *Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan*.
- Plunkett dan Attner. 1997, *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*, Cetakan Pertama, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Poerwowidagdo, Supto Joewono. 1998. *Studi Efisiensi dan Efektivitas Sistem Pengelolaan Pendidikan pada Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia*. Disertasi. Pasca Sarjana Unair. Surabaya.

- Pokja Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*), Ditjen Dikti. 2003. *Pedoman Quality Assurance (Penjaminan mutu) Perguruan Tinggi*. Departemen Pendidikan Nasional V Direktorat Jenderal Pendi dikan Tinggi.
- Prihatiningsih, Titi Savitri. 2004. *Quality Assurance in Higher Education an International Movement*. Presented at the National Meeting of Chief Quality Officers at Gadjah Mada University, Yogyakarta, 20th April.
- Rad, Ali Mohammad Mosadeg. 2006. *The Impact of Organizational Culture on The Successful Implementation of Total Quality Management*. School of Management, Royal Holloway University of London, London, UK.
- Rivai, Veithzal. 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. Tenth Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa Benyamin Molan. Edisi Kesepuluh. PT Indeks, Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Sadri, Golnaz and Bryan Lees. 2001. *Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage*. Journal of Management Development Vol 20. No. 10, 2001. California State University, Fullerton, California. USA. MCB University Press.
- Santoso, Singgih dan Fandy Tjiptono. 2001. *Riset Pemasaran*. PT. Elexmedia Komputindo. Jakarta.
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Schein, E. H, 1992, *Organizational Culture and Leadership*, First Edition, California: Jossey Bass, Inc. Publishing.
- Schein, E.H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco : Jossey-Bass Publisher
- Sekaran, Uma. 2005. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sergiovanni dan Carver. 2005. *Organizational Effectiveness*. Diakses tanggal 3 Januari 2010.

- Slamet, Margono. 2004. *Penjaminan Mutu Internal Dalam Otonomi Perguruan Tinggi*. Bagian Kedua Bahan Pentaloka Jaminan Mutu Internal Di Perguruan Tinggi Diselenggarakan oleh Forum Heds.
- Soetopo, Hendyat. 2009. *Keefektifan Organisasi Pendidikan Tinggi dalam Penjaminan Mutu*. Kumpulan Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Negeri Malang. Pendidikan, Pembelajaran dan Manajemennya. Jilid 1.
- _____. 2001. Hubungan Karakteristik Bawahan, Kontrol Situasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya organisasi, dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan organisasi pada Universitas Swasta di Kotamadya Malang. *Disertasi*. Program Pascasarjana. Universitas Negeri Malang.
- Soedjono, Andi. 2007. Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Organisasi Pendidikan Tinggi. *Thesis*. Pascasarjana Universitas Merdeka Malang.
- Steers, M Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Subadyo, A Tutut. Budhy Prianto dan Pudjo Sugito. 2005. *Jagad Otonomi Perguruan Tinggi Swasta*. Merdeka University Press Malang.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Cetakan Kedepalan. Bandung : Alfabeta.
- Sukmadinata NS, 2006. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Remaja Rosda Karya.
- Sutrisno, Edi. 2010. *Budaya Organisasi*. Cetakan ke-1. Jakarta : Kencana.
- Swastha, Basu. 2002. *Azas-azas Marketing*. Edisi Ketiga. Liberty. Yogyakarta.
- Tika, Moh. Pabundu. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tim BPM USU. "Penyusunan dan Pengelolaan Standar Mutu Dalam Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPMP)." Disajikan dalam Workshop Implementasi Sistem Manajemen Mutu untuk GJM dan GKM. Angkatan I Siklus 2, 16-17 Juni 2008, Ruang Senat Akademik Biro Rektor USU.
- Titi Savitri P., 2004, *Quality Assurance in Higher Education: An International Movement*. Paper presented at the First National Meeting of Chief Quality Officers at Gajah Mada University, Yogyakarta, 20th April 2004.

Umar, Husein. 2002. *Riset Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.

UNICEF. 2000. *Defining Quality in Education*, A paper presented by UNICEF at the meeting of The International Working Group on Education Florence, Italy, June 2000

Vroeinstijn, 1995, *Improvement and Accountability: Navigating between Scylla and Charybdis: Guide for External Quality Assessment to Higher Education*, London: Jessica Kingsley. Higher Education Policy Series, No. 30.

Wahjoetomo. 1994. *Menuju Manajemen Perguruan Tinggi yang Efisien*. Makalah Seminar Diselenggarakan di Universitas Merdeka Malang 27-28 Juli 1994.

Waldman, D.A. 2000. *The Contribution of TQM to A Theory of Work Performance*. The Academy of Management Review:19510-536.

Woods, John A. 1996. *The Six Values of A Quality Culture*. 3010 Irvington Way, Madison.

www.dikti.go.id. *Hasil Evaluasi Sistem Implementasi Penjaminan Mutu PTN-PTS Seluruh Indonesia*. Diakses tanggal 12 Pebruari 2010.

Yuwono, Agus. 2003. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi Perguruan Tinggi (Studi Pada PTN dan PTS di Indonesia). *Tesis*. Program Pascasarjana. Universitas Merdeka Malang.

Zeithaml, Parasuraman dan Berry, 1990, *Delivering Quality Service*, New York Free Press.



RIWAYAT HIDUP



Syaiful Arifin, dilahirkan pada tanggal 15 Juli 1971 di Pamekasan-Madura. Pendidikan Sarjana S1 ditempuh di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, Lulus tahun 1994, Pada tahun 1995, ia mulai menjadi Dosen di Universitas Merdeka Malang pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen. Tahun 1998 mendapat tugas belajar ke Program Pasca Sarjana Program Magister Sains (MSi) Program studi Manajemen pada Universitas Gadjah Mada Yogyakarta dengan

Beasiswa dari instansinya Universitas Merdeka Malang dan BPPS, selanjutnya tahun 2008 ditugaskan belajar pada Program Pascasarjana Program Doktor S3 Pendidikan Ekonomi di Universitas Negeri Malang dengan beasiswa on going BPPS.

Selain mengajar di program strata-1 FEB, sejak 2012 hingga saat ini mengajar pula di Program pascasarjana (S2-Magister Manajemen dan S3-Ilmu Ekonomi) di Universitas yang sama. Tahun 2018, dinobatkan sebagai Dosen Terbaik Pilihan Senat Mahasiswa FEB UNMER Malang. Tahun 2019, meraih nominasi Dosen Teladan tingkat Universitas. Dalam kariernya pernah menjabat sebagai Ketua Tim Promosi Universitas Merdeka Malang dan Wakil Dekan I Bidang Akademik dan Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Merdeka Malang. Beberapa kali mendapatkan hibah penelitian dari Dirjen Dikti. Selain itu saat ini penulis

aktif juga sebagai Asesor LSP-BNSP (Lembaga Sertifikasi Profesi-Badan Nasional Sertifikasi Profesi), Narasumber dan Penguji Latsar CPNS.

Syaiful Arifin menikah dengan dr. Dyah Prathiwi Wahyudiasih dan dikaruniai 4 orang anak: Dina Rizky Amalia Arif (21 tahun), Humaira Rasyida Arif (19 tahun), Ilma Aulia Arif (16 tahun), dan Tsabita Tazkiya Arif (10 tahun).

Budaya Organisasi

ORIGINALITY REPORT

3%

SIMILARITY INDEX

3%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

1%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

journalijcms.com

Internet Source

1%

2

ktb48.blogspot.com

Internet Source

<1%

3

Submitted to iGroup

Student Paper

<1%

4

fr.scribd.com

Internet Source

<1%

5

digilib.uinkhas.ac.id

Internet Source

<1%

6

Submitted to CITY College, Affiliated Institute
of the University of Sheffield

Student Paper

<1%

7

www.springerprofessional.de

Internet Source

<1%

8

Submitted to University of Hull

Student Paper

<1%

9

icoen.org

Internet Source

<1%

10

es.scribd.com

Internet Source

<1%

11

www.stis.ac.id

Internet Source

<1%

12

Submitted to 'Shota Rustaveli' State
University

Student Paper

<1%

13 Ravikumar, M.M., K. Marimuthu, P. Parthiban, and H. Abdul Zubar. "Evaluating lean execution performance in Indian MSMEs using SEM and TOPSIS models", International Journal of Operational Research, 2016.
Publication

14 repository.ubharajaya.ac.id
Internet Source

15 Sonia Cruz Ros. "Influencia del enfoque de gestión de la calidad sobre los resultados empresariales", Revista de Contabilidad y Tributación. CEF, 2004
Publication

16 hdl.handle.net
Internet Source

17 mafiadoc.com
Internet Source

18 etd.uum.edu.my
Internet Source

19 www.pekerjadata.com
Internet Source

20 www.researchgate.net
Internet Source

21 orcid.org
Internet Source

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography On