

Kode>Nama Rumpun : 571/Manajemen

**LAPORAN KEMAJUAN
PENELITIAN FUNDAMENTAL**



**IMPLEMENTASI MODEL *QUALITY ASSURANCE*,
ORGANIZATIONAL CULTURE DAN *EXTERNAL PROMOTION*
SERTA DAMPAKNYA TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI
PERGURUAN TINGGI SWASTA (PTS) DI JAWA TIMUR**

DR. SYAIFUL ARIFIN, SE, MSi

0715077101

Dra. TRI WAHYUNI, MBA, Ak

0704036001

UNIVERSITAS MERDEKA MALANG

JUNI 2015

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Kegiatan : Implementasi Model Quality Assurance, Organizational Culture dan External Promotion Serta Dampaknya Terhadap Efektivitas Organisasi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Di Jawa Timur

Peneliti / Pelaksana

Nama Lengkap : Dr SYAIFUL ARIFIN M.Si
NIDN : 0715077101
Jabatan Fungsional :
Program Studi : Manajemen
Nomor HP : 081937935511
Surel (e-mail) : sy_arifin@yahoo.co.id

Anggota Peneliti (1)


Nama Lengkap : Dra. TRI WAHYUNI MBA , AK
NIDN : 0704036001
Perguruan Tinggi : Universitas Merdeka Malang

Institusi Mitra (jika ada)

Nama Institusi Mitra :
Alamat :
Penanggung Jawab :
Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 2 dari rencana 2 tahun
Biaya Tahun Berjalan : Rp. 52.500.000,00
Biaya Keseluruhan : Rp. 145.600.000,00


Mengetahui
Ketua Lembaga Penelitian

(Prof. Ir. H. Agus Suprpto, M.Sc. Ph.D)
NIP/NIK 312/FT/0707095801

Malang, 28 - 6 - 2015,
Ketua Peneliti,

(Dr SYAIFUL ARIFIN M.Si)
NIP/NIK722/FE

RINGKASAN

Tujuan utama organisasi Perguruan Tinggi Swasta adalah mencapai efektivitas organisasi, karena efektivitas organisasi merupakan indikator tingkat keberhasilan dalam mencapai visi dan misi organisasi. Pada organisasi bisnis aspek finansial menjadi tujuan utama, sedangkan pada organisasi nirlaba, seperti perguruan tinggi, aspek efektivitas organisasi yang menjadi tujuannya. Indikator efektivitas organisasi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) terdiri dari empat unsur, yaitu: produksi, kepuasan, keadaptasian, dan kelangsungan hidup. Untuk mencapai efektivitas organisasi PTS tersebut dibutuhkan budaya organisasi yang baik, implementasi penjaminan mutu yang akurat dan promosi eksternal yang efektif. Penelitian ini merupakan lanjutan dari penelitian pertama agar dalam penelitian ini dapat lebih fokus dan dibuktikan secara empiris dari implementasi model *quality assurance*, *organizational culture* dan *external promotion* serta dampaknya terhadap efektivitas organisasi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Di Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian penjelasan (eksplanatori), sedangkan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis *Structrual Modeling Equation* (SEM) dengan program AMOS.

Organizational culture berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Timur. Hal ini disebabkan karena *organizational culture* 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. *Organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap implementasi *quality assurance* Perguruan Tinggi. *Organizational culture* yang baik dalam sebuah Perguruan Tinggi akan terimplementasikan pada *quality assurance* Perguruan Tinggi, karena proses belajar mengajar serta motivasi akan meningkatkan mutu pendidikan pada Perguruan Tinggi tersebut. Implementasi *quality assurance* tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi Perguruan Tinggi. Hal ini memperkuat fenomena yang terjadi selama ini di negara Indonesia bahwa pelaksanaan implementasi *quality assurance* pada Perguruan Tinggi Swasta belum maksimal berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. *Organizational culture* berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Timur. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh terhadap *external promotion* kepada masyarakat sehingga *organizational culture* yang baik di Perguruan Tinggi Swasta akan meningkatkan image yang baik di masyarakat. *Organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *external promotion* Perguruan Tinggi Swasta. Hal ini menjadi bukti dan menguatkan bahwa *organizational culture* yang baik akan berpengaruh terhadap nilai *external promotion* terhadap masyarakat sehingga animo masyarakat terhadap Perguruan Tinggi Swasta semakin baik. *External promotion* berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas organisasi Perguruan Tinggi Swasta. Hal ini menunjukkan bukti bahwa *external promotion* yang dilakukan oleh Perguruan Tinggi Swasta akan meningkatkan minat atau animo masyarakat kepada Perguruan Tinggi Swasta..

BAB 1

PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) atau Universitas Swasta di samping Perguruan Tinggi Negeri (PTN) juga sebagai wadah menghasilkan SDM yang kompeten dan handal menghadapi persaingan sangat ketat dalam perkembangan jaman yang semakin modern dan selalu mengalami perubahan setiap waktu sehingga perguruan tinggi harus 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.

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%).

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 berupa ketatnya 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.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai *organizational culture, quality assurance, external promotion* dan efektivitas organisasi telah dilakukan banyak dilakukan di antaranya adalah sebagai berikut :

1. Garmendia (1995) dalam penelitian berjudul *Impact of Corporate Culture on Company Performance*, temuan hasil penelitian menunjukkan terjadi pengaruh budaya terhadap kinerja perusahaan. Berbagai jenis organisasi didefinisikan sebagai istilah kombinasi dari variabel keberhasilan keuangan kekuatan budaya fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan cenderung merespon kinerja yang berbeda.
2. Woods (1996) dalam penelitian berjudul *The Six Values of a Quality Culture*, temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas budaya berpengaruh pada kepuasan pelanggan.
3. Colby dan Associate (2000) dalam penelitian berjudul *Defining Quality in Education*, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen berpengaruh pada variabel dependen yaitu kualitas hasil yang semakin baik pada murid dan juga pada hasil kesehatan murid.
4. Sadri dan Lees (2001) dalam penelitian berjudul *Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage*, hasil penelitian menunjukkan bahwa

Budaya positif pada perusahaan akan lebih mendapatkan keuntungan baik dari segi finansial maupun perkembangan organisasi perusahaan.

5. Bryan (2001) dalam penelitian berjudul *The Impact of Mc Donald's Culture for Promotional Company*, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap promosi perusahaan.
6. Arifin (2001) meneliti tentang pengaruh dimensi kualitas terhadap kinerja organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi kualitas yang terdiri dari kualitas produk, kualitas layanan, dan kualitas organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa di Jawa Timur.
7. Yuwono (2003) menghasilkan temuan bahwa Efektivitas Organisasi PT dipengaruhi pertumbuhan lembaga/ organisasi, jumlah mahasiswa, minat masyarakat/mahasiswa dan finansial keuangan.
8. Prihatiningsih (2004) dalam penelitian berjudul *Quality Assurance in Higher Education an International Movement*, temuan penelitian menunjukkan bahwa Pelaksanaan *quality assurance* pendidikan tinggi berpengaruh pada efektivitas organisasi perguruan tinggi.
9. Rad (2006) dalam penelitian berjudul *The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management*, hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh pada kesuksesan implementasi *total quality management*.

10. Soedjono (2007) menghasilkan temuan bahwa *organizational culture* berpengaruh terhadap kinerja organisasi pendidikan tinggi.
11. Penelitian Therizal (2007) mengenai Pengaruh Promosi Terhadap Peningkatan Penjualan, hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi yang terdiri dari periklanan, penjualan personal, promosi penjualan dan hubungan masyarakat berpengaruh signifikan terhadap peningkatan penjualan.
12. Hariyanto (2009) meneliti tentang Pengaruh sistem *quality assurance* dan *organizational culture* terhadap kinerja manajemen pendidikan tinggi di Semarang, hasil penelitian menunjukkan bahwa *quality assurance* dan *organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen pendidikan tinggi.
13. Abdullah (2009), menghasilkan pengaruh *organizational culture* terhadap kinerja organisasi pada Universitas Diponegoro Semarang.
14. Tim Marketing Unmer Malang (2009), penelitian survey terhadap mahasiswa baru melalui Sigi : Pengaruh *Organizational culture* Perguruan Tinggi Universitas Merdeka Malang terhadap promosi sehingga mahasiswa menentukan pilihan menempuh Studi di Universitas Merdeka Malang. Hasil penelitian menunjukkan 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 *organizational*

culture di Perguruan Universitas Merdeka Malang berpengaruh terhadap *external promotion* yang pada akhirnya mahasiswa merasa tertarik untuk memilih Unmer sebagai tempat studi.

15. Tim Marketing Unmer Malang (2010), penelitian survey terhadap mahasiswa baru “Mengapa Mahasiswa Baru Memilih Universitas Merdeka Malang sebagai Tempat Pendidikan.” Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka memilih Universitas Merdeka Malang karena promosi yang telah dilakukan Universitas Merdeka Malang melalui *publishing*, brosur dan presentasi ke sekolah-sekolah sehingga hal ini promosi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.
16. Cheng (2011) meneliti tentang *Organizational Culture and School Improvement Influences to Profiles of Quality Assurance and Effective Schools*, hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap implementasi *quality assurance* dan efektivitas sekolah.

Dari penelitian dan informasi aktual di atas yang menjadi dasar pertimbangan terciptanya suatu ide dalam penelitian ini, seperti yang disajikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Kajian Penelitian Terdahulu

Judul (Nama Peneliti)	Variabel Penelitian	Metodologi, Populasi, Teknik Sampling, Analisis Data	Hasil	Hipotesis yang Didukung
1) Impact of Corporate Culture on Company Performance (Jose A. Garmendia, 1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen : budaya perusahaan • Variabel dependen : efektivitas perusahaan 	Populasi 100 perusahaan terpilih 70 perusahaan dibagi menjadi 3 kelompok berdasarkan kesuksesan financial, 30, 10, 20. Teknik pengambilan sampel menggunakan stratified simple random sampling mengambil 10 unit per kelompok sehingga sampel menjadi 30 perusahaan.	Budaya berpengaruh terhadap efektivitas perusahaan	Diduga budaya perusahaan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi (hipotesis 7)
2) The Six Values of a Quality Culture (John A. Woods, 1996)	<p>Variabel independen : enam budaya kualitas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Semua perusahaan : bersama, pemasok, pelanggan 2) Tidak ada atasan dan bawahan yang diijinkan 3) Komunikasi yang terbuka, dan jujur sangat penting 4) Semua orang memiliki akses ke semua informasi yang membutuhkan 5) Fokus pada proses 6) Tidak ada keberhasilan atau kegagalan hanya pengalaman belajar <p>Variabel dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen karyawan • Pelanggan senang 	<p>Perusahaan di Amerika Serikat.</p> <p>Teknik sampling yaitu <i>cluster random sampling</i>.</p> <p>Analisis data menggunakan analisis regresi berganda</p> <p>Sampel sebanyak 90 perusahaan di Amerika yang sudah go public.</p>	Budaya kualitas berpengaruh pada kepuasan pelanggan	Diduga budaya perusahaan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi (hipotesis 7)

Lanjutan Tabel 2.1. Kajian Penelitian Terdahulu

Judul (Nama Peneliti)	Variabel Penelitian	Metodologi, Populasi, Teknik Sampling, Analisis Data	Hasil	Hipotesis yang Didukung
3) Defining Quality in Education (Jeanette Colby, Miske Witt Associate, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen : kualitas pembelajaran, kualitas lingkungan pembelajaran, perilaku guru, kualitas • Variabel dependen <ul style="list-style-type: none"> ◆ Kualitas hasil ◆ Hasil kesehatan 	Survey pada 1.300 lembaga pendidikan di Columbia. Teknik sampling <i>stratified random sampling</i> . Analisis data Regresi berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen berpengaruh pada variabel dependen yaitu kualitas hasil yang semakin baik pada murid dan juga pada hasil kesehatan murid	Diduga penjaminan mutu berpengaruh terhadap efektivitas organisasi (hipotesis 3)
4) Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage (Golnaz Sadri and Brian Lees, 2001)	Variabel independen budaya perusahaan yang positif dan budaya perusahaan yang negatif	Survei dilakukan pada 100 perusahaan terbaik di Amerika. Teknik sampling <i>cluster sampling</i> . Analisis data Regresi berganda	Budaya positif pada perusahaan akan lebih mendapatkan keuntungan baik dari segi financial maupun perkembangan organisasi perusahaan	Diduga budaya perusahaan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi (hipotesis 7)
5) The Impact of Mc Donald's Culture for Promotional Company (Lees Bryan, 2001)	Variabel independen : Budaya perusahaan Variabel dependen: Promosi perusahaan	Sampel diambil dari customer Mc Donald' sebanyak 100 orang secara <i>accidental random sampling</i> Teknik analisis data : analisis regresi berganda	Budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap promosi perusahaan	Diduga <i>organizational culture</i> berpengaruh terhadap promosi (hipotesis 5)
6) Pengaruh dimensi kualitas terhadap kinerja organisasi (Arifin, 2001)	Variabel bebas kualitas produk, kualitas layanan, dan kualitas organisasi Variabel terikat kinerja organisasi	Sampel diambil dari perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa sebanyak 75 dari 159 perusahaan dengan respon rate. Teknik analisis data : analisis regresi berganda	Kualitas produk, kualitas layanan, dan kualitas organisasi secara parsial maupun secara simultan berpengaruh terhadap kinerja organisasi	Diduga kualitas produk dan kualitas layanan berpengaruh terhadap kinerja organisasi (hipotesis 3)

Lanjutan Tabel 2.1. Kajian Penelitian Terdahulu

Judul (Nama Peneliti)	Variabel Penelitian	Metodologi, Populasi, Teknik Sampling, Analisis Data	Hasil	Hipotesis yang Didukung
7) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi Perguruan Tinggi (Studi Pada PTN dan PTS di Indonesia) (Yuwono, 2003)	Variabel bebas: Pertumbuhan lembaga/ organisasi, jumlah mahasiswa, minat masyarakat/mahasiswa dan finansial keuangan. Variabel terikat:	Analisis regresi berganda	Efektivitas Organisasi PT dipengaruhi pertumbuhan lembaga/ organisasi, jumlah mahasiswa, minat masyarakat/mahasiswa dan finansial keuangan	Diduga penjaminan mutu berpengaruh terhadap efektivitas organisasi (hipotesis 3)
8) Quality Assurance in Higher Education an International Movement (Titi Savitri Prihatiningsih, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Quality assurance (quality assurance)</i> • <i>Organizational effectiveness</i> 	United Kingdom Asean University Sampel 100 perguruan tinggi negeri dan swasta. Teknik sampling <i>cluster sampling</i> . Analisis data Regresi berganda	Pelaksanaan <i>quality assurance</i> pendidikan tinggi berpengaruh pada efektivitas organisasi perguruan tinggi	Diduga penjaminan mutu berpengaruh terhadap efektivitas organisasi (hipotesis 3)
9) The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management (Ali Mohammad Mosadeg Rad, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational culture (organizational culture)</i> • <i>Implementation of Total Quality Management (Implementasi Total Quality Manajemen)</i> 	Survei pada 667 karyawan dan 12 manajer di Rumah Sakit Teknik sampling <i>simple random sampling</i> . Analisis data Regresi berganda	Terdapat pengaruh yang signifikan <i>organizational culture</i> pada kesuksesan implementasi <i>total quality management</i>	Diduga <i>organizational culture</i> berpengaruh <i>quality assurance</i> (hipotesis 2)
10) Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Organisasi Pendidikan Tinggi (Soedjono, 2007)	Variabel bebas: <i>Organizational culture</i> Gaya kepemimpinan Motivasi Variabel terikat: Kinerja organisasi pendidikan tinggi	Analisis regresi berganda	<i>Organizational culture</i> berpengaruh terhadap kinerja organisasi pendidikan tinggi	Diduga budaya perusahaan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi (hipotesis 7)

Lanjutan Tabel 2.1. Kajian Penelitian Terdahulu

Judul (Nama Peneliti)	Variabel Penelitian	Metodologi, Populasi, Teknik Sampling, Analisis Data	Hasil	Hipotesis yang Didukung
11) Pengaruh Promosi terhadap Peningkatan Penjualan (Therizal, 2007)	Variabel bebas : Periklanan Penjualan personal Promosi penjualan Hubungan masyarakat. Variabel terikat : Penjualan	Analisis regresi berganda	Promosi yang terdiri dari periklanan, penjualan personal, promosi penjualan dan hubungan masyarakat berpengaruh signifikan terhadap peningkatan penjualan	Diduga promosi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi (hipotesis 6)
12) Pengaruh sistem <i>quality assurance</i> dan <i>organizational culture</i> terhadap kinerja manajemen pendidikan tinggi di Semarang (Hariyanto, 2009)	Variabel bebas : Sistem <i>quality assurance</i> <i>Organizational culture</i> Variabel terikat Kinerja manajemen Pendidikan Tinggi	Sampel 2 perguruan tinggi swasta di Semarang. Teknik analisis data regresi berganda	<i>Quality assurance</i> dan <i>organizational culture</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen pendidikan tinggi	Diduga <i>quality assurance</i> berpengaruh terhadap efektivitas organisasi (hipotesis 1) Diduga <i>organizational culture</i> berpengaruh terhadap efektivitas organisasi (hipotesis 1)
13) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Pada Universitas Diponegoro Semarang (Abdullah, 2009)	Variabel bebas: <i>Organizational culture</i> Kepuasan kerja Variabel terikat: Kinerja organisasi	Analisis regresi berganda	<i>Organizational culture</i> terhadap kinerja organisasi pada Universitas Diponegoro Semarang	Diduga budaya perusahaan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi (hipotesis 7)
14) Pengaruh <i>Organizational culture</i> Perguruan Tinggi Universitas Merdeka Malang terhadap promosi (Tim Marketing Unmer Malang, 2009)	<i>Organizational culture</i> dan promosi	Sampel yang digunakan 1500 mahasiswa	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 i	Diduga <i>organizational culture</i> berpengaruh terhadap promosi (hipotesis 5)

Lanjutan Tabel 2.1. Kajian Penelitian Terdahulu

Judul (Nama Peneliti)	Variabel Penelitian	Metodologi, Populasi, Teknik Sampling, Analisis Data	Hasil	Hipotesis yang Didukung
			pakaian, rambut, sepatu dan peraturan kedisiplinan lainnya, sehingga hal ini menunjukkan bahwa <i>organizational culture</i> di Perguruan Universitas Merdeka Malang berpengaruh terhadap <i>external promotion</i> yang pada akhirnya mahasiswa merasa tertarik untuk memilih Unmer sebagai tempat stud	
15) Mengapa Mahasiswa Baru Memilih Universitas Merdeka Malang sebagai Tempat Pendidikan (Tim Marketing Unmer Malang, 2010)		Metode survei Deskriptif kualitatif	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka memilih Universitas Merdeka Malang karena promosi yang telah dilakukan Universitas Merdeka Malang melalui <i>publishing</i> , brosur dan presentasi ke sekolah-sekolah sehingga hal ini promosi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi	Diduga promosi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi (hipotesis 6)
16) Organizational Culture and School Improvement Influences to Profiles of Quality Assurance and Effective Schools (Cheng, Y.C. 2011)	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Quality assurance</i> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational culture</i> • Efektivitas sekolah 	Sampel diambil di Sekolah High School se California sebanyak 82 SMA Teknik analisis yaitu <i>path analysis</i>	<i>Organizational culture</i> berpengaruh signifikan terhadap implementasi <i>quality assurance</i> dan efektivitas sekolah.	Diduga <i>organizational culture</i> berpengaruh terhadap efektivitas sekolah (hipotesis 3)

B. Kajian Teori

1. 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 :

- a. Mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan
- b. Selalu dekat dengan para pelanggan agar dapat mengerti secara penuh kebutuhan pelanggan
- c. Memberi para pegawai tingkat otonomi yang tinggi dan memupuk semangat kewirausahaan
- d. Berusaha meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para pegawainya.
- e. Para pegawainya mengetahui apa yang diinginkan perusahaan dan para manajernya terlibat aktif pada masalah di semua tingkatan.
- f. Selaku dekat dengan usaha yang mereka ketahui dan pahami.
- g. Mempunyai struktur organisasi yang luwes dan sederhana, dengan jumlah orang yang minimal dalam aktivitas-aktivitas staf pendukung.

- h. 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.

- a. 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.

- b. 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.

- c. 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.

d. 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 menggambarkan 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.

a. 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 berkait 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 *quality assurance* 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 *bureaucratic expectations* dan *professional expectations*.

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

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

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.

b. 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.

c. 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.

d. 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 disfungsionalnya konflik dan manuver politik yang destruktif.

e. 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 sistematis; 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, *organizational culture*, 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 :

- a. 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.

- b. Kualitas. Kualitas jasa atau produk utama yang dihasilkan oleh organisasi.
- c. 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.
- d. Kesiapsiagaan. Penilaian menyeluruh mengenai kemungkinan bahwa organisasi mampu menyelesaikan sesuatu tugas khusus dengan baik jika diminta.
- e. 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.
- f. Pertumbuhan. Penambahan hal-hal seperti tenaga kerja, fasilitas pabrik, laba, dan penemuan baru. Suatu perbandingan antara keadaan organisasi masa sekarang dengan keadaan masa lampau.
- g. Pemanfaatan lingkungan. Sejauhmana organisasi dengan sukses berinteraksi dengan lingkungannya, yaitu dapat memperoleh sumber daya langka yang diperlukan untuk operasi secara efektif.
- h. Stabilitas. Pemeliharaan struktur, fungsi, dan sumber daya sepanjang waktu, khususnya dalam periode-periode sulit.
- i. Perputaran atau keluar masuknya karyawan. Frekuensi atau banyaknya pemberhentian secara sukarela.
- j. Absenteisme. Banyaknya kemangkiran kerja atau tidak masuk kerja.

- k. Kecelakaan. Banyaknya kecelakaan dalam pekerjaan yang mengakibatkan kerugian waktu untuk turun mesin atau waktu perbaikan.
- l. Semangat kerja. Kecenderungan anggota organisasi untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
- m. Motivasi. Kekuatan kecenderungan seseorang untuk melibatkan dirinya dalam kegiatan yang diarahkan pada sasaran dalam pekerjaan, merupakan perusahaan dorongan bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.
- n. Kepuasan. Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.
- o. Internalisasi tujuan organisasi. Diterimanya tujuan-tujuan organisasi oleh setiap orang dan unit-unit dalam organisasi. Keyakinan bahwa tujuan organisasi adalah benar dan layak.
- p. 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.
- q. Fleksibilitas adaptasi. Kemampuan suatu organisasi mengubah standar prosedur operasi dalam menanggapi tantangan lingkungan untuk

mencegah terjadinya kebekuan dalam menghadapi rangsangan lingkungan.

- r. 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.
- s. Iklim. Keadaan lingkungan di dalam organisasi.
- t. 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.

2. Implementasi *Quality Assurance*

Implementasi *quality assurance* 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 (Dipleto, 2003). Ada 4 bidang penerapan *quality assurance* 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 *quality assurance* 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.

Quality assurance adalah alat yang paling kuat untuk meningkatkan efektivitas pendidikan. *Quality assurance* 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 *quality assurance* 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.

- a. Kurikulum program studi
- b. Sumberdaya manusia (dosen dan tenaga penunjang)
- c. Proses pembelajaran
- d. Penelitian dan publikasi
- e. Pengabdian kepada masyarakat
- f. Manajemen lembaga
- g. Kerjasama dalam dan luar negeri (DIKTI, 2003:12-13)

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

- a. Mahasiswa, parameternya adalah sebagai berikut:
 - 1) Seleksi mahasiswa: metode seleksi, pemerataan, jumlah mahasiswa yang diterima, dan keketatan penerimaan.
 - 2) Profil mahasiswa: gender, umur, stratifikasi sosial, mahasiswa asing, dan rasio mahasiswa program D/S1/S2/S3.
 - 3) Kepuasan mahasiswa: kegiatan belajar mengajar, pelayanan administratif, dan pelayanan informasi.
 - 4) Pelayanan mahasiswa: pelayanan akademik, pelayanan kesehatan, serta bimbingan dan konseling.
 - 5) Keterlibatan mahasiswa dalam berbagai komisi.
- b. Kurikulum, parameternya adalah sebagai berikut.
 - 1) Kesesuaian dengan visi, misi, sasaran dan tujuan.
 - 2) Relevansi
 - 3) Derajat integrasi
 - 4) Kompetensi inti
 - 5) Kurikulum lokal
 - 6) Mata kuliah pilihan
 - 7) Skripsi/tesis/disertasi/tugas akhir
 - 8) Dokumentasi dari keseluruhan tersebut di atas
 - 9) Peluang bagi mahasiswa untuk pengembangan pribadi.
- c. Sistem Pembelajaran, parameternya adalah sebagai berikut.
 - 1) Rencana belajar dan mengajar:

- a) strategi untuk pemasaran (daya serap), pengembangan kurikulum, akreditasi, penyampaian bahan ajar, penyediaan sarana pembelajaran,
 - b) rencana yang merangkai sumberdaya yang tersedia dalam implementasi kegiatan pembelajaran dan pengembangan,
 - c) cara pembukaan program studi/kekhususan/konsentrasi/ mata kuliah baru,
 - d) cara mengembangkan suasana akademik yang kondusif,
 - e) baku mutu yang digunakan program studi/kekhususan/konsentrasi/mata kuliah,
 - f) cara melakukan evaluasi program studi/kekhususan/konsentrasi/mata kuliah, dan
 - g) dokumentasi dari keseluruhan tersebut di atas.
- 2) Kurikulum:
- a) kesesuaian dengan visi dan misi,
 - b) relevansi, integrasi, kompetensi inti,
 - c) kurikulum lokal, mata kuliah pilihan, dan
 - d) dokumentasi dari keseluruhan tersebut di atas.
- 3) Kegiatan belajar-mengajar:
- a) kesesuaian dengan tujuan,
 - b) produktivitas, efisiensi internal dan eksternal, putus kuliah (*drop out*),

- c) IPK,
 - d) keterlibatan mahasiswa,
 - e) sistem evaluasi kemajuan mahasiswa,
 - f) dokumentasi dari keseluruhan tersebut di atas,
 - g) kegiatan belajar mengajar.
- d. Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, parameternya adalah sebagai berikut.
- 1) 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.
 - 2) Pengabdian kepada Masyarakat: cakupan, jenis, kualitas, keterlibatan dosen dan mahasiswa, dan dampak pengabdian kepada masyarakat.
- e. Sistem *Quality assurance*, parameternya adalah sebagai berikut.
- 1) Sistem *quality assurance* internal: organisasi dan anggaran
 - 2) Penggunaan dan pengembangan baku mutu
 - 3) Ketaatan penerapan baku mutu.
 - 4) Penelitian dan pengembangan pranata (*institutional research*)
 - 5) Sistem evaluasi eksternal
- f. Perencanaan dan pengelolaan, parameternya adalah sebagai berikut.
- 1) Ada rumusan tertulis yang menyatakan secara jelas visi, misi serta arah dan tujuan pengembangan institusi.

- 2) Kesesuaian antara misi, visi, sasaran dan tujuan.
 - 3) Misi, visi, sasaran, dan tujuan dihayati seluruh sivitas akademika.
 - 4) Peran dan aktivitas Majelis Pamong/ Yayasan.
 - 5) Peran dan aktivitas Senat Akademik Universitas.
 - 6) Hubungan antara Majelis Pamong – Pimpinan Universitas – Senat Akademik Universitas
 - 7) Struktur Organisasi sampai tingkat Jurusan/Bagian/ Laboratorium.
 - 8) Daftar program akademik/program studi dengan penjelasan unit pengelolanya.
 - 9) Tugas dan tanggungjawab masing-masing unsur pimpinan jelas.
 - 10) Efektivitas kepemimpinan.
 - 11) Rencana strategis dan rencana tahunan untuk seluruh institusi.
 - 12) Pengelolaan risiko.
 - 13) Pedoman perilaku.
 - 14) Melakukan evaluasi diri secara berkala.
- g. Suasana akademik, parameternya adalah sebagai berikut.
- 1) Rancangan menyeluruh pengembangan suasana akademik.
 - 2) Interaksi antara sivitas akademika.
 - 3) Pemanfaatan sarana dan prasarana akademik.
 - 4) Kebebasan mimbar dan otonomi keilmuan.
- h. Program Studi, parameternya adalah sebagai berikut.
- 1) Status akreditasi program studi A, B, C, atau D.
 - 2) Program studi baru dan rencana pendirian program studi baru.

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

a. 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 *quality assurance* 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.

b. 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. Kalaupun terdapat perencanaan, pada umumnya bukanlah karena kebutuhan, melainkan karena persyaratan perijinan atau akreditasi.

c. Pengorganisasian

Mengenai pengorganisasian serta mekanisme kerja organisasi *quality assurance* pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi, tidak terdapat pola baku yang harus diikuti oleh semua perguruan tinggi. Pengorganisasian *quality assurance* 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 *quality assurance* 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 *quality assurance* 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 *quality assurance* pendidikan tinggi. Kebebasan menentukan model pengorganisasian *quality*

assurance 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 *quality assurance* 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 *quality assurance* ini adalah kesesuaian kurikulum program studi dengan kurikulum nasional, kompetensi SDM dalam bidangnya, penerapan sistem *quality assurance* 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.

3. *Organizational Culture*

a. *Pengertian Organizational Culture*

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).

Organizational culture (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 "*organizational culture* adalah sekumpulan nilai-nilai yang mengendalikan interaksi antar anggota organisasi dan interaksi dengan sistem dan lingkungan organisasi lainnya."

Sedangkan menurut Rivai (2007:433) *organizational culture* 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 *organizational culture* perlu dipahami tentang budaya dan bagaimana budaya bekerja (Zwell, 2000:62 dalam Brahmasari, 2004:12). Telah banyak dinyatakan bahwa *organizational culture* 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 *organizational culture* 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 *organizational culture*, 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 *organizational culture* 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 *organizational culture* 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.

b. Ciri-ciri *Organizational culture*

- 1) Dimiliki bersama (*shared*)
- 2) Dipelajari (*learned*)
- 3) Diwariskan dari generasi ke generasi (*transmitted from generation to generation*)

c. Karakteristik *Organizational culture*

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

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko
Sejauhmana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
- 2) Perhatian terhadap detail

- Sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi hasil
Sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
 - 4) Orientasi orang
Sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
 - 5) Orientasi tim
Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
 - 6) Keagresifan
Sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
 - 7) 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. *Organizational culture* 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 detail 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 *organizational culture* 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.

1) 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.

2) Toleransi terhadap Tindakan Berisiko

Dalam *organizational culture* perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko. Suatu *organizational culture* 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.

3) 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.

4) 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.

5) 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.

6) 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.

7) Identitas

Identitas dimaksudkan selauhmana para anggota karyawan suatu organisasi perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinva 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.

8) 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.

9) 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.

10) 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 *organizational culture* itu.

d. Dimensi Budaya di Perguruan Tinggi

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

- 1) Komunikasi
- 2) Identifikasi
- 3) Inovasi
- 4) Kepemimpinan
- 5) Standar mutu
- 6) Peran Mahasiswa
- 7) Dukungan
- 8) Nilai
- 9) Kehangatan

e. Peranan *Organizational culture*

Organizational culture mempunyai beberapa peranan, antara lain sebagai berikut.

- 1) Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi anggota (karyawan)
- 2) Dapat dipakai untuk mengembangkan komitmen pribadi dengan organisasi
- 3) Membantu stabilisasi organisasi sebagai suatu sistem sosial

- 4) Menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

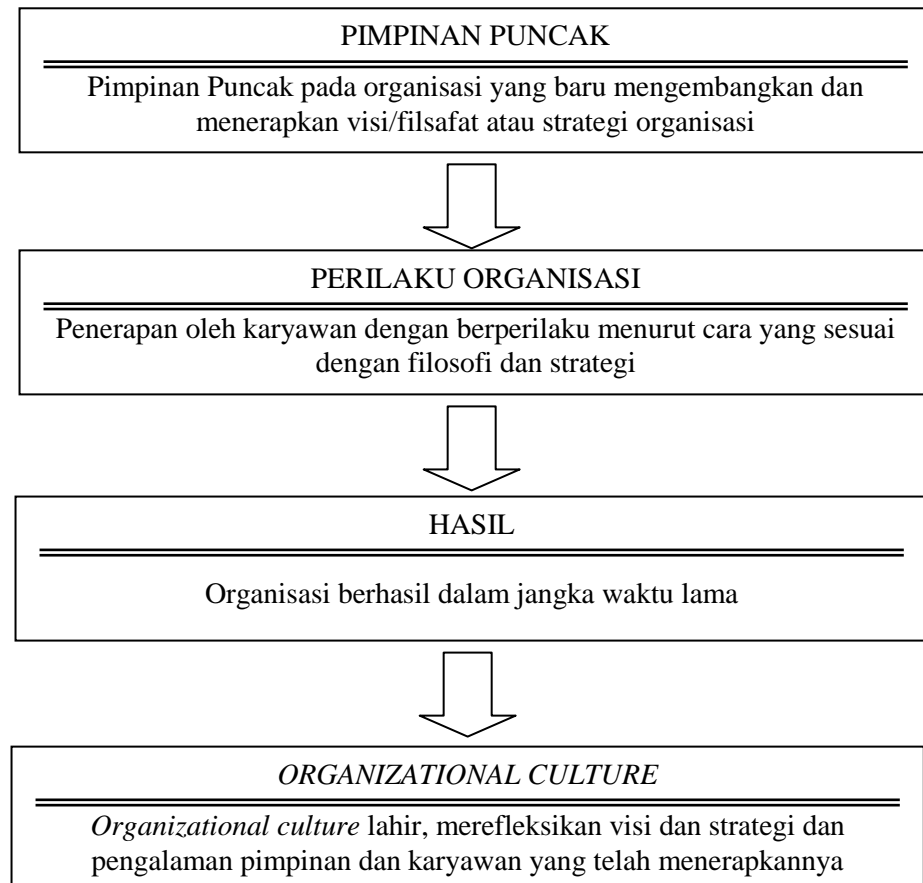
f. Proses Terbentuknya *Organizational culture*

Menurut Atmosoeparto (2000:71) *organizational culture* terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa unsur, yaitu :

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

Proses terbentuknya *organizational culture* menurut Kotter dan Haskett dalam Nawawi (2006:286) dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 2.1
Proses Terbentuknya *Organizational culture*



Sumber : Nawawi (2006:286).

Organizational culture 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 *organizational culture* dipengaruhi oleh 7 (tujuh) faktor, yaitu:

- 1) Proses organisasional yang penting dalam organisasi, antara lain : sistem komunikasi, sistem pemberian imbalan, sistem pengambilan keputusan, serta sistem pengendalian.
- 2) 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.
- 3) 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.
- 4) Susunan organisasi formal. Susunan formal yang mengorganisasikan tugas dan individu dapat mempengaruhi budaya perusahaan. Karyawan yang terampil dan memiliki sikap positif terhadap inovasi dan pembelajaran, sangat menjang berlangsungnya orientasi belajar.
- 5) Sistem sosial, sistem sosial yang berperan penting dalam pembentukan norma dan nilai-nilai, antara lain : sistem afiliasi, kepercayaan, dan hubungan.
- 6) Teknologi. Proses teknologi utama dan pelengkap yang digunakan karyawan serta cara penggunaannya akan berpengaruh terhadap budaya perusahaan.
- 7) Lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal perusahaan seperti kondisi sosial masyarakat dan persaingan dapat berpengaruh terhadap budaya perusahaan.

g. Hubungan *Organizational culture* dengan Efektivitas Organisasi

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

- 1) *Organizational culture* 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) *Organizational culture* 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) *Organizational culture* 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, *organizational culture* 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.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *organizational culture* 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 *organizational culture*. *Organizational culture* perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi tersebut. Dalam *organizational culture* 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 *organizational culture* 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.

4. *External promotion*

External promotion 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.

a. 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.

b. 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).

c. Hubungan Masyarakat

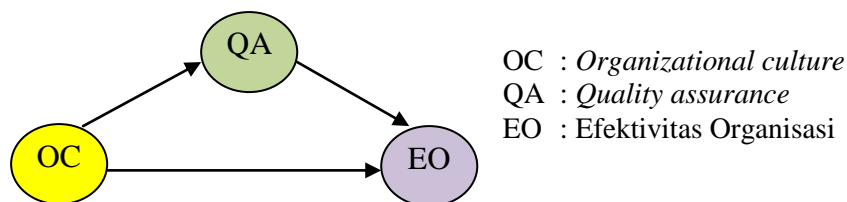
Perhatian tentang bagaimana mereka dipersepsikan oleh target pasar, organisasi seringkali mengeluarkan sejumlah uang besar untuk membangun citra publik yang positif. Hubungan masyarakat merupakan fungsi pemasaran yang mengevaluasi sikap publik, mengidentifikasi area di dalam organisasi yang masyarakat mungkin tertarik dan menjalankan suatu program tindakan untuk memperoleh pemahaman dan penerimaan masyarakat. Hubungan masyarakat membantu organisasi melakukan komunikasi dengan pelanggannya, 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 *external promotion* merupakan kegiatan menginformasikan, mempengaruhi dan membujuk, serta mengingatkan pelanggan sasaran tentang perguruan tinggi. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *external promotion* 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.

C. Hubungan antar Variabel

1. Pengaruh *Organizational culture* Terhadap Efektivitas Organisasi yang Dimediasi *Quality assurance*

Bentuk model pengaruh *organizational culture* terhadap efektivitas organisasi yang dimediasi oleh *quality assurance*, jika digambarkan adalah sebagai berikut :



Studi yang dilakukan Cheng Y.C (2011), mengemukakan hasil penelitian bahwa implementasi *quality assurance* berpengaruh pada profil *organizational culture* dan efektivitas sekolah. Selanjutnya penelitian

Arifin (2001) menunjukkan bahwa kualitas organisasi yang merupakan *organizational culture* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hariyanto (2009), pengaruh sistem *quality assurance* dan *organizational culture* terhadap kinerja manajemen pendidikan tinggi di Semarang menghasilkan bahwa *quality assurance* dan *organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen pendidikan tinggi.

a. Pengaruh *organizational culture* terhadap implementasi *quality assurance*

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

berpengaruh terhadap kinerja organisasi pendidikan tinggi. Sedangkan studi yang dilakukan oleh Abdullah (2009), menghasilkan pengaruh *organizational culture* terhadap kinerja organisasi pada Universitas Diponegoro Semarang.

Penelitian ini ingin menganalisis temuan pengaruh *organizational culture* terhadap implementasi *quality assurance* PTS di Jawa Timur. Hasil beberapa studi dengan teori menemukan dan menyatakan bahwa *organizational culture* yang terlaksana dalam suatu organisasi perguruan tinggi akan berpengaruh pada implementasi *quality assurance* pendidikan tinggi tersebut, misalnya budaya kedisiplinan dalam proses pembelajaran dan kependidikan, asosiasi akademik yang baik akan menciptakan implementasi *quality assurance* yang baik.

b. Pengaruh Implementasi *quality assurance* terhadap efektivitas organisasi Perguruan Tinggi

Quality assurance 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 *quality assurance* melalui kegiatan *quality assurance* 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 *quality assurance* pendidikan tinggi, adalah bahwa pengorganisasian tersebut mampu menumbuhkan kesepahaman tentang *quality assurance* pendidikan tinggi di perguruan tinggi tersebut, yang pada gilirannya akan menumbuhkan sikap suportif dari seluruh komponen di perguruan tinggi itu terhadap upaya *quality assurance* 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.

c. Pengaruh *organizational culture* terhadap efektivitas organisasi Perguruan Tinggi

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

- 1) *Organizational culture* 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.

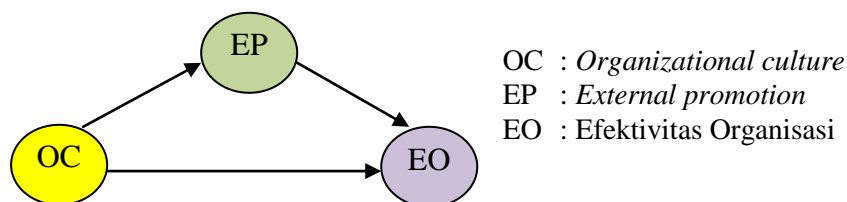
- 2) *Organizational culture* mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang. Budaya yang menornorsatukan kinerja mengakibatkan dampak keuangan negatif dengan berbagai alasan. Alasan utama adalah 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) *Organizational culture* 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, *organizational culture* 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 *organizational culture* 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%.

2. Pengaruh *organizational culture* terhadap efektivitas organisasi yang dimediasi *external promotion*

Bentuk model pengaruh *organizational culture* terhadap efektivitas organisasi yang dimediasi oleh *quality assurance*, jika digambarkan adalah sebagai berikut.



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 :

- a. 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 *organizational culture* 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.
- b. 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.
- c. Efektivitas adalah fungsi dari menerjemahkan nilai-nilai dan keyakinan inti ke dalam peraturan-peraturan dan praktik-praktik dengan cara yang konsisten. Visi pemimpin harus dioperasionalisasikan 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.

- d. 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 *organizational culture* yang kuat meningkatkan konsistensi perilaku. Dalam pengertian ini, hendaknya disadari bahwa suatu budaya yang kuat dapat bertindak sebagai pengganti untuk formalisasi. Makin kuat *organizational culture* 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 *organizational culture* 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.

a. Pengaruh *Organizational culture* terhadap *external promotion* 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. *Organizational culture* yang sangat besar pengaruhnya terhadap *external promotion* 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 *organizational culture* 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 *organizational culture* berpengaruh terhadap *external promotion* 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 *organizational culture* di Perguruan Universitas Merdeka Malang berpengaruh terhadap *external promotion* yang pada akhirnya mahasiswa merasa tertarik untuk memilih Unmer sebagai tempat studi.

b. Pengaruh *external promotion* 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 sama dengan SMA. Dalam beberapa tahun belakangan, para kepala dan guru 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.

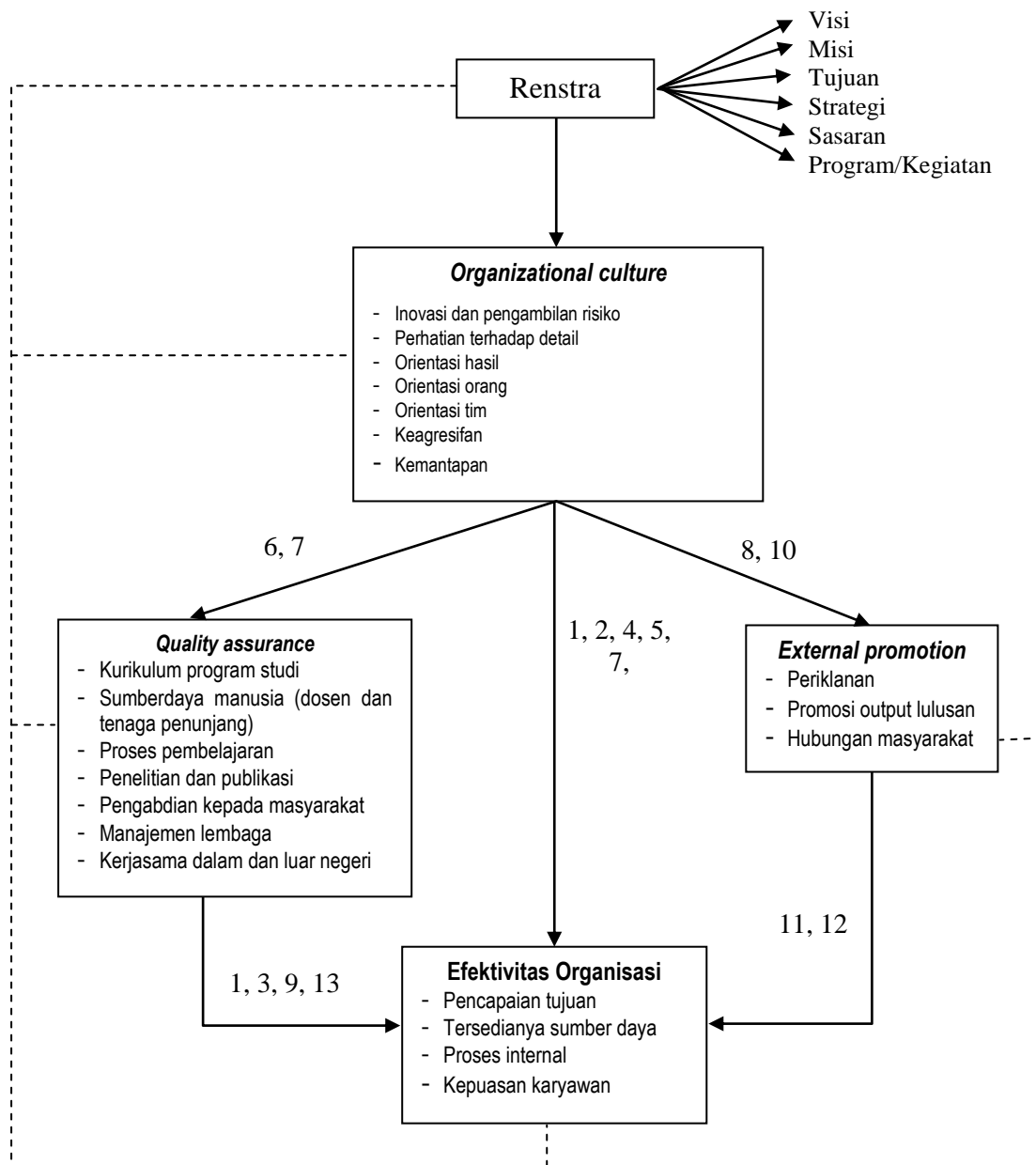
Menurut Swastha (2002:1) *external promotion* yang berhasil akan menambah nilai organisasi, sehingga organisasi akan mencapai

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.

Hasil penelitian yang dilakukan Tim Marketing Universitas Merdeka Malang tahun 2009 terhadap mahasiswa baru yang masuk pada Universitas Merdeka Malang tahun 2009 bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka memilih Universitas Merdeka Malang karena promosi yang telah dilakukan Universitas Merdeka Malang melalui *publishing*, brosur dan presentasi ke sekolah-sekolah sehingga hal ini promosi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Studi lain yang dilakukan oleh Fattuhurahman bahwa promosi yang dilakukan menyangkut volume penjualan dan efektivitas organisasi. Bentuk *external promotion* lainnya adalah pemberian pelayanan yang baik kepada *customer* atau di dunia pendidikan *customernya* adalah siswa atau mahasiswa. Studi yang dilakukan oleh Therizal (2007), dengan judul pengaruh promosi terhadap peningkatan penjualan, menghasilkan temuan bahwa promosi yang terdiri dari periklanan, penjualan personal, promosi penjualan dan hubungan masyarakat berpengaruh signifikan terhadap peningkatan penjualan. Dalam hal ini peningkatan penjualan yang dihasilkan merupakan bagian dari produktivitas yang dalam penelitian ini merupakan indikator dari efektivitas organisasi.

D. Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 2.3
Kerangka Pikir Penelitian



E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. *Organizational culture* berpengaruh terhadap efektivitas organisasi perguruan tinggi yang dimediasi implementasi *quality assurance* pada PTS di Jawa Timur.
2. *Organizational culture* berpengaruh terhadap implementasi *quality assurance* perguruan tinggi.
3. Implementasi *quality assurance* berpengaruh terhadap efektivitas organisasi perguruan tinggi.
4. *Organizational culture* berpengaruh terhadap efektivitas organisasi perguruan tinggi.
5. *Organizational culture* berpengaruh terhadap efektivitas organisasi perguruan tinggi yang dimediasi *external promotion* pada PTS di Jawa Timur.
6. *Organizational culture* berpengaruh terhadap *external promotion* perguruan tinggi.
7. *External promotion* berpengaruh terhadap efektivitas organisasi perguruan tinggi.

BAB 3

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dikemukakan tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Menganalisis pengaruh model *Quality Assurance* terhadap efektivitas organisasi perguruan tinggi.
2. Menganalisis pengaruh model *Organizational Culture* terhadap efektivitas organisasi perguruan tinggi.
3. Menganalisis pengaruh *External Promotion* terhadap efektivitas organisasi perguruan tinggi.

B. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan ilmu pendidikan ekonomi dan manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, manajemen operasional dan manajemen keuangan, serta khususnya dalam masalah yang berkaitan dengan efektivitas organisasi di perguruan tinggi. Perguruan tinggi sebagai lembaga yang seharusnya dipercaya untuk mendidik peserta didik dari segi

keilmuan yang diajarkannya sehingga menghasilkan keluaran yang diinginkan.

2. Secara Praktis

- a. Bagi PTS di Jawa Timur, sebagai alat evaluasi dan dapat dijadikan tolak ukur guna meningkatkan mutu pendidikan dan efektivitas organisasi.
- b. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan menyediakan informasi ilmiah tentang pengaruh *organizational culture*, implementasi *quality assurance* dan *external promotion* terhadap efektivitas organisasi. Informasi ini penting dalam rangka penyediaan informasi yang lebih komprehensif tentang efektivitas organisasi di perguruan tinggi dan sebagai tambahan rujukan bagi peneliti lain yang tertarik untuk mengetahui dan mempelajari tentang *quality assurance*, *organizational culture* dan *external promotion* sebagai salah satu cara untuk meningkatkan efektivitas organisasi.
- c. Bagi Aptisi/Kopertis, dapat digunakan sebagai acuan untuk menentukan kebijakan-kebijakan perguruan tinggi yang berhubungan dengan *organizational culture*, implementasi *quality assurance*, *external promotion* dan efektivitas organisasi perguruan tinggi swasta.

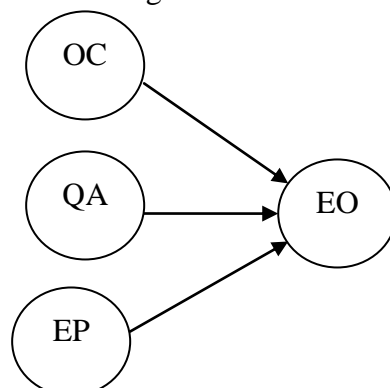
BAB 4

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Sedangkan dilihat datanya, penelitian ini menggunakan data kuantitatif. Menurut Singarimbun dan Effendi (1995:5) menyatakan apabila untuk data yang sama peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa, maka peneliti tersebut tidak lagi dinamakan penelitian deskriptif melainkan penelitian pengujian hipotesa atau penelitian penjelasan (eksplanatori). Sedangkan berdasarkan tingkat penjelasannya, penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif kausalitas yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih.

Hubungan tersebut dinyatakan dalam variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah *organizational culture*, implementasi *quality assurance*, dan *external promotion* dan yang menjadi variabel terikat adalah efektivitas organisasi, yang digambarkan sebagai berikut.



B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasinya adalah seluruh Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang terakreditasi, memiliki jumlah mahasiswa lebih dari 2.000 orang, terdaftar sebagai anggota Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (APTISI), yang ada di Jawa Timur, yaitu sebanyak 526 PTS.

Alasan pemilihan populasi perguruan tinggi swasta (PTS), karena selama ini PTS semakin menurun jumlah mahasiswanya dibanding PTN yang tetap eksis sehingga hal menarik diteliti agar diperoleh temuan dari penerapan *quality assurance*, *organizational culture* dan *external promotion* terhadap efektivitas organisasi perguruan tinggi.

2. Sampel

Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik proporsional *random sampling*, yaitu proses memilih satuan sampling sedemikian rupa sehingga setiap satuan sampling dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk terpilih ke dalam sampel.

Untuk menentukan sampel atau pengambilan jumlah sampel menggunakan rumus slovin karena besarnya populasi sudah diketahui. Menurut Umar (2002:141) mengatakan bahwa “ untuk menentukan berapa minimal sampel yang dibutuhkan jika ukuran populasi diketahui dapat digunakan rumus slovin” yakni :

$$n = \frac{N}{1 + N \alpha^2}$$

Keterangan :

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

α : Toleransi ketidaktelitian (dalam persen)

Perhitungan Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N \alpha^2}$$

$$n = \frac{526}{1 + (526 \times 0,09^2)}$$

$$n = \frac{526}{1 + (526 \times 0,0081)}$$

$$n = \frac{526}{5,260}$$

$$n = 99,99 \text{ (dibulatkan menjadi 100)}$$

Dari hasil perhitungan rumus slovin sampel yang dapat ditolerir yang berjumlah 526 PTS di Jawa Timur adalah 99,99 PTS kemudian dibulatkan menjadi 100 PTS pada kelonggaran ketidaktelitian atau α sebesar 9%.

Tabel 4.1. Sampel Penelitian

No	Perguruan Tinggi	Populasi	Sampel
1	Akademi	53	10
2	IKIP	20	4
3	Institut	35	7
4	Poltek	5	1
5	Sekolah Tinggi	175	33
6	Universitas	238	45
	Jumlah	526	100

Deskripsi sampel menurut wilayah di Jawa Timur.

- a. Jatim Utara Barat : 37 PTS
- b. Jatim Utara Timur : 26 PTS
- c. Jatim Selatan Barat : 14 PTS
- d. Jatim Selatan Timur : 23 PTS

C. Instrumen Penelitian

1. Pengembangan Instrumen

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket yang berisikan pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab oleh responden. Angket atau kuisisioner ini menggunakan skala pengukuran untuk menghasilkan data kuantitatif. Penyusunan angket ini dibuat dalam bentuk pertanyaan, responden hanya memberi tanda silang (X) untuk memilih salah satu jawaban yang sesuai dengan kondisi karyawan. Pertanyaan-pertanyaan bersifat normatif yang mengarahkan jawaban ke skor tinggi,

Untuk lebih jelasnya mengenai kisi-kisi pernyataan angket dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.2
Kisi-Kisi Pernyataan Angket

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Variabel	Sumber Rujukan
<i>Organizational culture</i>		- Keberanian dalam pengambilan keputusan	X ₁	Robin (2006:721); Riva'i (2007)
		- Komitmen pimpinan dalam perubahan yang lebih baik	X ₂	
		- Komitmen Pimpinan terhadap tugas	X ₃	
		- Komitmen tenaga edukatif dan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi	X ₄	
		- Komitmen pimpinan menjalin hubungan yang baik dengan tenaga edukatif dan karyawan	X ₅	
		- Kreativitas dan inovasi dalam pekerjaan	X ₆	
		- Dukungan peraturan lembaga	X ₇	
<i>Quality assurance</i>		- Kesesuaian kurikulum program studi dengan kurikulum nasional	Y ₁	DIKTI (2003:12-13); Hebert J.F. <i>et al</i> , (2005); Slamet (2004)
		- Kompetensi SDM dalam bidangnya	Y ₂	
		- Penerapan sistem <i>quality assurance</i> pada proses pembelajaran	Y ₃	
		- Frekuensi tenaga edukatif melakukan penelitian	Y ₄	
		- Frekuensi tenaga edukatif melakukan publikasi jurnal	Y ₅	
		- Frekuensi tenaga edukatif dan karyawan melakukan pengabdian kepada masyarakat	Y ₆	
		- Frekuensi kerjasama lembaga dengan instansi lain	Y ₇	
<i>External promotion</i>	- Periklanan	- Publikasi media massa - Publikasi media elektronik - Publikasi melalui spanduk - Publikasi merchandise	Y ₈	Kotler (2008:120); Swastha (2002)
	- Promosi output lulusan	- Mengundang alumni yang telah sukses - Lulusan yang telah terpakai di dunia kerja	Y ₉	
	- Hubungan masyarakat	- Memberikan bantuan untuk masyarakat - Penyuluhan pada masyarakat - Pengabdian kepada masyarakat	Y ₁₀	

Lanjutan tabel 4.2

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Variabel	Sumber Rujukan
Efektivitas organisasi	- Produksi	- Kualitas lulusan - Kuantitas lulusan - Daya serap lulusan	Y ₁₁	Gibson (dalam Tika, 2010:129); Campbell (dalam Sutrisno, 2010:131); dan Kreitner and Kinicki, (1992)
	- Kepuasan	- Sikap karyawan - Kesejahteraan - Motivasi karyawan	Y ₁₂	
	- Keadaptasian	- Pemanfaatan lingkungan - Iklim kerja	Y ₁₃	
	- Kelangsungan hidup	- Kualitas kehidupan kerja - Laba organisasi	Y ₁₄	

2. Skala

Hair *et.al* (2006:86) menjelaskan bahwa “jawaban setiap item yang menggunakan *skala likert* mempunyai gradasi nilai sangat positif sampai sangat negatif.” Terdapat berbagai macam pada setiap item pertanyaan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jawaban yang mempunyai lima pilihan a) sangat setuju, b) setuju, c) cukup setuju, d) tidak setuju, dan e) sangat tidak setuju.

Selanjutnya dalam penelitian ini untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu diberi skor. Pemberian skor terhadap masing-masing item menggunakan skala *semantic defferesial*. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, hanya bentuknya tidak pilihan ganda maupun checklist, tetapi tersusun dalam satu garis kontinum yang jawaban sangat positifnya terletak di bagian kanan garis, dan jawaban yang sangat negatif terletak di bagian kiri garis, atau sebaliknya. Data yang diperoleh adalah data interval (Sugiyono, 2009:97)

Responden dapat memberi jawaban, pada rentang jawaban yang positif sampai dengan negatif. Responden yang memberi penilaian dengan angka 5, berarti persepsi terhadap variabel implementasi *quality assurance*, *organizational culture*, *external promotion* dan efektivitas organisasi itu sangat positif, sedangkan bila memberi jawaban pada angka 4 berarti setuju, angka 3 berarti cukup setuju, angka 2 berarti tidak setuju dan angka 1 berarti sangat tidak setuju.

3. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji ini merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat kemantapan suatu instrumen. Untuk mengetahui ketepatan apa yang ingin diukur, sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Cara pengujian validitas dilakukan dengan cara membandingkan dengan hasil koefisien korelasi antara item dengan perubah dibandingkan dengan nilai kritis, jika koefisien korelasinya lebih besar daripada nilai kritisnya maka dapat disebut valid. Adapun rumusnya menurut Cooper and Emory (2005:336) adalah :

$$r = \frac{n \cdot \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dimana :

r = koefisien korelasi

n = banyaknya sampel

X = variabel yang mempengaruhi (variabel bebas)

Y = variabel yang dipengaruhi (variabel terikat)

Kriteria yaitu : bila skor item secara signifikan pada tingkat

kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) maka dapat dikatakan pernyataan valid.

Tabel 4.3 Uji Validitas Instrumen

Variabel	Item	r hitung	Probabilitas	Keterangan
<i>Organizational culture</i>	X1	0,475	0,008	Valid
	X2	0,597	0,000	Valid
	X3	0,799	0,000	Valid
	X4	0,700	0,000	Valid
	X5	0,707	0,000	Valid
	X6	0,691	0,000	Valid
	X7	0,685	0,000	Valid
<i>Quality assurance</i>	Y1	0,659	0,000	Valid
	Y2	0,495	0,005	Valid
	Y3	0,669	0,000	Valid
	Y4	0,866	0,000	Valid
	Y5	0,844	0,000	Valid
	Y6	0,707	0,000	Valid
	Y7	0,700	0,000	Valid
	Y8	0,739	0,000	Valid
<i>External promotion</i>	Y9	0,644	0,000	Valid
	Y10	0,570	0,001	Valid
	Y11	0,494	0,006	Valid
	Y12	0,648	0,000	Valid
	Y13	0,603	0,000	Valid
	Y14	0,421	0,020	Valid
	Y15	0,578	0,001	Valid
	Y16	0,749	0,000	Valid
Eektivitas organisasi	Y17	0,565	0,001	Valid
	Y18	0,626	0,000	Valid
	Y19	0,555	0,001	Valid
	Y20	0,697	0,000	Valid
	Y21	0,614	0,000	Valid
	Y22	0,642	0,000	Valid
	Y23	0,409	0,025	Valid
	Y24	0,451	0,012	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2011.

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui bahwa nilai probabilitas $< \alpha = 0,05$, maka seluruh item pertanyaan dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menurut Cooper and Emory (2005:170) adalah :
 “Menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrumen yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik.”

Jadi reliabilitas menunjuk pada keandalan sesuatu. Adapun jenis reliabilitas pada penelitian ini adalah reliabilitas internal dimana menurut Cooper and Emory (2005:172) reliabilitas internal adalah “Reliabilitas yang diperoleh dengan cara menganalisis data dari satu kali hasil pengetesan.”

Menurut Johnson dan Christensen (2008:297) suatu instrumen dikatakan andal apabila nilai alpha lebih besar atau sama dengan 0,6. Teknik yang digunakan untuk mencari reliabilitas pada penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus *alpha* atau dikenal dengan *Alpha Cronbach*, karena instrumen yang digunakan memiliki rentang nilai, rumus yang digunakan menurut Johnson dan Christensen (2008:193) adalah sebagai berikut :

$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Keterangan :

r = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

σ_b^2 = Jumlah varian butir

σ_1^2 = Varian total

Tabel 3.4. Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Koefisien Reliabilitas (α)	Keterangan
<i>Organizational culture</i>	0,778	Reliabel
<i>Quality assurance</i>	0,851	Reliabel
<i>External promotion</i>	0,726	Reliabel
Efektivitas Organisasi	0,676	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2014.

Berdasarkan tabel 4.3 koefisien reliabilitas (α) > 0,60, maka variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini yaitu angket. Peneliti memberikan angket langsung kepada responden yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 100 Responden. Untuk menggali data, digunakan angket tertutup yaitu angket yang pilihan jawabannya telah disediakan oleh peneliti sehingga responden tinggal memilih jawaban yang dianggap sesuai. Pengisian identitas dan beberapa keterangan pendukung pada kuesioner menggunakan skala nominal. Sedangkan untuk jawaban responden menggunakan data interval yang menggunakan skala Likert dengan 5 tingkatan jawaban.

Angket/kuesioner digunakan untuk mendapatkan data langsung mengenai *quality assurance*, *organizational culture*, dan *external promotion* terhadap efektivitas organisasi pada PTS di Jawa Timur.

E. Analisis 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 *organizational culture*

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

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

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

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

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

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

$$X7 \text{ Kemantapan} = \lambda 7 \xi 1 + \delta 7$$

3. Persamaan Model Pengukuran Variabel Endogen

a. Model yang menjelaskan implementasi *quality assurance*

$$Y1 \text{ Kurikulum program studi} = \lambda 1 \eta 1 + \epsilon 1$$

$$Y2 \text{ SDM} = \lambda 2 \eta 1 + \epsilon 2$$

$$Y3 \text{ Proses pembelajaran} = \lambda 3 \eta 1 + \epsilon 3$$

$$Y4 \text{ Penelitian dan publikasi} = \lambda 4 \eta 1 + \epsilon 4$$

$$Y5 \text{ Pengabdian kepada masyarakat} = \lambda 5 \eta 1 + \epsilon 5$$

$$Y6 \text{ Manajemen lembaga} = \lambda 6 \eta 1 + \epsilon 6$$

$$Y7 \text{ Kerjasama dalam dan luar negeri} = \lambda 7 \eta 1 + \epsilon 7$$

b. Model yang menjelaskan *External promotion*

$$Y8 \text{ Periklanan} = \lambda 8 \eta 2 + \epsilon 8$$

$$Y9 \text{ Promosi output lulusan} = \lambda 9 \eta 2 + \epsilon 9$$

$$Y10 \text{ Hubungan masyarakat} = \lambda 10 \eta 2 + \epsilon 10$$

c. Model yang menjelaskan Efektivitas Organisasi

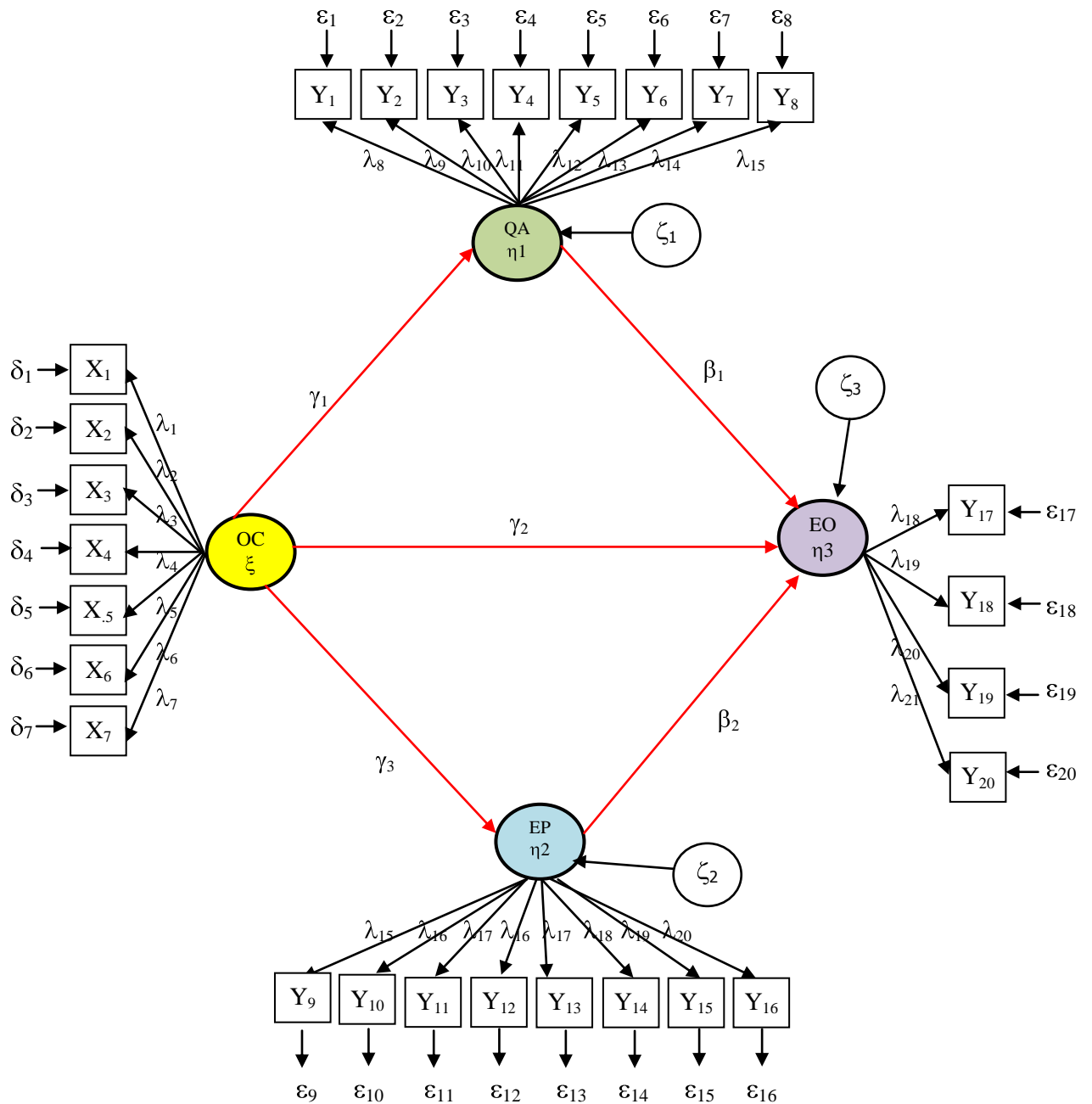
$$Y11 \text{ Produksi} = \lambda 18 \eta 3 + \epsilon 11$$

$$Y12 \text{ Kepuasan} = \lambda 19 \eta 3 + \epsilon 12$$

$$Y13 \text{ Keadaptasian} = \lambda 20 \eta 3 + \epsilon 13$$

$$Y14 \text{ Kelangsungan hidup} = \lambda 21 \eta 3 + \epsilon 14$$

Gambar 3.1
Hubungan Antar Variabel



Keterangan

- ζ (zeta) = galat model
- ξ (ksi) = variabel laten eksogen X (*organizational culture*)
- η (eta) = variabel laten endogen (*implementasi quality assurance*)

η_2	= variabel laten endogen (<i>external promotion</i>)
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

1. Pengujian Model dengan *Two-Step Approach*

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan pengujian model dengan *two-step approach* digunakan untuk mengatasi masalah sampel data yang relatif kecil jika dibandingkan dengan jumlah butir instrumentasi yang digunakan (Hartline, 1966), dan karena keakuratan reliabilitas indikator-indikator terbaik dapat dicapai dalam *two-step approach* ini. *Two-step approach* bertujuan untuk menghindari interaksi

antara model pengukuran dan model struktural pada *One Step Approach*.

Yang dilakukan dalam *two-step approach to SEM* adalah : estimasi terhadap *measurement model* dan estimasi terhadap *structural model*. Cara yang dilakukan dalam menganalisis SEM dengan *two-step approach* adalah sebagai berikut :

- a. Menjumlahkan skala butir-butir setiap konstruk menjadi sebuah indikator *summed-scale* bagi setiap konstruk. Jika terdapat skala yang berbeda setiap indikator tersebut distandarisasi (*Z-score*) dengan mean = 0, deviasi standar = 1, yang tujuannya adalah untuk mengeliminasi pengaruh-pengaruh skala yang berbeda-beda tersebut (Hair, et.al. 1998).
- b. Menetapkan *error* (ϵ) dan *lambda* (λ) terms, *error terms* dapat dihitung dengan rumus, 0,95 kali σ (Anderson dan Gerbing, 1998). Perhitungan *construct reliability* (α) telah dijelaskan pada bagian sebelumnya dan deviasi standar (σ) dapat dihitung dengan bantuan program aplikasi matrik SPSS. Setelah *error* (ϵ) dan *lambda* (λ) terms diketahui, skor-skor tersebut dimasukkan sebagai parameter fix pada analisis model pengukuran SEM.

2. Evaluasi Model

Di dalam SEM (*Structural Equation Modeling*) peneliti dapat melakukan 3 kegiatan secara serempak, yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrument, pengujian model hubungan antar variabel laten

(setara dengan analisis jalur), dan mendapatkan model yang bermanfaat untuk perkiraan (setara dengan model *structural*). Menurut Ferdinand (Sanusi, 2011:167) terdapat tujuh langkah dalam pemodelan SEM yaitu sebagai berikut :

a. Mengembangkan model berbasis teori

Sebagaimana telah diketahui, SEM tidak menghasilkan suatu hubungan kausalitas, tetapi membenarkan atau tidak sebuah hubungan kausalitas. Hubungan kausalitas itu sendiri dalam model harus dibangun oleh peneliti melalui landasan teori yang kuat akan fenomena yang diamati. Peneliti harus mampu memahami secara ilmiah tentang konstruk berikut indikator-indikator yang membentuk konstruk tersebut. Demikian juga, hubungan di antara konstruk atau variabel. Dengan demikian, peneliti dapat dengan tepat menentukan konstruk atau variabel mana yang diposisikan sebagai konstruk atau variabel bentukan, variabel terukur, variabel dependen, dan variabel independen, bahkan dengan kehati-hatiannya, peneliti mampu menentukan lintasannya. Kemampuan ini akan dimiliki jika dan hanya jika peneliti melakukan telaah yang mendalam tentang teori-teori yang melandasi permasalahan penelitian melalui kajian pustaka.

b. Mengembangkan *path diagram* untuk menunjukkan hubungan kausalitas

Setelah model dikembangkan berdasarkan pijakan teori yang kuat, model tersebut diterjemahkan ke dalam diagram jalur (*path diagram*) dengan tujuan agar dapat dengan mudah menentukan hubungan

kausalitas atau korelasional di antara konstruk atau variabel. Pada analisis regresi atau korelasi, lazimnya, hubungan antarvariabel itu dinyatakan dalam bentuk persamaan matematika atau ekonometrika. Sementara itu, pada SEM, hubungan-hubungan tersebut divisualisasi dengan diagram jalur dan selanjutnya bahasa program (misal : program AMOS) mengonversi gambar ke dalam bentuk persamaan. Dari persamaan ini, estimasi terhadap besaran-besaran statistik kemudian dilakukan.

- c. Konversi path diagram ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran

Persamaan-persamaan dalam SEM pada hakikatnya terbagi menjadi dua bagian, yaitu persamaan model pengukuran (*measurement model/factor loading*) dan persamaan model struktural (*structural model*).

- d. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun
- Dalam analisis SEM, data yang digunakan sebagai input adalah matriks varians/kovarians atau matrik korelasi. Pada saat mengumpulkan data, peneliti tentu saja memperoleh data individu dari sekian responden sesuai dengan jumlah sampel yang dipersyaratkan. Akan tetapi, begitu diinput ke dalam program pengolah data, data individu tersebut dikonversi terlebih dahulu oleh program ke dalam bentuk data matriks/kovarians atau matrik korelasi sebagai input untuk analisis SEM.

e. Menilai problem identifikasi

Dalam analisis SEM, seringkali, persoalan identifikasi muncul, baik yang berupa *unidentified* maupun *overidentified*. Sebagai akibatnya, model tidak mampu menghasilkan estimasi atau pendugaan yang seharusnya. Ciri-ciri terjadinya masalah identifikasi antara lain : standard error untuk satu atau beberapa koefisien sangat besar atau terjadi korelasi yang berlebihan di antara koefisien estimasi yang diperoleh dari model dimaksud. Apabila ternyata dalam model terjadi masalah identifikasi, maka disarankan agar konstruk dalam model tersebut diperbanyak.

f. Evaluasi model

Langkah pertama dalam evaluasi model yang sudah dihasilkan dalam analisis SEM adalah memperhatikan terpenuhinya asumsi-asumsi dalam SEM, misalnya : (1) ukuran sampelnya disesuaikan dengan apa yang disyaratkan; (2) normalitas dan linearitas data yang digunakan, (3) kemungkinan adanya *outlier* (pencilan) yang ekstrem; (4) kemungkinan terjadinya *multicollinearity* dan *singularity* (kombinasi linear dari variabel yang dianalisis). Setelah asumsi-asumsi tersebut dipenuhi, maka barulah dilakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Untuk keperluan itu, Ferdinand (Sanusi, 2011:176) merangkum pendapat para ahli tentang berbagai kriteria yang dapat dijadikan

pedoman dalam melakukan uji kesesuaian (uji fit) yang dikenal dengan *goodness-of-fit indices* yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.5 *Goodness-of-fit indices*

<i>Goodness-of-fit indices</i>	<i>Cut-off value</i>
χ^2 – Chi square	Diharapkan kecil
Significance probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand (Sanusi, 2011:176).

Keterangan :

- 1) χ^2 – Chi-Square. Nilai statistik Chi-Square digunakan untuk mengukur *overall fit* sebuah model. Model yang dievaluasi akan dipandang baik apabila nilai dari Chi-Square kecil; semakin kecil nilai Chi-Square, semakin baik sebuah model. Uji beda Chi-Square diharapkan menerima hipotesis nol dengan *significance probability* $\geq 0,05$.
- 2) *The Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Karena χ^2 -Chi-Square sangat sensitif terhadap ukuran sampel (terlalu besar atau terlalu kecil), kriteria RMSEA digunakan untuk mengompensasi Chi-Square dengan sampel besr. Nilai RMSEa $\leq 0,08$ direkomendasikan sebagai pedoman untuk menyatakan model dapat diterima.

- 3) *Goodness of Fit Index* (GFI). Indeks ini menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi dengan rentang nilai antara nilai nol hingga satu. Semakin mendekati satu nilai GFI (≥ 90) maka semakin baik model tersebut.
- 4) *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI). Kriteria AGFI merupakan penyesuaian dari GFI terhadap *degree of freedom*. Nilai AGFI $\geq 0,90$ direkomendasikan bagi diterimanya model.
- 5) *The Minimum Sample Discrepancy Function/ Degree of Freedom* (CMIN/DF) atau X^2 -relatif. CMIN/DF merupakan nilai X^2 -Chi-Square dibagi dengan *degree of freedom*-nya.
- 6) *Tucker Lewis Index* (TLI). Kriteria ini digunakan dengan membandingkan antara model yang diuji dengan *baseline* model. Nilai TLI $\geq 0,95$ direkomendasikan untuk menerima sebuah model yang diuji.
- 7) *Comparative Fit Index* (CFI). Berbeda dengan X^2 -Chi-Square, indeks ini sama sekali tidak dipengaruhi oleh besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian. Program AMOS menyediakan fasilitas indeks ini untuk digunakan sebagai salah satu kriteria dalam evaluasi sebuah model. Nilai CFI $\geq 0,95$ menunjukkan model yang baik bahkan jika mendekati satu menunjukkan *a very good fit*.

g. Interpretasi dan modifikasi model

Langkah terakhir dalam analisis SEM adalah melakukan interpretasi terhadap model yang sudah memenuhi persyaratan dengan berpedoman pada kriteria-kriteria *goodness-of-fit*. Apabila model ternyata belum memenuhi kriteria, maka disarankan untuk melakukan modifikasi.

BAB 5

HASIL YANG DICAPAI

A. Deskripsi Responden

1. Kondisi Pendapatan yang Diperoleh Perguruan Tinggi

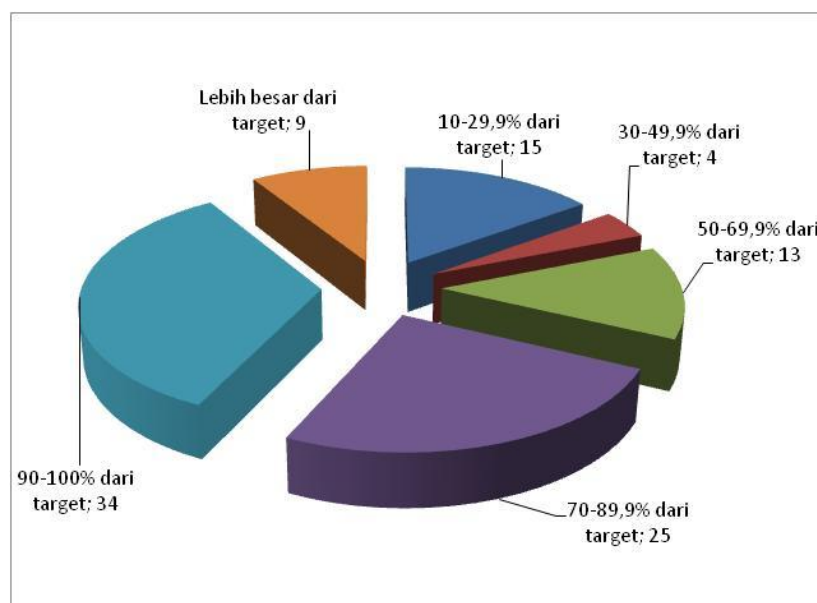
Berikut ini disajikan pendapatan yang diperoleh perguruan tinggi swasta setiap tahun.

Tabel 5.1. 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, 2015.

Gambar 5.1. Distribusi Frekuensi Realisasi Pendapatan terhadap Target



Sumber : Data primer diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 5.1 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.

2. Kondisi Perolehan Mahasiswa Baru yang Dicapai

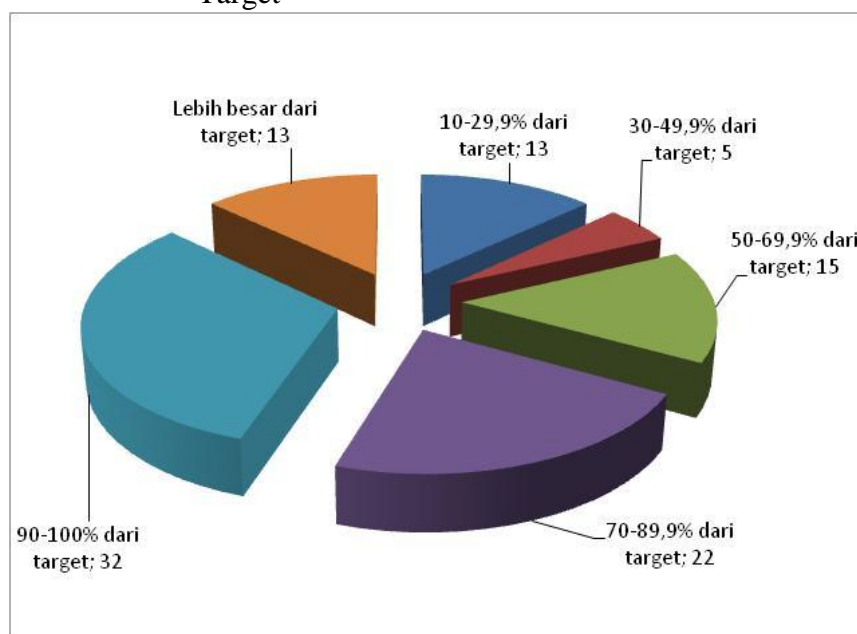
Berikut ini disajikan perolehan mahasiswa baru yang dicapai perguruan tinggi swasta setiap tahun.

Tabel 5.2. 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, 2015.

Gambar 5.2. Distribusi Realisasi Perolehan Mahasiswa Baru terhadap Target



Sumber : Data primer diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 5.2 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.

B. Deskripsi Variabel Penelitian

Sesuai dengan rancangan penelitian yang dikembangkan, data yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian ini berupa data kuantitatif dalam skala

semantic defferesial. Data yang dimaksud diperoleh dari 100 responden. Secara berurutan akan disajikan data tentang *organizational culture*, implementasi *quality assurance*, *external promotion*, dan efektivitas organisasi yang berhasil dikumpulkan dari Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Timur yang dijadikan responden dalam penelitian ini. Adapun penyajian data statistik dari sampel secara berurutan dideskripsikan sebagai berikut.

1. Deskripsi Variabel Efektivitas Organisasi

Instrumen yang digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi berupa kuesioner yang terdiri dari item pernyataan dengan 5 alternatif jawaban. Adapun jawaban dari kuesioner ini bila sesuai dengan yang diharapkan diberi skor 5, dan bila sebaliknya diberi skor 1, setelah distandarkan dengan menggunakan *Method Successive Interval* (MSI), maka skor masing-masing item disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5.3. Skor Variabel Efektivitas Organisasi setelah distandarkan dengan MSI

Skor	Item							
	Y17	Y18	Y19	Y20	Y21	Y22	Y23	Y24
1	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	2,00	2,00	2,13	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
3	3,00	2,90	3,05	3,06	3,11	3,13	2,61	3,07
4	3,03	2,90	3,87	3,35	3,27	3,15	2,91	3,04
5	4,23	4,24	4,88	4,47	4,39	4,29	4,35	4,22

Sumber : Data diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 5.3, dapat diketahui bahwa masing-masing item variabel efektivitas organisasi memiliki skor terendah 0, kecuali item Y19 terendah 1 dan skor tertinggi yang berbeda-beda. Adapun distribusi frekuensi masing-masing item variabel efektivitas organisasi disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5.4. Distribusi Frekuensi Variabel Efektivitas Organisasi

No Item	Indikator	Jawaban										Skor Rerata Item	Jumlah
		STS		TS		N		S		SS			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Pendapatan sesuai harapan	0	0	6	6	22	22	47	47	25	25	3,26	100
2	Pendapatan diberikan tepat waktu	0	0	4	4	14	14	37	37	45	45	3,47	100
3	Komplain tentang ketidakpauasan	2	2	18	18	32	32	30	30	18	18	3,42	100
4	Dosen mempunyai motivasi tinggi	0	0	2	2	15	15	65	65	18	18	3,48	100
5	Karyawan mempunyai motivasi tinggi	0	0	2	2	17	17	59	59	22	22	3,46	100
6	Atmosfir akademik kondusif	0	0	2	2	18	18	50	50	30	30	3,47	100
7	Menambah fasilitas	0	0	6	6	5	5	44	44	45	45	3,49	100
8	Realisasi RAB selalu surplus	0	0	4	4	22	22	45	45	29	29	3,35	100
Skor Rata-rata Variabel Efektivitas Organisasi												3,45	

Sumber : Data primer diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 5.4 di atas dapat diketahui bahwa rata-rata variabel efektivitas organisasi sebesar 3,45, sehingga masuk dalam kategori setuju. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perguruan tinggi swasta sudah efektif. Hal ini didukung dari jawaban responden yang menyatakan rata-rata mahasiswa yang lulus dengan predikat sangat memuaskan/dengan pujian sebanyak 10 – 90%. Sebagian besar perguruan tinggi mengadakan wisuda sebanyak 2 kali dan rata-rata mahasiswa yang diwisuda dari total mahasiswa semua angkatan yaitu 10 – 60%. Sedangkan tingkat pertumbuhan rata-rata surplus keuangan dalam tiga tahun terakhir antara 10 – 25%. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasarannya atau dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan tingkat ketercapaian tujuan dari aktivasi-aktivasi yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Deskripsi Variabel *Organizational culture*

Instrumen yang digunakan untuk mengukur *organizational culture* berupa kuesioner yang terdiri dari item pernyataan dengan 5 alternatif jawaban. Adapun jawaban dari kuesioner ini bila sesuai dengan yang diharapkan diberi skor 5, dan bila sebaliknya diberi skor 1, setelah distandarkan dengan menggunakan *Method Successive Interval* (MSI) (MSI), maka skor masing-masing item disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5.5. Skor Variabel Budaya Organisasi setelah distandarkan dengan MSI

Skor	Item						
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	1,92	1,75	1,75	1,60	1,60	1,60	1,60
3	2,57	2,25	2,31	2,17	2,01	2,12	2,12
4	3,54	3,22	3,23	3,31	2,98	3,17	3,21
5	4,85	4,58	4,54	4,69	4,33	4,52	4,58

Sumber : Data diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa masing-masing item variabel *organizational culture* memiliki skor terendah 1 dan skor tertinggi yang berbeda-beda. Adapun distribusi frekuensi masing-masing item variabel *organizational culture* disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5.6. Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational culture*

No Item	Indikator	Jawaban										Skor Rerata Item	Jumlah
		STS		TS		N		S		SS			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Keberanian mengambil risiko kegagalan	1	1	7	7	12	12	51	51	29	29	3,67	100
2	Pimpinan memperhatikan keaktifan dan tugas para dosen	1	1	4	4	6	6	46	46	43	43	3,67	100
3	Pimpinan berusaha menciptakan strategi organisasi	1	1	4	4	8	8	42	42	45	45	3,67	100
4	Komitmen yang kuat	2	2	3	3	12	12	58	58	25	25	3,42	100
5	Menjalin hubungan yang akrab	2	2	3	3	6	6	46	46	43	43	3,42	100
6	Bekerja dengan baik, kreatif dan inovatif	2	2	3	3	10	10	52	52	33	33	3,42	100
7	Peraturan yang mendukung	2	2	3	3	10	10	55	55	30	30	3,42	100
Skor Rata-rata Variabel <i>Organizational culture</i>												3,53	

Sumber : Data primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa rata-rata skor variabel *organizational culture* sebesar 3,53, sehingga masuk dalam kategori setuju. Dengan demikian, dapat disimpulkan *organizational culture* di perguruan tinggi swasta sudah baik. *Organizational culture* merupakan pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

3. Deskripsi Variabel Implementasi *Quality assurance*

Instrumen yang digunakan untuk mengukur implementasi *quality assurance* berupa kuesioner yang terdiri dari item pernyataan dengan 5 alternatif jawaban. Adapun jawaban dari kuesioner ini bila sesuai dengan yang diharapkan diberi skor 5, dan bila sebaliknya diberi skor 1, setelah distandarkan dengan menggunakan *Method Successive Interval* (MSI), maka skor masing-masing item disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5.7. Skor Variabel Implementasi *Quality assurance* setelah distandarkan dengan MSI

Skor	Item							
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
1	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00
2	2,00	1,60	2,00	1,90	1,94	1,90	2,00	2,00
3	2,83	1,94	2,89	2,60	2,91	2,50	2,78	2,79
4	2,89	3,01	3,06	3,54	3,86	3,17	3,04	3,19
5	4,30	4,42	4,32	4,79	4,91	4,23	4,40	4,43

Sumber : Data diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa masing-masing item variabel implementasi *quality assurance* memiliki skor terendah dan tertinggi yang berbeda-beda. Adapun distribusi frekuensi masing-masing item variabel implementasi *quality assurance* disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5.8. Distribusi Frekuensi Variabel Implementasi *Quality assurance*

No Item	Indikator	Jawaban										Skor Rerata Item	Jumlah
		STS		TS		N		S		SS			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Kurikulum	0	0	3	3	10	10	34	34	53	53	3,60	100
2	Para Dosen berkompeten	2	2	3	3	4	4	53	53	38	38	3,42	100
3	Proses pembelajaran	0	0	3	3	12	12	47	47	38	38	3,49	100
4	Para dosen aktif melakukan penelitian	2	2	10	10	18	18	49	49	21	21	3,42	100
5	Para dosen aktif melakukan publikasi	2	2	11	11	37	37	33	33	17	17	3,42	100
6	Dosen aktif melakukan kegiatan di luar kampus	6	6	17	17	17	17	34	34	26	26	2,99	100
7	Para dosen aktif melakukan pengabdian kepada masyarakat	0	0	12	12	14	14	59	59	15	15	3,08	100
8	Administrasi Lembaga dikelola dengan baik	0	0	5	5	11	11	62	62	22	22	3,36	100
Skor Rata-rata Variabel Implementasi <i>Quality assurance</i>												3,31	

Sumber : Data primer diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 5.8 dapat diketahui bahwa rata-rata variabel implementasi *quality assurance* sebesar 3,31, sehingga masuk dalam kategori setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan perguruan tinggi swasta sudah menerapkan implementasi *quality assurance* dengan baik.

Hal ini didukung dengan adanya kerjasama yang sedang atau telah dilakukan dengan institusi dalam negeri sebanyak 75 lembaga, sedangkan kerjasama dengan institusi luar negeri sebanyak 16 lembaga. Oleh karena itu, agar kualitas output setiap perguruan tinggi selalu sesuai dengan kebutuhan masyarakat, maka setiap PTS memerlukan kegiatan *quality assurance* pada semua pengelolaannya, tujuannya adalah untuk memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara *sustainable*, juga untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan melalui penyelenggaraan perguruan tinggi.

4. Deskripsi Variabel *External promotion*

Instrumen yang digunakan untuk mengukur *external promotion* berupa kuesioner yang terdiri dari item pernyataan dengan 5 alternatif jawaban. Adapun jawaban dari kuesioner ini bila sesuai dengan yang diharapkan diberi skor 5, dan bila sebaliknya diberi skor 1, setelah distandarkan dengan menggunakan *Method Successive Interval* (MSI) (MSI), maka skor masing-masing item disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5.9. Skor Variabel *External promotion* setelah distandarkan dengan MSI

Skor	Item							
	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16
1	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	1,68	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
3	2,33	2,56	3,16	3,08	2,88	3,17	3,43	2,95
4	3,47	3,04	2,96	3,09	3,08	3,08	3,32	3,09
5	4,85	4,36	4,28	4,24	4,32	4,20	4,37	4,30

Sumber : Data diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa masing-masing item variabel *external promotion* memiliki skor terendah dan tertinggi yang berbeda-beda. Adapun distribusi frekuensi masing-masing item variabel *external promotion* disajikan pada tabel berikut.

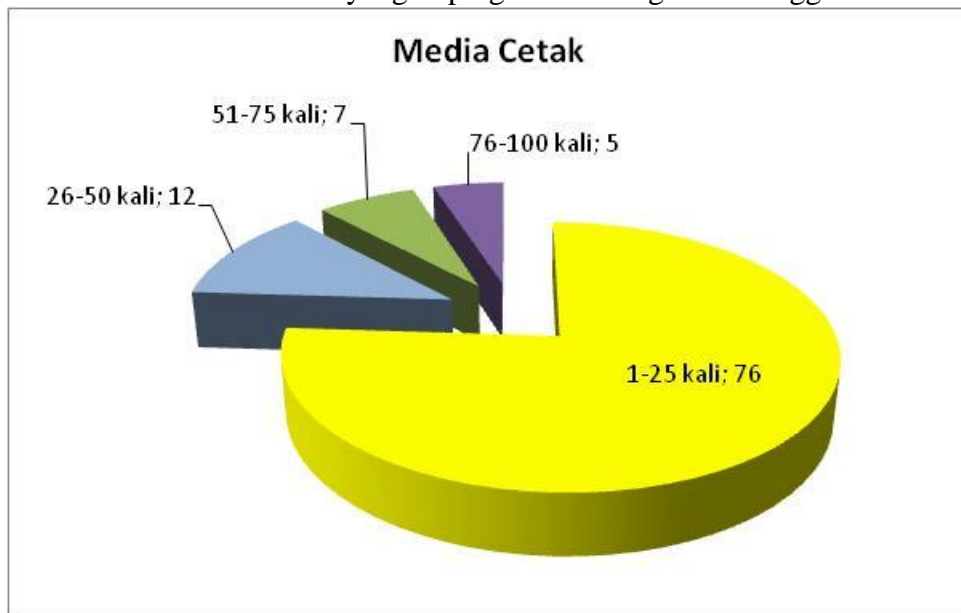
Tabel 5.10. Distribusi Frekuensi Variabel *External promotion*

No Item	Indikator	Jawaban										Skor Rerata Item	Jumlah
		STS		TS		N		S		SS			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Media elektronik	1	1	3	3	11	11	56	56	29	29	3,67	100
2	Baleho	1	1	4	4	8	8	51	51	36	36	3,41	100
3	Website	0	0	1	1	13	13	32	32	54	54	3,69	100
4	Merchandise	0	0	5	5	25	25	48	48	22	22	3,28	100
5	Media cetak	0	0	5	5	15	15	53	53	27	27	3,33	100
6	Media elektronik	0	0	4	4	27	27	45	45	24	24	3,33	100
7	Memberikan bantuan utk masyarakat yang membutuhkan	0	0	1	1	23	23	58	58	18	18	3,52	100
8	Memberikan bantuan yang terkena musibah	0	0	5	5	18	18	52	52	25	25	3,31	100
Skor Rata-rata Variabel Implementasi <i>Quality assurance</i>												3,41	

Sumber : Data primer diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 5.10 dapat diketahui bahwa rata-rata variabel *external promotion* sebesar 3,41, sehingga masuk dalam kategori cukup setuju. Dengan demikian dapat dikatakan perguruan tinggi swasta sudah melakukan promosi eksternal secara cukup efektif. Media promosi yang dilakukan oleh perguruan tinggi disajikan pada gambar berikut.

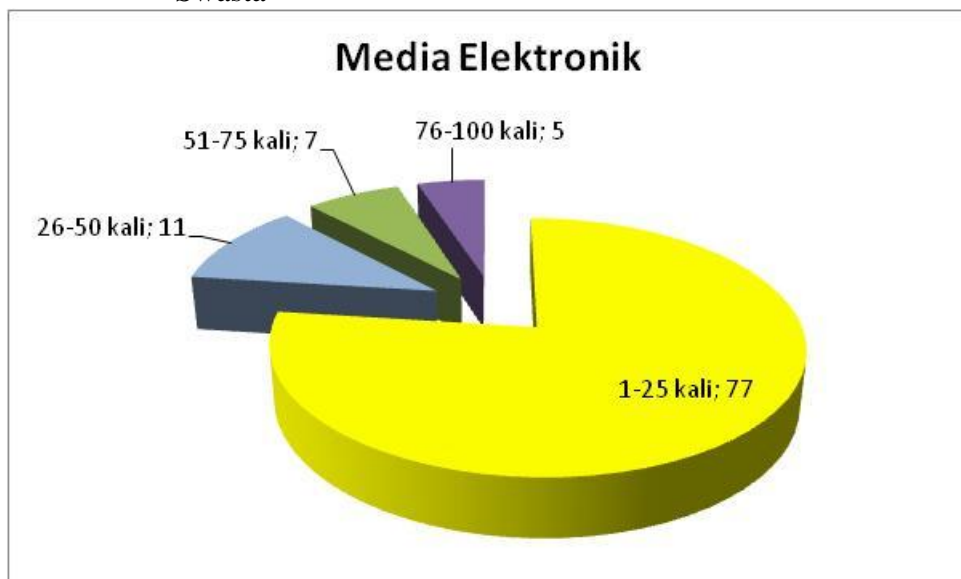
Gambar 5.3. Media Cetak yang Dipergunakan Perguruan Tinggi Swasta



Sumber : Data primer diolah, 2015.

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar yaitu 76 Perguruan Tinggi Swasta menggunakan media cetak sebagai sarana promosi sebanyak 1-25 kali per tahun.

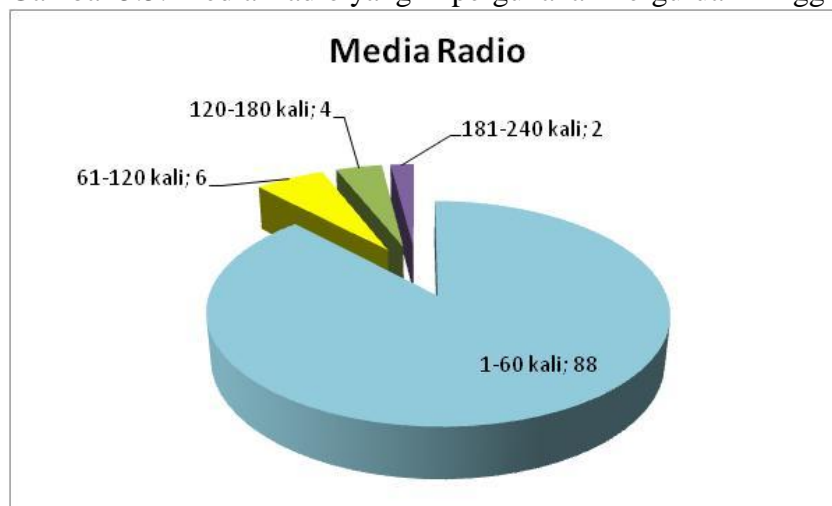
Gambar 5.4. Media Elektronik yang Dipergunakan Perguruan Tinggi Swasta



Sumber : Data primer diolah, 2015.

Berdasarkan Gambar 5.4 dapat diketahui bahwa sebagian besar yaitu 77 Perguruan Tinggi Swasta menggunakan media elektronik sebagai sarana promosi sebanyak 1-25 kali per tahun.

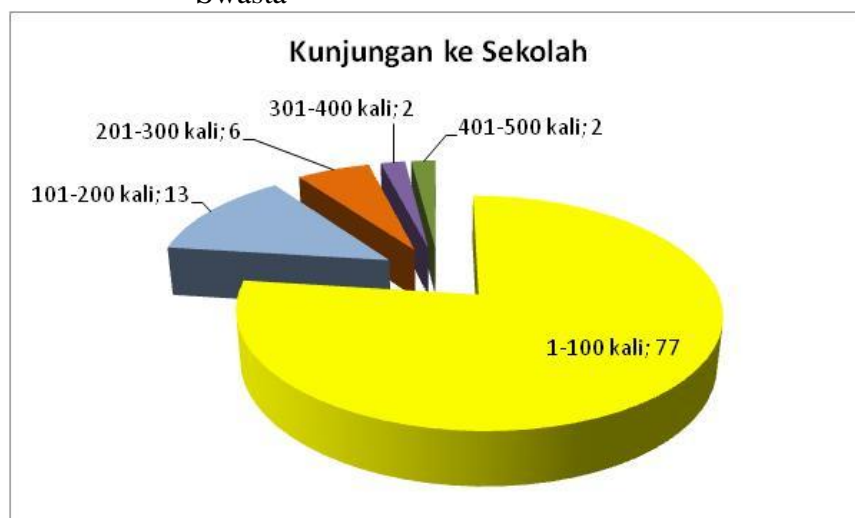
Gambar 5.5. Media Radio yang Dipergunakan Perguruan Tinggi Swasta



Sumber : Data primer diolah, 2015.

Berdasarkan Gambar 5.5 dapat diketahui bahwa sebagian besar yaitu 88 Perguruan Tinggi Swasta menggunakan media radio sebagai sarana promosi sebanyak 1-60 kali per tahun.

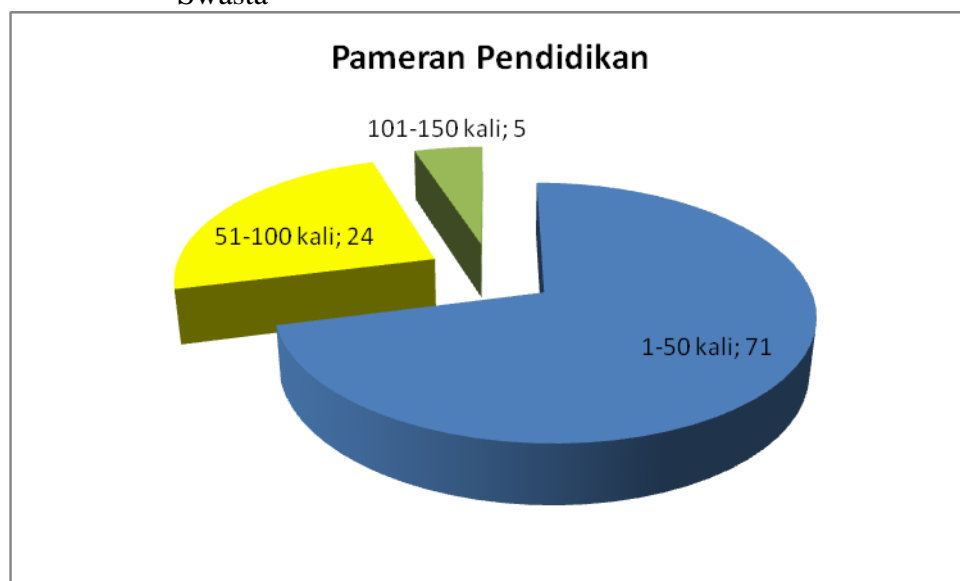
Gambar 5.6. Kunjungan ke Sekolah yang Dilakukan Perguruan Tinggi Swasta



Sumber : Data primer diolah, 2015.

Berdasarkan Gambar 5.6 dapat diketahui bahwa sebagian besar yaitu 77 Perguruan Tinggi Swasta menggunakan media cetak sebagai sarana promosi sebanyak 1-100 kali per tahun.

Gambar 5.7. Pameran Pendidikan yang Dilakukan Perguruan Tinggi Swasta



Sumber : Data primer diolah, 2015.

Berdasarkan Gambar 5.7 dapat diketahui bahwa sebagian besar yaitu 71 Perguruan Tinggi Swasta mengadakan pameran pendidikan sebagai sarana promosi sebanyak 1-50 kali per tahun.

C. Analisis Hasil Penelitian

1. Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk

Uji validitas konvergen (*convergent validity*) dilakukan untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengukur variabel penelitian. Indikator dikatakan memiliki *convergent validity* apabila indikator tersebut mempunyai nilai *standardized regression weight* > 0.50 (Ghozali 2008:132), maka indikator dapat digunakan untuk

mengukur variabel. Sedangkan uji reliabilitas konstruk (*construct reliability*) dilakukan untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur variabel penelitian memiliki kehandalan atau kekonsistenan. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *construct reliability* sebesar ≥ 0.70 . (Ferdinand, 2006:212). Bila penelitian yang dilakukan adalah eksplanatori maka nilai di bawah 0,60 pun masih dapat diterima sepanjang disertai alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplanatori.

Untuk pengukuran *Variance Extract* menunjukkan jumlah varian dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai varian Extract yang dapat diterima adalah minimal 0,50. Rumus yang dapat digunakan untuk menghitung reliabilitas konstruk sebagai berikut:

$$\text{Reliabilitas konstruk} = \frac{\sum \text{Std. Loading}^2}{\sum \text{Std. Loading}^2 + \sum \epsilon_j^2}$$

Std. Loading diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yakni nilai lambda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.

Keterangan:

Tanda ϵ_j adalah *measure error* dari tiap-tiap indikator. *Measurement error* sama dengan $1 - \text{reliabel indikator}$ yakni pangkat dua dari *standardized loading* setiap indikator yang dianalisis.

Hasil perhitungan validitas dan konstruk *Reliability* dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.11. Hasil Uji *Convergent Validity* dan *Construct Reliability* Variabel *Organizational culture*, *Quality assurance*, *External promotion* dan Efektivitas Organisasi

Indikator	<i>Convergent Validity</i>		<i>Construct Reliability</i>	
	<i>Standardized Regression Weight</i>	Keterangan	Reliability	Keterangan
<i>Organizational culture</i>				
X1	0,704	Valid	0,659	Reliabel
X2	0,806	Valid		
X3	0,822	Valid		
X4	0,787	Valid		
X5	0,846	Valid		
X6	0,768	Valid		
X7	0,770	Valid		
<i>Quality assurance</i>				
Y1	0,581	Valid	0,677	Reliabel
Y2	0,648	Valid		
Y3	0,731	Valid		
Y4	0,800	Valid		
Y5	0,891	Valid		
Y6	0,651	Valid		
Y7	0,755	Valid		
Y8	0,711	Valid		
<i>External promotion</i>				
Y9	0,625	Valid	0,676	Reliabel
Y10	0,655	Valid		
Y11	0,618	Valid		
Y12	0,735	Valid		
Y13	0,781	Valid		
Y14	0,688	Valid		
Y15	0,840	Valid		
Y16	0,856	Valid		
Efektivitas Organisasi				
Y17	0,635	Valid	0,687	Reliabel
Y18	0,527	Valid		
Y19	0,626	Valid		
Y20	0,906	Valid		
Y21	0,894	Valid		
Y22	0,711	Valid		
Y23	0,536	Valid		
Y24	0,563	Valid		

Sumber : Data primer yang diolah, 2015.

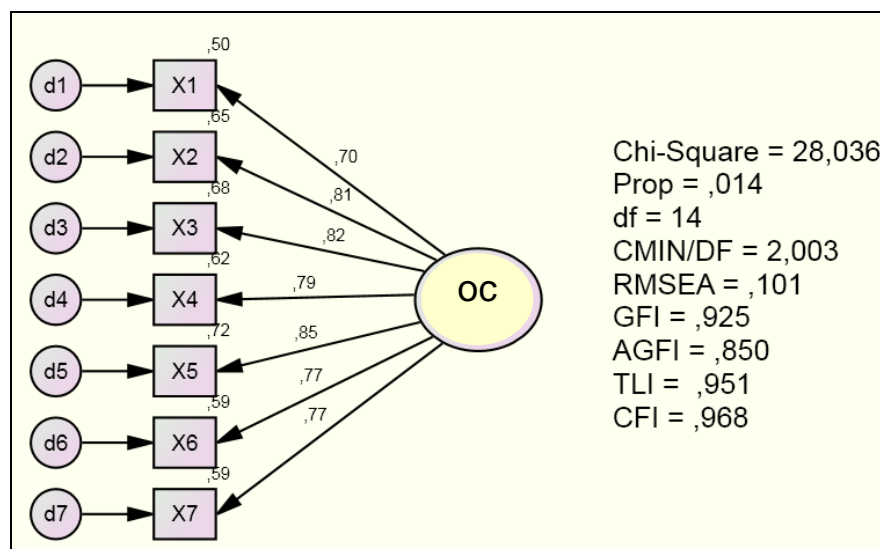
Berdasarkan Tabel 5.11 dapat diketahui bahwa semua indikator variabel mempunyai nilai *standardized regression weight* lebih besar dari 0,50, dengan nilai *construct reliability organizational culture, quality assurance, external promotion* dan efektivitas organisasi sebesar (0,659; 0,677; 0,676; dan 0,687) Dengan demikian indikator-indikator yang membentuk variabel (*organizational culture, quality assurance, external promotion* dan efektivitas organisasi) adalah valid dan reliabel.

2. Analisa Konfirmatori

Untuk melakukan analisis inferensial dalam penelitian ini digunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM). Dalam melakukan analisis dengan teknik *Structural Equation Modeling*, estimasi dilakukan secara bertahap, yaitu tahap pertama melakukan teknik *Confirmatory factor analysis* yang hasilnya seperti yang disajikan berikut.

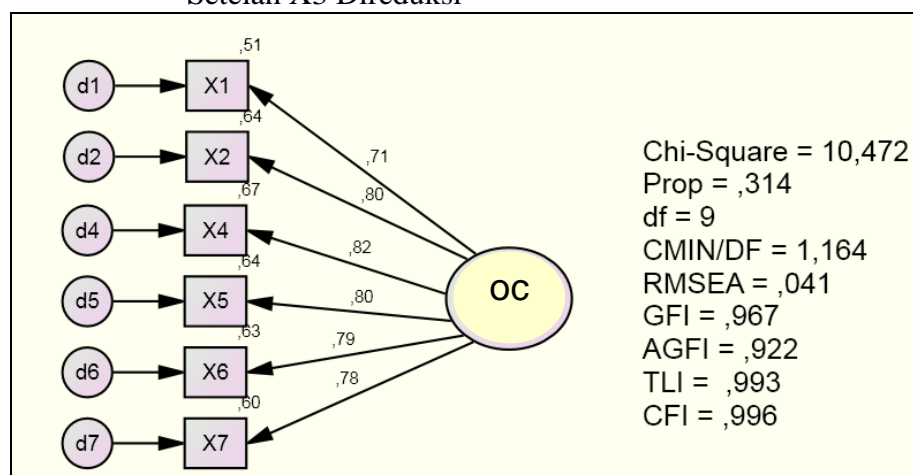
a. Analisis Konfirmatori Variabel *Organizational culture*

Analisis konfirmatori variabel *organizational culture* dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis, yaitu memiliki uji kesesuaian model – *goodness of fit test*, signifikan bobot faktor dan nilai lambda atau *factor loading*. Hal ini dapat dilihat Gambar 5.8.

Gambar 5.8. Analisis Konfirmatori Variabel *Organizational culture*

Sumber : Data primer diolah, 2015.

Berdasarkan Gambar 5.8, dapat diketahui bahwa ada 4 kriteria yang tidak memenuhi syarat *goodness of fit indices* yang direkomendasikan, sehingga item yang berkorelasi ganda direduksi.

Gambar 5.9. Analisis Konfirmatori Variabel *Organizational culture* Setelah X3 Direduksi

Sumber : Data primer diolah, 2015.

1) Uji Kesesuaian Model – Goodness of Fit

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 5.12. Hasil Pengujian Kelayakan Variabel *Organizational culture*

<i>Goodness of fit indeks</i>	<i>Cut off valus</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df=9)	Kecil (< 16,919)	10,472	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,314	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,041	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,967	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,922	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,164	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,993	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,996	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2015 (Lampiran 10).

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 10,472 dengan tingkat signifikan 0,314 demikian pula tingkat kelayakan yang lain memenuhi kriteria baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dengan matrik kovarian populasi yang diestimasi diterima yang berarti model adalah fit. Dan secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi cukup untuk dapat diterima unidimensionalitas bahwa 6 indikator yang digunakan dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis yaitu *organizational culture*.

2) Uji Signifikan bobot Faktor

Uji signifikan bobot faktor dilakukan untuk menguji apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama variabel lain menjelaskan sebuah variabel laten, yang dikaji dengan menggunakan beberapa

tahapan analisis (Ferdinand, 2006:181) yaitu: pertama, nilai lambda (*factor loading*) dan kedua, bobot faktor yang disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5.13. Hasil Uji Variabel *Organizational culture*

Indikator	<i>Standardized Regression Weight</i>	Estimasi	SE	CR	P
X1	0,715	0,937	0,128	7,330	***
X2	0,800	1,016	0,121	8,370	***
X4	0,816	1,055	0,123	8,567	***
X5	0,801	1,017	0,121	8,383	***
X6	0,791	1,022	0,124	8,256	***
X7	0,775	1,000			

Sumber : Data primer yang diolah, 2015 (Lampiran 10).

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah $\geq 0,50$. Hasil pengujian nilai lambda variabel *organizational culture* lebih besar dari 0,50. Dari keenam indikator yang menunjukkan nilai lambda tinggi adalah X4 yaitu komitmen yang kuat dengan nilai 0,816, dan X5 yaitu menjalin hubungan yang akrab dengan nilai 0,801, dan X2 yaitu pimpinan memperhatikan keaktifan dan tugas para dosen dengan nilai 0,800.

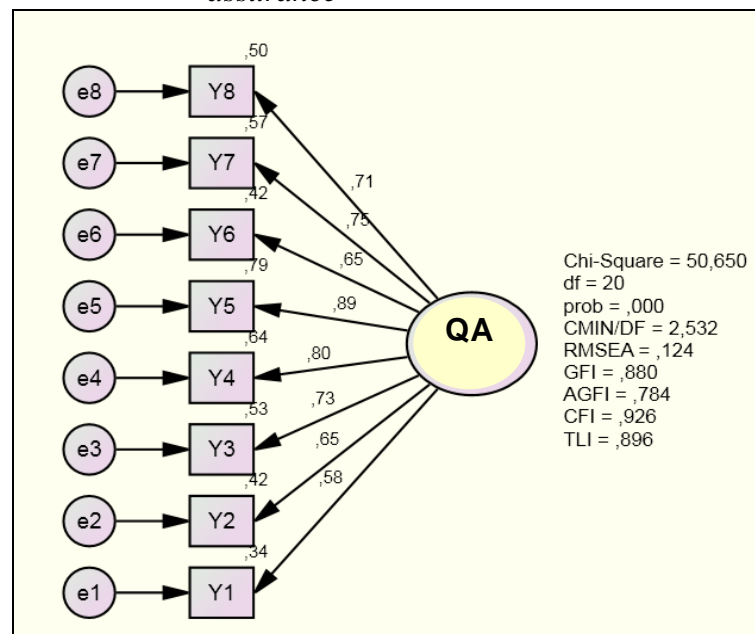
Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya. Bobot faktor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai *Critical Ratio* (CR), yang lebih besar dari 2,0 dan signifikan $< 0,05$ menunjukkan bahwa indikator-indikator itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor yang dibentuk. Hasil uji

konfirmasi variabel *organizational culture* menunjukkan $CR \geq 2,0$ dan signifikan menunjukkan $< 0,05$.

b. Analisis Konfirmatori Variabel Implementasi *Quality assurance*

Analisis konfirmatori variabel implementasi *quality assurance* dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis, yaitu memiliki uji kesesuaian model – *goodness of fit test*, signifikan bobot faktor dan nilai lambda atau *factor loading*. Hal ini dapat dilihat Gambar 5.10.

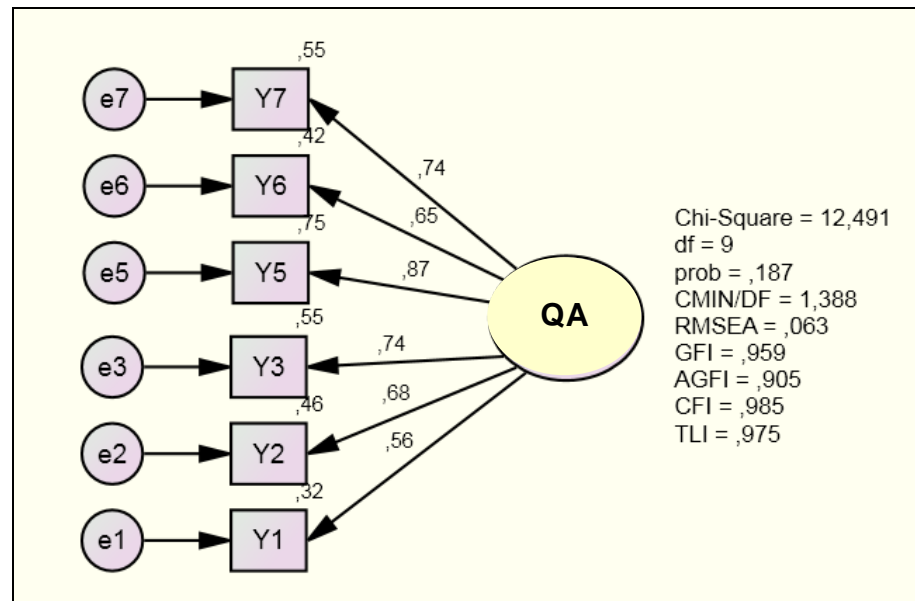
Gambar 5.10. Analisis Konfirmatori Variabel Implementasi *Quality assurance*



Sumber : Data primer diolah, 2015.

Berdasarkan Gambar 5.10, dapat diketahui bahwa ada 4 kriteria yang tidak memenuhi syarat *goodness of fit indices* yang direkomendasikan, sehingga item yang berkorelasi ganda direduksi.

Gambar 5.11. Analisis Konfirmatori Variabel Implementasi *Quality assurance* Setelah Y4 dan Y8 Direduksi



Sumber : Data primer diolah, 2015.

1) Uji Kesesuaian Model – *Goodness of Fit*

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 5.14. Hasil Pengujian Kelayakan Variabel *Quality assurance*

<i>Goodness of fit indeks</i>	<i>Cut off valus</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df=9)	Kecil (< 16,919)	12,491	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,187	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,063	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,959	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,905	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,388	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,975	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,985	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2015 (Lampiran 11).

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 12,491 dengan tingkat signifikan 0,187 demikian pula

tingkat kelayakan yang lain memenuhi kriteria baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dengan matrik kovarian populasi yang diestimasikan diterima yang berarti model adalah fit. Dan secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi cukup untuk dapat diterima unidimensionalitas bahwa 6 indikator yang digunakan dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis yaitu *organizational culture*.

2) Uji Signifikan bobot Faktor

Uji signifikan bobot faktor dilakukan untuk menguji apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama variabel lain menjelaskan sebuah variabel laten, yang dikaji dengan menggunakan beberapa tahapan analisis (Ferdinand, 2006:181) yaitu: pertama, nilai lambda (*factor loading*) dan kedua, bobot faktor yang disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5.15. Hasil Uji Variabel Implementasi *Quality assurance*

Indikator	<i>Standardized Regression Weight</i>	Estimasi	SE	CR	P
Y1	0,563	1,000			
Y2	0,678	1,408	0,278	5,071	***
Y3	0,742	1,180	0,220	5,359	***
Y5	0,868	1,936	0,334	5,791	***
Y6	0,648	1,442	0,293	4,923	***
Y7	0,744	1,130	0,210	5,367	***

Sumber : Data primer yang diolah, 2015 (Lampiran 11).

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah $\geq 0,50$. Hasil pengujian nilai lambda variabel implementasi *quality assurance* lebih besar dari 0,50. Dari keenam indikator yang menunjukkan nilai lambda tertinggi adalah Y5 yaitu para dosen aktif melakukan publikasi dengan nilai 0,868.

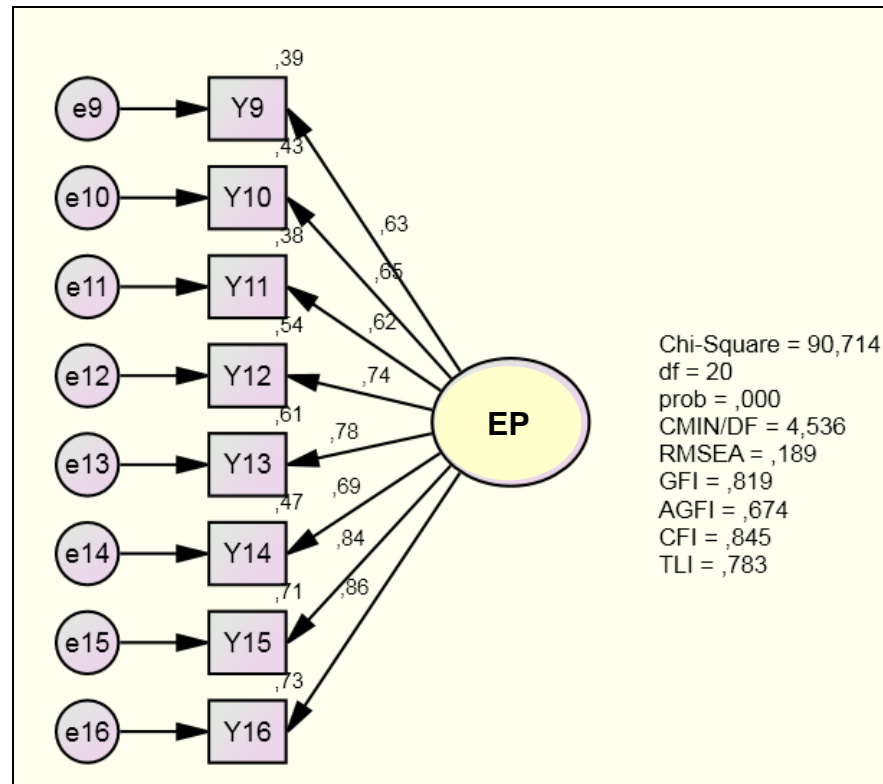
Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya. Bobot faktor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai *Critical Ratio* (CR), yang lebih besar dari 2,0 dan signifikan $< 0,05$ menunjukkan bahwa indikator-indikator itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor yang dibentuk. Hasil uji konfirmatori variabel *quality assurance* menunjukkan $CR \geq 2,0$ dan signifikan menunjukkan $< 0,05$.

c. Analisis Konfirmatori Variabel *External promotion*

Analisis konfirmatori variabel *external promotion* dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati dapat

mencerminkan faktor yang dianalisis, yaitu memiliki uji kesesuaian model – *goodness of fit test*, signifikan bobot faktor dan nilai lambda atau *factor loading*. Hal ini dapat dilihat Gambar 5.12.

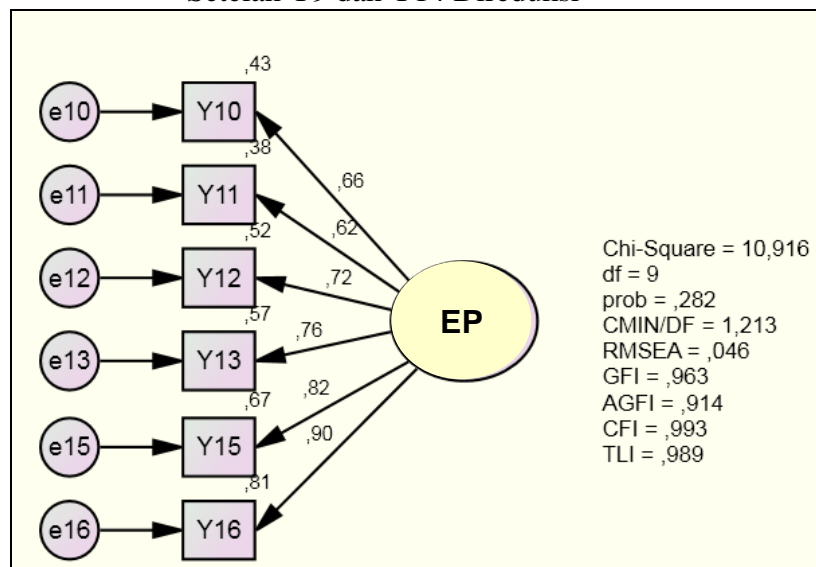
Gambar 5.12. Analisis Konfirmatori Variabel *External promotion*



Sumber : Data primer diolah, 2015.

Berdasarkan Gambar 5.12, dapat diketahui bahwa ada 7 kriteria yang tidak memenuhi syarat *goodness of fit indices* yang direkomendasikan, sehingga item yang berkorelasi ganda direduksi.

Gambar 5.13. Analisis Konfirmatori Variabel *External promotion* Setelah Y9 dan Y14 Direduksi



Sumber : Data primer diolah, 2015.

1) Uji Kesesuaian Model – Goodness of Fit

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 5.16. Hasil Pengujian Kelayakan Variabel *External promotion*

<i>Goodness of fit indeks</i>	<i>Cut off valus</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df=9)	Kecil (< 16,919)	10,916	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,282	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,046	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,963	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,914	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,213	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,993	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,989	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2015 (Lampiran 12).

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 10,915 dengan tingkat signifikan 0,282 demikian pula tingkat kelayakan yang lain memenuhi kriteria baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dengan matrik kovarian populasi yang diestimasi diterima yang berarti model adalah fit. Dan secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi cukup untuk dapat diterima unidimensionalitas bahwa 6 indikator yang digunakan dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis yaitu *external promotion*.

2) Uji Signifikan bobot Faktor

Uji signifikan bobot faktor dilakukan untuk menguji apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama variabel lain menjelaskan sebuah variabel laten, yang dikaji dengan menggunakan beberapa tahapan analisis (Ferdinand, 2006:181) yaitu: pertama, nilai lambda (*factor loading*) dan kedua, bobot faktor yang disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5.17. Hasil Uji Variabel *External promotion*

Indikator	<i>Standardized Regression Weight</i>	Estimasi	SE	CR	P
Y10	0,659	0,916	0,123	7,442	***
Y11	0,617	0,725	0,107	6,796	***
Y12	0,720	0,726	0,086	8,460	***
Y13	0,755	0,880	0,097	9,116	***
Y15	0,819	0,628	0,060	10,391	***
Y16	0,898	1,000			

Sumber : Data primer yang diolah, 2015.

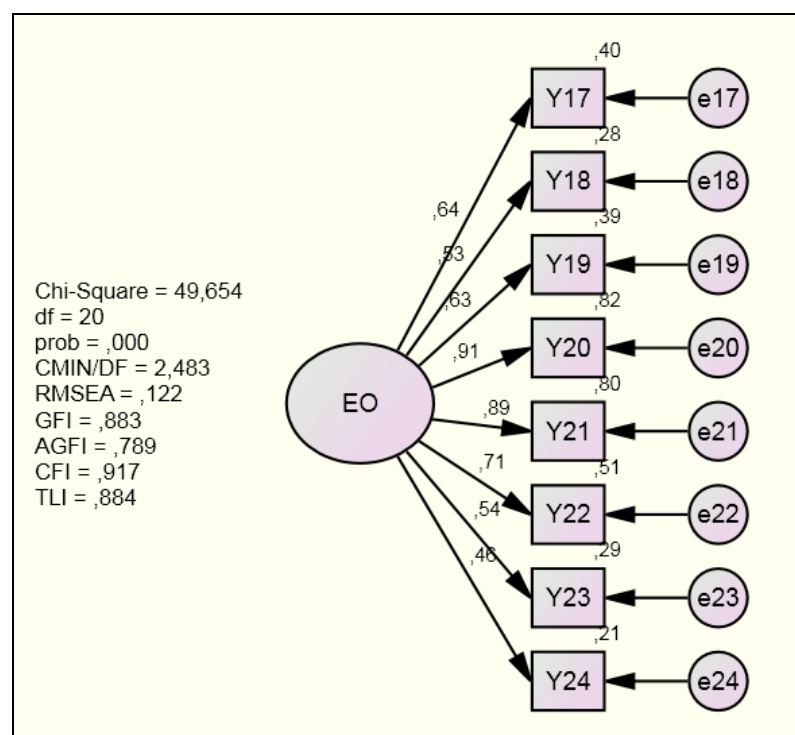
Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah $\geq 0,50$. Hasil pengujian nilai lambda variabel *external promotion* lebih besar dari 0,50. Dari keenam indikator yang menunjukkan nilai lambda tertinggi adalah Y16 yaitu perguruan tinggi selalu memberikan bantuan untuk suatu daerah yang terkena musibah dengan nilai 0,898, disusul oleh Y15 yaitu perguruan tinggi selalu memberikan bantuan untuk masyarakat yang membutuhkan dengan nilai 0,819.

Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya. Bobot faktor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai *Critical Ratio* (CR), yang lebih besar dari 2,0 dan signifikan $< 0,05$ menunjukkan bahwa indikator-indikator itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor yang dibentuk. Hasil uji konfirmatori variabel *external promotion* menunjukkan $CR \geq 2,0$ dan signifikan menunjukkan $< 0,05$.

d. Analisis Konfirmatori Variabel Efektivitas Organisasi

Analisis konfirmatori variabel *external promotion* dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis, yaitu memiliki uji kesesuaian model – *goodness of fit test*, signifikan bobot faktor dan nilai lambda atau *factor loading*. Hal ini dapat dilihat Gambar 5.14.

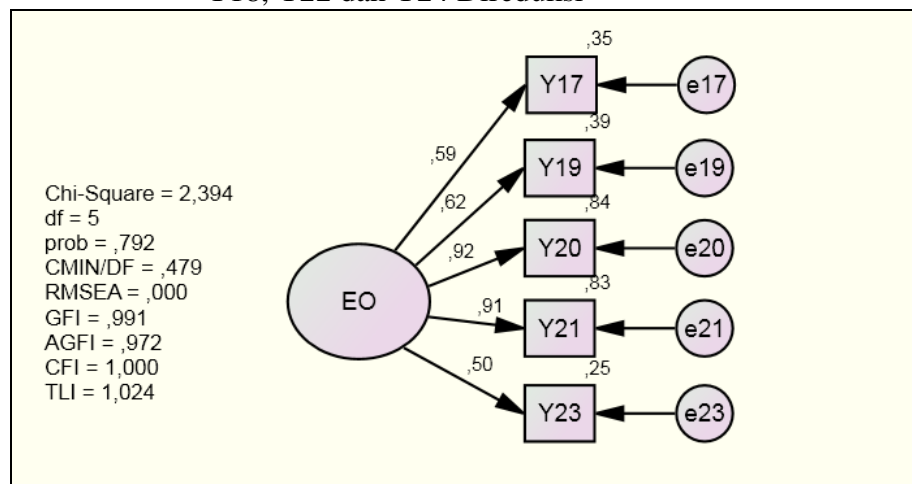
Gambar 5.14. Analisis Konfirmatori Variabel Eektivitas Organisasi



Sumber : Data primer diolah, 2015.

Berdasarkan Gambar 5.14, dapat diketahui bahwa tidak ada kriteria yang memenuhi syarat *goodness of fit indices* yang direkomendasikan, sehingga item yang berkorelasi ganda direduksi.

Gambar 5.15. Analisis Konfirmatori Variabel Eektivitas Organisasi Y18, Y22 dan Y24 Direduksi



Sumber : Data primer diolah, 2015.

1) Uji Kesesuaian Model – Goodness of Fit

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 5.18. Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Efektivitas Organisasi

<i>Goodness of fit indeks</i>	<i>Cut off valus</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df=5)	Kecil (< 11,070)	2,394	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,792	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,991	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,972	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,479	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,024	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2015 (Lampiran 13).

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 2,394 dengan tingkat signifikan 0,792 demikian pula

tingkat kelayakan yang lain memenuhi kriteria baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dengan matrik kovarian populasi yang diestimasi diterima yang berarti model adalah fit. Dan secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi cukup untuk dapat diterima unidimensionalitas bahwa 5 indikator yang digunakan dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis yaitu efektivitas organisasi.

2) Uji Signifikan bobot Faktor

Uji signifikan bobot faktor dilakukan untuk menguji apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama variabel lain menjelaskan sebuah variabel laten, yang dikaji dengan menggunakan beberapa tahapan analisis (Ferdinand, 2006:181) yaitu: pertama, nilai lambda (*factor loading*) dan kedua, bobot faktor yang disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5.19. Hasil Uji Variabel Efektivitas Organisasi

Indikator	<i>Standardized Regression Weight</i>	Estimasi	SE	CR	P
Y17	0,589	1,000			
Y19	0,624	1,654	0,323	5,119	***
Y20	0,917	1,300	0,200	6,498	***
Y21	0,912	1,332	0,205	6,491	***
Y23	0,504	1,138	0,262	4,334	***

Sumber : Data primer yang diolah, 2015 (Lampiran 13).

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah $\geq 0,50$. Hasil pengujian nilai lambda variabel efektivitas organisasi lebih besar dari 0,50. Dari kelima indikator yang menunjukkan nilai lambda tinggi adalah Y20 yaitu para Dosen mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja dengan nilai 0,917 dan Y21 yaitu karyawan mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja dengan nilai 0,912.

Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya. Bobot faktor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai *Critical Ratio* (CR), yang lebih besar dari 2,0 dan signifikan $< 0,05$ menunjukkan bahwa indikator-indikator itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor yang dibentuk. Hasil uji konfirmatori variabel efektivitas organisasi menunjukkan $CR \geq 2,0$ dan signifikan menunjukkan $< 0,05$.

D. Analisis SEM (*Structural Equation Modeling*)

1. Uji Asumsi SEM

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan dengan mengamati nilai CR secara *multivariate*. Apabila nilai *critical ratio* secara *multivariate* berada dalam selang $-2,58$ hingga $2,58$, maka dapat dikategorikan distribusi data adalah normal. Berdasarkan hasil perhitungan nilai CR *multivariate* sebesar 7,993 yang berada di luar selang $-2,58$ hingga

2,58, maka disimpulkan asumsi *multivariate normality* belum terpenuhi. Akan tetapi menurut Solimun (2002:79), asumsi normalitas tidak terlalu kritis untuk sampel yang besar, landasannya adalah Dalil Limit Pusat. Dalam Dalil Limit Pusat (Walpole, 1995:214) dijelaskan bahwa bila n atau ukuran sampel besar ($n \geq 30$), maka statistik dari sampel tersebut akan mendekati distribusi normal, walaupun populasi dari mana sampel tersebut diambil tidak berdistribusi normal. Diketahui jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden. Berdasarkan Dalil Limit Pusat, maka sebaran data dianggap mendekati distribusi normal. Dengan demikian asumsi normalitas yang dibutuhkan oleh analisis SEM telah terpenuhi.

b. Uji Outlier

Pemeriksaan *outlier* dilakukan dengan metode jarak mahalanobis (*mahalanobis distance squared*). Apabila *mahalanobis distance squared* lebih besar dari nilai *chi-square* pada $df =$ jumlah indikator dan tingkat signifikansi 0,001, maka data tersebut merupakan *outlier*. Hasil pemeriksaan dengan *mahalanobis distance squared* menunjukkan bahwa secara statistik terdapat pengamatan yang terdeteksi sebagai *outlier* yaitu pengamatan yang mempunyai jarak mahalanobis lebih besar dari *chi square* tabel $df = 31$ (jumlah indikator), $\alpha = 0,001$) yaitu 50,892, dari hasil analisis diketahui bahwa pada 31 indikator yang digunakan pada penelitian ini tidak ada yang mengandung *outlier*.

2. Uji Linieritas

Pengujian uji linieritas variabel bebas terhadap variabel terikat hasilnya dapat dilihat tabel berikut.

Tabel 5.20. Hasil Uji Linieritas

No	Hubungan Variabel	Sig F	Keterangan
1	<i>Organizational culture</i> terhadap efektivitas organisasi	0,000	Linier
2	<i>Quality assurance</i> terhadap efektivitas organisasi	0,000	Linier
3	<i>External promotion</i> terhadap efektivitas organisasi	0,000	Linier

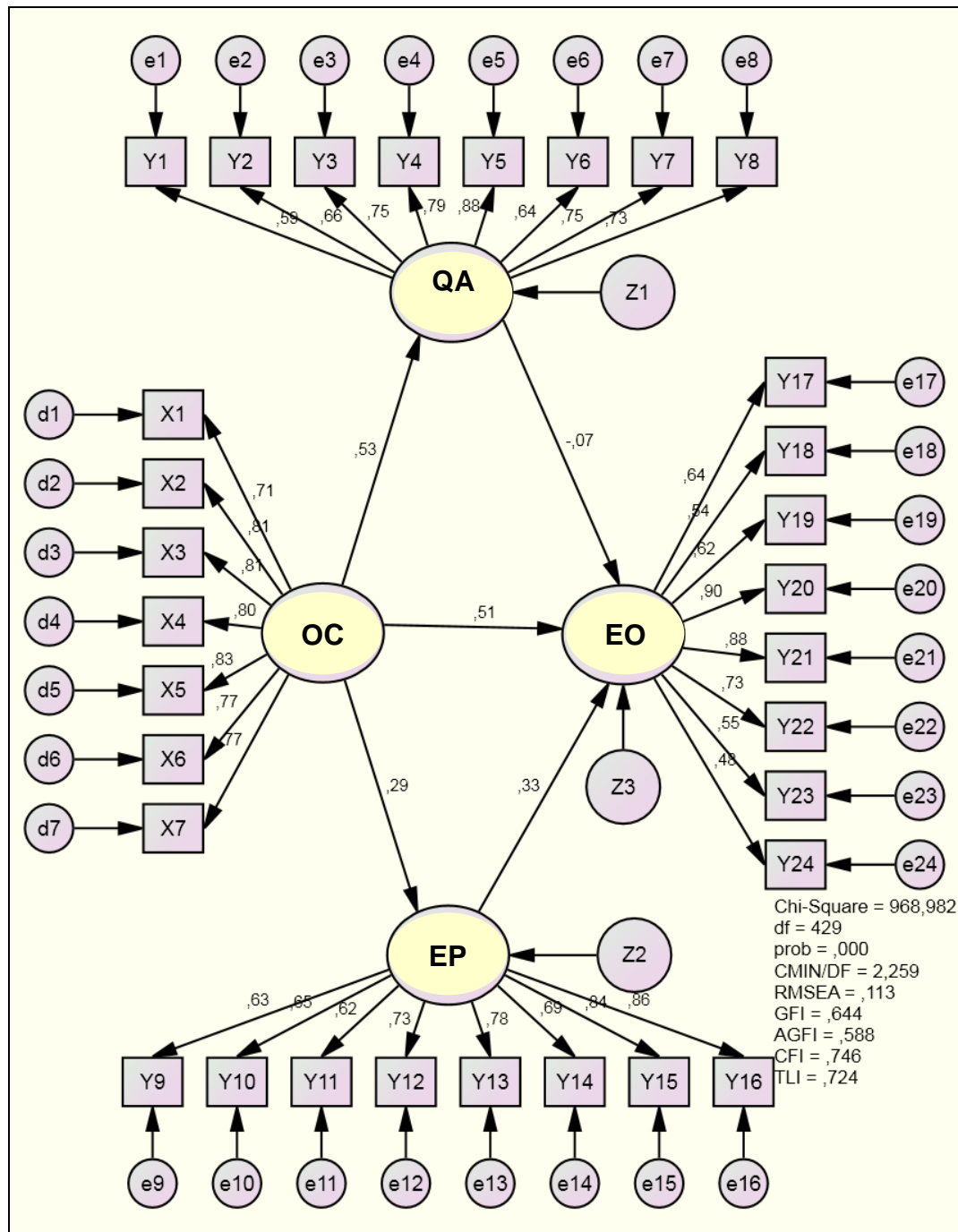
Sumber : Data diolah, 2015.

Hasil pengujian linieritas hubungan antar variabel menunjukkan bahwa adanya hubungan secara linier dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, dan antara variabel intervening terhadap variabel terikat. Perolehan signifikansi F yang lebih kecil dari 0,05 dari masing-masing hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat menunjukkan bahwa hubungannya adalah linier. Selain itu pengujian linieritas dilakukan dengan menggunakan scatter plot hubungan masing-masing variabel. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel tersebut memenuhi persyaratan untuk analisis SEM, yaitu adanya hubungan secara linier.

3. Uji Kesesuaian Model (*Goodness Of Fit*)

Sesuai dengan telaah pustaka dan tujuan penelitian, maka dikembangkan model struktural keseluruhan seperti berikut:

Gambar 5.16. Model Awal

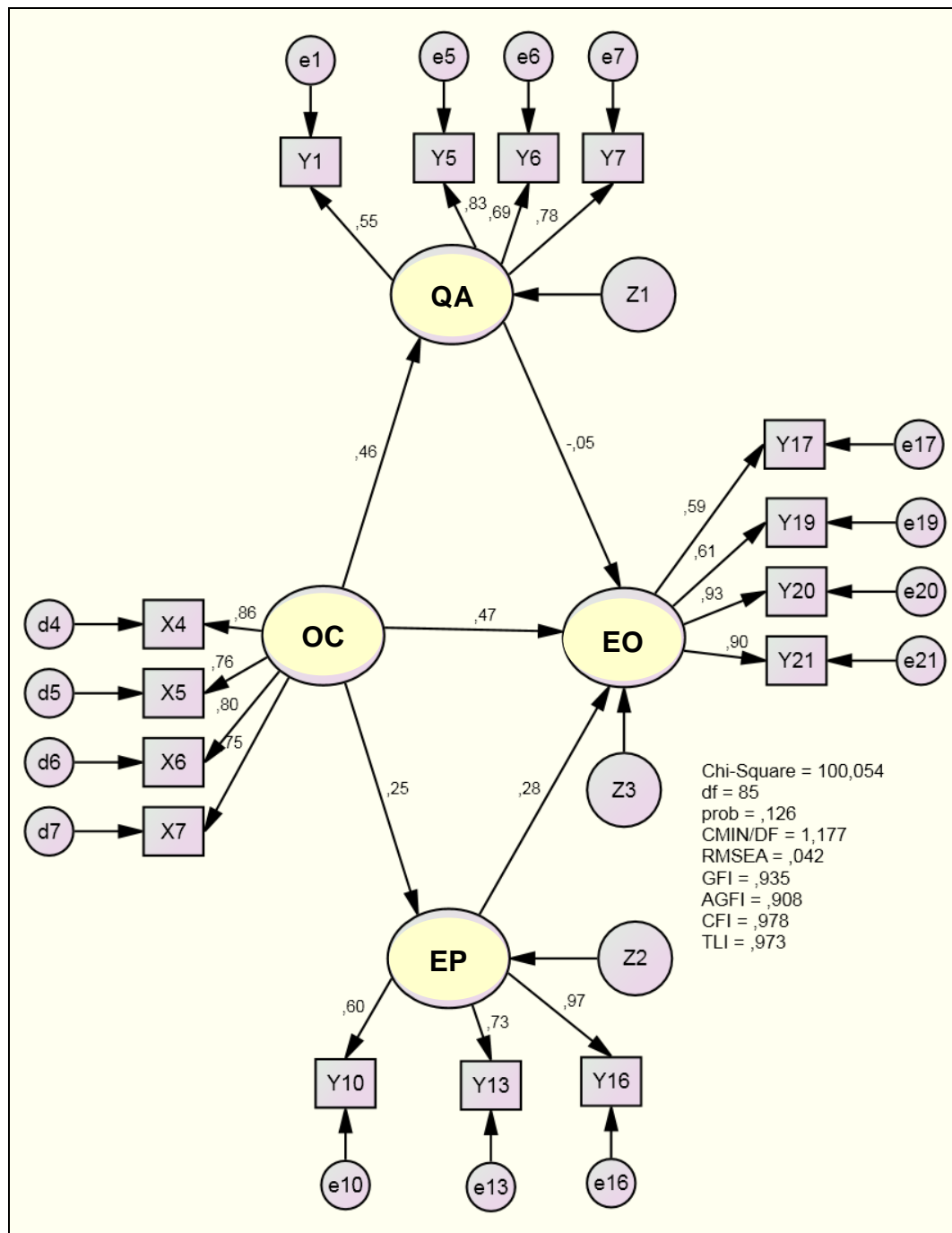


Sumber : Data primer yang diolah, 2015.

Model Gambar 5.16 belum layak mewakili data yang akan dianalisis karena tidak memenuhi syarat *goodness of fit indices* yang direkomendasikan,

oleh karena itu perlu direduksi manifest yang berkorelasi ganda dengan manifest lain, sehingga diperoleh hasil sebagai berikut.

Gambar 5.17. Model Temuan Akhir (Fit Model)



Sumber : Data primer yang diolah, 2015.

Berdasarkan Gambar 5.17 dapat dilihat bahwa semua nilai yang direkomendasikan sesuai dengan model. Untuk lebih jelasnya kriteria model pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.21. Pengujian *Goodness Of Fit* Model Struktural Modifikasi

Goodness Of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square (df=85)	$\leq 107,52$	100,054	Baik
Probability Chi-Square	$\geq 0,05$	0,126	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,177	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,042	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,935	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,908	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,978	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,973	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2015.

Berdasarkan hasil evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* pada Tabel 5.21 di atas, menunjukkan bahwa evaluasi model secara keseluruhan sudah memenuhi, maka model dapat diterima. Setelah model dinyatakan fit, langkah selanjutnya adalah menganalisis parameter dari masing-masing indikator menuju variabel latennya (*factor loadings* dalam AMOS dinyatakan sebagai *Standardized Regression Weight*). Model yang dilakukan menganalisis pengaruh *organizational culture*, *quality assurance*, dan *external promotion* terhadap efektivitas organisasi dengan menggunakan 15 indikator disajikan pada Gambar 5.15 di atas atau dapat dilihat tabel berikut.

Tabel 5.22. Hasil Uji Konfirmasi Model

Konstruk	Item	λ	P	Keterangan
<i>Organizational culture</i>	X4	0,863	0,000	Valid
	X5	0,764	0,000	Valid
	X6	0,800	0,000	Valid
	X7	0,749	0,000	Valid
<i>Quality assurance</i>	Y1	0,549	0,000	Valid
	Y5	0,833	0,000	Valid
	Y6	0,694	0,000	Valid
	Y7	0,777	0,000	Valid
<i>External promotion</i>	Y10	0,601	0,000	Valid
	Y13	0,732	0,000	Valid
	Y16	0,965	0,000	Valid
Efektivitas Organisasi	Y17	0,589	0,000	Valid
	Y19	0,613	0,000	Valid
	Y20	0,930	0,000	Valid
	Y21	0,903	0,000	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2015.

Dari Tabel 5.22 di atas dapat diketahui bahwa hasil pengujian *confirmatory factor* menemukan nilai *factor loading* lebih besar dari 0,5 pada semua variabel laten, hal ini membuktikan bahwa item-item (indikator-indikator) tersebut dapat menjelaskan unidimensionalitas variabel laten. Kekuatan dimensi dalam membentuk variabel laten dapat dibuktikan dengan melihat probabilitas $< 0,05$ berarti item-item tersebut signifikan sebagai dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai p, jika nilai p lebih kecil dari 0,05, maka dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan. Berikut adalah *regression weight* dan *standardized regression weight* model persamaan struktural sebagai hasil pengujian:

Tabel 5.23. *Regression Weight* dan *Standardized Regression Weight Structural Model* (Pengaruh Langsung)

Hipotesis				Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
H2	QA	<---	OC	0,465	0,084	3,369	***	Signifikan
H3	EO	<---	QA	-0,049	0,099	-0,426	0,670	Tidak Signifikan
H5	PE	<---	OC	0,245	0,097	2,231	0,026	Signifikan
H6	EO	<---	PE	0,284	0,065	2,648	0,008	Signifikan
H7	EO	<---	OC	0,466	0,074	3,365	***	Signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2015.

Tabel 5.24. *Standardized Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Hipotesis		<i>Standardized Indirect Effect</i>
H1	Pengaruh <i>organizational culture</i> terhadap efektivitas organisasi dimediasi implementasi <i>quality assurance</i>	-0,023
H4	Pengaruh <i>organizational culture</i> terhadap efektivitas organisasi dimediasi <i>external promotion</i>	0,070

Sumber : Data primer yang diolah, 2015.

Berdasarkan data dalam Tabel 5.23 dan Tabel 5.24 di atas maka dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

- 1) Pengaruh *Organizational culture* terhadap efektivitas organisasi Perguruan Tinggi yang dimediasi implementasi *quality assurance* pada PTS di Jawa Timur.
 - a. Pengaruh *organizational culture* terhadap implementasi *quality assurance* Perguruan Tinggi.

Dari hasil analisis data diperoleh $P = 0,000 (< 0,05)$ dengan nilai koefisien sebesar 0,465. Dengan demikian hipotesis nol ditolak, yang berarti bahwa *organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap implementasi *quality assurance* Perguruan Tinggi. Hal ini berarti bahwa *organizational culture* yang baik akan semakin meningkatkan implementasi *quality assurance*.

- b. Pengaruh implementasi *quality assurance* terhadap efektivitas organisasi Perguruan Tinggi.

Dari hasil analisis data diperoleh $P = 0,670 (> 0,05)$ dengan nilai koefisien sebesar -0,049. Dengan demikian hipotesis nol diterima, yang berarti bahwa implementasi *quality assurance* tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi Perguruan Tinggi.

- c. Pengaruh *organizational culture* terhadap efektivitas organisasi Perguruan Tinggi.

Dari hasil analisis data diperoleh $P = 0,026 (< 0,05)$ dengan nilai koefisien sebesar 0,245. Dengan demikian hipotesis nol ditolak, yang berarti bahwa *organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas organisasi Perguruan Tinggi. Hal ini berarti bahwa *organizational culture* yang baik akan semakin meningkatkan efektivitas organisasi.

2) Pengaruh *organizational culture* terhadap efektivitas organisasi Perguruan Tinggi yang dimediasi *external promotion* pada PTS di Jawa Timur.

a. Pengaruh *organizational culture* terhadap *external promotion* Perguruan Tinggi.

Dari hasil analisis data diperoleh $P = 0,026 (< 0,05)$ dengan nilai koefisien sebesar 0,245. Dengan demikian hipotesis nol ditolak, yang berarti bahwa *organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *external promotion* Perguruan Tinggi. Hal ini berarti bahwa *organizational culture* yang baik akan semakin meningkatkan *external promotion* perguruan tinggi.

b. Pengaruh *external promotion* berpengaruh terhadap efektivitas organisasi Perguruan Tinggi.

Dari hasil analisis data diperoleh $P = 0,008 (< 0,05)$ dengan nilai koefisien sebesar 0,284. Dengan demikian hipotesis nol ditolak, yang berarti bahwa *external promotion* berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas organisasi Perguruan Tinggi. Hal ini berarti bahwa *external promotion* yang baik akan semakin meningkatkan efektivitas organisasi.

Tabel 5.25. Pengaruh Total

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	Sig. t
OC → QA	0,465	-	0,465	***
QA → EO	-	-	-	-
OC → EO	0,466	0,047	0,513	***
OC → EP	0,245	-	0,245	0,026
EP → EO	0,284	-	0,284	0,008

Sumber : Data primer yang diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 5.25 diketahui bahwa variabel sub struktur 1 pengaruh langsung *organizational culture* terhadap efektivitas organisasi sebesar 0,466. Pengaruh *organizational culture* terhadap implementasi penjaminan signifikan sebesar 0,465, dan pengaruh implementasi *quality assurance* terhadap efektivitas organisasi tidak signifikan. Dengan demikian status implementasi *quality assurance* bukan sebagai mediator maupun moderator (penguat).

Pada sub struktur 2 pengaruh *organizational culture* terhadap *external promotion* adalah positif signifikan dengan beta sebesar 0,245. Pengaruh *external promotion* terhadap efektivitas organisasi juga positif signifikan dengan beta 0,284. Dengan demikian status *external promotion* berstatus sebagai variabel moderator atau penguat pengaruh langsung *organizational culture* terhadap efektivitas organisasi.

E. Pengaruh *Organizational culture* Terhadap Efektivitas Organisasi Perguruan Tinggi yang Dimediasi *External promotion* Pada PTS Di Jawa Timur

- 1. Pengaruh *Organizational culture* Terhadap *External promotion* Perguruan Tinggi**
- 2. Pengaruh *External promotion* Terhadap Efektivitas Organisasi Perguruan Tinggi**

DAFTAR PUSTAKA

- Arcaro, 2004. *A Theory of Quality Management Underlying The Deming Management Method*. The Academy of Management Review, 19:472-509.
- Birzea, Cesar, dkk. 2005. *Tools for Quality Assurance of Education for Democratic Citizenships in Schools*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organizations
- 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.
- Dipietro, 2003. TQM : Evaluation, Scope and Strategic Significance for Management Development. *Journal of Management Development*, 12:11-18.
- 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.
- Ketut, Dharmawan. 2010. Analisis *Organizational culture*, Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi PTS di Jawa Tengah. *Disertasi*. Program Pascasarjana Universitas Merdeka Malang.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Cetakan Kedua. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Schein, E. H, 2002, *Organizational Culture and Leadership*, First Edition, California: Jossey Bass, Inc. Publishing.
- Soetopo, Hendyat. 2009. *Keefektifan Organisasi Pendidikan Tinggi dalam Quality assurance*. Kumpulan Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Negeri Malang. Pendidikan, Pembelajaran dan Manajemennya. Jilid 1.
- Subadyo, A Tutut. Budhy Prianto dan Pudjo Sugito. 2005. *Jagad Otonomi Perguruan Tinggi Swasta*. Merdeka University Press Malang.
- Tika, Moh. Pabundu. 2010. *Organizational culture dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Bumi Aksara.

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