

Urgensi Variabel Kinerja Organisasi dan Faktor-Faktor Penentunya Pada Manajemen Pendidikan Tinggi

Andi Arif Rifa'i

Pascasarjana
IAIN Surakarta
Sukoharjo, Indonesia
andiarifrifai@gmail.com

Joko Susanto

Pascasarjana
IAIN Surakarta
Sukoharjo, Indonesia
Susanto.joko83@yahoo.com

Abstract

Organizational performance is a variable commonly used in education management studies. Assessment or measurement of organizational performance aims to provide an overview of how the process of achieving organizational goals and quality is realized. This variable has occupied the position in every study and institutional (management) research. Many researchers are interested in assessing organizational performance from various perspectives. The impact can be seen in the variations of the dimensions and indicators use in exploring research data. Those dimensions such as; effectiveness-efficiency, focus on processes, structural transformation, teamwork, and strategy are dimensions often used by researchers in assessing organizational performance. Organizational performance is not an independent variable, but is related to or influenced by other organizational variables such as; leadership, management systems, commitment, and culture.

Variabel kinerja organisasi merupakan variabel penting dalam kajian manajemen termasuk manajemen pendidikan. Penilaian atau pengukuran terhadap kinerja organisasi bertujuan untuk memberikan gambaran bagaimana proses mencapai tujuan dan mutu organisasi diwujudkan. Variabel ini telah menempati posisi penting dalam setiap kajian maupun penelitian kelembagaan (manajemen). Banyak peneliti tertarik mengkaji kinerja organisasi dengan berbagai sudut pandangnya masing-masing. Dampaknya dapat dilihat pada bervariasinya penggunaan dimensi dan indikator dalam menggali data penelitiannya. Dimensi-dimensi seperti; efektifitas-efisiensi, fokus pada proses, transformasi struktur, teamwork dan strategi merupakan dimensi-dimensi yang sering digunakan peneliti dalam mengkaji kinerja organisasi. Kinerja organisasi bukan merupakan variabel yang berdiri sendiri, akan tetapi berhubungan atau dipengaruhi oleh variabel organisasional lainnya seperti; kepemimpinan, sistem manajemen, komitmen dan budaya.

Keyword: Organizational Performance, Leadership, Management Systems, commitment, culture.

A. Pendahuluan

Kajian-kajian dan penelitian-penelitian terkait kinerja organisasi khususnya pada lembaga pendidikan telah menarik banyak pemerhati dan peneliti yang secara konsisten menelaah dan mengkaji variabel ini dengan berbagai pendekatan. Kondisi tersebut disebabkan oleh posisi lembaga pendidikan senantiasa dihadapkan pada berbagai tantangan baru yang mengharuskannya merespon secara cepat dan tepat. Respon pada perubahan dan tantangan tersebut, menurut Fakry Gaffar hanya dapat diwujudkan dengan melakukan upaya perbaikan kinerja secara terus menerus.¹

Bayaknya kajian dan penelitian terhadap kinerja organisasi telah menempatkannya sebagai salah satu variabel penting dalam penelitian manajemen. Selain itu juga menumbuh kembangkan keragaman dalam makna, sudut pandang dan pendekatan terhadap kinerja organisasi. Contohnya, Berman mendudukan kinerja pada tataran efektifitas dan efisiensi pemanfaatan sumber daya.² Schermerhorn, Jr, Hunt dan Osborn juga meletakkan kata kinerja organisasi dalam terminologi efektifitas SDM (sumber daya manusia) untuk mewujudkan kapabilitas organisasi.³ Sedangkan Blanchart (2007) memberikan makna pada kinerja organisasi sebagai usaha tim (usaha bersama) dalam mencapai tujuan organisasi.⁴

Selain pemaknaan ideal di atas, kinerja organisasi juga dipahami secara pragmatis, seperti Waal (2007) yang memberikan pemaknaan sebagai kemampuan organisasi dalam mencapai hasil finansial yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya.⁵ Pergeseran-pergeseran dalam pemberian makna pada kinerja organisasi tidaklah menjadikannya friksi-friksi, akan tetapi semakin memperkuat

¹ Mohammad Fakry Gaffar, *Strategies In Managing Reforms of Indonesian Educational Developmen* (Bandung, 2012). p.132

² Evan M. Berman, *Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations*, Second edition (New York: M.E. Sharpe, Inc. All, 2006). p.9

³ John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, and Richard N. Osborn, *Organizational Behavior*, Seventh edition (USA: John Wiley & Sons, Inc., 2002). p.78

⁴ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, 3rd edition (Jakarta: Bumi Aksara, 2011). p.247-495

⁵ Andre 'A. de Waal, 'The Characteristics of A High Performance Organization', *Business Strategy Series*, vol. 8, no. 3 (2007), pp. 179-85. p.181-184

dan memperkaya khasanah dalam penelitian manajemen khususnya kinerja organisasi.

Penelitian-penelitian tersebut pada hakekatnya tidak dapat dilepaskan dari fakta perkembangan manajemen modern yang telah melahirkan manajemen berbasis mutu yang menawarkan solusi kepada organisasi dalam meningkatkan mutu dan kinerjanya. Seperti Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau *Total Quality Management* (TQM) yang merupakan bentuk sekaligus model baru dalam meningkatkan kinerja organisasi. Model ini pertama kali populer pada tahun 1980an, yang penekanannya terletak pada kajian upaya peningkatan layanan pelanggan dan mutu layanan.⁶

Penerapan TQM pada lembaga pendidikan tinggi tidaklah mudah, Ghnaim Hmaoud Al Tasheh menemukan beberapa faktor menjadi penghambat diantaranya; rendahnya dukungan dan komitmen pemimpin, beban berat pada implementasi TQM, dan minimnya SDM dalam bidang mutu.⁷ Berdasarkan kajian tersebut, selanjutnya kinerja organisasi dalam artikel ini akan dikupas secara komprehensif terutama dari sisi dimensi-dimensi penting kinerja itu sendiri kemudian faktor-faktor atau variabel-variabel yang menjadi penentu terbentuknya kinerja serta mutu organisasi.

B. Kinerja Organisasi dan Urgensinya pada Manajemen Institusi Pendidikan Tinggi

1. Sudut Pandang dan Pendekatan terhadap Kinerja Organisasi

Kinerja pada dasarnya memiliki makna efektifitas dan efisiensi sumberdaya.⁸ Senada dengan itu, Schermerhorn, Jr, Hunt dan Osborn lebih menspesifikkan makna kinerja organisasi sebagai efektifitas SDM (sumber daya manusia).⁹ Efektifitas dan

⁶ Berman, *Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations*. p.12

⁷ Ghnaim Hmoud AlTasheh, 'Obstacles to The Application of Total Quality Management (TQM) in Higher Education Institutions in The State of Kuwait', *European Scientific Journal*, vol. 9, no. 4 (2013), pp. 209–20. p.209

⁸ Berman, *Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations*. p.9

⁹ Schermerhorn, Jr., Hunt, and Osborn, *Organizational Behavior*. p.78

efisiensi tersebut dilihat Daft sebagai kemampuan organisasi menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan.¹⁰

Selain pemaknaan di atas, variabel kinerja organisasi juga bermakna efektifitas organisasi dalam mengidentifikasi serta menerjemahkan tuntutan maupun harapan pelanggan (stakeholder).¹¹ Oleh karena itu, kinerja organisasi dilihat sebagai kapasitas organisasi dalam mengidentifikasi dan menerapkan strategi yang tepat sejalan dengan tujuan organisasinya.¹² Organisasi dalam kajian manajemen pada dasarnya berisi sekumpulan orang yang memiliki kesatuan tujuan. Sehingga sejalan dengan itu, Blanchart (2007) memahami kinerja organisasi sebagai usaha tim (kelompok) dalam mencapai tujuan organisasi.¹³

Lebens & Euske (2006:71) secara lebih komprehensif memberikan tawaran makna kinerja organisasi antara lain sebagai berikut:

- a. Kinerja merupakan indikator keuangan (finansial) dan non keuangan (non-finansial) yang menginformasikan tingkat pencapaian tujuan dan hasil.
- b. Kinerja merupakan sesuatu yang dinamis, memerlukan penilaian serta interpretasi.
- c. Kinerja dapat dijelaskan dalam bentuk *causal model*, yang mana menggambarkan bagaimana tindakan saat ini dapat berpengaruh pada hasil di masa mendatang.¹⁴

Berdasarkan pada beberapa pendapat pakar di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi memiliki makna beragam sesuai dengan sudut pandang masing-

¹⁰ Fakhar Shahzad et al., 'Impact of Organizational Culture on Organizational Performance : An Overview', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 3, no. 9 (2012), pp. 975–85. p.979

¹¹ John S. Oakland, *Total Organizational Excellence Achieving world-class performance* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001). p.248

¹² Rim Ben Zaid Maâlej, Hanène Louati, and Habib Affes, 'The Relationship Between Organizational Innovations, Internal Sources of Knowledge and Organizational Performance', *International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC)*, vol. 6, no. 1 (2015), pp. 53–67. p.55

¹³ Usman, *Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. p.247-495

¹⁴ Corina Gavrea, Liviu Ilieș, and Roxana Stegorean, 'Determinants of Organizational Performance : The Case of Romania', *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, vol. 6, no. 1 (2011), pp. 285–300. p.287

masing individu. Berikut rangkuman dari beberapa pendapat terkait definisi dari kinerja organisasi;

- a. Kinerja organisasi sebagai efektifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya.¹⁵
- b. Kinerja organisasi sebagai efektifitas SDM untuk mendukung kapabilitas organisasi.¹⁶
- c. Kinerja organisasi sebagai kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya.¹⁷
- d. Kinerja organisasi sebagai efektifitas organisasi dalam mengidentifikasi dan menerjemahkan kemauan atau tuntutan pelanggan.¹⁸
- e. Kinerja organisasi sebagai kapasitas organisasi dalam menerapkan strategi yang tepat.¹⁹
- f. Kinerja organisasi sebagai usaha kelompok (tim) dalam mewujudkan tujuan bersama.²⁰
- g. Kinerja organisasi sebagai kemampuan mentransformasi struktur dan cara kerja organisasi.²¹
- h. Kinerja organisasi sebagai kemampuan organisasi mencapai target finansial.²²
- i. Kinerja organisasi sebagai efektifitas sistem manajemen organisasi.²³

Apapun dan bagaimanapun kinerja organisasi dimaknai maupun didekati, variabel ini tetap menjadi perhatian serius selama beberapa dekade oleh para ahli manajemen. Collin Talbot (2010) mencatat setidaknya terdapat tiga gelombang besar

¹⁵ Berman, *Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations*. p.9

¹⁶ Schermerhorn, Jr., Hunt, and Osborn, *Organizational Behavior*. p.78

¹⁷ Shahzad et al., 'Impact of Organizational Culture on Organizational Performance : An Overview'. P.979

¹⁸ Oakland, *Total Organizational Excellence Achieving world-class performance*. p.248

¹⁹ Maalej, Louati, and Affes, 'The Relationship Between Organizational Innovations, Internal Sources of Knowledge and Organizational Performance'. p.55

²⁰ Usman, *Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. p.247-495

²¹ Linda Holbeche, *The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*, First edition (Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005). p.14

²² Waal, 'The Characteristics of A High Performance Organization'. p.181-184

²³ Raluca-elena Hurduzeu, 'he Impact of Leadership on Organizational Performance', *SEA - Practical Application of Science*, vol. III, no. 1 (2015), pp. 289-94. p.291

perkembangan studi kinerja organisasi yaitu: pertama, gerakan efektifitas organisasi (*organizational effectiveness*) yang populer pada pertengahan tahun 1940 hingga awal 1980an, fokus kajiannya terletak pada berbagai faktor atau elemen dari kinerja, serta mencoba menemukan hubungan, pola dan konfigurasi dengan memanfaatkan teknik kuantitatif. Gelombang kedua, fokus utamanya terletak pada studi-studi bagaimana meningkatkan kesempurnaan, mutu (kualitas) dan budaya organisasi. Pada masa ini, cenderung menolak studi-studi dengan pendekatan kuantitatif dan lebih fokus pada isu-isu kualitatif seperti kesempurnaan, budaya, mutu serta nilai dari efektifitas organisasi.²⁴

Gelombang ketiga, mulai menggunakan istilah *performance* atau kinerja organisasi, daripada efektifitas organisasi, masa ini berkembang sejak pertengahan tahun 1990. Pada gelombang ini peneliti-peneliti dalam studinya tampak lebih pragmatis, lebih luas dan secara teoritis terbuka dengan berbagai pendekatan yang digunakan. Para peneliti mencoba mengbingkai ulang beberapa bidang kajian yang berkaitan dengan menyusun dimensi utama dari kinerja organisasi dan bagaimana hubungannya dengan dimensi-dimensi lain.²⁵

2. Dimensi-dimensi Pengukuran Kinerja Organisasi Pendidikan Tinggi

Penelitian maupun penilaian terhadap kinerja organisasi pada hakekatnya bertujuan untuk menunjukkan seberapa baik kinerja sebuah organisasi dalam usaha mencapai tujuannya.²⁶ Pada implementasi penilaian kinerja organisasi, menurut Martin G. Wolf, sistem penilaian dapat dikategorikan kedalam empat basis utama berikut:

- a. Sifat; penilaian kinerja berhubungan dengan sifat (*trait*) dalam menjalankan kinerja, dan mengukur karakteristik individu pemegang jabatan.

²⁴ Colin Talbot, *Theories of performance: Organizational and service improvement in the public domain* (Oxford University Press, 2010). p.143-144

²⁵ *Ibid.* p.143-144

²⁶ Berman, *Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations*. p.143

- b. Perilaku; penilaian kinerja berhubungan dengan perilaku menjalankan kinerja, dan kewajiban yang harus dilakukan posisi jabatan tertentu.
- c. Pengetahuan atau skill; penilaian kinerja yang berhubungan dengan pengetahuan atau kemampuan menjalankan kinerja; mengukur apa pengetahuan terkait posisi jabatan. Sifat, perilaku, skill dan pengetahuan dikaitkan dengan harapan kesuksesan maka disebut dengan istilah kompetensi.
 - a. Hasil; penilaian kinerja berbasis pada hasil merupakan asumsi dimana pencapaian tujuan merupakan wujud dari kinerja, dan juga untuk mengukur pencapaian tujuan dari pemegang jabatan.²⁷

Selain empat basis di atas para ahli dalam studi kinerja organisasi berusaha untuk memberikan batasan-batasan dimensional yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja organisasi. Penilaian kinerja organisasi di dasarkan pada usaha organisasi dalam mencapai tujuannya, artinya pencapaian tujuan organisasi hanya dapat dilakukan jika organisasi berkinerja tinggi. Organisasi berkinerja tinggi menurut Schermerhorn, Jr., Hunt, & Osborn memiliki lima komponen kunci sebagai berikut;

- a. Keterlibatan; indikator ini menggambarkan sebara jauh keterlibatan pegawai atau karyawan dalam pengambilan keputusan (pendelegasian keputusan). Pelibatan ini didasarkan pada kesadaran akan pentingnya kontribusi para pegawai terkait pekerjaan mereka. Riset menunjukkan bahwa produktivitas dan kepuasan pegawai (karyawan) dipengaruhi oleh keterlibatan aktif mereka.
- b. Kerja tim: tim maupun kelompok kerja didorong atau diberdayakan untuk mampu membuat antara lain; rancangan (perencanaan), implemmentasi (pelaksanaan) dan *self-evaluation* (evaluasi mandiri). Kelompok ini kadang juga disebut; tim kerja mandiri (otonom). Posisi penting tim ini

²⁷ Lance A. Berger and Dorothy R. Berger (eds.), *The Talent Management Handbook Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People* (New York: McGraw-Hill, 2004). p.86

dalam organisasi berkinerja tinggi, diantaranya; mendorong peningkatan pengetahuan dan keahlian para pekerja dan kebutuhan karyawan menjadi bagian dari organisasi. Hal ini berimplikasi kuat terhadap kepuasan serta komitmen karyawan dan cukup mempengaruhi kinerja.

- c. Teknologi terintegrasi; setiap organisasi memanfaatkan teknologi untuk mengintegrasikan pemanfaatan sumber daya, pengetahuan (*knowledge*), teknik dan menciptakan output produk maupun layanan. Konsep ini fokus pada pemberian keleluasaan, yang pada umumnya melibatkan penggunaan sistem layanan (produksi) *just-in-time* dan penekanannya pada penggunaan perangkat computer.
- d. Organisasi belajar; merupakan cara organisasi untuk beradaptasi dengan pengaturan mereka dan mengumpulkan informasi guna mengantisipasi perubahan di masa mendatang. Organisasi berkinerja tinggi pada indikator ini, mengintegrasikan informasi pada memori organisasi guna disimpan dan digunakan dalam situasi baru.
- e. Manajemen mutu terpadu; diidikasikan dengan pelibatan komitmen total untuk hasil bermutu tinggi, serta perbaikan continyu dan pemenuhan kebutuhan stakeholder. Manajemen mutu terpadu menjadi bagian penting dari sistem organisasi berkinerja tinggi, yang penekanannya terletak pada keterlibatan dan manajemen diri pegawai guna mendorong tumbuhnya *self quality control*.²⁸

Berdasarkan konsep di atas, maka untuk menjadi organisasi pendidikan tinggi yang berkinerja tinggi membutuhkan paling tidak lima hal, yaitu; keterlibatan seluruh anggota organisasi, kerja tim, teknologi yang terintegrasi, terbentuknya organisasi belajar, serta penerapan manajemen mutu terpadu. Sedangkan Oakland (2001) mengurai karakteristik dari organisasi berkinerja tinggi sebagai kemampuan dalam mengidentifikasi dan menerjemahkan harapan atau tuntutan stakholdernya. Adapun karakteristik organisasi berkinerja tinggi seperti pada tabel 1 berikut:

²⁸ Schermerhorn, Jr., Hunt, and Osborn, *Organizational Behavior*. p.21-80

Tabel 1. Karakteristik Organisasi Berkinerja Tinggi²⁹

Karakteristik	Deskripsi
Tanggung jawab manajemen	<ol style="list-style-type: none"> 1. menetapkan filosofi, visi, kebijakan 2. memberikan motivasi atau dorongan melalui kepemimpinan (<i>leadership</i>) 3. memfasilitasi anggota organisasi.
Fokus Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. pengakuan terhadap pelanggan. 2. memenuhi atau melebihi kebutuhan atau harapan pelanggan.
Pemberdayaan pekerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. memberdayakan SDM di semua lini organisasi untuk melakukan perbaikan (<i>improvement</i>) (diberdayakan sehingga mereka memiliki kesadaran akan pentingnya pengembangan kemampuan diri sejalan dengan bidang tugasnya.

Penilaian atau pengukuran kinerja selalu menjadi bagian penting dari program peningkatan mutu maupun usaha peningkatan lainnya.³⁰ Variabel kinerja menjadi variabel penting dalam pendekatan manajemen apapun, sebab kinerja merupakan penentu dari hasil (output) atau pencapaian tujuan organisasi. Kondisi tersebut mendorong berbagai studi terkait kinerja, keberagaman pendekatan pengukuran dan dimensi-dimensi pengukuran kinerja organisasi menjadi bukti fleksibilitas cara pandang dalam studi kinerja organisasi. Fleksibilitas studi kinerja mendorong terciptana diferensiasi dimensi dan indikator yang digunakan oleh para ahli maupun peneliti dalam memotret fenomena lapangan. Adapun rangkuman terkait dimensi-dimensi kinerja organisasi dari berbagai pakar dapat dilihat pada table 2 berikut:

Tabel 2. Dimensi-dimensi Kinerja Organisasi

Holbeche	Blanchart	Maâlej, Louati, & Affes	A. ´ A. de Waal
----------	-----------	-------------------------	-----------------

²⁹ Oakland, *Total Organizational Excellence Achieving world-class performance*. p.248

³⁰ Berman, *Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations*. p.144

1. Terobsesi mutu	1. Tujuan (<i>Purpose</i>) dan Nilai-nilai (<i>values</i>)	1. Penghormatan	1. Desain organisasi Strategi (<i>Strategy</i>)
2. Inovasi	2. Pemberdayaan	2. Hubungan antara layanan	2. Process management
3. Fokus pada pelanggan	3. Hubungan dan Komunikasi	3. Kualitas peredaran informasi	3. Teknologi
4. Penghargaan Karyawan	4. Keluwesan	4. Fleksibilitas struktur	4. Kepemimpinan
5. Kepemimpinan	5. Produktifivitas optimal		5. Individu dan peran
	6. Pengakuan dan apresiasi		6. Budaya (<i>Culture</i>)
	7. Moral		7. Orientasi eksternal

Tabel 2 di atas menggambarkan bahwa para peneliti dalam bidang kinerja organisasi memiliki kesepakatan dalam pengukuran kinerja organisasi pada beberapa aspek berikut:

- a. Sumber Daya Manusia (SDM);
 - 1) Pelibatan (Schermerhorn Jr *et al*, 2002)
 - 2) Pengembangan/pemberdayaan (Berman, 2006; Oakland, 2001, Blanchart, 2007)
 - 3) Penghargaan/pengakuan dan apresiasi (Holbeche, 2005; Blanchart, 2007) penghormatan (Maâlej, Louati, & Affes, 2015).
- b. Proses
 - 1) Fokus proses (Berman, 2006; Oakland, 2001)
 - 2) Fokus pelanggan (Oakland, 2001; Holbeche, 2005)
 - 3) Inovasi (Holbeche, 2005; Blanchart, 2007)
 - 4) Mutu informasi (Blanchart, 2007; Maâlej, Louati, & Affes, 2015).
- c. Struktur;
 - 1) Fleksibilitas struktur/desain (Maâlej, Louati, & Affes, 2015; Blanchart, 2007; A. 'A. De Waal, 2007)
 - 2) Organisasi belajar (Schermerhorn, Jr., Hunt, & Osborn, 2002)

- 3) Tanggung jawab manajemen (Oakland, 2001).
- d. Teamwork;
 - 1) Tim mandiri (Schermerhorn, Jr., Hunt, & Osborn, 2002)
 - 2) Peran individu (A. 'A. de Waal, 2007).
- e. Strategi;
 - 1) Integrasi teknologi (Schermerhorn, Jr., Hunt, & Osborn, 2002; A. 'A. De Waal, 2007)
 - 2) Manajemen mutu terpadu (Schermerhorn, Jr., Hunt, & Osborn, 2002)
 - 3) Produktivitas optimal (Blanchart, 2007)
 - 4) Orientasi eksternal (A. 'A. De Waal, 2007)
 - 5) Tujuan organisasi (Blanchart, 2007).

Keberagaman dimensional dalam studi kinerja organisasi memungkinkan untuk dilakukan kolaborasi sehingga didapatkan konsep kinerja organisasi yang lebih komprehensif. Berdasarkan beberapa pendapat, teori dan konsep di atas kinerja organisasi perguruan tinggi (PT) didefinisikan sebagai kemampuan organisasi dalam mengefektifkan SDM, proses, struktur, *teamwork* dan strategi guna mencapai tujuan sesuai dengan harapan pelanggan atau stakholdernya. Adapun kinerja organisasi PT diukur dengan menggunakan dimensi-dimensi sebagai berikut:

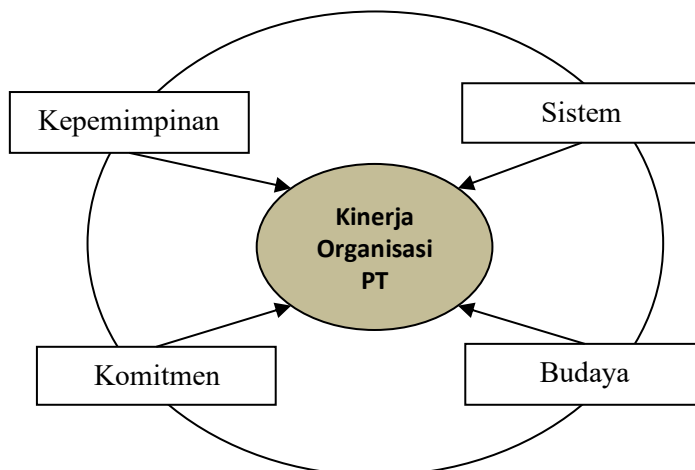
Tabel 3. Indikator Kinerja Organisasi PT

Dimensi	Indikator
Efektifitas dan Efisiensi	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pendelegasian keputusan. 2. Keterbukaan manajemen. 3. Kebutuhan setiap anggota menjadi bagian organisasi. 4. Keterlibatan dan manajemen diri anggota organisasi.
Fokus pada proses	<ul style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan pelanggan eksternal menjadi fokus Perguruan Tinggi (PT). 2. Mendorong perbaikan dengan keterbukaan informasi finansial dan non-finansial. 3. Terus berinovasi. 4. Menciptakan komunikasi internal interaktif.
Transformasi Struktur	<ul style="list-style-type: none"> 1. Mendorong anggota berpengetahuan dan ahli dalam bidang tugasnya.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Layanan berbasis teknologi informasi (<i>information technology</i>). 3. Menumbuh kembangkan <i>Learning organization</i> (Organisasi belajar) untuk menghadapi perubahan sistem organisasi Perguruan Tinggi (PT). 4. Merangsang kolaborasi lintas structural, fungsional serta lintas organisasi.
<i>Teamwork</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberdayaan tim kerja (<i>team work</i>) dalam pengambilan keputusan. 2. Pemanfaatan potensi yang ada secara sinergis. 3. Kesempatan yang sama bagi semua anggota organisasi untuk berkembang dan berprestasi.
Strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Layanan Perguruan Tinggi berbasis teknologi yang terintegrasi dengan pengetahuan, sumberdaya dan teknik 2. Data base informasi disediakan untuk menghadapi situasi baru. 3. Mendorong komitmen total dari semua unsur PT. 4. Perbaikan dan peningkatan terus menerus dilakukan untuk menjamin kontinuitas program. 5. Pemenuhan kebutuhan stakeholder menjadi fokus utama PT. 6. Penyeimbangan fokus jangka panjang dan jangka pendek lembaga.

C. Faktor-faktor dan Variabel yang memperngaruhi Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi sebagai variabel penting dalam menentukan pencapaian tujuan organisasi maupun peningkatan mutu lembaga dipengaruhi oleh beberapa faktor. Adapun faktor-faktor tersebut diantaranya adalah kepemimpinan, sistem manajemen, komitmen dan budaya.



Gambar 1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi Perguruan Tinggi (PT)

1. Kepemimpinan (*leadership*)

Pemimpin merupakan faktor penting dalam organisasi yang menentukan bagaimana dan kemana organisasi berjalan. Oleh sebab itu, seorang pemimpin menjadi pusat keberhasilan dari setiap organisasi, dengan kekuatan dan legitimasinya dapat mendorong anggota (individu) dalam sebuah organisasi untuk secara bersama-sama mewujudkan visi-misinya. Secara tegas Kleijnen mengatakan bahwa pemimpin Perguruan Tinggi selalu berusaha menggerakkan fungsi-fungsi yang ada untuk mencapai mutu terbaik dari Lembaga (organisasi).³¹

Dalam organisasi PT, tugas pemimpin pada hakekatnya adalah untuk meyakinkan terselenggaranya pembelajaran berkualitas.³² Artinya pemimpin PT mendorong terciptanya kinerja organisasi yang tinggi. Timothy dkk. dalam penelitiannya membuktikan pengaruh positif dari kepemimpinan transaksional dan

³¹ Joannes Chrysostomus Bernardus Marie Kleijnen, *Internal quality management and organisational values in higher education: conceptions and perceptions of teaching staff* (Datawyse/Universitaire Pers Maastricht, 2012). p.28

³² Dale F. Campbell and Richard D. Massie, 'Commitment To Quality : There From The Beginning', *Community College Journal of Research and Practice*, vol. 24, no. 1 (2010), pp. 1–5. p.4

transformatif terhadap kinerja.³³ Sejalan dengan itu, Morales dkk. juga membuktikan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional.³⁴ Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu model kepemimpinan yang relevan dalam kaitannya dengan mutu.³⁵

2. Sistem Manajemen

Selain daripada faktor kepemimpinan, sistem manajemen juga merupakan faktor penting yang menentukan kinerja organisasi. Dalam beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh Faihan Alotaibi dan Rabiul Islam, telah membuktikan adanya hubungan atau pengaruh positif manajemen mutu atau TQM (*Total Quality Management*) dengan budaya serta daya saing organisasi.³⁶ Secara lebih spesifik, Hamdatu, Siddiek dan Al-Olyan dalam penelitiannya menunjukkan bukti adanya pengaruh penjaminan mutu internal terhadap kinerja organisasi.³⁷ Sedikit berbeda Mojtahedzadeh dan Arumugam dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kontribusi atau pengaruh penjaminan mutu internal terhadap kinerja organisasi melalui *intervening variable* (variabel antara) yaitu budaya.³⁸

Dari beberapa riset tersebut telah menempatkan sistem manajemen pada bagian penting dari faktor penentu kinerja organisasi secara langsung maupun tidak langsung. Dalam riset-riset terbaru aplikasi (penerapan) dari penjaminan mutu maupun

³³ Obiwuru Timothy et al., 'EEffects of Leadership Style on Organizational Performance : A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State , Nigeria', *Australian Journal of Business and Management Research*, vol. 1, no. 7 (2011), pp. 100–11. p.100

³⁴ Víctor Jesús García-morales, María Magdalena Jiménez-barrionuevo, and Leopoldo Gutiérrez-gutiérrez, 'Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation', *Journal of Business Research*, vol. 65, no. 7 (Elsevier Inc., 2012), pp. 1040–50. p.1040

³⁵ Tony Bush and Marianne Coleman, *Manajemen Mutu dan Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: Diva Press, 2012). p.183

³⁶ Faihan Alotaibi and Rabiul Islam, 'Total Quality Management Competitiveness', *Advances in Environmental Biology*, vol. 7, no. 9 (2013), pp. 2642–9. p.2642

³⁷ Mohammed Ahmed Mohammed Hamdatu, Ahmed Gumaa Siddiek, and Rahman Al-Olyan, 'Application of Quality Assurance & Accreditation in the Institutes of Higher Education in the Arab World (Descriptive & Analytical Survey)', *American International Journal of Contemporary Research*, vol. 3, no. 4 (2013), pp. 104–16. p.106

³⁸ V.C. Arumugam, Rouhollah Mojtahedzadeh, and C.A. Malarvizhi, 'Critical success factors of total quality management and their impact on performance of Iranian Automotive Industry', *International conference on innovation, management and service*, vol. 14 (2011). p.24-25

manajemen mutu terpadu (*total quality management*) dalam lembaga pendidikan telah memberikan dampak terhadap meningkatnya kinerja organisasi dan juga mutu lembaga.

3. Variabel Komitmen

Perguruan tinggi selain membutuhkan pemimpin dan sistem yang baik dalam meningkatkan kinerja organisasinya juga membutuhkan dukungan berupa komitmen organisasi. Secara konseptual, komitmen organisasi menurut Griffin merupakan gambaran sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor dari internal individu dalam setiap anggota organisasi.³⁹

Penelitian terhadap peran penting komitmen dalam organisasi telah banyak dilakukan oleh para pemerhati manajemen organisasi. Chen, Silverthore dan Hung dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja organisasi.⁴⁰ Orientasi baru dari lembaga maupun organisasi pendidikan yang menjadikan mutu sebagai tujuan utamanya membutuhkan komitmen (komitmen terhadap mutu) yang kuat dari seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan mutu lembaga. Secara tegas Deming (1982) berargumen bahwa tanpa komitmen terhadap mutu yang tinggi, usaha peningkatan mutu akan sia-sia atau tidak akan berhasil.⁴¹ Oleh karenanya, wajar Ketika Campbell dan Massie menyebut komitmen mutu dalam komunitas perguruan tinggi merupakan isu penting sejak dari dulu.⁴²

4. Budaya

Selain dari pada ketiga faktor kepemimpinan, sistem manajemen dan komitmen di atas, budaya organisasi merupakan faktor penting yang juga menentukan kinerja organisasi. Dalam organisasi bisnis, budaya organisasi tidak

³⁹ Arum Darmawati, Lina Nur Hidayati, and Dyna Herlina S., 'Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior', *Jurnal Economia*, vol. 9, no. 1 (2013), pp. 10–7. p.12

⁴⁰ Rusliza Yahaya et al., 'Organizational Commitment at A Higher Education Institution', *International Journal of Education and Research*, vol. 2, no. 11 (2014), pp. 309–18. p.310

⁴¹ Larry W. Howard and S. Thomas Foster, 'The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perceptions of Management Commitment to Quality', *Journal of Quality Management*, vol. 4, no. 1 (1999), pp. 5–22. p.5

⁴² Campbell and Massie, 'Commitment To Quality : There From The Beginning'. p.4

hanya menjadi faktor penting tetapi juga merupakan pemegang peranan utama dari kinerja bisnis.⁴³ Banyak penelitian terkait budaya organisasi menemukan hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja. Bahkan secara lebih sepsifik, peneliti menyebut budaya disini dengan istilah budaya mutu.

Dari beberapa riset manajemen, budaya mutu telah menjadi variabel antara dalam menjelaskan pengaruh faktor-faktor manajemen dengan kinerja organisasi. Namun, Lunenburg melihat budaya mutu bukan berhubungan dengan kinerja akan tetapi berhubungan dengan komitmen.⁴⁴ Hal tersebut didukung juga oleh pendapat Harvey bahwa kajian bidang mutu serta penjaminan mutu pada institusi pendidikan tinggi menghasilkan kesepakatan untuk menumbuh-kembangkan budaya mutu.⁴⁵

D. Kesimpulan

Dari pembahasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa berbagai upaya dalam manajemen kelembagaan (organisasi) pendidikan terutama pendidikan tinggi hakekatnya untuk mendorong perbaikan kinerja dan mutu institusi. Dari kajian yang bersumber dari teori dan hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh beberapa faktor, diantaranya; kepemimpinan, sistem manajemen, komitmen serta budaya.

Posisi penting variabel kinerja organisasi dalam pengembangan kajian manajemen lembaga pendidikan, telah lama menarik perhatian peneliti-peneliti untuk mengkaji dengan berbagai pendekatan. Kondisi tersebut berdampak pada bervariasinya dimensi-dimensi dan karakteristik-karakteristik (indikator-indikator) yang dijadikan alat ukur dalam riset-riset kinerja organisasi. Dimensi-dimensi yang dapat digunakan untuk memotret kinerja organisasi pada lembaga pendidikan tinggi,

⁴³ Ismael Younis Abu-jarad, Nur'aini Yusof, and Davoud Nikbin, 'A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance', *International Journal of Business and Social Science*, vol. 1, no. 3 (2010), pp. 26–46. p.27

⁴⁴ Fred C. Lunenburg, 'Organizational Culture-Performance Relationships : Views of Excellence and Theory Z', *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, vol. 29, no. 4 (2011), pp. 1–10. p.2

⁴⁵ Tia Loukkola and Thérèse Zhang, *Examining Quality Culture : Part 1 – Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions* (Brussel: European University Association (EUA), 2010). p.16

antara lain; efektifitas-efisiensi, fokus pada proses, transformasi struktur, teamwork dan strategi.

Daftar Pustaka

- Abu-jarad, Ismael Younis, Nur'aini Yusof, and Davoud Nikbin, 'A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance', *International Journal of Business and Social Science*, vol. 1, no. 3, 2010, pp. 26–46.
- Alotaibi, Faihan and Rabiul Islam, 'Total Quality Management Competitiveness', *Advances in Environmental Biology*, vol. 7, no. 9, 2013, pp. 2642–9.
- AlTasheh, Ghnaim Hmoud, 'Obstacles to The Application of Total Quality Management (TQM) in Higher Education Institutions in The State of Kuwait', *European Scientific Journal*, vol. 9, no. 4, 2013, pp. 209–20.
- Arumugam, V.C., Rouhollah Mojtahedzadeh, and C.A. Malarvizhi, 'Critical success factors of total quality management and their impact on performance of Iranian Automotive Industry', *International conference on innovation, management and service*, vol. 14, 2011.
- Berger, Lance A. and Dorothy R. Berger (eds.), *The Talent Management Handbook Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*, New York: McGraw-Hill, 2004.
- Berman, Evan M., *Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations*, Second edition, New York: M.E. Sharpe, Inc. All, 2006.
- Bush, Tony and Marianne Coleman, *Manajemen Mutu dan Kepemimpinan Pendidikan*, Yogyakarta: Diva Press, 2012.
- Campbell, Dale F. and Richard D. Massie, 'Commitment To Quality : There From The Beginning', *Community College Journal of Research and Practice*, vol. 24, no. 1, 2010, pp. 1–5 [<https://doi.org/10.1080/106689200264303>].
- Darmawati, Arum, Lina Nur Hidayati, and Dyna Herlina S., 'Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior', *Jurnal Economia*, vol. 9, no. 1, 2013, pp. 10–7.
- Gaffar, Mohammad Fakry, *Strategies In Managing Reforms of Indonesian Educational Developmen*, Bandung, 2012.
- García-morales, Víctor Jesús, María Magdalena Jiménez-barrionuevo, and Leopoldo Gutiérrez-gutiérrez, 'Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation', *Journal of Business Research*, vol. 65, no. 7, Elsevier Inc., 2012, pp. 1040–50 [<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>].
- Gavrea, Corina, Liviu Ilieș, and Roxana Stegorean, 'Determinants of Organizational Performance : The Case of Romania', *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, vol. 6, no. 1, 2011, pp. 285–300.
- Hamdatu, Mohammed Ahmed Mohammed, Ahmed Gumaa Siddiek, and Rahman Al-Olyan, 'Application of Quality Assurance & Accreditation in the Institutes of Higher Education in the Arab World (Descriptive & Analytical Survey)',

- American International Journal of Contemporary Research*, vol. 3, no. 4, 2013, pp. 104–16.
- Holbeche, Linda, *The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*, First edition, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.
- Howard, Larry W. and S. Thomas Foster, 'The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perceptions of Management Commitment to Quality', *Journal of Quality Management*, vol. 4, no. 1, 1999, pp. 5–22.
- Hurduzeu, Raluca-elena, 'The Impact of Leadership on Organizational Performance', *SEA - Practical Application of Science*, vol. III, no. 1, 2015, pp. 289–94.
- Kleijnen, Joannes Chrysostomus Bernardus Marie, *Internal quality management and organisational values in higher education: conceptions and perceptions of teaching staff*, Datawyse/Universitaire Pers Maastricht, 2012.
- Loukkola, Tia and Thérèse Zhang, *Examining Quality Culture: Part 1 – Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions*, Brussel: European University Association (EUA), 2010.
- Lunenburg, Fred C., 'Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z', *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, vol. 29, no. 4, 2011, pp. 1–10.
- Maâlej, Rim Ben Zaid, Hanène Louati, and Habib Affes, 'The Relationship Between Organizational Innovations, Internal Sources of Knowledge and Organizational Performance', *International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC)*, vol. 6, no. 1, 2015, pp. 53–67 [<https://doi.org/10.5121/ijmvsc.2015.6105>].
- Oakland, John S., *Total Organizational Excellence Achieving world-class performance*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.
- Schermerhorn, Jr., John R., James G. Hunt, and Richard N. Osborn, *Organizational Behavior*, Seventh edition, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2002.
- Shahzad, Fakhar et al., 'Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 3, no. 9, 2012, pp. 975–85.
- Talbot, Colin, *Theories of performance: Organizational and service improvement in the public domain*, Oxford University Press, 2010.
- Timothy, Obiwuru et al., 'Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria', *Australian Journal of Business and Management Research*, vol. 1, no. 7, 2011, pp. 100–11.
- Usman, Husaini, *Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, 3rd edition, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Waal, Andre 'A. de, 'The Characteristics of A High Performance Organization', *Business Strategy Series*, vol. 8, no. 3, 2007, pp. 179–85 [<https://doi.org/10.1108/17515630710684178>].
- Yahaya, Rusliza et al., 'Organizational Commitment at A Higher Education

Institution', *International Journal of Education and Research*, vol. 2, no. 11, 2014, pp. 309–18.