



**PENGARUH SISTEM PENJAMINAN MUTU INTERNAL,
HUMAN CAPITAL DAN BUDAYA KERJA TERHADAP
KINERJA DOSEN STIE IPWIJA**

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen



Oleh:

WAHYU AGUNG
NIM: 201561066

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN S2
PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJAKARTA
J A K A R T A
2017**

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengurnungkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



ABSTRAK

Dinyatakan dalam UU No 14 Tahun 2005 bahwa Guru dan Dosen mempunyai fungsi, peran dan kedudukan yang sangat strategis dalam pembangunan Nasional. UU itu menunjukkan bahwa Dosen merupakan sumber daya manusia yang berada di garis paling depan saat terjadinya interaksi belajar mengajar dan faktor penentu untuk keberhasilan pendidikan. Oleh karenanya, dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di perguruan tinggi maka kinerja Dosen harus menjadi perhatian.

Sistem penjaminan mutu internal, *human capital* dan budaya kerja merupakan beberapa faktor yang diduga relatif besar dalam mempengaruhi kinerja Dosen. Untuk membuktikan pengaruh tersebut, maka dilakukan penelitian ini dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh sistem penjaminan mutu internal, *human capital* dan budaya kerja terhadap kinerja Dosen.

Penelitian dilakukan di STIE IPWIJA yang merupakan salah satu lembaga pendidikan tinggi yang memiliki cita-cita untuk mengabdikan dan berkontribusi dalam pembangunan Nasional. Oleh karena populasi Dosen di STIE IPWIJA hanya berjumlah 51 orang, maka seluruh populasi diambil sebagai sampel kecuali pimpinan, sehingga jumlah responden yang diteliti sebanyak 50 orang.

Metode penelitian dilakukan secara kuantitatif, regresi linier ganda digunakan sebagai alat analisis sedangkan pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t dan uji-F. Metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner, observasi dan studi pustaka. Hasil penelitian menunjukkan : 1) Sistem penjaminan mutu internal secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja dosen. 2). *Human capital* secara parsial berpengaruh positif sangat signifikan terhadap kinerja dosen. 3). Budaya kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen. 4). SPMI, *human capital* dan budaya kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen. Sedangkan hasil persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = 1.951 + 0.126 X_1 + 0.607 X_2 + 0.230 X_3$$

Berdasarkan hasil temuan tersebut maka untuk meningkatkan kinerja Dosen di STIE IPWIJA disarankan agar dilakukan upaya peningkatan Sistem Penjaminan Mutu Internal, *human capital* dan budaya kerja.

Kata kunci: Sistem Penjaminan Mutu Internal, *Human Capital*, Budaya kerja, Kinerja Dosen.



ABSTRACT

It is stated in Law No.14/2005 that teachers and lecturers have strategic functions, roles, and positions in national development. The Law indicates that lecturers are the foremost human resource in teaching and learning interaction and the determinant factor to support the success of the improvement of quality of education. Therefore, in order to improve the quality of education in higher education, the performance of lecturers must be taken into consideration.

The internal quality assurance system, namely human capital and work culture, are some of the factors that are assumed to give relatively great influence on lecturers' performances. In order to prove the aforementioned influences, the research is conducted which aims at analyzing the influence of internal quality assurance system, human capital and work culture toward the lecturers' performances.

The research is conducted at STIE IPWIJA, one of institutions of higher education that has aspiration to serve and contribute in national development through educational service, research, and public service. Due to the populations of lecturers in STIE IPWIJA are merely 51 people, all the populations are then taken as samples of the research except the leader; thus, the total of respondents examined are 50 people.

Research method is conducted quantitatively, multiple linear regression is used as analysis instrument; whereas, hypothesis test is conducted by employing t-test and F-test. Data collection methods employ questionnaire dissemination, observation, and literature review. The results of the study reveal that 1) the internal quality assurance system partially gives positive influence insignificantly towards the lecturers' performances, 2) the human capital partially gives positive influence significantly towards the lecturers' performances, 3) the work culture partially gives positive influence significantly towards the lecturers' performances, and 4) the SPMI, human capital, and work culture give positive influence significantly toward the lecturers' performances. The regression equation is as follows:

$$Y = 1.951 + 0.126 X1 + 0.607 X2 + 0.230 X3.$$

Based on the results of the research to improve the lecturers' performances in STIE IPWIJA, it is suggested that improvement needs to be conducted on internal quality assurance system, in terms of human capital and work culture.

Keywords: internal quality assurance system, human capital, work culture, lecturers' performances



Alhamdulillah, Berkat Ridho dan ijin Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan pendidikan Program Pascasarjana Magister Manajemen S2 di STIE IPWIJA pada tahun 2017

KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan lindungannya maka tesis dengan judul “PENGARUH SISTEM PENJAMINAN MUTU INTERNAL, *HUMAN CAPITAL* DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA DOSEN STIE IPWIJA” ini dapat diselesaikan tepat waktu. Penyelesaian tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Slamet Ahmadi, MM selaku pembimbing ke satu dan bapak Gunawan, MM selaku pembimbing ke dua yang telah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
2. Dr. Ir. Titing Widyastuti, selaku ketua program studi manajemen S2 (Pascasarjana Magister Manajemen) STIE IPWIJA.
3. Dr. Suyanto, SE, MM, M.Ak, selaku ketua STIE IPWIJA
4. Civitas Akademika STIE IPWIJA khususnya yang menjadi responden Penelitian.
5. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Manajemen S2 (pascasarjana Magister Manajemen) STIE IPWIJA yang telah bahu membahu dan saling mendukung selama proses studi.
6. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.



7. Keluarga tercinta Isteri, anak dan saudara-saudara terima kasih atas motivasinya.

Semoga bantuan yang bapak, ibu dan rekan-rekan berikan mendapat imbalan dari Allah SWT, penulis juga berharap hasil penelitian yang sederhana ini dapat memberikan mamfat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan pihak-pihak terkait yang berkepentingan dengan hasil penelitian ini.

Jakarta, Maret 2017

WAHYU AGUNG



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
<i>ABSTRAK</i>	v
RIWAYAT HIDUP	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Sistematika Penulisan	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Kinerja.....	10
2.1.1. Pengertian Kinerja	10
2.1.2. Manajemen Kinerja	13
2.1.3. Pelaksanaan Kinerja	16
2.1.4. Penilaian Kinerja	18
2.1.5. Indikator Kinerja	22
2.2. Sistem Penjaminan Mutu Internal	23
2.2.1. Definisi SPMI	23
2.2.2. Tujuan dan Fungsi SPMI	27
2.2.3. Manajemen Kendali Mutu dalam SPMI	29
2.2.4. Pelaksanaan SPMI	31
2.2.5. Dimensi dan Indikator SPMI	37
2.3. <i>Human Capital</i>	38
2.3.1. Pengerian <i>Human Capital</i>	38
2.3.2. Komponen <i>Human Capital</i>	39
2.3.3. Pengelolaan <i>Human Capital</i>	45
2.3.4. Pengembangan <i>Human Capital</i>	46
2.3.5. Pengukuran <i>Human Capital</i>	49
2.3.6. Dimensi dan Indikator <i>Human Capital</i>	52
2.4. Budaya Kerja	53
2.4.1. Pengertian Budaya	53
2.4.2. Pengertian Budaya Kerja.....	56



2.4.3.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja	59
2.4.4.	Manfaat Budaya Kerja	60
2.4.5.	Dimensi dan Indikator Budaya Kerja	64
2.5.	Hasil Penelitian Terdahulu	65
2.6.	Hipotesis Penelitian	67
BAB 3	METODOLOGI PENELITIAN	
3.1.	Kerangka Pemikiran	68
3.2.	Definisi Operasional Variabel	69
3.3.	Metode Penelitian	72
3.4.	Metode Pengumpulan Data	72
3.4.1.	Populasi dan Sampel	72
3.4.2.	Sumber Data	73
3.4.3.	Teknik Pengumpulan Data	74
3.5.	Metode Analisis Data	74
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1.	Hasil Penelitian	79
4.1.1.	Gambaran Umum	79
4.1.2.	Susunan Organisasi	80
4.1.3.	Moto STIE IPWIJA	82
4.1.4.	Visi dan Misi	82
4.1.5.	Kondisi Umum	82
4.1.6.	Deskripsi Responden	84
4.2.	Hasil Pengolahan Data	86
4.2.1.	Uji Validitas	86
4.2.2.	Uji Reliabilitas	88
4.2.3.	Analisa Deskripsi	90
4.2.3.1.	Sistem Penjaminan Mutu Internal	90
4.2.3.2.	<i>Human Capital</i>	96
4.2.3.3.	Budaya Kerja	102
4.2.3.4.	Kinerja Dosen	108
4.2.4.	Analisa Statistik Parametrik	114
4.3.	Pembahasan	117
4.3.1.	Uji Hipotesis 1 SPMI (X_1).....	117
4.3.2.	Uji Hipotesis 2 Human Capital (X_2)	118
4.3.3.	Uji Hipotesis 3 Budaya Kerja (X_3).....	118
4.3.4.	Uji Hipotesis 4 Variabel Independen (X)	118
4.4.	Implikasi Manajerial	119
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1.	Kesimpulan	121
5.2.	Saran-saran	122

DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Jumlah Dosen Tetap Per Program Pendidikan	4
Tabel 1.2 Penilaian Dosen Tetap Periode Jan 2016 sd Feb 2017	5
Tabel 2.1 Indikator Kinerja	23
Tabel 2.2 Dimensi dan Indikator SPMI	37
Tabel 2.3 Dimensi dan Indikator <i>Human Capital</i>	52
Tabel 2.4 Dimensi dan Indikator Budaya Kerja	64
Tabel 2.5 Hasil Penelitian Terdahulu	65
Tabel 3.1 Kerangka Pemikiran	70
Tabel 3.2 Variabel, Dimensi dan Indikator	71
Tabel 4.1 Jumlah Dosen Berdasarkan Pendidikan	83
Tabel 4.2 Jumlah Pegawai Berdasarkan Jabatan Fungsional Dosen	83
Tabel 4.3 Jumlah Dosen Berdasarkan Golongan	84
Tabel 4.4 Validitas Variabel Sistem Penjamin Mutu Internal	84
Tabel 4.5 Validitas Variabel <i>Human Capital</i>	82
Tabel 4.6 Validitas Variabel Budaya Kerja	85
Tabel 4.7 Validitas Variabel Kinerja Dosen	88
Tabel 4.8 <i>Reliability Statistics</i>	88
Tabel 4.9 Reliabilitas Variabel Sistem Penjaminan Mutu Internal	89
Tabel 4.10 Reliabilitas Variabel <i>Human Capital</i>	89
Tabel 4.11 Reliabilitas Variabel Budaya Kerja	90
Tabel 4.12 Reliabilitas Variabel Kinerja Dosen	90
Tabel 4.13 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Sistem Penjaminan Mutu Internal	91
Tabel 4.14 Distribusi Skor Variabel Sistem Penjaminan Mutu Internal	91
Tabel 4.15 Standar Mutu Kepemimpinan	92
Tabel 4.16 Kepemimpinan Yang Berkualitas	92
Tabel 4.17 Pengembangan Kualitas Dosen	93
Tabel 4.18 Standar Mutu Pelayanan	93
Tabel 4.19 Akses Informasi Yang Mudah Didapat	94
Tabel 4.20 Proses Penjaminan Mutu Untuk Kepercayaan	94
Tabel 4.21 Adanya SPMI untuk Meningkatkan Kinerja Dosen	95
Tabel 4.22 Memberikan Pelayanan Yang Baik Untuk Kepuasan Mahasiswa	95
Tabel 4.23 Memberikan Dampak Lingkungan Yang Positif	96
Tabel 4.24 Adanya Kompensasi Yang Lebih Baik	96
Tabel 4.25 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel <i>Human Capital</i>	97
Tabel 4.26 Distribusi Skor Variabel <i>Human Capital</i>	97
Tabel 4.27 Menemukan Peluang	98
Tabel 4.28 Mengelola Ancaman	98
Tabel 4.29 Mengenal Emosi Diri Sendiri	99



- © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
 2. Dilarang mengurniikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Tabel 4.30 Mengelola Emosi Diri Sendiri.....	99
Tabel4.31 Memahami Emosi Orang Lain	99
Tabel 4.32 Rasa Percaya dan Saling Pengertian	100
Tabel4.33 Kesamaan Nilai dan Perilaku	100
Tabel 4.34 Sukses Kehidupan Pribadi atau Organisasi dalam Menghadapi Kesulitan.....	101
Tabel 4.35 Manusia Yang Memiliki Moral Yang Berperilaku Yang Tidak Melanggar Etik.....	101
Tabel 4.36 Dapat Bekerja dan Berpikir Secara Produktif.....	102
Tabel4.37 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Budaya Kerja	102
Tabel4.38 Distribusi Skor Variabel Budaya Kerja	103
Tabel 4.39 Mempunyai Inisiatif Tinggi	103
Tabel4.40 Adanya Toleransi Terhadap Resiko.....	104
Tabel4.41 Mempunyai Arah Yang Akan Dicapai	104
Tabel4.42 Bisa Beradaptasi.....	105
Tabel4.43 Adanya Dukungan dari Manajemen	105
Tabel4.44 Adanya Pengawasan.....	106
Tabel4.45 Mempunyai Identitas Yang Jelas.....	106
Tabel4.46 Sistem Imbalan Yang Sesuai.....	107
Tabel4.47 Adanya Toleransi Konflik	107
Tabel4.48 Memiliki Pola Komunikasi Yang Jelas.....	108
Tabel 4.49 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kinerja Dosen	108
Tabel 4.50 Distribusi Skor Variabel Kinerja Dosen.....	109
Tabel 4.51 Tujuan Individu.....	109
Tabel 4.52 Tujuan Organisasi	110
Tabel4.53 Standar	110
Tabel4.54 Umpan Balik.....	111
Tabel4.55 Alat atau Sarana.....	111
Tabel4.56 Jenjang Pendidikan Formal.....	112
Tabel4.57 Kemampuan Berkomunikasi.....	112
Tabel4.58 Sertifikasi Dosen.....	113
Tabel4.59 Motif	113
Tabel4.60 Peluang.....	113
Tabel4.61 Uji Multikolinearitas	117



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi	28
Gambar 2.2 Model Manajemen Mutu	30
Gambar 4.1 Struktur Organisasi STIE IPWIJA	81
Gambar 4.2 Distribusi Responden berdasarkan Pendidikan	84
Gambar 4.3 Distribusi Responden berdasarkan Jabatan	85
Gambar 4.4 Distribusi Responden berdasarkan Golongan	85
Gambar 4.5 Uji Normalitas	116





© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

DAFTAR LAMPIRAN

	Halam
	an
1.1.Kuesioner Penelitian.....	127
1.2. Distribusi Jawaban Responden	136





BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Berbagai negara di dunia sekarang ini banyak terkena dampak dari globalisasi dan era pasar bebas. Globalisasi dan pasar bebas tidak hanya membawa perubahan di sektor industri dan perdagangan namun juga merubah cara pandang manusia yang tinggal di negara-negara yang ikut menandatangani perjanjian bersama tersebut.

Menurut Hartanto dalam Hendrawan *et al* (2012:1) dunia bisnis Saat ini sudah semakin berkembang, tetapi perkembangan tersebut tidak disertai dengan perkembangan dunia kerja. Pekerja masih diperlakukan sebagai faktor produksi yang hanya dan harus patuh mengikuti aturan manajemen, dengan kata lain pekerja masih dianggap sebagai kelengkapan dari sistim manusia-mesin (man-machine system). Investasi dalam teknologi hanya memberikan keunggulan kompetitif yang terbatas, seperti yang dikatakan oleh Pfeffer dalam Mangkunegara (2005;110) “*Machine don’t make things, people do*”.

Menurut Tukiran (2016:15) Perubahan pasti akan datang dan bahkan datang semakin cepat, organisasi perlu dengan cepat merespon dengan cepat perubahan ini dengan strategi yang tepat. Salah satu sektor yang terkena dampak perubahan di era global ini adalah sektor pendidikan.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Pada sektor pendidikan, tuntutan globalisasi dan pasar bebas berdampak pada dunia pendidikan mulai dari pendidikan dasar, pendidikan menengah, maupun pendidikan tinggi. Sektor pendidikan tidak hanya memikirkan perkembangan dalam skala lokal dan nasional, namun terpacu untuk berkembang mengikuti standar-standar internasional. Di Indonesia, hal ini diterjemahkan dengan menerapkan bahasa pengantar lain selain Bahasa Indonesia dan menamakan diri sekolah nasional plus.

Dalam konteks pendidikan tinggi, globalisasi dan pasar bebas ini diterjemahkan sebagai kebebasan dalam mengatur operasionalisasi di perguruan tinggi. Kebebasan yang dimaksud mencakup penentuan sistem penjaminan mutu yang paling sesuai agar proses yang berlangsung di Perguruan Tinggi mampu memenuhi standar internasional. Perguruan Tinggi diberi kebebasan sendiri karena karakteristik yang dimiliki setiap Perguruan Tinggi berbeda-beda.

Untuk menanggapi perubahan tersebut, Perguruan Tinggi di Indonesia terpacu untuk bergerak menjadi Universitas Kelas Dunia (*World Class University*), sehingga lulusan Perguruan Tinggi di Indonesia diharap mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan sertai diakui keunggulannya dalam taraf internasional.

Agar suatu Perguruan Tinggi dapat benar-benar menjadi Universitas kelas dunia, berikut syarat-syarat dan komitmen yang perlu dimiliki : memiliki prioritas untuk mengembangkan pendidikan, memperhatikan sumber daya, mempunyai identifikasi institusi, rekrutmen akademisi, mengembangkan sumber daya dan melakukan reformasi tata kelola. Menjadi lembaga pendidikan kelas dunia berarti

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



menjadi organisasi unggulan, terbaik diantara yang baik. Organisasi unggulan merupakan suatu konsep sinergi dari berbagai elemen dalam organisasi yang selalu perlu dikelola oleh pemimpin yang unggul, manajemen yang unggul dan strategi yang unggul.

STIE IPWIJA merupakan salah satu lembaga pendidikan tinggi yang memiliki cita-cita untuk menjadi lembaga pendidikan unggulan yang senantiasa berkontribusi dalam pembangunan Nasional melalui layanan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat (Tri Dharma Perguruan Tinggi) yang didedikasikan untuk kemajuan dan kesejahteraan Bangsa dan Negara. Untuk mewujudkan hal tersebut maka seluruh civitas akademika STIE IPWIJA yang terdiri atas Dosen, Pegawai, dan Mahasiswa harus turut berpartisipasi secara optimal dalam mengemban tugas sesuai Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Diantara ketiga civitas akademika STIE IPWIJA, dosen merupakan faktor utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan, pelatihan dan pengabdian kepada masyarakat, karena Dosen merupakan penggerak sistem pendidikan tinggi. Dosen adalah tenaga akademik pada perguruan tinggi yang merupakan salah satu organ sistem pendidikan tinggi yang sangat penting,

Seperti dinyatakan dalam UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, bahwa Guru dan Dosen mempunyai fungsi, peran dan kedudukan yang sangat strategis dalam pembangunan Nasional dalam bidang pendidikan. UU itu menunjukkan bahwa Dosen adalah satu faktor penentu didalam menunjang keberhasilan peningkatan mutu pendidikan.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Dosen merupakan sumber daya manusia yang berada di garis paling depan saat terjadinya interaksi belajar mengajar. Hal itu mengandung makna bahwa meningkatkan mutu pendidikan di perguruan tinggi harus dimulai dari Dosen dan tenaga kependidikan lainnya, sehingga kinerjanya harus menjadi perhatian dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di perguruan tinggi.

Jumlah Dosen Tetap STIE IPWIJA dapat dilihat di tabel di bawah ini :

Tabel 1.1.
Jumlah Dosen Tetap Per Program Pendidikan

No	Keterangan	Jumlah Dosen
1	Program Strata 3	11
2	Program Strata 2	40
Total		51

Sumber : Biro Sumber Daya STIE IPWIJA, 2016

Dalam mewujudkan standar mutu sebagaimana dimanahkan PP No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang menyebutkan bahwa setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan non-formal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan yang bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan, maka pada tahun 2005 UMB telah membentuk unit khusus yang diberi nama Sistem Pengendali Mutu internal (SPMI). Badan ini yang bertanggungjawab dalam membangun dan memantau pelaksanaan sistem mutu internal, termasuk melaksanakan monitoring dan evaluasi (audit) kegiatan pembelajaran dilingkungan STIE IPWIJA.

Dengan demikian SPMI STIE IPWIJA memiliki peran yang strategis dalam mengembangkan sistem penjamin mutu dan mengevaluasi pelaksanaan sistem mutu

tersebut dilingkungan STIE IPWIJA. Untuk itu diharapkan masyarakat akan mendapat jaminan penyelenggaraan akademik yang bermutu sesuai tuntutan masyarakat.

Dalam perspektif manajemen mutu STIE IPWIJA perlu mengendalikan mutu kegiatan yang diselenggarakan pada setiap tahapan dalam proses bisnisnya mencakup *input*, proses, *output* dan kepuasan *stakeholders*.

Guna mendukung *World Class University* harus mempunyai sumber daya manusia dalam hal ini pengajar (Dosen) yang memiliki modal intelektual yang tinggi. Salah satu faktor modal intelektual, yaitu *Human Capital* yang merupakan tempat bersumbernya pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. *Human Capital* terlihat dari kompetensi yang dimiliki oleh Dosen dan pengembangan diri yang dilakukan oleh Dosen tersebut. Hal ini diperkuat oleh pendapat Thomson dalam Kaswan (2012:118). Karyawan yang berkembang akan menghasilkan nilai ekonomis yang positif bagi organisasi di bandingkan dengan karyawan yang kurang dikembangkan kemampuannya.

Tabel 1.2.
Penilaian Dosen Tetap
Periode Januari 2016 sd Februari 2017

Program Studi	Memiliki Sertifikat Pendidikan	Tidak Memiliki Sertifikat Pendidikan	Jumlah
S3	9	2	11
S2	39	1	40
Jumlah	48	3	51

Sumber : Biro Sumber Daya STIE IPWIJA, 2016

Penilaian *Human Capital* para Dosen dengan indikator Kehadiran, tatap muka, ketepatan masuk kelas, ketepatan waktu soal masuk (UTS), ketepatan waktu soal masuk (UAS), ketepatan waktu nilai masuk (UTS), ketepatan waktu



nilai masuk (UAS/DPNA), Kehadiran Mengawas ujian (UTS), Kehadiran Mengawas ujian (UAS), EPBM, Penelitian, Pengabdian Masyarakat, Penulisan Jurnal ilmiah Per tahun serta Korsa UMB.

Human Capital yang tinggi apabila tidak didukung oleh *structural capital* yang baik, maka tidak akan menghasilkan modal intelektual yang tinggi. *Structural capital* ini berupa atmosfer akademik dan infrastruktur yang akan menyediakan lingkungan yang mendorong *human capital* untuk menciptakan dan memanfaatkan pengetahuan yang dimilikinya secara baik. Hal ini diperkuat oleh Wibowo (2014) bahwa terdapat faktor yang perlu diperhatikan agar organisasi mempunyai kinerja yang baik, yaitu nilai-nilai, manajemen sumber daya manusia, manajemen strategis, budaya kerja, desain kerja, pengembangan organisasi, fungsionalisasi dan kerja sama

Indikator untuk atmosfer akademik berupa kualitas kurikulum dan proses belajar mengajar, sedangkan infrastruktur pendukung berupa prasarana dan sarana akademik seperti ruangan kelas, laboratorium, ruangan dosen, papan tulis, proyektor, buku, jurnal, internet, dsb.

Budaya Kerja yang diterapkan di lingkungan STIE IPWIJA yaitu Budaya kerja disiplin, jujur dan tanggung jawab, Mengembangkan budaya kerja yang kreatif, Mengembangkan budaya kerja yang ramah lingkungan, Mengembangkan budaya kerja yang sadar nilai lokal.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh sistem penjaminan mutu internal secara parsial terhadap kinerja Dosen STIE IPWIJA.
2. Bagaimana pengaruh *human capital* secara parsial terhadap kinerja Dosen STIE IPWIJA.
3. Bagaimana pengaruh budaya kerja secara parsial terhadap kinerja Dosen STIE IPWIJA.
4. Bagaimana pengaruh sistem penjaminan mutu internal, *human capital*, budaya kerja secara simultan terhadap Kinerja Dosen STIE IPWIJA.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diungkapkan di atas, maka rumusan masalah yang dikemukakan disini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh sistem penjaminan mutu internal secara parsial terhadap kinerja Dosen STIE IPWIJA.
2. Untuk mengetahui pengaruh *human capital* secara parsial terhadap kinerja Dosen STIE IPWIJA.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya kerja secara parsial terhadap kinerja Dosen STIE IPWIJA.

4. Untuk mengetahui pengaruh Sistem penjaminan mutu internal, *human capital*, Budaya Kerja secara simultan terhadap Kinerja Dosen STIE IPWIJA.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Secara praktis :
 - a. Diharapkan dapat berguna bagi STIE IPWIJA dalam upaya meningkatkan kinerja Dosen di masa yang akan datang
 - b. Sebagai salah satu bahan masukan bagi peneliti lain pada waktu yang akan datang, khususnya yang berhubungan dengan Sistem penjaminan mutu internal, *human capital*, Budaya Kerja dan Kinerja Dosen.
2. Secara akademis :
 - a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan dokumen perguruan tinggi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan terutama dalam bidang pengembangan sumber daya manusia secara faktual dan mendasar khususnya dalam bidang *human capital*, sistem penjaminan mutu internal, budaya kerja dan kinerja.
 - b. Sebagai salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program pendidikan pasca sarjana jenjang pendidikan Strata-2 (S-2) dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia.



1.5. Sistematika Penulisan

Hasil penelitian disusun dalam sebuah sistematika penulisan yang terdiri dari 5 bab sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN : Pada bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA : Pada bab ini akan dibahas mengenai teori yang menjadi landasan penelitian antara lain sistem penjaminan mutu internal, human capital, budaya kerja dan kinerja dosen. Pada bab ini juga dibahas mengenai hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan topik penelitian ini dan hipotesis penelitian yang perlu diuji lebih lanjut.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN : Pada bab ini akan dijelaskan secara ringkas mengenai metode penelitian yang digunakan yang meliputi: kerangka pemikiran, lingkup penelitian, lokasi penelitian, jenis data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN : Pada bab ini akan diuraikan hasil dari penelitian yang telah dilakukan disertai dengan analisis dan pembahasannya serta implikasi manajerial.

Bab V KESIMPULAN DAN SARAN : Pada bab ini berisi kesimpulan penelitian berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan disertai dengan saran-saran yang diajukan.



BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja

2.1.1. Pengertian Kinerja

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja berarti: sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperhatikan, dan kemampuan kerja. Sedangkan menurut *Oxford Dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan, proses dan atau cara bertindak atau melakukan fungsi. Ada pula yang memberi pengertian Kinerja (*performance*) sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai banyak makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Banyak para ahli yang memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja. Menurut Wibowo (2014:70) kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan itu berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.

Menurut Rivai *et al.* (2014:406). Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai pekerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2000:67) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Terlihat jelas, bahwa beberapa ahli mendefinisikan kinerja berkaitan dengan pekerjaan dengan hasil yang dicapai, dan ini didefinisikan sebagai *outcome* dari pekerjaan karena memberikan hubungan yang kuat dengan tujuan strategis perusahaan, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi. Namun, ada juga yang berpendapat bahwa kinerja merupakan perilaku dan harus dibedakan dari *outcome* karena dapat terkontaminasi oleh faktor lain yang berada diluar kendali yang melakukannya.

Menurut Wibowo (2014:70) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain: pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, fungsionalisasi, desain kerja, budaya dan kerjasama.

Sedangkan Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu;

1. Faktor kemampuan secara psikologis. Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan), oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi yang menggerakkan diri terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Manthis dan Jackson (2001:82) juga menguraikan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: kemampuan mereka, motifasi, dukungan yang

diterima, pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.

Gibson *et al* (2005:52) secara lebih komprehensif mengemukakan adanya tiga kelompok variabel sebagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi, yaitu:

1. Variabel individu, yang meliputi: kemampuan/ketrampilan, latar belakang (keluarga, tingkat sosial, pengalaman).
2. Variabel organisasi, yang meliputi :sumber daya, kepemimpinan,imbalan, struktur, desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis, meliputi: mental/intelektual,persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

Menurut Imam Wahyudi (2012), bahwa Kinerja seseorang tidak timbul dengan sendirinya, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Beberapa karakteristik biografik yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Umur, kinerja seseorang akan menurun dengan sendirinya, seiring dengan bertambahnya umur. Dalam kenyataannya kekuatan kerja seseorang akan menurun dengan bertambahnya usia.
2. Jenis kelamin, wanita lebih suka menyesuaikan diri dengan wewenang, sedangkan pria lebih agresif dalam mewujudkan harapan dan keberhasilan.
3. Jabatan/Senioritas, kedudukan seseorang dalam organisasi akan dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan, karena perbedaan jabatan akan



membedakan jenis kebutuhan yang ingin mereka puaskan dalam pekerjaan individu yang bersangkutan.

2.1.2. Manajemen Kinerja

Agar dihasilkan kinerja yang baik, maka diperlukan adanya upaya pengelolaan suatu pekerjaan secara terencana yang tersusun dengan jelas, sehingga setiap individu/karyawan dapat mengetahui tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Tujuan organisasi harus diketahui dengan jelas oleh setiap anggota organisasi. Hal demikian akan memberikan arah bagi mereka dalam menyelesaikan tugas. Sejauh mana penerimaan tujuan organisasi, akan mempengaruhi hasil kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Jika tujuan organisasi diketahui dengan jelas dan disertai dengan kemampuan tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan dalam pencapaian tujuan tersebut, maka pekerjaan itu akan memberikan hasil yang memuaskan.

Untuk memiliki kinerja yang baik maka, setiap karyawan memerlukan kemampuan intelektual dan fisik sesuai dengan pekerjaannya, seperti pengetahuan yang mendalam tentang materi pekerjaannya, teknik pelaksanaan pekerjaan, tata cara berkomunikasi dalam proses pelayanan dan interaksi antar unitnya. Untuk kemampuan fisik, seperti tidak cacat fisik yang dapat menjadi penghalang dan kendala dalam bertugas.

Seseorang karyawan yang memiliki kemampuan kurang dari yang dipersyaratkan akan menghadapi kendala dalam menyelesaikan pekerjaannya. Namun sebaliknya, jika memiliki kemampuan lebih tinggi dari yang dipersyaratkan, maka akan menjadi tidak efisien di dalam organisasi dan bahkan



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

dapat berakibat timbulnya rasa kurang puas kerja atau dapat pula menimbulkan stress/frustrasi, dan sebagainya (Robbins, 2006:84). Jadi pegawai sangat perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan posisinya dan sesuai dengan keahliannya *“the right man in the right place, the right man on the right job”*.

Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses, fokus terhadap apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kerja juga memastikan terciptanya hubungan dan komunikasi yang efektif dalam organisasi.

Menurut Bacal dalam Wibowo (2014:8) Bacal dalam edisi baru bukunya memberikan perumusan bahwa manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang dilakukan dengan antara pekerja dengan atasan langsung guna menciptakan harapan dan saling pengertian.

Berbeda dengan Bacal yang menekankan pada proses komunikasi, Armstrong (2004:29) lebih melihat manajemen kerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan- persyaratan atribut yang disepakati. Sedangkan Mathis dan Jackson (2002) mengemukakan, sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan.

Mencermati beberapa pandangan para ahli diatas, maka hakikat manajemen kinerja adalah tatacara mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan dalam pelaksanaan aktivitasnya.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Manfaat manajemen kinerja bukan hanya bagi organisasi tetapi bermanfaat juga bagi manajer dan individu. Manfaat bagi organisasi antar lain: mendukung nilai-nilai inti, menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, meningkatkan komitmen, mendukung program perubahan budaya dan pengembangan berkelanjutan. Manfaat bagi manajer antara lain: pembuatan kerangka kerja, meninjau kembali kinerja dan standar kompetensi, mendukung kepemimpinan dan memperbaiki kinerja tim dan individu. Sedangkan manfaat bagi individu adalah: memperjelas peran dan tujuan, mendorong untuk tampil terbaik, peluang mengembangkan kemampuan dan kinerja. Dengan demikian, manajemen kinerja memerlukan kerjasama, saling pengertian, dan komunikasi secara terbuka antara atasan dan bawahan.

Menurut Ruky (2001), manfaat manajemen kinerja ditinjau dari aspek pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut: Penyesuaian program pelatihan dan pengembangan karyawan, penyusunan program seleksi dan kaderisasi serta pembinaan karyawan.

Menurut Villere (2002: 17), ada empat kunci keberhasilan di dalam organisasi dimana seorang bekerja, yaitu:

1. Hubungan yang saling mendukung dan mempercayai harus dikembangkan dan dipupuk di seluruh rantai perintah.
2. Organisasi dan anggotanya tidak dapat efektif kecuali sasaran yang samar digantikan dengan sasaran-sasaran yang spesifik dan dapat diukur.
3. Keterampilan harus dikembangkan untuk mengatasi kelambanan dan perlawanan komponen organisasi terhadap perubahan.



4. Beberapa anggota organisasi memerlukan dukungan dan perhatian khusus untuk berubah dari komponen organisasi menjadi prestasi produktif.

2.1.3. Pelaksanaan Kinerja

Implementasi kerja dilakukan setelah perencanaan kinerja disepakati antara manajer dan pekerja. Dalam hubungannya dengan organisasi, pelaksanaan kinerja dilakukan oleh semua sumber daya manusia yang menjadi bagian dari organisasi tersebut, mulai dari unsur pimpinan, staf dan pekerja serta dipengaruhi secara langsung oleh rencana, tindakan manajerial, struktur organisasi, kondisi lingkungan internal maupun eksternal. Organisasi sangat membutuhkan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis antara pimpinan, staf dan pekerja, serta pemahaman dan penguasaan terhadap peran masing-masing individu untuk pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama. Optimalisasi pemberdayaan seluruh perangkat yang ada dalam organisasi merupakan alternatif yang paling tepat, guna mewujudkan suatu organisasi yang mandiri dan memiliki keunggulan yang tinggi dalam pencapaian tujuan

Dalam dunia pendidikan, khususnya di Perguruan tinggi, harus diakui bahwa peran Dosen merupakan faktor utama dalam proses pendidikan. Dosen merupakan sumber daya manusia yang mampu mendayagunakan faktor-faktor lainnya sehingga tercipta proses belajar mengajar yang bermutu dan menjadi faktor utama yang menentukan mutu pendidikan di Perguruan tinggi. Meskipun sarana dan prasarana/ infrastuktur pendidikannya lengkap dan canggih, namun apabila tidak ditunjang oleh keberadaan dosen yang berkualitas, maka mustahil akan tercipta proses belajar dan pembelajaran yang maksimal.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Pelaksanaan kinerja memerlukan etos kerja dari individu dan tim yang lebih merujuk kepada kualitas kepribadian yang tercermin melalui unjuk kerja secara utuh dalam berbagai dimensi kehidupannya. Menurut Sinamo dalam Andrias Harefa (2004:26) ada delapan rumusan etos kerja, antara lain :

1. Kerja adalah rahmat; aku bekerja tulus penuh syukur,
2. Kerja adalah amanah; aku bekerja benar penuh tanggung jawab,
3. Kerja adalah panggilan; aku bekerja tuntas penuh integritas;
4. Kerja adalah aktualisasi; aku bekerja penuh semangat;
5. Kerja adalah ibadah; aku bekerja serius penuh kecintaan;
6. Kerja adalah seni; aku bekerja kreatif penuh suka cita;
7. Kerja adalah kehormatan; aku bekerja tekun penuh kunggulan;
8. Kerja adalah pelayanan; aku bekerja sempurna penuh kerendahan hati.

Dalam pelaksanaan kinerja di Perguruan tinggi seperti STIE IPWIJA, Kinerja dan prestasi kerja dari Dosen, tidak hanya dituntut dan dinilai oleh unsur pimpinan, tetapi lebih jauh lagi kinerja dan prestasi kerja Dosen harus dipertanggungjawabkan pada mahasiswa, orang tua mahasiswa, dan masyarakat. Kepercayaan masyarakat sangat tinggi terhadap perguruan tinggi ini, terbukti dari data yang di rilis Kemenristekdikti (2015) tentang klasifikasi dan pemeringkatan Perguruan tinggi Indonesia, menempatkan STIE IPWIJA pada nomor 297 dari 3320 perguruan tinggi di Indonesia. Animo masyarakat yang mendaftarkan diri sebagai mahasiswa di perguruan tinggi ini juga semakin banyak. Adalah sesuatu yang wajar bila masyarakat akan lebih percaya menitipkan anak-anaknya untuk dididik dan dibina di Perguruan tinggi yang mempunyai prestasi tinggi.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Orang tua mahasiswa menitipkan tanggungjawabnya kepada para dosen untuk mendidik dan membina anaknya sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya. agar kelak dapat tumbuh dan berkembang dengan baik di kemudian hari, sehingga dapat mengatasi tantangan jaman, mampu hidup mandiri dan berguna bagi masyarakat.

2.1.4. Penilaian Kinerja

“Penilaian” sering juga disebut sebagai “*evaluation*” yang didefinisikan sebagai tindakan untuk menentukan nilai dari sesuatu, yang akan memberikan jawaban atas pertanyaan: *What Value?*

Hal ini berbeda dengan “Pengukuran”. Pengukuran dalam bahasa Inggris dikenal dengan *Measurement*. Mengukur pada hakekatnya adalah membandingkan sesuatu dengan atau atas dasar ukuran tertentu, yang akan memberikan jawaban atas pertanyaan: *How much?*

Dalam bidang sumber daya Manusia (SDM), istilah penilaian kinerja sering juga disebut *performance appraisal* yang lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja. Penilaian kinerja adalah masalah administratif yang umumnya dilakukan sekali dalam setahun untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu dalam bekerja.

Menurut Wibowo (2014:188) penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Armstrong (2009:18) Penilaian adalah suatu kesempatan untuk melihat secara menyeluruh kandungan pekerjaan, beban



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

dan volume, melihat kembali apa yang dicapai selama periode laporan dan menyepakati sasaran selanjutnya.

Selanjutnya Mulyadi (2001: 476) mengatakan bahwa penilaian suatu kinerja adalah sebagai berikut: Penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang sudah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Robbins (2006:649). Ada tiga kriteria dalam mengevaluasi kinerja individu, yaitu tugas individu, perilaku individu, dan ciri individu. Menilai kinerja individu melalui hasil tugas yang dimaksudkan adalah menilai hasil pekerjaan individu. Misalnya terhadap produk yang dihasilkan, efektivitas pemanfaatan waktu, dan sebagainya.

Penilaian kinerja individu melalui perilaku, agak sulit dilakukan, namun dapat diamati dengan cara membandingkan perilaku rekan kerja mereka yang setara, atau dapat pula dilihat dari cara penerimaan melalui tugas dan berkomunikasi. Sedangkan menilai kinerja individu dengan melalui pendekatan ciri individu adalah dengan melihat ciri-ciri individu, misalnya melalui sikap, persepsi, dan sebagainya.

Menurut Nawawi (2003: 395) pengertian penilaian pelaksanaan pekerjaan yang bersifat komprehensif meliputi:



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai dan mengelola pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai/karyawan.
2. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh kepada kesuksesan organisasi non profit dalam mencapai tujuannya.
3. Penilaian kinerja adalah kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang pegawai/karyawan sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya.

Armstrong dan Baron (2007: 194) menjelaskan bahwa penilaian kinerja bukanlah kegiatan kontrol atau pengawasan, dan bukan pula mencari-cari kesalahan untuk menjatuhkan sanksi atau hukuman.

Kegiatannya difokuskan pada usaha mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk diperbaiki dan kelebihan bekerja untuk dikembangkan, agar setiap pegawai/karyawan mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas kontribusinya dalam melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi yang mempekerjakannya.

Untuk itu aspek-aspek yang dinilai harus sesuai dengan apa yang seharusnya dikerjakan, sebagaimana terdapat di dalam analisis pekerjaan berupa deskripsi pekerjaan. Beberapa ahli berpendapat bahwa sistem efektivitas penilaian kinerja sebaiknya mengandung indikator kinerja, yaitu:

1. Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2. Menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan.
3. Memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan.
4. Menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenai permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Lebih luas lagi penilaian kinerja perusahaan menurut Hansen dan Mowen (2002: 396) sebagai berikut, *Measures of activity performance centre on three major dimension (1) efficiency, (2) quality and (3) time.*

Prawiro (1999:236) menyebutkan beberapa faktor yang perlu diketahui sehubungan dengan penilaian kerja pegawai, yaitu:

1. pengetahuan tentang pekerjaan,
2. kemampuan membuat perencanaan,
3. pengetahuan tentang standar mutu pekerjaan yang disyaratkan,
4. tingkat produktivitas/hasil kerja karyawan tersebut,
5. pengetahuan teknis atas pekerjaan,
6. kemandirian dalam bekerja,
7. kemampuan berkomunikasi,
8. kepemimpinan dan motivasi.

Merujuk pada konsep tersebut, maka penilaian kinerja mengandung tugas-tugas untuk mengukur berbagai aktivitas tingkat organisasi sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan



organisasi. Perbaikan organisasi mengandung makna perbaikan manajemen organisasi yang meliputi: Perbaikan perencanaan, Perbaikan proses, Perbaikan evaluasi.

Menurut Alewine dalam Timpe (2002), standar kinerja dapat dibuat dari uraian jabatan untuk menghubungkan definisi jabatan statis ke kinerja kerja dinamis. Standar kinerja juga dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatannya. Setiap karyawan mengusulkan sasaran-sasarannya sendiri kepada pimpinan secara tertulis, bila keduanya menyepakati setiap sasaran, kemudian dapat dibuat pernyataan sasaran secara tertulis.

Data atau informasi tentang kinerja karyawan terdiri dari dua kategori (Mathis dan Jackson, 2002).

1. Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif, atau kreativitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu.
2. Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan karyawan atau apa yang telah dicapai karyawan.

2.1.5. Indikator Kinerja

Menurut Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo (2014) menjelaskan terdapat 7 indikator kinerja. 2 diantaranya memiliki peran sangat penting yaitu tujuan dan motif dan ini merupakan indikator yang utama dari kinerja. Selanjutnya 5 indikator berikutnya merupakan indikator dukungan yaitu sarana, kompetensi peluang standar dan umpan balik.

Tabel 2.1.
Indikator Kinerja

Dimensi	Indikator
Tujuan	1. Tujuan individu 2. Tujuan organisasi
Standar	3. Standar
Umpan balik	4. Umpan balik
Alat atau sarana	5. Alat atau sarana
Kompetensi	6. Jenjang pendidikan formal 7. Kemampuan berkomunikasi 8. Sertifikasi dosen
Motif	9. Motif
Peluang	10. Peluang

(Sumber: Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo,2014)

2.2. Sistem Penjaminan Mutu Internal

2.2.1 Definisi Sistem Penjaminan Mutu Internal

Mutu dapat diartikan sebagai; sesuai dengan standar, sesuai dengan harapan pelanggan, pihak-pihak terkait, sesuai dengan yang dijanjikan dan atau sesuai dengan semua karakteristik produk yang diharapkan. Mutu digunakan untuk menunjukkan “keunggulan” dari sebuah produk atau jasa. Suatu produk atau jasa dikatakan bermutu apabila mempunyai keunggulan dibanding produk atau jasa yang lain.

Menurut Sulaiman dan Wibowo (2014:20) Mutu juga berarti kesesuaian dengan persyaratan. Persyaratan yang memungkinkan untuk mengukur kualitas



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

dengan mengetahui bahwa sesuatu itu memenuhi syarat tertentu untuk dikatakan berkualitas. Mutu pendidikan adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan Sistem Pendidikan Nasional (UU No 63 Tahun 2009).

Pada Pasal 52 UU No 12 Tahun 2012 menyatakan bahwa Penjaminan mutu Pendidikan Tinggi merupakan kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu Pendidikan Tinggi secara berencana dan berkelanjutan. Menurut Hedwig dan Polla (2006) penjaminan mutu merupakan pekerjaan rutin yang berkesinambungan dan harus terus menerus dilakukan dan bukan merupakan kegiatan yang bersifat *ad hoc*. Pendapat lain menjelaskan bahwa Penjaminan Mutu merupakan suatu proses yang memastikan bahwa semua karakteristik dan kinerja sesuai dengan standar/harapan/persyaratan melalui dokumen akademik, dokumen mutu dan audit/evaluasi.

Secara umum, pengertian penjaminan mutu (*quality assurance*) pendidikan tinggi adalah:

1. Proses untuk menjamin penetapan dan pemenuhan standar mutu pendidikan secara konsisten dan berkelanjutan agar pelanggan memperoleh kepuasan.
2. Proses untuk menjamin agar mutu lulusan PT sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan/dijanjikan, mutu harus dijamin selalu dapat dipertahankan secara konsisten dan ditingkatkan secara berkelanjutan.

Pendidikan Tinggi yang bermutu merupakan Pendidikan Tinggi yang menghasilkan lulusan yang mampu secara aktif mengembangkan potensinya dan



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

menghasilkan Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi yang berguna bagi Masyarakat, bangsa, dan negara

Dengan kata lain, Perguruan tinggi dikatakan bermutu apabila mampu menetapkan dan mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misinya (aspek deduktif), serta mampu memenuhi kebutuhan/memuaskan stakeholders (aspek induktif) yaitu kebutuhan masyarakat, dunia kerja dan profesional.

Mutu perguruan tinggi juga merupakan kesesuaian antara mutu penyelenggaraan perguruan tinggi dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP), maupun standar yang ditetapkan oleh perguruan tinggi sendiri berdasarkan visi dan kebutuhan dari para pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Dengan demikian, terdapat standar mutu perguruan tinggi yang:

1. ditetapkan oleh Pemerintah (*government*);
2. disepakati bersama di dalam perguruan tinggi yang dituangkan dalam visi (*vision*);
3. dikehendaki oleh pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Pada pasal 53 Undang- undang No 12 tahun 2012 menjelaskan bahwa, Sistem penjaminan mutu Pendidikan Tinggi terdiri atas: sistem penjaminan mutu internal (SPMI) yang dikembangkan oleh Perguruan Tinggi dan sistem penjaminan mutu eksternal (SPME) yang dilakukan melalui akreditasi.

Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) adalah kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi yang dilakukan oleh perguruan tinggi (*internally driven*) untuk mengawasi penyelenggaraan pendidikan tinggi secara berkelanjutan (*continuous improvement*).



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

SPMI pada suatu perguruan tinggi merupakan kegiatan mandiri dari perguruan tinggi bersangkutan untuk menjalankan proses penjaminan mutu tanpa mendapat campur tangan dari pemerintah. Sistem ini merupakan hak otonomi suatu perguruan tinggi untuk menjaga mutu proses-proses yang berlangsung di perguruan tinggi melalui suatu sistem yang dirancang, dijalankan, dan dikendalikan oleh perguruan tinggi itu sendiri.

Pemerintah tidak ikut campur dalam sistem penjaminan mutu internal karena sejarah, visi dan misi, budaya organisasi, ukuran organisasi, struktur organisasi, sumber daya, dan pola kepemimpinan antara Perguruan tinggi yang satu berbeda dengan Perguruan tinggi lain. SPMI memiliki posisi dan arti penting di suatu perguruan tinggi karena di masa mendatang eksistensi dan mutu perguruan tinggi tidak hanya bergantung pada penilaian pemerintah, melainkan terutama pada penilaian *stakeholder* (mahasiswa, orang tua, dunia kerja, dosen, tenaga penunjang, serta pihak-pihak lain yang berkepentingan).

Menurut Wijatno (2009:17) Sebagai satuan pendidikan, perguruan tinggi merupakan wilayah otonom dan mandiri yang berhak mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan pendidikan tinggi, penelitian ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat. Adapun maksud dan tujuan pemberian otonomi tersebut diberikan dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pengembangan diri pada *civitas academica*, serta berpedoman pada norma dan kaidah keilmuan itu sendiri (Sulaiman dan Wibowo, 2016)

Penjaminan mutu Pendidikan tinggi merupakan hal yang mutlak dilakukan oleh perguruan tinggi untuk memastikan bahwa segala proses yang berlangsung di



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

dalamnya telah berjalan sesuai dengan praktik baik yang perlu dilakukan oleh pendidikan tinggi.

Secara umum dapat dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan penjaminan mutu adalah perencanaan, penerapan, pengendalian, dan pengembangan standar mutu perguruan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan (*continuous improvement/Kaizen*) sehingga *stakeholders* baik internal maupun eksternal memperoleh kepuasan.

SPMI adalah sistem penjaminan mutu yang dilaksanakan dalam satuan pendidikan dan dijalankan oleh seluruh komponen satuan pendidikan. Menurut *Baldrige performance excellence* program mengemukakan bahwa sistem penjaminan mutu internal adalah program penjaminan kualitas yang sudah berlangsung

Berdasarkan definisi di atas, suatu perguruan tinggi dikatakan bermutu apabila:

1. Perguruan tinggi mampu menetapkan dan mewujudkan visinya
2. Perguruan tinggi mampu menjabarkan visinya ke dalam sejumlah standar dan standar turunan;
3. Perguruan tinggi mampu menerapkan, mengendalikan, dan mengembangkan sejumlah standar dan standar turunan dalam butir b untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders*.

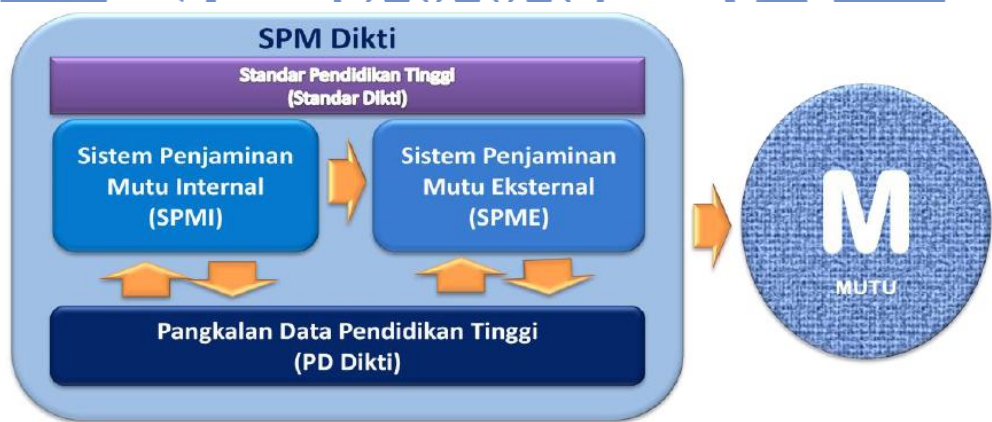
2.2.2 Tujuan dan Fungsi SPMI

1. Tujuan SPMI. Dalam Pasal 51 UU No 12 Tahun 2012 menyatakan, pemerintah menyelenggarakan sistem penjaminan mutu Pendidikan Tinggi

untuk mendapatkan Pendidikan bermutu. Pendidikan Tinggi yang bermutu merupakan Pendidikan Tinggi yang menghasilkan lulusan yang mampu secara aktif mengembangkan potensinya dan menghasilkan Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi yang berguna bagi Masyarakat, Bangsa, dan Negara.

Pencapaian tujuan penjaminan mutu dilakukan melalui SPMI, untuk kemudian memperoleh akreditasi melalui Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) atau lembaga mandiri yang diakui pemerintah.

Pelaksanaan Peningkatan mutu perguruan tinggi secara berkelanjutan dapat diwujudkan secara komprehensif melalui Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM-PT) seperti terlihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1. Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi

Sumber: Buku Panduan SPMI – Dikti

2. Fungsi SPMI.

Menurut RISTEKDIKTI Fungsi SPMI Dalam Pendidikan Perguruan Tinggi (2016) sebagai berikut :

1. Bagian dari upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan;



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Sistem untuk mewujudkan visi dan melaksanakan misi perguruan tinggi;
2. Sarana untuk memperoleh status akreditasi dan peringkat terakreditasi program studi dan perguruan tinggi
3. Sistem untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan perguruan tinggi

2.2.3 Manajemen Kendali Mutu dalam SPMI

Pelaksanaan SPMI di perguruan tinggi dapat dikendalikan melalui berbagai model manajemen mutu. Salah satu model manajemen mutu yang dapat digunakan adalah model PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) yang menghasilkan pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*) atau kaizen mutu tinggi.

Dalam buku Sistem Penjaminan Mutu untuk Perguruan Tinggi dinyatakan bahwa semua pelaku manajemen kendali mutu berbasis PDCA diharapkan melandaskan pola pikir dan pola tindak mereka pada prinsip-prinsip di bawah ini:

1. Mengutamakan kualitas (*Quality first*). Semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan harus diprioritaskan pada mutu.
2. Semua untuk stakeholder (*Stakeholder-in*). Semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan harus memiliki tujuan untuk memberi kepuasan kepada *stakeholders*.
3. Proses selanjutnya adalah memuaskan stakeholder (*The next process is our stakeholders*). Setiap orang yang melakukan tugas dalam setiap proses yang dilakukan pendidikan tinggi harus menganggap orang lain yang akan menggunakan hasil kerjanya sebagai *stakeholder* yang harus dipuaskan.

4. Data adalah yang terpenting (*Speak with data*). Setiap tindakan dan keputusan yang diambil dalam proses-proses di perguruan tinggi harus berdasar pada analisis data yang telah dikumpulkan dan diolah, bukan berdasar pengandaian atau rekayasa.
5. Keterlibatan semua pihak (*Upstream management*). Semua pengambilan keputusan di dalam proses pendidikan tinggi dilakukan secara partisipatif, bukan otoritatif.



Gambar 2.2 Model Manajemen Mutu

Tahapan *check* pada manajemen kendali mutu berbasis PDCA merupakan langkah di mana setiap pelaksana pendidikan tinggi harus melakukan audit terhadap seluruh hasil pelaksanaan tugasnya dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Apabila hasil audit yang dilakukan ternyata positif, dalam arti telah mencapai standar mutu yang ditetapkan, maka pada proses perencanaan berikutnya standar mutu tersebut harus dinaikkan, sehingga terjadi kaizen mutu pendidikan tinggi. Apabila hasil evaluasi negatif, yang berarti standar mutu yang telah direncanakan belum atau tidak tercapai, pelaksana pendidikan tinggi harus segera melakukan tindakan (*Action*) agar standar mutu dapat dicapai.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Hubungan Antara SPMI dan SPME, Sebagaimana kita ketahui bahwa Sistem Penjaminan Mutu Eksternal merupakan suatu proses verifikasi oleh pemerintah yang dilakukan oleh BAN PT terhadap pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Internal untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan dalam bentuk akreditasi.

Berdasarkan Undang-Undang No. 12 tahun 2012 bahwa selain memenuhi Standar Nasional Pendidikan setiap program studi wajib memenuhi standar penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat. Dengan demikian, jika program studi berkeinginan memperoleh predikat B atau A maka prodi tersebut wajib melampaui standar di atas baik standar akademik maupun standar non akademik. Dari uraian singkat di atas dapatlah kita pahami bahwa penilaian akreditasi oleh BAN-PT tergantung kepada Sistem Penjaminan Mutu Internal berbasis Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PDPT).

Perbedaan mendasar antara penjaminan mutu internal dan eksternal adalah bahwa penjaminan mutu internal mengacu pada kebijakan dan praktek dimana lembaga akademik mengevaluasi diri dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Sedangkan enjaminan mutu eksternal mengacu pada kebijakan yang lebih atas untuk menjamin kualitas program dan lembaga pendidikan.

2.2.4 Pelaksanaan SPMI

Dalam Pasal 53 UU No 12 Tahun 2012 menyatakan, Penjaminan mutu dilakukan melalui penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan standar Pendidikan Tinggi. Sedangkan Pasal 54 UU No 12 menyatakan Standar Pendidikan Tinggi yang ditetapkan oleh setiap Perguruan



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Tinggi mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi, dan dalam mengembangkan Standar Pendidikan Tinggi, maka setiap Perguruan Tinggi memiliki keleluasaan mengatur pemenuhan Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

Standar Nasional Pendidikan Tinggi sebagaimana dimaksud diatas Standar Nasional Pendidikan Tinggi dikembangkan dengan memperhatikan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan untuk mencapai tujuan Pendidikan Tinggi, dan merupakan satuan standar yang meliputi standar Nasional pendidikan, ditambah dengan standar penelitian, dan standar pengabdian kepada masyarakat.

Sedangkan Standar Pendidikan Tinggi sebagaimana dimaksud terdiri dari sejumlah standar dalam bidang akademik dan nonakademik yang melampaui Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

Dalam buku Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi dinyatakan ada beberapa prasyarat yang harus dipenuhi oleh pelaksana pendidikan tinggi agar SPMI dapat dilaksanakan di perguruan tinggi. Prasyarat yang dimaksud adalah komitmen, perubahan paradigma, dan sikap mental para pelaku proses pendidikan tinggi, serta pengorganisasian penjaminan mutu di perguruan tinggi.

1. Komitmen

Para pelaku proses pendidikan tinggi di perguruan tinggi, baik yang memimpin maupun dipimpin, harus memiliki komitmen yang tinggi untuk senantiasa menjamin dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya. Tanpa adanya komitmen di semua lini organisasi



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

perguruan tinggi, SPMI di perguruan tinggi tidak akan dapat berjalan lancar atau bahkan tidak berjalan sama sekali. Komitmen di semua lini dapat diupayakan melalui berbagai cara. Cara-cara untuk menggalang komitmen biasanya memperhatikan sejarah, visi dan misi, budaya organisasi, ukuran organisasi, struktur organisasi, sumber daya, dan pola kepemimpinan.

2. Perubahan paradigma

Paradigma baru dalam penjaminan mutu yang harus dimiliki oleh perguruan tinggi adalah bahwa proses pemeliharaan dan peningkatan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh pendidikan tinggi harus dilakukan atas inisiatif sendiri (*internally driven*) sehingga visi perguruan tinggi dapat diwujudkan dan stakeholder terpuaskan. Dengan paradigma baru itu tugas pengawasan oleh pemerintah diringankan, akuntabilitas perguruan tinggi ditingkatkan, *stakeholder* diberi peran lebih besar dalam menentukan mutu perguruan tinggi.

3. Sikap mental

Banyak perguruan tinggi menyelenggarakan pendidikan tinggi tanpa ada perencanaan yang matang. Hal ini tampak dari fakta bahwa berbagai rencana baru disusun untuk memenuhi persyaratan tertentu, misal untuk keperluan perijinan atau akreditasi. Sikap mental seperti itu harus diubah dengan sikap mental baru yaitu merencanakan seluruh proses terlebih dahulu dan mengerjakan proses sesuai rencana (*plan your work and work your plan*).



4. Pengorganisasian

Organisasi dan mekanisme kerja SPMI di perguruan tinggi tidak memiliki pola baku yang harus diikuti oleh semua perguruan tinggi. Semua dikembalikan pada perguruan tinggi masing-masing dengan melihat pada sejarah, visi dan misi, budaya organisasi, ukuran organisasi, struktur organisasi, sumber daya, dan pola kepemimpinan di perguruan tinggi tersebut. Faktor terpenting yang perlu mendapat perhatian dalam organisasi SPMI adalah bahwa organisasi itu mampu menumbuhkan kesepahaman tentang SPMI di perguruan tinggi tersebut, yang pada gilirannya akan menumbuhkan sikap suportif dari seluruh komponen diperguruan tinggi itu terhadap upaya penjaminan mutu pendidikan tinggi.

Secara garis besar SPMI dibangun dengan tahapan sebagai berikut :

1. Menyusun dokumen/Buku Kebijakan Mutu yang berisi.
 - a. Visi, Misi, Tujuan Perguruan Tinggi.
 - b. Latar Belakang Perguruan Tinggi menjalankan SPMI.
 - c. Luas lingkup Kebijakan SPMI (misal: akademik & nonakademik)
 - d. aftar dan Definisi Istilah dalam dokumen SPMI.
 - e. Garis besar kebijakan SPMI pada Perguruan Tinggi antara lain.
 - f. Tujuan dan Strategi SPMI.
 - g. Prinsip atau Asas-Asas Pelaksanaan SPMI dan
 - h. Manajemen SPMI (misal: PDCA);
 - i. Unit atau pejabat khusus penanggungjawab SPMI (termasuk struktur organisasi, dan tata kelola SPMI).



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- j. Jumlah dan nama semua standar dalam SPMI. Informasi singkat tentang dokumen SPMI lain yaitu Manual SPMI , Standar SPMI, Formulir SPMI.
 - k. Hubungan Kebijakan SPMI dengan berbagai Dokumen Perguruan Tinggi lain (misal: Statuta, Renstra).
 - l. Informasi singkat tentang dokumen SPMI lain seperti Manual SPMI, Standar SPMI, Formulir SPMI.
 - m. Hubungan Kebijakan SPMI dengan berbagai Dokumen Perguruan Tinggi lain (misal: Statuta, Renstra).
2. Menyusun dokumen/Buku Manual SPMI yang berisi:
 - a. Tujuan dan maksud Manual SPMI.
 - b. Luas lingkup Manual SPMI. (Manual Penetapan Standar, Manual Pelaksanaan Standar, Manual Pengendalian Pelaksanaan Standar, Manual Peningkatan Standar.)
 - c. Rincian tentang hal yang harus dikerjakan. Pihak yang bertanggung jawab mengerjakan sesuatu.
 - d. Uraian tentang pekerjaan yang harus dilaksanakan sesuai manual SPMI dan bilamana pekerjaan itu harus dilaksanakan. Rincian formulir/borang/proforma yang harus dibuat dan digunakan sebagai bagian dari manual SPMI. 8. Rincian sarana yang digunakan sesuai petunjuk dalam manual SPMI.

3. Menyusun Dokumen/Buku Standar SPMI yang berisi:



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- a. Definisi Istilah (istilah khas yang digunakan agar tidak menimbulkan tafsir).
 - b. Rasionale Standar SPMI (alasan penetapan standar tersebut).
 - c. Pernyataan Isi Standar SPMI (mengandung unsur A,B,C, D).
 - d. Strategi Pencapaian Standar SPMI (apa/bagaimana mencapai standar)
 - e. Indikator Pencapaian Standar SPMI (apa yang diukur/dicapai, bagaimana mengukur/mencapai, dan target pencapaian)
 - f. Pihak yang terlibat dalam pemenuhan Standar SPMI; Referensi (keterkaitan dengan standar SPMI lain)
4. Menyusun Formulir SPMI dengan banyak macam maupun jumlah formulir SPMI sesuai dengan peruntukan untuk setiap standar. Setiap standar membutuhkan berbagai macam formulir sebagai alat untuk mengendalikan pelaksanaan standar, dan merekam mutu hasil pelaksanaan standar. Rekaman mutu tersebut berfungsi sebagai bukti pelaksanaan kegiatan.

Beberapa hambatan/ kendala yang sering terjadi pada Implementasi SPMI di perguruan tinggi antara lain:

1. Kesadaran para pelaku proses pendidikan terhadap arti penting penjaminan mutu sebagai kebutuhan stakeholders relatif masih rendah.
2. Pemahaman konsep sistem penjaminan mutu pendidikan oleh sivitas akademika untuk meningkat-kan mutu pendidikan masih belum merata.



3. Komitmen para pelaku proses pendidik-an tinggi di perguruan tinggi, baik yang memimpin maupun yang dipimpin untuk senantiasa menjamin dan meningkatkan mutu pendidikan relatif masih kurang.
4. Ketersediaan sumber daya manusia khususnya tenaga auditor untuk mendukung SPMI masih belum terpenuhi.
5. Implementasi SPMI sering menjadi sebuah rutinitas menyebabkan sulit untuk mengukur ketercapaian perbaikan berkelanjutan.

2.2.5 Dimensi dan Indikator SPMI

Indikator yang dijadikan acuan dalam penjaminan mutu dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.2
Dimensi dan Indikator SPMI

Dimensi	Indikator
Kepemimpinan berkualitas	1. Standar mutu kepemimpinan 2. Kepemimpinan yang berkualitas
Pengembangan sumber daya manusia	3. Pengembangan kualitas dosen
Strategi mutu	4. Standar mutu pelayanan
Standar informasi	5. Akses informasi yang mudah didapat
Penjaminan mutu pada proses	6. Proses penjaminan mutu untuk kepercayaan
Kepuasan sumber daya manusia	7. Adanya SPMI untuk meningkatkan kinerja dosen
Kepuasan pelanggan	8. Memberikan pelayanan yang baik untuk kepuasan mahasiswa
Dampak sosial lingkungan	9. Memberikan dampak lingkungan yang positif



Hasil	10. Adanya kompensasi yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja dosen
-------	--

(Sumber: Baldrige Performance Excellence Program)

2.3. Human Capital

2.3.1. Pengertian Human Capital

Tantangan organisasi masa kini adalah merespon pergeseran dari yang terfokus pada masalah industri ekonomi ke arah *knowledge* ekonomi. Pergeseran ini meliputi seluruh aspek manajemen organisasi yaitu efisiensi operasi, marketing, struktur organisasi yang akan menghasilkan keuntungan bisnis yang lebih tinggi. Secara kualitatif kontribusi *human capital* dipusatkan pada nilai dan tindakan manusia.

Stockley (2003) mendefinisikan pengertian human capital adalah “*The term of human capital is recognition that people in organization and business are an important an essential asset who contribute to development and growth, in a similar way as physical asset such as machines and money.*” Artinya bahwa *human capital* merupakan konsep menjelaskan bahwa manusia dalam organisasi dan bisnis merupakan aset yang penting dan beresensi, yang memiliki sumbangan terhadap pengembangan dan pertumbuhan, sama seperti aset fisik misal mesin dan modal kerja.

Ini berarti sikap, ketrampilan dan kemampuan manusia memiliki kontribusi terhadap kinerja dan produktivitas organisasi. Pengeluaran biaya untuk pelatihan, pengembangan, kesehatan bentuk merupakan investasi.



2.3.2. Komponen *Human Capital*

Menurut Ancok (2002), Ada enam komponen dari modal manusia yakni: Modal intelektual, Modal emosional, Modal sosial, Modal ketabahan, Modal moral dan Modal kesehatan. Keenam komponen modal manusia ini akan muncul dalam sebuah kinerja yang optimum apabila disertai oleh modal kepemimpinan dan modal struktur organisasi yang memberikan wahana kerja yang mendukung. Nampak jelas bahwa manusia bila dikerahkan seluruh kemampuannya akan menghasilkan kinerja yang luar biasa.

1. Modal intelektual

Modal intelektual adalah perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola ancaman dalam kehidupan. Manusia harus memiliki sifat kreatif, proaktif dan inovatif untuk mengelola perubahan lingkungan kehidupan (ekonomi, sosial, politik, teknologi, hukum dll). Banyak pakar yang mengatakan bahwa modal intelektual sangat besar perannya di dalam menambah nilai suatu kegiatan. Berbagai perusahaan yang unggul dan meraih banyak keuntungan adalah perusahaan yang terus menerus mengembangkan sumber daya manusianya.

Modal intelektual terletak pada kemauan untuk berfikir dan kemampuan untuk memikirkan sesuatu yang baru, maka modal intelektual tidak selalu ditentukan oleh tingkat pendidikan formal yang tinggi. Banyak orang yang tidak memiliki pendidikan formal yang tinggi tetapi dia seorang pemikir yang menghasilkan gagasan yang berkualitas.

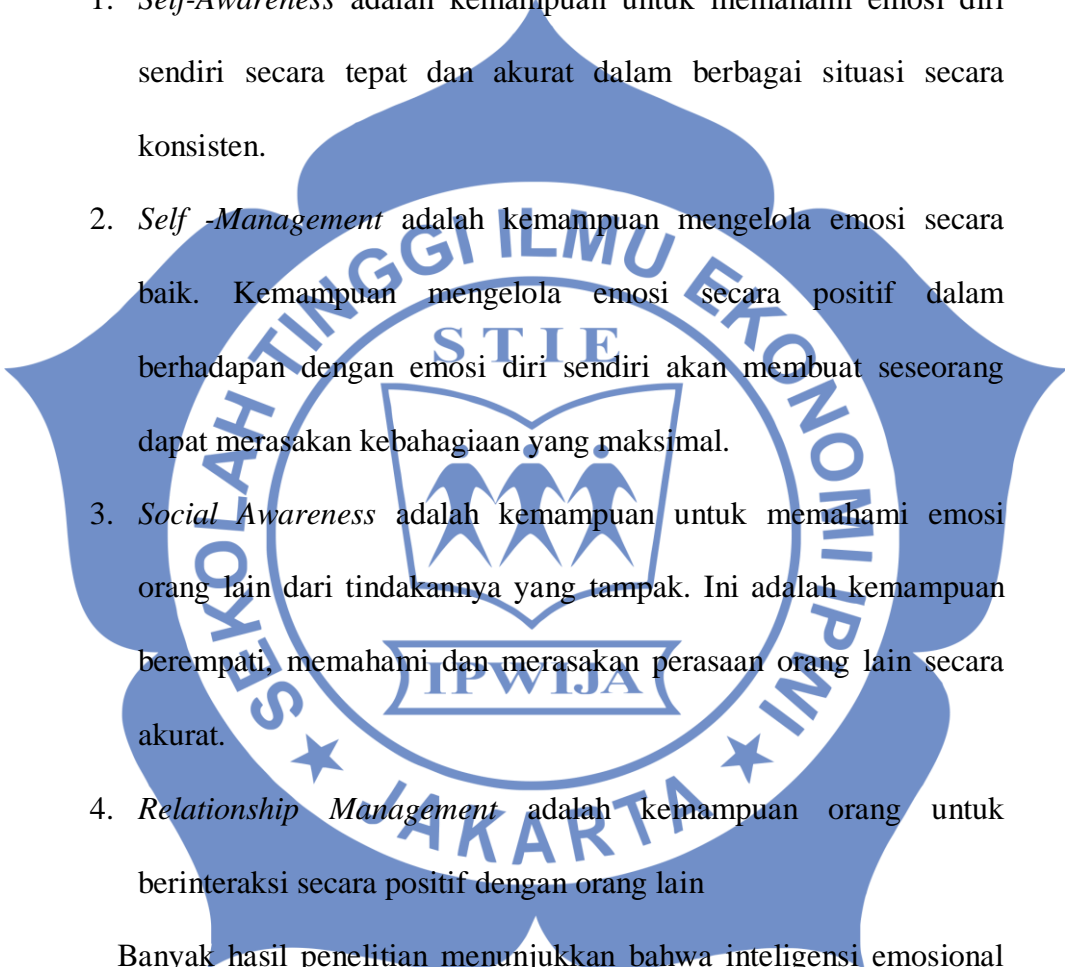


2. Modal Emosional

Menurut Bradberry & Greaves (2005) Ada empat dimensi dari kecerdasan emosional yakni: 1. *Self-Awareness*, 2. *Self Management*, 3. *Social Awareness* dan 4. *Relationship Management*.

1. *Self-Awareness* adalah kemampuan untuk memahami emosi diri sendiri secara tepat dan akurat dalam berbagai situasi secara konsisten.
2. *Self -Management* adalah kemampuan mengelola emosi secara baik. Kemampuan mengelola emosi secara positif dalam berhadapan dengan emosi diri sendiri akan membuat seseorang dapat merasakan kebahagiaan yang maksimal.
3. *Social Awareness* adalah kemampuan untuk memahami emosi orang lain dari tindakannya yang tampak. Ini adalah kemampuan berempati, memahami dan merasakan perasaan orang lain secara akurat.
4. *Relationship Management* adalah kemampuan orang untuk berinteraksi secara positif dengan orang lain

Banyak hasil penelitian menunjukkan bahwa inteligensi emosional ini lebih menentukan kesuksesan hidup seseorang dibanding dengan IQ (Goleman, 1997). Beberapa tahun terakhir ini makin banyak pembicaraan tentang pentingnya peranan inteligensi emosional (emotional intelligence) di dalam menunjang kesuksesan hidup manusia. Apa yang diuraikan diatas





© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

sangat sesuai dengan ajaran agama yang mengajarkan agar orang bersifat sabar, dan lebih baik diam kalau tidak bisa memilih kata-kata yang baik.

3.Modal Sosial

Istilah ini pertama kali muncul di tahun 1916 di saat ada diskusi tentang upaya membangun pusat pembelajaran masyarakat (Cohen dan Prusak, 2001). Munculnya konsep modal sosial sebagai bentuk respon terhadap semakin merenggangnya hubungan antar manusia. dan semakin melemahnya ketidakpedulian terhadap sesama manusia.

Menurut Fukuyama (2000) transisi masyarakat industri menuju masyarakat informasi semakin memperenggang ikatan sosial dan melahirkan banyaknya patologi sosial seperti meningkatnya angka kejahatan, anak-anak lahir di luar nikah dan menurunnya kepercayaan pada sesama komponen masyarakat.

Dalam era informasi yang ditandai semakin berkurangnya kontak berhadapan muka (*face to face relationship*), modal sosial sebagai bagian dari modal maya (*virtual capital*) akan semakin menonjol perannya (Ancok, 1998)

Pandangan para pakar dalam mendefinisikan konsep modal sosial dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok. Kelompok pertama menekankan pada jaringan hubungan sosial (*social network*), sedangkan kelompok kedua lebih menekankan pada karakteristik (*traits*) yang melekat (*embedded*) pada diri individu manusia yang terlibat dalam sebuah interaksi sosial.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Sebuah organisasi adalah kumpulan sejumlah manusia yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu sebuah organisasi harus bekerja sama dengan organisasi lain untuk mencapai kesuksesan yang lebih besar. Kerjasama dengan organisasi lain ini diwujudkan dalam sebuah aliansi strategik (*strategic alliances*), atau dalam sebuah penggabungan (*merger*) organisasi. Modal sosial adalah dasar bagi terbentuknya sinergi di dalam melaksanakan tugas organisasi. Dengan bersinergi dapatlah diperoleh hasil kerja yang lebih besar, jika dibandingkan dengan bekerja sendiri. Dengan bahasa sederhana jika dua orang bekerja sendiri-sendiri masing-masing orang hanya dapat menyelesaikan satu pekerjaan saja, dengan bersinergi dengan orang lain masing-masing orang bisa menyelesaikan lebih banyak pekerjaan lainnya.

Untuk dapat berbagi wawasan orang harus membangun jaringan hubungan sosial dengan orang lainnya. Kemampuan membangun jaringan sosial inilah yang disebut dengan modal sosial. Semakin luas pergaulan seseorang dan semakin luas jaringan hubungan sosial (*social networking*) semakin tinggi nilai seseorang. Modal sosial dimanifestasikan pula dalam kemampuan untuk bisa hidup dalam perbedaan dan menghargai perbedaan (*diversity*).

4. Modal Ketabahan (*Adversity Capital*)

Ketabahan adalah modal untuk sukses dalam kehidupan, apakah itu kehidupan pribadi ataukah kehidupan sebuah organisasi. Khususnya di saat menghadapi kesulitan, atau problem yang belum terpecahkan hanya

mereka yang tabah yang akan berhasil menyelesaikannya. Demikian pula bila sebuah perusahaan sedang dilanda kesulitan karena tantangan berat yang dihadapinya karena kehadiran perubahan lingkungan yang membuat cara kerja lama tidak lagi memadai.

Berdasarkan perumpamaan pada para pendaki gunung, Stoltz membedakan tiga tipe manusia, *quitter*, *camper* dan *climber*.

Tipe pendaki gunung yang mudah menyerah dinamainya dengan *quitter* yakni orang yang bila berhadapan dengan masalah memilih untuk melarikan diri dari masalah dan tidak mau menghadapi tantangan guna menaklukkan masalah.

Tipe *camper* adalah tipe yang berusaha tapi tidak sepenuh hati. Bila dia menghadapi sesuatu tantangan dia berusaha untuk mengatasinya, tapi dia tidak berusaha mengatasi persoalan dengan segala kemampuan yang dimilikinya.

Tipe ketiga adalah *climber* yang memiliki stamina yang luar biasa di dalam menyelesaikan masalah. Dia tipe orang yang pantang menyerah sesulit apapun situasi yang dihadapinya. Dia adalah pekerja yang produktif bagi organisasi tempat dia bekerja. Orang tipe ini memiliki visi dan cita-cita yang jelas dalam kehidupannya. Kehidupan dijalannya dengan sebuah tata nilai yang mulia, bahwa berjalan harus sampai ketujuan.

5.Modal Moral

Banyak hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang berpegang pada prinsip etika memiliki citra perusahaan yang baik. Citra

ini tidak hanya membuat orang suka membeli produk dan jasa perusahaan tersebut, tetapi juga membuat harga saham di pasar bursa meningkat secara signifikan.

Ada empat komponen modal moral yang membuat seseorang memiliki kecerdasan moral yang tinggi yakni:

1. Integritas (*Integrity*) yakni kemauan untuk mengintegrasikan nilai-nilai universal di dalam perilaku Individu.
2. Bertanggung-jawab (*Responsibility*) atas perbuatan yang dilakukannya. Hanya orang-orang yang mau bertanggung-jawab atas tindakannya yang bisa sejalan dengan prinsip etik yang universal.
3. Penyayang (*Compassionate*) adalah tipe orang yang tidak akan merugikan orang lain, karena dia menyadari memberi kasih sayang pada orang lain adalah juga sama dengan memberi kasih sayang pada diri sendiri.
4. Pemaaf (*forgiveness*) adalah sifat yang diberikan pada sesama manusia. Orang yang memiliki kecerdasan moral yang tinggi bukanlah tipe orang pendendam yang membalas perilaku yang tidak menyenangkan dengan cara yang tidak menyenangkan pula.

6. Modal Kesehatan

Badan atau raga adalah wadah untuk mendukung manifestasi semua modal di atas. Badan yang tidak sehat akan membuat semua modal di atas tidak muncul dengan maksimal. Oleh karena itu kesehatan adalah bagian

dari modal manusia agar dia bisa bekerja dan berfikir secara produktif. kesehatan merupakan sesuatu yang harus dijaga kestabilannya karena apabila kesehatan tidak stabil maka akan mempengaruhi tingkat kinerja dan produktivitas seseorang.

2.3.3. Pengelolaan *Human Capital*

Pengelolaan *human capital* dilakukan untuk mengetahui kualitas dari pekerja dalam organisasi. Pengelolaan *Human capital* dilakukan melalui tiga tahap yaitu :Identifikasi kesiapan *human capital*, Pengembangan *human capital* dan Pengukuran *human capital*.

1. Identifikasi kesiapan *human capital*

Identifikasi *human capital* bertujuan untuk mengetahui kesiapan kompetensi individu untuk dilakukan pengembangan manusia. Proses identifikasi ini meliputi: *Strategic job families*, Pengembangan *profil competenc* dan Penilaian kesiapan *human capital*.

a. *Strategic job families*

Menentukan pekerjaan-pekerjaan yang memiliki dampak yang tinggi terhadap strategi peningkatan kualitas. Dalam hal ini, penilai harus mengetahui pekerjaan yang strategis dan orang-orang yang memiliki potensi untuk menempati pekerjaan tersebut.

b. Pengembangan *profil competenc*

Pada tahap inidirinci kebutuhan pekerjaan yang detail dan tugas-tugas yang mengacu pada profil kompetensi tertentu. Profil kompetensi ini menggambarkan pengetahuan, *skill* dan *value* yang



diperlukan untuk keberhasilan karyawan dalam pekerjaannya. Pengetahuan meliputi latar belakang umum pengetahuan yang harus dimiliki. *Skill* berperan untuk melengkapi kemampuan pengetahuan dasar. Nilai merupakan karakteristik/perilaku yang menghasilkan *performance* pada pekerjaan tertentu.

c. Penilaian kesiapan *human capital*

Pada langkah ini, menilai kapabilitas yang ada dengan kompetensi karyawan untuk pelaksanaan *strategic job families*.

2.3.4. Pengembangan *Human Capital*

Untuk mencapai tingkat kinerja yang ingin dicapai dengan lebih cepat dan murah, program pengembangan *human capital* hanya difokuskan dalam jumlah sedikit dari karyawan-karyawan dalam pekerjaan yang strategis. Hal ini akan lebih mengefisienkan pengeluaran untuk program-program *human resources*. Program untuk mengembangkan kompetensi individu dalam *strategic job families* harus dipisahkan dengan pengeluaran operasional tahunan, kemajuan dalam penutupan kesenjangan kompetensi.

Terdapat dua kunci dalam pengembangan *human capital* yaitu :

1. Manusia adalah aset yang memiliki nilai yang dapat ditingkatkan melalui investasi. Dalam *human capital*, hal ini bertujuan untuk memaksimalkan nilai organisasi dengan mengatur resiko. Jika nilai manusia meningkat, maka kinerja orang meningkat, kapasitas meningkat, dan nilai untuk pelanggan dan *stakeholder* lain meningkat.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2. Kebijakan *human capital* harus sesuai dengan dukungan visi dan misi organisasi, *core value*, dan tujuan organisasi yaitu misi dan visi, tujuan dan strategi telah didefinisikan sebagai arahan yang telah dirancang untuk dapat diimplementasikan dan dinilai oleh sebuah standar, bagaimana konsep *human capital* ini dapat membantu organisasi mencapai visinya.

Pengembangan *human capital* disebut dengan *the strategic value model*. *The strategic value model* adalah setiap orang diharuskan memiliki strategi dalam penyusunan nilai dan menentukan skala prioritas yang sesuai dengan tujuan. Pengembangan *human capital* ini antara lain dapat dilakukan melalui:

1. Internalisasi *Corporate Culture*

Tahap ini dapat dicapai jika budaya perusahaan dapat diukur (*measurable*). Internalisasi *corporate culture* perlu mendapatkan perhatian serius dari berbagai pihak yang terlibat dan kompeten, bagaimana membuat budaya perusahaan menjadi terlihat (*tangible*). Dengan adanya internalisasi *corporate culture*, hanya dengan melihat dari sikap dan perilaku saja, maka akan terlihat bahwa si A berasal dari Bank X sedangkan B dari Bank Y, keadaan ini disebabkan baik A maupun B telah tumbuh dan menjalani nilai-nilai yang berlaku di Bank masing-masing,

2. Memastikan pelaksanaan *Good Corporate Governance*

Good corporate governance merupakan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pengelola perusahaan/ pengurus dengan



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

karyawan pemegang saham, pihak kreditur, pemerintah, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan peraturan.

Prinsip utama dalam GCG menurut Soenarto (2003) terdiri dari : Keterbukaan, Integritas dan Akuntabilitas.

3. Mengembangkan SDM profesional sebagai *human capital* yang produktif dan *prudent*. SDM yang profesional diharapkan bisa bekerja sangat efektif dengan bisa menentukan prioritas secara bijaksana untuk meningkatkan produktifitas organisasi.

4. Menciptakan pemimpin/*leader* sebagai *role model* & *people manager*.

Seorang pemimpin tidak hanya bisa menjadi orang yang menuntut karyawannya untuk berperilaku atau bertindak sesuai dengan tuntutan organisasi, melainkan seorang pemimpin juga sebagai *role model* (model panutan). Tidak ada kekuatan yang besar dari pemimpin tanpa menjadikan dirinya contoh atau panutan. Pengembangan *human capital* tidak hanya menciptakan seorang kader sebagai *role model* saja tetap juga sebagai *people manager*.

5. Menegakkan dan meningkatkan kepatuhan hukum.

Menegakkan dan meningkatkan kepatuhan hukum diharapkan dapat menciptakan lingkungan organisasi yang sesuai dengan visi organisasi tersebut sehingga *human capital* dapat dikembangkan.



2.3.5. Pengukuran *Human Capital*

Selama ini, jarang sekali dilakukan penilaian terhadap dampak dari program *human capital*, padahal rancangan ukuran *human capital* dapat memberikan data- data baru dan mampu menunjukkan hasil secara akurat. Organisasi bisnis dapat menilai *human capital* dari aspek satuan standar akuntansi dalam *income statement* dan *balance sheet* atau menggunakan ROI (*return of investment*). Pengukuran ROI ditujukan untuk mengukur kinerja personil, sistem data dan informasi yang saling mendukung untuk menghasilkan profitabilitas. Terdapat beberapa macam cara pengukuran *Human Capital*, antara lain :

1. Pengukuran Dampak *Human capital* Terhadap Proses

Organisasi merupakan kumpulan dari proses. Proses berlangsung dalam unit bisnis. Ekonomi *value added* merupakan ukuran terbaik untuk proses. Ukuran dampak *human capital* terhadap proses ini memberikan 5 point nilai tambah yaitu: proses membutuhkan pengaturan-pengaturan tertentu, partnerisasi dengan unit lain, proses yang ditujukan pada perorangan (pelatihan), umpan balik dan konsekuensi.

2. Pengukuran Dampak *Human capital* Terhadap Hasil

Hasil pengukuran dari peningkatan kinerja yang dapat mengarah pada investasi dalam aset bisnis misalnya ROI (*return on investment*) dan program *training* yaitu: Hasil unit bisnis (pertumbuhan penjualan, pangsa pasar' kinerja saham), Faktor pendorong kinerja utama (produktivitas,



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

kualitas, inovasi, kepuasan konsumen), Kapabilitas *human capital*, evaluasi.

3. Pengukuran Aspek *Financial Human Capital* Manajemen

Ukuran finansial *human capital* terdiri atas ukuran *Return On Investment* (ROI). ROI dalam *human capital* menurut Fitz-End (1999) dapat dilihat dari :

a. *Revenue per Employee*. Mengukur bagaimana karyawan dapat memberikan kontribusi finansial berupa jumlah penjualan terhadap atau bagaimana tenaga edukatif dan tenaga administratif memberi kontribusi terhadap tujuan perusahaan.

b. *Human capital Revenue Factor (HCRF)*. Menganalisis berapa banyak waktu yang diperlukan untuk menghasilkan sejumlah penjualan.

c. *Human Economic Value Added (HEVA)*. Untuk menentukan apakah tindakan manajerial telah menambah nilai ekonomis, bukan hanya laporan keuangan yang diberikan secara umum. Semakin tinggi nilai HEVA maka semakin tinggi keuntungan yang dihasilkan oleh karyawan.

d. *Human Capital cost of Factor (HCCF)*

Dalam menghitung besaran HCCF ini maka perlu diketahui konsep-konsep mengenai *Cost Of Capital*. Terdapat empat Prinsip *Cost Of Capital* yaitu : 1) *Pay and benefit cost for employees*, 2)



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Pay cost for contingent, 3) The cost of absteemism dan 4) The cost of turnover.

Dari prinsip diatas, *pay* diartikan sebagai pembayaran kompensasi tunai yang sedang berjalan (*current*) dan tidak termasuk pembayaran kompensasi jangka panjang. *Benefit cost* adalah sejumlah uang yang dibayarkan sebagai biaya oleh perusahaan untuk mendapatkan jasa-jasa/manfaat dari karyawan. *Absteemism*, merupakan biaya perusahaan untuk karyawan tidak mengerjakan tugas yang diberikan. *Turnover*, merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan termasuk pemberhentian karyawan dan biaya penempatan.

e. *Human capital value added (HCVA)*

Human capital value added diperoleh dari rasio pengurangan penjualan dengan total pengeluaran dan kompensasi dan *benefit cost* per jumlah waktu kerja penuh yang diberikan oleh karyawan.

f. *Human Capital Return on Investment (HCROI)(depe)*

Ukuran ini diperoleh dengan membandingkan penjualan yang telah dilakukan dikurangi total biaya, kompensasi dan *benefit cost* terhadap pembayaran kompensasi (*pay*) dan *cost benefit*.

g. *Human Capital Market Value (HCMV)*

Ukuran ini diperoleh dari membandingkan selisih nilai pasar aktiva dengan nilai terhadap jam kerja penuh karyawan.

4. Ukuran *Accenture Human Capital Development Framework*

Ukuran ini memungkinkan organisasi untuk mendiagnosa kekuatan dan kelemahan dalam proses kunci *human capital*, prioritas investasi, perkembangan kinerja dan evaluasi seluruh dampak investasi dalam bisnis.

5. Ukuran *Human capital Assesment and Accountability Framework* (HCAAF). Sistem *human capital* berhubungan dengan rangkaian kebijakan dan praktik yang digunakan oleh organisasi untuk menyukseskan program *human capital*. Prinsip-prinsip sistem layanan tersebut pada intinya meliputi perencanaan penyusunan tujuan, penerapan dan evaluasi. Pengukuran keberhasilan program *human capital* misalnya, training dapat diamati dari dampaknya terhadap :
 - a. Kemampuan mengoperasikan mesin/layanan baik individu maupun kelompok
 - b. Kemampuan karyawan menunjukkan kualitas kerjanya
 - c. Seberapa cepat produk baru di pasarkan
 - d. Produktivitas tenaga kerja

2.3.6 Dimensi dan Indikator *Human Capital*

Menurut ancok (2002). Ada 6 komponen dari modal manusia yaitu modal intelektual, modal emosional, modal sosial, modal ketabahan, modal moral dan modal kesehatan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.3

Tabel Dimensi dan Indikator *Human Capital*



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Dimensi	Indikator
Modal intelektual	1. Dapat menemukan peluang 2. Dapat mengelola ancaman
Modal Emosional	3. Mengenal emosi diri sendiri 4. Mengelola emosi mahasiswa 5. Memahami emosi mahasiswa
Modal Sosial	6. Rasa percaya diri dan saling pengertian 7. Mempunyai etika dan perilaku yang baik
Modal ketabahan	8. Optimis untuk sukses
Modal moral	9. Menjadi panutan
Modal kesehatan	10. Bekerja dan berpikir secara produktif

Sumber : Ancok (2002)

2.4. Budaya Kerja

2.4.1. Pengertian Budaya

Kata budaya sebenarnya berasal dari bahasa Sanskerta budhayah yaitu bentuk jamak kata buddhi yang berarti budi atau akal. Dalam Bahasa Inggris, kata budaya berasal dari kata *culture*, dalam bahasa Latin, berasal dari kata *colera*. *Colera* berarti mengolah, mengerjakan, menyuburkan, mengembangkan tanah (bertani). Budaya menurut kamus besar bahasa Indonesia, budaya adalah pikiran, akal budi, adat istiadat dan sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan. Sedangkan menurut kamus Webster, budaya adalah ide, adat, keahlian, seni dll. yang diberikan oleh manusia dalam waktu tertentu.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Menurut Tylor dalam Elly, Kama, & Ridwan, (2012:27) Budaya adalah suatu keseluruhan kompleks yang meliputi pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, keilmuan, hukum, adat istiadat, dan kemampuan yang lain serta kebiasaan yang didapat oleh manusia sebagai anggota masyarakat. Penjelasan lain dari budaya adalah seperangkat nilai – nilai tim yang dipelajari, keyakinan, standar – standar, pengetahuan, moral, hukum, dan perilaku yang disampaikan oleh individu atau masyarakat yang menentukan bagaimana seseorang bertindak dan memandang dirinya dan yang lain.

Terdapat beberapa pola – pola budaya antara lain:

1. Nilai, adalah sebuah kepercayaan yang didasarkan pada sebuah kode etik di dalam masyarakat. Nilai menunjukkan kepada kita tentang apa yang benar dan apa yang salah, baik dan buruk, ia juga menunjukkan tentang bagaimana seharusnya kita hidup sekarang dan akan datang, juga bagaimana pengalaman hidup di masa lalu.
2. Norma, konsep tentang norma seringkali diartikan dalam dua cara yang berbeda. Pertama, norma menjelaskan perilaku rata – rata yang biasa kita temui (*average behavior*). Kedua, norma ideal (*ideal norm*) atau yang sering disebut sebagai norma budaya (*cultural norm*) menunjukkan aturan atau standar perilaku yang diharapkan oleh semua orang dalam situasi tertentu atau yang berlaku secara umum
3. Kepercayaan, adalah usaha kita untuk menerima sebuah kebenaran tentang sesuatu yang kita pelajari dalam kebudayaan kita. Kepercayaan manusia merupakan dasar dari penerimaan nilai- nilai.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

4. Bahasa. Budaya ditemukan hanya dalam masyarakat manusia sebab hanya manusialah yang dapat mengembangkan sistem simbol dan menggunakannya secara lebih baik, apalagi simbol – simbol itu dibentuk dalam kebudayaan.

Terdapat beberapa aspek budaya yang berpengaruh terhadap kelancaran tugas bagi aparatur pemerintah (pegawai/karyawan) sehingga kurang dapat berjalan secara efektif dan efisien antar lain:

1. Budaya Paternalisme, yaitu sikap yang terlalu berorientasi ke atas, akibatnya bawahan bekerja lebih menyenangi menunggu perintah dari atasan, sedangkan kreativitas, inisiatif berkurang bahkan cenderung dimatikan.
2. Budaya manajemen tertutup, yang artinya bahwa pemimpin merasa sebagai penguasa yang tidak perlu mengikutsertakan bawahannya sehingga timbul sikap saling curiga mencurigai, tidak percaya, dan prasangka yang kurang menguntungkan
3. Budaya kurang mampu membedakan jam kerja/jam dinas, atau mencampur adukkan urusan pribadi dengan urusan kedinasan.
4. Budaya atau kebiasaan memberikan terlalu banyak pekerjaan dan anggung jawab kepada seseorang yang aktif dan berprestasi dan kurang percaya terhadap yang belum memperoleh kesempatan untuk aktif dan berprestasi.
5. Budaya sistem keluarga dan koneksi yang di lingkungan kerja mengakibatkan pengangkatan pegawai/karyawan dan pembinaan karir

kurang memperhatikan profesionalisme dan prestasi. Budaya ini ditunjang lagi oleh kebiasaan berupa kecenderungan pilih kasih (*like and dislike*)

6. Budaya asal bapak senang (ABS) yaitu budaya di dalam memberikan informan/laporan kepada pimpinan dengan penuh rekayasa hal demikian dilakukan biasanya untuk menutupi kekurangan/kelemahan atau kegagalan dalam bekerja, tetapi juga karena rasa takut pada pimpinan dan sifat senang dipuji
7. Budaya tidak senang diperiksa karena pengawasan bersifat mencari – cari kesalahan.

2.4.2. Pengertian Budaya Kerja

Beberapa pengertian budaya kerjayang disampaikan oleh para ahli antara lain: Menurut Dorajat. (2015). Budaya kerja dapat diartikan nilai sosial atau suatu keseluruhan pola perilaku yang berkaitan dengan akal dan budi manusia dalam melakukan suatu pekerjaan. Menurut Triguno (2004: 3), budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja.

Para ahli mendefinisikan bahwa budaya kerja secara umum sebagai kelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerja sama manusia yang dimiliki oleh suatu



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

golongan masyarakat. Menurut Darmawan (2013:143) budaya merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan dan sikap yang mendorong keterlibatan karyawan untuk membantu organisasi mencapai pertumbuhan yang lebih tinggi.

Lebih para ahli membagi budaya kerja menjadi :

1. Sikap terhadap pekerjaan yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
2. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan, atau sebaliknya.

Dengan demikian, budaya kerja merupakan sisti nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut individu dan kelompok individu tentang makna kerja yang direfleksikan dalam aktivitas untuk mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi.

Perlu penegasan terhadap budaya kerja ini disebabkan karena suatu organisasiterbentuk dari kumpulan individu yang berbeda, baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan dan latar belakang pengalaman dalam perjalanan hidupnya. Untuk mencegah agar tidak berjalan sendiri-sendiri, perlu ada pengaturan pandangan untuk memperlancar pencapaian misi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Untuk menyatukan pandangan diperlukan dalam sikap ketegasan dari organisasi yang dituangkan dalam bentuk budaya kerja yang akan mencerminkan spesifikasi dan karakter organisasi tersebut. Budaya kerja yang dimaksud akan menjadi milik dan pedoman seluruh lapisan individu yang ada dalam organisasi dalam melaksanakan tugasnya.

Budaya kerja itu tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui suatu proses yang terkendali dengan melibatkan semua Sumber Daya Manusia dalam seperangkat sistem, alat-alat dan teknik pendukung. Budaya kerja akan mengubah cara kerja lama menjadi cara kerja baru yang berorientasi untuk memuaskan pelanggan.

Tujuan fundamental budaya kerja adalah membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan, pemasok, dan komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta mengembirakan. Oleh karena itu, budaya kerja berupaya mengubah budaya komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerja sama yang tinggi serta disiplin.

Organisasi yang tidak memiliki budaya kerja akan mengalami berbagai krisis, baik yang dilakukan pimpinan (penyalahgunaan kekuasaan, korupsi, kolusi, dan nepotisme, diskriminasi pelayanan) maupun pegawai (konflik antar pegawai, pelanggaran aturan, demotivasi) dan berdampak pada ketidakmampuan organisasi memecahkan permasalahan pelayanan dan masyarakat menjadi tidak percaya terhadap organisasi tersebut dan berakibat pada hilangnya kredibilitas

organisasi. Akan tetapi, jika budaya kerja yang sesuai dapat ditanamkan dalam sebuah organisasi, maka organisasi tersebut akan mencapai suatu keberhasilan. Pelaksanaan dan pembentukan budaya kerja yang baik tentunya akan membawa budaya prima dalam pelayanan yang diberikan suatu organisasi.

2.4.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Kerja

Faktor-faktor utama yang mempengaruhi budaya kerja pada suatu organisasi antara lain falsafah negara, agama, tradisi, teknologi kerja, tingkat pendidikan, jenis produk yang dihasilkan lingkungan kerja, sistem kerja, dan lain-lain dimana satu dengan lainnya saling berkaitan dan saling mempengaruhi. (Triguno,2004:53).

Sedangkan menurut Robbin (2006:480), terdapat 10 faktor atau tolak ukur budaya organisasi / budaya kerja adalah :

1. Inisiatif Individual

Penilaian terhadap tingkat tanggung jawab independensi dan tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi.

2. Toleransi Terhadap Resiko

Kebebasan yang diberikan oleh organisasi kepada anggotanya untuk bertindak agresif dan inovatif dalam melakukan pekerjaan yang beresiko.

3. Arah

Kejelasan yang ditetapkan oleh organisasi terhadap sasaran, harapan dan tingkat prestasi anggotanya.

4. Integrasi

Penilaian terhadap kemampuan setiap unit dalam organisasi untuk bekerja sama dengan cara yang terkordinasi.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

5. Dukungan Manajemen

Penilaian terhadap kejelasan komunikasi mengenai adanya dukungan dan bantuan dari manajemen terhadap bawahannya.

6. Kontrol

Penilaian terhadap berbagai peraturan sebagai bentuk pengawasan langsung untuk mengawasi karyawan dan mengendalikan prilakunya.

7. Identitas

Kemampuan setiap anggota organisasi dalam mengidentifikasi dirinya secara utuh sebagai bagian dari organisasinya.

8. Sistem Imbalan

Penggunaan sistem imbalan yang lebih obyektif dan fair sebagai kebalikan dari sistem imbalan berdasarkan senioritas atau pilih kasih.

9. Toleransi terhadap Konflik

Tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kririk secara terbuka.

10. Pola-pola Komunikasi

Tingkat sejauh mana komunikasi dalam organisasi dibatasi oleh hirarkhi kewenangan yang formal.

2.4.4. Manfaat Budaya Kerja

Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku Sumber Daya Manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Menurut Triguno, (2004:9) Manfaat yang didapat antara lain : Menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik; Membuka seluruh jaringan komunikasi; Keterbukaan; Kebersamaan; Kegotongroyongan; Kekeluargaan; Menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki; Cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar atau faktor eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi dan lain-lain.

Disamping itu masih banyak lagi manfaat yang muncul seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab disiplin meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan berkurang, tingkat absensi turun, ingin belajar terus, ingin memberikan yang terbaik bagi organisasi dan lain-lain.

Diakui bahwa budaya kerja memberikan kepada karyawan suatu perasaan mengenal diri sendiri, menimbulkan rasa kebersamaan, rasa ikut memiliki, tata cara harus berprilaku dan bagaimana harus dilakukan. Pada saat ini manajemen lebih memahami bahwa komponen-komponen budaya seperti adat istiadat (kebiasaan), tradisi, peraturan-peraturan (*rules*), aturan-aturan (*regulation*), kebijaksanaan prosedur bisa membuat pekerjaan menjadi lebih memenuhi kebutuhan dan kepentingan pelanggan serta dapat meningkatkan daya saing organisasi.

Mengembangkan budaya kerja tentunya akan memberikan manfaat, baik untuk pegawai itu sendiri maupun untuk lingkungan kerja dimana pegawai tersebut berada. Manfaat budaya kerja bagi pegawai, antara lain memberi kesempatan untuk berperan, berprestasi, aktualisasi diri, mendapat pengakuan, penghargaan, kebanggaan kerja, rasa ikut memiliki dan bertanggung jawab,



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

memperluas wawasan serta meningkatkan kemampuan memimpin dan memecahkan masalah.

Manfaat yang dapat diperoleh, yaitu menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik; membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotong-royongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki kesalahan, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar (faktor eksternal), mengurangi laporan berupa data – data dan informasi yang salah dan palsu.

Dalam Kepmenpan No.39 tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya kerja, terdapat manfaat budaya kerja bagi instansi, yaitu:

1. Meningkatkan kerja sama antarindividu, antarkelompok, dan antarunit kerja;
2. Meningkatkan koordinasi sebagai akibat adanya kerjasama yang baik antarindividu, antarkelompok, dan antarunit kerja;
3. Mengefektifkan integrasi, sinkronisasi, keselarasan, dan dinamika yang terjadi dalam organisasi;
4. Memperlancar komunikasi dan hubungan kerja;
5. Menumbuhkan kepemimpinan yang partisipatif;
6. Mengeliminasi hambatan – hambatan psikologis dan kultural; dan
7. Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga dapat mendorong kreatifitas pegawai.

Selanjutnya oleh Wolseley dan Campbell dalam Triguno (1999) menyatakan bahwa:



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

1. Orang yang terlatih melalui kelompok budaya kerja akan menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, terbuka bagi gagasan – gagasan baru dan fakta baru dalam usahanya untuk mencari kebenaran, mencocokkan apa yang ada padanya dengan keinsyafan dan daya imajinasi seteliti mungkin dan seobyektif mungkin;
2. Orang yang terlatih dalam Kelompok Budaya Kerja akan memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, dibangkitkan oleh pemikiran yang kritis kreatif, tidak menghargai penyimpangan akal bulus dan pertentangan;
3. Orang yang terdidik melalui Kelompok Budaya Kerja berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadinya dengan kebiasaan sosialnya, baik nilai – nilai spiritual maupun standar – standar etika yang fundamental untuk menyerasikan kepribadian dan moral karakternya;
4. Orang yang terdidik dalam Kelompok Budaya Kerja mempersiapkan dirinya dengan pengetahuan umum dan keahlian – keahlian khusus dalam mengelola tugas atau kewajibannya dalam bidangnya, demikian pula dalam hal berproduksi dan pemenuhan kebutuhan hidupnya;
5. Orang yang terlatih dalam Kelompok Budaya Kerja akan memahami dan menghargai lingkungannya seperti alam, ekonomi, sosial, politik, budaya dan menjaga kelestarian sumber – sumber alam, memelihara stabilitas dan kontinuitas masyarakat yang bebas sebagai suatu kondisi yang harus ada;

6. Orang yang terlatih dalam Kelompok Budaya Kerja akan berpartisipasi dengan loyal kepada kehidupan rumah tangganya, sekolah, masyarakat dan bangsanya, penuh tanggung jawab sebagai manusia merdeka dengan mengisi kemerdekaannya, serta memberi tempat secara berdampingan kepada oposisi yang bereaksi dengan yang memegang kekuasaan sebaik mungkin.
7. Mengubah sikap dan perilaku pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja.
8. Meningkatkan kepuasan kerja dan pelanggan, pengawasan fungsional, dan mengurangi pemborosan.
9. Menjamin hasil kerja berkualitas
10. Memperkuat jaringan kerja (*networking*)
11. Menjamin keterbukaan (*accountable*)
12. Membangun kebersamaan

2.4.5. Dimensi Dan Indikator Budaya Kerja

Menurut Robbin (1994:480) terdapat 10 faktor atau tolok ukur budaya organisasi atau budaya kerja adalah inisiatif individual, toleransi terhadap resiko, arah, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan dan toleransi terhadap konflik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.4

Dimensi dan Indikator Budaya Kerja



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Dimensi	Indikator
Inisiatif individual	1. Memiliki inisiatif tinggi
Toleransi terhadap resiko	2. Toleransi terhadap resiko
Arah	3. Memiliki visi misi yang akan dicapai
Integrasi	4. Beradaptasi dengan lingkungan
Dukungan Manajemen	5. Adanya dukungan dari manajemen
Kontrol	6. Adanya pengawasan secara kontinyu
Identitas	7. Mempunyai tugas pokok dan fungsi
Sistem imbalan	8. Mendapat imbalan yang sesuai
Toleransi terhadap konflik	9. Memiliki kearifan dalam menghadapi konflik
Pola pola komunikasi	10. Dapat berinteraksi dengan lingkungan.

Sumber: Robin (1994:480)

2.5. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.5

Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Sunarsi dan N.P.Yuria (2012)	Variabel independen modal intelektual, Dan Variabel dependen nilai perusahaan sebagai variabel intervening	Modal intelektual berpengaruh positif pada keuangan perusahaan. Kinerja keuangan sebagai variabel intervening mampu memediasi hubungan antara modal intelektual dan nilai perusahaan
2.	Diez, etal(2010)	Variabel independennya <i>intellectual Capital</i> (dinilai dengan VAIC) dan variabel	Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat relasi antara IC dengan <i>value creation</i>



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

No	Nama, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
		dependen pengukuran <i>value creation</i> dengan pertumbuhan penjualan	(penciptaan nilai), namun tidak ada relasi yang signifikan antara penggunaan indikator <i>human capital</i> dan <i>structural capital</i> dengan variabel-variabel independen selain pertumbuhan penjualan, seperti ROA atau produktivitas.
3.	Vakilifard. <i>et al</i> (2013)	Variabel independen <i>physical capital</i> , <i>human capital</i> dan <i>structural capital</i> . Variabel dependen <i>return saham</i> dan <i>income smoothing</i> .	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa <i>physical capital</i> , <i>human capital</i> dan <i>structural capital</i> tidak memiliki pengaruh terhadap <i>income smoothing</i> . Sedangkan <i>human capital</i> memiliki pengaruh terhadap return saham dan <i>physical capital</i> dan <i>structural capital</i> tidak memiliki pengaruh terhadap return saham.
5.	Sutoyo (2006)	Variabel depende kinerja karyawan dengan Variabel independen kompetensi, kesadaran dan pelatihan, infrastruktur dan lingkungan kerja	Ketiga variabel (kompetensi, dan pelatihan, infrastruktur lingkungan kerja) baik secara simultan maupun parsial berpengaruh secara signifikan pada kinerja karyawan PT. Brantas Abipraya Wilayah I Medan.
6.	Cipto Dharma (2007)	Variabel Penerapan Manajemen Mutu ISO 9001:2000 Peningkatan Kinerja PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara.	Pengaruh Sistem Mutu ISO 9001:2000 Terhadap Kinerja pada PT. Asuransi Jasa Raharja Cab Sumut pada tingkat kepercayaan secara simultan maupun secara parsial sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Raharja Cab Sumut pada tingkat kepercayaan



No	Nama, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
			95% ($\alpha=5\%$).
7.	Okti Purwaningsih (2013)	Variabel Pengaruh sistem manajemen mutu SMM ISO 9001:2008 terhadap pembelajaran PAI di SMA N 1 Bantul.	Hasil penelitian = taraf sig 5% dan menggunakan analisis regresi liner sederhana antara SMM ISO 9001:2008 dengan pembelajaran PAI menghasilkan nilai koefisien determinasi (R_2) = 0.815. menunjukkan bahwa SMM ISO 9001:2008 mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pembelajaran PAI di SMA Negeri 1 Bantul.

2.6. Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan kajian teoritis yang telah dikemukakan di atas, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁: Terdapat pengaruh Sistem Penjaminan Mutu Internal secara parsial terhadap kinerja Dosen STIE IPWIJA.

H₂: Terdapat pengaruh *human capital* secara parsial terhadap kinerja Dosen STIE IPWIJA.

H₃: Terdapat pengaruh budaya kerja secara parsial terhadap kinerja Dosen STIE IPWIJA.

H₄: Terdapat pengaruh Sistem Penjaminan Mutu Internal, *human capital* dan budaya kerja secara simultan terhadap kinerja Dosen STIE IPWIJA.



BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

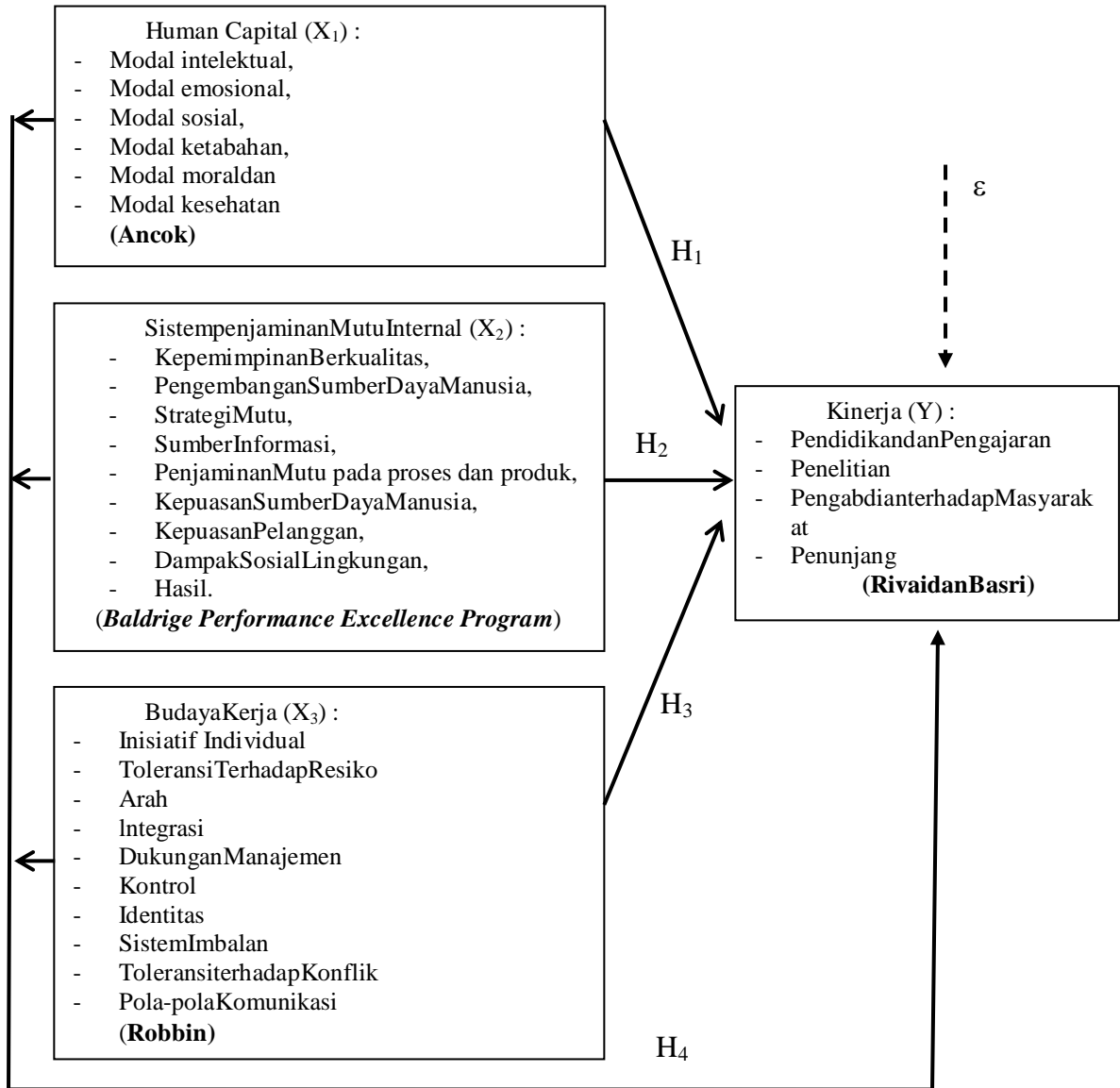
3.1. Kerangka Pemikiran

Menurut Uma sekaran dalam Sugiyono (2006) menyatakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting.

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel penelitian yaitu Sistem Penjaminan Mutu Internal, *human capital*, budaya kerja dan kinerja yang dikelompokkan menjadi dua kelompok variabel yaitu :

1. Variabel dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi variabel lain yaitu kinerja.
2. Variabel independen, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain yaitu Sistem Penjaminan Mutu Internal, *human capital* dan budaya kerja.
 - a. Variabel Sistem Penjaminan Mutu Internal mempunyai pengaruh dan hubungan secara parsial terhadap kinerja dosen STIE IPWIJA.
 - b. Variabel *human capital* mempunyai pengaruh dan hubungan secara parsial terhadap kinerja dosen STIE IPWIJA.
 - c. Variabel budaya kerja mempunyai pengaruh dan hubungan secara parsial terhadap kinerja dosen STIE IPWIJA.
 - d. Variabel Sistem Penjaminan Mutu Internal, *human capital* dan budaya kerja mempunyai pengaruh dan hubungan secara simultan terhadap kinerja dosen STIE IPWIJA.

Tabel 3.1. Kerangka Pemikiran



3.2. Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.2. Variabel, Dimensi dan Indikator

No	Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator
1	Menurut Hersey, Blanchard dan	Kinerja (Variabel Y)	Tujuan	1. Tujuan individu 2. Tujuan organisasi

	Johnson, terdapat 7 indikator kinerja. 2 diantaranya memiliki peran sangat penting merupakan indikator utama dari kinerja, yaitu tujuan dan motif, 5 indikator berikut ini merupakan indikator pendukung.		Standar	3. Standar
			Umpan balik	4. Umpan balik
			Alat dan sarana	5. Alat dan sarana
			Kompetensi	6. Jenjang pendidikan formal 7. Kemampuan komunikasi 8. Sertifikasi dosen
			Motif	9. Motif
			Peluang	10. Peluang
2	Sistem Penjaminan Mutu Internal adalah program penjaminan kualitas yang sudah berlangsung (<i>Baldrige Performance Excellence Program</i>)	Sistem Penjaminan Mutu Internal (Variabel X ₁)	Kepemimpinan berkualitas	1. Standar mutu kepemimpinan 2. Kepemimpinan yang berkualitas
			Pengembangan sumberdaya manusia	3. Pengembangan kualitas dosen
			Strategi mutu	4. Standar mutu pelayanan
			Standar informasi	5. Akses informasi yang mudah didapat
			Penjaminan mutu pada proses	6. Proses penjaminan mutu untuk kepercayaan
			Kepuasan sumberdaya manusia	7. Adanya SPMI untuk meningkatkan kinerja dosen
			Kepuasan pelanggan	8. Memberikan pelayanan yang baik untuk kepuasan mahasiswa
			Dampak sosial lingkungan	9. Memberikan dampak lingkungan yang positif
			Hasil	10. Adanya kompensasi yang

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

				lebih baik untuk meningkatkan kinerja jadosen
3	Human Capital, Manusia adalah komponen yang sangat penting di dalam proses inovasi. Manusia dengan segala kemampuannya bila dikerahkan keseluruhannya akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Ada 6 komponen dari modal manusia menurut Ancok 2002	Human Capital (Variabel X ₂)	Modal intelektual, Modal emosional, Modal sosial, Modal ketabahan, Modal moral Modal kesehatan	1. menemukan peluang 2. mengelola ancaman 3. mengenal emosidiri sendiri 4. mengelola emosi diri sendiri, 5. memahami emosi orang lain 6. rasa percayadansaling pengertian 7. kesamaan nilai dan perilaku 8. sukses kehidupan pribadi atau organisadalam menghadapi kesulitan. 9. manusia yang memiliki moral yang berperilaku yang tidak melanggar etik 10. dapat bekerja dan berfikir secara produktif
4	Budaya Kerja Menurut Triguno (2004: 3), adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadisifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin darisikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-	Budaya Kerja (Variabel X ₃)	Inisiatif Individual Toleransi Terhadap Resiko Arah Integrasi Dukungan Manajemen Kontrol Identitas Sistem Imbalan Toleransi Terhadap Konflik	1. mempunyai inisiatif tinggi 2. adanya toleransi terhadap resiko 3. mempunyai arah yang akan dicapai 4. bisa beradaptasi atau berbaur dengan lingkungan 5. Adanya dukungan dari manajemen 6. Adanya pengawasan 7. Mempunyai identitas yang jelas 8. Sistem imbalan yang sesuai 9. Adanya toleransi terhadap konflik

cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja.		Pola-pola Komunikasi	10. Memiliki pola komunikasi yang jelas
--	--	----------------------	---

3.3. Metode Penelitian

Penelitian dilakukan secara kuantitatif dan berdasarkan cakupan eksplanasinya. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kausalitas, yaitu untuk mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat antar beberapa konsep/variable/strategi dan *Hypothesis testing research* yaitu untuk mengembangkan hipotesis dan mengujinya secara empirik (Mulyantodan Wulandari, 2010:11)

3.4. Metode Pengumpulan Data

3.4.1. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2004) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dapat juga diartikan sebagai keseluruhan kelompok orang, peristiwa, benda, atau obyek lain yang menjadi pusat perhatian peneliti untuk diteliti. Populasi perlu diidentifikasi dari awal untuk memastikan bahwa obyek yang akan diteliti sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian, oleh karena itu penetapan populasi penelitian menjadi penting dalam mendukung tercapainya tujuan penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Dosen STIE IPWI yang berjumlah 51 orang.



Menurut Supardi (2014:26) Sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti. Sampel dapat berupa sejumlah orang, peristiwa, benda, atau obyek tertentu yang dipilih dari populasi untuk mewakili populasi tersebut. Sampel dapat menggambarkan karakteristik populasi, oleh karena itu jika karakteristik populasi beragam, maka sampel penelitian juga seharusnya beragam.

Olehkarenaketerbatasanpopulasi, makasampel yang diambil dalam penelitian ini adalah “**sampel jenuh**”. Sampel jenuh sebenarnya kurang tepat dikategorikan sebagai sampel, sehingga sering disebut sebagai sensus dimana seluruh populasi digunakan sebagai sampel penelitian, jenis ini sering digunakan pada populasi yang kecil yaitu kurang dari 100. Oleh karena populasi di STIE IPWI Jakarta sebanyak 51 dosen, maka seluruh populasi dijadikan responden kecuali pimpinan. Sehingga responden yang diambil adalah **50 responden**.

3.4.2. Sumber Data

Menurut Arikunto (2013:172) yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah darimana data dapat diperoleh. Sumber data dari responden, hasil pengamatan (observasi) dan dari catatan-catatan (dokumentasi).

1. Data dari sumber data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini yang dimaksud data primer adalah data hasil jawaban kuesioner.
2. Data dari sumber data sekunder adalah data yang diperoleh tidak secara langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini yang



dimaksud data sekunder adalah data yang berkenaan dengan organisasi dan data lain yang berhubungan dengan penelitian.

3.4.3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini hanya akan digunakan tiga teknik pengumpulan data yang disesuaikan dengan jenis-jenis data yang dikumpulkan dalam rangka mencari jawaban terhadap masalah penelitian.

Teknik pengumpulan data melalui :

1. Teknik kuesioner adalah cara pengumpulan data yang dilakukan peneliti terhadap responden pada STIE IPWIJA, dengan cara menyebarkan pertanyaan (kuesioner), lalu responden diminta untuk menjawab.
2. Teknik Observasi adalah peneliti mengadakan pengamatan langsung kepada organisasi yang dijadikan objek penelitian atas pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Internal, human capital dan budaya kerja yang diterapkan STIE IPWIJA.
3. Studi Pustaka adalah pengumpulan data melalui laporan-laporan baik bulanan dan tahunan juga referensi lain seperti peraturan-peraturan yang berlaku.

3.5. Metode Analisis Data

Hasil data yang telah dikumpulkan kemudian dilakukan pengolahan dan analisis dengan bantuan statistika. Menurut Suparman (2014:22) ilmu statistika adalah suatu disiplin ilmu yang



membantuilmulainnyadalammemudahkanpengolahan,
penyajiidananalisisataupengambilaninterpretasinya.

Analisisdata padapenelitianinimenggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) Versi20 aplikasianalisisregresi linier bergandadengantarafujia = 0,05. AnalisisregresibergadadilakukanuntukmengetahuiengaruhSistemPenjaminanM utu Internal, *human capital*danbudayakerjaterhadapkinerjadosen.Tahapananalisis yang dilakukanadalahsebagaiberikut:

1. UjiValiditasdanReliabilitas

Uji validitas dan reliabilitaskuesionerpenelitiandilakukanterhadap data jawaban responden.

- a. Uji validitasyaituuntukmenguji kevalidan data hasilkoesioner yangdilakukanuntukmemastikanbahwatiapbutirpernyataandala mkuesionervaliddalamartipertanyaan pada kuesionermampuuntukmengungkapkansesuatu yang akandiukurolehkuesionertersebut. Jikaditemukanpernyataan yang tidakvalidmakapernyataantersebuttidakdigunakanuntuk data penelitian. Kriteria pernyataan yang valid adalah bisa dilihat dalam kolom Qorrected Item Total Qorrelation pada Item total Statistik
- b. Uji reliabilitas yaitu untuk menguji keabsahan data atau keterpercayaan data hasil koesioner dan dilakukan untuk memastikan bahwa kuesioner yang disusun reliabel dalam arti



konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat dari Cronbach alfa dalam reliability statistik dilakukan dengan membandingkan $\text{Alpha}_{\text{hitung}}$ dengan $\text{Alpha}_{\text{kritis}}$ dimana variabel dikatakan reliabel adalah memiliki nilai $\text{Alpha}_{\text{hitung}} > 0,6$ (Nunnally, 1967 dalam Imam Ghozali, 2005: 42) dan nilai $\text{Alpha}_{\text{hitung}} > 50$ (Masrum).

2. Uji Signifikansi

Untuk menguji signifikansi pengaruh individual digunakan analisis regresi sederhana sedangkan untuk menguji signifikansi pengaruh simultan digunakan analisis regresi berganda.

3. Uji validasi terhadap model penelitian dilakukan guna membuktikan signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Uji validasi terhadap model penelitian dilakukan dengan uji statistik yang meliputi:

- a. Uji t-test digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.
- b. Uji F-test digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Kriteria pengujian hipotesisnya dilakukan dengan membandingkan nilai probabilitas (sig.) terhadap nilai signifikan pada $\alpha = 5\%$.

- a. Bila probabilitas penelitian lebih kecil daripada nilai signifikan $\alpha = 0,05$ berarti bahwa data penelitian cukup kuat untuk



mendukung hipotesis penelitian dengan pengertian lain pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah signifikan.

- b. Bila probabilitas penelitian lebih besar daripada nilai signifikan yang ditetapkan $\alpha = 0,05$ maka penelitian tidak cukup kuat untuk mendukung hipotesis penelitian dengan kata lain pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tidak signifikan.

4. Uji Asumsi Klasik

Digunakan untuk memastikan bahwa model regresi linier ganda yang terbentuk penaksiran tidak bias, berbentuk linier, memiliki konsistensi, dan mempunyai varians yang minimum. Uji asumsi dilakukan karena model regresi ganda tidak dapat berarti jika tidak memenuhi uji asumsi walaupun memenuhi uji statistik (Uji-t dan Uji-F). Uji persyaratan asumsi klasik terhadap regresi linier ganda adalah sebagai berikut :

- a. Uji Normalitas; digunakan untuk mengetahui normal atau tidaknya faktor gangguan (*ui*) yang dilakukan dengan grafik Normal PP Plot. Model regresi yang memenuhi asumsi normalitas adalah jika titik-titik data hasil regresi tersebar di seputar garis diagonal.
- b. Uji Multikolinearitas; digunakan untuk memastikan bahwa variabel independen tidak saling berhubungan secara kuat sehingga masing-masing memang berfungsi sebagai variabel independen. Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai VIF dan



Tolerance, dimana non-multikolinieritas terpenuhi jika nilai VIF mendekati angka 1 serta minimal 0,1 dan nilai tolerance berada di seputar angka 1 serta maksimal 10.

- c. Uji Heteroskedastisitas, digunakan untuk memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar *scatterplot* model tersebut (Ghozali, 2006). Jika membentuk pola tertentu yang teratur, maka regresi mengalami gangguan heterokedastisitas. Jika diagram pencar tidak membentuk pola atau acak, maka regresi tidak mengalami gangguan heterokedastisitas (Ramdhany, 2010).

5. Analisa Deskripsi Data Hasil Penelitian

Deskripsi data hasil penelitian dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh data hasil jawaban responden tidak ada yang kosong yang dapat diketahui dari jumlah kasus pada seluruh variabel yang berjumlah 50 buah sesuai dengan jumlah responden.

6. Analisis Regresi Ganda

Analisis data peneliti dilakukan melalui analisis regresi ganda yang menunjukkan pengaruh simultan variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil perhitungan berupa koefisien determinasi (R-Square) dan persamaan regresi yang menunjukkan kontribusi dan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Persamaan regresi ganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Y	= Kinerja dosen
X ₁	= Sistem Penjaminan Mutu Internal
X ₂	= <i>Human capital</i>
X ₃	= Budaya kerja
a	= Intercept (nilai konstan)
b ₁ , b ₂ , b ₃	= Koefisien Regresi (<i>Slope</i>)
e	= Error Terms

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. **Sistem Penjaminan Mutu Internal (X_1)** : Dari hasil perhitungan uji hipotesis, diperoleh nilai t_{hitung} (1.721) < t_{tabel} (1,693), t_{tabel} ($\alpha = 0,05$ dan $df = 50$) dan signifikansi sebesar 0,092 lebih besar dari $\alpha = 0,05$. Maka variabel sistem penjaminan mutu internal secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja dosen.
2. **Human capital (X_2)** : Dari hasil perhitungan uji hipotesis diperoleh nilai t_{hitung} (6.305) < t_{tabel} (1,693), t_{tabel} ($\alpha = 0,05$ dan $df = 50$) dan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Maka variabel *human capital* secara parsial berpengaruh positif sangat signifikan terhadap kinerja dosen.
3. **Budaya kerja (X_3)** : Dari hasil perhitungan uji hipotesis, diperoleh nilai t_{hitung} (2.507) > t_{tabel} (1,693), t_{tabel} ($\alpha = 0,05$ dan $df = 50$) dan signifikansi sebesar 0,016 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Maka variabel budaya kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen.
4. **Independen (X)** : Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel SPMI, *human capital* dan budaya kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja dosen. Hasil persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y = 1.951 + 0.126 X_1 + 0.607 X_2 + 0.230 X_3$$



5.2 Saran

Dari hasil analisa variabel sistem penjaminan mutu internal, human capital dan budaya kerja menunjukkan pengaruh positif sangat signifikan oleh karena itu perlu adanya perhatian pimpinan terhadap indikator-indikator :

1. Sistem penjaminan mutu internal melalui pengembangan sumber daya manusia dalam bentuk pendidikan formal ataupun nonformal sehingga akan memperoleh hasil yang lebih baik.
2. *Human capital* melalui pendidikan baik formal ataupun nonformal serta kegiatan-kegiatan ilmiah lainnya dalam rangka meningkatkan kemampuan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.
3. Budaya kerja yaitu dengan membiasakan setiap dosen mempunyai pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat kebiasaan dan kekuatan pendorong baik dalam kehidupan kelompok, masyarakat atau organisasi, ini akan tercermin dari sikap perilaku.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



DAFTAR PUSTAKA

- Andreas, Harefa. 2004. *Membangkitkan etos kerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Cetakan ke-15. Jakarta: Rineka Cipta
- Armstrong, Michael, 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook of Human Resource Management*. Alih bahasa oleh Sofyan Cikmat dan Haryanto, PT Alex Komputindo, Jakarta.
- Armstrong, Michael.; Baron, Angela (2007). *Human Capital Management, Achieving added Value Through People*. USA: Kogan Page Limited.
- Ancok, Djameluddin. 1998. *Membangun Kompetensi Manusia dalam Milenium Ketiga*, Jurnal Psikologika. No 6, p.5-17.
- Ancok, Djameluddin. 2002. *Outbound Management Training: Aplikasi Ilmu Perilaku dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UII Press.
- Cohen, D.; Prusak, L. 2001. *In Good Company*. Boston: Harvard Business School Press
- Darmawan. 2003. *Metode penelitian kuantitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Dorajat, Tubagus Ahmad. 2015. *Konsep-konsep dasar manajemen personalia masa kini*. Bandung: Refika Aditama.
- Elly, M Setiadi,;Kama, A Hakam.; Ridwan, Effendi. 2012. *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar*. Jakarta: Kencana.
- Fukuyama. F. 2000. *Social Capital: culture matters, how values shape human*. NY: Basic Books
- Ghozali, Imam. 2005. *Analisis dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit-Undip
- Gibson, James L.; Invancevich, John M.; Donnelly, Jame H. Hr. 2005. *Organisasi*. Alih bahasa Ir. Nunuk Ardiani, M.M. Jakarta : Bina Aksara.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

- Goleman, D. 2000. *Kecerdasan emosi untuk mencapai puncak prestasi*. Jakarta: PT Gramedia
- Hendrawan.; Sanerya.; Indraswati.; Sylvia. 2012 . *Pengembangan Humam Capital* (Prespektif Nasional, Regional, Global). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hedwig, R.; Polla, G. 2006. *Model sistem penjaminan mutu dan proses penerapannya di perguruan tinggi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Kaswan. 2012. *Manajemen sumber daya manusia untuk keunggulan bersaing organisasi*. Yogyakarta:Graha Ilmu.
- Mulyanto, Heru.; Wulandari, Anna. 2010. *Penelitian metode dan analisa*. Bogor: CV Agung
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, Anwar prabu. 2005. *Perilaku dan budaya organisasi*. Bandung: Refika Aditama
- Mathis, Robert L & Jackson, John H. (2006). *Human Resource Managemen: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Penerjemah: Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 *tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 *tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta
- Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 *tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta
- Pedoman Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi*. 2003. Jakarta: Dikti
- Pokja Penjaminan Mutu (Quality Assurance)*. 2003. Jakarta: Dikti
- Prawiro, Sentono Suyadi, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi ke- 1, Yogyakarta : PT. Pustaka Baman Pressindo.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- Riva'i.; Bisri. 2004. *Penilaian kinerja dan organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai.V.Z.; Ramly.M.; Mutis.T.; Arafah.W. 2014. *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Cetakan ke-6. Jakarta: PT RajaGrafito persada.
- Ruky, Ahmad S. 2001. *Sistim manajemen kinerja (Performance management system): Panduan praktis untuk merancang dan meraih kinerja prima*. Jakarta: Gramedia
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-10. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. 2011. *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Sunarto. 2005. *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Yogyakarta: Amus
- Sugiono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Supardi. 2014. *Aplikas statistika dalam penelitian konsep statistika yang lebih komprehensif*. Cetakan ke-4. Jakarta: Chance Publication.
- Suparman, I.A. 2014. *Aplikasi komputer dalam penyusunan karya ilmiah. Cetakan ke-4*. Tangerang: PT pustaka Mandiri.
- Triguno.1999. *Budaya Kerja*. Jakarta: Golden Terayon Press
- Timpe, Dale. 2002. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*. Cetakan ke-5. Jakarta: PT. Alex Media KOMPUTINDO
- Tukiran, Martinus. 2016. *Membangun organisasi unggul*. Yogyakarta: LeutikaPrio
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 *tentang Sistim Pendidikan Nasional*. Jakarta
- Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 *tentang Guru dan Dosen*. Jakarta
- Undang-Undang RI Nomor 63 Tahun 2009 *tentang Sistim penjaminan mutu pendidikan*. Jakarta
- Undang-Undang RI Nomor 12 Tahun. 2012. *tentang Pendidikan Tinggi*. Jakarta

- Villere, Maurice F. 2002. *Seri manajemen sumber daya manusia”kinerja/Performance”*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.
- Wijatno, S. 2009. *Pengelolaan perguruan tinggi secara efisien, efektif, dan ekonomis untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan dan mutu lulusan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wibowo. 2014. *Manajemen kinerja*. Edisi ke 4. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Timpe, Dale. 2002. *Seri Manajemen sumber daya manusia kinerja*. Cetakan ke-5. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Wahyudi, Imam. 2012. *Mengejar profesionalisme guru strategi praktis mewujudkan citra guru professional*. Jakarta: Prestasi Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta