

DISERTASI

**K O M U N I K A S I O R G A N I S A S I
P E R G U R U A N T I N G G I S W A S T A
D A L A M U P A Y A P E N I N G K A T A N M U T U L U A R A N
D I P R O V I N S I G O R O N T A L O**

**ORGANIZATIONAL COMMUNICATION PRIVATE HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS IN EFFORTS TO IMPROVE OUTPUT QUALITY
IN THE GORONTALO PROVINCE**

IMRAN KAMARUDDIN

E033181003



**PROGRAM STUDI
DOKTOR ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

2023

DISERTASI

**K O M U N I K A S I O R G A N I S A S I
P E R G U R U A N T I N G G I S W A S T A
D A L A M U P A Y A P E N I N G K A T A N M U T U L U A R A N
D I P R O V I N S I G O R O N T A L O**

**ORGANIZATIONAL COMMUNICATION PRIVATE HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS IN EFFORTS TO IMPROVE OUTPUT QUALITY
IN THE GORONTALO PROVINCE**

Disertasi

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Doktor

**Program Studi
Ilmu Komunikasi**

Disusun dan diajukan oleh

IMRAN KAMARUDDIN
E033181003

**PROGRAM STUDI
DOKTOR ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

2023

DISERTASI
KOMUNIKASI ORGANISASI PERGURUAN TINGGI SWASTA
DALAM UPAYA PENINGKATAN MUTU LUARAN DI
PROPINSI GORONTALO

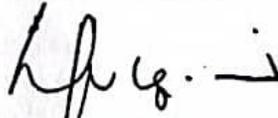
Disusun dan diajukan oleh :

IMRAN KAMARUDDIN
E033181003

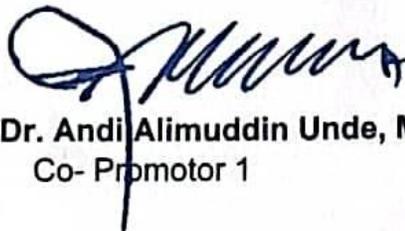
Telah diperbaiki dan memenuhi syarat untuk
melaksanakan ujian disertasi

Menyetujui :

Komisi Penasihat,



Prof. Dr. H. Hafied Cangara, M.Sc
Promotor



Prof. Dr. Andi Alimuddin Unde, M.Si
Co-Promotor 1



Dr. Muhammad Iqbal Sultan, M.Si
Co-Promotor 2

Mengetahui :

Ketua Program Studi
S3 Ilmu Komunikasi Universitas Hasanuddin



Dr. Muhammad Farid, M.Si

LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

**KOMUNIKASI ORGANISASI PERGURUAN TINGGI SWASTA
DALAM UPAYA PENINGKATAN MUTU LUARAN DI PROVINSI
GORONTALO**

Disusun dan diajukan oleh

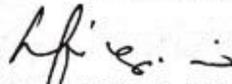
IMRAN KAMARUDDIN

E033181003

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin
Pada tanggal 16 Oktober 2023
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

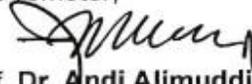
Promotor,



Prof. Dr. H. Hafied Cangara, M.Sc

NIP 19520412 197603 1 017

Co. Promotor,



Prof. Dr. Andi Alimuddin, Unde.

NIP 19620111 198702 1 001

Co. Promotor,



Dr. H. M. Iqbal Sultan, M.Si.

NIP 19631210 199103 1 002

Ketua Program Studi
Ilmu Komunikasi,



Dr. Muhammad Farid, M.Si.

NIP 19610716 198702 1 001

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,



Prof. Dr. Phil. Sukri, S.IP., M.Si.

NIP 19750818 200801 1 008



ABSTRAK

IMRAN KAMARUDDIN. *Komunikasi Organisasi Perguruan Tinggi Swasta dalam Upaya Peningkatan Mutu Luaran di Provinsi Gorontalo* (dibimbing oleh H. Hafied Cangara, Andi Alimuddin Unde, dan Muhammad Iqbal Sultan).

Pertanyaan mendasar yang muncul adalah apakah komunikasi dapat membutuhkan eksistensinya sebagai ilmu yang dapat memengaruhi (*to influence*) jalan pikiran komunikasi atau mengubah perilaku komunikasi sesuai dengan yang diharapkan oleh komunikator dalam sebuah organisasi formal? Kondisi ini menimbulkan beberapa pertanyaan seperti bagaimana efektivitas komunikasi organisasi dan organisasi pada perguruan tinggi swasta? Bagaimana mutu luaran perguruan tinggi swasta? Apakah komunikasi organisasi dan efektivitas organisasi dalam perguruan tinggi mempunyai efek untuk mengubah sikap dan perilaku civitas akademik dalam upaya meningkatkan mutu perguruan tinggi? Penelitian ini bertujuan membuktikan pertanyaan-pertanyaan tersebut. Penelitian dilakukan dengan meneliti responden melalui kuesioner pada 209 orang dari tiga perguruan tinggi swasta di Lingkungan Yayasan Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Ihsan menggunakan pendekatan kuantitatif. Dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi, efektivitas organisasi serta mutu luaran perguruan tinggi swasta di Lingkungan Yayasan Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Ihsan tergolong tidak efektif. Terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi organisasi dan mutu luaran perguruan tinggi seperti halnya dengan efektivitas organisasi yang juga berpengaruh terhadap mutu luaran perguruan tinggi swasta. Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap mutu luaran melalui efektivitas organisasi dan secara simultan komunikasi organisasi dan efektivitas organisasi berpengaruh terhadap mutu luaran perguruan tinggi swasta di Lingkungan Yayasan Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Ihsan. Aspek yang berkontribusi dalam komunikasi organisasi adalah aspek hubungan, kesenangan, dan tindakan. Setiap aspek dalam komunikasi organisasi mempunyai efek yang berbeda terhadap organisasi yang berbeda. Perbedaan organisasi ini dapat dilihat dari letak geografis, sejarah, dan struktur dalam organisasi. Aspek yang berkontribusi dalam efektivitas organisasi adalah keterlibatan, adaptasi, misi, dan konsistensi. Aspek yang diukur dalam mutu luaran perguruan tinggi swasta adalah aspek tata pamong atau tata kelola, aspek pengelolaan sumber daya manusia, aspek pendidikan/ pengajaran, dan aspek penelitian/ pengabdian kepada masyarakat.

Kata kunci: komunikasi organisasi, efektivitas organisasi, mutu luaran perguruan tinggi



ABSTRACT

IMRAN KAMARUDDIN. *Organizational Communication of Private Higher Education Institutions in an Effort to Improve Output Quality in Gorontalo Province* (supervised by H. Hafied Cangara, Andi Alimuddin Unde and Muhammad Iqbal Sultan).

The fundamental question arising is whether the communication can prove its existence as a science being capable of influencing the thinking process of communicants or altering communication behaviour in line with the communicator's expectations in a formal organization. This condition raises several questions, such as the effectiveness of organizational communication and organizations, the output quality in the private higher educations, and whether the organizational communication and organizational effectiveness in higher educations have the effect on changing the attitudes and behaviours of the academic members in the effort to improve the higher education quality. The research aims to respond these questions by surveying the populations through the questionnaires from 209 respondents in three private higher educations within the environment of Ihsan Foundation for the Development of Science and Technology and using the quantitative method. It can be concluded that, first, the organizational communication, organizational effectiveness, and the output quality in the private higher educations within the environment of the Ihsan Foundation for the Development of Science and Technology are considered ineffective. There is the significant influence of the organizational communication on the output quality of the higher educations, just as the organizational effectiveness also affects the output quality in private higher educations. The organizational communication affects the output quality through the organizational effectiveness, and simultaneously, the organizational communication and organizational effectiveness influence the output quality in the private higher educations within the environment of Ihsan Foundation for the Development of Science and Technology. The aspects contributing to the organizational communication include the relationship, pleasure, and action aspects. Each aspect of the organizational communication has the different effects on the different organizations. The differences in these organizations can be observed in terms of the geographical location, history, and organizational structure. Meanwhile, the aspects contributing to the organizational effectiveness include the involvement, adaptation, mission, and consistency. The aspects, measured in the output quality in the private higher educations, include the governance aspects, human resource management aspects, education/teaching aspects and research/community service aspects.

Key words: organizational communication, organizational effectiveness, quality of higher education output



PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Imran Kamaruddin
No. Mahasiswa : E033181003
Program Studi : S3 Ilmu Komunikasi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan isi disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 16 Oktober 2023

Yang menyatakan,



Imran Kamaruddin

KATA PENGANTAR

Maha Suci Allah yang telah mempertemukan penulis dengan orang-orang arif bijaksana yang mengajarkan lebih banyak hal-hal yang jauh lebih bernilai daripada sekedar bimbingan dalam penelitian dan penulisan disertasi. Puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan karunia-Nya, sehingga penulis telah dapat menyelesaikan disertasi ini.

Penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada Prof. Dr. H. Hafied Cangara, M.Sc sebagai ketua tim pembimbing yang senantiasa sabar memberikan saran, bimbingan, dan nasehatnya selama penulisan disertasi ini. Penulis juga menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas arahan, saran, kritik, dan nasihat dari anggota tim pembimbing: Prof. Dr. Andi Alimuddin Unde, M.Si. dan Dr. Muhammad Iqbal Sultan, M.Si yang selalu dengan sabar memberikan bimbingan dan ilmu-ilmunya.

Terima kasih yang tak terhingga penulis sampaikan kepada kedua orang tua penulis, ibunda Baderiah dan ayahanda Kamaruddin yang senantiasa berdoa untuk penulis. Terima kasih kepada adik-adik penulis, Capt. Ilham Kamaruddin, M.Mar, Irham Kamaruddin, Rosanti, Capt. Ilyas Kamaruddin, S.S.Tpel, Capt. Iskandar Kamaruddin, S.S.Tpel, Capt. Idris kamaruddin, Capt. Indra H. Kamaruddin, M.Mar, Ismaniar Kamaruddin,

A.Md,Keb, Indah L. Kamaruddin, S.Pt. Untuk istri tercinta Patmawati
A.Md.Par, dan Irmawati, S.Pt, M.P.

Tim pembaca dan tim penguji atas kritik dan saran serta kesediaannya menjadi penguji pada ujian tertutup dan sidang terbuka disertasi ini. Sahabat serta rekan penulis; Sudi, Rusli, Zulkarnain Hamson, Abdullah Masmuh. yang selama ini senantiasa tidak bosan mendukung penulis.

Hanya dengan Rahmat Allah SWT, dzat Yang Maha pengasih, Maha penyayang, Maha mengetahui dan penguasa ilmu dunia akhirat, yang mampu membalas semua kebaikan mereka.

Aamiin Aamiin Ya Robbal Alamin

Makassar, Agustus 2023

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	iii
Abstrak.....	iv
Abstract	v
Pernyataan Keaslian Disertasi.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Grafik	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang dan Pentingnya Masalah	1
1. Latar Belakang.....	1
2. Pentingnya Masalah	12
B. Pokok Masalah.....	15
C. Rumusan Masalah	19
D. Tujuan Penelitian	20
E. Manfaat Penelitian	21
F. Signifikansi Penelitian	22
G. Nilai Kebaruan (Novelty) Penelitian.....	24
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	27
A. Landasan Konseptual Tentang Komunikasi Organisasi	27
1. Konsep Komunikasi	27
2. Konsep Komunikasi Efektif	33
3. Konsep Organisasi Efektif.....	35
4. Konsep Komunikasi Organisasi	41
B. Landasan Teoritis Tentang Komunikasi Organisasi	56
1. Teori Tentang Komunikasi	56
2. Perspektif Teori Organisasi dan Komunikasi Prganisasi.....	65
C. Landasan Konseptual tentang Mutu Perguruan Tinggi	72
1. Pendidikan Tinggi	72
2. Mutu Pendidikan Tinggi	77
3. Manajemen Pendidikan Tinggi.....	98

D.	Landasan Teoritis Manajemen Mutu Perguruan Tinggi.....	102
1.	Teori Pendidikan.....	102
2.	Teori Manajemen Mutu Pendidikan	104
E.	Landasan Konseptual Kelembagaan	109
1.	Pengertian Kelembagaan	109
2.	Pengembangan Kelembagaan.....	112
3.	Model Pengembangan Kelembagaan.....	115
F.	Mapping Penelitian Terdahulu.....	122
G.	Kerangka Pikir.....	131
H.	Defenisi Operasional.....	136
I.	Hipotesis	154
BAB III METODE PENELITIAN		155
A.	Paradigma Penelitian	155
B.	Jenis Penelitian	156
C.	Lokasi dan Waktu Penelitian	156
D.	Jenis dan Sumber Data.....	157
E.	Teknik Pengumpulan Data.....	158
F.	Kerangka Penelitian	159
G.	Populasi dan Sampel Penelitian.....	160
H.	Teknik Analisi Data	161
1.	Uji Prasyarat	162
a.	Uji Validitas.....	162
b.	Uji Realibilitas.....	163
c.	Konversi Data.....	164
2.	Uji Hipotesis.....	165
BABA IV GAMBARAN UMUM PENELITIAN.....		171
A.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	171
1.	Aspek Demografi	171
2.	Aspek Pembangunan Manusia	174
B.	Gambaran Umum Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Gorontalo	175
1.	Universitas Ichsan Gorontalo.....	178
2.	Universitas Pohuwato	179
3.	Universitas Ichsan Gorontalo Utara	179

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	181
A. Hasil Penelitian	181
1. Deskripsi Variabel	183
a. Variabel Komunikasi Organisasi (X_1).....	185
b. Variabel Efektifitas Organisasi (X_2).....	212
c. Variabel Mutu Luaran Perguruan Tinggi (Y)	237
2. Uji Hipotesis.....	268
a. Uji Hipotesis (1) Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Mutu Luaran	268
b. Uji Hipotesis (2) pengaruh efektifitas organisasi terhadap mutu luaran perguruan tinggi.....	270
c. Uji Hipotesis simultan (3) pengaruh Komunikasi Organisasi melalui efektifitas organisasi terhadap mutu luaran perguruan tinggi.....	271
d. Uji Hipotesis simultan (4) pengaruh Komunikasi Organisasi dan efektifitas organisasi terhadap mutu luaran perguruan tinggi.....	273
B. Pembahasan	276
1. Komunikasi Oraganisasi	276
2. Efektifitas Organisasi	293
3. Mutu Luaran Perguruan Tinggi	305
4. Pengaruh antara Komunikasi Organisasi dan Efektifitas Organisasi terhadap Mutu Luaran	311
BAB VI PENUTUP.....	324
A. Kesimpulan	324
B. Temuan Penelitian	329
C. Saran	331
D. Implikasi Penelitian.....	333
DAFTAR PUSTAKA.....	337
LAMPIRAN	341

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Akreditasi Perguruan Tinggi di Indonesia Tahun 2021.....	10
Tabel 1.2	Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Gorontalo	14
Tabel 1.3	Tingkat Pencapaian Akreditasi Prodi Perguruan Tinggi Swasta Propinsi Gorontalo, 2021.....	15
Tabel 2.1	Mapping Penelitian Terdahulu.....	122
Tabel 2.2	Skala Pengukuran Komunikasi Organisasi pada Perguruan Tinggi Swata.....	138
Tabel 2.3	Variabel Komunikasi Organisasi.....	141
Tabel 2.4	Skala Pengukuran Efektifitas Organisasi pada Perguruan Tinggi Swata.....	144
Tabel 2.5	Variabel Efektifitas Organisasi.....	148
Tabel 2.6	Skala Pengukuran Mutu Luaran pada Perguruan Tinggi Swata.....	151
Tabel 2.7	Variabel Mutu Luaran Perguruan Tinggi.....	152
Tabel 3.1	Distribusi Populasi dan Sampel Penelitian.....	161
Tabel 4.1	Luas Wilayah Provinsi Gorontalo dan Kabupaten/Kota.....	172
Tabel 4.2	Jumlah dan Kepadatan Penduduk Provinsi Gorontalo.....	173
Tabel 4.3	Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Provinsi Gorontalo.....	175
Tabel 4.4	Universitas Ichsan Gorontalo Berdasarkan Program Studi...	178
Tabel 4.5	Universitas Pohuwato berdasarkan Program Studi.....	179
Tabel 4.6	Universitas Ichsan Gorontalo Utara.....	180
Tabel 5.1	Uji Validitas Instrumen Komunikasi Organisasi.....	181
Tabel 5.2	Uji Validitas Instrumen Efektifitas Organisasi.....	182
Tabel 5.3	Uji Validitas Instrumen Mutu Luaran.....	182
Tabel 5.4	Uji Reliabilitas Instrumen.....	183
Tabel 5.5	Deskripsi Pengukuran Komunikasi Organisasi Perguruan Tinggi Swasta	186
Tabel 5.6	Deskripsi Pengukuran Efektifitas Organisasi Perguruan Tinggi Swasta.....	212
Tabel 5.7	Deskripsi Pengukuran Mutu Luaran Perguruan Tinggi Swasta.....	237
Tabel 5.8	Distribusi Rasio Dosen Berdasarkan Program Studi Universitas Ichsan Gorontalo.....	250
Tabel 5.9	Distribusi Rasio Dosen Berdasarkan Program Studi Universitas Pohuwato.....	251
Tabel 5.10	Distribusi Rasio Dosen Berdasarkan Program Studi Universitas Ichsan Gorontalo Utara.....	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Nilai Kebaruan (Novelty) Penelitian.....	26
Gambar 2.1	Empat Arah Komunikasi Organisasi (Pace Dan Faules, 2014).....	43
Gambar 2.2	Indikator Mutu Pendidikan Tinggi menurut ASEAN University Network-Quality Assurance (AUN-QA).....	82
Gambar 2.3	Siklus SPMI dalam Perguruan Tinggi.....	84
	
Gambar 2.4	Standar Dikti dan Pelampauan SN Dikti.....	97
Gambar 2.5	Program Pendidikan Sebagai Sebuah Sistem.....	103
Gambar 2.6	Paradigma Operasional Teknis Manajemen Mutu.....	105
Gambar 2.7	Kerangka Pikir Penelitian.....	135
Gambar 3.1	Bagan Riset Variabel Penelitian.....	159
Gambar 4.1	Peta Administrasi Wilayah Provinsi Gorontalo.....	171
Gambar 5.1	Kontribusi Indikator Hubungan, Kesenangan, Perubahan Sikap dan Tindakan terhadap Komunikasi Organisasi.....	209
Gambar 5.2	Kontribusi Indikator Keterlibatan, Adaptasi, Misi, dan Konsistensi terhadap efektifitas Organisasi	223
Gambar 5.3	Kontribusi Indikator tata pamong, pengelolaan SDM, Pendidikan Pengajaran, dan Penelitian/PKM terhadap Mutu Luaran	265
Gambar 5.4	Uji Hipotesis antara Komunikasi Organisasi Terhadap Mutu Luaran Universitas Ichsan Gorontalo.....	268
Gambar 5.5	Uji Hipotesis antara Efektifitas Organisasi Terhadap Mutu Luaran	270
Gambar 5.6	Uji Hipotesis antara Komunikasi Organisasi melalui Efektifitas Organisasi Terhadap Mutu Luaran.....	272
Gambar 5.7	Uji Hipotesis antara Efektifitas Komunikasi dan Efektifitas Organisasi Terhadap Mutu Luaran	274
Gambar 6.1	Model Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Gorontalo.....	329

DAFTAR GRAFIK

Grafik 5.1	Distribusi Pendapat Responden tentang Komunikasi Organisasi dari Aspek Pemahaman, Kesenangan, Perubahan Sikap, Hubungan dan Tindakan.....	187
Grafik 5.2	Distribusi Pendapat Responden tentang Komunikasi Organisasi dari Aspek Pemahaman ($X_{1.1}$).....	188
Grafik 5.3	Distribusi Pendapat Responden tentang Komunikasi Organisasi dari Aspek Kesenangan ($X_{1.2}$).....	192
Grafik 5.4	Distribusi Pendapat Responden tentang Komunikasi Organisasi dari Aspek Perubahan Sikap ($X_{1.3}$).....	193
Grafik 5.5	Distribusi Pendapat Responden tentang Komunikasi Organisasi dari Aspek Hubungan ($X_{1.4}$).....	200
Grafik 5.6	Distribusi Pendapat Responden tentang Komunikasi Organisasi dari Aspek Tindakan ($X_{1.5}$).....	205
Grafik 5.7	Distribusi Pendapat Responden tentang Efektifitas Organisasi dari aspek keterlibatan, adaptasi, misi, dan konsistensi	213
Grafik 5.8	Distribusi Pendapat Responden tentang Efektifitas Organisasi dari aspek Keterlibatan.....	214
Grafik 5.9	Distribusi Pendapat Responden tentang Efektifitas Organisasi dari aspek adaptasi.....	220
Grafik 5.10	Distribusi Pendapat Responden tentang Efektifitas Organisasi dari aspek misi.....	225
Grafik 5.11	Distribusi Pendapat Responden tentang Efektifitas Organisasi dari aspek konsistensi.....	228
Grafik 5.12	Distribusi Pendapat Responden Tentang Mutu Luaran Perguruan Tinggi dari aspek Tata Kelola, SDM, Pendidikan, dan Penelitian/PKM.....	238
Grafik 5.13	Distribusi Pendapat Responden Tentang Mutu Luaran Perguruan Tinggi dari aspek tata kelola.....	239
Grafik 5.14	Distribusi Pendapat Responden Tentang Mutu Luaran Perguruan Tinggi dari aspek Sumber Daya Manusia.....	248
Grafik 5.15	Distribusi Pendapat Responden Tentang Mutu Luaran Perguruan Tinggi dari aspek Pendidikan dan Pembelajaran...	254
Grafik 5.16	Distribusi Pendapat Responden Tentang Mutu Luaran Perguruan Tinggi dari aspek Penelitian dan PKM.....	260

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang dan Pentingnya Masalah diteliti

1. Latar Belakang Masalah

Ilmu komunikasi adalah bidang yang dinamis dengan tantangan dan peluang yang beragam. Pemahaman yang baik tentang komunikasi dapat membantu individu dan organisasi untuk berkomunikasi lebih efektif dalam berbagai konteks sosial dan profesional. Ilmu komunikasi adalah bidang studi yang sangat penting dalam dunia modern. Terdapat berbagai tantangan dan peluang yang terkait dengan ilmu komunikasi seperti adanya teknologi terus berkembang dengan cepat, menciptakan tantangan baru dalam ilmu komunikasi.

Dalam era modern saat ini yang ditandai dengan pengembangan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), Internet of Things (IoT), dan virtual reality (VR) membuka peluang baru dalam komunikasi. Ilmu komunikasi dapat memanfaatkan teknologi ini untuk menciptakan pengalaman komunikasi yang lebih interaktif, mengembangkan aplikasi komunikasi baru, dan menjelajahi potensi komunikasi mesin-manusia yang lebih maju.

Perubahan ini mempengaruhi bagaimana orang berkomunikasi, mengakses informasi, dan berinteraksi satu sama lain, termasuk bagaimana berkomunikasi dalam organisasi. Organisasi dan komunikasi di era modern

mengalami transformasi yang signifikan sebagai respons terhadap perkembangan teknologi, perubahan sosial, dan dinamika bisnis yang berubah-ubah. Organisasi modern mengandalkan teknologi informasi dan alat komunikasi digital seperti email, aplikasi pesan instan, platform kolaborasi online, dan media sosial untuk berkomunikasi secara internal dan eksternal.

Dengan demikian perlu untuk mengkaji ulang peran komunikasi organisasi dalam era modern yang dipenuhi dengan teknologi canggih dan perubahan sosial yang cepat, komunikasi organisasi harus bersifat adaptif, terbuka, dan responsif terhadap dinamika yang sedang terjadi. Organisasi yang efektif dalam komunikasi mampu membangun hubungan yang kuat dengan pemangku kepentingan mereka, mempertahankan citra merek yang positif, dan mencapai tujuan bisnis mereka dengan lebih baik.

Organisasi dan komunikasi ibarat dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan kesepahaman berpikir untuk bertindak sesuai dengan apa yang diharapkan dalam tujuan organisasi. Dan untuk mencapai kesepahaman yang dimaksud, memerlukan interaksi baik yang bersifat formal maupun informal. Bahkan Hafied Cangara menjelaskan bahwa komunikasi tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia. Komunikasi diperlukan untuk mengatur tatakrma pergaulan antara manusia. Berkomunikasi dengan baik akan memberikan pengaruh langsung pada struktur keseimbangan seseorang dalam bermasyarakat termasuk

berorganisasi.¹

Pentingnya komunikasi dalam organisasi juga dijelaskan oleh Rivai dan Mulyasi bahwa Interaksi manusia di sebuah organisasi adalah sebuah keharusan. Interaksi anggota organisasi hanya dapat terlaksana dengan adanya komunikasi. Komunikasi menduduki tempat yang utama karena susunan keluasan dan cakupan organisasi secara keseluruhan ditentukan oleh teknik komunikasi. Sudut pandang ini komunikasi adalah suatu proses sosial yang mempunyai relevansi terluas di dalam memfungsikan setiap kelompok, organisasi atau masyarakat.²

Dalam prespektif ini, komunikasi memegang peran yang sangat penting dalam mengkonstruksi dan rekonstruksi pikiran melalui instruksi yang disampaikan, baik pesan pimpinan tertinggi (top level) ke pimpinan menengah (middle level) bahkan sampai ke bawahan.

Pentingnya komunikasi dalam organisasi juga dijelaskan oleh Mumby dan Clair bahwa:

“.....communication is the constitutive or central phenomenon of organizing, and organizations are continuously constructed and reconstructed through the ongoing interactions of its members. In other words, communication is the principal means by which members of an organization construct a reality that frames the sense of the organization itself and the role the member fills within the organization.”³

Pandangan Mumby yang membawa aspek Komunikasi sebagai

¹ Hafied Cangara. 2022. Pengantar Ilmu Komunikasi. Rajawali Pers. Jakarta

² Rivai, V., & Mulyasi, D. (2010). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Rajawali Press

³ Mumby, D., & Clair, R. (1997). Organizational discourse. In T.A. VanDijk (Ed.), Discourse as Structure and Process: Discourse Studies (Vol. 2, pp. 273-303). London, England: Sage

sentral dalam organisasi. Karena pada dasarnya organisasi dimaknai sebagai wadah untuk beriteraksi dan tempat melaksanakan seluruh kegiatan yang menghasilkan saling pengertian serta kerjasama antar sesama. Komunikasi antar atasan dan bawahan atau antar sesama bawahan sering memberikan dorongan semangat kerjasama pada masing-masing individu. Atasan memberikan dorongan semangat, kepercayaan dan penghargaan kepada bawahannya baik melalui saluran informasi yang bersifat formal maupun informal. Demikian pula komunikasi antar bawahan yang efektif dan efisien dapat berakibat pada peningkatan kerjasama dalam berkerja. Dimana bisa difahami bahwa komunikasi yang efektif dapat menjadi perekat bagi anggota organisasi.

Perguruan tinggi seperti hal lembaga lainnya adalah merupakan sebuah organisasi. Dikatakan perguruan tinggi adalah sebuah organisasi karena didalamnya terdapat bermacam-macam bagian yang memiliki tugas dan fungsi masing-masing namun memiliki satu tujuan bersama. Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan dan sebagai penyedia informasi akan memiliki kinerja yang baik apabila didukung dengan manajemen yang memadai, sehingga seluruh aktivitas lembaga akan mengarah pada upaya pencapaian tujuan yang telah direncanakan.

Sebagai sebuah organisasi, Perguruan Tinggi dipandang sebagai pusat informasi yang mempunyai struktur organisasi tersendiri dengan fungsi masing-masing. Dalam struktur ini terdapat hubungan hirarkis, antara atasan

dan bawahan, begitu juga sebaliknya antara bawahan dan atasan dan antara bawahan dengan sesama bawahan. Dan dalam menjalankan tugasnya masing-masing diperlukanlah sebuah garis komando/arus komunikasi, garis instruktur dan garis informasi.

Sebagai lembaga yang memberikan pelayanan pada civitas akademik, perguruan tinggi dituntut untuk meningkatkan kualitas layanan yang dapat memberikan kepuasan terhadap para civitasnya. Dengan demikian, rencana pengembangan jangka panjang yang tertuang dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) dan jangka menengah yang tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) bahkan rencana kerja tahunan yang tertuang dalam rencana operasional (Renop) dapat tercapai.

Hirarki struktur perguruan tinggi yang dikenal dengan tata pamong, paling tidak terdapat 9 hirarki struktur perguruan tinggi mulai dari Rektor/ketua yang dibantu oleh wakil rektor/ketua, senat perguruan tinggi, dekan yang dibantu oleh wakil dekan, senat fakultas, ketua program studi yang dibantu oleh sekretaris program studi, kepala biro, Lembaga penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, system penjamin mutu, unit pelaksana teknis, dosen, mahasiswa, satuan pengamanan.

Dalam sudut pandang peneliti, mengalisis organisasi dalam prespektif komunikasi tidak cukup hanya melihat fungsi komunikasi dari aspek komunikasi vertical (*buttom up* atau *top down*) atau aspek horizontal (bahawan dengan bawahan lain), akan tetapi komunikasi dilihat dari

banyaknya interaksi dan keterlibatan dengan pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, karyawan, dan masyarakat umum

Demikian hal dengan menganalisis organisasi nirlaba dalam bentuk perguruan tinggi akan menjadi pembeda dengan penelitian lain dengan memasukkan aspek komunikasi dalam organisasi dalam bentuk fungsi komunikasi. Selain itu dalam penelitian ini, komunikasi dalam organisasi juga dikaitkan dengan aspek lain, dengan pemikiran bahwa komunikasi dapat dikombinasikan dengan disiplin ilmu yang lain seperti manajemen, sosiologi, politik, dan ilmu lainnya. Fenomena ilmu komunikasi sebagai ilmu multidisiplin diperkuat oleh Hafied Cangara⁴ bahwa ilmu komunikasi dengan ilmu-ilmu social lainnya menunjukkan hubungan yang erat satu sama lain karena didasarkan pada objek material yang sama.

Terdapat banyak cara memandang realitas komunikasi organisasi. Dalam penelitian ini, komunikasi organisasi dilihat dari bingkai bagaimana komunikasi organisasi dapat berjalan dengan efektif. Komunikasi dalam organisasi memerlukan pemahaman yang jelas dan harus efektif tentang kebutuhan orang-orang dalam organisasi. Hal ini diperlukan agar organisasi berjalan dengan efektif dan efisien. Untuk itu pimpinan organisasi harus menyadari bahwa semua orang yang terlibat dalam organisasi memiliki kebutuhan yang harus diperhatikan.

Karena komunikasi merupakan kebutuhan dalam organisasi. maka

⁴ Hafied Cangara, op.cit

jajaran organisasi harus menjadikan komunikasi sebagai sesuatu yang krusial sifatnya. "Dalam organisasi perlu ditumbuhkan komunikasi yang didasarkan pada sikap saling memahami, menerima, empati, dan kejujuran⁵.

Bahkan Sutardji menjelaskan bahwa efektifitas komunikasi dalam organisasi terdiri dari aspek pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang makin baik, dan tindakan.⁶ Pemahaman dimaknai sebagai indikasi bahwa terjadi situasi komunikasi (penerima pesan) mengerti benar akan pesan yang disampaikan atau diterima secara menyeluruh sesuai dengan maksud komunikator (pengirim pesan). Makin memahami sebuah pesan, makin efektif komunikasi yang terjadi. Untuk tujuan ini, komunikator dan komunikasi (penerima pesan) harus sama-sama memahami fungsinya masing-masing. Sementara itu, kesenangan dipahami sebagai indikasi bahwa terjadi situasi yang menyenangkan bagi kedua belah pihak. Makin terasa menyenangkan situasi komunikasi, makin efektif komunikasi yang terjadi. Pengaruh pada sikap dimengerti sebagai indikasi bahwa terjadi perubahan sikap atau perilaku yang dibentuk dari prinsip yang ada sebelumnya. Makin adanya perubahan sikap, makin efektif komunikasi tersebut.

Hubungan yang makin baik diartikan bahwa terjadi adanya hubungan interpersonal. Biasanya, jika individu sudah memiliki persepsi, kepribadian,

⁵ Rahmat, Jalaluddin, 1996. Psikologi Komunikasi. PT. Remadja Rosda- karya. Bandung

⁶ Sutardji.2016. "Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia". Edisi Pertama. Yogyakarta; Dee Publish

dan kecocokan bersama, hubungan akan berjalan dengan baik. Makin baik hubungan interpersonal, makin efektif komunikasi tersebut. Tindakan dapat dimaknai sebagai suatu gerakan memengaruhi orang lain. Makin seringnya tindakan memengaruhi, makin efektif komunikasi tersebut.

Peneliti tertarik menganalisis komunikasi organisasi dalam upaya peningkatan mutu luaran perguruan tinggi swasta dengan berbagai dasar. Pertama bahwa dari hasil pengamatan terdapat beberapa perguruan tinggi swasta khususnya di Provinsi Gorontalo mengalami penurunan mutu baik mutu pendidikan yang terlihat dari peringkat akreditasi, mutu penelitian, dan mutu pengabdian kepada masyarakat seiring dengan terjadinya persoalan internal perguruan tinggi, misalnya persoalan antara badan penyelenggara dalam hal ini yayasan dan badan pelaksana dalam hal ini jajaran rektorat. Belum lagi permasalahan yang terjadi antara rektor dengan wakil rektor, antara rektorat dengan dekanat bahkan dosen dengan rektorat atau dosen dengan yayasan. Kondisi ini, biasanya ditandai dengan adanya gesekan yang berujung kepada pergeseran jabatan struktural atau bahkan pemecatan dosen.

Asumsi kedua tentang pentingnya komunikasi organisasi dalam upaya peningkatan mutu perguruan tinggi swasta adalah kebijakan yang telah disahkan oleh perguruan tinggi yang menurut hemat peneliti bahwa semua perguruan tinggi telah memiliki acuan kebijakan atau standar mutu yang lengkap dengan adanya evaluasi dari Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi

(LLDikti) pada setiap wilayah. Permasalahan yang kemudian muncul adalah sebagian besar civitas akademika kurang memahami standar mutu yang telah ditetapkan.

Asumsi ketiga tentang pentingnya komunikasi organisasi dalam peningkatan mutu luaran perguruan tinggi swasta adalah pusat perhatian penjamin mutu eksternal dalam hal Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) lebih kepada pada masalah pemrosesan pendidikan. Selanjutnya kelancaran pemrosesan pendidikan ditunjang oleh komponen pendidikan yang terdiri dari peserta didik, tenaga kependidikan, kurikulum, sarana pra sarana pembelajaran.

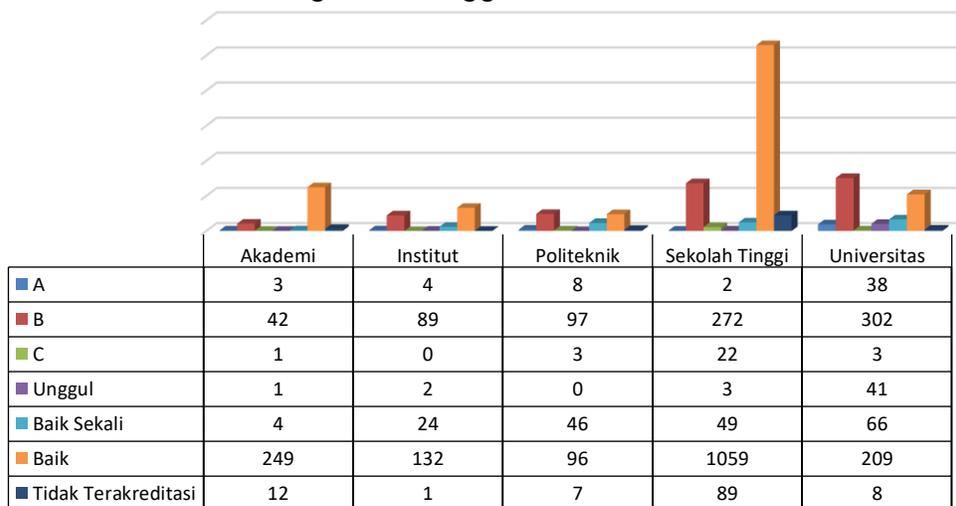
Dalam Konteks ini, komunikasi mempunyai peranan yang strategis dalam organisasi perguruan tinggi seperti yang dikatakan oleh Wayne dan Faules bahwa komunikasi merupakan darah daging organisasi, seperti setir yang mengemudikan organisasi, seperti minyak yang melicinkan fungsi organisasi dan titik as yang menggerakkan semua hubungan.⁷ Dalam pandangan Wayne dan Faules bahwa organisasi dimaknai sebagai wadah untuk beriteraksi dan tempat melaksanakan seluruh kegiatan yang menghasilkan saling pengertian serta kerjasama antar sesama. Komunikasi yang efektif dapat menjadi perekat bagi anggota organisasi. Dengan adanya komunikasi organisasi pada perguruan tinggi akan tercipta kerjasama dalam

⁷ Pace, R. Wayne dan F. Faules. (2000). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya

rangka menjabai tujuan yang ada dalam visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perguruan tinggi yang salah satunya adalah terciptanya mutu perguruan tinggi.

Mutu Pendidikan tinggi di Indonesia jika dilihat dari aspek akreditasi, baik akreditasi institusi maupun akreditasi program studi belum maksimal. Dari 4.523 perguruan tinggi di Indonesia, yang mendominasi peringkat akreditasi yang baik adalah perguruan tinggi negeri sedangkan perguruan tinggi swasta masi banyak yang memiliki peringkat akreditasi B atau Baik bahkan banyak perguruan tinggi swasta yang tidak terakreditasi baik akreditasi institusi maupun akreditasi program studi.

Tabel 1.1.
Akreditasi Perguruan Tinggi di Indonesia Tahun 2021.



Sumber : Hasil Olahan Data dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, 2022

Dari data Tabel 1.1 menunjukkan bahwa terdapat 117 perguruan tinggi tahun 2021 belum memiliki akreditasi institusi. Terdapat 1.774 perguruan

tinggi yang hanya terakreditasi C atau Baik dan 102 perguruan tinggi yang terakreditasi A atau unggul. Seperti yang dijelaskan sebelum bahwa salah satu indikator mutu perguruan tinggi adalah tingkat akreditasi dengan demikian jika mengacu pada data Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) maka mutu perguruan tinggi belum merata baik dari aspek klasifikasi peringkat akreditasi maupun dari aspek wilayah layanan Pendidikan tinggi di seluruh Indonesia.

Pemerataan mutu perguruan tinggi merupakan menjadi perhatian utama bila menginginkan kualitas Pendidikan tinggi, bukan hanya memberikan perluasan kesempatan saja (*equity*) dan meningkatkan mutu (*quality*) sebagai dua hal yang terpisah, melainkan pemerataan mutu (*equity of quality*).

Peningkatan mutu pendidikan tidak dapat dilakukan secara parsial, tetapi harus menyeluruh dan berkelanjutan. Untuk peningkatan kemampuan dosen, mulai diadakan pendidikan profesi tenaga pendidik (dosen) dan kependidikan (unsur pimpinan, pengawas, dan staf administrasi). Untuk peningkatan operasional perkuliahan, sarana dan fasilitas pembelajaran serta kesejahteraan dosen, anggaran pendidikan sebesar 20% akan mulai direalisasikan, selain itu proses perkuliahan juga harus ditingkatkan, tidak lagi hanya terbatas pada pengembangan kemampuan berpikir tahap rendah, yaitu pengetahuan dan pemahaman, tetapi berpikir tahap menengah, yaitu aplikasi, analisis, sintesis dan

evaluasi, dan dilanjutkan pada berpikir tahap tinggi, yaitu pemecahan masalah dan kreativitas.

Pendidikan tinggi dalam melaksanakan pengelolaan pendidikan senantiasa berorientasi pada peningkatan mutu secara terus menerus dan berkesinambungan (*Continuous Quality Improvement*). Peningkatan mutu dilakukan dengan selalu menjaga terpeliharanya siklus pengelolaan pendidikan tinggi yang komprehensif dan sesuai dengan harapan *stakeholder* yang semakin dinamis dengan berbagai kriteria dan prasyarat yang ketat. Keadaan ini pada akhirnya memunculkan kesadaran akan pentingnya pengelolaan perguruan tinggi berbasis manajemen modern untuk meningkatkan daya saing institusi terutama yang berorientasi pada "*Customer Satisfaction*" dengan berbagai dimensi mutu.

2. Pentingnya Masalah Diteliti

Berdasarkan hasil penelusuran literatur dan hasil pengamatan yang dilakukan, terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan pengelolaan perguruan tinggi.

1. Adanya pergeseran orientasi Perguruan Tinggi menuju ke arah peningkatan efisiensi eksternal. Kondisi ini dapat dilihat dari kebijakan dan praktik pendidikan tinggi yang dinamis yang ditandai dengan perubahan begitu cepat. Standar Nasional Pendidikan Tinggi mulai dari Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi

Nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi kemudian mengalami perubahan dengan adanya Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 50 Tahun 2018 tentang tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, kemudian mengalami perubahan dengan adanya Permendikbud Nomor 3 tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

2. Kurangnya peningkatan mutu dan akuntabilitas melalui proses akreditasi. Untuk peningkatan mutu dan akuntabilitas proses akreditasi diperlukan beberapa perbaikan mendasar dalam proses akreditasi, yaitu melalui pengembangan instrumen akreditasi baru yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan penerapan sistem akreditasi online. Kedua upaya tersebut pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan mutu dan akuntabilitas proses akreditasi.
3. Peningkatan jumlah Perguruan Tinggi di Indonesia yang sangat cepat dan tidak disertai dengan upaya peningkatan mutu pendidikan tinggi serta mutu lulusan yang dihasilkannya.
4. Tantangan berat dihadapi organisasi Pendidikan di masa akan datang termasuk tantangan organisasi perguruan tinggi, termasuk Perguruan Tinggi Swasta di Propinsi Gorontalo. Perguruan tinggi yang ada di propinsi Gorontalo termasuk dalam Lembaga Layanan Pendidikan

Tinggi Wilayah XVI. Berdasarkan Jumlah Perguruan Tinggi Swasta di Propinsi Gorontalo Tahun 2021, dapat dilihat pada tabel 1.2

Tabel 1.2
Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Gorontalo

NO	PTS	Jumlah Prodi	Jumlah Dosen	Jumlah Mahasiswa
1	Universitas Ichsan Gorontalo	15	199	5160
2	Universitas Pohuwato	13	73	1178
3	Universitas Gorontalo	11	78	4285
4	Universitas Nahdatul Ulama	11	74	1222
5	Universitas Muhammadiyah Gorontalo	27	162	4481
6	Universitas Bina Mandiri	10	89	1153
7	Univesitas Bina Taruna	7	91	1080
8	STIKES BAKTARA	2	16	282
9	Universitas Ichsan Gorontalo Utara	10	62	1068
10	Politeknik Gorontalo	4	26	300
Total		110	870	20209

Sumber :Data Olahan dari PDDIKTI, 2022

Dari Tabel 1.2, menggambarkan distribusi dan jumlah dosen tetap berbeda pada setiap Perguruan Tinggi Swasta di Propinsi Gorontalo. Dari 10 perguruan tinggi terdapat 870 dosen tetap dengan total 110 program studi serta 20.209 jumlah mahasiswa. Tingkat pencapaian akreditasi yang telah diperoleh perguruan tinggi di propinsi Gorontalo juga kurang memuaskan. Dari data yang ada pada table 1.3 menunjukkan bahwa program studi yang tidak terakreditasi sebanyak 31 dari 110 program studi yang ada seperti yang ada pada table berikut.

Tabel 1.3
Tingkat Pencapaian Akreditasi Prodi Perguruan Tinggi Swasta
Propinsi Gorontalo, 2021

NO	PTS	Pordi	Status Akreditasi			
			A/Unggul	B/Baik Sekali	C/Baik	Tidak Terakreditasi
1	Universitas Ichsan Gorontalo	15	0	7	8	0
2	Universitas Pohuwato	13	0	0	6	7
3	Universitas Gorontalo	11	0	0	11	0
4	Universitas Nahdatul Ulama	11	0	0	11	0
5	Universitas Muhammadiyah Gorontalo	27	0	10	7	10
6	Universitas Bina Mandiri	10	0	2	6	2
7	Univesitas Bina Taruna	7	0	3	3	1
8	STIKES BAKTARA	2	0	1	1	0
9	Universitas Ichsan Gorontalo Utara	10	0	1	1	8
10	Politeknik Gorontalo	4	0	1	0	3
Total		110	0	25	54	31

Sumber :Data Olahan dari PDDIKTI, 2022

Pencapaian akreditasi pada tabel 1.3 tersebut menunjukkan bahwa dari 110 program studi pada perguruan tinggi swasta di Propinsi Gorontalo, terdapat 25 program studi terakreditasi B atau Baik Sekali, 54 program studi terakreditasi C atau Baik dan terdapat 31 program studi yang belum terakreditasi.

B. Pokok Masalah

Pendidikan tinggi merupakan suatu aspek penting dalam pembangunan suatu negara, dan komunikasi organisasi memainkan peran vital dalam mengelola dan memperbaiki sistem pendidikan tinggi. Terdapat beberapa pokok masalah dalam pendidikan tinggi yang dapat ditinjau dari

perspektif komunikasi organisasi:

Pertama adalah komunikasi Internal; Salah satu isu utama adalah bagaimana komunikasi di antara civitas akademik (pejabat struktural, dosen, staf akademik, administratif, dan mahasiswa) diatur. Ketika komunikasi internal efektif, informasi dapat disampaikan dengan jelas dan tepat waktu, sehingga semua pihak terlibat dapat bekerja sama dengan baik. Menurut Argenti komunikasi internal yang efektif dibutuhkan adanya kerja sama antara bawahan kepada atasan dalam menyampaikan ide, hambatan pekerjaan, dan pendapat tentang pengembangan institusi. Komunikasi internal akan meningkatkan kinerja pegawai yang menjadi sebuah hubungan fungsional, yaitu peningkatan kinerja pegawai terbentuk karena terjalannya komunikasi yang baik di dalam organisasi tersebut.⁸

Tak dapat dipungkiri bahwa di setiap perguruan tinggi terjadi dinamika, tarik-menarik antara mereka yang menghendaki perubahan dan mereka yang telah merasa nyaman dengan keadaan yang berlangsung selama ini. Menyikapi perubahan global yang begitu dahsyat, terjadi polarisasi di antara para penanggung jawab, pengelola, dan para peserta pendidikan tinggi termasuk dosen, staf akademik dan mahasiswa. Polarisasi ini memasuki ruang komunikasi pada pemangku kepentingan dalam perguruan tinggi. Imbasnya adalah munculnya kelompok dosen yang mendukung dan

⁸ Argenti, Paul A. 2010. *Corporate Communications*, 5th ed. Penerjemah Putri Aila Idris. *Komunikasi Korporat*, edisi 5. Jakarta: Salemba Humanika

tidak mendukung kebijakan. Terdapat beberapa kejadian sebagai akibat dari polarisasi diantara stakeholder atau civitas akademik dalam perguruan tinggi. Terjadinya petisi kenaikan upah yang disampaikan ke DPRD dan Pemerintah Kabupaten Gorontalo oleh beberapa dosen di Universitas Gorontalo⁹. Terjadi sanksi berupa binaan bagi perguruan tinggi Universitas Ichsan Gorontalo pada tahun 2019 sebagai akibat dari adanya oknum dosen yang melaporkan aktivitas pembuatan skripsi ke Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi.¹⁰

Kedua adalah penyebaran informasi; Informasi mengenai program studi, fasilitas, perubahan kebijakan, dan program kegiatan harus disebarakan dengan baik. Komunikasi organisasi yang buruk dapat menyebabkan ketidakjelasan mengenai informasi penting, yang pada gilirannya dapat merugikan mahasiswa dalam mengambil keputusan yang tepat.

Permasalahan yang muncul pada perguruan tinggi swasta didasarkan pada hasil pengamatan bahwa kurangnya pemanfaatan sistem informasi untuk setiap aktivitas internal dalam perguruan tinggi akan juga menjadi faktor kesuksesan dan kemajuan dari perguruan tinggi. Banyak hal yang bisa dilakukan dengan sistem informasi seperti sistem informasi akademik yang mengatur data jadwal belajar mengajar, dosen, mahasiswa dan nilai mahasiswa. Dengan adanya sistem informasi juga akan sangat memudahkan perguruan tinggi menghasilkan informasi terkait di atas dan memudahkan

⁹ <https://hargo.co.id/berita/dosen-dan-karyawan-universitas-gorontalo>. 3 Mei 2016

¹⁰ <https://read.id/sanksi-dicabut-unisan-bisa-menerima-mahasiswa-baru>. 6 September 2019

segala aktivitas perguruan tinggi terkait dengan pengolahan data. Informasi didapatkan dari sistem informasi (*information system*) yaitu sebuah sistem di dalam organisasi yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian dalam mendukung kegiatan operasional baik yang bersifat manajerial maupun berupa kegiatan strategi yang mampu menyediakan laporan-laporan berupa informasi kegiatan kepada pihak yang berkepentingan.

Kondisi ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Safrian Aswanti bahwa Pemanfaatan sistem informasi untuk setiap aktivitas internal dalam perguruan tinggi akan juga menjadi faktor kesuksesan dan kemajuan dari perguruan tinggi¹¹

Ketiga adalah reputasi dan citra; Komunikasi organisasi berperan dalam membentuk citra institusi pendidikan tinggi. Jika citra ini tidak dikelola dengan baik, institusi dapat mengalami kesulitan dalam menarik mahasiswa baru, mendapatkan dana, dan menjalin kemitraan dengan dunia industri.

Keempat adalah keterlibatan dosen; Keterlibatan dosen dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan adalah elemen penting dalam pendidikan tinggi. Komunikasi organisasi yang baik memungkinkan dosen untuk merasa didengar dan terlibat dalam perubahan yang memengaruhi mereka.

Kelima adalah krisis dan konflik; Saat terjadi krisis atau konflik di dalam institusi pendidikan tinggi, komunikasi organisasi yang efektif sangat

¹¹ Safrian Aswanti. Jurnal Teknologi dan Sistem Informasi, Volume 1, Nomor 2, Maret 2015, hlm 79-86

penting. Dalam situasi seperti ini, informasi yang tepat waktu dan akurat dapat membantu mengelola dampak negatif dan mempertahankan kepercayaan.

Keenam adalah kolaborasi dan kemitraan; Komunikasi organisasi juga memainkan peran dalam membangun kolaborasi dengan industri, institusi lain, dan masyarakat. Kolaborasi ini dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan membantu mahasiswa mempersiapkan diri untuk tantangan dunia nyata.

Dalam mengatasi semua masalah ini, penting bagi institusi pendidikan tinggi untuk memiliki strategi komunikasi yang terencana dengan baik, tim komunikasi yang kompeten, dan kepedulian terhadap kebutuhan semua pemangku kepentingan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam peneltian ini adalah:

1. Bagaimana efektifitas komunikasi organisasi pada perguruan tinggi swasta swasta di Provinsi Gorontalo?
2. Bagaimana efektifitas organisasi pada perguruan tinggi swasta swasta di Provinsi Gorontalo?
3. Bagaimana mutu luaran pada perguruan tinggi swasta swasta di Provinsi Gorontalo?

4. Apakah terdapat pengaruh antara komunikasi Organisasi terhadap mutu luaran perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo?
5. Apakah terdapat pengaruh antara Efektifitas Organisasi terhadap mutu luaran perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo?
6. Apakah terdapat pengaruh antara komunikasi organisasi terhadap melalui efektifitas organisasi terhadap mutu luaran perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo?
7. Apakah terdapat pengaruh antara komunikasi Organisasi dan efektifitas organisasi secara simultan terhadap mutu luaran perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis efektifitas komunikasi organisasi pada perguruan tinggi swasta swasta di Provinsi Gorontalo
2. Menganalisis efektifitas organisasi pada perguruan tinggi swasta swasta di Provinsi Gorontalo
3. Menganalisis mutu luaran pada perguruan tinggi swasta swasta di Provinsi Gorontalo
4. Menganalisis pengaruh antara komunikasi Organisasi terhadap mutu luaran perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo.
5. Menganalisis pengaruh antara Efektifitas Organisasi terhadap mutu luaran

perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo.

6. Menganalisis pengaruh antara komunikasi organisasi terhadap melalui efektifitas organisasi terhadap mutu luaran perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo.
7. Menganalisis pengaruh antara komunikasi Organisasi dan efektifitas organisasi secara simultan terhadap mutu luaran perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo.

E. Manfaat Penelitian

Temuan penelitian diharapkan memberi manfaat secara teoritis maupun secara praktis. Manfaat teoritis yang bersifat akademik diharapkan mampu mempertajam dan memperluas konsep-konsep yang dibahas dalam penelitian ini, sedang manfaat praktis ditujukan pada penyempurnaan praktek kegiatan manajemen sumberdaya manusia khususnya mengenai komunikasi organisasi dan mutu Pendidikan tinggi.

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis temuan penelitian diharapkan memberi manfaat:

- a Bagi masyarakat ilmiah dapat memberikan kontribusi dan memperkaya kajian dan teori komunikasi organisasi dalam melihat penelitian sebelumnya dan untuk pengembangan penelitian ini selanjutnya.
- b Bagi Peneliti dapat memperkaya wawasan keilmuan tentang

komunikasi organisasi yang sangat berguna bagi masa depan.

2. Manfaat Praktis.

Secara praktis temuan penelitian diharapkan memberi manfaat:

- a Perguruan Tinggi swasta di Propinsi Gorontalo dalam penerapan komunikasi organisasi yang tepat dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi.
- b Informasi aktual yang diperoleh dari penelitian ini dapat digunakan dalam melihat pengaruh komunikasi organisasi terhadap mutu pendidikan tinggi.

F. Signifikansi Penelitian

Secara garis besar, signifikansi penelitian yaitu membantu memecahkan dan mengantisipasi masalah mutu luaran perguruan tinggi swasta khususnya di Provinsi Gorontalo.

Mutu Pendidikan tinggi pada dasarnya adalah tingkat efektivitas pelaksanaan tridharma perguruan tinggi yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Mutu pendidikan tinggi adalah tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan Standar Pendidikan Tinggi yang terdiri atas Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan Standar Pendidikan

Tinggi yang Ditetapkan oleh Perguruan Tinggi.¹²

Untuk meningkatkan mutu Pendidikan tinggi, institusi Pendidikan tinggi melakukan kegiatan yang terencana dalam Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) bagi institusi Pendidikan tinggi dan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) yang dilakukan oleh pemerintah dalam hal Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) atau lembaga asosiasi keilmuan mandiri yang dikenal dengan Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM). Kedua Lembaga ini bertugas untuk memastikan mutu pendidikan tinggi di Indonesia melalui peringkat akreditasi.

Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, yang selanjutnya disingkat BAN-PT, adalah badan yang dibentuk oleh Pemerintah untuk melakukan dan mengembangkan akreditasi perguruan tinggi secara mandiri. Lembaga akreditasi mandiri program studi, yang selanjutnya disingkat LAM, adalah lembaga yang dibentuk oleh Pemerintah atau masyarakat untuk melakukan dan mengembangkan akreditasi program studi secara mandiri.

Fokus penelitian ini diarahkan pada komunikasi dalam organisasi dalam upaya peningkatan mutu luaran perguruan tinggi. Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi itu. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang

¹² Pasal 1 Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

berlangsung dalam organisasi, metode dan teknik apa yang dipergunakan, media apa yang dipakai, bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya. Jawaban-jawaban bagi pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah untuk bahan telaah untuk selanjutnya menyajikan suatu konsepsi komunikasi bagi suatu organisasi tertentu berdasarkan jenis organisasi, sifat organisasi, dan lingkup organisasi dengan memperhitungkan situasi tertentu pada saat komunikasi dilancarkan.¹³

G. Nilai Kebaruan (Novelty) Penelitian

Komunikasi dalam organisasi tidak hanya dilihat dari fungsi informatif dan persuasif, akan tetapi komunikasi organisasi dapat dilihat dari fungsi manajemen, fungsi sosial dan aspek lain.

Dalam penelitian ini, peneliti menggabungkan berbagai disiplin ilmu, seperti manajemen, psikologi, sosiologi, dan pendidikan, dalam menganalisis komunikasi organisasi di perguruan tinggi dapat menghasilkan pemahaman yang lebih kaya tentang faktor-faktor yang memengaruhi mutu pendidikan tinggi. Penelitian tentang mutu perguruan tinggi dengan melihat berbagai aspek kajian, misalnya mutu Pendidikan tinggi dilihat dari aspek kepemimpinan, aspek kinerja dosen, dan aspek manajemen mutu. Selain itu terdapat beberapa penelitian yang mengkaji mutu Pendidikan tinggi dari aspek strategi komunikasi dan aspek strategi digital.

¹³ Zainal, Mukarom, 2020. Teori-Teori Komunikasi. Bandung. UIN Sunan Gunung Djati.

Nilai kebaruan lain dalam penelitian ini adalah melakukan analisis komparatif komunikasi organisasi di berbagai perguruan tinggi dengan kualitas yang berbeda dapat mengidentifikasi praktik terbaik dan pola-pola yang berdampak pada mutu pendidikan. Dalam penelitian ini, terdapat dua perguruan tinggi yang diteliti yaitu Universitas Ichsan Gorontalo dan Universitas Pohuwato.

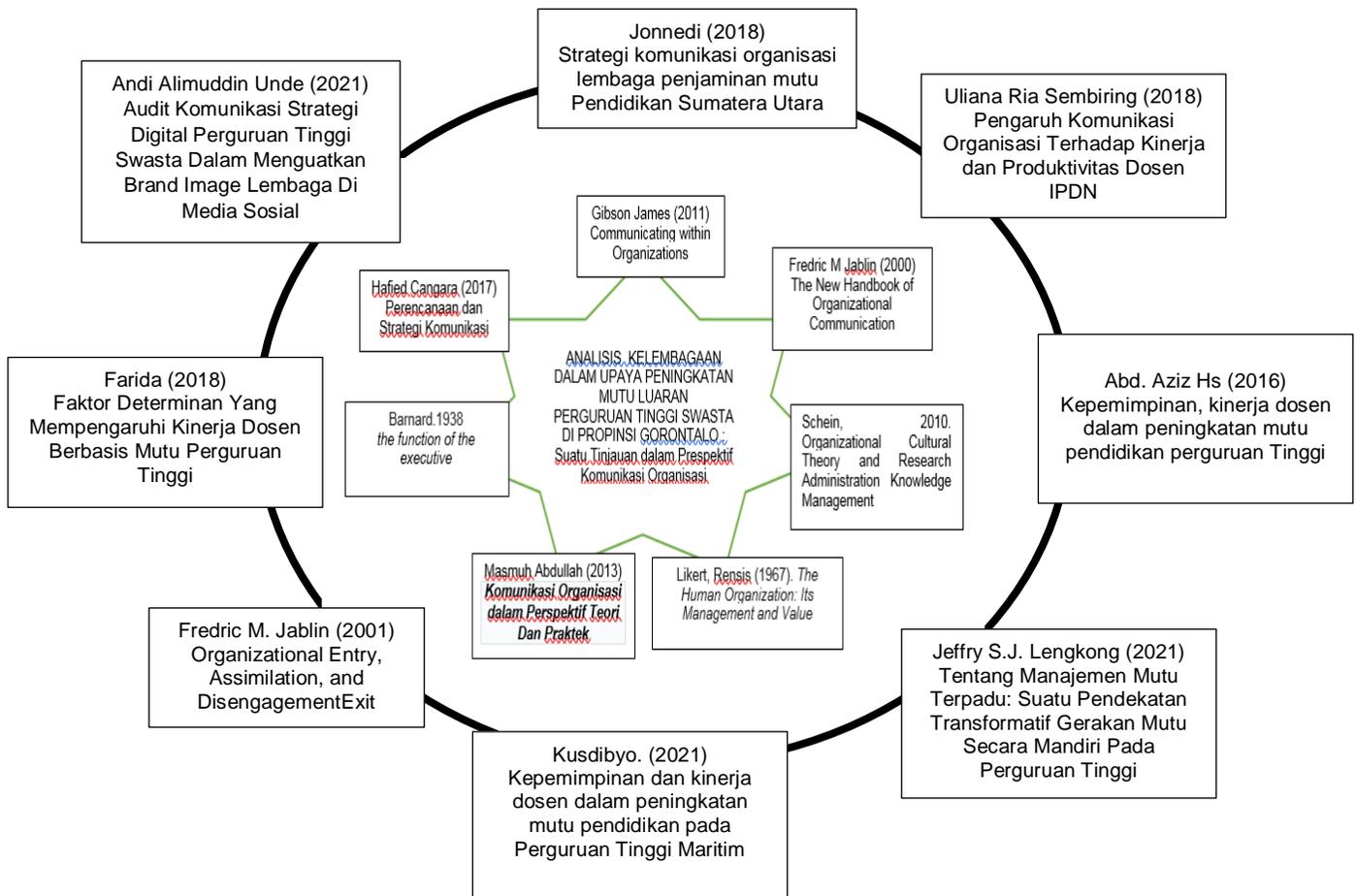
Selin itu, penelitian ini mengembangkan metrik baru yang berfokus pada aspek komunikasi, seperti transparansi informasi, keterlibatan dosen, atau efektivitas komunikasi internal, untuk mengukur mutu perguruan tinggi secara lebih komprehensif.

Dalam konteks penelitian ini, novelty terletak pada eksplorasi dan pengungkapan praktik, strategi, dan dinamika komunikasi organisasi yang belum banyak diteliti sebelumnya dalam hubungannya dengan peningkatan mutu perguruan tinggi. Penemuan-penemuan baru ini akan memberikan wawasan yang berharga bagi kebijakan dan praktik-praktik yang mendukung peningkatan mutu pendidikan tinggi.

Dengan demikian keberhasilan implementasi mutu perguruan tinggi, terletak pada keberhasilan “proses komunikasi” yang terjadi dalam organisasi untuk membentuk nilai-nilai, asumsi, keyakinan, harapan, sikap, dan norma yang menjelaskan tujuan organisasi. Urgensi komunikasi organisasi dalam penelitian ini adalah bagaimana peran komunikasi organisasi dalam upaya peningkatan mutu perguruan tinggi? Aspek komunikasi organisasi yang

mana dominan berperan dalam peningkatan mutu perguruan tinggi?

Pertanyaan tersebut merupakan sesuatu yang baru dalam upaya meningkatkan mutu perguruan tinggi swasta. Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan kesimpulan bahwa apakah antara satu perguruan tinggi swasta dengan perguruan tinggi swasta lainnya di Provinsi Gorontalo menerapkan aliran formal komunikasi dalam organisasi yang sama atau berbeda dalam upaya peningkatan mutu perguruan tinggi.



Gambar 1.1 Nilai Kebaruan (Novelty) Penelitian

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Konseptual tentang Komunikasi Organisasi

1. Konsep Komunikasi

Komunikasi merupakan kebutuhan dasar bagi manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain, baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah, instansi, masyarakat atau di mana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak terlibat dalam komunikasi.

Sebagai makhluk sosial manusia senantiasa ingin berhubungan dengan manusia lainnya ia ingin mengetahui lingkungan sekitarnya, bahkan ingin mengetahui apa yang terjadi dalam dirinya. Rasa ingin tahu ini memaksa manusia perlu berkomunikasi. Oleh karenanya komunikasi sangat di butuhkan dalam segala aspek kehidupan, sehingga dengan kata lain komunikasi mempunyai arti yang luas.¹⁴

Komunikasi tidak berlangsung dalam ruang hampa-sosial, melainkan dalam konteks atau situasi tertentu. Secara luas konteks disini berarti semua faktor di luar orang-orang yang berkomunikasi, yang terdiri atas: *Pertama*, aspek bersifat fisik seperti iklim, cuaca, suhu udara, bentuk ruangan, warna dinding, penataan tempat duduk, jumlah peserta komunikasi, dan alat yang

¹⁴ Hafied Cangar, Op.cit

tersedia untuk menyampaikan pesan; *Kedua*, aspek psikologis, seperti: sikap, kecenderungan, prasangka, dan emosi para peserta komunikasi; *Ketiga*, aspek sosial, seperti: norma kelompok, nilai sosial, dan karakteristik budaya; dan *Keempat*, aspek waktu, yakni kapan berkomunikasi (hari apa, jam berapa, pagi, siang, sore, malam).

Sementara itu, Moss dan Tubbs menjelaskan konteks komunikasi menjadi 6 (enam) konteks dengan menambahkan konteks komunikasi publik, yaitu :¹⁵

1. *Intrapersonal Communication* adalah proses komunikasi yang terjadi dalam diri seseorang melalui system syaraf dan inderanya. Teori komunikasi intrapribadi umumnya membahas mengenai proses pemahaman, ingatan, dan interpretasi terhadap symbol- simbol yang ditangkap melalui panca indera. dan bisa juga di artikan yaitu komunikasi dengan diri sendiri. Komunikasi intrapersonal ini merupakan landasan dari komunikasi antarpersonal karena sebelum kita berkomunikasi dengan orang lain kita telah terlebih dahulu berkomunikasi dengan diri sendiri. Komunikasi ini bisa terjadi karena kita mempresepsi dan memastikan makna pesan dari orang lain.
2. *Interpersonal Communication* atau komunikasi antarpribadi adalah komunikasi antar perorangan dan bersifat pribadi, baik yang terjadi

¹⁵ Moss Sylvia, L, and Tubbs, Stewart, 2000, *Human Communication*, Remaja Rosdakarya, Bandung

secara langsung (tanpa medium) ataupun tidak langsung (melalui medium). Kegiatan-kegiatan seperti percakapan tatap muka (*face to face communication*), percakapan melalui telepon, surat menyurat pribadi merupakan contoh-contoh komunikasi antarpribadi. Teori-teori komunikasi antarpribadi umumnya memfokuskan pengamatannya pada bentuk-bentuk dan sifat hubungan (*relationship*), percakapan (*discourse*), interaksi, dan karakteristik komunikator.

3. *Komunikasi Kelompok*. Konteks komunikasi ini menurut Tubbs dan Moss diartikan sebagai proses pertukaran verbal dan nonverbal antara tiga orang atau lebih anggota kelompok yang bertujuan untuk saling mempengaruhi. Komunikasi kelompok merupakan komunikasi yang meliputi beberapa orang. Efektifitas dari komunikasi kelompok tergantung dari kesadaran peran moral yang tinggi, meskipun sistem terpusat lebih efisien. Fungsi-fungsi kepemimpinan lebih dianjurkan dari pada analisis sistem kepemimpinan. Cara membuat kelompok yang efektif yaitu dengan penggunaan agenda yang paling menghemat waktu dan sumber daya masing-masing. Meskipun fleksibilitas peranan merupakan sesuatu yang menyenangkan, kebanyakan orang menasirkan peranan secara sempit. Mereka hanya melaksanakan sedikit perilaku dan fungsi keanggotaan maksimal. Kedua yaitu jaringan komunikasi, model semua saluran menawarkan kesempatan yang paling besar untuk umpan balik korektif dan. Kesadaran terhadap berbagai sikap terhadap konflik member

kesempatan kepada para anggota untuk menyelesaikan konflik dengan suatu cara yang menghargai perhatian terhadap tugas dan terhadap manusia yang telah didefinisikan. Tiga adalah aspek struktur yang mempengaruhi bekerjanya kelompok yaitu ukuran, jaringan komunikasi, dan kepemimpinan. Membatasi jumlah kelompok pada lima atau tujuh orang akan menjamin kepuasan dan kinerja yang maksimal, yang berarti semakin sedikit anggota kelompok komunikasi itu semakin. Pengambilan keputusan harus menjamin komitmen atas keputusan itu oleh anggota kelompok. Komunikasi Kelompok (*group communication*) memfokuskan pembahasannya pada interaksi di antara orang-orang dalam kelompok-kelompok kecil. Komunikasi kelompok juga melibatkan komunikasi antar pribadi. Teori-teori komunikasi kelompok antara lain membahas tentang dinamika kelompok, efisiensi dan efektifitas penyampaian informasi dalam kelompok, pola dan bentuk informasi, serta pembuatan keputusan.

4. *Komunikasi Publik*. Dalam komunikasi publik, satu orang ditunjuk sebagai pembicara dan yang lainnya sebagai pendengar yang merupakan peranan pelengkap, atau khalayak pendengar. Dalam komunikasi publik ini komunikasi tatap-muka tetap berjalan meskipun pada umumnya pendengar hanya mengirimkan pesan-pesan nonverbal seperti tepuk tangan, tertawa, dan lain sebagainya. Terkadang dalam komunikasi publik ini pendengar akan diberikan kesempatan untuk memberikan

pesan verbal pada saat sesi tanya.

5. *Komunikasi Organisasi*. Komunikasi organisasi adalah konteks komunikasi yang terjadi di dalam sebuah organisasi, dimana yang melaksanakan proses komunikasi adalah orang-orang yang berkerja didalam organisasi tersebut. Komunikasi Organisasi (*organizational communication*) menunjuk pada pola dan bentuk komunikasi yang terjadi dalam konteks dan jaringan organisasi. Komunikasi organisasi melibatkan bentuk-bentuk komunikasi formal dan informal, serta bentuk-bentuk komunikasi antarpribadi dan komunikasi kelompok. Pembahasan teori-teori komunikasi organisasi antara lain menyangkut struktur dan fungsi organisasi, hubungan antar manusia, komunikasi dan proses pengorganisasian, serta kebudayaan organisasi. dan dapat di artikan yaitu komunikasi yang terjadi dalam konteks organisasi. Komunikasi ini lebih melibatkan banyak orang dan lebih rumit dari komunikasi public. Ciri utama organisasi yaitu pembagian kerja atau proses pengorganisasian pekerjaan sehingga pegawai hanya membuat sebagian produk. Jaringan komunikasi nonformal merupakan tambahan bagi saluran komunikasi. Kualitas komunikasi dalam organisasi berhbungan dengan keseluruhan tujuan kinerja. Kombinasi antara pesan tertulis dan lisan terbukti lebih efektif dibandingkan dengan hanya pesan lisan saja, dan dengan cara ini pula pesan yang disampaikan juga memberikan informasi yang cukup tanpa membebani penerima pesan. Untuk menjaga hubungan baik

antara atasan dengan bawahan diperlukan komunikasi dari atasan ke bawahan dan dari bawahan ke atasan, komunikasi dari atasan harus bersifat mendukung dan dari bawahan ke atasan harus bersifat menerima dan mendukung. Selain itu peranan komunikasi nonformal dalam organisasi sangat penting. Penyebaran desas-desus dalam organisasi dipengaruhi oleh pentingnya situasi dan ambiguitas situasi, juga oleh kesadaran kritis orang-orang yang terlibat.

6. *Komunikasi Massa*. Konteks komunikasi semacam ini menggunakan media. Sumber pesan dikomunikasikan melalui media cetak atau elektronik, dimana pesan yang ingin disampaikan ditujukan kepada sejumlah besar individu dan bukanlah segelintir kecil individu. Komunikasi Massa (*mass communication*) adalah komunikasi melalui media massa yang ditujukan kepada sejumlah khalayak yang besar. Proses komunikasi massa melibatkan aspek-aspek komunikasi intrapribadi, komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok dan komunikasi organisasi. Teori-teori komunikasi massa umumnya memfokuskan perhatiannya pada hal-hal yang menyangkut struktur media, hubungan media dengan masyarakat, hubungan antara media dan khalayak, aspek-aspek budaya dari komunikasi massa, serta dampak atau hasil komunikasi massa terhadap individu. Dalam arti lainnya Komunikasi massa adalah komunikasi yang ditunjukkan kepada khalayak yang relatif besar dan heterogen. Komunikasi massa bersifat

media, public, dan juga cepat. Umpan balik dalam komunikasi massa terbatas dan tidak selengkap yang ada pada komunikasi tatap muka antara dua orang atau lebih. Meskipun media massa sangat efektif dalam menyebarkan pesan, kita melihat bahwa perolehan informasi sama sekali tidak menjamin pengaruh pada perilaku dan sikap. Meskipun teknologi komunikasi dalam media massa meningkatkan kecepatan dan volume komunikasi, media hanya merupakan perluasan dari media yang pernah ada. Revolusi teknologi mempunyai preseden historis dan bahwa kemungkinan suatu komunikasi global manusia akan bergantung pada penerapan teknologi oleh manusia pada teknologi itu sendiri.

2. Konsep Komunikasi yang Efektif

Berbicara tentang komunikasi efektif, Habermas menjelaskan bahwa komunikasi merupakan interaksi yang diantarkan secara simbolis, menurut bahasa dan mengikuti norma-norma. Bahasa harus dapat dimengerti, benar, jujur dan tepat. Keberlakuan norma-norma itu hanya dapat dijamin melalui kesepakatan dan pengakuan bersama bahwa kita terikat olehnya. Interaksi komunikasi mengembangkan kepribadian orang, melalui internalisasi peran-peran sosial. Komunikasi yang salah diganjar sanksi.¹⁶

Sebelumnya Habermas menjelaskan bahwa di dalam komunikasi, para partisipan membuat lawan bicaranya memahami maksudnya dengan

¹⁶ Jurgen Habermas. 1985. *The Theory of Communication Action*. Boston. Beacon Press.

berusaha mencapai apa yang disebutnya. “klaim-klaim kesahihan (*validity claims*), yang terdiri atas :

1. Klaim kebenaran (*truth*), ini akan tercapai apabila masing-masing diri terdapat bersepakat tentang dunia alamiah dan obyektif,
2. Klaim Ketepatan (*rightness*), ini akan tercapai jika sepakat tentang pelaksanaan norma-norma dalam duniasosial,
3. Klaim otentitas atau kejujuran (*sincerety*), akan tercapai jika sepakat tentang kesesuaian antara dunia batiniahdan ekspresi seseorang,
4. Klaim comprehensibilitas (*comprehensibility*) akan tercapai jika kita dapat menjelaskan macam-macam klaim itu dan mencapai kesepakatan atasnya.

Setiap komunikasi yang efektif perlu mencapai klaim-klaim tersebut, dan orang-orang yang mampu berkomunikasi dalam arti menghasilkan klaim-klaim itu, disebutnya memiliki “kompetensi komunikatif”. Masyarakat komunikatif adalah masyarakat yang melakukan kritik melalui argumentasi. Klaim-klaim di atas oleh Habermas dipandang sebagai rasional dan akan diterima tanpa paksaan sebagai hasil konsensus.

Berlo menyatakan bahwa faktor penting dalam komunikasi efektif tidak hanya terfokus pada berbicara atau penyampaian pesan yang efektif, tetapi juga mendengarkan yang efektif. Dalam model komunikasi convergen semua pihak yang terlibat akan melakukan tukar pikiran menuju pemahaman bersama, disini berbicara dan mendengar jelas sama-sama pentingnya. Inilah

sisi penting belajar mendengarkan yang efektif. Seperti halnya didalam hidup, dalam komunikasi pun berbicara dan mendengarkan hendaknya didudukan dalam posisi yang seimbang. Banyak faktor atau kondisi yang memungkinkan kapan seseorang berbicara dan kapan seseorang mendengarkan secara efektif.¹⁷

Mengacu pada substansi dasar komunikasi yang dikemukakan oleh Berlo bahwa faktor-faktor yang menentukan efektivitas komunikasi adalah sebagai berikut : **Pertama**, sumber (*source*), yang harus diperhatikan dalam hal ini meliputi ketrampilan berkomunikasi, sikap terhadap diri sendiri, sikap terhadap materi, sikap terhadap pelaku yang lain, pengetahuan tentang partner atau pelaku lain, media komunikasi, metode pendekatan (perorangan, kelompok, massal), informasi dan pengetahuan antara semua pihak yang terlibat dalam komunikasi, dan sistem sosial budaya. **Kedua**, isi pesan/informasi, yang harus diperhatikan terdiri dari : kode, kelengkapan pesan, dan pengaturan atau *treatment*. **Ketiga**, media atau saluran, yang harus diperhatikan terdiri dari: kesesuaian dengan kebutuhan dan kepentingan semua pelaku, sesuai dengan metode yang digunakan, memungkinkan dikuasai oleh komunikan, dan sebagainya.

Dalam pelaksanaan berkomunikasi baik verbal maupun nonverbal seringkali tidak semua pesan dapat diterima dan dimengerti dengan baik. Hal

¹⁷ Berlo. 1980. The Process of Cummunication: an Introduction Theory and Practice. New York. Rinehart and Winston.

ini disebabkan oleh adanya faktor penghambat komunikasi antara pengirim dan penerima pesan. Beberapa faktor penghambat dalam proses komunikasi adalah:

1. Masalah dalam mengembangkan pesan dikarenakan munculnya keragu-raguan tentang isi pesan, kurang terbiasa dengan situasi yang ada atau dengan orang yang akan menerima. Disamping itu, dimungkinkan juga adanya pertentangan emosi, atau kesulitan dalam mengekspresikan ide atau gagasan.
2. Masalah media sebagai alat dalam proses penyampaian pesan.
3. Masalah dalam menerima pesan dapat terdeteksi seperti persaingan antara penglihatan dengan pendengaran/suara, suasana yang tidak nyaman, lampu yang mengganggu, konsentrasi yang tidak terpusat.
4. Masalah dalam menafsirkan pesan dipengaruhi oleh perbedaan latar belakang, penafsiran makna, perbedaan reaksi emosional dan lain sebagainya.

3. Konsep Organisasi Efektif

Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah bagi orang-orang untuk berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, dipimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-prasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Stephen P. Robbins menyatakan bahwa Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Robbins mendefinisikan efektifitas organisasi sebagai suatu tingkat dimana suatu organisasi dapat merealisasikan tujuannya¹⁸. Pertanyaan berikutnya adalah bagaimana mengukur/menguji efektifitas organisasi? Beberapa teori dan hasil penelitian telah menawarkan beberapa model untuk menguji efektifitas organisasi. Pendekatan tradisional digunakan untuk mengukur efektifitas organisasi individual dalam rangka untuk mempertemukan kemampuan dan tujuan organisasi tersebut dalam setiap bidang yang khusus. Pendekatan ini menimbulkan beberapa pertanyaan sehubungan dengan pengukuran efektifitas organisasi. Bagaimana mengakomodasikan kepentingan interdivisional? Bagaimana mengukur keberhasilan kualitatif dan faktor yang tidak berwujud? Bagaimana mengukur efektifitas organisasi dibandingkan dengan organisasi lain? Hal ini terutama muncul untuk perusahaan jasa karena beberapa outputnya sebagian besar tidak berwujud. Beberapa alternatif model ditawarkan untuk mengatasi kelemahan dalam pendekatan tradisional, diantaranya adalah: model kontijensi (Burrell dan Morgan:

¹⁸ Robbin, Stepehen P., 1990, Organization Theory, Structure, Design, and Application, third edition, USA: Prentice Hall, Inc.

1979), model populasi ekologi (Aldrich: 1979), model ekonomi politik (Nord: 1983), model sistem (Weick dan Daft: 1983), dan model hirarki analitis (Chan dan Lynn: 1993)¹⁹

Suatu organisasi dapat dikatakan efektif bila organisasi itu dapat mencapai tujuan secara optimal, mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan dan mampu memberikan kepuasan kerja kepada para pekerjanya. Dalam mencapai tujuannya, dari suatu organisasi harus dapat dilihat bagaimana proses pencapaiannya.

Menurut Robbins efektivitas organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu:

a. Keterlibatan (*Involvement*)

Keterlibatan yang di maksudkan di sini, yaitu suatu perlakuan yang menjadikan staf merasa diikutsertakan ke dalam kegiatan organisasi sehingga dapat membuat staf merasa lebih bertanggung jawab lagi mengenai tindakan yang telah dan akan dilakukannya. Definisi lainnya yaitu kebebasan atau independensi yang dimiliki oleh tiap individu di dalam mengutarakan pendapatnya. Keterlibatan ini juga perlu dihargai kelompok maupun pimpinan dari suatu organisasi selama berkaitan dengan ide dalam upaya memajukan serta mengembangkan organisasi ataupun perusahaan. Keterlibatan ini sendiri terdiri dari tiga indikator, yakni:

¹⁹ Chairuman Armian. 2002. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektifitas Organisasi. JAAI. Vol. 6 No 1

- Pemberdayaan (*empowerment*): proses memungkinkan staf agar bisa memiliki input serta control atas pekerjaan mereka serta mampu secara terbuka untuk berbagi saran serta ide mengenai pekerjaan mereka.
- Kerja Tim (*Team Orientation*): menunjukkan efektifnya kerja secara tim pada saat memberikan kontribusi pada suatu organisasi yang di mana prosesnya yaitu usaha agar dapat memecahkan suatu masalah serta meningkatkan inovasi anggotanya.
- Kemampuan Berkembang (*Capability Development*): kemampuan pada suatu organisasi agar mampu meningkatkan kemampuan stafnya sehingga bisa berkompetisi serta mencapai tujuan organisasi.

b. Adaptasi (*Adaptation*)

Merupakan kemampuan yang ada pada organisasi agar bisa menerjemahkan pengaruh dari lingkungan terhadap organisasi. Maksudnya adalah kemampuan organisasi dalam merespons perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal dengan cara melakukan perubahan internal pada suatu organisasi. Terdapat tiga indikator yaitu:

- Perubahan (*Creating Change*): kemampuan organisasi dalam melakukan pembaharuan serta mengikuti perkembangan yang sedang berlangsung.
- Berfokus Pelanggan (*Customer Focus*): kemampuan organisasi dalam memberikan perhatian terhadap kepuasan pelanggan.

- Keadaan Organisasi (*Organizational Learning*): proses yang mendukung organisasi agar bisa beradaptasi terhadap perubahan serta mampu bertumbuh ke arah yang lebih baik lagi.

c. Misi (*Mission*)

Misi merupakan suatu bentuk dimensi dari budaya yang menunjukkan kepada tujuan utama dari organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh serta fokus terhadap apa yang di anggap penting oleh suatu organisasi. Kemampuan agar dapat beradaptasi dapat kita lihat dari tiga indikator berikut ini.

- Strategi yang Terarah dan Juga Tetap (*Strategic Direction and Intent*): merupakan rencana yang jelas mengenai tujuan organisasi serta dapat membuat anggota dari suatu organisasi bisa memahami kontribusi serta fungsi masing-masing pada suatu organisasi.
- Tujuan dan Objektivitas (*Goals and Objectivity*): merupakan hasil yang diinginkan dengan melalui usaha yang terarah serta dapat di ukur, ambisius namun harus tetap realistis.
- Visi (*Vision*): merupakan pandangan bersama mengenai goals yang akan di capai bersama pada suatu organisasi yang terdiri dari nilai serta pemikiran bersama yang mampu dalam memberikan arahan bagi anggota organisasi.

d. Konsistensi (*Consistency*)

Konsistensi merupakan tahap kesepakatan anggota pada suatu

organisasi terhadap asumsi dasar serta nilai inti dari suatu organisasi.

Terdapat tiga indikator yang ada pada konsistensi yaitu:

- Nilai Inti (*Core Value*): merupakan pedoman permanen mengenai sesuatu yang tepat maupun tidak yang mengarah pada tindakan serta perilaku staf dalam mencapai tujuan suatu organisasi.
- Kesepakatan (*Agreement*): proses pada saat staf di dalam suatu organisasi dapat mencapai kesamaan pendapat tentang permasalahan yang terjadi.
- Koordinasi dan Integrasi (*Coordination and Integration*): berbagai fungsi serta unit yang ada pada organisasi yang bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi tanpa harus menunggu hak masing-masing.

4. Konsep Komunikasi Organisasi

Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi itu. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi, metode dan teknik apa yang dipergunakan, media apa yang dipakai, bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya. Jawaban-jawaban bagi pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah untuk bahan telaah untuk selanjutnya menyajikan suatu konsepsi komunikasi

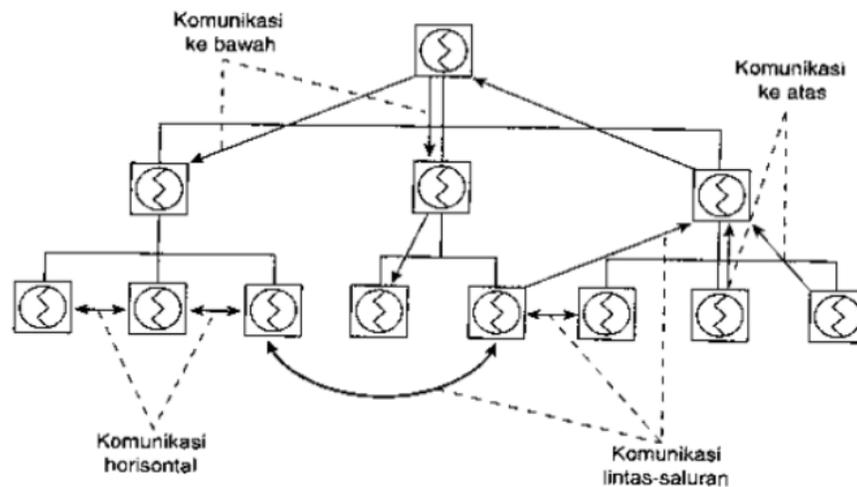
bagi suatu organisasi tertentu berdasarkan jenis organisasi, sifat organisasi, dan lingkup organisasi dengan memperhitungkan situasi tertentu pada saat komunikasi dilancarkan.

Para ahli mendefinisikan komunikasi organisasi berbeda-beda. Misalnya, pengertian komunikasi organisasi dengan menekankan pada aspek organisasinya seperti yang dikemukakan oleh Everett, yaitu suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui jenjang kepangkatan dan pembagian tugas.

Berbeda dengan Everett, Pace Dan Faules menyatakan Komunikasi organisasi dapat didefenisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Interaksi di antara semua faktor internal maupun eksternal organisasi disebut sebagai sistem komunikasi organisasi.²⁰

Secara detail, Komunikasi organisasi memiliki empat arah berdasarkan hierarki pada organisasi menurut Pace dan Faules, yakni:

²⁰ Pace Don F Faules, R.Wayne . 2014, *Komunikasi Organisasi: (Strategi meningkatkan kinerja perusahaan)*. Mulyana, Dedy MA., Ph.D. (*Penterjemah*). Remaja Rosda Karya, Bandung



Gambar 2.1 Empat Arah Komunikasi Organisasi (Pace Dan Faules, 2014)

Senada dengan Pace D Faules, Romli menjelaskan bahwa aliran komunikasi dalam organisasi merupakan pedoman kemana seseorang dapat berkomunikasi, aliran formal dalam organisasi dapat dibedakan menjadi empat, yaitu dari atas kebawah, dari bawah keatas, horisontal dan diagonal; (1). Komunikasi dari atas kebawah; merupakan aliran komunikasi dari tingkat atas ke tingkat bawah melalui hirarki organisasi, bentuk berupa prosedur organisasi, instruksi tugas, umpan balik prestasi bawahan, penjelasantujuan organisasi. (2), Komunikasi dari bawah ke atas untuk menyediakan umpan balik, memberikan masukan prestasinya, praktek kebijakan organisasi.bentuk; berupa laporan tertulis, lisan, kotak saran dan pertemuan. (3). Komunikasi *horizontal* merupakan komunikasi kepada orang-orang memiliki hierarki sama dalam suatu organisasi atau karyawan bagian sama atau antar bagian. (4). Komunikasi *diagonal*

merupakan aliran komunikasi dari orang-orang yang memiliki hirarki yang berbeda, tidak memiliki hubungan kewenangan langsung.²¹

Effendy, menjelaskan bahwa komunikasi dalam internal organisasi ditunjang beberapa bentuk komunikasi antara lain, komunikasi *vertikal*, *horizontal* dan *diagonal* yaitu (1), Komunikasi vertikal adalah berlangsung dari atas ke bawah, atau dari bawah ke atas .hal ini berlangsung pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya, (2). Komunikasi *horizontal* adalah tindakan komunikasi yang berlangsung diantara para karyawan memiliki kedudukan yang setara. (3). Komunikasi *diagonal* adalah komunikasi antara pimpinan.²²

Selanjutnya Goldhaber memberikan defenisi komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. ²³ Dengan demikian komunikasi organisasi adalah sebagai interaksi yang terjadi dalam suatu sistem terbuka yang sangat kompleks dan memengaruhi lingkungan baik dalam ruang lingkup internal maupun eksternal. Dalam memahami definisi komunikasi organisasi terdapat 7 (tujuh) komponen yang terdiri dari proses, pesan, jaringan, ketergantungan, hubungan, lingkungan, dan ketidakpastian dengan rincian sebagai berikut:

²¹ Romli, Khomsahrial (2014). *Komunikasi Organisasi Lengkap*, edisi Revisi, Jakarta: Grasindo.

²² Effendi, Onong Uchahyana, (2009). *Dinamika Komunikasi*, Bandung, Rosda Karya.

²³ Goldhaber, GERALD M (1986). *Organizational Communication..* (forth Edition) New York. Published. Brown

1. Proses dalam komunikasi organisasi

Merupakan aktivitas mempertukarkan pesan yang dilakukan secara terus menerus. Sebagai upaya dalam menanggapi perubahan organisasi dihadapkan pada ketidakpastian dan untuk mengurangi hal tersebut, organisasi terus berproses untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan.

2. Pesan

Merupakan simbol untuk memberikan makna terhadap sesuatu informasi. Komunikasi dikatakan efektif manakala lawan bicara dapat menggambarkan konsep serta makna yang disampaikan oleh pemberi pesan. Mengingat sebuah pesan lebih dari simbol, maka cakupannya tidak hanya terbatas pada bahasa verbal namun juga non-verbal yang memiliki makna. Dalam organisasi, individu yang terlibat dalam entitas tersebut mempertukarkan pesan verbal dalam bentuk tertulis maupun tulisan seperti surat, memo, percakapan, dan pidato. Pada komunikasi non-verbal, pesan mengacu pada bahasa tubuh, karakteristik fisik, intonasi suara, jarak personal, dan lingkungan. Pesan dalam komunikasi organisasi juga mencakup pada tujuan atau latar belakang seseorang yang mana pesan tersebut memiliki tujuan untuk menyelesaikan tugas, mengelola organisasi yang dalam hal ini dalam pembuatan kebijakan atau menjaga stabilitas organisasi, atau pesan yang memiliki tujuan untuk mengembangkan hubungan antarapribadi.

3. Jaringan

Pola komunikasi dalam organisasi terdiri dari downward communication yang merupakan bentuk komunikasi dari pimpinan kepada pekerja yang dapat ditemukan pada organisasi militer dengan mengedepankan fungsi penyelesaian pekerjaan. Pemberian perintah, arahan pekerjaan, hingga pengarahan disiplin merupakan bentuk dari downward communication. Sebaliknya pada upward communication, interaksi terjadi dari pekerja kepada pimpinan yang dapat ditemukan ketika pekerja mengharapkan evaluasi atau feedback terhadap pekerjaan dan juga memberikan saran. Meskipun begitu, pada organisasi juga terdapat interaksi antar lini atau yang disebut sebagai horizontal communication. Pada komunikasi tersebut, pesan dipertukarkan pada posisi yang setara secara kewenangan dan digunakan untuk melakukan koordinasi, menyelesaikan konflik atau gosip.

4. Ketergantungan

Organisasi merupakan entitas terbuka yang mana satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan. Sebagai sebuah sistem, terdapat subsistem yang memiliki keterikatan. Manakala terdapat satu komponen yang bermasalah maka akan memengaruhi organisasi secara keseluruhan. Sebagai contoh ketika manajer membuat keputusan tentang pemotongan gaji bagi seluruh karyawan, maka hal

tersebut akan memberikan respon yang luar biasa bagi organisasi secara keseluruhan. Dari segi internal, para pekerja dapat melakukan unjuk kerja yang pada akhirnya pihak eksternal seperti media dapat melakukan peliputan terhadap hal tersebut dan dapat memengaruhi reputasi perusahaan.

5. Hubungan

Organisasi sebagai sistem sosial terbuka memiliki fungsi untuk menghubungkan satu sama lain individu dengan berbagai tingkatan yang terdiri dari komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok kecil, dan audience communication. Hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi memiliki interaksi yang terjalin secara diadik hingga pada cakupan yang lebih luas. Pada komunikasi antarpribadi, terdapat setidaknya dua individu saling mempertukarkan pesan dan memiliki kedekatan secara personal. Pada komunikasi kelompok, setidaknya terdapat tiga hingga dua belas individu yang saling berinteraksi. Pada audience communication, setidaknya tiga belas hingga individu secara keseluruhan terlibat.

6. Lingkungan

Lingkungan sebagai faktor fisik dan sosial dalam proses pengambilan keputusan bagi individu yang tergabung dalam suatu sistem. Terdapat dua komponen dalam memahami lingkungan sebagai bagian dari organisasi, yaitu internal dan eksternal. Pada komponen internal,

lingkungan mengacu pada individu yang terlibat di dalam organisasi, fungsi dan staf, tujuan, produk atau layanan, dan integrasi. Pada komponen eksternal mengacu pada konsumen, supplier, kompetitor, dan teknologi.

7. Ketidakpastian

Suatu organisasi menciptakan dan mempertukarkan pesan antar individu yang terlibat. Interaksi tersebut menimbulkan ketidakpastian terlebih bagi organisasi atau divisi yang memiliki tugas kompleks. Sebagai contoh, ketika perusahaan asing ingin melakukan ekspansi ke daerah namun wilayah yang dituju memiliki informasi yang terbatas hingga ketidakpastian regulasi menjadikan pimpinan maupun pekerja diliputi ketidakpastian dalam menentukan keputusan. Ketidakpastian juga dapat terjadi karena informasi yang diterima organisasi terlalu banyak dari yang dibutuhkan. Pada hubungan dasar, organisasi melibatkan percakapan antar individu yang terjadi secara dua arah dalam bentuk komunikasi atasan ke bawahan, bawahan kepada atasan, serta ke sesama lini yang dikenal sebagai komunikasi antarpribadi. Percakapan antara atasan kepada bawahan merupakan jenis komunikasi yang paling sering ditemukan di organisasi. Memberikan feedback terhadap kinerja bawahan, melakukan penilaian kinerja, serta menyediakan informasi merupakan bentuk komunikasi yang dilakukan dari atasan kepada bawahan. Berbagai kegiatan tersebut merupakan

bagian dari upaya organisasi untuk mengembangkan komitmen mereka dalam meningkatkan hubungan.

Sedangkan Tubbs secara khusus memberi ciri utama komunikasi organisasi adalah faktor faktor struktural dalam organisasi yang mengharuskan para anggotanya bertindak sesuai dengan peranan yang diharapkan. Liliweri, pada dasarnya, komunikasi dalam organisasi menghubungkan individu maupun kelompok-kelompok (satuan) kerja dalam sistem tertentu organisasi diatur dalam jaringan formal maupun non formal dengansusunan relatif berdasarkan budaya, keyakinan dan sistem nilai.²⁴

Griffin membahas komunikasi organisasi mengikuti teori *management klasik*, yang menempatkan suatu bayaran pada daya produksi, presisi, dan efisiensi. Adapun prinsip-prinsip dari teori management klasikal adalah sebagai berikut 1). *Kesatuan komando* dimana suatu karyawan hanya menerima pesan dari satu atasan 2). *Rantai skalar* dimana garis otoritas dari atasan ke bawahan, yang bergerak dari atas sampai ke bawah untuk organisasi; rantai ini, yang diakibatkan oleh prinsip kesatuan komando, harus digunakan sebagai suatu saluran untuk pengambilan keputusan dan komunikasi. 3). *Divisi pekerjaan* dimana management perlu arahan untuk mencapai suatu derajat tingkat

²⁴ Tubbs, Stewart L.Moss, Sylvia. (2005). *Human Communication: Konteks – Konteks Komunikasi*. (Alih Bahasa: Deddy Mulyana dan Gembirasari). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

spesialisasi yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi dengan suatu cara efisien. 4). *Tanggung jawab dan otoritas* dimana perhatian harus dibayarkan kepada hak untuk memberi order dan ke ketaatan seksama; suatu ketepatan keseimbangan antara tanggung jawab dan otoritas harus dicapai. 5). *Disiplin* dimana ketaatan, aplikasi, energi, perilaku, dan tanda rasa hormat yang keluar serta kebiasaan dan aturan disetujui. 6). *Mengebawahkan kepentingan individu dari kepentingan umum* melalui contoh peneguhan, persetujuan adil, dan pengawasan terus-menerus, bentuk komunikasi ini perlu dilakukan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi. Komunikasi *horizontal* misalnya, komunikasi antar departemen dalam suatu organisasi. d). Komunikasi *diagonal* bersilang melintasi fungsi dan tingkatan dalam organisasi, serta penting dalam situasi di mana.

Pola komunikasi menurut Gibson yaitu a). Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*) mengalir dari individu tingkat atas hierarki kepada orang-orang di tingkat bawah, bentuk komunikasi ke bawah yang paling umum adalah instruksi kerja, memo resmi, pernyataan kebijakan, prosedur, buku pedoman, dan publikasi perusahaan. b) Komunikasi ke atas (*Upward Communication*), mengalir dari tingkat bawah ke tingkat atas organisasi, komunikator berada di tingkat bawah organisasi, sedangkan penerima berada di tingkat atas. Beberapa arus komunikasi ke atas yang paling umum adalah kotak saran, pertemuan kelompok, dan prosedur naik

banding. c). Komunikasi *Horizontal* mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi anggota tidak dapat berkomunikasi lewat saluran.

Sendjaja menyatakan fungsi komunikasi dalam organisasi, (a), *Fungsi informatif*. organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. (b). *Fungsi regulatif*, berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi.. (c).*Fungsi persuasif*. dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. (d) *Fungsi integratif*, setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik.²⁵

Menurut Wursanto, bahwa komunikasi sangat penting dalam organisasi karena: (a). Menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antara bawahan dengan atasan. (b) Meningkatkan kegairahan kerja para pegawai; (c). Meningkatkan moral dan disiplin pegawai; (d). Semua jajaran pimpinan dapat mengetahui keadaan bidang yang menjadi tugasnya sehingga akan berlangsung pengendalian operasional yang efisien; (d). Semua pegawai dapat mengetahui kebijaksanaan, peraturan-peraturan, ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh pimpinan organisasi. Rivai

²⁵ Sendjaja (1994). *Teori-Teori Komunikasi*, Jakarta : Universitas Terbuka. Setyaningdyah,

(2008) menyatakan bahwa saluran komunikasi terdiri atas a). Komunikasi *vertikal* yaitu komunikasi ke atas adalah komunikasi yang berlangsung dari bawahan ke atasan, atau dari satuan organisasi yang lebih rendah dengan satuan organisasi yang lebih tinggi. (b). Komunikasi *horizontal* adalah komunikasi antara pimpinan atau anggota yang setingkat dalam suatu organisasi. Komunikasi *horizontal* digunakan dalam hubungan kerja untuk koordinasi dan integrasi kegiatan operasional dalam organisasi. c). Komunikasi *diagonal* adalah komunikasi yang berlangsung antara orang-orang yang memiliki jenjang yang berbeda dan tidak memiliki kewenangan secara langsung. Komunikasi ini digunakan dalam hubungan kerja untuk koordinasi dan konsultasi kegiatan operasional dalam organisasi.²⁶

Kelancaran interaksi yang terjadi dalam organisasi sangat dipengaruhi iklim organisasi menurut. Iklim organisasi adalah merupakan kumpulan persepsi para anggota organisasi terhadap apa yang terjadi dalam organisasi di mana mereka bekerja. Interaksi yang terjadi diantara anggota organisasi baik antar teman sekerja, atasan dengan bawahan atau sebaliknya akan menambah pengetahuan dan pemahaman bagi anggota organisasi mengenai latar belakang, pengalaman, sikap dan perilaku orang lain. Hubungan yang terjadi dalam organisasi ini secara langsung maupun tidak langsung akan

²⁶ Wursanto (2003). *Dasar-Dasar Organisasi*, Jakarta : Penerbit Andi.

mempengaruhi pertumbuhan organisasi, demikian juga perilaku anggota organisasi baik secara positif maupun negatif sehingga akan membentuk persepsi masing-masing anggota organisasi. Kumpulan persepsi tersebut menunjukkan adanya iklim organisasi.

Goldhaber menyarankan ada tiga alasan umum bagi arus pesan dalam organisasi yaitu: pertama, berkenaan dengan tugas-tugas dalam organisasi, pemeliharaan organisasi, dan kemanusiaan. menggunakan tiga klasifikasi, menurut Redding ditambah dengan klasifikasi baru yaitu inovasi ini misalnya rencana baru organisasi, kegiatan baru organisasi, kegiatan baru, program baru atau pengarahannya yang membangkitkan pemecahan masalah. Jaringan organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari sesamanya terjadi melewati suatu jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Peran tingkah laku dalam suatu organisasi menentukan siapa yang menduduki posisi atau pekerjaan tertentu baik dinyatakan secara formal maupun tidak formal. Faktor *kedua* yang mempengaruhi hakekat dan luas jaringan komunikasi adalah arah dari jaringan. Secara tradisional ada tiga klasifikasi arah jaringan komunikasi ini yaitu: komunikasi kepada bawahan, komunikasi kepada atasan dan komunikasi horizontal. Faktor ketiga terakhir yang mempengaruhi jaringan komunikasi adalah proses serial dari pesan. Proses serial ini adalah suatu istilah komunikasi yang maksudnya

selangkah demi selangkah atau dari orang kepada orang lain.²⁷

Pace D Faules ada lima faktor penting yang harus diperhatikan agar komunikasi organisasi berjalan efektif. Ke lima faktor tersebut, yaitu (1) kualitas media informasi, (2) aksesibilitas informasi, (3) penyebaran informasi, (4) beban informasi, dan (5) ketepatan informasi. *Kualitas media informasi* berkaitan dengan penerbitan, petunjuk tertulis, laporan, surat elektronik (e-mail), video conferencing, voice messaging, faksimil, papan buletin komputer, dan media lainnya yang dipergunakan dalam organisasi. *aksesibilitas informasi*, berkaitan persepsi anggota organisasi mengenai seberapa jauh informasi yang tersedia bagi mereka dan berbagai sumber dalam organisasi. *Penyebaran informasi* berkaitan dengan seberapa jauh informasi disebarkan keseluruh bagian dalam organisasi dan bagaimana pula menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. *Beban informasi*, berkaitan persepsi anggota organisasi mengenai seberapa jauh mereka merasa bahwa mereka menerima informasi lebih banyak atau kurang daripada mereka yang mereka tangani atau mereka perlukan agar berfungsi secara efektif, sedang *ketepatan informasi* berkaitan persepsi anggota organisasi mengenai berapa bit informasi yang mereka ketahui tentang suatu pesan tertentu dibanding jumlah bit informasi sesungguhnya didalam pesan itu.

²⁷ Goldhaber, GERALD M (1986). *Organizational Communication*. (forth Edition) New York. Published. Brown.

Aspek lain perlu diperhatikan dalam komunikasi organisasi adalah iklim komunikasi. Menurut Pace D Faules mengatakan iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan, dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya.. Dalam melakukan interaksi, pimpinan organisasi sebagai seorang komunikator harus dapat memilih metode dan teknik komunikasi yang disesuaikan dengan situasi pada waktu komunikasi dilancarkan sehingga tercapai kepuasan atas komunikasi atau tercipta iklim komunikasi organisasi yang menyenangkan. Iklim komunikasi merupakan citra makro bagi organisasi.

Goldhaber menyebutkan lima faktor ideal yang melekat dalam iklim komunikasi a) dukungan (*Supportiveness*) karyawan memandang bahwa hubungan komunikasinya dengan atasan dapat membangun dan meningkatkan kesadaran diri tentang makna dan kepentingan perannya. b) pengambilan keputusan (*Participation decision making*) yang partisipatif. Kesadaran dalam diri karyawan bahwa komunikasinya dengan atasan memiliki manfaat dan pengaruh untuk didengarkan dan diperhitungkan. c) Kejujuran (*Trust, confidence, credibility*), Percaya diri dan kredibilitas. Anggapan karyawan bahwa sumber pesan atau peristiwa-peristiwa komunikasi yang terjadi dapat dipercaya. d). Keterbukaan dan

keterusterangan (*Openness and candor*) penyampaian dan penerimaan pesan dalam komunikasi formal maupun informal. e), Tujuan kerja (*High performance goals*) yang tinggi, tingkat kejelasan uraian dan penjelasan tentang tujuan-tujuan kinerja yang dikomunikasikan dan dirasakan oleh karyawan. Untuk mencapai kinerja individu yang maksimal maka dibutuhkan sebuah komunikasi efektif yang terjadi dalam organisasi.

Menurut Muhammad bahwa Komunikasi yang tercipta dalam sebuah organisasi akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan, karena semuanya tergantung pada kemampuan seseorang untuk mengkomunikasikan suatu informasi, dan juga kemampuan seseorang untuk menerima pesan tersebut dan memberikan umpan balik terhadap informasi yang telah diterimanya. Namun kurang ketersediaan alat atau fasilitas komunikasi, serta perbedaan penafsiran memicu munculnya miskomunikasi dan konflik. Kurang tepat atau perbedaan arti di antara yang dimaksudkan oleh si pengirim dengan interpretasi si penerima dinamakan distorsi.²⁸

B. Landasan Teoritis tentang Komunikasi Organisasi

1. Teori tentang Komunikasi

Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa komunikasi organisasi sebagai interaksi yang terjadi dalam suatu sistem terbuka yang sangat

²⁸ Muhammad, Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

kompleks dan memengaruhi lingkungan baik dalam ruang lingkup internal maupun ekstern. Dengan demikian membahas komunikasi organisasi tidak hanya fokus pada teori yang ada dalam komunikasi organisasi akan tetapi juga membahas tentang bagaimana komunikasi antarpribadi, bagaimana komunikasi kelompok, dan komunikasi massa.

Dalam konteks perguruan tinggi khususnya perguruan tinggi swasta, paling tidak terdapat banyak unsur didalamnya mulai dari Rektorat yang terdiri dari rektor dan wakil rektor, senat yang terdiri dari senat perguruan tinggi dan senat fakultas, satuan penjamin mutu (SPM), satuan pengendalian internal (SPI), dekanat yang terdiri dari dekan dan wakil dekan, program studi terdiri dari ketua program studi dan sekretaris, kelompok dosen, mahasiswa, biro, pengguna lulusan, lulusan, badan penyelenggara atau yayasan, pemerintah daerah, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi, dan Badan Akreditasi Perguruan Tinggi (BAN-PT). Dengan demikian, membahas komunikasi organisasi, sangat penting untuk mempertimbangkan berbagai teori.

Bagaimana komunikasi didefinisikan menimbulkan implikasi terhadap sudut pandang, pemikiran, pendekatan, serta teori-teori yang dipakai termasuk ketika manusia berada di dalam organisasi. Dance dan Larson²⁹, menyatakan bahwa para ilmuwan memiliki cara-cara yang berbeda dalam

²⁹ Dance, Frank E.X. & Carl E. Larson. 1976. The functions of human communication: A theoretical approach. New York: Holt

mendefinisikan komunikasi. Dari definisi yang dikumpulkan sebanyak 126 definisi, menurutnya ada tiga cara para ilmuwan dalam mendefinisikannya, yakni level observasi, intensionalitas dan level judgement.

Pada level observasi, komunikasi dilihat dari segi seberapa luas- sempit komunikasi dipahami, serta seberapa abstrak-konkret definisi yang diberikan. Dari level intensional, komunikasi dilihat dari segi tujuan, yakni apakah semua perilaku merupakan bentuk komunikasi yang bertujuan atau tidak. Sedangkan dari level judgement lebih menekankan pada persoalan normatif, kesuksesan dan nilai- nilai tertentu.

Apa yang dilakukan Dance dan Larson berdampak pada selanjutnya yakni upaya untuk melihat apa lebih dalam komunikasi. Bradacs dan Bowers³⁰ mempostulasikan 7 pasang aksioma yang mencerminkan cara-cara bagaimana komunikasi dipahami dan dipikirkan. Pertama, *communication is transmission and reception information versus communication is generation of meaning*. Ketika komunikasi didefinisikan sebagai transmisi dan penerimaan informasi, kecenderungan konsep ini mekanistik, objektif dan linear. Konsep ini seringdikaitkan dengan sistem, dan karena ituinterpretasi terhadap makna relatif tertutup. Fokus perhatian definisi ini terletak padatransmisi dan penerimaan, yakni bagaimanapesan-pesan komunikasi dapat dipindahkandari satu tempat ke tempat yang lain.

³⁰ Bowers, J.W., Bradac, J.J. 1984. Contemporary problems in human communication theory dalam Carroll C. Arnold, dan John Waite Bowers, Handbook of Rhetorical and Communication Theory. Boston: Allyn and Bacon.

Sementara, ketika komunikasi didefinisikan sebagai penciptaan makna, ia memiliki pengertian bahwa perilaku menghasilkan makna bagi penerimanya. Bahkan informasi tidak hanya mungkin hilang atau didapat, melainkan bisa berubah. Sejumlah informasi dapat menghasilkan ribuan makna dan kesimpulan, karena makna adalah multifaset. Dari definisi itu, teori-teori yang relevan antara lain; Evaluation reaction to speech (Giles dan Powesland, 1975); Judgement of valence, potency and acitivity of stimuli (Osgood, Suci dan Tannebaum, 1957) dan personality impression (Chaikin and Derlega, 1974) Ketika kita melihatnya pada organisasi, maka proses komunikasi yang terjadi mengikuti cara bagaimana kita mendefinisikannya. Apakah kita mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai transmisi dan penerimaan misalnya dari atasan ke bawahan dan sebaliknya, ataukah setiap perilaku anggota organisasi mempunyai makna dan berguna bagi organisasi itu sendiri. Sudut pandang komunikasi organisasi ditentukan oleh cara bagaimana komunikasi didefinisikan.

Kedua, *communication is individual behavior versus communication is the relationship among behavior of interacting individual*. Dalam konteks organisasi kita bisa mengaitkan dengan eksperimen yang dilakukan Western Electric Company's Hawthorne Plant di Illinois yang merupakan referensi penting dalam kajian komunikasi organisasi. Eksperimen ini dilampaui melalui pemikiran psikologi behaviorisme yang melihat mata rantai antara stimuli dan respon dengan treatment tertentu terhadap sejumlah pekerja. Sementara,

ketika komunikasi didefinisikan sebagai hubungan diantara perilaku dari interaksi individu berarti melihat komunikasi tidak sebatas mata rantai stimulus respon. Konsep *relationship* dan *patterns* adalah dua hal yang kompleks mencakup hubungan-hubungan yang bersifat mutual, nilai, penghormatan, kerjasama saling percaya dan sebagainya yang tidak sebatas pada hubungan mekanistik adanya stimulus dan respon. Kita melihat kenyataan-kenyataan bahwa kepuasan karyawan dapat dicapai ketika apa yang mereka lakukan dihargai dan tidak semata-mata memandangnya sebagai mesin produksi yang selalu dieksploitasi.

Ketiga, *human communication is unique versus human communication is a form of animal communication*. Aspek pertama aksioma ini menyatakan bahwa manusia menggunakan simbol dan penggunaan simbol tersebut adalah hal yang fundamental yang mengaskan sifat kemanusiaannya. Burke³¹ menyatakan bahwa manusia adalah *the using symbol animal*. Melalui penggunaan simbol, manusia berusaha mencapai tujuan-tujuannya. Oleh karena itu, teori mengenai retorika dan persuasi mencerminkan konsep dari definisi komunikasi ini. Dalam praktek-praktek organisasi, penggunaan simbol dipakai untuk tujuan yang sangat luas. Penciptaan identitas, kepatuhan, kebanggaan, regularitas dan lainnya dilakukan dengan penggunaan simbol. Komunikasi manusia adalah sesuatu yang unik yang berbeda dengan komunikasi pada makhluk lainnya. Ia mempunyai kemampuan untuk

³¹ Burke. (1985). Advertising in The Marketplace. USA: McGraw-. Hill Inc.

menggunakan dan memanipulasiknnya secara sadar untuk kepentingan-kepentingannya.

Keempat, *communication is processual versus communication is static*. David K Berlo³² menyatakan bahwa komunikasi adalah proses. Komunikasi adalah proses mempunyai dua pengertian. Pertama komunikasi mencakup interaksi variabel-variabel di dalam sistem yang bersifat kausal (teori sistem). Kedua komunikasi adalah transaksional di antara pengguna simbol, makna bersifat dinamik dan berubah (seperti dalam teori Dynamic Social Impact Theory). Aksioma *communication is static* sejenak sulit untuk mencari penjelasan teoritiknya bagaimana memahami bahwa komunikasi adalah statik. Namun penjelasan ini dapat ditemukan dalam penjelasan *langue* dan *parole* yang menempatkan *langue* sebagai statis. Teori *Generative Grammar* merupakan pemikiran yang menempatkan komunikasi sebagai sesuatu statis dan atemporal.

Kelima, *communication is contextualized versus communication is non-contextualized*. Dimensi aksioma pertama menyatakan bahwa sejumlah faktorkontekstual mempengaruhi makna pesan. Masalah pengucapan misalnya dapat menimbulkan makna yang bermacam-macam apakah lelucon ataukah ancaman. Menurut Watzlawick pesan melaporkan peristiwa dan perintah yang ditentukan definisi relationalnya. Menurutnya pengucapan

³² Berlo, David K. 1960. *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston

terjadi di dalam situasi dan diputuskan secara situasional, bisa tetap dan bisa juga tidak (Bitzer, 1968; Ervin Trapp, 1973). Menurut Bradac dan Bowers, paling tidak ada dua jenis kekuatan kontekstual yang mempengaruhi aspek konteks komunikatornya yang meliputi gaya bahasa, penyajian, tujuan eksplisitnya dan kedua adalah aspek situasional yang mencakup pemahaman peranan sosial, batas-batas teritorial dan kesempatan. Sementara aksioma *communication is non-contextualized* dinyatakan bahwa komunikasi bisa terjadi dan mencakup signal yang dilepaskan dari makhluk biologis yang menghasilkan respon yang tetap- sebagai yang tidak mempertimbangkan konteks yang mengelilinginya.

Keenam, *human being cannot not communicate versus human beings can not communicate*. Semua perilaku yang dipersepsi orang lain menghasilkan makna dan karenanya membentuk komunikasi. Aksioma ini jelas merefleksikan model receiver oriented atau sudut pandang interpretif. Aksioma ini mengabaikan persoalan intensional. Dalam pandangan Watzlawick³³ apakah ada intensi atau tidak sepanjang dipersepsi orang lain, maka hal ini disebut komunikasi. Sedangkan aksioma *human beings can not communicate* menjadikan intensi sebagai kriteria untuk menentukan komunikasi atau tidak. Seseorang bisa memilih untuk tidak mengirim pesan, sekalipun dia tidak dapat mencegah perceiver membuat kesimpulan

³³ Watzlawick, P., Beavin J., dan Jackson, D. 1967. *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*. New York : W.W. Norton & Company, Inc.

termasuk kemungkinan terhadap komunikator. Aksioma human beings can not communicate menyatakan bahwa komunikasi adalah perilaku simbolik yang bersifat intensional. Semua perilaku yang tidak intensional dan tidak didesain untuk menciptakan makna bukan komunikasi sekalipun bisa bersifat informatif.

Ketujuh, *communication is an ubiquitous and powerful force in society versus communication is one among forces in society and relatively weak one*. Aksioma yang pertama mengisyaratkan komunikasi merupakan kekuatan yang dapat membentuk, mengubah dan menguatkan individu dan masyarakat. Bukti-bukti empiris mendukung bahwa komunikasi mempunyai pengaruh yang kuat bagi masyarakat. Sedangkan aksioma kedua sebaliknya menyatakan bahwa komunikasi hanya merupakan salah satu dari banyak kekuatan yang ada dan berpengaruh bagi masyarakat. Oleh karena itu, komunikasi tidaklah begitu kuat bahkan sebagai kekuatan yang relatif lemah saja.

Dengan uraian itu, tidak berlebihan apabila masing-masing menggambarkan sudut pandang yang berbeda dan memberi tekanan yang berbeda pula terhadap apa yang dipahami dan dimengerti sebagai komunikasi. Namun yang krusial adalah pilihan dalam melihat komunikasi berimplikasi pada pendekatan, konsep, metode dan teori lebih lanjut. Pemikiran mengenai komunikasi mempengaruhi kajian mengenai komunikasi organisasi. Perbedaan perspektif yang timbul dalam studi komunikasi

organisasi setidaknya berangkat dari bagaimana kita mendefinisikan komunikasi itu sendiri. Komunikasi organisasi itu bagaimana pun wujudnya bukankah sangat mungkin diartikulasikan dalam banyak pengertian. Bukannya tidak mungkin, komunikasi organisasi dipandang sebagai bagian kecil dari keseluruhan. Sekali lagi, kembalinya pada bagaimana kita menempatkan komunikasi di dalam organisasi. Bahkan Pace dan Faules menyadari akan hal itu, tetapi keduanya merasa tidak perlu untuk membahasnya secara detil terhadap persoalan dasar ini. Padahal dengan mengetahuinya aksioma komunikasi, maka ketika hal ini dibawa kebidang lain, misalnya organisasi, maka perbedaan-perbedaan perspektif dalam melihat komunikasi organisasi dapat dikembalikan pada pengertian dasar yang melandasinya.

Cara ini membuka dialog yang lebih luas terhadap komunikasi organisasi. Misalnya teori-teori mengenai budaya, interaksi simbolik, studi mengenai semiotik, konstruksi realitas sosial, strukturasi, ekonomi politik, intercultural, cross cultural, kepemimpinan, studi jaringan, studi kebijakan serta pendekatan teori-teori kritis menjadi bagian integral dalam kajian komunikasi organisasi ini. Dan hal itu diketahui dari akarnya, yakni dari pengertian yang multiperspektif tersebut.

2. Perspektif Teori Organisasi dan Komunikasi Organisasi

Katherine Miller³⁴ mengemukakan bahwa perspektif dalam konteks ini mengacu pada cara pandang atau cara melihat fenomena tertentu. Ia menekankan bahwa terdapat berbagai pandangan atau sudut pandang yang dapat digunakan, bukan hanya satu. Perspektif ini juga sering disebut sebagai sudut pandang atau cara melihat suatu hal. Menurut Daniels, Spiker, dan Papa³⁵, terdapat tiga perspektif utama dalam komunikasi. Ketiga perspektif tersebut adalah:

1. Perspektif tradisional, di mana organisasi dipandang sebagai mesin atau sistem yang hidup, definisi komunikasi yang menekankan transmisi informasi dan proses mekanistik akan menjadi relevan. Dalam pandangan ini, komunikasi diorganisasi difokuskan pada pengiriman pesan dari atasan ke bawahan dengan tujuan untuk mengendalikan dan mengkoordinasikan aktivitas organisasi. Komunikasi dianggap efektif jika pesan yang dikirimkan diterima dengan akurat. Dalam perspektif tradisional, komunikasi di dalam organisasi dipandang sebagai proses transmisi informasi dari satu pihak (pengirim pesan) kepada pihak lain (penerima pesan) dengan tujuan untuk mengendalikan dan mengkoordinasikan aktivitas

³⁴ Miller, Katherine. 2002. *Communication Theories: Perspective, Processes, and Contexts*. New York: McGraw Hill.

³⁵ Papa, Michael J., Tom D. Daniels, and Barry K. Spiker (1997). *Organizational. Communication Perspectives and Trends* (4th ed.). Thousand Oaks

organisasi. Berikut adalah beberapa karakteristik utama komunikasi dalam perspektif tradisional:

- a. Transmisi Informasi: Komunikasi dianggap sebagai alat untuk mentransmisikan informasi, data, dan instruksi dari pihak yang memiliki otoritas (biasanya manajemen atau atasan) kepada pihak yang harus menjalankan tugas (biasanya bawahan). Pesan-pesan yang dikirimkan dianggap sebagai perintah yang harus dijalankan.
- b. Hubungan Hierarki: Komunikasi dalam perspektif tradisional sering mencerminkan hubungan hierarki dalam organisasi. Atasan memiliki peran dominan dalam mengirim pesan, sedangkan bawahan diharapkan untuk menerima dan melaksanakan pesan dengan tepat.
- c. Tujuan Kontrol: Salah satu tujuan utama komunikasi dalam perspektif ini adalah untuk mengendalikan perilaku dan aktivitas individu-individu dalam organisasi. Atasan menggunakan komunikasi untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan panduan dan standar organisasi.
- d. Efektivitas Komunikasi: Fokus utama adalah pada efektivitas komunikasi, yaitu sejauh mana pesan yang dikirimkan dapat diterima dan dijalankan dengan benar oleh penerima. Ketepatan dalam pengiriman dan penerimaan pesan dianggap sangat penting.

- e. Penerapan Prinsip Manajemen Ilmiah: Teori manajemen ilmiah, yang mencakup prinsip-prinsip seperti pengawasan, pengendalian, dan manajemen efisiensi, menjadi dasar bagi pendekatan komunikasi dalam perspektif tradisional.
 - f. Komunikasi Sebagai Alat: Komunikasi dipandang sebagai alat atau sarana untuk mencapai tujuan organisasi. Pesan-pesan yang dikirimkan lebih bersifat instruksional daripada berfokus pada aspek budaya atau makna dalam organisasi. Penting untuk diingat bahwa perspektif tradisional tentang komunikasi dalam organisasi telah mengalami perkembangan seiring waktu, dan sebagian besar organisasi modern sekarang lebih menerima pandangan yang lebih holistik tentang komunikasi yang mencakup aspek interpretif dan kritis. Namun, pemahaman ini masih relevan dalam banyak situasi di mana kontrol dan koordinasi tugas-tugas operasional menjadi fokus utama.
2. Perspektif interpretif, di mana organisasi dipahami sebagai budaya, definisi komunikasi yang menciptakan makna menjadi relevan. Dalam pandangan ini, komunikasi diorganisasi melibatkan penciptaan, pertukaran, dan interpretasi makna. Makna dalam komunikasi dianggap sangat penting, dan fokusnya adalah bagaimana individu dalam organisasi memberikan makna terhadap pengalaman mereka melalui interaksi komunikasi. Dalam perspektif interpretif, komunikasi

dalam organisasi dilihat sebagai suatu proses kompleks yang lebih berfokus pada penciptaan, pertukaran, dan interpretasi makna daripada sekadar transmisi informasi. Berikut adalah beberapa karakteristik utama komunikasi dalam perspektif interpretif:

- a. **Penciptaan Makna:** Perspektif ini menekankan bahwa komunikasi adalah proses di mana individu-individu dalam organisasi menciptakan makna bersama. Artinya, pesan-pesan yang dikomunikasikan tidak hanya memiliki makna tetap, tetapi juga dapat bervariasi tergantung pada interpretasi setiap individu.
- b. **Interpretasi Subjektif:** Komunikasi diinterpretasikan secara subjektif oleh individu-individu dalam organisasi. Makna pesan tidak hanya tergantung pada kata-kata yang digunakan, tetapi juga pada konteks, pengalaman, dan pandangan dunia masing-masing individu.
- c. **Kebudayaan Organisasi:** Budaya organisasi menjadi sangat penting dalam perspektif interpretif. Organisasi dipandang sebagai tempat di mana berbagai makna, norma, nilai, dan simbol budaya bersirkulasi. Komunikasi adalah cara bagaimana budaya organisasi dijaga dan dibentuk.
- d. **Proses Interaksi Sosial:** Komunikasi dalam perspektif interpretif dilihat sebagai proses interaksi sosial antara individu-individu dalam organisasi. Fokusnya adalah bagaimana individu

berinteraksi, berbicara, dan berbagi makna dalam konteks organisasi.

- e. Pembentukan Identitas dan Identifikasi: Komunikasi juga berperan dalam membentuk identitas individu dan identifikasi mereka terhadap organisasi. Individu mengidentifikasi diri mereka sebagai bagian dari budaya dan komunitas organisasi melalui komunikasi.
- f. Dialog dan Diskursus: Pendekatan ini menganggap komunikasi sebagai sebuah dialog atau diskursus yang melibatkan berbagai pandangan dan sudut pandang. Melalui dialog, konflik, negosiasi, dan interaksi, makna-makna dibentuk dan direkonstruksi.
- g. Penekanan pada Makna dalam Organisasi: Perspektif interpretif mengkaji komunikasi dalam organisasi untuk memahami bagaimana makna-makna organisasi terbentuk dan dipertahankan. Ini berarti bahwa pengertian tentang komunikasi lebih dari sekadar transmisi pesan, tetapi juga mencakup pertimbangan makna, interpretasi, dan konstruksi makna. Dalam perspektif interpretif, komunikasi diorganisasi adalah lebih dari sekadar alat untuk mengirim pesan; itu adalah cara di mana orang-orang dalam organisasi menciptakan, mengonstruksi, dan menjaga realitas mereka. Fokusnya lebih pada aspek budaya dan makna dalam organisasi daripada hanya efektivitas atau efisiensi komunikasi. Perspektif ini memiliki peran penting dalam memahami

kompleksitas komunikasi dalam lingkungan organisasi yang beragam.

3. Perspektif kritikal, di mana organisasi dipandang sebagai instrumen penindasan, komunikasi digunakan sebagai alat untuk mempertahankan struktur kekuasaan yang ada. Definisi komunikasi yang menyoroti aspek kekuasaan dan penindasan menjadi relevan dalam konteks ini. Komunikasi dipandang sebagai alat untuk mengendalikan individu dalam organisasi dan mempertahankan status quo. Dalam perspektif kritikal, komunikasi dalam organisasi dilihat sebagai alat atau instrumen yang digunakan untuk memahami dan mengkritisi struktur kekuasaan dan ketidaksetaraan dalam organisasi. Berikut adalah beberapa karakteristik utama komunikasi dalam perspektif kritikal:

- a. Penindasan dan Kekuasaan: Perspektif kritikal menekankan peran komunikasi dalam mendukung atau mempertahankan struktur kekuasaan yang ada di dalam organisasi. Komunikasi digunakan sebagai alat untuk mendominasi, mengontrol, atau menindas individu atau kelompok tertentu.
- b. Konflik dan Pertentangan: Komunikasi dalam perspektif kritikal sering kali menghasilkan konflik dan pertentangan di dalam organisasi. Individu atau kelompok yang berusaha melawan

struktur kekuasaan yang ada dapat menggunakan komunikasi sebagai alat untuk memperjuangkan perubahan.

- c. Pembebasan dan Emansipasi: Perspektif kritikal juga mencakup pemahaman bahwa komunikasi dapat digunakan sebagai alat untuk emansipasi atau pembebasan. Individu atau kelompok yang berusaha untuk menggulingkan struktur kekuasaan yang tidak adil dapat menggunakan komunikasi untuk membela hak-hak mereka.
- d. Kritik terhadap Ideologi: Perspektif kritikal mengkritisi ideologi atau pandangan yang mendasari organisasi. Komunikasi digunakan untuk mengungkap bagaimana ideologi tersebut dapat memengaruhi tindakan organisasi dan dapat mengaburkan ketidaksetaraan yang ada.
- e. Fokus pada Struktur dan Simbol: Perspektif ini melihat komunikasi sebagai alat yang membentuk dan mereproduksi struktur dan simbol yang ada dalam organisasi. Pemahaman tentang bagaimana komunikasi digunakan untuk mempertahankan status quo atau untuk menggulingkannya menjadi fokus kajian.
- f. Teori Kritis: Perspektif kritikal sering menggunakan teori-teori kritis, seperti teori kritis Frankfurt atau teori Marxian, untuk memahami dinamika kekuasaan dan ketidaksetaraan dalam organisasi. Teori-teori ini membantu dalam analisis struktural dan ideologis dalam organisasi.

g. Aksi Sosial dan Perubahan: Komunikasi dalam perspektif kritikal dapat digunakan sebagai alat untuk merencanakan dan melaksanakan aksi sosial yang bertujuan untuk merubah struktur kekuasaan yang ada. Fokusnya adalah pada perubahan sosial dan perjuangan untuk keadilan.

Penting untuk diingat bahwa perspektif kritikal adalah pendekatan yang kritis terhadap organisasi dan komunikasi dalam organisasi. Ini berusaha untuk mengungkap ketidaksetaraan, penindasan, dan struktur kekuasaan yang mungkin tersembunyi di dalam organisasi. Melalui analisis kritis, individu atau kelompok dapat berusaha untuk membawa perubahan yang lebih adil dalam organisasi.

C. Landasan Konseptual tentang Mutu Perguruan Tinggi

1. Pendidikan Tinggi

Konsep Dasar Pendidikan Tinggi Menurut UU No. 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, disebutkan bahwa pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia. Jadi berdasarkan pengertian tersebut, pendidikan tinggi dan perguruan tinggi memiliki arti yang berbeda. Perguruan tinggi merupakan satuan pendidikan yang

menyelenggarakan pendidikan tinggi, yaitu kelembagaan yang dapat berupa akademik, politeknik, sekolah tinggi, institut dan universitas. Perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Ketiga kewajiban ini menjadi pembeda antara perguruan tinggi dengan lembaga pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan dasar dan menengah. Dalam Peraturan Pemerintah No. 4 tahun 2014 diperjelas bahwa Perguruan Tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi, sedangkan pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia. Pengelola yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi dapat diselenggarakan oleh Pemerintah atau suatu Badan Penyelenggara yang sudah disahkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia. Perguruan Tinggi pada dasarnya adalah lembaga publik yang mempunyai keterikatan kuat dimana Perguruan tinggi itu berada. Masyarakat merupakan stakeholder bagi lembaga tersebut, memberi masukan tentang aktifitas lembaga termasuk kurikulum, pembelajaran, aktifitas. Lembaga Pendidikan Tinggi di Indonesia mempunyai 6 bentuk yang diatur dalam peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tanggal 30 Januari 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan

Pengelolaan Perguruan Tinggi yaitu:

- a. Universitas adalah Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam berbagai rumpun ilmu pengetahuan dan/atau teknologi dan jika memenuhi syarat, universitas dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.
- b. Institut adalah Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam sejumlah rumpun ilmu pengetahuan dan/atau teknologi tertentu dan jika memenuhi syarat, Institut dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.
- c. Sekolah Tinggi adalah Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam satu rumpun ilmu pengetahuan dan/atau teknologi tertentu dan jika memenuhi syarat, Sekolah Tinggi dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.
- d. Politeknik adalah Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam berbagai rumpun ilmu pengetahuan dan/atau teknologi dan jika memenuhi syarat, Politeknik dapat menyelenggarakan pendidikan profesi
- e. Akademi adalah Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam satu atau beberapa cabang ilmu

pengetahuan dan/atau teknologi tertentu.

- f. Akademi Komunitas adalah Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan vokasi setingkat diploma satu dan/atau diploma dua dalam satu atau beberapa cabang ilmu pengetahuan dan/atau teknologi tertentu yang berbasis keunggulan lokal atau untuk memenuhi kebutuhan khusus.

Pimpinan Lembaga Pendidikan Tinggi dengan berbagai upaya meningkatkan kualitas dan kinerjanya melalui manajemen, karena hal ini kelak akan berpengaruh kepada output yang dihasilkan oleh lembaga tersebut. Output yang dihasilkan sangat tergantung pada input, perangkat pembelajaran, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, kurikulum dan lainnya. Inilah sebenarnya konsep dasar dari Lembaga Pendidikan Tinggi sebagai suatu sistem yang bersatu dan terpadu antara satu komponen dengan komponen lainnya secara utuh. Lembaga pendidikan tinggi bukan hanya tempat berlangsungnya pembelajaran saja, tetapi ada dua aspek lainnya yaitu penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang membedakannya dengan lembaga pendidikan dasar dan lembaga pendidikan menengah. Pasal 5 dalam UU Nomor 12 tahun 2012, Pemerintah, mengatur bahwa Pendidikan tinggi bertujuan :

- a. berkembangnya potensi Mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil,

- kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa;
- b. dihasilkannya lulusan yang menguasai cabang Ilmu Pengetahuan dan/atau teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa;
 - c. dihasilkannya ilmu pengetahuan dan teknologi melalui penelitian yang memperhatikan dan menerapkan nilai Humaniora agar bermanfaat bagi kemajuan bangsa, serta kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia; dan
 - d. terwujudnya pengabdian kepada masyarakat berbasis penalaran dan karya penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Dalam penyelenggaraannya, Pendidikan Tinggi mematuhi prinsip-prinsip penyelenggaraan yang juga ditetapkan dalam Undang-undang No. 12 Tahun 2012 yaitu : (1) yaitu mencari kebenaran ilmiah oleh sivitas akademika (2) demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai agama, nilai budaya, kemajemukan, persatuan, dan kesatuan bangsa (3) pengembangan budaya akademik dan pembudayaan kegiatan baca tulis bagi civitas Akademika; (4) pembudayaan dan pemberdayaan bangsa yang berlangsung sepanjang hayat; (5) keteladanan, kemauan, dan pengembangan kreativitas mahasiswa dalam pembelajaran (6) pembelajaran yang berpusat pada Mahasiswa dengan memperhatikan

lingkungan secara selaras dan seimbang (7) kebebasan dalam memilih Program Studi berdasarkan minat, bakat, dan kemampuan Mahasiswa (8) satu kesatuan yang sistemik dengan sistem terbuka dan multimakna (9) keberpihakan pada kelompok Masyarakat kurang mampu secara ekonomi: dan (10) pemberdayaan semua komponen Masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan Pendidikan Tinggi. Prinsip-prinsip penyelenggaraan perguruan tinggi yang telah diatur oleh pemerintah melalui undang memberikan garis yang jelas bagi penyelenggara pendidikan tinggi untuk menentukan visi, misi, tujuan dan startegi pendidikannya.

2. Mutu Pendidikan Tinggi

Mutu adalah ukuran relatif dari kebendaan. Mendefinisikan mutu dalam rangka kebendaan sangat umum sehingga tidak menawarkan makna oprasional. Secara oprasional mutu produk atau jasa adalah sesuatu yang memenuhi atau melebihi ekspektasi pelanggan. Sebenarnya mutu adalah kepuasan pelanggan. Sallis mendefenisikan mutu sebagai sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga. Mutu merupakan suatu pekerjaan yang direncanakan untuk meningkatkan kerja suatu institusi. ³⁶

³⁶ Sallis, Edward. 2012. Total Quality Management in Education. Yogyakarta. Ircisod

Slamet³⁷ menjelaskan bahwa terdapat tiga indikator utama dalam menjelaskan kualitas atau mutu, pertama bahwa kualitas sebagai raja, konsumen/pengguna/stakeholder dari suatu produk, rela membayar dengan biaya mahal untuk produk yang berkualitas. Kedua adalah kualitas sebagai senjata strategik, kualitas dapat dijadikan senjata untuk mendapatkan dan menentukan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) serta memenangkan persaingan diantara kompetitor. Ketiga adalah kualitas sebagai penentu nilai produk, daya saing, dan merek yang kharismatik (*charismatic brand*). Banyak orang sudah sadar, bahwa nilai suatu produk apapun adalah diawali dari kandungan kualitas dari produk yang bersangkutan.

Penjelasan diatas cukup menggambarkan bahwa perguruan tinggi harus memiliki daya saing untuk bisa berkompetisi dengan perguruan tinggi lainnya. Kualitas atau mutu adalah salah satu syarat yang harus dimiliki perguruan tinggi untuk masuk dalam dunia kompetisi. Apakah perguruan tinggi menjadi pemenang atau menjadi pemimpin pasar karena pada dasarnya perguruan tinggi khususnya perguruan tinggi swasta meskipun diwadahi oleh sebuah badan nirlaba yang dinamakan yayasan akan tetapi dalam dunia kompetisi, perguruan tinggi swasta sudah menjadi organisasi yang memerlukan perencanaan keuangan seperti layaknya organisasi laba.

³⁷ Slamet. 2016. Model Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi. repository.uin-malang.ac.id

Jika mutu dihubungkan dengan dunia pendidikan maka terdapat beberapa ahli yang memberikan definisi yang dapat dijadikan acuan untuk menggambarkan seperti apa mutu pendidikan khususnya mutu pendidikan tinggi.

Burge dan Tannock dalam Rowley mengartikan mutu pendidikan sebagai *the success with which an institution provides educational environments which enable students effectively to achieve worthwhile learning goals including appropriate academic standards*³⁸. Lebih lanjut, the Higher Educational Council (HEC)³⁹ Australia melihat mutu dalam konteks sebagai berikut: *the council sees the focus on outcome, the fitness for purpose, as fundamental to understanding how each of the processes within institutions are organized and evaluated in order to ensure the quality of outcome*. Konsep yang sama dengan Burge dan Tannock, HEC menjelaskan bahwa mutu di perguruan tinggi diukur dengan pendekatan *fitness for purpose*. Kedua definisi tersebut menekankan mutu adalah kesesuaian tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan standar yang ditetapkan.

Pada umumnya tujuan perguruan tinggi meliputi pengajaran, penelitian, dan pengabdian atau yang dikenal sebagai tridarma perguruan tinggi. Sehubungan dengan hal ini, Porter (1994) mengindikasikan akan adanya kesulitan dalam mengukur mutu perguruan tinggi hanya dengan

³⁸ Rowley, Jennifer. 1995. A new lecturer's simple guide to quality issues in higher education, *International Journal of Education Management*, 9(1), 1995, 24-27

³⁹ Higher Education Council. 1992. *Higher education: achieving quality*. Canberra: Australian Government Publishing Service

menggunakan pendekatan *fitness for purpose*. Porter (1994) menambahkan pendekatan lain yang sifatnya interrelated dengan pendekatan *fitness for purpose*, yaitu konsep *exceptional* dimana mutu dapat dipandang sebagai *passing a set of requirement or minimum standard* (pemenuhan standar minimum yang telah ditetapkan). Jika dihubungkan dengan mutu perguruan tinggi di Indonesia maka standar minimum yang harus dipenuhi tertuang dalam beberapa kebijakan.

Pada Pasal 1 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa pendidikan bermutu adalah pendidikan yang mampu melampaui standar nasional pendidikan. Jika dihubungkan dengan standar nasional pendidikan pendidikan tinggi menurut Permendikbud Nomor 3 tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi adalah satuan standar yang meliputi standar pendidikan ditambah dengan standar penelitian dan standar pengabdian kepada masyarakat. Dengan demikian, pendidikan tinggi yang bermutu adalah pendidikan yang melampaui tiga standar yang ditetapkan.

Pendidikan tinggi yang bermutu juga dijelaskan dalam Pasal 51 Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi menjelaskan bahwa 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. Untuk mendapatkan

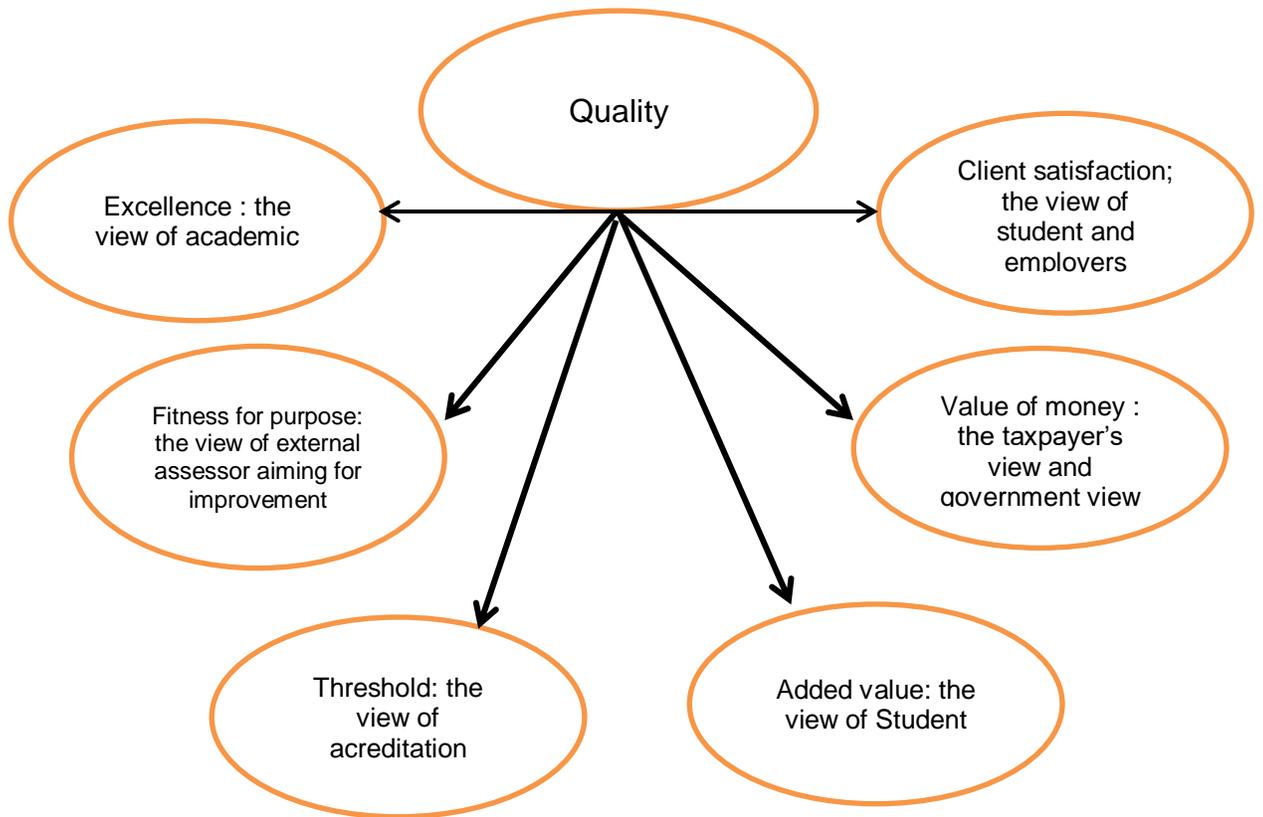
pendidikan tinggi yang bermutu tersebut, pemerintah menyelenggarakan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti)⁴⁰.

Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi merupakan kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu Pendidikan Tinggi secara berencana dan berkelanjutan. Penjaminan mutu pada pendidikan tinggi dilakukan melalui penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan Standar Pendidikan Tinggi (SPT).

Menurut Pasal 53 dan Pasal 52 ayat (4) Undang-Undang Nomor 12 tentang Pendidikan Tinggi menjelaskan, SPM Dikti terdiri atas 1) Sistem Penjaminan Mutu internal (SPMI) yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi; 2) Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) yang dilakukan melalui akreditasi oleh BAN-PT atau Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM); dan 3) Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD Dikti) sebagai dasar pelaksanaan SPMI dan SPME yang dikelola oleh setiap perguruan tinggi dan Kemristekdikti.

Makna mutu pendidikan tinggi juga dapat dilihat dari ASEAN University Network-Quality Assurance (AUN-QA) yang merupakan salah satu lembaga akreditasi/sertifikasi yang menjadi batu loncatan menuju akreditasi internasional di tingkat global. Adapun indikator mutu pendidikan tinggi menurut AUN-QA adalah sebagai berikut:

⁴⁰ Undang Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi



Gambar 2.2 Indikator Mutu Pendidikan Tinggi menurut ASEAN University Network-Quality Assurance (AUN-QA)

a. Sistem Penjaminan Mutu Internal

Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi merupakan kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu Pendidikan Tinggi secara berencana dan berkelanjutan. Penjaminan mutu pada pendidikan tinggi dilakukan melalui penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan Standar Pendidikan Tinggi (SPT).

Sebagaimana ditetapkan dalam Pasal 53 Undang-Undang Nomor 12

tentang Pendidikan Tinggi menjelaskan, SPM Dikti terdiri atas SPMI dan SPME atau akreditasi. SPMI adalah kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi oleh setiap perguruan tinggi secara otonom atau mandiri untuk mengendalikan dan meningkatkan penyelenggaraan pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan.

Dengan demikian, setiap perguruan tinggi dapat mengembangkan sendiri SPMI antara lain sesuai dengan latar belakang sejarah, nilai dasar yang menjiwai pendirian perguruan tinggi itu, jumlah program studi dan sumber daya manusia, sarana dan prasarana perguruan tinggi tersebut tanpa campur tangan pihak lain. Sebagai contoh, SPMI di universitas tidak cocok diimplementasikan di sekolah tinggi. Demikian pula, SPMI di perguruan tinggi kelas dunia tidak cocok digunakan di perguruan tinggi dengan visi lokal. Sekalipun setiap perguruan tinggi dapat mengembangkan SPMI secara otonom atau mandiri, namun terdapat hal mendasar yang harus ada di dalam SPMI setiap perguruan tinggi.

Pada Pasal 52 Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi menjelaskan dinyatakan bahwa SPM Dikti ditetapkan oleh Menteri dan merupakan kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan. SPM Dikti dilakukan melalui tahap penetapan, pelaksanaan, evaluasi (pelaksanaan), pengendalian (pelaksanaan), dan peningkatan (PPEPP) Standar Pendidikan Tinggi (Standar Dikti). Setiap tahapan memiliki peran yang penting dalam

memastikan bahwa sistem manajemen mutu yang diterapkan oleh perguruan tinggi sudah sesuai dengan SNDIKTI seperti yang dijelaskan pada gambar berikut ini



Gambar 2.3 Siklus SPMI dalam Perguruan Tinggi

Mekanisme SPM Dikti diawali oleh perguruan tinggi dengan mengimplementasikan SPMI melalui siklus kegiatan yang disingkat sebagai PPEPP, yaitu terdiri atas:

1. Penetapan (P) Standar Dikti: Tahap pertama dari siklus PPEPP adalah penetapan standar Dikti. Pada tahap ini, perguruan tinggi harus menetapkan standar yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Standar ini harus mencakup semua aspek yang terkait dengan sistem manajemen mutu dan keamanan pangan di perguruan tinggi.
2. Pelaksanaan (P) Standar Dikti: Tahap kedua dari siklus PPEPP adalah pelaksanaan standar Dikti. Pada tahap ini, perguruan tinggi harus melaksanakan standar yang telah ditetapkan dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

3. Evaluasi (E) pelaksanaan Standar Dikti: Tahap ketiga dari siklus PPEPP adalah evaluasi pelaksanaan standar Dikti. Pada tahap ini, perguruan tinggi harus mengevaluasi kinerja mereka dalam melaksanakan standar yang telah ditetapkan. Evaluasi ini harus dilakukan secara berkala dan terstruktur.
4. Pengendalian (P) pelaksanaan Standar Dikti: Tahap keempat dari siklus PPEPP adalah pengendalian pelaksanaan standar Dikti. Pada tahap ini, perguruan tinggi harus mengendalikan pelaksanaan standar yang telah ditetapkan. Hal ini dilakukan agar perguruan tinggi dapat memastikan bahwa standar yang telah ditetapkan dapat dijalankan secara konsisten dan terus-menerus.
5. Peningkatan (P) Standar Dikti: Tahap kelima dan terakhir dari siklus PPEPP adalah peningkatan standar Dikti. Pada tahap ini, perguruan tinggi harus terus-menerus meningkatkan standar yang telah ditetapkan. Hal ini dilakukan agar perguruan tinggi dapat terus meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Luaran implementasi SPMI dalam suatu siklus disampaikan oleh perguruan tinggi kepada: 1) LAM untuk meminta dan memperoleh status terakreditasi dan peringkat terakreditasi program studi; atau 2) BAN-PT untuk meminta dan memperoleh status terakreditasi dan peringkat terakreditasi perguruan tinggi. Permintaan perguruan tinggi untuk memperoleh status

terakreditasi dan peringkat terakreditasi program studi atau perguruan tinggi dapat dilakukan oleh perguruan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dokumen SPMI berbeda dengan dokumen lainnya yang lazim dimiliki perguruan tinggi seperti Statuta dan Rencana Strategis (Renstra). Kedua dokumen yang disebut terakhir, walaupun berisi hal yang memiliki hubungan dengan SPMI, kedua dokumen itu tidak termasuk dokumen SPMI dari suatu perguruan tinggi. Hubungan yang dimaksud adalah bahwa kedua dokumen yang disebut terakhir memuat pula sejumlah standar yang harus menjadi pedoman untuk menetapkan Standar Dikti dalam SPMI perguruan tinggi.

Selanjutnya, Standar Dikti tersebut harus dilaksanakan, dievaluasi, dikendalikan, dan ditingkatkan dalam SPMI perguruan tinggi tersebut. Sebagai contoh, di dalam statuta terdapat ketentuan tentang tata kelola perguruan tinggi yang harus menjadi pedoman untuk menetapkan, melaksanakan, mengevaluasi pelaksanaan, mengendalikan pelaksanaan, dan meningkatkan Standar Pengelolaan dalam SPMI.

Menurut Pasal 1 angka 16 Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, statuta adalah peraturan dasar Pengelolaan Perguruan Tinggi yang digunakan sebagai landasan penyusunan peraturan dan prosedur operasional di Perguruan Tinggi. Pada dasarnya statuta memuat dua kelompok ketentuan berikut.

- a) Kelompok ketentuan pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi yang digunakan sebagai standar dalam perencanaan, pengembangan, dan penyelenggaraan kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi;
- b) Kelompok ketentuan tentang tata kelola perguruan tinggi yang digunakan sebagai standar tata kelola penyelenggaraan perguruan tinggi.

Sedangkan menurut Pasal 5 ayat (1) huruf c angka 2 juncto Pasal 23 dan Pasal 25 huruf b angka 1 huruf a) Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, Rencana Strategis (Renstra) merupakan rencana jangka menengah perguruan tinggi untuk rentang waktu 5 (lima) tahun. Renstra dibuat dengan tujuan membantu perguruan tinggi untuk menyusun Rencana Operasional/Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan berdasarkan pemahaman terhadap lingkungan strategis, baik dalam skala nasional, regional, maupun internasional. Dengan demikian, di dalam Renstra akan ditemukan sejumlah sasaran perguruan tinggi yang harus dicapai.

Sementara itu, pada Dokumen SPMI dimuat 5 (lima) langkah dalam melaksanakan SPMI, yaitu PPEPP. Di bawah ini akan dijelaskan secara singkat dokumen SPMI. Dokumen SPMI dapat berbentuk buku atau bentuk dokumen lain yang terdiri atas: Buku/Dokumen Kebijakan SPMI, Buku/Dokumen Manual SPMI, Buku/Dokumen Standar SPMI, dan Buku/Dokumen Formulir SPMI.

a) Buku/Dokumen Kebijakan SPMI (Kebijakan Mutu/ Quality Policy)

Buku/Dokumen Kebijakan SPMI adalah dokumen berisi garis besar tentang bagaimana perguruan tinggi memahami, merancang, dan mengimplementasikan SPMI dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi sehingga terwujud budaya mutu pada perguruan tinggi tersebut.

Buku/Dokumen Kebijakan SPMI memuat antara lain:

- 1) Visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi;
- 2) Latar belakang perguruan tinggi menjalankan SPMI;
- 3) Luas lingkup kebijakan SPMI (misalnya: akademik dan nonakademik);
- 4) Daftar dan definisi istilah dalam dokumen SPMI;
- 5) Garis besar kebijakan SPMI pada perguruan tinggi antara lain: 1) Tujuan dan strategi SPMI; 2) Asas atau prinsip pelaksanaan SPMI; 3) Manajemen SPMI, yaitu PPEPP; 4) Struktur organisasi dan tata kelola SPMI; 5) Jumlah dan nama semua Standar Dikti dalam SPMI;
- 6) Informasi singkat tentang Buku/Dokumen SPMI lain, yaitu Buku/Dokumen Manual SPMI, Buku/Dokumen Standar SPMI, dan Buku/Dokumen Formulir SPMI.
- 7) Hubungan Dokumen Kebijakan SPMI dengan berbagai dokumen lain di perguruan tinggi, antara lain Statuta dan Renstra.

Buku/Dokumen Kebijakan SPMI disusun dan ditetapkan dengan

Keputusan Pemimpin Perguruan Tinggi setelah disetujui Senat Perguruan Tinggi. Untuk Perguruan Tinggi Swasta, Buku/Dokumen Kebijakan SPMI harus disetujui Badan Hukum Penyelenggara setelah memperoleh persetujuan Senat Perguruan Tinggi. Buku/Dokumen Kebijakan SPMI bermanfaat untuk menjelaskan kepada para pemangku kepentingan internal Perguruan Tinggi tentang garis besar SPMI; memberikan dasar bagi penyusunan dan penetapan Buku/Dokumen Manual SPMI, Buku/Dokumen Standar SPMI, dan Buku/Dokumen Formulir SPMI; membuktikan bahwa SPMI di perguruan tinggi yang bersangkutan terdokumentasikan.

b) Buku/Dokumen Manual SPMI (Manual Mutu/Quality Manual)

Buku/Dokumen Manual SPMI adalah dokumen berisi petunjuk teknis tentang cara, langkah, atau prosedur Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi pelaksanaan, Pengendalian pelaksanaan, dan Peningkatan Standar Dikti secara berkelanjutan oleh pihak yang bertanggungjawab dalam implementasi SPMI, baik pada aras unit pengelola program studi maupun pada aras perguruan tinggi. Buku/Dokumen Manual SPMI memuat antara lain:

- 1) Tujuan dan maksud manual SPMI;
- 2) Luas lingkup manual SPMI yang terdiri dari; Manual penetapan Standar Dikti; Manual pelaksanaan Standar Dikti; Manual evaluasi pelaksanaan Standar Dikti; Manual pengendalian pelaksanaan

Standar Dikti; Manual peningkatan Standar Dikti;

- 3) Rincian tentang hal yang harus dikerjakan dalam implementasi SPMI oleh pemangku kepentingan internal perguruan tinggi;
- 4) Pihak yang bertanggungjawab mengerjakan berbagai hal dalam implementasi SPMI;
- 5) Uraian tentang bagaimana dan bilamana pekerjaan itu harus dilaksanakan;
- 6) Rincian formulir/borang/proforma yang harus dibuat dan digunakan dalam implementasi SPMI;
- 7) Rincian sarana yang digunakan sesuai petunjuk dalam manual SPMI.

c) Buku/Dokumen Standar SPMI (Standar Mutu/Quality Standard)

Buku/Dokumen Standar SPMI adalah dokumen berisi berbagai kriteria, ukuran, patokan, atau spesifikasi dari seluruh kegiatan penyelenggaraan pendidikan tinggi suatu Perguruan Tinggi untuk mewujudkan visi dan misinya, sehingga memuaskan para pemangku kepentingan internal dan eksternal perguruan tinggi. Buku/dokumen Standar SPMI memuat antara lain:

- 1) Definisi istilah, yaitu istilah khas yang digunakan dalam SPMI agar tidak menimbulkan multitafsir;
- 2) Rationale Standar Dikti, yaitu alasan penetapan Standar Dikti tersebut;

- 3) Pernyataan isi Standar Dikti, misalnya: mengandung unsur Audience, Behavior, Competence, dan Degree.
 - 4) Strategi pencapaian Standar Dikti, yaitu tentang apa dan bagaimana mencapai Standar Dikti.
 - 5) Indikator pencapaian Standar Dikti, yaitu apa yang diukur/dicapai, bagaimana mengukur/mencapai, dan target pencapaian.
 - 6) Pihak yang terlibat dalam pemenuhan Standar Dikti.
 - 7) Referensi, yaitu keterkaitan Standar Dikti tertentu dengan Standar Dikti lain.
- d) Buku/Dokumen Formulir/Proforma SPMI (Dokumen SPMI/ Quality Documents)

Buku/Dokumen Formulir/Proforma SPMI adalah dokumen tertulis yang berisi kumpulan formulir/proforma yang digunakan dalam mengimplementasikan Standar Dikti, dan berfungsi untuk mencatat/merekam hal atau informasi atau kegiatan tertentu ketika Standar Dikti diimplementasikan. Buku/Dokumen Formulir/Proforma SPMI memuat antara lain uraian tentang berbagai macam maupun jumlah formulir/ proforma yang digunakan dalam mengimplemen-tasikan Standar Dikti sesuai dengan peruntukan setiap Standar Dikti. Harus dipastikan bahwa setiap Standar Dikti memiliki formulir/proforma sebagai alat untuk mengendalikan pelaksanaan setiap Standar Dikti dan merekam hasil implementasi setiap Standar Dikti. Buku/Dokumen Formulir/Proforma

SPMI berfungsi antara lain sebagai:

- 1) alat untuk mencapai/memenuhi/mewujudkan isi Standar Dikti;
 - 2) alat untuk memantau, mengontrol, mengendalikan, mengoreksi, dan mengevaluasi implementasi Standar Dikti;
- e) bukti autentik untuk mencatat/merekam implementasi Standar Dikti secara periodik. Segala sesuatu yang telah dilakukan dalam rangka pemenuhan Standar Dikti harus dicatat/didata/direkam

b. Sistem Penjaminan Mutu Eksternal

Sistem Penjamin Mutu Eksternal (SPME) atau akreditasi adalah kegiatan penilaian untuk menentukan kelayakan program studi dan perguruan tinggi. Dengan perkataan lain, akreditasi program studi adalah kegiatan penilaian untuk menentukan kelayakan program studi, sedangkan akreditasi perguruan tinggi adalah kegiatan penilaian untuk menentukan kelayakan perguruan tinggi.

SPME atau akreditasi merupakan salah satu subsistem dari SPM Dikti di samping dua subsistem lainnya yang masing-masing disebut subsistem SPMI dan subsistem PD Dikti. SPME atau akreditasi dilakukan melalui penilaian terhadap luaran penerapan SPMI oleh perguruan tinggi untuk penetapan status terakreditasi dan peringkat terakreditasi program studi dan/atau perguruan tinggi.

Menurut Pasal 33 ayat (3) dan Pasal 60 ayat (4) UU Dikti, program studi diselenggarakan atas izin Menristekdikti setelah memenuhi persyaratan

minimum akreditasi, sedangkan perguruan tinggi yang didirikan harus memenuhi standar minimum akreditasi. Dengan demikian, pada saat izin penyelenggaraan program studi dan izin pendirian perguruan tinggi diterbitkan oleh Menristekdikti, program studi dan perguruan tinggi tersebut memperoleh status terakreditasi dan peringkat terakreditasi minimal atau terakreditasi baik. Pada saat masa berlaku status dan peringkat terakreditasi berakhir, program studi dan perguruan tinggi wajib diakreditasi ulang.

Di dalam Pasal 42 ayat (1) UU Dikti dikemukakan bahwa ijazah diberikan kepada lulusan pendidikan akademik dan pendidikan vokasi sebagai pengakuan terhadap prestasi belajar dan/atau penyelesaian suatu program studi terakreditasi yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi. Berdasarkan ketentuan ini, akreditasi program studi merupakan kewajiban yang harus dipenuhi agar perguruan tinggi dapat menerbitkan ijazah bagi lulusannya. Untuk keperluan pelaksanaan akreditasi, telah diterbitkan Permenristekdikti No. 32 Tahun 2016 Tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi. Lebih lanjut, berdasarkan Permenristekdikti tersebut, Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN- PT) mengembangkan Sistem Akreditasi Pendidikan Tinggi, yaitu suatu kesatuan kerangka kebijakan penjaminan mutu eksternal Pendidikan Tinggi yang berlaku di wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Akreditasi program studi dilakukan oleh Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) yang dapat dibentuk oleh pemerintah atau masyarakat, sedangkan

akreditasi perguruan tinggi dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). Adapun LAM dibentuk oleh Pemerintah atau masyarakat berdasarkan rumpun, pohon, dan/atau cabang ilmu pengetahuan yang ditetapkan oleh Menristekdikti. LAM dibentuk di tempat kedudukan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (L2 Dikti).

Uraian selanjutnya di bawah ini akan didasarkan pada UU Dikti, Permenristekdikti No. 32 Tahun 2016 Tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi. SPME atau akreditasi program studi dan/atau perguruan tinggi dilakukan berdasarkan prinsip:

- 1) Independen Proses SPME atau akreditasi dan pengambilan keputusannya dilakukan secara mandiri, bebas dari pengaruh dan kepentingan pihak manapun.
- 2) Akurat Proses SPME atau akreditasi dan pengambilan keputusannya didasarkan pada data dan informasi yang jelas, benar, tepat, dan dapat dipertanggungjawabkan.
- 3) Obyektif Proses SPME atau akreditasi dan pengambilan keputusannya bebas dari pengaruh kepentingan subjektif dan berdasarkan data serta informasi faktual yang tersedia.
- 4) Transparan Proses SPME atau akreditasi dan pengambilan keputusannya dilakukan berdasarkan standar dan mekanisme yang diketahui dan dapat diakses oleh asesor maupun program studi dan/atau perguruan tinggi yang dinilai kelayakannya.

- 5) Akuntabel Proses SPME atau akreditasi dan pengambilan keputusannya dapat dipertanggung-jawabkan kepada pemangku kepentingan.

c. Pangkalan Data Pendidikan Tinggi

Sesuai dengan pengaturan dalam Permenristekdikti No. 62 Tahun 2016 Tentang SPM Dikti, PD Dikti merupakan kumpulan data penyelenggaraan pendidikan tinggi seluruh perguruan tinggi yang terintegrasi secara nasional. Sedangkan menurut Permenristekdikti No. 61 Tahun 2016 Tentang Pangkalan Data Pendidikan Tinggi, PD Dikti adalah sistem yang menghimpun data pendidikan tinggi dari seluruh perguruan tinggi yang terintegrasi secara nasional.

Menurut Pasal 52 ayat (4) UU Dikti, implementasi dan pengelolaan SPM Dikti didasarkan pada data yang ada dalam PD Dikti. Dalam Pasal 56 ayat (3) UU Dikti, PD Dikti dikembangkan dan dikelola oleh kementerian atau dikelola oleh lembaga yang ditunjuk oleh kementerian. Sesuai dengan ketentuan UU Dikti, kumpulan data dan informasi tersebut sekarang ini dinamakan PD Dikti dan dikelola lebih lanjut oleh Pusat Data dan Informasi Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Pusdatin Iptekdikti), Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

PD Dikti berisi data dan informasi penyelenggaraan perguruan tinggi yang wajib disampaikan oleh penyelenggara perguruan tinggi dan wajib dipastikan kebenaran dan ketepatannya oleh perguruan tinggi sebagaimana

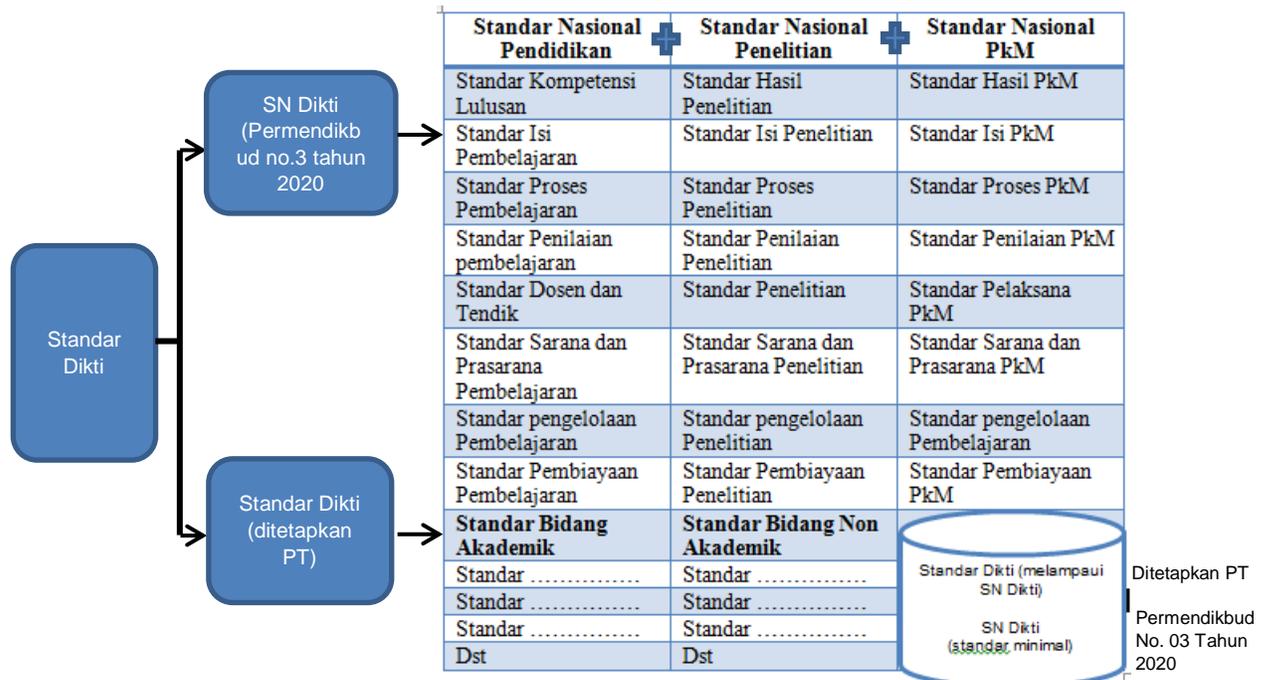
diatur dalam Pasal 56, ayat (4) UU Dikti. Dengan merujuk pada ketentuan tersebut, prinsip yang diterapkan dalam PD Dikti adalah: 1. Kebaruan Data dan informasi yang dilaporkan oleh perguruan tinggi kepada Kemristekdikti harus data dan informasi terkini. 2. Tepat waktu Data dan informasi yang dilaporkan oleh perguruan tinggi disampaikan secara berkala pada waktu yang telah ditentukan. 3. Akurasi Data dan informasi yang dilaporkan oleh perguruan tinggi merupakan data yang benar dan tepat sesuai dengan kondisi perguruan tinggi pada suatu kurun waktu. 4. Akuntabilitas Data dan informasi yang tersimpan dalam PD Dikti merupakan data dan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan kebenaran dan ketepatannya kepada para pemangku kepentingan.

Sebagaimana dikemukakan di atas, tujuan SPM Dikti adalah menjamin pemenuhan Standar Dikti secara sistemik dan berkelanjutan sehingga tumbuh dan berkembang Budaya Mutu di setiap perguruan tinggi di Indonesia. Dengan demikian, implementasi SPM Dikti dengan struktur seperti di atas harus mampu menjamin pemenuhan Standar Dikti secara sistemik dan berkelanjutan.

Adapun Standar Dikti terdiri atas:

- a) SN Dikti yang ditetapkan dalam Peraturan mendikbud No. 03 Tahun 2020 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi adalah satuan standar yang memuat kriteria minimal sistem pendidikan di Indonesia, terdiri atas:

- 1) Standar Nasional Pendidikan;
 - 2) Standar Nasional Penelitian¹ ; dan
 - 3) Standar Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat
- b) Standar Dikti yang Ditetapkan oleh Perguruan Tinggi yang harus melampaui SN Dikti meliputi:
- 1) Standar Pendidikan Tinggi bidang akademik; dan
 - 2) Standar Pendidikan Tinggi bidang nonakademik. Standar Dikti dan pelampauan SN Dikti oleh Standar Dikti yang Ditetapkan oleh Perguruan Tinggi dapat digambarkan sebagaimana berikut:



Gambar 2.4 Standar Dikti dan Pelampauan SN Dikti

3. Manajemen Pendidikan Tinggi

Penataan Manajemen Pendidikan Tinggi Mengelola pendidikan tinggi yang bermutu sangat tergantung kepada bagaimana manajemen pendidikan dilaksanakan. Manajemen merupakan proses menjalankan suatu organisasi sedangkan pendidikan adalah proses yang harus dijalani manusia semasa hidupnya, tanpa ada waktu untuk berhenti (pendidikan sepanjang hayat).

Suatu organisasi akan mencapai mutu terbaiknya jika diperkuat oleh orang-orang yang menatap kepada masa depan, berkualitas yang mampu menyelesaikan permasalahannya. Orang-orang ini adalah sumberdaya manusia (SDM) dalam organisasi yang melakukan aktivitas organisasi. Setiap organisasi maupun institusi pendidikan tinggi membutuhkan SDM untuk mengelola organisasi untuk mencapai tujuannya. SDM yang dibutuhkan sesuai dengan konsep human capital adalah yang memiliki ketrampilan, kompetensi, pengetahuan, komitmen dan karakter agar memiliki kontribusi yang tinggi untuk institusinya. Dalam menyiapkan SDM yang berkualitas di Perguruan Tinggi, Pimpinan Perguruan Tinggi dengan seluruh hirarkhi organisasi bertindak sebagai perencana, pengorganisasi, pengarah, pemotivasi dan pengendali. Tujuan akan tercapai apabila pimpinan perguruan tinggi mampu menggerakkan organisasi perguruan tinggi memenuhi kebutuhannya, memenangkan persaingan melalui proses dan mekanisme manajemen yang benar.

Orang yang menggerakkan institusi pendidikan tinggi adalah mereka yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 1999 yaitu (1) Dewan Penyantun; (2) Unsur Pimpinan; (3) Unsur Tenaga Pengajar; (4) Unsur Senat Perguruan Tinggi; (5) Unsur Pelaksana Akademik di bidang Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (5) Unsur Pelaksana Administrasi; dan (6) Penunjang. Keenam unsur ini harus memiliki budaya mutu seperti yang ditetapkan oleh Kemenristek Dikti dalam Pedoman Sistem Penjaminan Mutu adalah orang yang memiliki (1) Pola Pikir; (2) Pola Sikap; dan (3) Pola Perilaku. Pimpinan perguruan tinggi harus piawai menjelajahi beberapa karakteristik penting yang membedakan orang satu sama lain, menyelidiki sifat psikologis dari individu-individu dalam organisasi. Sehingga pimpinan perguruan tinggi dapat memengaruhi perilaku dan mempertimbangkan sikap individu serta peran mereka dalam organisasi. Sikap dan peran berakibat kepada kinerja, apakah pekerjaan dilakukan dengan baik atau tidak. SDM adalah asset perguruan tinggi.

Proses penataan manajemen pendidikan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen diawali proses perencanaan. Perencanaan merupakan persiapan yang terarah dan sistematis agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Proses ini dilakukan dengan perhitungan yang cermat, dengan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari perguruan tinggi. Pimpinan mengajak semua unsur SDM perguruan tinggi

dalam pencapaian tujuan pendidikan tinggi. Strategi membuat perencanaan ini dapat dilakukan oleh pimpinan secara bottom up atau top down. Perencanaan Perguruan Tinggi dapat dilaksanakan melalui Rapat program studi, fakultas sampai ketingkat Universitas. Perencanaan dirumuskan dalam Rapat Kerja Tahunan Perguruan Tinggi.

Selanjutnya adalah mengorganisasikan. Mengorganisasikan adalah sebagai suatu keseluruhan dari proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas dan tanggungjawab, dan wewenang untuk dapat menciptakan suatu organisasi yang dapat digerakkan dalam suatu kesatuan untuk pebcapaian tujuan yang telah disepakatn bersama. Fungsi pengorganisasian di perguruan tinggi termasuk fungsi pengisian staf yang sesuai untuk setiap tugas atau kedudukan. Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang juga mempunyai peranan penting seperti halnya fungsi perencanaan. Melalui fungsi pengorganisasian, seluruh sumber daya yang di miliki oleh organisasi (manusia dan bukan manusia) akan diatur penggunaanya secara efektif dan efesien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pengawasan adalah fungsi terakhir dari kegiatan manajemen pendidikan. Pengawasan pendidikan adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai . Di bidang pendidikan tinggi karena teah diberikan otonomi penyelenggaraan perguruan tinggi oleh pemerintah maka sistem pengawasan juga diatur

oleh Kementerian Pendidikan Tinggi. Berdasarkan Undang-undang no 12 tahun 2012, bahwa otonomi yang diberikan kepada perguruan tinggi adalah (1) Otonomi pengelolaan Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 62 meliputi bidang akademik dan bidang non-akademik. (2) Otonomi pengelolaan dibidang akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan Tridharma. (3) Otonomi pengelolaan dibidang non akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan: (a) organisasi; (b) keuangan; (c) kemahasiswaan; (d) ketenagaan; dan (e) saranaprasarana. Untuk mengawasi otonomi yang telah diberikan pemerintah ini, agar dapat otonomi dapat dijalan secara terkendali, dan tidak adanya penyimpangan maka pemerintah membentuk Satuan Pengawas Internal dibawah struktur organisasi Inspektorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Satuan Pengawas dapat didefinisikan sebagai proses kegiatan audit, reviu, evaluasi, pemantauan dan kegiatan pengawasan lainnya terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik (Undang-undang no 12 tahun 2012).

Dengan adanya satuan pengawas dari pemerintah menambah

kepercayaan masyarakat dan stakeholders terhadap perguruan tinggi tersebut. Perguruan tinggi yang lalai dengan peningkatan mutu ini akan tertutup dengan sendirinya.

D. Landasan Teoritis tentang Manajemen Mutu Perguruan Tinggi

1. Teori Pendidikan

a. Teori Pendidikan Crown dan Crow (1992)

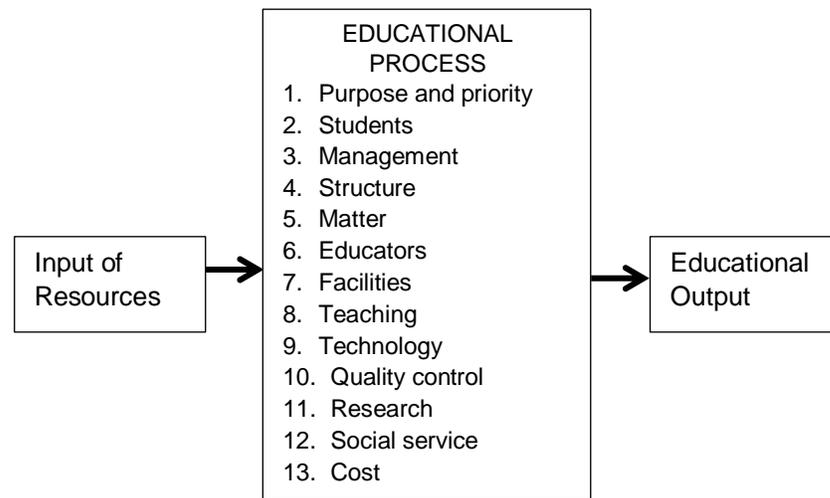
Teori pendidikan ini secara substantif berisi sebuah pandangan akan fungsi pendidikan yang tidak hanya dipandang sebagai sarana untuk mempersiapkan hidup anak didik di masa yang akan datang, tetapi juga untuk kehidupan sekarang yang dialami oleh individu dalam perkembangannya menuju ke tingkat kedewasaan. Crown dan Crow menegaskan bahwa pendidikan mengandung sejumlah karakteristik substantial, antara lain, yaitu;

- 1) *Education fulfills the purpose, it is ability to develop coming in useful for the life.*
- 2) *For reaching the purpose, education does planned effort by choosing materials, strategies, and techniques of assessment exactly.*
- 3) *Educational program which is done in family domain, educational institution and society (formal and non formal education).⁴¹*

Pandangan tersebut mengindikasikan bahwa pendidikan sebagai sebuah program merupakan sistem yang mencakup sejumlah komponen yang saling berkaitan sekaligus memiliki relevansi dalam pencapaian

⁴¹ Crown, L.D. dan Crow, F.R. (1992). *A introduction to education*. New York: American Book Coy

tujuan pendidikan yang diinginkan. Pendidikan sebagai sebuah program yang bersifat sistemik dapat digambarkan secara sederhana melalui gambar berikut;



Gambar 2.5 Program Pendidikan Sebagai Sebuah Sistem
 Sumber: Crown dan Crow, dalam A Introduction to Education (1992:61)

b. Teori Pendidikan Kneller (1989)

Teori ini pada intinya berupaya memetakan program pendidikan menjadi program pendidikan praksis dan akademis. Sebagai sebuah disiplin akademik, pendidikan tertata dalam prosesnya, produknya, dan profesinya, yang didasarkan pada sejarah, filsafat dan ilmu-ilmu kemanusiaan. Secara praksis, kajian ilmu pendidikan menurut Kneller dapat digolongkan ke dalam beberapa sub bagian:

- 1) *A system that covers subsystems; formal, nonformal and informal education which followed by its component, input, output, and outcome;*
- 2) *Institutions that have same position with politics, economics, law, and culture dimension;*
- 3) *Functions (educational administration, research and educational*

development, guidance and counseling, curriculum dan educational technology);

- 4) *Educational unit covers formal educational unit consisting elementary education, high education, and higher education; nonformal educational unit consisting training institution, counseling, and etc; and*
- 5) *As study program on a discipline of educational science and education of science discipline.*⁴²

2. Teori Manajemen Mutu Pendidikan

- a. Teori Juran (1991), serta Sallis (2001) dan Besterfield (1999)

Teori ini merupakan pengembangan dari teori trilogi Juran⁴³ untuk melihat aplikasi manajemen mutu program pendidikan yang nantinya akan penulis gunakan sebagai landasan teori dalam melihat peningkatan mutu luaran perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo yang dipetakan ke dalam sejumlah langkah manajemen mutu, yaitu: a) perencanaan mutu, b) pelaksanaan mutu berorientasi pada upaya pengendalian, serta c) evaluasi mutu yang berorientasi pada upaya peningkatan. Ketiga elemen operasional-teknis tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

⁴² Kneller, G.F. (1989). *Movements of thought in modern education*. New York: John Wiley and Sons

⁴³ Juran, J.M. (1991). *Juran's Quality Handbook*. Fifth Edition. New York; Macmillan



Gambar 2.6. Paradigma Operasional Teknis Manajemen Mutu
 Sumber: Besterfield, dalam Total Quality Management (1999:135)

Secara teknis, ketiga langkah tersebut dapat penulis jelaskan secara lebih komprehensif serta relevansi aplikasinya bagi perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo sebagai berikut: a) Perencanaan mutu perguruan tinggi (PT) merupakan penyusunan langkah-langkah dan proses-proses untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggan, baik ditingkat strategis maupun teknis. Hal ini mengasumsikan bahwa perguruan tinggi khususnya perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo harus memiliki daya kreativitas dan inovasi yang tinggi dalam merancang berbagai prosedur pelaksanaan mutu program pendidikan tingginya agar nantinya mampu menghasilkan produk pendidikan tinggi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan maupun harapan perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo yang tergambar dalam visi dan misi

perguruan tingginya. b) Pelaksanaan mutu perguruan tinggi (PT) merupakan pelaksanaan rencana mutu, baik ditingkat strategis maupun teknis, dengan pengawasan yang cermat terhadap semua proses yang terjadi, sehingga tidak ada kesalahan dan dengan demikian mutu produk terjamin. Dalam konteks itu, perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo harus memiliki komitmen dan konsistensi yang tinggi dalam menjalankan program pendidikan tingginya sesuai dengan rencana mutu program yang telah ditetapkan semula dengan selalu memperhatikan proses pelaksanaannya secara cermat, teliti, dan produktif. c) Evaluasi mutu perguruan tinggi (PT) merupakan usaha untuk memperbaiki kelemahan yang terjadi, dan/atau membuat suatu terobosan mutu sehingga produk lebih unggul, baik di tingkat strategis maupun teknis. Dalam konteks itu, perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo harus senantiasa memiliki tingkat transparansi dan akuntabilitas yang tinggi, baik secara internal maupun eksternal agar mutu proses dan produk pendidikan tinggi yang dihasilkannya sesuai dengan yang diharapkan sekaligus sebagai bahan evaluasi komprehensif dalam rangka mewujudkan upaya perbaikan, sekaligus peningkatan mutu program pendidikan tingginya secara berkelanjutan dan simultan sehingga diharapkan mampu menghasilkan mutu pendidikan yang kompetitif dan unggul di berbagai level kompetisi.

b. Teori Blue Ocean Strategy

Teori ini dijadikan sebagai landasan berpikir maupun aplikatif dalam

melihat dinamika perbedaan dan persamaan penerapan manajemen mutu program pendidikan yang dijalankan oleh perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo dalam konteks otonomi pendidikan. Blue ocean strategy sekaligus dijadikan sebagai pisau analisis dalam melihat berbagai perubahan sekaligus strategi yang digunakan oleh perguruan tinggi tersebut dalam menjalankan manajemen mutu programnya. Apalagi dalam konteks otonomi pendidikan, eksistensi dan keberhasilan program pendidikan tinggi pada suatu perguruan tinggi sangat ditentukan oleh internal institusi itu sendiri sekaligus sebagai media strategis dalam menyikapi berbagai perubahan, perkembangan sekaligus peluang (opportunity) dalam kompetisi dunia pendidikan tinggi yang semakin cepat, pesat dan penuh dengan tantangan.

Blue ocean strategy yang merupakan inovasi dari pengembangan 150 strategi yang pernah berkembang dalam rentang waktu yang cukup lama (128 tahun) akan dapat memberikan beragam inovasi bagi suatu lembaga pendidikan, termasuk dalam hal ini perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo untuk terus berkompetisi, mempertahankan eksistensi sekaligus “membangun” inovasi pendidikan yang lebih unggul (baik menyangkut produk, layanan, pangsa pasar, rasionalisasi biaya yang lebih murah dan lain sebagainya) di tengah pusaran kompetisi pendidikan global. Teori ini memiliki kerangka kerja atau metodologi yang dapat diaplikasikan dalam penerapan strategi, yang meliputi: a) Memberi poin

tambahan berdasarkan pendekatan kepemimpinan b) Empat kerangka kerja rintangan organisatoris c) Pendekatan kelenturan berdasarkan manajemen gerakan ikan d) Pendekatan advantori yang didukung oleh mobilitas dan dinamisasi tim dan organisasi.

c. Teori Mutu Crosby

Teori ini menjelaskan orientasi mutu yang dilihat dari 3 perspektif: a). mutu input, b). mutu proses, dan c). mutu output (hasil).⁴⁴ Dalam konteks penelitian ini, peneliti menggunakan perspektif mutu out put (hasil/produk) yang dihasilkan oleh perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo dalam konteks penerapan manajemen mutu program pendidikan tingginya di era otonomi perguruan tinggi saat ini. Berdasarkan landasan teoritis tersebut dalam rangka mengungkap penelitian ini yang akan ditelaah dan diungkap tentang Analisis Kelembagaan dalam Upaya Peningkatan Mutu Luaran Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Gorontalo. Penelitian ini akan berangkat dari aspek pemahaman pimpinan perguruan tinggi yang diteliti tentang konsep manajemen mutu program pendidikan, termasuk di dalamnya komponen strategis manajemen mutu program pendidikan yang terdiri dari perencanaan mutu program pendidikan, pelaksanaan mutu program pendidikan dan evaluasi mutu program pendidikan tingginya. Secara lebih operasional pada aspek perencanaan mutu program pendidikan akan dijabarkan tentang visi, misi, tujuan, strategi, dan

⁴⁴ Crosby, P.B. (1986). *Quality is Free*. New York: Mentor Books

kebijakan mutu operasional program pendidikan perguruan tinggi dalam rangka memetakan secara lebih jelas dan komprehensif komponen perencanaan mutu program lembaga yang ingin dilaksanakan dan dicapai. Kerangka ini pada tahap selanjutnya akan ditopang oleh pelaksanaan mutu program pendidikan dan evaluasi mutu strategis program pendidikan yang disupport oleh sejumlah langkah strategis, semisal perbaikan secara terus menerus (*continues improvement*), penentuan standar mutu, perubahan kultur (*change of culture*), perubahan organisasi serta mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*), serta sejumlah perangkat hardware pendidikan seperti sarana-prasarana pendidikan, SDM, dan lain sebagainya sehingga mutu Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Gorontalo diharapkan akan semakin unggul dan kompetitif karena ditopang oleh implementasi manajemen mutu program pendidikan yang komprehensif, tepat dan berkualitas.

E. Landasan Konseptuan tentang Kelembagaan

1. Pengertian

Pemahaman yang berkembang tentang kelembagaan dewasa ini dalama masyarakat, baik masyarakat kampus atau akademisi, masyarakat birokrasi maupun masyarakat lainnya terhadap kelembagaan, ada yang kadang kadang memberikan pemahaman tentang kelembagaan ini berbeda

beda. Misalnya ada yang memahami kelembagaan sebagai sekumpulan organisasi dengan membagi dengan dua sudut pandang: pertama, kelembagaan pemerintahan yang dimaksudkan sekumpulan organisasi dibidang pemerintahan sehingga mereka sebut kelembagaan kepublikan, dan sudut pandang yang kedua, melihat bahwa kelembagaan merupakan sekumpulan berbagai organisasi perusahaan swasta sehingga mereka sebut kelembagaan keprivatan atau perusahaan swasta.

Pengertian lembaga sampai saat ini masih menjadi bahan perdebatan yang sengit di kalangan ilmuan sosial. Terdapat perbedaan pemahaman tentang arti “kelembagaan” di kalangan ahli. Dalam literatur, istilah “kelembagaan” (*social institution*) disandingkan atau disilangkan dengan “organisasi” (*social organization*). Bahkan lebih jauh Cathart⁴⁵, memberikan gambaran yang jelas tentang keambiguan antara lembaga dan organisasi :
“What constitutes an ‘institution’ is a subject of continuing debate among social scientist..... The term institution and organization are commonly used interchangeably and this contributes to ambiguity and confusion”.

Sementara itu, Koentjaraningrat mengemukakan bahwa belum terdapat istilah yang mendapat pengakuan umum dalam kalangan para sarjana sosiologi untuk menterjemahkan istilah Inggris ‘*social institution*’. Ada yang menterjemahkannya dengan istilah ‘pranata’ ada pula yang ‘bangunan sosial’.

⁴⁵ Cathart, R.S., and Larry A. Samovar, 1974. *Small Group Communication : A Reader*. New York : Holt, Rinehart and Winston, Inc

Istilah lembaga dan organisasi secara umum penggunaannya dapat dipertukarkan dan hal tersebut menyebabkan keambiguan dan kebingungan diantara keduanya. Perbedaan antara lembaga dan organisasi masih sangat kabur. Organisasi yang telah mendapatkan kedudukan khusus dan legitimasi dari masyarakat karena keberhasilannya memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat dalam waktu yang panjang dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut telah “melembaga”.

Namun demikian, menurut para ahli setidaknya ada empat cara membedakan kelembagaan dengan organisasi menurut Syahyuti⁴⁶ : 1. Kelembagaan adalah tradisional, organisasi modern. 2. Kelembagaan dari masyarakat itu sendiri, organisasi datang dari atas. 3. Kelembagaan dan organisasi berada dalam satu kontinum. Organisasi adalah kelembagaan yang belum melembaga. Yang sempurna adalah organisasi yang melembaga. 4. Organisasi merupakan bagian dari kelembagaan. Organisasi sebagai organ kelembagaan.

Komponen Kelembagaan 1. Orang. Setiap orang yang terlibat di dalam satu kelembagaan dapat diidentifikasi dengan jelas. 2. Kepentingan. Orang-orang tersebut sedang diikat oleh satu kepentingan/tujuan, sehingga mereka terpaksa harus saling berinteraksi. 3. Aturan. Setiap kelembagaan mengembangkan seperangkat kesepakatan yang dipegang secara bersama, sehingga seseorang dapat menduga apa perilaku orang lain dalam lembaga

⁴⁶ Syahyuti, 2006. 30 Konsep Penting dalam Pembangunan Pedesaan dan Pertanian. Jakarta : Bina Rena Pariwara

tersebut. 4. Struktur. Setiap orang memiliki posisi dan peran, yang harus dijalankannya secara benar. Orang tidak bisa merubah-rubah posisinya dengan kemauan sendiri.

Dengan demikian kelembagaan adalah suatu sistem sosial yang melakukan usaha untuk mencapai tujuan tertentu yang menfokuskan pada perilaku dengan nilai, norma, dan aturan yang mengikutinya, serta memiliki bentuk dan area aktivitas tempat berlangsungnya.

2. Pengembangan Kelembagaan

Milton J. Esman⁴⁷ dalam tulisannya berjudul *Elements of Institutional Building*, pada buku berjudul *Institution Building and Development, from Concepts to Application* menyebutkan bahwa:

“Institution-building may be defined as the planning, structuring, and guidance of new or reconstituted organizations which (a) embody changes in values, functions, physical, and/or social technologies, (b) establish, foster, and protect new normative relationships and actions patterns, and (c) obtain support and complementarities in the environment.”

Dengan demikian Institutional Building (IB) adalah proses perencanaan dan strukturisasi; yang memandu organisasi lama maupun baru dalam mendefinisikan perubahan nilai, posisi, peran, dan fungsi mereka; dengan mendasarkan diri pada perubahan lingkungan politik, ekonomi maupun teknologi yang dinamis; untuk membangun dan mengembangkan hubungan

⁴⁷ ibid

dan pola-pola relasi baru; guna memperoleh dan memperluas dukungan serta partisipasi publik dan para stakeholder.

Institutional Building merupakan alat perubahan, dan perubahan tidak pernah bisa dielakkan. Institutional Building adalah sebuah perjalanan yang tidak akan pernah berhenti sepanjang masa hidup organisasi; sebab perubahan dan pertumbuhan adalah bagian dari kehidupan organisasi itu sendiri.

Lima komponen utama sebuah “institution” dapat didefinisikan dengan cara berikut:

a ***Leadership*** atau **kepemimpinan.**

Pemimpin dalam sebuah lembaga mengacu pada “sekelompok personil yang secara aktif terlibat dalam perumusan kebijakan dan program lembaga, yang mengarahkan operasi lembaga dan hubungan lembaga dengan lingkungannya.” Kepemimpinan merupakan unsur paling penting dalam pengembangan kelembagaan karena proses perubahan yang secara sengaja dilakukan akan memerlukan pengelolaan yang intensif, memerlukan keterampilan dan keahlian khusus, dan komitmen penuh dari internal lembaga. Kepemimpinan merupakan proses kelompok, di mana berbagai peran seperti pengambilan keputusan dan pengendalian operasional lembaga didistribusikan dalam berbagai pola dalam kelompok kepemimpinan tersebut. Kelompok kepemimpinan harus diartikan selain terdiri dari

para pemegang posisi kepemimpinan yang ditunjuk secara struktural juga personil lain yang walaupun tidak memiliki jabatan struktural namun mampu mempunyai pengaruh penting dalam lembaga.

b ***Doctrine* atau kebijakan.**

Komponen ini didefinisikan sebagai pernyataan nilai-nilai, tujuan dan pendekatan yang mendasari tindakan lembaga.” Kebijakan lembaga adalah irisan antara serangkaian kebijakan di dalam organisasi itu sendiri dan dalam lingkungan lembaga yang bersifat eksternal yang menggambarkan visi, harapan dan tujuan lembaga.

c ***Program* atau kegiatan/layanan.**

Merupakan aktivitas yang berhubungan dengan kinerja masing-masing fungsi lembaga dan merupakan hasil atau *output* dari lembaga. Program merupakan terjemahan dari kebijakan ke dalam tindakan konkret berdasarkan alokasi sumber daya lembaga dalam hubungannya dengan lingkungan eksternal lembaga.

d ***Resources* atau sumber daya.**

Merupakan sumber daya keuangan, SDM, teknologi dan informasi yang menjadi masukan atau *input* bagi lembaga. Cukup jelas bahwa masalah mobilisasi sumber daya dan memastikan ketersediaan sumber daya secara stabil akan mempengaruhi setiap aspek kegiatan lembaga dan sangat tergantung pada kehandalan aspek kepemimpinan lembaga.

e ***Internal Structure*** atau struktur organisasi.

Struktur didefinisikan sebagai struktur dan proses yang disusun untuk penyelenggaraan operasi lembaga. Struktur akan terdiri dari soal distribusi peran dalam organisasi, pola otoritas, sistem komunikasi, tugas dan tanggung jawab masing-masing personil dan kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan hal tersebut.

3. Model Pengembangan Kelembagaan Pendidikan Tinggi

Secara umum pola manajemen tersebut dapat dipilahkan menjadi empat model berikut⁴⁸, di mana masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan.

1. *Tanpa Patron*

Ini adalah model manajemen pendidikan tinggi yang tidak memiliki lembaga manajemen yang membawahi pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi seperti ini biasanya berdiri dan berkembang atas inisiatif sekelompok orang yang sekaligus berperan sebagai dosen dan pengelola pendidikan tinggi. Lembaga atau yayasan yang membawahi biasanya dibentuk kemudian sekedar sebagai persyaratan administratif, terutama terkait dengan aturan hukum. Lembaga atau yayasan tersebut tidak memiliki peran selain administratif dan formalistik, sebab pada dasarnya keberadaannya hanya sebagai

⁴⁸ Maryadi Syarif. Teori dan Model Pengembangan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Islam. *Media Akademika*, Vol. 28, No. 3, Juli 2013

formalitas.

Kelebihan pendidikan tinggi tipe ini terletak pada “kebebasan” pengelola Pendidikan tinggi. Mereka tidak tertuntut oleh target-target tertentu dari lembaga yang membawahi, sebab lembaga tersebut tidak lebih tahu urusan pendidikan tinggi. Hanya saja, kebanyakan pendidikan tinggi tipe ini tidak berkembang, bahkan kebanyakan menempatkan diri sebagai pendidikan tinggi “buangan” bagi mahasiswa yang tak diterima di pendidikan tinggi negeri. Ini dikarenakan pengelola pendidikan tinggi menjadi pemikir dan sekaligus pelaksana pengelolaan pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi tipe ini umumnya rawan konflik, terutama dalam hal rekrutmen tenaga dan saat pergantian kepala pendidikan tinggi.

2. ***Patron Simbolik***

Pendidikan tinggi model ini pada dasarnya mirip dengan pendidikan tinggi tanpa patron, hanya saja, antara pendidikan tinggi dan lembaga atau yayasan memiliki hubungan yang relatif dekat dengan pengelola pendidikan tinggi. Pengelolaan pendidikan tinggi sepenuhnya di tangan sekelompok pengelola pendidikan tinggi meski keberadaan pendidikan tinggi berdiri dan berkembang atas inisiatif seseorang atau komunitas sosial di sekitarnya.

Kelebihan dan kekurangan pendidikan tinggi tipe ini hampir sama dengan pendidikan tinggi tanpa patron. Sebagian pendidikan tinggi

dapat berkembang pesat dari segi jumlah mahasiswa, karena dukungan masyarakat yang kuat. Pendidikan tinggi tertentu biasanya menjadi kebanggaan karena jumlah mahasiswa, meski honorarium dosen biasanya tak begitu besar. Hanya saja, pendidikan tinggi tipe ini umumnya rawan konflik, terutama dalam hal rekrutmen tenaga dan saat pergantian pimpinan pendidikan tinggi.

3. ***Semi Patron***

Pendidikan tinggi tipe ini pada dasarnya juga berjalan sepenuhnya di tangan pengelola pendidikan tinggi, tetapi pendiri pendidikan tinggi memiliki pengaruh besar terhadap sikap, perilaku dosen dan pengelola pendidikan tinggi, maupun kebijakan penting di pendidikan tinggi. Inisiator dan pendiri pendidikan tinggi berperan menentukan berbagai kebijakan strategis mulai dari menentukan visi dan misi, kebijakan pendidikan, hingga kriteria-kriteria dosen dan pengelola pendidikan tinggi. Ini terjadi dikarenakan sang inisiator merupakan pihak yang memiliki posisi hukum kuat dan berperan dalam menyediakan berbagai sarana dan pembiayaan. Berdirinya pendidikan tinggi terjadi akibat inisiatif seseorang atau komunitas, yang hanya dapat berperan dalam menentukan kebijakan-kebijakan besar, tetapi kurang mampu mengelola urusan teknis di pendidikan tinggi.

Pendidikan tinggi tipe ini biasanya memiliki program dan kebijakan yang lebih terarah karena dukungan tokoh atau organisasi yang kuat.

Manajemen pendidikan tinggi memiliki keleluasaan dalam mengelola pendidikan tinggi, kecuali bila menyimpang dari kebijakan pemilik pendidikan tinggi. Sebagian pendidikan tinggi dapat berkembang menjadi pendidikan tinggi favorit, tetapi sebagian lagi sulit berkembang karena tokoh atau lembaga yang membawahi kurang mampu memberikan arahan yang sesuai dengan kebutuhan di lapangan

4. ***Patron Penuh***

Pendidikan tinggi tipe ini pada umumnya dikelola dengan kriteria yang ketat, mulai dari visi, misi, program kurikulum hingga pembiayaan yang secara detail dirancang dan kendalikan oleh lembaga pendiri dan pemilik pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi tipe ini biasanya berdiri atas inisiatif seseorang atau komunitas di mana sang inisiator berperan dalam pengelolaan pendidikan tinggi secara menyeluruh. Selain menentukan visi, misi dan sistem kerja secara luas, lembaga atau yayasan yang membawahi pendidikan tinggi merancang dan mengendalikan pengelolaan Pendidikan tinggi hingga aspek yang paling detail

Pengelola pendidikan tinggi sepenuhnya berperan layaknya manajer perusahaan atau kepala pendidikan tinggi negeri yang segala kebijakan, sikap dan keputusannya harus dikonsultasikan dengan lembaga atau dinas yang membawahi. Pendidikan tinggi swasta *bonafid* yang berkembang pada

kurun sekitar menjelang tahun 2000-an dan sesudahnya pada umumnya menganut model ini.

Pendidikan tinggi didirikan sebagai hasil rancangan seseorang atau sekelompok orang yang memiliki keahlian di bidang pendidikan, yang mampu merancang dan mengendalikan pengelolaan pendidikan tinggi hingga aspek yang sangat detail. Pengelola pendidikan tinggi pada dasarnya hanya instrumen pengelolaan yang bertugas mewujudkan visi, misi dan kebijakan pemilik pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi tipe ini umumnya menempatkan diri sebagai pendidikan tinggi favorit dengan biaya mahal. Kuatnya manajemen menjadikan pendidikan tinggi mampu memberikan jaminan mutu yang terpercaya di masyarakat. Hanya saja, ketatnya manajemen membuat pendidikan tinggi ini membutuhkan dosen dan pengelola pendidikan tinggi dengan kriteria dan pola kerja yang ketat. Meski mampu memberikan honorarium lebih baik dibanding pendidikan tinggi kebanyakan, tetapi tak semua orang yang memilih profesi dosen memiliki kesiapan mental dan kemampuan untuk mengelola pendidikan tinggi seperti ini.

Pengembangan kelembagaan pendidikan tinggi menjadi hal yang mutlak untuk dilakukan dalam bentuk pengutan kapasitas organisasi pendidikan tinggi yang dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan mutu pendidikan tinggi yang ada. Berdasarkan beberapa penjelasan teori di atas minimal ada empat dimensi yang dapat dilakukan sebagai upaya pengembangan kelembagaan pendidikan tinggi. Pertama, melakukan

pengkajian terhadap kondisi lingkungan eksternal pendidikan tinggi (*the external environment*). Lingkungan eksternal pendidikan tinggi merupakan faktor pendorong dan sekaligus pembatas seberapa jauh sesuatu pendidikan tinggi dapat beroperasi. Lingkungan dimaksud berupa kondisi politik dan pemerintahan (*administrative and external policies environment*), sosiokultural (*sociocultural environment*), teknologi (*technological environment*), kondisi perekonomian (*economic environment*), berbagai kelompok kepentingan (*stakeholders*), infrastruktur, serta kebijakan terhadap pengelolaan sumberdaya yang ada (*policy natural resources environment*). Seluruh komponen lingkungan tersebut perlu dianalisis bentuk pengaruhnya terhadap pendidikan tinggi.

Kedua, meningkatkan motivasi pendidikan tinggi (*institutional motivation*). Lembaga pendidikan tinggi merupakan unit kajian yang memiliki jiwanya sendiri. Dalam konteks ini terdapat empat aspek yang bisa dipelajari dalam mengetahui motivasi pendidikan tinggi, yaitu sejarah pendidikan tinggi (*institutional history*), misi yang diembannya, kultur yang menjadi pegangan dalam bersikap dan berperilaku anggotanya, serta pola penghargaan yang dianut (*incentive schemes*). Ketiga, penguatan kapasitas pendidikan tinggi (*institutional capacity*). Dalam tahap ini bagaimana kemampuan pendidikan tinggi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Kemampuan tersebut diukur dari lima aspek: strategi kepemimpinan yang dipakai (*strategic leadership*), perencanaan program (*program planning*), manajemen dan pelaksanaannya

(*management and execution*), alokasi sumberdaya yang dimiliki (*resource allocation*), dan hubungan dengan pihak luar yaitu terhadap *clients, partners, government policy makers*, dan *external donors*.

Keempat, peningkatan kinerja pendidikan tinggi (*institutional performance*). Adapun peningkatan kinerja pendidikan tinggi ini dilihat dari tiga hal pokok yang harus diperhatikan yaitu keefektifan pendidikan tinggi dalam mencapai tujuan-tujuannya, efisiensi penggunaan sumber daya, dan keberlanjutan pendidikan tinggi dalam mengemban visi dan misi yang dijalani.

Kemudian untuk menjadikan lembaga pendidikan tinggi sebagai lembaga yang memiliki kompetensi sebagai pusat inkubator pendidikan, maka lembaga harus ditunjang dengan kemampuan kelembagaan yang mencakup: (a) pembiayaan, harus ada ketetapan/kebijakan menyangkut proporsi (prosentase) besarnya anggaran yang dapat dikelola; (b) personalia, harus ada penetapan kualifikasi SDM tertentu tertentu sebagai prasyarat menjadi pengelola lingkungan tersebut; (c) peralatan (sarana/prasarana), harus ada saran dan prasarana penunjang yang dapat mensupport operasionalisasi pendidikan tinggi. Di samping itu juga kemampuan kinerja kelembagaan pendidikan tinggi perlu diukur dengan melakukan evaluasi dan monitoring terus menerus dengan menitik beratkan pada; masukan (*input*), proses (*process*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), dampak (*impact*), Manfaat, (*benefit*).

F. Mapping Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang institusi perguruan tinggi dalam prespektif komunikasi organisasi telah banyak dilakukan oleh penelitian, baik dari ilmu komunikasi maupun dari disiplin ilmu lain.

Tabel 2.1
Mapping Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1	Kelly Lynch McKenzie	The Relationship Between Organizational Communication, Campus Climate, and Organizational Effectiveness	Public higher education faces challenges unparalleled in the history of postsecondary education. Amid this period of change, organizational communication takes on greater significance. Without effective organizational communication, employee morale can wane, commitment to the institution is thwarted, and employee motivation is weakened. Moreover, in a public university environment communication often occurs in a shared-governance context where faculty and managers are the principal voices, necessitating that both parties share in decision-making processes. Attention to campus climate also is vital because it can negatively impact the ability of faculty and managers to

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
			<p>achieve personal and professional goals, as well as student retention, learning, and engagement. Since campus climate emerges from interactions that members have within an organization, this internal process can affect the ability of a university to operate effectively.</p>
2	R.Krishnaveni and R.Sujatha	<p>Institutional Capacity Building: A Systematic Approach</p>	<p>Capacity is the ability of individuals, organizations or institutions to carry out their tasks with their fullest potential. Capacity building concept is gaining popularity these days and is extensively used by non-profit organizations, government and non-government organizations, UNDP community development agencies etc. Macro level capacity building focuses on building the capacity of Institutions like governments, non-governmental groups and communities to strengthen their ability to serve their citizens. Extensive review of literature indicates that even though Institutional capacity building is an occurring phenomenon in many countries, there is no</p>

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
			systematic methodology for the capacity building efforts. This paper addresses the research gap by developing a six step-by-step approach for Institutional capacity building process. The systematic approach helps institutions to build capacity to promote better governance and improves the structures of economic policy making to strengthen their civil society
3	Nanang Mizwar Hasyim	Komunikasi Organisasi di Perguruan Tinggi Islam Negeri (Studi Kasus di Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga)	komunikasi yang terjalin kalangan internal Fakultas Dakwah dan Komunikasi antara atasan dan bawahan serta sesama rekan kerja belum maksimal atau dengan kata lain belum sepenuhnya berlangsung sebagaimana mestinya. Selanjutnya dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja Fakultas Dakwah dan Komunikasi menunjukkan budaya yang kurang baik dan belum ada upaya maksimal untuk memperbaiki budaya kerja menjadi lebih baik
4	Ranggabumi Nuswantoro	Komunikasi Organisasi Dalam Penerapan E-Learning Di	Hasil penelitian menunjukkan hasil bahwa e-learning membuat proses pembelajaran menjadi

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
		Universitas Atma Jaya Yogyakarta & Universitas Negeri Yogyakarta	terbuka dan partisipatif. Perguruan tinggi juga terbantu dalam melakukan komunikasi internal, khususnya komunikasi antarbagian dalam kaitannya dengan pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi. Beberapa prinsip good corporate university berhasil diterapkan, seperti transparansi dan akuntabilitas. Hanya saja ditemukan perbedaan kebijakan di perguruan tinggi swasta dengan negeri, terutama dalam pengambilan kebijakan di level pimpinan. Penelitian ini juga memberikan tambahan data/fakta terkait dengan pengaruh positif e-learning pada saat kedua subjek riset menghadapi dampak pandemi Covid-19 dalam proses belajar-mengajar
5	Biner Ambarita	Peningkatan Mutu, Relevansi Dan Daya Saing Peruruan Tinggi Menghadapi Era Globalisasi	Dalam Era Globalisasi peningkatan mutu, relevansi dan daya saing sudah merupakan keharusan. Hal ini disebabkan perubahan yang terjadi dalam setiap aspek kehidupan telah mengglobal. Untuk itu, Perguruan Tinggi sebagai suatu lembaga formal

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
			<p>penghasil Sumber Daya Manusia haruslah dapat mengantisipasi hal tersebut dengan memprioritaskan peningkatan mutu dan daya saing agar dapat mengikuti perubahan. Peningkatan mutu ini tercermin dari penghayatan dan pengamalan nilai-nilai, keteguhan iman, berakhlak mulia, beretika, memiliki kepribadian yang tangguh dan mandiri. Untuk peningkatan Relevansi diperlukan keberanian para pengambil keputusan pimpinan perguruan tinggi untuk membuka penawaran berbagai program studi baru dan menutup bidang keilmuan tertentu yang sudah jenuh. Selain itu, Relevansi perguruan tinggi sangat tergantung pada akuntabilitas perguruan tinggi yang bersangkutan</p>
6	Budiman Purba	<p>Komunikasi Organisasi dalam Proses Pengambilan Keputusan di UPT-PTPH Provinsi Sumatera Utara Communication of Organization in The Decision Making Process in UPT-</p>	<p>pengambil keputusan seyogyanya memiliki informasi lengkap mengenai persoalan yang dihadapi, memiliki alternatif solusi yang jelas, dan hasil yang akan dicapai melalui solusi tersebut dapat diperkirakan. Sebagai sebuah sistem, komunikasi organisasi</p>

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
		PTPH Province of North Sumatera	melibatkan para pimpinan atau atasan dan para karyawan yang saling berinteraksi dan mengadakan komunikasi yang berjenjang yaitu komunikasi dari atasan ke bawah dan komunikasi dari bawahan ke atas atau komunikasi antar bawahan. Komunikasi antara pimpinan dan karyawan berlangsung dengan baik sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis
7	Sukatin	Manajemen pelayanan publik di pendidikan tinggi	Hal ini dapat dilakukan melalui penelitian kualitas layanan perguruan tinggi, dimana analisis kepentingan kinerja dapat dilakukan dari sudut pandang : proses pembelajaran, bantuan akademik, sumber daya pendukung pendidikan, kegiatan ekstrakurikuler, komunikasi dengan pengelola institusi, dan layanan administrasi. Informasi mengenai aspek-aspek tersebut dapat menjadi alat evaluasi. Dalam jangka panjang, diharapkan mampu merevitalisasi perguruan tinggi untuk melahirkan lulusan yang berkualitas. Memenuhi syarat lulusan

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
			yang memenuhi standar dunia usaha pada akhirnya akan membantu mengembangkan daya saing negara
8	Wawan Karsiwan	Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi Melalui Implementasi Balanced Scorecard	Kepemimpinan adalah faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen. Kepemimpinan adalah entitas yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing secara baik. Kepemimpinan Pada Organisasi Pendidikan Tinggi, dituntut untuk dapat senantiasa mengikuti perkembangan yang terjadi di masyarakat. Perguruan tinggi dituntut untuk dapat beradaptasi dengan berbagai perkembangan teori dan konsep manajemen kelembagaan yang terus berkembang yang dapat membawa dampak perkembangan organisasi pendidikan tinggi ke arah yang lebih baik lagi
9	Udik Budi	Akreditasi Dan Peluang Penguatan	Proses akreditasi merupakan penjaminan

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
	Wibowo	Kelembagaan Program Studi Pendidikan Dasar Pada Perguruan Tinggi	<p>mutu eksternal yang dapat menjadi pemicu dan pemacu penguatan kelembagaan program studi dan institusi perguruan tinggi, antara lain melalui (a) Pembiasaan pengambilan keputusan, perencanaan, dan bertindak berbasis data; (b) Peningkatan tertib administrasi kearsipan dalam penyelenggaraan institusi; (c) Perubahan dan pembaharuan (inovasi) akademik dan non-akademik; (d) Pembentukan dan pengembangan budaya mutu berkelanjutan; dan (e) Pembangunan soliditas dan sinergitas antar pemangku kepentingan. Dengan demikian agar proses akreditasi dapat berhasil dengan baik, maka seluruh pemangku kepentingan internal dan eksternal dari program studi dan perguruan tinggi harus membangun mekanisme kerjasama, koordinasi, dan sinergi yang kuat (solid) dalam meningkatkan kualitas kinerja secara berkelanjutan.</p>
10	Priska Lamella Cahya Arsa	Studi Pengembangan Kapasitas Lembaga	Tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik di bidang pendidikan tinggi

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
		Pendidikan Pada Tingkat Kelembagaan Di Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro	semakin meningkat, sehingga Perguruan Tinggi berlomba-lomba meningkatkan kualitasnya. Salah satu cara yang ditempuh oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik adalah dengan melakukan pengembangan kapasitas lembaga pendidikan pada tingkat kelembagaan. Hasil pengamatan, studi dokumen dan wawancara dengan beberapa informan menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas lembaga pendidikan pada tingkat kelembagaan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik bila dilihat dari dimensi-dimensi yang ada, sehingga masih perlu ditingkatkan untuk meningkatkan daya saing di dunia global
11	Maryadi Syarif	Teori dan Model Pengembangan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Islam	Model pendekatan pengembangan kelembagaan sebenarnya sudah lama dan banyak dibicarakan oleh para peneliti bidang ilmu, terutama dari sudut pandang antropologi, sosiologi dan politik. Pendekatan analisis kelembagaan juga dipakai dalam ilmu tentang tingkah

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
			<p>laku organisasi. Pada dasarnya, artikel ini ingin mengetengahkan model pengembangan kelembagaan pendidikan tinggi yang ideal dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan tinggi di tanah air dan juga akan mengemukakan beberapa pendekatan atau model pengembangan kelembagaan pendidikan tinggi dengan segala kelebihan dan kekurangannya, agar lembaga pendidikan tinggi dapat melakukan perubahan-perubahan dengan membuat regulasi-regulasi yang ketat untuk mewujudkan tujuan yang telah di tetapkan secara efektif dsn efisien</p>

G. Kerangka Pikir

Variabel eksogen (*exogeneuos variables*) dalam penelitian ini meliputi komunikasi organisasi. Variabel komunikasi organisasi mengacu pada beberapa teori komunikasi. Dalam mengembangkan penelitian ini, penulis mempertimbangkan teori komunikasi organisasi berdasarkan indikator yang dikembangkan dalam menjelaskan komunikasi dalam

organisasi. Teori perilaku atau *the behavior theory of organization* yang dikembangkan oleh Herbert A. Simon. Masalah organisasi terpenting menurut penganut teori ini adalah bagaimana membuat para warga organisasi itu bersikap, berpikir dan bertindak laku sebagai manusia organisasi yang tepat.⁴⁹

Herbert A. Simon juga menyatakan bahwa kewenangan merupakan suatu fungsi kemauan untuk bekerja sama. 4 syarat yang harus dipenuhi sebelum seseorang menerima suatu pesan yang otoritatif :

- a. Memahami pesan
- b. Percaya bahwa pesan tersebut tidak bertentangan dengan tujuan organisasi
- c. Percaya, pada saat memutuskan untuk kerja sama, pesan yang dimaksud sesuai dengan minatnya.
- d. Memiliki kemampuan fisik dan mental untuk melaksanakan pesan.

Kemudian seperangkat premis ini menjadi terkenal sebagai teori penerimaan kewenangan, yakni kewenangan yang berasal dari tingkat atas organisasi sebenarnya merupakan kewenangan nominal. Kewenangan menjadi nyata apabila diterima. Namun, Barnard menunjukkan bahwa banyak pesan tidak dapat dianalisis, dinilai dan diterima, atau ditolak dengan sengaja. Tetapi kebanyakan arahan, perintah dan pesan persuasive

⁴⁹ Simon A. Herbert. *Administrative Behavior*. New York. The Free Press.

termasuk ke dalam *zona acuh-tak-acuh (zone of indifference)* seseorang.

Variabel endogen (*endogeneuos variables*) dalam penelitian ini adalah mutu perguruan tinggi dapat dilihat dari sejauhmana perguruan tinggi melaksanakan standar yang telah ditetapkan pemerintah dan perguruan tinggi itu sendiri. Mutu adalah adalah tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan Standar Dikti yang terdiri atas SN Dikti dan Standar Dikti yang ditetapkan oleh setiap perguruan tinggi.⁵⁰

Mutu pendidikan tinggi dilakukan secara terencana dan berkelanjutan dalam satu sistem yang disebut Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi yang selanjutnya disingkat SPM Dikti adalah kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan. Sistem penjaminan mutu terdiri dari dua bagian yaitu sistem penjaminan mutu eksternal (SPME) yang dilakukan oleh pemerintah dalam hal dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi (BAN-PT).

Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi (BAN-PT) melakukan kegiatan penilaian melalui akreditasi untuk menentukan kelayakan dan tingkat pencapaian mutu program studi dan perguruan tinggi.

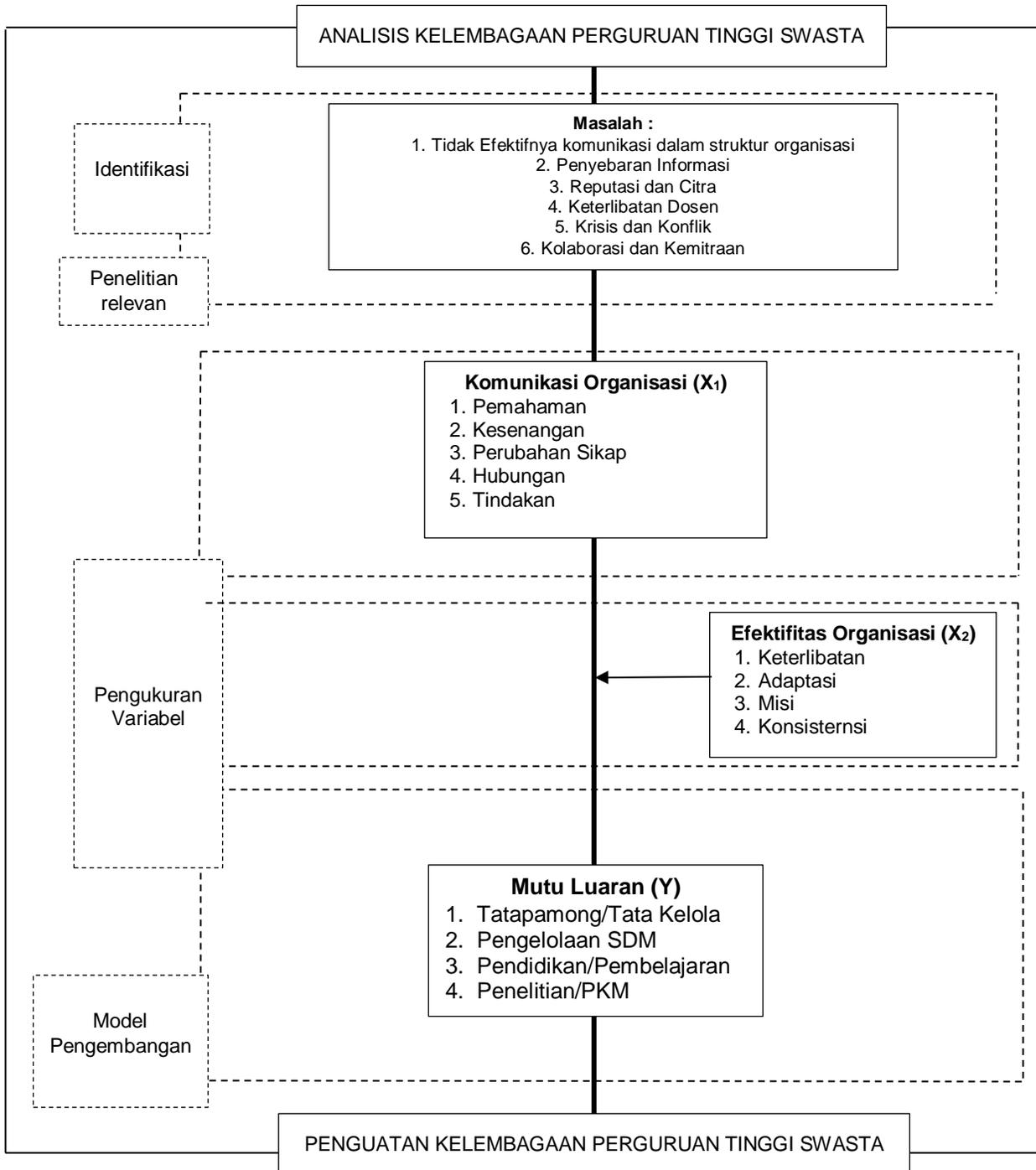
Selain Sistem Penjaminan Mutu Eksternal, juga terdapat Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang merupakan kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi oleh setiap perguruan tinggi secara

⁵⁰ Pasal 1 Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

otonom untuk mengendalikan dan meningkatkan penyelenggaraan pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan. Yang bertugas melaksanakan penjaminan mutu internal perguruan tinggi adalah Badan Penjamin Mutu atau sebutan lain yang berkedudukan sebagai unit pelaksana teknis (UPT) dalam melakukan pengendalian mutu perguruan tinggi.

Terkait dengan peningkatan mutu pendidikan tinggi, pemerintah telah mewajibkan untuk terus meningkatkan mutunya secara terecana dan dan berkelanjutan melalui penerapan sistem penjamin mutu internal sebagaimana yang tercantum dalam Undang Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang Undang nomor 14 tahun 2015 tentang Guru dan Dosen, Undang Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Peraturan menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 62 tahun 2016 tentang Sistem Penjamin Mutu Pendidikan Tinggi, dan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 03 tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

Memahami acuan teori dari masing-masing variabel yang diamati, ada beberapa penelitian terdahulu yang pernah meneliti hubungan dengan variabel tersebut. Beberapa penelitian terdahulu telah meneliti tentang pengaruh komunikasi organisasi dan Mutu pendidikan tinggi yang merupakan variabel-variabel serupa dalam penelitian ini.



Gambar 2.7 Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan beberapa konsep dan teori serta penelitian empiris yang telah dikemukakan, maka dapat disusun kerangka konseptual yang bertujuan untuk menjelaskan variabel-variabel yang berkedudukan sebagai variabel *eksogen* dan variabel *endogen* terikat dengan preposisi yang didasarkan pada studi teoritik dan studi empirik yang menunjukkan secara jelas berupa hipotesis dan disusun variabel-variabel yang terkandung dalam setiap hipotesis dan bagaimana hubungan pengaruh antar variabelnya.

Kerangka konseptual ini mengisi celah riset dengan menguji hubungan variabel efektifitas komunikasi (X_1) dan Efektifitas Organisasi (X_2) terhadap meningkatkan mutu pendidikan (Y) pada Perguruan Tinggi swasta di Propinsi Gorontalo.

H. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah definisi terhadap variabel berdasarkan konsep teori namun bersifat operasional, agar variabel tersebut dapat diukur atau bahkan diuji baik oleh peneliti maupun peneliti lain. Variabel penelitian adalah atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Jadi, operasional variabel adalah semua variabel yang telah ditetapkan untuk dipelajari untuk memperoleh informasi dari hasil

penelitian kemudian ditarik kesimpulannya berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan⁵¹

Berdasarkan konsep komunikasi organisasi dan konsep mutu perguruan tinggi yang telah dijelaskan sebelumnya, maka operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi Organisasi (*Independent Variable*)

Konsep :

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.⁵²

Operasional :

Komunikasi organisasi yang terjadi pada perguruan tinggi diantara unit yang dalam struktur organisasi perguruan tinggi. Komunikasi organisasi perguruan tinggi diukur dengan melihat bagaimana pemahaman (penafsiran) pesan atau informasi dosen, bagaimana tingkat kesenangan dosen, bagaimana perubahan sikap dosen, bagaimana bentuk hubungan dosen, dan bagaimana tindakan dosen. Pengukuran komunikasi organisasi menggunakan skala likert dengan melihat interval jarak dari

⁵¹ Sugiyono.. 2012. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta

⁵² Pace Don F Faules, R.Wayne . 2014, *Komunikasi Organisasi: (Strategimeningkatkan kinerja perusahaan)*. Mulyana, Dedy MA., Ph.D. (*Penterjemah*). Remaja Rosda Karya, Bandung

terendah 0% hingga tertinggi 100%. Dimana : $I = 100/\text{jumlah skor (Likert)}$, maka $100/4 = 25$. Dengan demikian I (interval jarak) adalah 25. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 2.2
Skala Pengukuran Komunikasi Organisasi pada Perguruan Tinggi Swata

No.	Skor	Kategori	Skala Likert
1	100 – 76	Sangat Efektif	4
2	51 – 75,99	Efektif	3
3	26 – 50,99	Tidak Efektif	2
4	0 – 25,99	Sangat Tidak Efektif	1

Sumber : Hasil Olahan Data dari Pengukuran Skala Likert

Komunikasi organisasi perguruan tinggi menggunakan lima indikator. Adapun Indikator Komunikasi Organisasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Pemahaman (Sub Variabel $X_{1.1}$)

Konsep :

Pemahaman dimaknai sebagai indikasi bahwa terjadi situasi komunikasi (penerima pesan) mengerti benar akan pesan yang disampaikan atau diterima secara menyeluruh sesuai dengan maksud komunikator (pengirim pesan). Makin memahami sebuah pesan, makin efektif komunikasi yang terjadi. Untuk tujuan ini, komunikator dan komunikasi (penerima pesan) harus sama-sama memahami fungsinya masing-masing

Operasional :

Pemahaman diukur dengan menggunakan 4 indikator pertanyaan.

Setiap pertanyaan diberikan bobot dengan menggunakan skala Likert.

- Angka 1 = Sangat tidak setuju/tidak sesuai
- Angka 2 = Tidak setuju/tidak sesuai
- Angka 3 = Setuju/Sesuai
- Angka 4 = Sangat Setuju/Sesuai

b. Kesenangan (Sub Variabel $X_{1.2}$)

Konsep :

Kesenangan dipahami sebagai indikasi bahwa terjadi situasi yang menyenangkan bagi kedua belah pihak. Makin terasa menyenangkan situasi komunikasi, makin efektif komunikasi yang terjadi.

Operasional :

Kesenangan diukur dengan menggunakan 4 indikator pertanyaan.

Setiap pertanyaan diberikan bobot dengan menggunakan skala Likert.

- Angka 1 = Sangat tidak setuju/tidak sesuai
- Angka 2 = Tidak setuju/tidak sesuai
- Angka 3 = Setuju/Sesuai
- Angka 4 = Sangat Setuju/Sesuai

c. Perubahan Sikap (Sub Variabel $X_{1.3}$)

Konsep :

Pengaruh pada sikap dimengerti sebagai indikasi bahwa terjadi perubahan sikap atau perilaku yang dibentuk dari prinsip yang ada sebelumnya. Makin adanya perubahan sikap, makin efektif komunikasi tersebut.

Operasional :

Pemahaman diukur dengan menggunakan 4 indikator pertanyaan.

Setiap pertanyaan diberikan bobot dengan menggunakan skala Likert.

- Angka 1 = Sangat tidak setuju/tidak sesuai
- Angka 2 = Tidak setuju/tidak sesuai
- Angka 3 = Setuju/Sesuai
- Angka 4 = Sangat Setuju/Sesuai

d. Hubungan (Sub Variabel $X_{1,4}$)

Konsep :

Hubungan yang makin baik diartikan bahwa terjadi adanya hubungan interpersonal. Biasanya, jika individu sudah memiliki persepsi, kepribadian, dan kecocokan bersama, hubungan akan berjalan dengan baik. Makin baik hubungan interpersonal, makin efektif komunikasi tersebut.

Operasional :

Pemahaman diukur dengan menggunakan 4 indikator pertanyaan.

Setiap pertanyaan diberikan bobot dengan menggunakan skala Likert.

- Angka 1 = Sangat tidak setuju/tidak sesuai
- Angka 2 = Tidak setuju/tidak sesuai
- Angka 3 = Setuju/Sesuai
- Angka 4 = Sangat Setuju/Sesuai

e. Hubungan (Sub Variabel $X_{1,5}$)

Konsep :

Tindakan dapat dimaknai sebagai suatu gerakan memengaruhi orang lain. Makin seringnya tindakan memengaruhi, makin efektif komunikasi tersebut

Operasional :

Pemahaman diukur dengan menggunakan 4 indikator pertanyaan.

Setiap pertanyaan diberikan bobot dengan menggunakan skala Likert.

- Angka 1 = Sangat tidak setuju/tidak sesuai
- Angka 2 = Tidak setuju/tidak sesuai
- Angka 3 = Setuju/Sesuai
- Angka 4 = Sangat Setuju/Sesuai

Table 2.3
Variabel Komunikasi Organisasi

Variabel	Sub Variabel	Indikator Pertanyaan	Skala
Komunikasi Organisasi	Pemahaman	1. Dosen Mendapatkan informasi yang utuh tentang tugas dosen dari Lembaga/unit yang memiliki tugas dalam kepegawaian, misalnya biro akademik, biro kepegawaian 2. Dosen mendapatkan kepercayaan dalam mengembangkan diri 3. Dosen memahami tugas sesuai dengan rubrik penilaian pendidikan dan pengajaran 4. Dosen memahami tugas sesuai dengan rubrik penilaian penelitian dan PKM	Likert
	Kesenangan	1. Dosen mampu mengeluarkan ide dan pemikiran dengan efektif 2. Dosen mendengarkan dengan efektif dan tercipta Suasana komunikasi (formal dan formal) yang menyenangkan	Likert

Variabel	Sub Variabel	Indikator Pertanyaan	Skala
		3. Dosen mampu menyampaikan informasi dengan baik 4. Dosen menyampaikan informasi dengan menggunakan Bahasa yang santun	
	Perubahan Sikap	1. Dosen menerima informasi dengan sikap terbuka 2. Dosen menunjukkan sikap yang jujur 3. Dosen menunjukkan sikap yang bertanggungjawab terhadap tugas dan tanggungjawab 4. Dosen menunjukkan sikap toleransi terhadap koreksi dan masukan dosen lain	Likert
	Hubungan	1. tercipta hubungan yang kondusif antara dosen dengan dosen lainnya dalam kegiatan tridharma perguruan tinggi 2. tercipta hubungan kondusif antara pimpinan dengan dosen dalam kegiatan tridharma perguruan tinggi 3. tercipta hubungan kondusif antara pimpinan (rektorat) dengan pimpinan (dekanat) dalam kegiatan tridharma perguruan tinggi 4. tercipta hubungan	Likert

Variabel	Sub Variabel	Indikator Pertanyaan	Skala
		kondusif antara dosen dengan mahasiswa dalam kegiatan tridharma perguruan tinggi	
	Tindakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan dosen bersifat terencana dan terdokumentasi dalam kegiatan tridharma perguruan tinggi 2. Pimpinan membuat kebijakan sesuai dengan perencanaan yang telah disepakati dalam bentuk RIP dan Renstra 3. Dosen menerima informasi yang utuh dalam bentuk sosialisasi program kegiatan 4. Dosen terlibat aktif dalam proses perencanaan program kegiatan tridharma perguruan tinggi. 	Likert

Sumber : Konsep dan Teori Komunikasi Organisasi

2. Efektifitas Organisasi (X_2)

Variabel organisasi menggunakan empat sub variabel dan 20 indikator. Setiap sub variabel terdiri dari 5 indikator pertanyaan. Pengukuran efektifitas organisasi menggunakan skala likert dengan melihat interval jarak dari terendah 0% hingga tertinggi 100%. Dimana : $I = 100/\text{jumlah skor (Likert)}$, maka $100/4 = 25$. Dengan demikian I (interval jarak) adalah 25. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 2.4
Skala Pengukuran Efektifitas Organisasi pada Perguruan Tinggi Swata

No.	Skor	Kategori	Skala Likert
1	100 – 76	Sangat Efektif	4
2	51 – 75,99	Efektif	3
3	26 – 50,99	Tidak Efektif	2
4	0 – 25,99	Sangat Tidak Efektif	1

Sumber : Hasil Olahan Data dari Pengukuran Skala Likert

Adapun Indikator efektifitas organisasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. **Keterlibatan** (Sub Variabel X_{21})

Konsep :

Keterlibatan adalah suatu perlakuan yang menjadikan dosen merasa diikutsertakan ke dalam kegiatan kampus sehingga dapat membuat dosen merasa lebih bertanggung jawab lagi mengenai tindakan yang telah dan akan dilakukannya. Keterlibatan ini sendiri terdiri dari dua indikator, yakni:

- Pemberdayaan (*empowerment*): proses memungkinkan staf agar bisa memiliki input serta control atas pekerjaan mereka serta mampu secara terbuka untuk berbagi saran serta ide mengenai pekerjaan mereka.
- Kerja Tim (*Team Orientation*): menunjukkan efektifnya kerja secara tim pada saat memberikan kontribusi pada suatu organisasi yang di mana prosesnya yaitu usaha agar dapat

memecahkan suatu masalah serta meningkatkan inovasi anggotanya.

Operasional :

Keterlibatan diukur dengan menggunakan 5 indikator pertanyaan.

Setiap pertanyaan diberikan bobot dengan menggunakan skala Likert.

- Angka 1 = Sangat tidak setuju/tidak sesuai
- Angka 2 = Tidak setuju/tidak sesuai
- Angka 3 = Setuju/Sesuai
- Angka 4 = Sangat Setuju/Sesuai

b. **Adaptasi (Sub Variabel X₂₂)**

Konsep :

Merupakan kemampuan yang ada pada organisasi agar bisa menerjemahkan pengaruh dari lingkungan terhadap organisasi. Maksudnya adalah kemampuan organisasi dalam merespons perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal dengan cara melakukan perubahan internal pada suatu organisasi.

Terdapat dua indikator yaitu:

- Perubahan (*Creating Change*): kemampuan organisasi dalam melakukan pembaharuan serta mengikuti perkembangan yang sedang berlangsung.
- Berfokus Pelanggan (*Customer Focus*): kemampuan organisasi dalam memberikan perhatian terhadap kepuasan pelanggan.

Operasional :

Adaptasi diukur dengan menggunakan 5 indikator pertanyaan. Setiap pertanyaan diberikan bobot dengan menggunakan skala Likert.

- Angka 1 = Sangat tidak setuju/tidak sesuai
- Angka 2 = Tidak setuju/tidak sesuai
- Angka 3 = Setuju/Sesuai
- Angka 4 = Sangat Setuju/Sesuai

c. **Misi (Sub Variabel X₂₃)**

Konsep :

Misi merupakan suatu bentuk dimensi dari budaya yang menunjukkan kepada tujuan utama dari organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh serta fokus terhadap apa yang di anggap penting oleh suatu organisasi. Kemampuan agar dapat beradaptasi dapat kita lihat dari tiga indikator berikut ini.

- Strategi yang Terarah dan Juga Tetap (*Strategic Direction and Intent*): merupakan rencana yang jelas mengenai tujuan organisasi serta dapat membuat anggota dari suatu organisasi bisa memahami kontribusi serta fungsi masing-masing pada suatu organisasi.
- Tujuan dan Objektivitas (*Goals and Objectivity*): merupakan hasil yang diinginkan dengan melalui usaha yang terarah serta dapat di ukur, ambisius namun harus tetap realistis.

- Visi (*Vision*): merupakan pandangan bersama mengenai goals yang akan di capai bersama pada suatu organisasi yang terdiri dari nilai serta pemikiran bersama yang mampu dalam memberikan arahan bagi anggota organisasi

Operasional :

Misi diukur dengan menggunakan 5 indikator pertanyaan. Setiap pertanyaan diberikan bobot dengan menggunakan skala Likert.

- Angka 1 = Sangat tidak setuju/tidak sesuai
- Angka 2 = Tidak setuju/tidak sesuai
- Angka 3 = Setuju/Sesuai
- Angka 4 = Sangat Setuju/Sesuai

d. **Konsistensi** (Sub Variabel X_{24})

Konsep :

Konsistensi merupakan tahap kesepakatan anggota pada suatu organisasi terhadap asumsi dasar serta nilai inti dari suatu organisasi.

Terdapat tiga indikator yang ada pada konsistensi yaitu:

- Nilai Inti (*Core Value*): merupakan pedoman permanen mengenai sesuatu yang tepat maupun tidak yang mengarah pada tindakan serta perilaku staf dalam mencapai tujuan suatu organisasi.
- Kesepakatan (*Agreement*): proses pada saat staf di dalam suatu organisasi dapat mencapai kesamaan pendapat tentang permasalahan yang terjadi.

- Koordinasi dan Integrasi (*Coordination and Integration*): berbagai fungsi serta unit yang ada pada organisasi yang bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi tanpa harus menunggu hak masing-masing.

Operasional :

Keterlibatan diukur dengan menggunakan 5 indikator pertanyaan.

Setiap pertanyaan diberikan bobot dengan menggunakan skala Likert.

- Angka 1 = Sangat tidak setuju/tidak sesuai
- Angka 2 = Tidak setuju/tidak sesuai
- Angka 3 = Setuju/Sesuai
- Angka 4 = Sangat Setuju/Sesuai

Tabel 2.5
Variabel Efektifitas Organisasi

Variabel	Sub Variabel	Indikator Pertanyaan	Skala
Efektifitas Organisasi	Keterlibatan	1. Dosen memiliki akses input serta control terhadap pekerjaannya 2. Dosen secara terbuka untuk berbagi ide serta saran mengenai pekerjaan 3. Terciptanya kerjasama tim (dosen sebidang atau dosen dengan lingkup unit yang sama) 4. Terdapat mekanisme pemecahan masalah secara terstruktur berbasis output dan outcome 5. Adanya keterlibatan dalam mensosialisasikan brand perguruan tinggi.	interval

Variabel	Sub Variabel	Indikator Pertanyaan	Skala
	Adaptasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kemampuan untuk beradaptasi dengan dinamika perguruan tinggi termasuk perubahan bidang IT 2. Adanya kemampuan perguruan tinggi untuk beradaptasi dengan dinamika dosen dan tenaga kependidikan 3. Adanya kemampuan perguruan tinggi dalam melakukan perubahan sesuai dengan perubahan eksternal 4. Adanya kemampuan perguruan tinggi untuk memperhatikan kepuasan pemangku kepentingan 5. Adanya pelaksanaan trecer kepada pemangku kepentingan secara berkelanjutan. 	Interval
	Misi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perguruan tinggi mampu membuat perencanaan dan strategi pencapaian jangka Panjang (Rencana Induk Pengembangan) 2. Perguruan tinggi mampu membuat perencanaan dan strategi pencapaian jangka menengah dalam bentuk rencana lima tahunan (renstra) 3. Perguruan tinggi mampu membuat perencanaan dan strategi pencapaian jangka pendek dalam rencana kerja tahunan 4. Adanya kemampuan 	Interval

Variabel	Sub Variabel	Indikator Pertanyaan	Skala
		<p>dosen dalam menterjemahkan dalam bentuk kegiatan terhadap rencana strategis perguruan tinggi.</p> <p>5. Adanya sosialisasi terhadap rencana strategis perguruan tinggi secara konsisten.</p>	
	Konsistensi	<p>1. Adanya konsistensi antara apa yang telah disepakati (dalam bentuk dokumen) dengan tindakan yang dilakukan oleh pimpinan perguruan tinggi</p> <p>2. Terbangunnya kesepahaman dalam pemecahan masalah berdasarkan dokumen formal</p> <p>3. Adanya pertimbangan dan pelibatan dosen dalam membuat keputusan.</p> <p>4. Terbangunnya pelibatan dosen dalam pemilihan pejabat struktural.</p> <p>5. Adanya koordinasi antar lini dalam perguruan tinggi dalam mencapai tujuan Bersama.</p>	Interval

Sumber : Konsep dan Teori Organisasi.

3. Mutu Luaran (Y)

Konsep :

Variabel endogen (*endogeneuos variables*) dalam penelitian ini adalah mutu luaran perguruan tinggi dapat dilihat dari sejauhmana

perguruan tinggi melaksanakan standar yang telah ditetapkan pemerintah dan perguruan tinggi itu sendiri. Variable Mutu luaran perguruan tinggi swasta didasarkan pada Permendikbud Nomor 3 tahun 2020 Tentang Standar Nasional Perguruan Tinggi yang terdiri dari standar Pendidikan, standar penelitian, dan standar pengabdian kepada masyarakat dan Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 3 tahun 2019 tentang Instrumen Akreditasi Perguruan Tinggi.

Operasional :

Mutu Luaran diukur dengan menggunakan 4 sub indicator dan 20 indikator pertanyaan. Pengukuran mutu luaran menggunakan skala likert dengan melihat interval jarak dari terendah 0% hingga tertinggi 100%. Dimana : $I = 100/\text{jumlah skor (Likert)}$, maka $100/4 = 25$. Dengan demikian I (interval jarak) adalah 25. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 2.6
Skala Pengukuran Mutu Luaran
pada Perguruan Tinggi Swata

No.	Skor	Kategori	Skala Likert
1	100 – 76	Sangat Efektif	4
2	51 – 75,99	Efektif	3
3	26 – 50,99	Tidak Efektif	2
4	0 – 25,99	Sangat Tidak Efektif	1

Sumber : Hasil Olahan Data dari Pengukuran Skala Likert

Setiap pertanyaan diberikan bobot dengan menggunakan skala

Likert.

- Angka 1 = Sangat tidak setuju/tidak sesuai
- Angka 2 = Tidak setuju/tidak sesuai
- Angka 3 = Setuju/Sesuai
- Angka 4 = Sangat Setuju/Sesuai

Tabel 2.7
Variabel Mutu Luaran Perguruan Tinggi.

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala
Mutu Luaran	aspek tata pamong dan tata kelola institusi	<ul style="list-style-type: none"> ○ Komitmen kepemimpinan dan pemimpin yang visioner ○ Perguruan tinggi yang fokus ke masa depan ○ Perguruan tinggi yang fokus kepada hasil ○ Perguruan tinggi dipantau dan dievaluasi dengan standar yang jelas ○ Perguruan tinggi dijamin dengan terpilihnya pemimpin yang kredibel 	Likert
	Pengelolaan sumberdaya	<ul style="list-style-type: none"> ○ Adanya sistem perekrutan dosen dan tenaga kependidikan jelas ○ Adanya perencanaan kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan ○ Adanya mekanisme pengembangan dosen dan tenaga kependidikan yang terstruktur ○ Adanya mekanisme orientasi dan penempatan dosen ○ Adanya retensi dosen dan tenaga kependidikan 	Likert
	Aspek pendidikan dan	<ul style="list-style-type: none"> ○ Peningkatan prestasi akademik dan non akademik mahasiswa 	Likert

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala
	Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> ○ Adanya pengembangan kurikulum didasarkan pada kebutuhan pengguna lulusan ○ Adanya monitoring capaian SKS dan penyelesaian studi ○ Adanya profil dan kompetensi lulusan serta masa tunggu lulusan ○ Terlaksana mekanisme sistem penjaminan mutu pendidikan dan pengajaran 	
	Aspek penelitian dan pengabdian kepada masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> ○ Terlaksananya pengembangan kemampuan dosen dalam pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat ○ terlaksananya rencana induk pengembangan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat ○ terdapat sumber daya pendukung berupa dana penelitian internal ○ terlaksananya mekanisme penjaminan mutu penelitian dan pengabdian kepada masyarakat ○ terdapat media jurnal yang dimiliki secara otonom sebagai media publikasi penelitian dan pengabdian dosen dan mahasiswa 	Likert

Sumber : Konsep dan Teori Mutu Perguruan Tinggi

I. Hipotesis

Berdasarkan uraian pada tinjauan teori dan tinjauan empiris dan kerangka konseptual penelitian ini, maka dirumuskan hipotesis yang diuji dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Komunikasi organisasi pada perguruan tinggi swasta swasta di Provinsi Gorontalo berjalan efektif.
2. Efektifitas organisasi pada perguruan tinggi swasta swasta di Provinsi Gorontalo berjalan efektif
3. Perguruan tinggi swasta swasta di Provinsi Gorontalo memiliki mutu luaran yang baik
4. Terdapat pengaruh antara komunikasi Organisasi terhadap mutu luaran perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo.
5. Terdapat pengaruh antara Efektifitas Organisasi terhadap mutu luaran perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo.
6. Terdapat pengaruh antara komunikasi organisasi terhadap melalui efektifitas organisasi terhadap mutu luaran perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo.
7. Terdapat pengaruh antara komunikasi Organisasi dan efektifitas organisasi secara simultan terhadap mutu luaran perguruan tinggi swasta di Provinsi Gorontalo.