

## ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN CIVITAS AKADEMIKA POLTEKKES KEMENKES SEMARANG

Hermien Nugraheni<sup>✉1</sup>, Supriyadi<sup>2</sup>, Sadimin<sup>3</sup>

### ABSTRAK

*Budaya organisasi di Poltekkes Kemenkes Semarang dalam implementasi penjaminan mutu perguruan tinggi berfungsi memandu civitas akademika Poltekkes Kemenkes Semarang tentang bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan civitas akademika Poltekkes Kemenkes Semarang dalam Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi.*

*Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang berkarakter probabilistic. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah metode survey. Rancangan penelitian yang digunakan untuk survey kepuasan pengguna lulusan adalah cross sectional. Variabel penelitian meliputi : Budaya Organisasi, Kinerja Civitas Akademika, dan Kepuasan Civitas Akademika dalam implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Polteknik Kesehatan Kemenkes Semarang dan kepuasan stakeholder Rumah Sakit di Wilayah Kota Semarang.*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden berkinerja baik dan puas terhadap implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang. Tingkat kepuasan stakeholder terhadap lulusan Poltekkes Kemenkes Semarang berada pada kategori "cukup". Dengan komponen yang tingkat kepuasan tertinggi pada integritas dan terendah pada komponen pengembangan diri. Variabel budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja adalah : inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi orang, dan stabilitas, serta yang paling berpengaruh adalah : stabilitas. Variabel budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kepuasan adalah perhatian pada hal-hal rinci, orientasi orang, dan stabilitas, sedangkan yang paling berpengaruh adalah perhatian pada hal-hal rinci.*

*Kata kunci : budaya organisasi, kinerja, kepuasan*

### ABSTRACT

*Organizational culture in Health Polytechnic of Semarang to implementation for college's quality assurance system would guide the academic community of Health Polytechnic Semarang about how a job is well done and what is important. The aim of this study is to analyze the influence of organizational culture on the performance and satisfaction of the academic community in Health Polytechnic Semarang to implementation of College's Quality Assurance System.*

*The method used to collect data in this study is a survey method. The research design used for user satisfaction survey of graduates is a cross-sectional (cross-sectional). The research variables include: Organizational Culture, Academic Community Performance and Satisfaction in the implementation of College's Quality Assurance System in Health Polytechnic Semarang and stakeholder satisfaction about Health Polytechnic Semarang's graduate.*

*The results showed that most respondents performs well and satisfied with the implementation of the College's Quality Assurance System. Stakeholder satisfaction levels for Health Polytechnic Semarang graduates are in the category of "enough". With components that the highest satisfaction level in the integrity and the lowest on self-development component. Organizational culture variables that affect performance are: innovation and the courage to take risks, attention to detail things, people orientation, and stability, as well as the most influential are: stability. Variable organizational culture that influence satisfaction is the attention to detail matters, people orientation, and stability, while the most influential is the attention to detail matters.*

*Key words : organizational culture, performance, satisfaction*

<sup>1,3)</sup> Dosen Jurusan Keperawatan Gigi Poltekkes Kemenkes Semarang

<sup>2)</sup> Dosen Jurusan Keperawatan Semarang Poltekkes Kemenkes Semarang

✉ : hermienprajoga@gmail.com

## PENDAHULUAN

Kinerja Institusi Poltekkes Kemenkes Semarang dalam implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Berbasis ISO 9001:2008, akan diketahui dari kegiatan monitoring dan evaluasi berupa Audit Mutu Internal dan Eksternal yang secara rutin dilaksanakan 2 (dua) kali dalam satu tahun (Prosedur Standar Audit Internal, 2008). Dalam implementasi sistem penjaminan mutu di Politeknik Kesehatan Kemenkes Semarang sejak disertifikasi pada April Tahun 2009 dilakukan upaya peningkatan mutu terus menerus, sehingga diharapkan tumbuh budaya mutu mulai dari; bagaimana menetapkan standar, melaksanakan standar, mengevaluasi pelaksanaan standar dan secara berkelanjutan berupaya meningkatkan standar (*Continuous Quality Improvement*), melalui kegiatan audit mutu internal yang secara periodic dilakukan pada bulan Mei dan Nopember setiap tahun, dan audit eksternal tiap bulan Maret dan September setiap tahun. Jadi dalam setahun terdapat 4 (empat) kali kegiatan audit mutu yang harus dilalui oleh setiap unit kerja di lingkungan Poltekkes Kemenkes Semarang. Namun dari tahun ke tahun, periode ke periode kegiatan audit mutu, belum nampak perbaikan yang signifikan, terlihat dari Laporan Hasil Audit Mutu Internal Tahun 2010-2013.

Terlihat bahwa permasalahan atau ketidaksesuaian yang ditemukan di setiap unit kerja selalu terulang dan pada item yang sama serta intensitas yang cenderung tetap (Rekap Laporan Audit Internal 2010-2013), sehingga terkesan tidak ada iktikad untuk melakukan upaya perbaikan yang terus-menerus. Hal ini berkaitan dengan faktor sumber daya manusia selaku pelaksana, dan kembali pada unsur-unsur komitmen, integritas, motivasi berprestasi, dan sebagainya, yang secara global menjadi budaya organisasi.

Tujuan penelitian ingin mengetahui deskripsi budaya organisasi, kinerja, dan kepuasan civitas akademika Poltekkes Kemenkes Semarang serta pengaruhnya

terhadap Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang berkarakter probabilistik. Penelitian probabilistik berupaya menguji sebuah atau beberapa teori ke dalam lapangan atau obyek penelitian yang berbeda, sehingga hasilnya memungkinkan berbeda atau menguatkan teori-teori tersebut (Arikunto, 2010). Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah metode survey.

Penelitian ini dilakukan di institusi pendidikan tenaga kesehatan Politeknik Kesehatan Kemenkes Semarang, yang terdiri atas 8 jurusan dan 24 program studi, dengan populasi berjumlah 5.726 civitas akademika yang terdiri atas unsur : mahasiswa, dosen, karyawan (internal) dan pengguna lulusan/*stakeholder* (eksternal). Sampel berjumlah 850 mahasiswa, 100 dosen, 60 tenaga kependidikan dan administrasi, serta 60 pengguna lulusan.

Dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data yang utama, yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden (Arikunto, 2010) dalam hal laporan tentang persepsi dan pendapatnya terhadap beberapa variabel yang menjadi topik penelitian. Kuisisioner yang digunakan dalam studi ini dikembangkan oleh para ahli dalam bidang perilaku organisasional, dengan beberapa penyesuaian sehubungan dengan subyek penelitian yang dipilih (Soegiyono, 1999).

Tehnik analisis yang dipakai adalah Regresi Berganda, dimana untuk mengetahui pengaruh variabel budaya institusi (variabel independen) terhadap variabel kinerja karyawan (variabel dependen) (Soegiyono, 1999). Model dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Deskripsi dan Analisis Kinerja Civitas Akademika Poltekkes Kemenkes Semarang dalam Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Kinerja Civitas Akademika dalam Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang

Kinerja	Mahasiswa		Dosen		Karyawan	
	N	%	N	%	N	%
Sangat Baik	0	0	1	7	0	0
Baik	17	77	13	93	11	79
Cukup	5	23	0	0	3	21
Tidak Baik	0	0	0	0	0	0
Sangat Tidak Baik	0	0	0	0	0	0
Jumlah	22	100	14	100	14	100

Dari jawaban kuesener yang beredar, didapatkan fakta bahwa dari komponen penilaian kinerja pada responden mahasiswa, dosen maupun karyawan Poltekkes Kemenkes Semarang rata-rata penilaian tertinggi (kategori baik) adalah pada komponen Trait-Based Criteria, yaitu antara lain kemampuan berkomunikasi, kemampuan memimpin dan kesetiaan.

### 2. Deskripsi dan Analisis Kinerja Civitas Akademika Poltekkes Kemenkes Semarang dalam Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Kepuasan Civitas Akademika terhadap Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang

Kinerja	Mahasiswa		Dosen		Karyawan	
	N	%	N	%	N	%
Sangat Puas	0	0	0	0	0	0
Puas	8	36	12	86	9	64
Cukup Puas	14	64	2	14	5	36
Tidak Puas	0	0	0	0	0	0
Sangat Tidak Puas	0	0	0	0	0	0
Jumlah	22	100	14	100	14	100

Kepuasan di sini adalah kepuasan civitas akademika terhadap fasilitas pendidikan yang merupakan implementasi sistem penjaminan mutu, dan kepuasan pengguna lulusan terhadap lulusan Poltekkes Kemenkes Semarang. Sementara kepuasan *stakeholder* menjadi bahan evaluasi peningkatan mutu lulusan, sebagai salah satu produk layanan Poltekkes Kemenkes Semarang.

### 3. Deskripsi dan Analisis Budaya Organisasi Civitas Akademika Poltekkes Kemenkes Semarang dalam Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi Civitas Akademika dalam Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang

Budaya Organisasi	Mahasiswa		Dosen		Karyawan	
	N	%	N	%	N	%
Sangat Setuju	0	0	6	43	5	36
Setuju	22	100	8	57	8	57
Ragu-ragu	0	0	0	0	1	7
Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0
Jumlah	22	100	14	100	14	100

Dari Tabel 3 dapat diperoleh gambaran bahwa sebagian besar responden, baik mahasiswa, dosen maupun karyawan Poltekkes Kemenkes setuju bahwa budaya organisasi diperlukan untuk memandu dan menuntun segenap civitas akademika dalam mengimplementasikan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang.

### 4. Uji Regresi

a. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Civitas Akademika dalam Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Civitas Akademika dalam Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang

No	Budaya Organisasi		Kinerja				Jumlah	
			Kurang Baik		Baik		N	%
1	inovasi dan keberanian mengambil risiko	Tidak Setuju	130	87.8	18	12.2	148	100
		Setuju	455	72.1	176	27.9	631	100
2	perhatian pada hal-hal rinci	Tidak Setuju	128	87.3	14	12.7	142	100
		Setuju	461	72.4	176	27.6	637	100
3	orientasi hasil	Tidak Setuju	20	76.9	6	23.1	26	100
		Setuju	565	75	188	25	753	100
4	orientasi orang	Tidak Setuju	98	83.1	20	16.9	118	100
		Setuju	487	73.7	174	26.3	661	100
5	orientasi tim	Tidak Setuju	22	73.3	8	26.7	30	100
		Setuju	563	75.2	186	24.8	749	100
6	keagresifan	Tidak Setuju	43	81.1	10	18.9	53	100
		Setuju	542	74.7	184	25.3	726	100
7	stabilitas	Tidak Setuju	199	90.0	22	10.0	221	100
		Setuju	386	69.2	172	20.8	558	100

Secara umum dapat dikatakan bahwa responden yang tidak setuju bahwa budaya organisasi penting dalam implementasi sistem penjaminan mutu perguruan tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang sebagian besar ( $\geq 80\%$ ) berkinerja tidak baik.

Hasil uji bivariate dengan uji regresi logistic sederhana menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi yang nilai  $p < 0,25$  berpengaruh terhadap kinerja civitas akademika dalam implementasi sistem penjaminan mutu perguruan tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang adalah : inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi orang, dan stabilitas.

Setelah dilakukan uji regresi logistic ganda ternyata yang berhubungan dengan kinerja adalah  $x_1$ (inovasi,  $p=0,02$ ) dan  $x_7$ (stabilitas,  $p=0,00$ ). Nilai OR untuk  $x_1$ (inovasi) = 2,391 artinya responden yang tidak setuju bahwa budaya organisasi berupa Inovasi dan keberanian mengambil risiko akan berkinerja tidak baik jumlahnya sebesar 2,391kali lebih banyak dibanding responden yang setuju bahwa budaya organisasi berupa Inovasi dan keberanian mengambil risiko akan berkinerja tidak baik.

Nilai OR untuk  $x_7$ (stabilitas) = 3,654 artinya responden yang tidak setuju bahwa budaya organisasi berupa stabilitas akan berkinerja tidak baik jumlahnya sebesar 3,654 kali lebih banyak dibanding responden yang setuju bahwa budaya organisasi berupa stabilitas akan berkinerja tidak baik.

b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Civitas Akademika dalam Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Civitas Akademika terhadap Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang

No	Budaya Organisasi		Kinerja				Jumlah	
			Kurang Puas		Puas		N	%
1	inovasi dan keberanian mengambil risiko	Tidak Setuju	134	90.5	14	9.5	148	100
		Setuju	549	80	82	20	631	100
2	perhatian pada hal-hal rinci	Tidak Setuju	137	96.5	5	3.5	142	100
		Setuju	546	85.7	91	14.3	637	100
3	orientasi hasil	Tidak Setuju	23	88.5	3	11.5	26	100
		Setuju	660	87.6	93	12.4	753	100
4	orientasi orang	Tidak Setuju	114	96.6	4	3.4	118	100
		Setuju	569	86.1	92	13.9	661	100
5	orientasi tim	Tidak Setuju	26	86.7	4	13.3	30	100
		Setuju	657	87.7	92	12.3	749	100
6	keagresifan	Tidak Setuju	48	92.5	4	7.5	52	100
		Setuju	634	87.3	93	12.7	727	100
7	stabilitas	Tidak Setuju	207	93.7	14	6.3	221	100
		Setuju	476	85.3	82	14.7	558	100

Secara umum dapat dikatakan bahwa responden yang tidak setuju bahwa budaya organisasi penting dalam implementasi sistem penjaminan mutu perguruan tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang sebagian besar ( $\geq 80\%$ ) kurang puas terhadap implementasi sistem penjaminan mutu perguruan tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang.

Setelah dilakukan uji regresi logistic ganda ternyata variabel yang nilai  $p \leq 0,001$  atau yang berarti berhubungan dengan kepuasan adalah perhatian pada hal-hal rinci, orientasi orang, dan stabilitas.

Setelah dilakukan uji regresi logistic ganda ternyata variabel budaya organisasi yang berhubungan dengan kepuasan adalah  $x_2$  (perhatian pada hal-hal rinci,  $p=0,01$ ) dan

x4 (orientasi orang,  $p=0,02$ ) dan x7 (stabilitas = 0,01).

Nilai OR untuk x2 (perhatian pada hal-hal rinci) = 3,416 artinya sampel yang tidak setuju bahwa budaya organisasi berupa perhatian pada hal-hal rinci berisiko kurang puas terhadap implementasi penjaminan mutu perguruan tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang sebesar 3,416 kali lebih besar dibanding yang setuju bahwa budaya organisasi berupa perhatian pada hal-hal rinci berisiko kurang puas terhadap implementasi penjaminan mutu perguruan tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang.

Nilai OR untuk x4 (orientasi orang) = 3,373 artinya sampel yang tidak setuju bahwa budaya organisasi berupa orientasi orang berisiko kurang puas terhadap implementasi penjaminan mutu perguruan tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang sebesar 3,373 kali lebih besar dibanding yang setuju bahwa budaya organisasi berupa orientasi orang berisiko kurang puas terhadap implementasi penjaminan mutu perguruan tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang.

Nilai OR untuk x7 (stabilitas) = 2,084 artinya sampel yang tidak setuju bahwa budaya organisasi berupa stabilitas berisiko kurang puas terhadap implementasi penjaminan mutu perguruan tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang sebesar 2,084 kali lebih besar dibanding yang setuju bahwa budaya organisasi berupa stabilitas berisiko kurang puas terhadap implementasi penjaminan mutu perguruan tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang.

Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang dapat dikatakan berhasil diimplementasikan dengan banyak melihat faktor, diantaranya dengan melihat baik buruknya kinerja dari civitas akademiknya. Kinerja sering diartikan sebagai suatu keberhasilan yang dapat dicapai (Samuel, 2005). Dalam hal Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang, kinerja mahasiswa, dosen dan karyawan adalah sejauh mana keberhasilan

seseorang dapat melaksanakan tugasnya sesuai tugas pokok, dan fungsi masing-masing untuk mencapai kebijakan mutu yang dicanangkan Poltekkes Kemenkes Semarang, yaitu : Poltekkes Kemenkes Semarang sebagai perguruan tinggi berkualitas dan berkomitmen menghasilkan lulusan yang berdaya saing tinggi dalam pasar global dan berbudi pekerti luhur.

Kepuasan civitas akademika terhadap fasilitas pendidikan yang merupakan implementasi sistem penjaminan mutu yang terbukti berada di kisaran cukup puas dan puas, menunjukkan bahwa implementasi sistem penjaminan mutu perguruan tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang yang bermuara pada kepuasan pelanggan internal (mahasiswa, dosen, karyawan) dapat dicapai.

Tujuan penjaminan mutu adalah memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan, yang dijalankan secara internal untuk mewujudkan visi dan misi Perguruan Tinggi (Mulyono, 2003), serta untuk memenuhi kebutuhan *stakeholder* melalui penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi. Hal tersebut dapat dilaksanakan secara internal oleh perguruan tinggi yang bersangkutan, dikontrol dan diaudit melalui kegiatan akreditasi yang dijalankan oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN) Perguruan Tinggi atau lembaga lain secara eksternal. Sehingga obyektifitas penilaian terhadap pemeliharaan dan peningkatan mutu akademik secara berkelanjutan di suatu perguruan tinggi dapat diwujudkan.

Sedangkan kepuasan *stakeholder* terhadap mutu lulusan Poltekkes Kemenkes Semarang adalah kepuasan dalam hal unjuk kerja lulusan yang meliputi : integritas, profesionalisme, kepribadian, kemampuan berkomunikasi, *leadership*, penguasaan teknologi, kemampuan berkomunikasi, kerjasama dalam tim, dan pengembangan diri.

Hasil survey kepuasan *stakeholder* terhadap lulusan Poltekkes Kemenkes Semarang menunjukkan : rata-rata *stakeholder* memberikan score 6,7 untuk

integritas, score 6,3 untuk profesionalisme, score 6,6 untuk kemampuan berkomunikasi, score 6,5 untuk kerjasama dalam tim, dan score 6,1 untuk pengembangan diri. Dengan rentang score penilaian 1-10.

Melihat rentangnya yang 1-10, sementara rata-rata score kepuasan *stakeholder* berada di kisaran 6-7, maka secara umum bisa disimpulkan bahwa tingkat kepuasan *stakeholder* berada pada kategori “cukup”. Dengan komponen yang tingkat kepuasan tertinggi pada integritas dan terendah pada komponen pengembangan diri.

Komponen integritas pada kemampuan lulusan yang dimaksud adalah etika dan moral lulusan dalam pergaulan di dalam/di luar lingkungan kerja. *Stakeholder* cukup puas dengan integritas lulusan Poltekkes Kemenkes Semarang karena etika dan moral lulusan dalam pergaulan di dalam/di luar lingkungan kerja dinilai cukup baik. Hal ini karena selama dalam proses belajar mengajar mahasiswa/calon lulusan dituntut untuk memiliki norma dan etika yang baik. Terbukti bahwa salah satu sasaran mutu Poltekkes Kemenkes Semarang adalah bahwa 100% lulusan bernorma etika baik. Pencanangan saran mutu ini secara konsisten diikuti dengan penerbitan Instruksi Kerja tentang Pengukuran Norma Etika, penerbitan Buku Pedoman Norma Etika Mahasiswa dan Statuta Poltekkes Kemenkes Semarang yang mengatur hubungan mahasiswa dengan sesama mahasiswa, dengan dosen, dengan karyawan, dan dengan masyarakat di luar kampus.

Budaya organisasi yang kuat merupakan alat kendali perilaku anggota yang efektif sekaligus efisien (Udan, 2000). Budaya organisasi yang kuat dalam implementasi penjaminan mutu perguruan tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang akan mampu memberikan kepastian bagi civitas akademika Poltekkes Kemenkes Semarang berkembang bersama dalam institusi sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing. Suatu budaya organisasi yang kuat meningkatkan konsistensi sikap.

Dalam hal ini, kita akan menegenitahui bahwa budaya organisasi yang kuat dapat berlaku sebagai pengganti formalisasi. Formalisasi yang tinggi di dalam suatu organisasi akan menciptakan kepastian, ketertiban, dan konsistensi.

Dari ketujuh karakteristik utama yang merupakan hakikat budaya organisasi dalam implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang, unsur paling menonjol yaitu : pada responden mahasiswa adalah team orientation, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi lebih dominan pada tim ketimbang pada individu-individu. Hal ini sangat sesuai dan mendukung semangat kolaborasi pelayanan kesehatan antara beberapa tenaga kesehatan yang berbeda. Poltekkes Kemenkes Semarang adalah institusi pendidikan tenaga kesehatan yang mendidik calon-calon tenaga kesehatan perawat, bidan, ahli gizi, radiographer, perawat gigi, sanitarian, analis kesehatan dan perekam medis. Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya member pelayanan asuhan yang paripurna pada klien, setiap tenaga kesehatan perlu berkolaborasi dan bekerjasama yang baik dengan tenaga kesehatan lainnya. Untuk itu diperlukan semangat dan budaya team orientation.

Demikian pula yang terjadi pada responden Dosen, karakteristik utama yang merupakan hakikat budaya organisasi dalam implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang yang paling menonjol adalah team orientation. Sama halnya dengan yang terjadi pada mahasiswa, yang terjadi pada kelompok responden dosen adalah sosok figur panutan. Apa yang dituntutkan pada mahasiswa sama dengan yang dituntutkan pada Dosen, sehingga apa yang diajarkan sesuai dengan perilaku yang menjadi tauladan.

Sedangkan pada responden karyawan, karakteristik utama yang merupakan hakikat budaya organisasi dalam implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang yang paling menonjol adalah

outcome orientation, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Karena orientasi hasil lebih mudah, dan cepat dilihat signifikansinya, dibanding mengikuti prosesnya, sekaligus menjadi cepat untuk membuat keputusan (Kotter, 2000).

Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), yaitu sejauh mana civitas akademika Poltekkes Kemenkes Semarang didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko dalam pelaksanaan implementasi sistem penjaminan mutu perguruan tinggi berbasis ISO 9001:2008. Budaya yang kuat merupakan alat kendali perilaku civitas akademika Poltekkes Kemenkes Semarang yang efektif sekaligus efisien. Budaya yang kuat memberikan kepastian bagi civitas akademika Poltekkes Kemenkes Semarang berkembang bersama institusi.

Civitas Akademika Poltekkes Kemenkes Semarang yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi dalam implementasi sistem penjaminan mutu perguruan tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula (Mulyono, 2003).

Perhatian pada hal-hal rinci (*attention to detail*), yaitu sejauh mana civitas akademika Poltekkes Kemenkes Semarang diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. Pengaruh budaya memperhatikan hal-hal rinci terhadap kepuasan kerja adalah bahwa civitas akademika Poltekkes Kemenkes Semarang cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk

menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Tugas pokok dan fungsi masing-masing civitas akademika dalam implementasi sistem penjaminan mutu perguruan tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang terbukti memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja melalui kegiatan audit mutu internal dan rapat tinjauan manajemen.

Selain berpengaruh terhadap kinerja, budaya organisasi juga mempunyai keterkaitan yang erat dengan kepuasan kerja (Udan, 2002). Bila persepsi civitas akademika terhadap budaya organisasi institusi Poltekkes Kemenkes Semarang baik, maka mereka akan puas terhadap tugas pokok dan fungsi masing-masing dalam implementasi sistem penjaminan mutu perguruan tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang. Demikian pula sebaliknya. Civitas akademika yang merasa puas terhadap tugas pokok dan fungsinya dalam implementasi sistem penjaminan mutu perguruan tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang dan menganggapnya sebagai sesuatu yang menyenangkan akan cenderung memiliki kinerja yang baik (Robbins, 2007).

## KESIMPULAN

1. Sebagian besar responden (71%) setuju bahwa budaya organisasi diperlukan untuk memandu dan menuntun segenap civitas akademika dalam mengimplementasikan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang.
2. Sebagian besar responden (83%), berkinerja baik dalam mengimplementasikan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang.
3. Sebagian besar responden (62%), merasa puas terhadap implementasi Sistem

- Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang.
4. Tingkat kepuasan *stakeholder* terhadap lulusan Poltekkes Kemenkes Semarang berada pada kategori “cukup”. Dengan komponen yang tingkat kepuasan tertinggi pada integritas dan terendah pada komponen pengembangan diri.
  5. Variabel budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja civitas akademika dalam implementasi sistem penjaminan mutu perguruan tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang adalah : inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi orang, dan stabilitas. Dan variabel budaya organisasi yang paling berpengaruh adalah : stabilitas.
  6. Variabel budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kepuasan civitas akademika terhadap implementasi sistem penjaminan mutu perguruan tinggi di Poltekkes Kemenkes Semarang adalah perhatian pada hal-hal rinci, orientasi orang, dan stabilitas. Dan variabel budaya organisasi yang paling adalah perhatian pada hal-hal rinci.

Bisnis, BENEFIT FE UMS, Vol.9 no. 2 th 2005

Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A., 2007. *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta: Salemba Empat Jakarta

Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung

Udan B, 2002. *Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan*. Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya

Unit Penjaminan Mutu, (2008), *Prosedur Standar Audit Internal*, Poltekkes Kemenkes Semarang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S, 2010, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, Binarupa Aksara, Jakarta
- Samuel H, 2005, *Pengaruh Kepuasan Konsumen Terhadap Kesetiaan Merek*, *JURNAL MANAJEMEN & KEWIRAUSAHAAN, VOL. 7, NO. 1, MARET 2005: 74-82*
- Kotter dan Haskett, 2000, *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja, PT. Prehalindo*, Jakarta (terjemahan Benyamin Molan)
- Moeljono, D, 2003, *Good Corporate Government*, Jurnal Manajemen dan