

## PERANAN TEORI Z DALAM PENINGKATAN KUALITAS PERGURUAN TINGGI MUHAMMADIYAH

**Rochdi Wasono**

Universitas Muhammadiyah Semarang

\* Email: rochdi@unimus.ac.id

### *Abstract*

*The quality of higher education to the attention of universities in Indonesia which seeks to improve the quality of institutions adapted to the conditions and environment. Private Universities has unique characteristics and resulting strategy of improving the quality of higher education differently.*

*Human Resources (HR) is a major factor as a determinant of progress and quality of higher education*

*One factor that is significant for understanding the relation of HRM is the organizational culture the relationship between HR and organizational cultures that have a potential impact organizational effectiveness and quality delivered by William Ouchi Theory Z*

*This study used a qualitative method with research location is two colleges that have been developed in Central Java and DIY. The participants of the study were the leaders which included Vice Rector, the head units such as Human Resources well as lecturers and employees.*

*In this study, a conducive environment can be created through the implementation of Theory Z in the field of education that takes into account the following six elements: 1) trust, 2) self-motivation, 3) the reward system, 4) training to improve the skills, 5) control and shared decision-making and 6) quality learning. These elements can be developed through the closeness and friendship, the existence of clear rules, habituation well done continuously, a sense of concern and empathy, professional experience with others, and good communication.*

**Keywords: Organization Cultur, Quality, Theory Z**

### **1. PENDAHULUAN**

Kualitas pendidikan tinggi menjadi perhatian sejak awal berdirinya suatu perguruan tinggi, demikian juga perguruan tinggi di Indonesia berupaya meningkatkan kualitas institusinya disesuaikan dengan kondisi dan lingkungan. Perguruan Tinggi Swasta (PTS) memiliki ciri dan keunikan dalam berbagai hal seperti: yayasan pengelola, filosofi, pengalaman dan bentuk perguruan tinggi seperti Universitas, Politeknik, Sekolah Tinggi, Akademi, keadaan ini mengakibatkan strategi peningkatan kualitas perguruan tinggi berbeda. Pendapat serupa disampaikan oleh (Murias, Carlos & Rodriquez, 2007:130).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor utama sebagai penentu kemajuan dan kualitas suatu pendidikan tinggi. Sebagian besar faktor yang menentukan kualitas perguruan

tinggi seperti kualitas belajar mengajar, jumlah penelitian dan pengabdian, publikasi, pelayanan dan karya-karya paten tergantung pada kinerja dosen dan karyawan. Hal ini berarti dosen dan karyawan merupakan faktor utama sebagai penentu kemajuan dan kualitas suatu pendidikan tinggi, sehingga pengembangan SDM menjadi fokus utama PT dan tantangan institusi adalah mempersiapkan SDM yang ada dengan modal yang dimiliki institusi tersebut dengan lingkungan budaya kerja yang baik ini, serta membutuhkan kerja keras dan strategi yang tepat didalam pengelolaannya (Wasono, R.et.al. 2015)

Salah satu faktor yang signifikan untuk memahami relasi SDM ini adalah budaya organisasi (Rahardjo, 2010)., karena pembentukan kualitas manusia dimulai dari lingkungan tempat dimana terbentuk berbagai karakteristik dan nilai-nilai budaya institusi yang secara langsung dapat berpengaruh

terhadap pembentukan kualitas. Keterkaitan antara budaya dan pengembangan SDM banyak dibahas para pakar, seperti Thomas dan Robert (Lunenburg, 2011:3) yang menyampaikan efek budaya organisasi terhadap perilaku karyawan dan kinerja berdasarkan manfaat sebagai berikut, yaitu mengetahui budaya organisasi memungkinkan karyawan untuk memahami baik sejarah organisasi dan proses operasinya.

Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) berkembang dengan pesat mensejajarkan diri dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Indonesia, sehingga menjadi alternatif pilihan calon mahasiswa untuk melanjutkan studi. Beberapa Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) seperti Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) di Jawa Tengah, Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) di Jawa Timur, Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta, bahkan sudah menjadi pilihan utama calon mahasiswa karena kualitasnya tidak diragukan lagi. Kemajuan ini dimungkinkan karena adanya perubahan budaya organisasi PTM menjadi budaya organisasi yang berkualitas dan dukungan dari segenap sivitas akademika serta lingkungan organisasi yang kondusif.

Strategi yang dirancang PTM selalu berorientasi pada sistem nilai dengan selalu mengedepankan adanya *tajdid* atau pembaharuan, sehingga disamping strategi yang disarankan oleh Porter (1998:873), yaitu strategi terkait dengan biaya, diferensiasi dan fokus pada bisnis yang ditekuni, PTM di dalam menjalankan organisasinya dan di setiap proses-proses organisasi selalu berupaya mengimplementasikan nilai-nilai utama yang berbasis budaya dan religiusitas.

Dua model hubungan antara budaya organisasi yang memiliki potensi dampak efektivitas dan kualitas organisasi disampaikan oleh Thomas Peters dan Robert Watermandan William Ouchi dengan Teori Z (Lunenburg, 2011:2). Model budaya organisasi yang memiliki potensi dampak peningkatan kualitas organisasi di bidang pendidikan juga dikembangkan oleh William Ouchi yang mengembangkan teori Z untuk pendidikan yang memberikan fitur-fitur keunggulan berbasis budaya organisasi. Teori Z mulai diaplikasikan

di bidang pendidikan pada tahun 1993 diimplementasikan dalam pengelolaan pendidikan berbasis budaya organisasi dengan melakukan pendekatan budaya organisasi untuk keberlangsungan institusi sekaligus peningkatan kualitas pendidikan (Lunenburg, 2011). Di bidang pendidikan Teori Z pada prinsipnya memberikan peran pada karyawan untuk merasa dihargai dan menjadi bagian penting dalam institusi sehingga merasa tenang, nyaman, bersemangat dalam pekerjaannya

## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologis. Metode kualitatif dipilih karena peneliti ingin mengetahui secara mendalam implementasi budaya pada peningkatan kualitas institusi. Penelitian ini berusaha memunculkan ciri khas, karakter khusus berupa konsep-konsep, norma-norma, pandangan-pandangan baik yang terkait dengan nilai-nilai bersama persyarikatan maupun kekhususan yang terlibat dan berlaku di dalam PTM.

Pada penelitian kualitatif yang menjadi instrumen utama di dalam penelitian tersebut adalah peneliti sendiri (Sugiyono, 2009). Pengambilan sampel sumber data penelitian ini menggunakan teknik *purpose sampling* dan *snowball*. *Purpose sampling* adalah pengambilan sampel didasarkan pada pilihan penelitian tentang aspek apa dan siapa yang dijadikan fokus pada saat situasi tertentu dan saat ini sepanjang penelitian sehingga sampel yang diambil adalah para pimpinan meliputi wakil rektor, pimpinan unit seperti SDM, BIFAS, LPSI serta dosen dan karyawan. Jumlah responden terdiri dari 16 sumber informan yang terdiri 3 orang pimpinan wakil rektor, 1 orang dari yayasan, 3 kepala unit dan 9 orang dosen dan karyawan. Prosedur pengumpulan data dilakukan dalam kondisi alamiah, artinya tidak ada rekayasa atau pemberian suatu perlakuan pada sumber data dengan melalui observasi dan wawancara yang mendalam (*in depth interview*).

Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis data di dalam situs yang diperoleh dari UMS dan UAD meliputi unsur-unsur internalisasi budaya organisasi pada

pimpinan, dosen, karyawan serta pengaruh budaya organisasi pada kualitas institusi seperti berbagai kebijakan yang telah diambil untuk menanamkan nilai dan meningkatkan kualitas. Data yang dihasilkan dan dikumpulkan pada penelitian ini akan di uji keabsahan datanya, yaitu uji kredibilitas data menggunakan triangulasi sumber. Pendekatan triangulasi sumber dilakukan peneliti sebagai pengecekan data dari berbagai sumber data. Ide dasarnya adalah bahwa masalah yang diteliti dapat dipahami dengan baik apabila didekati dari berbagai sudut pandang atau fenomena yang tunggal apabila ditinjau dari sudut pandang yang berbeda-beda akan mempunyai tingkat kebenaran yang tinggi (Rahardjo, 2010).

Uji keabsahan data yang dilakukan adalah dependabilitas dan konformabilitas, yaitu dilakukan dengan audit secara keseluruhan pada proses penelitian. Uji audit yang dilakukan berupa diskusi dan masukan dari para pakar dalam bidang penelitian ini guna membicarakan masalah-masalah yang dihadapi selama penelitian beserta kesimpulannya dan model-model yang telah tersusun. Data yang diperoleh berupa hasil wawancara dengan sumber informan, diolah dan dideskriptifkan untuk menjelaskan pertanyaan-pertanyaan penelitian. Hasil wawancara ini di verifikasi dengan sumber informan untuk konfirmasi apakah sudah sesuai dengan wawancara yang dilakukan sebelumnya. Model yang dihasilkan dari sumber data berupa dokumen-dokumen, hasil wawancara, referensi di validasi dengan beberapa pakar dan praktisi. Jika ada masukan-masukan model akan diperbaiki sesuai dengan saran dari pakar dan praktisi tersebut. Uji kredibilitas lain adalah perpanjangan pengamatan. Waktu yang dibutuhkan pada penelitian ini 15 bulan, hal ini dikarenakan peneliti mengecek kembali apakah data yang telah diberikan selama ini merupakan data yang sudah benar. Pada perpanjangan pengamatan ini peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, jika perlu wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui untuk masalah yang kurang jelas (Wasono, R. 2014)

### 3. Hasil dan Pembahasan

Teori Z diterapkan di bidang pendidikan oleh William Ouchi pada tahun 1993 yang

menghasilkan bahwa lembaga pendidikan untuk berkualitas memperhatikan 6 unsur sebagai berikut: 1) kepercayaan, 2) motivasi diri, 3) sistem reward, 4) pelatihan peningkatan skill, 5) kontrol dan pengambilan keputusan bersama serta 6) pembelajaran yang berkualitas.

Peranan Teori Z dalam siklus tersebut adalah memberikan panduan bagi manajemen untuk meningkatkan kinerja institusi dengan memotivasi karyawan dengan memperhatikan budaya institusi yang terus dikembangkan. Tujuan penerapan Teori Z di dalam pengelolaan adalah membangun loyalitas yang menitik beratkan pada peran dan posisi karyawan sehingga karyawan nyaman bekerja, merasa menjadi bagian penting dalam institusi dan pada akhirnya karyawan akan bekerja dengan lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja institusi.

Implementasi Teori Z ini cocok untuk PTM, karena indikator yang digunakan sesuai dengan kondisi PTM secara keseluruhan, yaitu: kepercayaan, *life time employment*, pengambilan keputusan bersama, perhatian menyeluruh pada karyawan yang perlu adanya penyesuaian sehingga dapat menyerap nilai-nilai persyarikatan khususnya di bidang manajemen pendidikan.

#### a). Kepercayaan

Menurut William Ouchi dalam Lunenburg (2011) tidak ada institusi yang dapat *exist* tanpa adanya kepercayaan dan kedekatan. Teori Z di bidang pendidikan ini juga menekankan komunikasi dan hubungan kepercayaan (*trust relationship*) antara pemimpin dan yang dipimpin, termasuk hubungan interpersonal yang dekat diantara mahasiswa, dosen dan mahasiswa, dosen dan dosen, tenaga kependidikan dan dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa. Untuk membangun kepercayaan Teori Z memberikan 5 arahan yang perlu dilakukan, yaitu: kedekatan dan silaturahmi, aturan, pengalaman profesional, perhatian dan empati, komunikasi, pembiasaan .

Sumber kepercayaan adalah kedekatan, silaturahmi, dan komunikasi dapat dibangun dengan melakukan kegiatan ritual bersama sebagai salah satu aspek penting dalam menciptakan budaya organisasi dalam kegiatan

sehari-hari. Kedua PTM yaitu UAD dan UMS melakukan kegiatan pengajian bersama, sholat berjamaah, kultum dan peringatan-peringatan hari besar agama dengan bentuk ritual atau kegiatan lain yang menjadi ciri organisasi. Pada kegiatan pengajian bersama, sholat berjamaah ini mempertemukan seluruh karyawan dan dosen untuk berkumpul di masjid dari berbagai fakultas dan unit yang ada di UAD dan UMS. Kegiatan ini sekaligus merupakan sarana untuk bertemu dalam sehari 2 kali, yaitu pada saat sholat dhuhur dan asar atau pada hari tertentu yang sudah disepakati pada saat pengajian bersama.

Komunikasi yang efektif dibangun antar pimpinan dibangun tanpa sekat, setiap saat dapat berdiskusi seperti yang disampaikan pimpinan UMS, hampir setiap hari dapat bertemu membicarakan masalah-masalah yang ada di institusi. Hal yang sama disampaikan oleh pimpinan UAD, untuk komunikasi diantara pimpinan setiap saat dilakukan baik dikantor atau saat diluar kantor bahkan di rumah. Komunikasi lebih formal dilakukan pimpinan universitas secara terjadwal dengan adanya rapat rutin bulanan antara rektor, wakil rektor dan pimpinan Fakultas Dekan. Setiap unit di UAD dan UMS secara rutin mengadakan pertemuan untuk membahas masalah-masalah di unit masing-masing sekaligus sebagai penyampaian informasi. Sesuai dengan saran William Ouchi untuk implementasi teori Z bidang pendidikan, untuk memperoleh kepercayaan perlu dibangun komunikasi yang efektif antara dosen dan mahasiswa, dosen dan dosen, dosen dan pimpinan, dosen, pimpinan dan tenaga kependidikan (Wasono, R. et al 2015).

#### **b). Motivasi**

Motivasi karyawan PTM di dalam bekerja dipengaruhi 2 faktor, yaitu faktor dari dalam dan dari luar. Faktor dari dalam adalah segala sesuatu yang mempengaruhi motivasi karyawan yang berasal dari individu dirinya atau motivasi diri, faktor ini merupakan rekam jejak yang membentuk pola pikir, latar belakang keluarga, attitude, religiusitas segala hal terkait dengan kepribadian. Faktor dari luar adalah pengaruh-pengaruh organisasi yang membentuk sikap, perilaku, professional yang berasal dari budaya

perusahaan, seperti aturan pegawai, lingkungan kerja, kolega. Kedua faktor yang mempengaruhi orientasi karyawan ini digarap, sehingga untuk meningkatkan motivasi karyawan juga memerlukan 2 pendekatan yang dapat memberi motivasi pada individu dan memberi motivasi pada kelompok atau unit.

Usaha meningkatkan komitmen, motivasi karyawan UAD dan UMS dilakukan dengan berbagai metode diantaranya adalah sesuai dengan teori motivasi dari David Mc. Cleland dengan N-Ach menyebutkan pendekatan teori ini menggolongkan motivasi karyawan dengan ciri-ciri umum yang dapat dibedakan ke dalam ciri kebutuhan (*need for power*), kebutuhan bersahabat (*need for affiliation*) dan orang-orang dengan kebutuhan berprestasi (*need for achievement*). Pendekatan motivasi karyawan dengan memenuhi kebutuhan dasar dan kesejahteraan telah dilakukan dengan baik bahkan melebihi dari standart PTS lain. Pendekatan untuk berprestasi pada dosen berbeda dengan tenaga administrasi. Dosen sebagai tenaga profesional membutuhkan 3 faktor motivasi untuk memberikan kinerja yang terbaik, yaitu: 1) otonomi alias kebebasan dalam pekerjaan mereka. Dosen biasanya memiliki keinginan dasar untuk dapat mengerjakan tugas mereka secara mandiri, seperti penelitian pengajaran, pengabdian, 2) peningkatan keahlian dalam bidang yang ditekuni, baik studi lanjut, pelatihan-pelatihan atau workshop, 3) rasa memiliki untuk maju bersama-sama institusi dan berkontribusi terhadap kemajuan perguruan tingginya.

Membangun SDM di perguruan tinggi dengan tenaga terdidik dan berpendidikan tinggi tidak hanya memperhatikan dari sisi kesejahteraan keuangan saja seperti gaji, asuransi, tetapi memberikan stimulan supaya muncul semangat dan motivasi untuk berkarya. Stimulan untuk memberikan motivasi ini tidak harus berupa materi tetapi berupa pemberian dukungan, tantangan intelektual dan kesempatan. Salah satu teknik motivasi karyawan yang berpendidikan tinggi dengan tingkat kemandirian serta mempunyai target yang tinggi untuk meraih tujuan organisasi, diperlukan strategi yang dapat mengakomodasi kepentingan tersebut. Kelompok-kelompok

yang diciptakan untuk meraih tujuan tersebut perlu di akselerasi dan diakomodir sehingga kapabilitas para dosen ini dapat tersalurkan

Slogan atau tulisan yang membangkitkan motivasi sebagai upaya internalisasi nilai-nilai organisasi banyak ditemukan di UAD yang tertulis di dinding masuk setiap gedung. Ada efek yang diharapkan dengan tulisan tersebut, bagi institusi UAD sendiri itu adalah harapan bahwa segenap dosen dan karyawan UAD akan melaksanakan komitmen seperti yang tertulis, sehingga berdampak bagi segenap sivitas akademika sendiri, dengan slogan tersebut akan selalu diingatkan untuk mempunyai komitmen bahwa masing-masing pribadi yang ada di UAD harus melaksanakan apa yang tertulis di dalam slogan tersebut. Namun dari hasil wawancara dengan sumber data WR I UAD, jargon/slogan yang terkait dengan agama ternyata menurut pimpinan belum efektif, belum mempunyai semangat melaksanakan apa yang tertulis dalam jargon/slogan tersebut. Sebaliknya wawancara dengan salah satu sumber informan dari karyawan menyampaikan bahwa adanya slogan yang setiap hari dilihat oleh yang bersangkutan merasa wajib dan diingatkan untuk melaksanakan apa yang tertulis di dalam slogan tersebut. Pada saat ini pimpinan menojolkan ide jargon/slogan yang terkait dengan ISO atau budaya mutu yang dinilai penting untuk membangkitkan komitmen sebagai contoh adalah "*moral and integrity*".

Tulisan pada MMT banyak dipasang di UMS terkait dengan anti plagiatisme. Tujuan pemasangan ini menurut sumber informan untuk memberikan tekanan kepada segenap sivitas akademika UMS bahwa plagiatisme adalah kejahatan besar di dalam dunia akademik, sehingga pemasangan MMT diharapkan berdampak pada berkurangnya atau bahkan tidak ada kasus- kasus plagiatisme atau tidak adanya niatan untuk melakukan plagiatisme di UMS.

#### **c).Pengambilan Keputusan dan *control sharing***

Kinerja terbaik menurut Teori Z apabila suatu kebijakan atau keputusan memperoleh dukungan dari seluruh lini manajemen dan karyawan. Dukungan diperoleh apabila

pengambilan kebijakan atau keputusan tersebut telah dibicarakan secara kolektif dan adanya tanggung jawab kelompok. Salah satu caranya adalah berbagi kontrol untuk saling memberi masukan dan informasi pada pimpinan dan struktur dibawahnya sehingga diperoleh suatu keputusan terbaik .

Model pengambilan kebijakan di UAD dan UMS jika diamati mengambil pola kolektif seperti di Persyarikatan Muhammadiyah, hal ini ditegaskan pada saat wawancara dengan pimpinan UAD dan UMS bahwa hubungan dan komunikasi antar pimpinan Rektor, Wakil Rektor, Dekan sangat mudah seperti tidak ada jarak, setiap saat bisa berkomunikasi dan sharing. Segala keputusan/ kebijakan yang dikeluarkan pimpinan sudah melalui mekanisme sharing, evaluasi sehingga merupakan keputusan bersama.Rektor bersama para wakilnya mengambil kebijakan secara kolektif, meskipun pada strukturnya tanggung jawab tetap sesuai dengan jabatan masing-masing. Sistem ini mengakibatkan misalkan terjadi kesalahan, rasa salah tersebut dirasakan secara berjamaah dan jika ada suatu keberhasilan, maka merupakan keberhasilan kolektif bersama (Nashir, H. 2011). Model hubungan ini hanya bisa terbentuk karena budaya yang ada di Persyarikatan Muhammadiyah juga demikian disertai kedekatan hubungan personal.

Penelitian menunjukkan bahwa pada unit-unit yang terbentuk di UAD dan UMS pengambilan keputusan diambil berdasarkan prinsip musyawarah dan adanya evaluasi pada setiap kegiatan antar sesama anggota kelompok dan kontrol dari pimpinan. Hasil wawancara dengan karyawan ataupun pimpinan menyampaikan bahwa jika terdapat konflik pada unit atau kelompok sebisanya diselesaikan secara internal dengan pendekatan kekeluargaan, kooperatif dan akomodatif bila ada konflik yang terkait dengan atribut persyarikatan penyelesaian dapat melibatkan BPH.

#### **4. Sistem Reward**

Sistem reward yang adil sebagai salah satu implementasi Teori Z di suatu lembaga pendidikan menjadi upaya penting bagi organisasi untuk memberi penghargaan pada

karyawannya yang telah mengabdikan pada institusi, berkomitmen serta memberikan kontribusi bagi kemajuan institusi. Menurut William Ouchi dalam Lunenburg (2011, jika institusi memberi perhatian pada karyawannya yang telah berkomitmen pada tujuan, maka karyawan akan memiliki keyakinan bahwa selama mereka melakukan dan melaksanakan apa yang menjadi program institusi akan ada ekuitas pada akhirnya.

Menurut sumber informan reward yang adil telah dilaksanakan di UAD dan UMS, salah satu caranya adalah dengan memperhatikan tingkat kesejahteraan yang diberikan kepada para karyawan. Kesejahteraan dan reward yang adil sebagai salah satu faktor untuk meningkatkan motivasi dan etos kerja yang tinggi memegang peranan penting. Aturan Pokok Kepegawaian menjadi dasar hak-hak dan kewajiban seorang karyawan serta pedoman umum pemberian kesejahteraan yang akan memberikan jaminan kesejahteraan yang memadai bagi dosen dan karyawan UMS. Di dalam aturan tersebut institusi memberikan gaji yang adil dan layak kepada dosen dan karyawan serta menjamin kesejahteraannya selama institusi dipandang mampu.

### 5. Pelatihan

Hasil temuan di UAD dan UMS, pelatihan yang diberikan lebih banyak dilakukan untuk dosen dan karyawan dengan tujuan meningkatkan kinerja, ketrampilan teknis dan pengetahuan sehingga karyawan mempunyai skill untuk beban kerja yang akan dibebankan. Disisi lain pimpinan seperti Rektor dan Wakil Rektor, Dekan mempunyai kebutuhan untuk dilatih dengan materi yang berbeda dengan karyawan biasa. Pelatihan dilakukan untuk level tertentu mempunyai kompetensi yang berbeda pada level yang lain, demikian juga pelatihan untuk level manajemen menengah mempunyai kompetensi yang berbeda. Majelis Dikti PP Muhammadiyah mempunyai forum koordinasi, pelatihan, dan pengembangan untuk level Rektor dan Wakil Rektor yang teragenda setiap tahun untuk memberikan informasi terbaru PT pada umumnya dan kebijakan di internal Muhammadiyah.

Kebutuhan pelatihan di UAD dan UMS

selama ini dari hasil penelitian menunjukkan telah dilakukan *Training Need Analysis* (TNA) oleh unit seperti program studi dan fakultas yang hasilnya adalah identifikasi *performance gap*. Kesenjangan kinerja (*performance gap*) adalah identifikasi perbedaan antara kinerja yang diharapkan dan realisasi kinerja yang dilakukan. Hasil temuan menunjukkan bahwa fungsi (TNA), yaitu: mengidentifikasi tentang *skill, knowledge, job content* dan *job context*, mendefinisikan kinerja standar dan relisasi kinerja dalam standar operasional telah dibakukan dan berjalan dengan baik dilakukan bersama-sama antara unit di fakultas, jurusan, program studi dengan unit yang bertanggung jawa pada pelatihan dan pengembangan, yaitu: SDM atau BIFAS.

Rancangan program pelatihan sekaligus internalisasi nilai yang ada di Persyarikatan Muhammadiyah mempunyai landasan sebagai berikut: setiap pelatihan dirancang khusus sesuai kebutuhannya dan pekerjaannya, masing-masing mempunyai tahapan dan kebutuhan yang berbeda. Peneliti mengkonstruksikan model pelatihan untuk berbagai tingkat dibedakan sesuai dengan penggolongan level pimpinan, tingkat jurusan, program studi, ka.Biro, Kep.unit dan level karyawan, dosen biasa.

Pelatihan yang telah dilakukan di UAD dan UMS terkait dengan nilai-nilai penanaman ideologi Persyarikatan Muhammadiyah adalah antara lain upgrading, refreshing, Darul Arqam, Baitul Arqam, job training. Upgrading adalah suatu kegiatan penyegaran yang ditujukan untuk pimpinan amal usaha atau pimpinan PTM. Kegiatan ini dapat berbentuk penataran, lokakarya atau workshop untuk peningkatan mutu dan kesatuan langkah dalam pelaksanaan kepemimpinan di lingkungan pimpinan amal usaha persyarikatan. Refreshing adalah bentuk kaderisasi yang bersifat non-formal ditujukan untuk pimpinan atau karyawan amal usaha Muhammadiyah merupakan satu kesatuan dengan sistem kaderisasi Muhammadiyah. Darul Arqam dan Baitul Arqam adalah sistem kaderisasi yang berorientasi pada pembinaan ideologi dan kepemimpinan untuk menciptakan kesamaan dan kesatuan sikap, integritas, wawasan dan cara berpikir di kalangan

pimpinan maupun anggota persyarikatan dalam memahami dan melaksanakan misi Muhammadiyah. Baitul Arqam merupakan modifikasi atau penyesuaian dan penyederhanaan dari Darul Arqam.

#### 4. Simpulan

1. Unsur Teori Z bidang pendidikan berbasis karakter terdiri dari 6 faktor yang saling mendukung, yaitu; 1) kepercayaan, 2) motivasi diri, 3) sistem reward, 4) pelatihan peningkatan skill, 5) kontrol dan pengambilan keputusan bersama dan 6) pembelajaran yang berkualitas.
2. Sumber kepercayaan adalah kedekatan, silaturahmi, dan komunikasi dapat dibangun dengan melakukan kegiatan ritual bersama seperti kegiatan pengajian bersama, shalat berjamaah

#### 5. DAFTAR PUSTAKA

- Lunenburg, F. C. 2011. Understanding Organizational Culture : A Key Leadership Asset. *National Forum Of Educational Administration and Supervision Journal*, Volume 29 Number 4.
- \_\_\_\_\_. 2011. "Organizational Culture Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z". *Forum Of Educational Administration and Supervision Journal*. Volume 29. Number 4.
- Murias, P., Carlos, J., & Rodriguez, D. 2007. A Composite Indicator for University Quality Assesment. The case of Spanish Higher Education System. *Social Indicators Research* 89.
- Nashir, H. (2011). *Kepemimpinan Dalam Muhammadiyah*. Suara Muhammadiyah, Edisi No:01, Tahun ke-96, 1 – 15 Januari.
- Rahardjo, M. (2010). *Desain dan Contoh Proses Penelitian Kualitatif*. <http://www.mudjiarahardjo.com>. (Diunduh 15 Desember 2011).
- Wasono, R. 2014. Peningkatan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi Muhammadiyah Melalui Internalisasi Nilai Organisasi Berbasis Karakter. *Prosiding Seminar Nasional SNEP II*. 7-8 Desember 2014. Unnes. Semarang
- Wasono, R., Soesanto, Samsudi & Sutarto, J. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi Muhammadiyah Berbasis Budaya Organisasi. *Prosiding National Conference on Busines, Management, and Accounting*. 19 Maret 2015. Tangerang
- Wasono, R., Soesanto, Samsudi & Sutarto, J. 2015. Human Resource Management Muhammadiyah Universities Through Internalization Values Organizational Culture. *Prosiding International Seminar for Conservation of Batik as the Cultural Heritage of Humanity, 25 April 2015*. Semarang
- Sugiyono, (2009). *Metode Penelitian Pendidikan ( Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D )*. Bandung: Penerbit Alfab