

EFISIENSI

KAJIAN ILMU ADMINISTRASI

Model Kepemimpinan dalam Reformasi Birokrasi Pemerintah (*Rumsari Hadi Sumarto*)

Total Quality Manajemen Dalam Penjaminan Mutu Pendidikan dan Upaya Peningkatannya (*Rosidah*)

Pengembangan Multimedia Pembelajaran Bahasa Inggris Kelas IV SD untuk Meningkatkan Hasil Belajar (*Muslikhah Dwihartanti, Abdul Gafur*)

Pemetaan Kompetensi, Tugas, dan Pekerjaan Sekretaris di Dunia Kerja (*Suranto Aw, Rosidah,*

REDAKSI

- Ketua Dewan Redaksi** : Djihad Hisyam, M.Pd.
- Sekretaris Redaksi** : Siti Umi Khayatun Mardiyah, M.Pd.
- Anggota Redaksi** : Joko Kumoro, M.Si.
Muslikhah Dwihartanti, M.Pd.
Arwan Nur Ramadhan, M.Pd.
- Sekretariat** : Isti Kistiananingsih, S.Pd.
- Alamat Redaksi** : Prodi Pendidikan Administrasi Perkantoran
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta
Kampus Karangmalang Yogyakarta 555281
Telp. (0274) 586168 Ext. 583 Fax. (0274) 554902
Website : <http://journal.uny.ac.id/index.php/efisiensi>
Email: efisiensi@uny.ac.id

Redaksi menerima tulisan masalah ilmu administrasi. Redaksi berhak menyingkat dan mengedit tulisan yang akan dimuat tanpa mengubah substansi isinya. Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

TOTAL QUALITY MANAJEMEN DALAM PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DAN UPAYA PENINGKATANNYA

Rosidah

ros_adp@yahoo.co.id

ABSTRAK

Persoalan kualitas merupakan bagian penting dalam bidang pengembangan sebuah institusi pendidikan. Pendidikan mempunyai peran dalam membangun modal sosial, yang membentuk tatanan dan ketertiban umum sehingga lingkungan kondusif untuk melakukan pembangunan. Sistem pendidikan diarahkan untuk mewujudkan RISE (Relevance, Academic Atmosphere, Institutional Management, Sustainability, and Efficiency). Kebijakan Pemerintah memberikan ruang pada lembaga pendidikan untuk selalu mengembangkan kualitas serta melakukan pelayanan prima kepada stakeholder-nya. Untuk itu TQM perlu diwujudkan dalam manajemen pendidikan. Salah satu penentu keberhasilan dalam implementasi TQM adalah factor kepemimpinan. Sistem Penjaminan Mutu perlu dibangun. Beberapa poin penting dalam menjalankan penjaminan mutu perlu memperhatikan: Quality First, Stakeholder, The Next Process in Our Stakeholder, Speak with Data, Upstream Management.

Kata kunci: Total Quality Manajement, Penjaminan Mutu, Pendidikan.

Pendahuluan

Persoalan mutu dalam organisasi merupakan hal penting dalam upaya pengembangan organisasi dalam mewujudkan misi yang sudah dibangun. Sesuai amanat Undang Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas bahwa setiap warga Negara berhak memperoleh pendidikan yang bermutu sesuai dengan minat dan bakatnya tanpa memandang status sosial, status ekonomi, suku, etnis, agama dan gender. Dalam Rencana Strategis 2010-2014 dinyatakan pula bahwa Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) telah komit terhadap pelayanan prima, yakni: terselenggaranya layanan prima pendidikan nasional untuk membentuk insan Indonesia cerdas, komprehensif. Dalam catatan usulan Reformasi Birokrasi Kemendikbud 2011-2014 telah menetapkan dan melaksanakan pengembangan mutu layanan pendidikan dengan misi 5K: 1) meningkatkan ketersediaan layanan pendidikan, 2) meningkatkan keterjangkauan layanan pendidikan, 3) meningkatkan mutu/kualitas dan relevansi layanan pendidikan, 4)

meningkatkan kesetaraan dalam memperoleh layanan pendidikan, 5) meningkatkan kepastian/ keterjaminan memperoleh layanan pendidikan. Adapun sasaran reformasi birokrasi di Kemendikbud, khususnya dalam pencapaian sasaran pembangunan pendidikan tahun 2010-2014, antara lain: terbentuknya struktur organisasi dan prosedur kerja serta tersedianya sumber daya manusia yang dapat melaksanakan misi dan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sejalan dengan upaya yang dilakukan kemendikbud dalam rangka peningkatan pendidikan salah satunya adalah melakukan penjaminan mutu di kalangan sekolah/ perguruan tinggi.

Pengembangan sistem pendidikan berorientasi pada nilai yang akan diwujudkan sesuai dengan misi perguruan tinggi. *Outcome* pendidikan menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan intelektual, mandiri dan bernurani, yang selanjutnya dapat terserap dalam dunia kerja. Dalam hal ini pendidikan berfungsi sebagai instrumen untuk mengembangkan

Total Quality Manajement dalam Penjaminan Mutu Pendidikan dan Upaya Peningkatannya
(Rosidah)

kapasitas individu untuk menjadi warga Negara yang bermartabat dalam membangun bangsa. Dalam masyarakat yang berpendidikan akan lebih mudah mendorong mereka, untuk melakukan perubahan dalam menciptakan masyarakat yang aman, adil, sejahtera (*learning society*). Dengan itu Pendidikan juga mempunyai peran dalam membangun modal sosial, yang membentuk tatanan dan ketertiban umum sehingga lingkungan kondusif untuk melakukan pembangunan. Untuk itu sistem pendidikan diarahkan untuk mewujudkan RISE (*Relevance, Academic Atmosphere, Institutional Management, Sustainability, and Efficiency*) dan seluruh elemen pendidikan perlu ditingkatkan kualitasnya.

Di sisi lain, perkembangan teknologi dan informasi serta tuntutan masyarakat akan kualitas pendidikan semakin meningkat. Perguruan tinggi berupaya untuk meningkatkan kualitas melalui penjaminan mutu (*quality assurance*) dalam pengelolaan akademiknya. Dalam Higher Education Long Term Strategi (HELTS), 2003-2010 dijelaskan

bahwa kualitas penjaminan mutu meliputi standar prosedur, dan konsern pada *stakeholders*, kualitas *output* maupun *outcome*, yang merupakan bagian dari akuntabilitas publik. Diterangkan oleh Suyanto (2006) bahwa beberapa aspek penting dalam HELTS untuk Organizational Health, yakni kemampuan organisasi untuk mengembangkan kebebasan akademik, inovasi, kreativitas dan diskusi ilmu pengetahuan sehingga organisasi dalam kondisi sehat. Faktor penting dalam kesehatan organisasi meliputi aspek: institusi pembangunan Perguruan Tinggi Negeri, Pembiayaan, Sumber Daya Manusia, Kualitas asuransi diri. Dari keterangan di atas merupakan rasional pentingnya meningkatkan kualitas (unsur mutu) dalam Perguruan Tinggi.

Kontrol terhadap kualitas pendidikan dapat dilakukan oleh internal organisasi melalui program akademik, peraturan pemerintah, mekanisme pasar, akreditasi. Kontrol dari pihak eksternal melalui BAN (Badan Akreditasi Nasional). Kualitas perguruan tinggi meliputi berbagai aspek: proses belajar

Total Quality Manajement dalam Penjaminan Mutu Pendidikan dan Upaya Peningkatannya
(Rosidah)

mengajar, pembelajaran, administrasi akademik, prosedur pelayanan mahasiswa. Secara integral keseluruhan komponen perguruan tinggi perlu diarahkan pada pengembangan kualitas dalam mekanisme prosedur sebagai bentuk pertanggungjawaban publik. Kualitas dalam konteks pendidikan didefinisikan Basuki Wibowo (2006) adalah pencapaian tujuan pendidikan dan kompetensi lulusan yang telah ditetapkan oleh institusi pendidikan di dalam rencana strategisnya atau kesesuaian dengan standar yang telah ditentukan. Masih dalam Basuki (2006) bahwa unsur mutu dalam sistem penjaminan mutu perguruan tinggi adalah sbb: 1) Masukan, terdiri dari: silabus, mahasiswa, pengajar, piranti dan peralatan, lingkungan, anggaran, dokumen, peralatan; 2) Proses, meliputi: proses instruksi, kegiatan pendukung: riset administrasi akademik, layanan akademik, dll; 3) Keluaran: lulusan, pencapaian lain; 4) Pihak-pihak yang terkait/pelanggan (*stakeholdres*): institusi perguruan tinggi, pasar tenaga kerja,

orang tua mahasiswa, pemerintah, mahasiswa.

Aspek penjaminan mutu diterangkan Wibowo, (2006) adalah bagaimana meyakinkan setiap orang untuk secara pribadi merasa bertanggungjawab dari setiap bagian dari sistem yang ia hasilkan. Pengertian tersebut dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu atau TQM (*Total Quality Management*). TQM tidak menjadi tugas manajer/pimpinan saja, akan tetapi setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya peningkatan yang berkelanjutan. Sebuah organisasi yang melaksanakan TQM akan mengalami perubahan organisasi, adanya perbaikan mutu dari waktu ke waktu, yang dalam jangka panjang maka tujuan akan tercapai. Dalam konteks pendidikan TQM bertujuan memiliki relevansi dengan tujuan pembelajaran, yang menekankan mutu *output* (peserta didik). TQM kurang berhasil apabila ia tidak memberikan sumbangan yang substansi terhadap mutu pendidikan yakni kualitas lulusan karena yang menjadi produk

lembaga pendidikan adalah peserta didik.

Sebab-sebab Kegagalan Mutu Pendidikan

Tenaga kependidikan menyadari akan konsep mutu, tidak saja pada *output* pendidikan, akan tetapi meliputi, antara lain: sarana, tenaga pengajar yang profesional, kepemimpinan yang baik, kurikulum yang memadai. Edward Sallis (2010) menjelaskan bahwa kegagalan mutu disebabkan oleh prosedur dan aturan yang tidak ditaati, meskipun kegagalan itu disebabkan karena persoalan komunikasi atau kesalahpahaman. Di sini dibutuhkan peran pimpinan untuk mengetahui sebab-sebab kondisi di atas terjadi. Kegagalan dalam sebuah sistem bisa diatasi dengan mendesain kembali sebuah sistem. Tokoh pengendali mutu, Juran menyatakan bahwa sebagian besar kegagalan mutu diakibatkan oleh hasil desain yang kurang baik. Oleh karena itu kegagalan menjadi tanggungjawab manajemen organisasi.

Konsep mutu menurut ahli lain, yaitu Philip Crosby bahwa peningkatan mutu akan terwujud

apabila instansi komit terhadap peningkatan mutu. Komitmen harus disosialisasikan dan dikomunikasikan dalam sebuah statemen kebijakan mutu. Selain itu dia mengatakan bahwa sebuah langkah sistematis untuk mewujudkan mutu akan menghasilkan mutu yang baik dan langkah berikutnya adalah membangun Tim Peningkatan Mutu (*Quality Improvement Team*).

Mengapa harus ISO

Adanya bentuk kerjasama antara swasta/lembaga bisnis dan lembaga pendidikan semakin menunjukkan eksistensinya dalam peningkatan mutu pendidikan. Internasional Standar Organisasi (ISO) merupakan lembaga penjaminan mutu secara internasional, yang mendapat perhatian di kalangan pendidikan. Dalam implementasinya seluruh aktivitas pendidikan perlu membuat dokumen terkait program dari upaya mewujudkan misi lembaga, yang meliputi: program seleksi, administrasi akademik, sarana prasarana, dll. Keuntungan kepemilikan ISO adalah adanya pengakuan pihak eksternal terhadap mutu organisasi juga ke-

banggan internal. Sistem penjaminan mutu bertujuan mengantisipasi atau menenkankan pencegahan daripada kegagalan. Sebuah organisasi yang mempunyai system mutu akan memperoleh status terdaftar dan dapat mempergunakan logo system mutu untuk kepentingan program publisitas dan pemasaran. Apabila organisasi tersebut tidak dapat memelihara system dan prosedur pada tingkatan standardkan dicabut status terdaftar. Oleh karena itu Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan perlu dibangun dalam sebuah institusi pendidikan. Penjaminan mutu adalah keseluruhan aktivitas dalam berbagai bagian dalam suatu system untuk memastikan bahwa mutu produk atau layanan yang dihasilkan selalu konsisten sesuai yang direncanakan/ dijanjikan (Basuki Wibawa, 2006). Dalam penjaminan mutu meliputi tiga aspek, pertama terkait dengan produk, kedua proses dan ketiga adalah system (semua proses). Definisi yang dikemukakan oleh Idrus dalam Basuki Wibawa (2006): *Quality assurance looks as the process and any feedback carried out is*

done in to continuously improve the process so that the product are guaranteed to be meeting a quality standard. So, in order to assure the quality of services, we do needs to define the standard that should be achieved by the service before we can call it quality or can satisfactory meet. Dalam konteks perguruan tinggi, definisi penjaminan mutu adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan perguruan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan sehingga *stakeholders* (mahasiswa, orang tua, dunia kerja, pemerintah, dosen, tenaga penunjang, serta pihak yang berkepentingan) memperoleh kepuasan. Lembaga pendidikan dikatakan bermutu jika: 1) Lembaga pendidikan mampu mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misinya (aspek deduktif); 2) Mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders* (aspek induktif), yang berupa: kebutuhan masyarakat, dunia kerja, kebuthan professional.

Peran Kepemimpinan dalam Peningkatan Mutu

Bagaimana mewujudkan mutu terpadu dalam organisasi?

Total Quality Manajement dalam Penjaminan Mutu Pendidikan dan Upaya Peningkatannya
(Rosidah)

Pertanyaan ini muncul ketika ada upaya sungguh-sungguh untuk mengembangkan organisasi dengan peningkatan mutu dalam semua elemen yang ada. Mutu merupakan cara pandang semua anggota organisasi. TQM pada dasarnya memberdayakan sumber daya manusia secara optimal untuk keberhasilan organisasi. Fungsi Pemimpin khususnya dalam pengembangan mutu, menurut Edward Saallis (2010), antara lain: 1) Memiliki visi mutu terpadu bagi institusi; 2) Memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu; 3) Mengkomunikasikan pesan mutu; 4) Memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktesek institusi; 5) Memimpin inovasi dalam institusi; 6) Membangun tim yang efektif; 7) Mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan.

Kepemimpinan dalam bidang kependidikan mempunyai peranan yang besar dalam memberdayakan guru dan staf administrasi dalam sebuah tim kerja. Dengan dasar tersebut lembaga mempunyai fondasi

yang kokoh untuk mengimplementasikan TQM. Pemimpin harus memberikan ruang kepada seluruh pegawai untuk melakukan aktivitas berdasar pada aturan yang diberlakukan. Mereka diberi kesadaran akan pentingnya mutu dan pelayanan berbasis mutu dalam organisasi. Peningkatan mutu digerakkan oleh sekelompok tim yang didesain untuk menyelesaikan masalah, meningkatkan proses yang sudah ada atau merancang sebuah proses baru.

Manajemen Penjaminan Mutu

Untuk pencapaian tujuan maka penjaminan mutu perlu dikelola secara intensif dalam sebuah wadah atau fungsi manajemen, yaitu melalui siklus *Plan. Do, Check, Review, Action* (PDCRA). Setiap siklus manajemen mengandung PDCRA, Kalau ternyata perencanaan pertama sudah berjalan baik maka dibuat lagi perencanaan yang baru dan seterusnya.

Prinsip dasar Pelaksanaan Penjaminan Mutu: 1) *Quality First*; semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan harus memprioritaskan pada peningkatan

mutu; 2) *Stakeholder*; semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan harus ditujukan pada kepuasan *stakeholders*; 3) *The next process in our stakeholder*; setiap orang yang melaksanakan tugas dalam pendidikan berorientasi pada orang lain yang menggunakan hasil pelaksanaan tugasnya sebagai *stakeholdernya*, yang harus dipuaskan; 4) *Speak with Data*; Setiap orang pelaksana pendidikan harus melakukan tindakan dan mengambil keputusan berdasarkan analisis data yang telah diperoleh dahulu, bukan berdasarkan pengandaian dan rekayasa; 5) *Upstream management*; semua pengambilan keputusan dalam proses pendidikan dilakukan secara partisipatif.

Butir-butir aspek penting penetapan standar mutu, antara lain meliputi: 1) Kurikulum program studi; 2) Sumber daya manusia; 3) Suasana akademik; 4) Dosen dan tenaga penunjang; 5) Mahasiswa; 6) Proses pembelajaran; 7) Prasarana dan sarana; 8) Keuangan; 9) Penelitian dan publikasi, 10) Pengabdian kepada masyarakat; 11) Tata pamong (*governance*);

11) Manajemen lembaga (*institutional management*); 12) Sistem informasi; 13) Kerjasama dalam dan luar negeri.

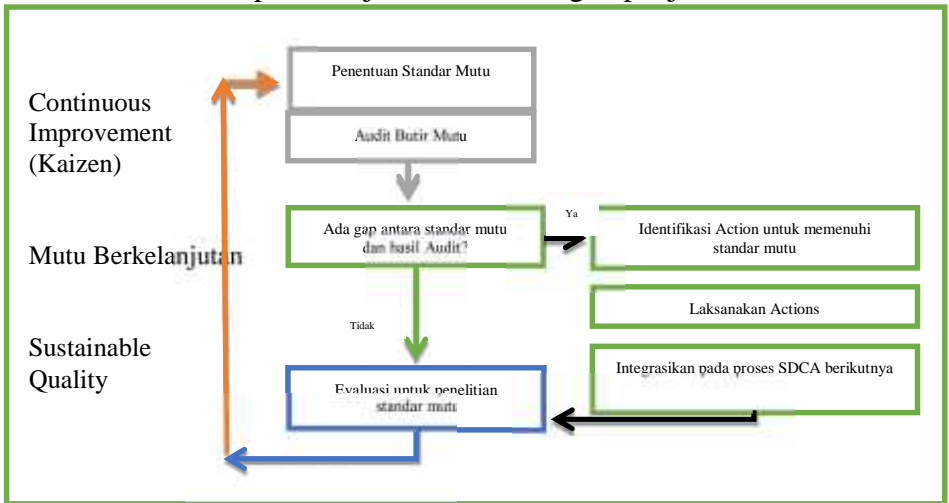
Strategi Penjaminan Mutu di Pendidikan Tinggi: 1) Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi menetapkan Pedoman Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi di Perguruan Tinggi; 2) Perguruan Tinggi menggalang komitmen menjalankan penjaminan mutu Pendidikan tinggi; 3) Perguruan Tinggi memilih dan menetapkan sendiri standar mutu pendidikan tinggi pada setiap program studi; 4) Perguruan Tinggi menetapkan dan menjalankan organisasi dan mekanisme kerja penjaminan mutu pendidikan tinggi; 5) Perguruan Tinggi melakukan *benchmarking* mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan, baik kedalam negeri maupun ke luar negeri.

Proses Penjaminan Mutu di Perguruan Tinggi, antara lain meliputi: 1) Perguruan Tinggi menetapkan menetapkan visi dan misi; 2) Setiap program studi menetapkan visi dan misi berdasar visi dan misi perguruan tinggi; 3) Visi setiap perguruan tinggi dijabarkan oleh prodi

menjadi serangkaian standar mutu dalam setiap butir mutu. Standar mutu: ramuan visi prodi dan kebutuhan *stakeholders*; 4) Perguruan tinggi menetapkan organisasi dan mekanisme kerja penjaminan mutu; 5) Perguruan tinggi melaksanakan penjaminan mutu dengan menerapkan manajemen kendali mutu; 6) Perguruan tinggi mengevaluasi dan merevisi standar mutu dengan melalui *benchmarking* secara berkelanjutan.

Ada beberapa prasyarat yang harus dipenuhi agar penjaminan mutu dapat berjalan

dengan baik yaitu komitmen, perubahan paradigma, sikap mental, pengorganisasian. Komitmen perlu dibangun pada seluruh civitas akademik melalui sosialisasi yang terus menerus supaya menjadi sebuah kesadaran. Adanya kesadaran akan komitmen maka selanjutnya adalah mampu merubah sikap mental. Penjaminan mutu harus selalu disesuaikan dengan kebutuhan *stakeholders* sehingga penjaminan mutu dilaksanakan secara berkelanjutan. Berikut adalah alternatif model pengembangan penjaminan mutu:



Gambar 1. Model Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

Total Quality Management dalam Penjaminan Mutu Pendidikan dan Upaya Peningkatannya (Rosidah)

Pada Gambar 1 di atas terlihat bahwa pengembangan yang berkelanjutan terus dilakukan. Tahapan ini dimulai dengan penentuan standar mutu dan audit butir mutu. Apabila tahap berikutnya ada gap antara standar mutu dengan hasil audit maka dilakukan evaluasi untuk standar mutu tersebut. Sebaliknya apabila ada gap antara standar mutu dengan audit maka apa yang dilakukan berbeda, yaitu identifikasi kegiatan untuk memenuhi standar mutu, lakukan dan integrasikan pada proses SDCA, dan selanjutnya dilakukan evaluasi untuk penelitian standar mutu.

Kesimpulan

Peningkatan kualitas secara terpadu atau *Total Quality Manajement* perlu diupayakan dalam institusi pendidikan. Ini harus dilakukan secara terus menerus supaya terjadi proses peningkatan. Beberapa telah diupayakan untuk meningkatkan mutu lembaga, akan tetapi yang lebih dominan dalam memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu pada dasarnya

adalah SDM itu sendiri. SDM tersebut perlu dikelola supaya jangan justru menjadi permasalahan tersendiri. Untuk itu perlu komitmen dari semua elemen organisasi dalam memantapkan upaya yang terus menerus demi kualitas/mutu pendidikan. Namun faktor kepemimpinan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan kualitas.

Daftar Pustaka

- Barnet Berry, 2011. *Teaching 2030*. New York: Colombia University
- Basuki Wibawa, 2005. *Pendidikan dan Teknologi Kwjurusan*, Surabaya: Kertajaya Duta Media.
- Bennet, 1994. *Organizational Behaviour*. Singapore: Pitman Publishing.
- Depdikbud, -. *Ketrampilan Menjelang 2020*. Jakarta: Depdikbud
- Edward Sallis, -. *Total Quality Management In Education* (terjemahan). Jogjakarta: Ircisod

- Kemendikbud, *Ususalan Reformasi Birokrasi Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan 2011-2014*, Jakarta: Depdikbud.
- Masnur Muslich, 2007. *Sertifikasi Guru Menuju Profesionalisme Pendidik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Stephen P Robbins & Mary Coulter, 2009. *Management*. USE: Prentice Hall.
- Stoner, Freeman et.al. 1996. *Manajemen*, Jakarta: Prenhallindo
- Suyanto, 2006. *Di Belantara Pendidkan Bermoral*. Yogyakarta: UNY Press.

Biodata

Dra. Rosidah, M.Si., merupakan Dosen Tetap di Jurusan Pendidikan Administrasi FE UNY dan saat ini terpilih kembali menjadi Ketua Program Studi Administrasi Perkantoran D3 Periode 2015-2019. Menyelesaikan S1 di IKIP Yogyakarta tahun 1987 dan menempuh studi S2 di UGM bidang Ilmu Administrasi Negara tahun 2000.



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN PENDIDIKAN ADMINISTRASI

Alamat: Karangmalang Yogyakarta, 55281. Telp. (0274) 586168 Ext. 583 Fax. (0274) 554902
Website : <http://journal.uny.ac.id/index.php/efisiensi> | e-mail : efisiensi@uny.ac.id

RAMBU-RAMBU TEKNIS PENULISAN UNTUK EFISIENSI

1. Tulisan merupakan suatu kajian ilmiah tentang masalah administrasi dan belum pernah dipublikasikan pada media lain.
2. Tulisan disusun dengan sistematika ilmiah mencakup unsur-unsur : (a) judul, (b) abstrak (c) pendahuluan tentang masalah yang dibahas, (d) tinjauan secara teoritis dan pembahasan, (e) perspektif baru yang diajukan, (f) kesimpulan, (g) daftar pustaka dan, (h) biodata.
3. Judul tulisan dibuat secara singkat namun menggambarkan substansi isi, sebaiknya tidak lebih dari sepuluh kata.
4. Abstrak yang menggambarkan intisari keseluruhan isi tulisan, disusun secara naratif, kurang lebih 100 kata, diketik satu spasi.
5. Di bawah abstrak ditulis kata kunci.
6. Penunjukan sumber acuan dilakukan dengan cara sebagai berikut:
 - a. Azhar Kasim (1998) menyatakan bahwa
 - b. Senada dengan pendapat Azhar Kasim (1998) bahwa
 - c. ... dikemukakan pula oleh Kristiadi (Azhar Kasim, 1998) kebijakan swastanisasi merupakan
7. Penulisan daftar pustaka:
 - a. Azhar Kasim. (nama, tahun, halaman). *Pengukuran Efektivitas dalam Organisasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI & Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial.
 - b. March, J.G. dan J.P.Olsen (ed). 1990. *Ambiguity and Choice in Organization*. Oslo Universitetsforlaget.
8. Biodata penulis dalam narasi, memuat nama lengkap, gelar, tempat dan tanggal lahir, pendidikan terakhir, nama lembaga dan karya ilmiah yang relevan dengan masalah yang dibahas.
9. Nama penulis dan alamat dicantumkan di bawah judul, tanpa gelar.
10. Panjang tulisan 10 sampai 15 halaman kuarto ketik spasi ganda (MS Word, Arial 10), diterima redaksi dalam bentuk print-out dua eksemplar dan CD.

EFISIENSI

KAJIAN ILMU ADMINISTRASI

Volume XIII, Nomor 1, Februari 2015

ISSN: 1412-1131

Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta

Alamat: Karangmalang Yogyakarta, 55281, Telp. (0274) 586168 Ext. 583 Fax. (0274) 554902
Website Prodi : <http://ojs.umal.uny.ac.id/index.php/efisiensi> | E-mail Prodi: eficiens@uny.ac.id