

PENTINGNYA PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI PADA PERGURUAN TINGGI

Syuaiban Muhammad

Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA (UHAMKA)

E-mail: dewisekarmira8@gmail.com

ABSTRAK: Pengembangan budaya organisasi pada perguruan tinggi merupakan sebuah upaya yang sangat penting, karena sejalan dengan isu peningkatan kesehatan organisasi perguruan tinggi yang tertuang di dalam dokumen *Higher Education Long Term Strategy (HELTS) 2003–2010* dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Hal ini didasari pada suatu pemikiran bahwa organisasi yang memiliki budaya yang kuat sebagai kepribadiannya berarti organisasi itu sehat. Tujuan penulisan ini adalah untuk membahas atau mengkaji pentingnya pengembangan budaya organisasi pada perguruan tinggi agar organisasi perguruan tinggi yang sehat dapat terwujud. Metode penulisan yang digunakan adalah studi kepustakaan yang bersifat obyektif, sistematis, analitis, dan deskriptif. Dapat disimpulkan bahwa pengembangan budaya organisasi pada perguruan tinggi sangat penting bagi terwujudnya kesehatan organisasi perguruan tinggi.

Kata kunci: pengembangan, budaya, organisasi, perguruan tinggi.

ABSTRACT: *Developing of organizational culture of academic institution is as the efforts that very important, because parallel with the issue improvement of organizational health of academic institution that is poured on the document Higher Education Long Term Strategy 2003–2010 for the Directorate General of Higher Education. This matter based on a thinking that the organization who has strong culture as its personality means the organization is healthy. The purpose of process of writing is to discuss importance developing of organizational culture on the academic institution who healthy can is materialized. The methods used is library studies who has the characteristic of objective, systematis, analytic, and descriptive. Now, the conclusion is that developing of organizational culture on the academic institution is very important for its materialized the organization health of the academic institution.*

Keywords: organization, culture, academic institution.

PENDAHULUAN

Latar belakang penulisan makalah ini merujuk pada studi antropologi organisasi yang dilakukan pada tahun 1970-an. Studi itu memperkokoh konsep budaya organisasi yang telah dikaji sejak tahun 1930-an, yang mengklasifikasikan organisasi menjadi tiga komponen yang saling terkait, yaitu: (1) sistem formal, (2) sistem informal, dan (3) lingkungan eksternal organisasi. (Sobirin, 2009:103-104). Sistem formal menggambarkan bahwa anggota organisasi memahami dan melaksanakan dengan baik semua peraturan organisasi. Sistem informal menggambarkan bahwa hubungan antar individu maupun antar kelompok di dalam organisasi dilakukan di luar ketentuan formal organisasi. Sementara komponen lingkungan eksternal organisasi menggambarkan bahwa di luar organisasi terdapat variabel yang tidak terkendali yaitu sistem hukum, sosial budaya dan tata nilai masyarakat.

Komponen ini berpengaruh terhadap sistem formal dan informal ketika anggota baru sebuah organisasi masih sulit melepaskan budaya yang dianut di masyarakat dan diri dari sebelumnya. Budaya ini, dalam perkembangannya kemudian dipraktekkan bersama-sama anggota lainnya dalam organisasi, sehingga apabila budaya itu

bertentangan dengan peraturan formal organisasi, maka lambat laun berkembang menjadi sistem informal organisasi.

Perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi, memiliki ketiga komponen tersebut walaupun kekuatan pengaruh antar komponen pada masing-masing perguruan tinggi berbeda beda. Jika sistem informal lebih mendominasi atas sistem formal, maka organisasi yang sehat dalam kehidupan perguruan tinggi tidak akan terwujud. Dampaknya adalah kinerja perguruan tinggi tidak akan maksimal, bahkan dapat menurun jika tidak ditangani segera melalui kepemimpinan transformasional dari pihak manajemen perguruan tinggi.

Terkait dengan kekuatan pengaruh antara sistem formal dan informal, para peneliti menjelaskan dengan mengibaratkan organisasi sebagai sebuah gunung es, dimana secara fisik gunung es itu memiliki postur yang sangat besar, tetapi bagian yang muncul di permukaan laut relatif sangat kecil, dan ini diibaratkan sebagai sistem formal. Sedangkan, selebihnya bahkan porsi yang lebih besar dan tidak tampak berada di bawah laut adalah sistem informal. Kehidupan organisasi seperti ini, bukan tidak mungkin juga dialami oleh perguruan tinggi yang ditandai dengan kuatnya daya pengaruh sistem

informal atas sistem formal, sehingga menguras banyak pikiran, tenaga, dan waktu bagi para pengelola untuk mengamankan kepentingan pribadi atau kelompok atas kepentingan organisasi yang lebih besar.

Kondisi tersebut, menggambarkan tidak sehatnya kehidupan organisasi perguruan tinggi sementara kesehatan organisasi perguruan tinggi merupakan satu isu dari tiga isu utama dalam *Higher Education Long Term Strategy* (HELTS) 2003–2010 yang perlu segera diwujudkan dalam rangka perbaikan kinerja perguruan tinggi ke depan. Kinerja perguruan tinggi baru akan meningkat jika budaya organisasi kuat menyehatkan organisasi perguruan tinggi yang bersangkutan, sebagaimana Model Integratif Perilaku Organisasi dari Qolquitt dkk (2009:8) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Pengembangan budaya organisasi pada perguruan tinggi menjadi sangat penting, karena semua orang akan bekerja berdasarkan nilai-nilai atau norma-norma yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, maka sistem informal cepat atau lambat akan kehilangan efektivitasnya, karena tidak mendapat tempat berkembang secara layak dalam organisasi perguruan tinggi.

Selain itu, Miler (dalam Sutrisno, 2010:14) berpendapat bahwa di masa mendatang ditandai oleh kompetisi global, dan setiap organisasi yang sukses adalah yang mampu mengelola budaya baru dengan nilai-nilai yang mengembangkan perilaku ke arah keberhasilan yang kompetitif. Era dan peradaban baru yang bersifat global, saling tergantung, dan saling bersaing tersebut, sesungguhnya sudah mulai menggejala yang ditandai dengan: (1) kebutuhan yang bersifat rohani semakin meningkat dari pada kebutuhan yang bersifat materi, (2) pekerjaan lebih banyak bersifat kognitif dari pada bersifat fisik, (3) anggota organisasi mempunyai banyak pilihan, sehingga diperlukan manajemen partisipasi dan dorongan positif dari pada penerapan manajemen yang bersifat intimidatif, (4) anggota organisasi yang berpengetahuan tidak banyak memerlukan pengawasan jika mereka dilatih sepenuhnya, dilibatkan, ditugasi, dan diberi imbalan yang layak, (5) persaingan dunia tidak saja dalam bidang teknologi, tetapi juga dalam bidang kemampuan manajemen.

Permasalahannya adalah bagaimana pengembangan budaya organisasi pada perguruan tinggi, mempersempit ruang gerak berkembangnya sistem informal, dan untuk meningkatkan kemampuan

dalam menghadapi kompetisi global, sehingga terciptanya kesehatan organisasi perguruan tinggi yang diharapkan. Solusi atas dua kondisi ini, berada dalam jangkauan dua fungsi utama budaya organisasi, yaitu sebagai integrasi internal dan adaptasi eksternal. Melalui cara ini, organisasi perguruan tinggi dapat tumbuh dan berkembang secara sehat, sehingga dapat menjalankan visi dan misinya secara lebih baik.

Tujuan penulisan mengkaji dan membahas pentingnya pengembangan budaya organisasi menuju terbentuknya kesehatan organisasi pada perguruan tinggi.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakannya adalah studi kepustakaan yang bersifat obyektif, sistematis, analitis, dan deskriptif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Budaya Organisasi

Menurut Gareth R. Jones dan Jennifer M. George (2003:348) bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, standar perilaku dan harapan bersama yang mengontrol cara-cara di mana individu dan kelompok di dalam organisasi saling berinteraksi dan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara menurut Edgar H. Schein (dalam Gibson dkk, 2006:31) bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal yang telah bekerja cukup baik hingga menjadi sah dipertimbangkan dan oleh karena itu perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan permasalahan-permasalahan organisasi.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar, nilai-nilai, norma-norma, standar-standar perilaku, dan pengharapan bersama yang dikembangkan oleh sekelompok orang dalam organisasi secara bersama-sama setelah sebelumnya dipelajari dan diyakini kebenarannya sebagai cara yang tepat dan benar untuk menyelesaikan berbagai persoalan integrasi internal dan adaptasi eksternal sehingga perlu disosialisasikan kepada anggota organisasi yang baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir,

dan mengungkapkan perasaannya yang terkait dengan permasalahan-permasalahan organisasi. Jadi budaya organisasi menjadi kepribadian kolektif yang mengikat seluruh anggota dan berfungsi mengontrol perilaku individu maupun kelompok di dalam organisasi sebagai sebuah keluarga besar agar selalu mengarah kepada dan mencapai tujuan organisasi yang menjadi harapan bersama.

Atas dasar rumusan tersebut, unsur penting dari sebuah budaya organisasi, yaitu: (1) **Asumsi Dasar**; adalah keyakinan dasar/pendirian organisasi tentang cara bagaimana seharusnya bekerja dalam organisasi. Posisi asumsi dasar adalah sebagai nilai inti budaya organisasi atau roh organisasi yang mempengaruhi perilaku seluruh anggota organisasi. Asumsi dasar ini, diibaratkan sebagai gen (DNA-dalam ilmu kedokteran) yang tidak tampak tetapi keberadaannya mengalir melalui aliran darah ke dalam seluruh tubuh dan mempengaruhi cara berpikir, bertindak, dan mengemukakan pendapat. Ia sebagai filosofi atau ideologi atau nilai-nilai inti (*core values*) yang menjadi akar dan melandasi aktivitas organisasi. (2) **Nilai-nilai Organisasi**; adalah keyakinan yang dipegang teguh seseorang atau sekelompok orang mengenai tindakan dan tujuan yang “seharusnya” dan dijadikan landasan atau identitas organisasi dalam menjalankan aktivitas usaha, menetapkan tujuan-tujuan organisasi atau memilih tindakan yang patut dijalankan di antara beberapa alternatif yang ada (Cathy Enz dalam Sobirin, 2009:163), atau sebagai pengertian-pengertian yang dihayati seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. (Danandjaja, 1986:26). Nilai organisasi merupakan komponen budaya organisasi yang bersifat *elusive*, artinya, nilai yang melekat pada diri masing-masing anggota organisasi yang tidak tampak dan sulit dipahami oleh orang di luar organisasi. Dari dimensi fokus, maka nilai-nilai organisasi dibagi menjadi dua, yaitu: (a) **nilai fungsional**; adalah nilai-nilai organisasi yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi untuk melakukan aktivitas sehari-hari dengan fokus utama untuk mencapai tujuan organisasi. (b) **nilai elitis**; adalah nilai-nilai organisasi yang menekankan pada arti penting atau kebanggaan terhadap organisasi. Misalnya pernyataan kami yang terbaik, kami bangga dengan organisasi kami, dan lain sebagainya. Nilai fungsional, dapat terdiri dari nilai-nilai kerja (*work related values*), nilai-nilai pelayanan, nilai-nilai

komunikasi, dan nilai-nilai individual. (3) **Norma-Norma Organisasi**; adalah peraturan-peraturan yang mengatur apa-apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan dengan berbagai implikasinya. Dalam batas-batas tertentu, norma juga dianggap sama dengan nilai-nilai yang menjadi pedoman untuk berperilaku. Artinya, norma juga mengatur hal-hal yang pada dasarnya sebagai nilai organisasi, namun proses penanaman nilai ini dilakukan lewat penegakan peraturan. Nilai-nilai organisasi di luar norma, jika telah menjadi karakter hidup anggota dalam organisasi, maka dia akan menjadi pengganti formalisasi, sebagaimana pernyataan Robbins (1993:606) bahwa budaya organisasi yang kuat menciptakan kemantapan perilaku, dan dapat bertindak sebagai pengganti formalisasi. (4) **Artefak**; adalah unsur budaya organisasi yang kasat mata yang mudah diobservasi. Menurut Mary Jo Hatch (dalam Sobirin, 2009:170) bahwa artefak diibaratkan seperti lava panas/dingin yang keluar saat gunung api meletus. Lava panas/dingin yang keluar dari perut bumi, mengindikasikan bahwa di dalam perut bumi terdapat aktivitas. Berbeda dengan *vehicle*, yang menurut Taliziduhu Ndaraha (2005:37) adalah sebagai wadah, kemasan, sarana, atau raga yang berfungsi untuk menanamkan dan mewadahi nilai agar pesan nilai dapat dinyatakan, diamati, dirasakan, dan ditransmisikan. (5) **Harapan Bersama**; yakni harapan individual yang telah menjadi bagian dari tujuan organisasi.

Perancangan Budaya Organisasi Perguruan Tinggi

Dalam rangka pengembangan budaya organisasi pada perguruan tinggi, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah merancang postur budaya organisasinya, meliputi: (1) **asumsi dasar** yang menjadi akar yang melandasi atau roh yang mengalir pada seluruh aktivitas organisasi perguruan tinggi. (2) **nilai-nilai organisasi**, baik nilai-nilai kerja (*work related values*), nilai-nilai pelayanan, nilai-nilai komunikasi organisasi, maupun nilai-nilai individual. (3) **norma-norma perguruan tinggi**, yang mengatur apa yang boleh dan apa yang tidak boleh untuk dikerjakan. (4) **artefak**, sebagai unsur budaya organisasi kasat mata yang mewadahi nilai untuk dikomunikasikan. (5) **vehicle**, untuk mewadahi dan penanaman nilai-nilai perilaku.

Asumsi Dasar Organisasi Perguruan Tinggi

Asumsi dasar setiap organisasi adalah

seperangkat nilai inti (*core values*) yang terkandung di dalam visinya. Oleh karena itu, visi perguruan tinggi merupakan asumsi dasar dari organisasi perguruan tinggi. Artinya, kandungan nilai pada visi perguruan tinggi menjadi keyakinan dasar (*basic belief*), dan senantiasa melandasi perilaku setiap warga kampus. Asumsi dasar dimaksud, bukanlah asumsi dasar kerja yang menjadi elemen terpenting dalam budaya kerja, akan tetapi asumsi dasar organisasi yang merupakan elemen utama dari seluruh elemen budaya organisasi. Oleh karena itu, keberadaannya adalah sebagai sebuah pendirian utama perguruan tinggi yang harus mewarnai seluruh perilaku organisasi perguruan tinggi. Visi menurut Gaffar (dalam Danim, 2005:81) adalah daya pandang jauh ke depan, mendalam dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu, dan tempat. Jika visi ini, diletakkan dalam konteks keorganisasian, maka menurut McLaughlin (dalam Danim, 2005:82) bahwa visi adalah keinginan jangka panjang keadaan organisasi ke depan, biasanya dinyatakan dalam jangka waktu antara 7–20 tahun, seringkali termasuk di dalam pernyataan visi adalah area kebutuhan organisasi untuk memelihara tatanan kerja bagi pencapaian keberhasilan, visi akan memberi semangat dan motivasi kerja.

Dengan demikian, maka visi sebagai asumsi dasar organisasi perguruan tinggi, posisinya sebagai sumber nilai dari seluruh nilai organisasi yang lain termasuk asumsi dasar kerja, pelayanan, komunikasi, dan lain-lain. Sebagai sebuah ilustrasi dalam tulisan ini, digunakan visi Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA (UHAMKA) sebagai rujukan. Visinya adalah: Universitas *utama* yang menghasilkan lulusan *unggul* dalam kecerdasan spiritual, intelektual, emosional, dan sosial. Utama atau keutamaan dimaksud adalah: (1) seluruh warga UHAMKA, termasuk alumni berperilaku utama (akhlakul karimah) karena UHAMKA merupakan lembaga ilmiah dan perguruan tinggi dakwah, (2) UHAMKA menjadi perguruan tinggi (papan atas) sejajar dengan perguruan tinggi ternama lainnya di Jakarta, Indonesia, dan bahkan tingkat dunia. Sedangkan keunggulan lulusan UHAMKA yang meliputi keempat kecerdasan tersebut, adalah: (1) **cerdas spiritual**, mencakup: taat mengamalkan ajaran agama, rajin beribadah, berakhlak mulia, berhati nurani, dan layak menjadi teladan, (2) **cerdas intelektual**, mencakup: smart, kreatif, inovatif,

obyektif, tangkas, dan menjadi solusi bagi lingkungan. (3) **cerdas emosional**, mencakup: sadar akan diri sendiri, berprinsip lebih baik “memberi” dari pada “menerima”, berempati/tepa selira, bersemangat untuk berprestasi, dan pandai bekerjasama/bersinergi, (4) **cerdas sosial**, mencakup: bermanfaat bagi lingkungan, toleran/tenggang rasa, menghargai orang lain, gemar bersilaturahmi, merasa menjadi bagian tak terpisahkan dari lingkungan sosial, dan merasa bertanggung jawab menjadi elemen persyarikatan Muhammadiyah.

Merujuk hal tersebut dapat diangkat sejumlah nilai inti sebagai asumsi dasar, yaitu: (1) UHAMKA sebagai perguruan tinggi penegak akhlakul karimah. (2) UHAMKA sebagai lembaga ilmiah dan perguruan tinggi da'wah islamiyah. (3) UHAMKA menuju perguruan tinggi berkualitas papan atas. (4) UHAMKA sebagai perguruan tinggi penghasil lulusan unggul dalam kecerdasan spiritual, intelektual, emosional dan sosial.

Dalam operasionalisasi nilai budaya organisasi, harus melewati rute mulai dari visi, misi, tujuan, target, *outputs*, dan *outcomes*, maka misi dan tujuan UHAMKA sebagai ilustrasi, perlu juga dikemukakan untuk melengkapi visi yang telah diuraikan di atas. Fungsi misi adalah untuk mencapai visi, dan fungsi tujuan adalah merupakan penerapan dari misi. Atas dasar itu, visi, misi dan tujuan, merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan.

Misi UHAMKA, adalah: (1) menyelenggarakan pembinaan dan pengembangan Al-Islam dan Kemuhammadiyah. (2) menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran dengan prinsip belajar sepanjang hayat. (3) menyelenggarakan penelitian dengan prinsip kebebasan berpikir ilmiah dalam skala nasional dan internasional. (4) menyelenggarakan pengabdian dan pemberdayaan masyarakat dengan prinsip kemaslahatan dan kesejahteraan masyarakat. (5) mengembangkan jiwa kewirausahaan dalam berbagai bidang ilmu, teknologi, dan seni untuk kebahagiaan dan kesejahteraan masyarakat. (6) menyiapkan sumber daya insani yang berkarakter cerdas, kreatif, dan kompetitif dalam skala nasional dan internasional.

Tujuan UHAMKA, adalah: (1) menghasilkan kader intelektual, kader persyarikatan, kader umat, dan kader bangsa yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, percaya pada diri sendiri, berjiwa wirausaha serta beramal sesuai bidang ilmu dengan ikhlas demi terwujudnya

masyarakat utama yang diridhai oleh Allah SWT. (2) mewujudkan organisasi pembelajaran yang kompeten dalam pengembangan dan penyebarluasan berbagai ilmu pengetahuan serta pemanfaatannya untuk memajukan Islam dan meningkatkan taraf kehidupan masyarakat, (3) menghasilkan penelitian berskala nasional dan internasional yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu, dunia usaha, dan masyarakat luas, (4) mewujudkan pengabdian dan pemberdayaan masyarakat yang bermanfaat bagi persyarikatan Muhammadiyah dan masyarakat, (5) mewujudkan UHAMKA sebagai pusat unggulan gerakan dakwah Muhammadiyah untuk mewujudkan masyarakat Islam yang berkemajuan, (6) menghasilkan lembaga dengan sistem pengelolaan yang berkualitas dengan menerapkan prinsip-prinsip *good university governance*.

Khusus untuk tujuan organisasi, maka di dalamnya harus telah mengandung tujuan individual. Dengan demikian, maka usaha untuk mencapai tujuan organisasi, sesungguhnya merupakan fungsi dari usaha mencapai tujuan individu, demikian pula sebaliknya. Hal ini sejalan dengan salah satu unsur penting dalam budaya organisasi, yaitu harapan bersama.

Seperangkat nilai inti inilah, kemudian menjadi sumber inspirasi dalam mengembangkan nilai-nilai organisasi, norma, artefak, dan *vehicle* untuk mengikat seluruh anggota organisasi dalam kehidupan berorganisasi, baik dalam hal melaksanakan tugas, memberikan pelayanan, melakukan komunikasi, maupun membentuk kepribadian individu.

Nilai-nilai Organisasi Perguruan Tinggi

Terdapat sejumlah nilai organisasi yang perlu dikembangkan pada berbagai aspek organisasi perguruan tinggi, yaitu: (1) nilai-nilai kerja (Hofstede dalam Sobirin, 2009:162). Pengembangan nilai bertujuan membangun budaya kerja dalam perguruan tinggi. (2) nilai-nilai pelayanan. Pengembangan nilai ini bertujuan membangun budaya pelayanan. (3) nilai-nilai komunikasi. Pengembangan nilai ini bertujuan membangun budaya komunikasi organisasi. (4) nilai-nilai individual (Rokeach dan William Jr dalam Sobirin, 2009:162). Pengembangan nilai ini bertujuan membangun kepribadian perorangan yang akan menunjang berfungsinya nilai-nilai kerja, nilai-nilai pelayanan, dan nilai-nilai komunikasi. Berikut ini, dijelaskan nilai-nilai kerja, nilai-nilai pelayanan, nilai-nilai komunikasi, dan nilai-nilai individual.

Nilai-nilai Kerja

Nilai-nilai kerja yang dimaksud pada tulisan ini sesuai adalah nilai-nilai yang melandasi seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Jadi bukan nilai yang dihasilkan melalui kerja, karena yang demikian ini adalah nilai hasil kerja. Dengan demikian, maka nilai-nilai kerja dimaksud berintikan etos kerja, yang menurut Ndraha (2005:204) adalah suatu kekuatan pendorong atau penggerak sehingga seseorang siap bekerja keras, mati-matian. Atau dengan kata lain, bahwa nilai kerja adalah sebuah watak fundamental dari suatu perilaku kerja.

Nilai-nilai kerja tersebut, pengembangannya harus dimulai dari penetapan asumsi/keyakinan dasar kerja sebagai nilai inti dari seluruh nilai perilaku kerja. Nilai inti kerja ini, merupakan pendirian dalam pelaksanaan tugas sehari-hari bagi para pelaksana pendidikan tinggi. Terdapat banyak pendirian tentang kerja yang menurut Sinamo (dalam Ndraha, 2005: 207) adalah: (1) kerja adalah rahmat. Artinya, bekerja tulus penuh syukur, (2) kerja adalah amanah. Artinya, bekerja benar penuh tanggung jawab, (3) kerja adalah panggilan. Artinya, bekerja tuntas penuh integritas, (4) kerja adalah aktualisasi. Artinya, bekerja keras penuh semangat, (5) kerja adalah ibadah. Artinya, bekerja serius penuh kesucian, (6) kerja adalah seni. Artinya, bekerja kreatif penuh suka cita, (7) kerja adalah kehormatan. Artinya, bekerja tekun penuh keunggulan, (8) kerja adalah pelayanan. Artinya, bekerja sempurna penuh kerendahan hati. Sementara pendirian kerja menurut Ndraha (2005:209) antara lain: (a) kerja adalah upeti. Artinya, kerja sebagai loyalitas terhadap penguasa, (b) kerja adalah kewajiban. Artinya, bekerja adalah memenuhi kewajiban, (c) kerja adalah sumber penghasilan. Artinya, bekerja adalah untuk mencari nafkah, (d) kerja adalah status. Artinya, bekerja untuk mengangkat status sosial, (e) kerja adalah prestise. Artinya, bekerja untuk mengangkat prestise/gengsi, (f) kerja adalah harga diri. Artinya, bekerja adalah untuk mempertahankan harga diri sebagai manusia, (g) kerja adalah aktualisasi diri. Artinya, bekerja untuk mencapai cita-cita mulia bagi kesejahteraan orang banyak, (h) kerja adalah pengabdian. Artinya, bekerja karena didorong oleh motif kepedulian terhadap sesama dan lingkungan, (i) kerja adalah hak, dan hak adalah kerja. Artinya, bekerja adalah sebagai hak hidup manusia dalam bernegara, (j) kerja adalah ibadah. Artinya, bekerja merupakan pernyataan

syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, (k) kerja adalah suci. Artinya, kerja harus dihormati dan dihargai, jangan dicerminkan dengan perbuatan dosa dan kesalahan.

Dari berbagai pendirian/asumsi dasar kerja tersebut, maka dapat dipilih dan ditetapkan mana di antaranya yang tepat menjadi roh dalam bekerja pada perguruan tinggi sesuai dengan visi, misi, dan tujuannya. Apabila merujuk kepada visi, misi, dan tujuan UHAMKA sebagai ilustrasi tersebut, maka beberapa pendirian kerja yang dipandang sejalan/senafas adalah sebagai berikut: (1) kerja adalah ibadah, (2) kerja adalah rahmat, (3) kerja adalah amanah, (4) kerja adalah panggilan jiwa, (5) kerja adalah kehormatan, (6) kerja adalah suci. Dari keenam pendirian tentang kerja tersebut, kemudian dirumuskan ke dalam satu kalimat sebagai asumsi dasar kerja, yang berbunyi: “bekerja sebagai rasa syukur kepada Sang Pencipta dengan serius penuh kecintaan, tulus penuh tanggung jawab, tuntas penuh integritas sesuai bakat dan kemauan, tekun penuh keunggulan, serta hormat dan menghargai pekerjaan dengan melindunginya dari ketercemaran perbuatan dosa dan kesalahan”.

Bertolak dari asumsi dasar kerja tersebut, maka kemudian dikembangkan nilai-nilai perilaku kerja dalam perguruan tinggi, sebagai berikut: (1) bekerja tekun, jujur dan penuh integritas, (2) bekerja cepat dan tepat, (3) bekerja dengan aktif, adaptif, dan responsif terhadap perubahan, (4) bekerja mengutamakan mutu tinggi, (5) bekerja secara proaktif, kreatif, dan inovatif, (6) bekerja penuh tanggung jawab dan rela berkorban, (7) bekerja dengan suka membantu teman kerja, (8) bekerja dalam semangat kerjasama, (9) bekerja mengutamakan kesahihan faktual di atas kesahihan administratif, (10) bekerja dengan efisien.

Nilai-Nilai Pelayanan

Sejalan dengan prinsip “*the next process is our stakeholders*” sebagai salah satu prinsip manajemen kendali mutu dalam sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi, maka setiap orang yang terlibat dalam pengelolaan perguruan tinggi harus menyadari bahwa pihak manapun yang memerlukan hasil pekerjaannya adalah *stakeholders* yang harus dilayani dengan sangat memuaskan. Oleh karena itu, dan dalam rangka pengembangan budaya pelayanan, maka diperlukan nilai-nilai pelayanan sebagai pemandu dalam pemberian pelayanan, baik nilai

inti/asumsi dasar pelayanan maupun nilai-nilai perilaku pelayanan.

Menurut Gronroos (dalam Ratminto, 2005:2) bahwa pelayanan adalah serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh organisasi pemberi pelayanan dengan maksud untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan. Paradigma pelayanan adalah apa yang harus diberikan dan bukan apa yang harus diterima. Dengan demikian, maka pelayanan adalah sebuah amal kebaikan yang harus diberikan kepada pihak yang membutuhkan atau *stakeholders*. Sejalan dengan paradigma pelayanan tersebut, maka asumsi dasar tentang pelayanan yang sejalan dengan visi, misi, dan tujuan UHAMKA sebagai ilustrasi di atas, dapat dikembangkan menjadi: “pelayanan adalah sebuah kebaikan yang harus diberikan kepada orang yang dilayani, bukan sebuah kebaikan yang harus diharapkan dari orang yang dilayani”.

Dengan tugas pelayanan, maka seseorang pasti berhubungan dengan orang lain yang membutuhkan hasil pekerjaannya. Dalam teori moment kritis pelayanan Albrecht dan Bradford (dalam Ratminto & Winarsih, 2005:57) yang biasa digunakan dalam manajemen pelayanan publik, maka setiap terjadi kontak antara aspek organisasi dengan *stakeholders* merupakan titik-titik kritis yang harus dikelola dengan baik agar *stakeholders* selalu puas ketika berlangsungnya kontak dan meninggalkan tempat kontak.

Oleh karena itu, maka titik-titik kritis pada perguruan tinggi, yang dipandang perlu untuk dikelola dengan baik, adalah kontak antara mahasiswa dengan dosen, mahasiswa dengan pimpinan dan petugas administrasi, dosen dengan petugas dan pimpinan administrasi, dosen dengan pimpinan fakultas dan prodi, mahasiswa dengan Kaprodi dan pimpinan fakultas, dosen dengan dosen, mahasiswa dengan mahasiswa dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban, dan lain-lain harus dikelola secara sungguh-sungguh dalam praktek manajemen perguruan tinggi.

Nilai-nilai perilaku pelayanan yang dapat dikembangkan sejalan dengan visi, misi, dan tujuan UHAMKA sebagai ilustrasi adalah: (1) untuk **konteks pelayanan perkuliahan**, maka nilai-nilai perilaku pelayanan, adalah: (a) mengajar penuh keikhlasan, adaptif dan responsif terhadap perubahan,

(b) mengajar penuh keramahan, (c) mengajar penuh tanggung jawab, (d) mengajar penuh kepedulian, (e) mengajar dengan penampilan simpatik, (f) mengajar penuh akurasi, (g) mengajar dengan jelas, (h) mengajar penuh keterbukaan agar berkembangnya kebebasan akademik, (i) mengajar penuh kesabaran menahan emosi. (2) untuk **konteks pelayanan administrasi**, maka nilai-nilai perilaku pelayanan administrasi, adalah: (a) melayani penuh keikhlasan, (b) melayani penuh keramahan, (c) melayani dengan cepat dan tepat, (d) melayani dengan penuh tanggung-jawab, (e) melayani dengan penuh kepedulian dan konsentrasi, (f) melayani dengan penampilan simpatik, (g) melayani dengan penuh kesabaran menahan emosi, (3) nilai-nilai perilaku kepemimpinan manajerial, adalah: (a) ikhlas dalam memimpin dan memanje, (b) tegas dalam memimpin dan memanje. (c) adil dalam memimpin dan memanje sehingga sistem meritokrasi dapat bekerja maksimal, (d) konsisten dalam memimpin dan memanje, (e) terbuka dalam memimpin dan memanje.

Nilai-Nilai Komunikasi

Menurut Mc. Farland (Wursanto, 2005:153) mendefinisikan komunikasi sebagai interaksi atau proses hubungan saling pengertian antar manusia. Sementara menurut Elliot Jacues bahwa komunikasi adalah penyampaian berbagai macam perasaan, sikap, dan kehendak, baik secara langsung maupun tidak langsung, baik secara sadar maupun tidak sadar. Nilai-nilai komunikasi organisasi, adalah nilai-nilai yang melandasi hubungan saling pengertian antar manusia untuk menyampaikan berbagai perasaan, sikap, dan kehendak dalam kehidupan berorganisasi. Artinya, ada etika-etika tertentu yang perlu dikembangkan dalam membangun hubungan saling pengertian antar sesama anggota organisasi sebagai manusia, agar berkembang menuju terbentuknya suatu model kepribadian bersama bagi seluruh anggota organisasi dalam melakukan komunikasi dalam kehidupan berorganisasi.

Untuk membentuk seseorang menjadi anggota masyarakat sebuah organisasi, maka diperlukan proses pendidikan, interaksi, dan pengembangan individu yang disebut dengan sosialisasi dan inkulturasi. Sosialisasi adalah proses pendidikan, interaksi, dan pengembangan individu yang lebih menitikberatkan kepada masalah pengintegrasian ke dalam kehidupan kelompok, sedangkan inkulturasi

merupakan proses pendidikan, interaksi, dan pengembangan individu yang lebih menitikberatkan kepada penanaman nilai-nilai atau norma-norma kebudayaan ke dalam jiwa individu. Oleh karena itu, maka dalam hubungan saling pengertian antar sesama anggota dalam kehidupan berorganisasi, diperlukan nilai-nilai yang melandasi, baik asumsi dasar/keyakinan dasar maupun nilai-nilai dasar budaya hubungan kemanusiaan yang perlu dipatuhi.

Makna hubungan kemanusiaan dari masing-masing individu dalam kehidupan bermasyarakat sebuah organisasi, adalah sebuah keniscayaan. Oleh karena itu, dan sejalan dengan visi, misi, dan tujuan UHAMKA sebagai ilustrasi di atas, maka asumsi dasar atau pendirian tentang komunikasi yang dapat dikembangkan adalah: "hubungan saling pengertian yang didasarkan pada kesamaan harkat dan martabat sebagai makhluk ciptaan Tuhan, merupakan hak sekaligus kewajiban masing-masing individu dalam kehidupan bermasyarakat pada sebuah organisasi".

Dengan asumsi dasar komunikasi organisasi tersebut, maka harkat dan martabat setiap anggota organisasi sebagai manusia tetap dikedepankan atau dijunjung tinggi dalam setiap komunikasi antar siapapun dalam kehidupan berorganisasi. Dengan demikian, maka nilai inti ini tidak hanya hidup dan berfungsi pada waktu terjadi komunikasi ke atas dan komunikasi horizontal, akan tetapi terlebih-lebih komunikasi ke bawah, yakni komunikasi dari atasan kepada bawahan. Demikian juga, tidak hanya terjadi pada komunikasi formal, tetapi juga informal, baik lisan langsung, lisan tidak langsung, maupun non verbal atau bahasa tubuh (*body language*).

Nilai-nilai perilaku komunikasi atau nilai-nilai dasar budaya komunikasi yang dapat dikembangkan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan UHAMKA sebagai ilustrasi di atas, adalah sebagai berikut: (1) mengucapkan salam penuh khidmat ketika bertemu dan berpisah, (2) bersahabat dan akrab dengan sesama anggota organisasi, (3) merasa sederajat dengan sesama, (4) hormat dan menghargai sesama secara layak, (5) selalu berpikir positif terhadap sesama, (6) melindungi sesama dari berbagai fitnah, (7) suka memberi maaf atas kesalahan orang, (8) selalu berpenampilan simpatik, (9) selalu memberi kenyamanan kepada orang, (10) toleran atas perbedaan, (11) akomodatif terhadap berbagai saran dan pendapat, (12) selalu memandang penting semua peran yang diemban masing-masing anggota organisasi.

Nilai-Nilai Individual

Nilai-nilai individual adalah nilai-nilai yang berkaitan dengan personal yang tumbuh dari dalam diri seseorang sebagai sebuah upaya pembudayaan dirinya sebagai manusia. Artinya, nilai-nilai ini timbul bukan karena faktor dari luar diri manusia, tetapi karena faktor yang ada di dalam diri manusia yang berwujud sebagai potensi untuk melakukan sesuatu kebaikan bagi dirinya. Nilai-nilai ini, keberadaannya berpengaruh secara langsung dan positif terhadap nilai-nilai perilaku kerja, nilai-nilai perilaku pelayanan, dan nilai-nilai perilaku komunikasi. Oleh karena itu, perlu dikembangkan sebagai bagian dari budaya organisasi perguruan tinggi, karena memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kinerja. Dari contoh yang dikemukakan oleh Rokeach dan William Jr, (dalam Sobirin, 2009:162), maka sejumlah nilai individual yang dipandang penting untuk dikembangkan dalam perguruan tinggi, antara lain: (1) **disiplin diri (*self discipline*)**, yakni disiplin yang timbul bukan karena faktor luar, tetapi merupakan kepribadiannya karena dirasakan bermanfaat bagi dirinya, (2) **kontrol diri (*self control*)**, yang menurut Goldfried dan Merbaum (dalam Ghuftron & Risnawati, 2010:22) adalah suatu kemampuan untuk menyusun, membimbing, mengatur, dan mengarahkan bentuk perilaku yang dapat membawa ke arah konsekuensi positif, (3) **kepercayaan diri**, yang menurut Anthony (dalam Ghuftron & Risnawati, 2010:34) adalah merupakan sikap pada diri seseorang yang dapat menerima kenyataan, dapat mengembangkan kesadaran diri, berpikir positif, memiliki kemandirian, dan mempunyai kemampuan untuk memiliki serta mencapai segala sesuatu yang diinginkan. Menurut Rini (dalam Ghuftron & Risnawati, 2010:35) bahwa orang yang mempunyai kepercayaan diri tinggi akan mampu bergaul secara fleksibel, mempunyai toleransi yang cukup baik, bersikap positif, dan tidak mudah terpengaruh orang lain dalam bertindak serta mampu menentukan langkah-langkah pasti dalam kehidupannya, (4) **penyesuaian diri**, yang menurut Schneiders (dalam Ghuftron & Risnawati, 2010:51) adalah mengandung banyak arti, antara lain usaha manusia untuk menguasai tekanan akibat dorongan kebutuhan, usaha memelihara keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan dan tuntutan lingkungan, dan usaha menyelaraskan hubungan individu dengan realitas, (5) **optimisme**, yang menurut Segerestrom adalah cara berpikir positif dan realistis dalam

memandang suatu masalah. Berpikir positif adalah berusaha mencapai hal terbaik dari keadaan terburuk. Menurut Lopez dan Snyder, optimisme adalah suatu harapan yang ada pada individu bahwa segala sesuatu akan berjalan menuju ke arah kebaikan (Ghuftron & risnawati, 2010:95), (6) **kejujuran**, (7) **integritas**.

Norma-Norma Organisasi Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi pada dasarnya merupakan lembaga normatif. Oleh karena itu, selalu terdapat seperangkat norma atau standar tingkah laku yang mengikat keseluruhan anggota organisasi perguruan tinggi, yaitu pimpinan, sivitas akademika dan para karyawan. Berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, maka pembuatan norma-norma tersebut menjadi kewenangan senat perguruan tinggi sebagai badan normatif tertinggi di perguruan tinggi.

Sisi budaya organisasi, norma-norma ini merupakan salah satu unsur penting yang perlu dikembangkan pada perguruan tinggi. Yaitu norma-norma yang mengarah kepada terciptanya budaya organisasi yang memiliki kontribusi sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja perguruan tinggi.

Atas dasar itu, maka norma-norma yang perlu dikembangkan dalam perguruan tinggi, secara garis besar dapat menampung beberapa hal penting sebagai berikut: (1) norma yang dapat mendorong berkembangnya kebebasan akademik dengan baik. Dengan demikian, maka secara tidak langsung norma ini juga dapat mendorong dosen untuk dapat mengembangkan dan menanamkan nilai keterbukaan dalam layanan perkuliahan yang telah dikemas sebagai salah satu nilai dasar budaya pelayanan di atas, (2) norma yang dapat memberi ruang gerak selebar-lebarnya bagi berkembangnya sistem meritokrasi dengan baik, sehingga setiap individu akan termotivasi untuk bekerja keras dan meraih keunggulan, (3) norma yang berkaitan dengan pemberian *reward* dan *punishment* secara tegas. Norma ini juga akan memacu para pelaksana pendidikan tinggi untuk secara sehat bersaing untuk menjadi yang terbaik dalam meraih prestasi dalam bekerja, (4) norma yang memberikan ruang bagi terciptanya suasana akademik yang mendorong proses penelitian, inovasi, kreativitas dan pemunculan ide-ide bagi setiap individu, (5) norma yang dapat mendorong lahirnya kepemimpinan yang kuat, baik dihasilkan melalui pemilihan maupun meritokrasi, (6) norma yang dapat menciptakan keamanan kerja bagi

setiap individu, terutama pada perguruan tinggi swasta melalui ketentuan-ketentuan yang mengatur penetapan status kepegawaian bagi para dosen dan karyawan termasuk penetapan pensiunnya, (7) norma yang terkait dengan beban dan jam kerja dosen maupun beban dan jam kerja non dosen secara wajar dan dapat dipertanggung jawabkan secara akademik, (8) dan sebagainya.

Artefak dan *Vehicle*

Nilai-nilai organisasi yang telah dikembangkan di atas adalah sesuatu yang abstrak, sehingga ia menjadi wilayah pembahasan filsafat karena tidak dapat dilihat secara kasat mata. Oleh karena itu, maka untuk membuat nilai-nilai itu menjadi tampak dalam kehidupan berorganisasi, maka nilai-nilai tersebut harus terwujud dalam bentuk artefak atau *vehicle* sebagai sarana pembungkusnya. Artefak memiliki tiga kategori utama menurut Mary Jo Hatch (dalam Sobirin, 2009:170). **Pertama, manifestasi fisik**, seperti: logo/design/seni, bentuk bangunan/dekorasi, cara berpakaian/tampilan seseorang, tata-letak (*lay out*) bangunan, dan desain organisasi. **Kedua, manifestasi perilaku**, seperti: upacara-upacara/ritual, cara berkomunikasi, tradisi/kebiasaan, dan sistem *reward*/bentuk hukuman. **Ketiga, manifestasi verbal**, seperti: anekdot atau humor, jargon/cara menyapa, mitos/sejarah/cerita-cerita sukses, orang yang dianggap pahlawan, dan metafora/kiasan yang digunakan. Sedangkan *vehicle* menurut Ndraha (2005:64) terbagi menjadi empat tingkat, yaitu: (1) raga, yakni *vehicle* yang paling konkrit yang berfungsi sebagai rekaman, gambar, potret, tanda, simbol, bukti atau pernyataan sesuatu nilai pada satu saat di suatu tempat, seperti: Berita Acara Perkuliahan, yang merekam layanan perkuliahan, (2) perilaku adalah *vehicle* yang paling konkrit kedua setelah raga, seperti: nilai hormat kepada seorang dosen, diwujudkan melalui perilaku mencium tangannya ketika berpapasan. Jadi mencium tangan dosen adalah sarana pembungkus (*vehicle*) atas nilai hormat. Pada tingkat ini, maka *vehicle* sama dengan artefak dalam kategori manifestasi perilaku. (3) sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu obyek tertentu. Ia menunjukkan arah, potensi dan dorongan menuju sesuatu, seperti: senang terhadap pekerjaan yang menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan tersebut. (4) pendirian adalah keterikatan diri terhadap sesuatu nilai atas dasar keyakinan atau kepercayaan. Jadi, pendirian tergantung yakin atau

percaya, baik percaya dulu baru tahu atau tahu dulu baru percaya. Pendirian menunjukkan kualitas pribadi, maka ukurannya-pun adalah kuat/kokoh atau lemah/goyah. Melalui *vehicle* inilah, maka nilai-nilai organisasi ditanamkan dan dikomunikasikan. Khusus untuk *vehicle* berwujud perilaku, maka *vehicle* tingkat ini perlu dikembangkan secara cermat agar cocok dengan nilai yang ingin ditanamkan. Dengan demikian, maka penanaman nilai ke dalam diri seseorang, secara berurutan dimulai dari raga (contoh: bukti kehadiran), kemudian perilaku (contoh: hadir itu sendiri), lalu beranjak ke sikap (contoh: senang mengajar), dan akhirnya menjadi pendirian (Contoh: tetap mengajar dalam keadaan apapun karena telah diyakini sebagai sesuatu pekerjaan yang luhur).

Di lingkungan perguruan tinggi, artefak dan *vehicle-vehicle* tertentu telah berkembang sejak awal berdirinya, akan tetapi pada umumnya tidak disadari pesan nilai yang dikandung di dalamnya. Akibatnya, semua itu dianggap hal biasa yang tidak mengandung nilai apa-apa, sehingga artefak atau *vehicle* itu sama sekali tidak memberikan pengaruh psikologis apa-pun terhadap individu dalam organisasi perguruan tinggi. Oleh karena itu, dalam rangka pengembangan budaya organisasi perguruan tinggi, maka perlu ada penyegaran kembali tentang pesan-pesan nilai yang terkandung di dalam artefak atau *vehicle* dimaksud agar nilai-nilai itu menjadi dipahami, dihayati, dan menjadi pendirian dalam kehidupan berorganisasi pada perguruan tinggi.

Sosialisasi dan Inkulturasi Rancangan Budaya Organisasi

Sosialisasi rancangan budaya organisasi perguruan tinggi yang terdiri dari asumsi dasar, nilai-nilai, norma-norma, artefak dan *vehicle* tersebut di atas, tidak akan menjadi budaya organisasi jika tidak membudaya pada individu-individu dalam organisasi perguruan tinggi. Hal ini berarti bahwa nilai-nilai dan norma-norma organisasi ini harus diinternalisasi dengan baik oleh masing-masing individu dalam organisasi melalui proses sosialisasi dan inkulturasi yang dilakukan oleh pihak manajemen perguruan tinggi.

Proses sosialisasi adalah proses pendidikan, interaksi, dan pengembangan individu yang menitik-beratkan kepada masalah-masalah pengintegrasian individu-individu ke dalam kelompok organisasi sebagai satu korps, sedangkan proses inkulturasi

adalah proses pendidikan, interaksi, dan pengembangan individu yang lebih menitik-beratkan kepada masalah penanaman nilai-nilai atau norma-norma kebudayaan ke dalam jiwa masing-masing individu dalam organisasi (Wursanto, 2005:294).

Sejalan dengan rute operasionalisasi budaya organisasi, maka proses sosialisasi harus diawali dengan mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, target, *output*, dan *outcome* perguruan tinggi kepada seluruh pihak yang terlibat dalam pengelolaan perguruan tinggi secara sungguh-sungguh, langsung, dan terprogram agar masing-masing anggota merasa memilikinya untuk diperjuangkan secara sungguh-sungguh pencapaiannya ke depan. Dengan demikian, maka proses pengintegrasian antara individu-individu ke dalam satu korps terjadi dalam suasana saling melengkapi, saling mengisi, dan saling bahu membahu untuk mensukseskan visi, misi, tujuan, dan target perguruan tinggi.

Proses inkulturasi lebih menekankan kepada upaya penanaman nilai, baik nilai yang terkandung dalam asumsi dasar, maupun nilai-nilai organisasi yang berwujud perilaku, artefak dan *vehicle*, baik nilai kerja, nilai pelayanan, nilai komunikasi, maupun nilai individual. Untuk keperluan ini, maka nilai-nilai tersebut harus dibangun definisinya secara operasional sebelum dilakukan penanaman. Proses inkulturasi ini, adalah proses yang teramat penting dalam budaya organisasi sehingga pola pelaksanaannya diusahakan lebih berkualitas dibanding dengan proses sosialisasi atau minimal sama dengan pola pelaksanaan sosialisasi. Target akhir dari proses ini adalah tumbuhnya komitmen pribadi dari masing-masing individu untuk dapat menghidupkan nilai-nilai organisasi itu dalam perilakunya, baik perilaku kerja, perilaku pelayanan, perilaku komunikasi, maupun perilaku individual.

Oleh karena itu, maka diperlukan penggunaan metode yang tepat karena terkait dengan proses perubahan pada diri seseorang untuk menolak nilai lama yang telah mengental sebelumnya dan menerima nilai baru yang masih asing bagi dirinya. Untuk keperluan ini, maka dengan mengutip pendapat Lewin tentang tahap-tahap perubahan, proses ini harus berurutan yang dimulai dari tahap *unfreezing*, *moving*, kemudian *refreezing*. Artinya, tahap memperkenalkan dimensi positif dari nilai-nilai baru dan dimensi negatif dari nilai-nilai lama kepada masing-masing individu sampai terjadi proses pencairan yang beku atas dan penolakan terhadap

nilai-nilai lama. Setelah itu, baru masuk ke tahap *moving*, yakni tahap pergerakan untuk menerima nilai-nilai baru karena dianggap lebih baik, kemudian dilanjutkan ke tahap *refreezing*, yakni pembekuan kembali atas nilai-nilai baru yang telah diterima sampai terbangunnya karakter dan akhirnya menjadi budaya kerja, budaya pelayanan, budaya komunikasi, dan kepribadian yang baik pada masing-masing individu. Dengan demikian, maka posisi budaya organisasi pada perguruan tinggi menjadi kuat, sehingga organisasi perguruan tinggi menjadi sehat. Itulah sebabnya, maka salah satu kriteria kesehatan organisasi perguruan tinggi menurut *higher education long term strategy* dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi adalah organisasi yang di dalamnya berkembang sistem nilai, norma, dan tata-tertib dan operasi standar lainnya yang memungkinkan terjadinya *team building* dan *team spirit*. Artinya, bahwa organisasi yang sehat adalah organisasi yang memiliki budaya.

Budaya Organisasi dan Kesehatan Organisasi Perguruan Tinggi

Bertolak dari asumsi dasar dengan berbagai nilai dan norma yang telah diuraikan di atas, maka secara teoritis dapat dipahami bahwa pengembangan budaya organisasi perguruan tinggi pada hakikatnya adalah sebagai upaya pengembangan kesehatan organisasi perguruan tinggi itu sendiri. Oleh karena itu, jika budaya organisasi perguruan tinggi menjadi kuat dalam perkembangannya, maka organisasi perguruan tinggi-pun menjadi sehat dengan sendirinya, karena organisasi yang sehat adalah organisasi yang memiliki budaya organisasi sebagai kepribadiannya.

Hal tersebut, dapat dipahami dari fokus masalah yang ingin diselesaikan, baik oleh budaya organisasi maupun oleh kesehatan organisasi. Sebagaimana diketahui bahwa terdapat dua fokus masalah utama yang ingin diselesaikan oleh budaya organisasi, yaitu masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal. Fungsi integrasi internal adalah untuk meredam konflik dan meningkatkan kebersamaan. Sedangkan fungsi adaptasi eksternal adalah untuk menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan yang sedang dan bakal dihadapi organisasi. Kedua fokus masalah ini, bukan saja menjadi konsen budaya organisasi, tetapi juga menjadi konsen dari kesehatan organisasi. Itulah sebabnya, maka dikatakan bahwa apabila budaya organisasi perguruan tinggi kuat, maka organisasi perguruan tinggi-pun menjadi sehat.

Untuk memahami bahwa kedua fungsi ini, juga menjadi konsen utama dari kesehatan organisasi, maka kriteria kesehatan organisasi menurut Bennis (dalam Munandar, 2006:257), sebagai berikut: (1) organisasi yang memiliki kemampuan menyesuaikan diri. Kemampuan untuk memecahkan masalah dan bereaksi secara lentur terhadap tuntutan-tuntutan lingkungan yang berubah-ubah, (2) anggota-anggota organisasi memiliki satu rasa identitas. Pengetahuan dan pemahaman dari organisasi tentang apa dirinya, apa tujuan-tujuannya, dan apa yang harus dilakukan. Termasuk pertanyaan: sejauh mana tujuan-tujuan dipahami dan diterima secara luas oleh para anggota organisasi. Sejauh mana persepsi diri dari para anggota organisasi sama dengan persepsi dari organisasi oleh orang lain. (3) organisasi yang memiliki kemampuan untuk menguji kenyataan. Kemampuan untuk mencari dan memilih, secara cermat mengamati, dan secara tepat menginterpretasi kenyataan lingkungan, khususnya yang memiliki relevansi bagi berfungsinya organisasi. (4) organisasi yang memiliki pepaduan (*integration*). Sementara Munandar (2006:257) mengatakan bahwa satu organisasi yang sehat memiliki tiga ciri pokok, yaitu: (a) terdapat suatu pepaduan yang efektif antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Tercapainya tujuan organisasi akan sekaligus berarti tercapainya tujuan individu, (b) pemaksimalan kemampuan individu dan organisasi memecahkan masalah. Potensi manusia dimanfaatkan sepenuhnya, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok, (c) suasana mendorong pertumbuhan individual dan organisasi. Individu dan organisasi didorong dan dibantu menemukan dan mengembangkan potensi mereka sepenuhnya.

Berbagai kriteria kesehatan organisasi tersebut di atas, pada hakikatnya meliputi dua hal pokok yaitu menyelesaikan masalah-masalah yang terkait dengan integrasi internal dan adaptasi internal sebagaimana juga menjadi fungsi utama dari budaya organisasi.

PENUTUP

Kesimpulan

Pengembangan budaya organisasi pada perguruan tinggi penting, karena sejalan dengan kebijakan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi tentang peningkatan kesehatan organisasi perguruan tinggi yang sampai dengan saat ini masih terus diupayakan.

Kehadiran budaya organisasi pada perguruan tinggi memiliki dua fungsi yang sama dengan kriteria kesehatan organisasi, yaitu pertama, untuk membangun integrasi internal berupa meredam konflik dan membangun kebersamaan, dan kedua, melakukan adaptasi eksternal berupa penyesuaian diri dengan berbagai perubahan lingkungan yang sedang dan bakal terjadi. Apabila budaya organisasi perguruan tinggi kuat dalam perkembangannya, maka organisasi perguruan tinggi menjadi sehat dengan sendirinya sehingga dapat melaksanakan visi dan misinya dengan baik.

Saran-Saran

Bertolak dari pentingnya pengembangan budaya organisasi pada perguruan tinggi, maka diperlukan kemauan dan komitmen yang kuat dari pihak manajemen perguruan tinggi untuk dapat mengembangkan manajemen budaya organisasi perguruan tinggi sebagai bagian tak terpisahkan dari praktek manajemen perguruan tinggi secara keseluruhan.

Jika pihak manajemen perguruan tinggi memiliki kemauan kuat untuk menyehatkan organisasi perguruan tinggi yang menjadi kebijakan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi selama ini, maka seyogyanya dengan menggunakan pola pengembangan budaya organisasi, karena antara kesehatan organisasi dan budaya organisasi memiliki tujuan yang sama.

Oleh karena tujuan organisasi merupakan bagian dari rute operasionalisasi budaya organisasi, maka dalam rangka pengembangan budaya organisasi perguruan tinggi diharapkan agar tujuan perguruan tinggi yang ditetapkan harus realistis, yakni tujuan yang menunjukkan kesetaraan antara harapan semua pihak yang terlibat dalam pencapaiannya dengan kepuasan dan motivasi kerja untuk mencapai tujuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Brojdonegoro, Soemantri, Satryo, *Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi 2003 - 2010 (HELTS), Mewujudkan Perguruan tinggi Berkualitas*, Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Jakarta, 2004.
- Colquitt, Jason A, Jeffery, Lepine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behaviour; Improving Performance and Commitment in the Workplace*, Mc Graw - Hill Companies, Inc, New York, 2009.
- Danim, Sudarwan, *Menjadi Komunitas Pembelajar; Kepemimpinan Transformasional dalam Komintan Organisasi Pembelajaran*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005.
- Danandjaja, A, Andreas, *Sistem Nilai Manajemen Indonesia*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1986.

- Ginson, Ivancevich, Donnely, Konopaske, *Organizations Behavior Structure Processes*, McGraw – Hall Companies Inc, Philippines, 2006.
- Jones, Gareth R, Jenifer, M George, *Contemporary Management*, McGrew – Hill Irwin, New York, 2003.
- Munandar, Sunyoto, Ashar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Universitas Indonesia (UI-Press), Jakarta, 2008.
- Ndraha, Taliziduhu, *Teori Budaya Organisasi*, Rineka Cipta, Jakarta, 2005.
- Ratminto, Winarsih, Septi, Atik, *Manajemen Pelayanan*, Yogyakarta, Universitas Gadjah Mada, 2005.
- Robbins, Stephen P, *Organizational Behavior*, Practice – Hill, Inc, New Jersey, 1993.
- Sobirin, Ahmad, *Budaya Organisasi*, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta, 2009.
- Sutrisno, Edy, *Budaya Organisasi*, Kencana Prenada Madya Group, Jakarta, 2010.
- Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, Andi, Yogyakarta, 2005.