

## **Budaya Organisasi di Perguruan Tinggi (Studi di STAIMA Al-Hikam Malang)**

Mutamakin  
(Dosen STAIMA Al-Hikam Malang)

### **Abstract:**

*Organizational culture is a shared meaning of values, beliefs, traditions, and organizational philosophy which members of the organization own, so, the organization is different from the other organizations. Organizational culture that members feel is a quality, it's supported by the shared meaning based on the value of helping each other. The quality of culture is supported by all tangible and intangible organization elements. They are statements of vision and mission, organization value, artifacts, teaching-learning process, technology, the practice of management and accounting and training skill.*

*Key words: Organizational culture, values, organizational philosophy, Higher Education*

*Kata kunci: budaya organisasi, nilai, filosofi organisasi, perguruan tinggi.*

### **Pendahuluan**

Setiap organisasi memiliki karakteristik budaya yang berbeda antara satu dengan lainnya. Karakteristik budaya dalam suatu organisasi dapat mengantarkan suatu organisasi berkembang melebihi organisasi lainnya, meskipun organisasi tersebut bergerak dalam bidang dan lokasi yang sama. Harvard University dan Massachusetts Institute of Technology (MIT) misalnya, berada di lokasi yang berdekatan, namun masing-masing mempunyai keunggulan yang unik. Hal itu dilatarbelakangi karakteristik dan struktur organisasinya (Robbins, 2001; MIT, 2002). Keunikan suatu organisasi tersebut dipengaruhi oleh berbagai hal, antara lain nilai dan norma yang dianut anggotanya, kepercayaan dan kebiasaan yang berlaku di dalam organisasi, dan filosofi organisasi. Berbagai faktor ini lah yang disebut oleh para ahli organisasi sebagai budaya organisasi (Ouchi, 1981).

Budaya organisasi ada dan melekat di semua organisasi besar atau kecil, di manapun atau kapanpun, termasuk organisasi perguruan tinggi STAIMA Al-Hikam Malang. Konsistensi budaya organisasi STAIMA Al-Hikam Malang cenderung stabil. Hal itu dapat diamati dari perilaku dan kondisi sehari-hari ketika mereka berinteraksi. Misalnya, tata lingkungan kampus, pertamanan. Manajemennya didukung oleh teknologi informasi, layanan unggul, dan sikap karyawan organisasi yang baik dan unik. Dikatakan unik karena ada kandungan nilai, norma, kebiasaan, dan filosofi yang berbeda dengan organisasi kependidikan lainnya yang dapat diamati (tangible) dalam perilaku serta interaksi mereka sehari-hari.

Bedasarkan hal itu, penelitian ini akan mengungkapkan mengapa dan bagaimana (1) terbentuknya budaya organisasi, (2) wujud budaya organisasi yang dimaknai oleh anggota organisasi, (3) perekat budaya organisasi, (4) budaya organisasi, iklim dan efektivitas organisasi, dan (5) kendala budaya organisasi di STAIMA Al-Hikam Malang.

## Metode

Penelitian dilakukan di STAIMA Al-Hikam Malang menggunakan rancangan kualitatif yang ditopang oleh pendekatan etnografi dan fenomenologi. Pendekatan etnografi dalam penelitian ini digunakan untuk mempelajari, mengungkapkan, dan menggambarkan makna dari suatu peristiwa yang dikaji dalam konteks budaya berdasarkan kepada aspek atau dimensi keyakinan etnis yang menjadi latar peristiwa tersebut.

Pendekatan fenomenologi digunakan untuk mempelajari, mengungkap, dan memerikan, serta menganalisis secara kritis fenomena yang ada dalam konteks komunitas perguruan tinggi. Objek fenomena yang dikaji dalam hal ini meliputi nilai yang dominan, keyakinan, kepercayaan, kebiasaan, dan filosofi organisasi yang berkembang dan diyakini serta bermakna dalam berinteraksi bagi komunitas STAIMA

Al-Hikam Malang. Perilaku sebagai bagian dari budaya organisasi hanya dapat dimengerti apabila hal yang ada dibalik pemikiran subjek yang diteliti dapat dipahami. Menurut Brannen (1992); Moleong (2000); dan Dimiyati (2000) pendekatan fenomenologis lebih tepat digunakan dalam suatu penelitian apabila (1) peneliti ingin memahami makna peristiwa dan interaksi dalam situasi tertentu, (2) memahami subjek penelitian dari subjek dan aspek subjektif dari subjek, (3) data penelitian yang dibutuhkan bersifat laten, (4) tujuan penelitian mengungkap kedalaman pemaknaan perilaku kolektif bagi anggota organisasi, dan (5) fokus penelitian terkait dengan hubungan fungsional antara anggota organisasi.

Fokus penelitian terdiri dari (1) terbentuknya nilai, keyakinan dan kebiasaan di dalam organisasi; (2) wujud budaya organisasi yang dimaknai oleh anggota organisasi; (3) perekat budaya organisasi, (4) budaya organisasi, iklim dan efektivitas organisasi; dan (5) kendala budaya.

Pendekatan fenomenologi dalam penelitian ini menggunakan tiga tahap reduksi, yaitu reduksi fenomenologis, eidetis, dan transendental. Reduksi fenomenologi dilakukan sejak peneliti masuk ke dalam situs penelitian. Caranya adalah melepaskan semua atribut yang ada pada peneliti agar data yang diperoleh adalah data murni, alami, sesuai dengan konteks budaya organisasi lembaga yang diteliti. Reduksi eidetis merupakan usaha peneliti untuk mencocokkan hakikat pemaknaan yang dibuat peneliti dengan hakikat pemaknaan menurut subjek yang diteliti. Sementara itu, reduksi transendental dalam penelitian ini merupakan usaha mengaitkan hakikat pemaknaan pola perilaku anggota organisasi dengan hakikat yang lebih dalam, yakni makna dalam kaitannya Tuhan pencipta manusia dan alam sekitarnya.

Subjek penelitian terdiri dari pimpinan, karyawan, dosen, dan mahasiswa. Penentuan subjek menggunakan teknik *snowball sampling* (Bogdan & Biklen, 1998). Artinya, siapa saja yang dijadikan sampel ditentukan berdasarkan kebutuhan peneliti dan penjelasan dari subjek

penelitian sebelumnya yang dilakukan secara terus-menerus sampai secara metodologis dipandang mencukupi.

Data dikumpulkan menggunakan teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Teknik observasi digunakan untuk memperoleh gambaran sesungguhnya tentang perilaku anggota organisasi. Wawancara mendalam digunakan untuk memperoleh pemahaman dan pemaknaan anggota organisasi tentang nilai, keyakinan, dan kebiasaan yang berlaku dalam organisasi. Dokumentasi digunakan untuk mendukung data yang diperoleh dari observasi dan wawancara mendalam.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif yang di dalamnya melibatkan kegiatan pengumpulan data, sajian data, reduksi data dan penarikan simpulan (Miles & Huberman, 1984). Untuk menguji keabsahan data dilakukan triangulasi metode dan triangulasi subjek penelitian. Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan data yang diperoleh dengan wawancara dan data observasi atau dokumen. Triangulasi subjek dilakukan dengan mencocokkan data yang diperoleh dari kepala sekolah dengan data yang diperoleh dari guru atau siswa. Di samping itu, dalam triangulasi ini digunakan juga pendapat dari para ahli tentang persoalan-persoalan yang mengemuka dari temuan penelitian.

## HASIL

Temuan penelitian menunjukkan bahwa: pertama, terbentuknya budaya organisasi tidak terlepas dari peran pimpinan organisasi. Pimpinan adalah “model nilai berjalan” yang dipatuhi, dan diteladani oleh anggota organisasi. Sementara itu, nilai yang dikembangkan dan diterapkan sejak dini adalah kejujuran, keadilan dan tanggung jawab. Nilai tersebut mengukuhkan hubungan internal anggota organisasi dan mendorong mereka bekerja efektif. Hal ini dimaknai sebagai keunggulan dan strategi organisasi.

Ada dua filosofi organisasi yang dipegang teguh oleh pimpinan organisasi yaitu filosofi air dan filosofi harmoni. Filosofi air diambil dari pemaknaan sifat-sifat air. Sifat-sifat air tersebut adalah (1) permukaannya selalu datar, (2) air mempunyai kedalaman dan kedangkalan, (3) air bersifat menyejukkan, (4) air itu indah. Makna filosofis dari sifat air itu adalah semua anggota organisasi mempunyai kedudukan yang sama, tidak dibedakan antara bagian parkir, pengajaran dan bangunan; tanggung jawab berdasarkan beban kerja, kedudukan, dan jenis pekerjaan yang dilakukan; harus ada keseimbangan aktivitas anggota organisasi dengan lingkungannya; perhatian lembaga terhadap dunia pendidikan tidak hanya pada bidang kognitif, tetapi juga memperhatikan aspek afektif (*rational mind* dan *emotional mind*). Sifat air mengalir ke tempat yang lebih rendah, artinya bahwa air membawa kotoran, sekaligus melakukan proses penyaringan. Sesuatu yang tidak baik ditinggalkan dan hal-hal yang dinilai baik diambil dan dipertahankan.

Sementara itu, filosofi harmoni disimbolkan dari sekuntum bunga anggrek. Bunga anggrek terdiri dari tiga kelopak bunga yang membentang ke kiri, ke kanan dan ke atas. Kelopak bunga anggrek sebelah kiri bermakna keharmonisan, keseimbangan hubungan antara manusia dengan manusia. Kelopak bunga anggrek sebelah kanan mempunyai makna hubungan harmonis antara manusia dengan alam sekitarnya. Sedangkan kelopak bunga anggrek yang membentang ke atas melambangkan keharmonisan, keseimbangan hubungan manusia dengan Tuhan yang maha kuasa.

Kedua, wujud budaya yang dirasakan oleh seluruh anggota organisasi adalah budaya kualitas, kekeluargaan, kebersamaan, manusiawi, dan suka menolong yang didukung oleh elemen organisasi yang tampak (*tangible*) dan elemen yang tidak tampak (*intangibel*). Elemen organisasi yang tampak adalah artifak, mebel, lingkungan dan lain-lainnya. Sedangkan elemen organisasi yang tidak kelihatan tetapi berpengaruh terhadap organisasi antara lain adalah nilai, filosofi organisasi, visi dan misi organisasi. Ketiga, Seluruh elemen tersebut

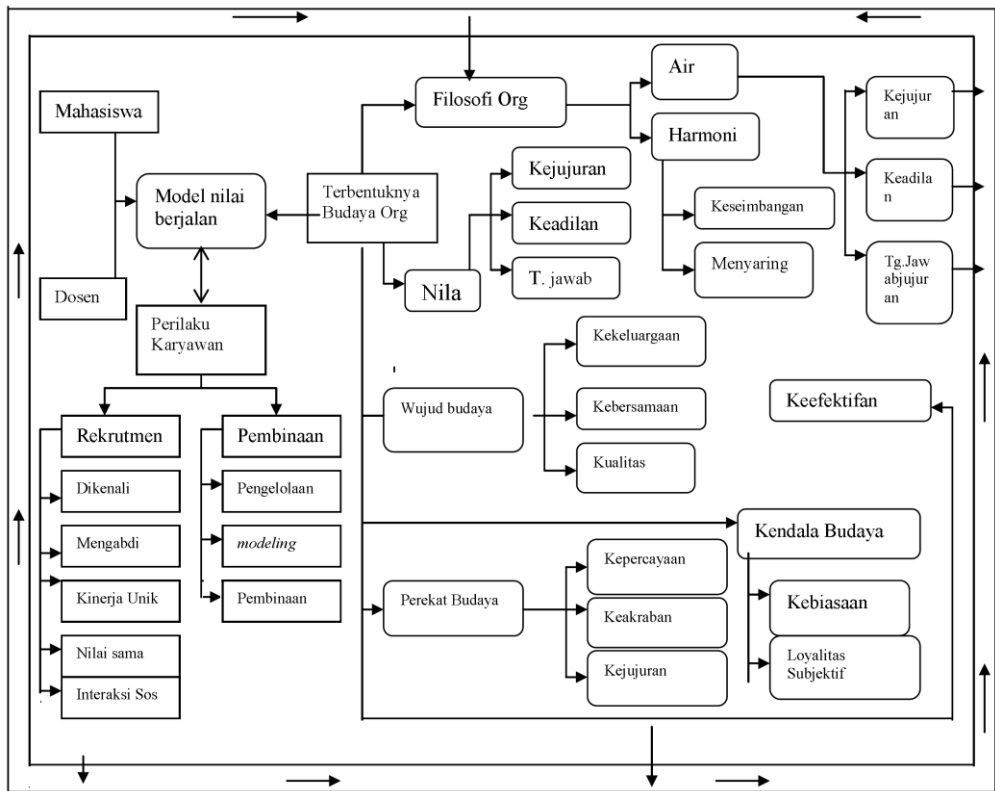
dibungkus oleh adanya rasa kekeluargaan, kebersamaan, dan saling percaya, jujur serta tanggung jawab sebagai perekat budaya organisasi

Keempat, nilai yang terinternalisasi dalam diri karyawan mempengaruhi sikap dan perilaku mereka. Salah satu di antaranya adalah karyawan tidak mempunyai keberanian membicarakan hak mereka terutama yang terkait dengan uang, seperti gaji lembur, reward atas dasar prestasi dan kesuksesan mereka mengerjakan suatu kegiatan. Namun demikian, saat ini, hal itu belum mengurangi kinerja mereka, karena nilai budaya organisasi dan pemahaman mereka bahwa bekerja itu adalah ibadah dan pengabdian dominan dalam kehidupan mereka. Kinerja karyawan yang baik dan kedekatan dengan pimpinan membuka peluang untuk mengembangkan karier bagi diri dan keluarganya. Sedangkan bagi karyawan yang mengingkari kesetiaan dan kepatuhan dijatuhi punishment berupa iklim kerja yang tidak menyenangkan. Norma punishment muncul karena ingkar terhadap kepatuhan. Formula yang berlaku adalah reward sebagai reinforcement, loyalitas, dan kepatuhan.

Kelima, pandangan anggota organisasi terhadap pimpinan sebagai "model nilai berjalan" berimplikasi terhadap perilaku seluruh anggota organisasi. Hal itu menimbulkan loyalitas yang mengacu kepada pribadi pemimpin, bukan dedikasi pada institusi, sehingga ada sebagian karyawan yang berusaha dekat dengan pimpinan agar dianggap loyal dan berdedikasi serta memperoleh restu.

Tidak semua aktivitas organisasi berpedoman pada struktur organisasi, lebih cenderung pada kebiasaan. Karyawan merasa ada ketidakadilan dalam organisasi, karena loyalitas kepada pimpinan dijadikan dasar untuk mendapat promosi jabatan, bukan berdasarkan kepada prestasi dan keefektifan kerja karyawan.

Diagram konteks temuan penelitian disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1 Diagram Konteks Temuan Penelitian Secara Komprehensif

## PEMBAHASAN

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa terbentuknya budaya organisasi di STAIMA Al-Hikam Malang karena peran pimpinan sebagai “model nilai berjalan” yang menekankan pada tiga nilai utama sebagai pegangan, yaitu kejujuran, keadilan dan tanggung jawab. Ketiga nilai tersebut sejalan dengan filosofi air dan filosofi harmoni. Implikasi dari temuan tersebut bagi organisasi adalah bahwa setiap kegiatan yang dilakukan dalam organisasi mengacu kepada nilai-nilai tersebut. Misalnya dalam menentukan keberhasilan mahasiswa mengikuti kuliah, seorang dosen harus berpijak pada nilai tersebut, di samping peraturan tertulis, sehingga secara administratif proses

perkuliahan dapat ditelusuri dalam bentuk dokumen kehadiran, nilai ujian tengah semester, akhir semester, dan berita acara ujian. Demikian juga halnya dalam pemberian kesempatan melaksanakan ibadah haji, semua unit yang ada mempunyai kesempatan yang sama untuk berangkat haji (keadilan), biasanya dua orang dari unsur pimpinan, dua dari unsur dosen, dan dua dari unsur karyawan administrasi, serta dua orang lagi dari unsur tenaga kebersihan.

Model demikian itu berfungsi sebagai nilai penggerak bagi organisasi, karena masing-masing anggota organisasi berusaha maksimal untuk mencapai keberhasilan organisasi. Dari sisi manajemen, nilai tersebut sudah dijadikan sebagai alat manajemen strategik (strategic management) organisasi. Oleh sebab itu nilai, disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi. Kesimpulan itu didukung oleh proposisi "nilai atau norma disosialisasikan sejak awal keterlibatan karyawan atau mahasiswa dalam organisasi". Maknanya adalah STAIMA menanamkan nilai kepada seluruh komunitas organisasi sejak rekrumen karyawan. Untuk mendukung hal itu diciptakan suatu pemahaman bahwa semua bagian organisasi adalah sama.

Berdasarkan pernyataan temuan tersebut, dapat dimaknai bahwa nilai merupakan suatu strategi organisasi agar organisasi mempunyai kekuatan dan keunggulan dalam mencapai misinya. Makna tersebut didukung oleh fakta bahwa terben-tuknya budaya organisasi STAIMA diawali sejak penerimaan karyawan, diciptakannya lingkungan yang asri, dan dirumuskannya filosofi organisasi sebagai pedoman anggota organisasi berperilaku. Strategi demikian dikenal dengan model manajemen strategik berdasarkan nilai (value based model of strategic management) dalam rangka mencapai kualitas organisasi (Mulyadi & Setyawan, 2000).

Wujud budaya yang dimaknai oleh anggota organisasi adalah kekeluargaan, kebersamaan, dan kualitas. Kekeluargaan diterjemahkan oleh komunitas organisasi sebagai usaha untuk mewujudkan tujuan sebagaimana layaknya hubungan antara anak dan orang tua dalam suatu



keluarga, dalam bentuk mengurangi aturan birokratik yang membatasi hubungan pimpinan dan bawahan. Oleh sebab itu, pimpinan selalu berkenan ditemui di mana pun, baik untuk kepentingan anggota maupun kebutuhan organisasi. Sementara itu, kebersamaan dikaitkan dengan pemenuhan hak dan kewajiban anggota organisasi sebagaimana yang diterjemahkan dalam filosofi air khususnya pemaknaan air yang mempunyai kedalaman dan kedangkalan.

Dimensi kualitas organisasi terbentuk karena adanya dukungan nilai dan filosofi organisasi, rumusan visi misi organisasi yang jelas, komitmen karyawan, dan kepemimpinan ketua STAIMA yang kreatif dan transformatif, serta dukungan teknologi untuk pelaksanaan administratif dan proses belajar-mengajar. Nilai seperti yang dijelaskan sebelumnya di samping berfungsi sebagai nilai penggerak organisasi, juga berfungsi sebagai instrument dan terminal (Jones, 1995). Nilai instrumental merupakan nilai yang dianutkan oleh organisasi, seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab. Sedangkan nilai terminal merupakan tujuan organisasi, yakni outcomes yang berkualitas, sebagaimana dirumuskan dalam visi STAIMA .

Visi STAIMA Al-Hikam Malang sampai tahun 2010 mendatang adalah Menjadi lembaga pendidikan rujukan dalam pengembangan keilmuan keislaman, pengembangan lembaga (pesantren) dan dakwah multi kultural. Oleh karena itu, dalam setiap gerak dan kegiatannya, Ma'had Aly Al-Hikam senantiasa melakukan inovasi, interpretasi, dan reinterpretasi, serta mengambil inisiatif terhadap pengelolaan perubahan. Sedangkan misi STAIMA adalah 1.) Mengembangkan pesantren secara keilmuan maupun secara kelembagaan dan melakukan pencerahan kepada masyarakat melalui kegiatan ta'lim, tarbiyah, ta'dib, dan irsyad dengan menumbuhkembangkan sikap dan perilaku inovatif, kreatif, dan reinterperatif, serta kecakapan untuk mengelola perubahan. 2). Meningkatkan kompetensi lulusan pesantren melalui pembekalan dan penguatan di bidang ilmu alat, yakni bahasa dan perangkat metodologi berpikir ilmiah, serta pengembangan wawasan.

Misi yang demikian itu berfungsi sebagai kompas dalam pengelolaan lembaga pendidikan, dalam kaitan ini “Mission of the school is its purpose for existence in a particular community” (Caldwell & Spinks, 1992:37). Dengan demikian perumusan misi yang sudah dilakukan STAIMA merupakan usaha untuk menyusun peta perjalanan organisasinya, untuk menjadi apa organisasi yang diinginkan itu. Kemampuan STAIMA merumuskan misi berarti organisasi telah memahami peta perjalanan yang akan ditempuhnya dalam usaha menyediakan jasa/layanan kepada pelanggannya, sehingga kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi terjamin.

Komitmen dapat diartikan seberapa jauh individu mengenal dan terlibat atau tidak berkeinginan keluar dari organisasinya (Greenberg & Baron, 1997). Secara teoritis menurut Greenberg dan Baron ada tiga hal yang menjadi dasar komitmen karyawan terhadap organisasi yakni (1) berdasarkan taruhan modal yang diberikan (*side-bets orientation*), (2) tujuan pribadi (*goal-congruence orientations*) dan (3) berdasarkan usaha mempertahankan kebutuhannya karena tidak ingin mencari organisasi lainnya (*continuous commitment*). Dalam konteks STAIMA Al-Hikam Malang, komitmen karyawan dipengaruhi oleh nilai dan pemenuhan kebutuhan oleh lembaga, sehingga karyawan menjadi senang bekerja dan memberi pelayanan dan jasa kepada pelanggannya yaitu mahasiswa.

Tidak kalah pentingnya dari semua yang dijelaskan di atas adalah kepemimpinan STAIMA yang mengacu kepada pola kepemimpinan transformatif. Artinya pimpinan mengambil bentuk *leadership by building dan leadership as bonding*. Caranya, pimpinan STAIMA berusaha memunculkan potensi manusiawi pengikut, memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi, menumbuhkan harapan pimpinan dan pengikut supaya termotivasi pada kinerja dan komitmen yang lebih tinggi (Sergiovanni, 1991). Secara teoritis hal itu menurut Klein, Bigley, dan Roberts, (1995) disebut “a humanistic-helpful culture”. Sementara itu, *leadership as bonding* ditunjukkan pimpinan dalam bentuk usaha memunculkan kesadaran mencapai tujuan organisasi

dengan cara mengikat pimpinan dan pengikut dalam ikatan komitmen moral atau nilai. Secara konsep disebut juga kepemimpinan budaya (Sergiovanni, 1991; Caldwell & Spink, 1992).

Kepemimpinan budaya mempunyai keterkaitan dengan nilai. Pada bagian temuan penelitian telah dikemukakan bahwa pimpinan STAIMA adalah “model nilai berjalan” yang dapat dimaknai bahwa pimpinan tersebut panutan, contoh dan teladan dalam arti pimpinan memberi perhatian pada moral. Menurut Greenberg dan Baron (1997) kepemimpinan transformatif itu mempunyai karakteristik antara lain, (1) mempunyai karisma, (2) mempunyai kemampuan untuk melakukan intellectual stimulation, dan (3) berkemampuan melakukan inspirational motivations. Karakteristik itu ada pada kepemimpinan ketua STAIMA Al-Hikam Malang.

Faktor lain yang menunjang dimensi budaya kualitas STAIMA adalah digunakannya teknologi informasi untuk mendukung proses administrasi dan kegiatan belajar-mengajar di kampus. Sampai saat ini telah disediakan fasilitas komputer memakai sistem LAN (local area network) di beberapa unit organisasi dan internet (international network), fasilitas CD-ROM yang memuat lebih dari 250.000 artikel jurnal ilmiah, fasilitas teleconference, pelajaran bahasa Inggris, Jepang dan Mandarin, praktik manajemen dan akuntansi, serta pojok Bursa Efek Jakarta untuk praktik lapangan bagi para mahasiswa. Belum semua fasilitas tersebut dapat digunakan secara maksimal. Hal itu disebabkan oleh sumber daya manusia yang menguasai teknologi masih terbatas. Seperti halnya penggunaan fasilitas teleconference untuk melakukan konferensi jarak jauh dalam rangka menunjang proses belajar-mengajar masih belum dapat dilaksanakan secara efektif, dan sebagian dari teknologi tersebut masih berfungsi sebagai pajangan belaka. Hal itu bermakna bahwa belum semua visi organisasi dapat direalisasikan dengan efektif walaupun telah didukung oleh fasilitas penunjang pendidikan yang telah disediakan. Namun demikian pimpinan dan karyawan organisasi tetap berusaha melaksanakan proses belajar-mengajar secara efektif dan berkualitas. Kualitas dapat dicapai

salah satunya dengan cara melaksanakan proses belajar-mengajar yang tertib dan berdisiplin.

Lembaga pendidikan STAIMA menekankan kepada perlunya kedisiplinan semua anggota organisasi dalam melakukan aktivitas termasuk kegiatan proses belajar-mengajar (PBM). Dalam kegiatan PBM semua aktivitas didokumentasikan ke dalam beberapa format dan berita acara, seperti jumlah mahasiswa perkelas, nama mahasiswa, dosen yang mengajar, kehadiran mahasiswa dan dosen, jam masuk, kartu rencana studi, kartu hasil studi, kartu ujian, kartu mahasiswa, kartu perpustakaan, dan kartu nilai yudisium. Sedangkan berita acara terkait dengan kegiatan ujian, di dalamnya berisi informasi antara lain tentang waktu penyelenggaraan ujian, nama pengawas, lokal dan ruang ujian, perilaku mahasiswa seperti berambut panjang, tidak memakai sepatu, memakai subang bagi yang laki-laki, alasan mahasiswa melanggar tata tertib, dan sanksi kepada mahasiswa yang melanggar. Semua itu terselenggara karena adanya koordinasi, rasa kekeluargaan, kebersamaan serta saling percaya antarunit dan antarindividu dalam organisasi. Rasa kekeluargaan, kebersamaan, dan saling percaya tersebut sekaligus berfungsi sebagai perekat budaya organisasi.

Perekat budaya berguna sebagai peredam konflik. Apabila terjadi konflik dalam organisasi, perekat budaya yang merekat kembali agar jangan sampai terjadi perpecahan. Perbedaan pendapat antarunit atau antarindividu menjadi sesuatu yang wajar dalam organisasi STAIMA. Konflik organisasi menjadikan organisasi lebih dinamis, tidak ada organisasi tanpa konflik. Di sinilah peran rasa kekeluargaan, kebersamaan, saling percaya sebagai perekat itu berfungsi, sehingga melanggengkan kedinamisan organisasi. Kedinamisan yang demikian itu menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi semua komunitas organisasi.

Iklim organisasi yang kondusif menurut Owens (1995) berkaitan dengan faktor fisik, lingkungan, serta sistem sosial organisasi. Sedangkan sistem sosial terkait dengan nilai, norma, kepercayaan, dan

kebiasaan organisasi. Oleh karena nilai organisasi yang utama adalah kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab direkat oleh kekeluargaan dan kebersamaan, ditopang pula oleh penataan artifak yang indah bagus, maka iklim organisasi menjadi nyaman dan kondusif. Muaranya adalah hubungan internal antaranggota organisasi menjadi padu, suasana kerja organisasi menjadi nyaman, aman, dan jauh dari stres. Dengan demikian dapat dikatakan pencapaian tujuan organisasi sebagaimana diamanatkan dalam visi, misi organisasi menjadi efektif.

Namun demikian tidak dapat diingkari bahwa tidak semua individu dalam organisasi berlaku jujur, adil, dan bertanggung jawab. Masih ada beberapa karyawan berusaha untuk loyal kepada pimpinan dalam usahanya untuk mendapat suatu jabatan atau kedudukan tertentu. Loyalitas demikian lebih mengacu kepada pribadi pimpinan, bukan dedikasi kepada organisasi. Di samping itu, ada juga kebiasaan yang memberatkan karyawan yang jujur dan bertanggung jawab, walaupun sesungguhnya karyawan tersebut sudah dirotasi ke bagian lain dalam organisasi. Hal ini termasuk dalam kendala budaya organisasi. Artinya kebiasaan sebagai bagian budaya adakalanya memperpendek jalur birokrasi, pada saat yang lain dapat menjadi kendala organisasi. Oleh sebab itu, perlu kehati-hatian dalam mengelola budaya organisasi.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Terbentuknya budaya organisasi terkait dengan peran pimpinan sebagai model “nilai berjalan”. Artinya pimpinan adalah contoh dari nilai organisasi; kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab. Nilai organisasi sejalan dengan filosofi organisasi, agar dapat dijadikan penggerak dan strategi keunggulan organisasi yang dikenal dengan nama value based model of strategic management.

Ada tiga wujud budaya organisasi STAIMA Al-Hikam Malang antara lain adalah budaya kekeluargaan, kebersamaan, dan kualitas. Dimensi kualitas didukung oleh nilai filosofi organisasi, rumusan visi misi,

komitmen karyawan, kepemimpinan ketua, dan dukungan teknologi untuk kegiatan administratif maupun untuk kegiatan proses belajar-mengajar. Untuk mewujudkan kualitas diperlukan perekat budaya yang berguna sebagai lem ketika terjadi konflik antaranggota dan/atau individu dalam organisasi sebagai bagian dari dinamika organisasi. Perekat budaya dalam hal ini adalah kekeluargaan, kebersamaan, dan rasa saling percaya antarsesama. Kedinamisan organisasi yang demikian menciptakan iklim organisasi yang kondusif yang mengarah kepada keefektivan pencapaian tujuan organisasi.

Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai pendorong dan dapat pula menjadi kendala organisasi. Kebiasaan memberatkan karyawan yang jujur, bertanggung jawab, dan loyalitas semu dapat dianggap sebagai kendala budaya. Di sinilah perlunya budaya organisasi ditata dan dikelola dengan baik agar tujuan organisasi yang dirumuskan dalam visi dan misi organisasi tercapai.

### **Saran**

Kemajuan sebuah organisasi ditentukan semua unsur organisasi, baik yang tampak maupun yang tidak tampak. Oleh sebab itu, para teoritis perlu mengkaji secara lebih dalam tentang budaya organisasi sebagai suatu kekuatan dan keunggulan organisasi.

Perlu diteliti nilai-nilai apa saja yang menjadi keunggulan organisasi perguruan tinggi lainnya di Indonesia, mengingat masing-masing suku dan daerah di Indonesia mempunyai keunikan masing-masing. Tiap organisasi mempunyai nilai, keyakinan, kebiasaan dan dasar filosofi yang berbeda dalam menjalankan manajemen lembaga pendidikan tingginya. Dari penelitian yang dilakukan tersebut diharapkan akan muncul teori-teori yang lebih bersifat grounded theory sebagai dasar pembentukan pola manajemen pendidikan yang bercirikan Indonesia.

## DATAR RUJUKAN

Bogdan, R. C. & Biklen, S.K. 1998. *Qualitative Research in Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.

Brannen, J. 1992. *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*. England: Avebury Ashgate Publishing.

Caldwell, B. J. & Spinks, J. M. 1992. *Leading the Self-Managing Schools*. London: The Falmer Press.

Dimiyati, M. 2000. *Penelitian Kualitatif: Paradigma, Epistemologi, Pendekatan, Metode dan Terapan*. Malang: Universitas Negeri Malang.

Greenberg, J. & Baron R.A., 1997. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work*. Sixth edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International. Inc.

Jones, G.R. 1995. *Organizational Theory Text and Cases*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.

Klein, R. L., Bigley, G.A. & Roberts, K.H. 1995. *Organizational Culture in High Reliability Organizations: An Extension*. *Human Relations*. . 48(7): 771-793.

Massachusetts Institute of Technology. 2002. About Massachusetts Institute of Technology. Online. (<http://www.web.mit.edu/about-mit.html>).

Miles, M. B. & Huberman, A.M. 1984. *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publications.

Moleong, L. J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyadi & Setyawan, J. 2000. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.

Ouchi, W. G. 1981. *Theory Z*. New York: Addison-Wesley.

Owens, R.G. 1995. *Organizational Behavior in Education*. Fifth Edition. Boston: Allyn and Bacon.

Robbins, S. P. 2001. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications* 9<sup>rd</sup> edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Sergiovanni, T.J. 1991. *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. 2nd Edition. Neeham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon.