

# KAJIAN BUDAYA ORGANISASI PADA BIDANG KEGIATAN AKADEMIK DI UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO

Oleh : Irwan Yantu

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNG

## **Abstract**

*Many problems or factors that cause non optimal performance apparatus agencies / bureaucracies, including the Institution of Gorontalo State University. This can come from external environment and can also come from the internal environment of organization. Problems arising from the internal environment could be the organizational management, institutional structure, personnel organization and competence, management, technology administration (facilities and infrastructures), and organizational culture. One of the important input of performance is organizational culture. The aim of this research is: to find and to identify the organizational culture at the Gorontalo State University which is reviewed from the perspective of academic activities.*

*Research methodology used is qualitative methods. Data obtained by using three ways of interviews, observation and documentation. Source of data used in this study consisted of primary data sources, which is followed by the research informants which consisted of the lectures, academic support staffs, and students which have been taken from the existing 8 Faculty at the Gorontalo State University where in this case is as the source of data about the activities of the academic organization culture at the Gorontalo State University; secondary data sources, are the various documents relating to the subject and the object of research that can be obtained at the Gorontalo State University and other related agencies.*

*The results of the research showed: 1) the organizational culture of academic activities which is viewed from integrity dimensional, professionalism, and exemplary leadership at the top of the Gorontalo State University are enough to support the growth of an effective organizational culture in this institution. (2) Viewed from the side of the lecturers, all dimensions of organizational culture that is used to show that the culture of the organization at the Gorontalo State University was relatively good, the attitude of the lecturers is supporting the growth of the ideal organizational culture in this institution.*

*From the results of this study can be concluded that the organizational culture of academic activities at the Gorontalo State University is good viewed from the top leadership as well as the lectures was quite good.*

**Key Word : Organizational Culture**

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan isu yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini. Tuntutan gencar yang dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan yang baik adalah impikasi dari peningkatan pengetahuan masyarakat di samping adanya pengaruh globalisasi. Pola-pola lama penyelenggaraan pemerintahan tidak sesuai lagi bagi tatanan masyarakat yang telah berubah. Oleh karena itu, tuntutan masyarakat merupakan hal yang wajar dan sudah seharusnya direspon oleh pemerintah dengan melakukan perubahan-perubahan yang terarah pada terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik.

Kurang optimalnya kinerja aparat organisasi pemerintah dapat ditemukan pada berbagai instansi pemerintah seperti halnya pada UNG. Hal ini dapat dilihat antara lain dari segi aktivitas tenaga dosen dan tenaga pegawai penunjang akademik. Dari segi tenaga dosen, dapat dilihat gejala kurang efektifnya pelaksanaan perkuliahan, kurangnya kegiatan dosen di bidang penelitian, dan minimnya kegiatan dosen di bidang program pengabdian pada masyarakat. Dari segi pegawai tenaga penunjang akademik, dapat dilihat dari lambatnya pelayanan pegawai penunjang akademik, tingginya angka ketidakhadiran (absensi) pegawai tersebut pada jam-jam kerja.

Banyak masalah atau faktor yang menjadi penyebab belum optimalnya unjuk kerja aparat lembaga/birokrasi termasuk lembaga UNG, bisa berasal dari lingkungan eksternal dan bisa pula berasal dari lingkungan internal organisasi. Masalah strategis yang berasal dari lingkungan eksternal bisa berupa dinamika masyarakat dan tumbuh kembangnya masalah yang dihadapi masyarakat begitu cepat, perubahan kondisi masyarakat dari kurang berdaya (*powerless*) menjadi berdaya bahkan sangat berdaya (*powerfull*), terjadinya pergeseran paradigma berpikir, pergeseran paradigma dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan layanan masyarakat, dari sentralisasi ke desentralisasi (otonomi daerah), dari *rule government* menjadi *good governance*, dan sebagainya. Sedangkan masalah yang berasal dari lingkungan internal bisa berupa manajemen organisasi, struktur kelembagaan, penataan dan kompetensi aparatnya, ketatalaksanaan, teknologi administrasi (sarana dan prasarana), dan budaya organisasi.

Dari uraian di atas nampak jelas bahwa salah satu *input* kinerja yang penting adalah budaya organisasi. Kebudayaan itu sendiri memiliki arti yang sangat luas dan pemaknaannya sangat beragam, serta merupakan

sistem simbol yang dipakai manusia untuk memaknai kehidupan. Sistem simbol berisi orientasi nilai, sudut pandang tentang dunia, maupun sistem pengetahuan dan pengalaman kehidupan. Sistem simbol terekam dalam pikiran yang dapat diaktualisasikan kedalam bahasa tutur, tulisan, lukisan, sikap, gerak, dan tingkah laku manusia.

Schein (1985) mengatakan dalam proses adaptasi diasumsikan bahwa konsep budaya adalah sistem nilai yang dianut secara bersama-sama. Suatu pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil baik sehingga absah untuk diajarkan kepada para anggota baru sebagai pedoman berperilaku. Selanjutnya dikatakan bahwa budaya merupakan perilaku konvensional masyarakat dan ia mempengaruhi semua tindakan meskipun sebagian besar tidak disadarinya. Budaya memberikan stabilitas dan jaminan, karena dapat memahami hal-hal yang sedang terjadi dalam masyarakat dan mengetahui cara menanggapinya.

Manusia sebagai makhluk budaya mengandung pengertian bahwa kebudayaan merupakan ukuran dalam hidup dan tingkah laku manusia terhadap dunianya, lingkungan serta masyarakatnya. Kebudayaan merupakan seperangkat nilai-nilai yang menjadi landasan pokok untuk menentukan sikap terhadap dunia luarnya, bahkan mendasari setiap tingkah laku yang hendak dan harus dilaksanakan sehubungan dengan pola hidup dan susunan kemasyarakatannya. Demikian luasnya cakupan kebudayaan sehingga muncul wujud kebudayaan dalam kehidupan masyarakat.

Kebudayaan mengikat para anggota yang dilingkupi kebudayaan itu untuk berperilaku sesuai dengan budaya yang ada. Apabila pengertian ini ditarik ke dalam organisasi, maka apabila seperangkat norma sudah menjadi budaya dalam organisasi, maka para anggota organisasi akan bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan budaya itu tanpa merasa terpaksa. Apabila budaya itu adalah budaya yang bersifat mengarahkan kepada anggota organisasi untuk mempunyai kinerja yang baik, maka dapat dipastikan apabila memang semua anggota organisasi sudah menganggap norma itu sebagai budaya, maka ia akan melaksanakannya dengan baik. Akhirnya pelaksanaan budaya itu akan menghasilkan *output* kinerja yang baik.

Apa yang diuraikan di atas berlaku umum untuk semua organisasi, termasuk UNG. Berdasarkan *setting* pemikiran di atas, penelitian ini ingin mengetahui dan mengidentifikasi budaya organisasi pada bidang kegiatan akademik di UNG.

#### **Fokus Penelitian**

Moleong (2002) mengemukakan bahwa, "Penentuan fokus suatu penelitian memiliki dua tujuan. Pertama: penetapan fokus membatasi studi yang berarti bahwa dengan adanya fokus, penentuan tempat penelitian menjadi lebih layak. Kedua: penentuan fokus secara efektif menetapkan kriteria inklusi-eksklusi untuk menyaring informasi yang mengalir masuk." Berdasarkan latar belakang pemikiran sebelumnya, masalah yang menjadi fokus penelitian ini ialah bagaimana budaya organisasi pada UNG ditinjau dari perspektif pelaksanaan kegiatan akademik.

#### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui dan mengidentifikasi budaya organisasi pada UNG ditinjau dari perspektif pelaksanaan kegiatan akademik.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengertian Budaya Organisasi**

Untuk memahami apa yang dimaksud dengan budaya organisasi, terlebih dahulu dipaparkan apa yang dimaksud dengan budaya. Waldo (1971) mengemukakan: "Dalam ilmu-ilmu sosial terutama antropologi, yang dimaksud dengan kebudayaan ialah keseluruhan kompleks keyakinan dan cara hidup sesuatu masyarakat." Keyakinan menurut Waldo (1971) adalah keseluruhan idea yang dianut dan dihormati umpamanya agama, pemerintah, ilmu filsafat, seni dan cara-cara pergaulan.

**Schein (1985)**, mendefinisikan budaya organisasi sebagai "*...a pattern of basic assumptions-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with problems of external adaptation and internal integration-that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the corrected way to perceive, think, and feel in relation to those problems.*" (...pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan dianggap valid. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir, dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan problem tersebut).

**Wirawan (2008)**, mendefinisikan budaya organisasi sebagai "Pola kepercayaan dan harapan yang dianut oleh anggota organisasi. Kepercayaan dan harapan tersebut menghasilkan nilai-nilai yang dengan kuat membentuk perilaku para individu dan kelompok-kelompok anggota organisasi, serta menunjukkan konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan, dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu bekerja sama untuk menyelesaikan tugasnya.

## Model-Model Budaya Organisasi

Menurut Wirawan (2008) bahwa jika semua definisi mengenai budaya organisasi diambil intinya, hasilnya merupakan dimensi-dimensi isi budaya organisasi. Dimensi isi tersebut ada yang dapat terlihat dengan mudah dan ada yang tidak. Mengenai hubungan antara dimensi-dimensi budaya organisasi, para pakar mengemukakan model-model hubungan antara dimensi-dimensi budaya organisasi. Dari berbagai definisi budaya organisasi yang dikemukakan berbagai ahli, berisi sejumlah kata kunci yang memerlukan penjelasan sebagai berikut.

1. Isi budaya organisasi. Isi budaya organisasi terdiri atas beragam jenis, seperti dilukiskan dalam Tabel 1. Isi budaya organisasi ada yang dapat diindera dengan mudah seperti artefak dan ada yang sukar diindera seperti nilai-nilai, norma, asumsi, dan filsafat organisasi. Isi budaya organisasi besar dan kompleks lebih banyak daripada isi budaya organisasi kecil dan sederhana.

Tabel 1: Dimensi Isi Budaya Organisasi

ISI BUDAYA ORGANISASI	
▪ Artefak	▪ Kode etik/kredo
▪ Simbo-simbol	▪ Dress code
▪ Bahasa/jargon	▪ Pahlawan
▪ Seni/arsitektur bangunan	▪ Searah
▪ Kepercayaan	▪ Ritual/upacara/seremoni
▪ Filsafat organisasi	▪ Sumpah/janji/baiat
▪ Norma	▪ Cara berkomunikasi
▪ Nilai-nilai	▪ Cara menghormati
▪ Pola perilaku	▪ Teknologi
▪ Cara melakukan sesuatu	▪ Produk organisasi
▪ Adat istiadat	▪ Struktur organisasi dan birokrasi
▪ Kebiasaan	▪ Pola hubungan antara anggota organisasi:
▪ Harapan	atasan dengan bawahan; antara teman
▪ Etos kerja	sekerja

Sumber: Wirawan, 2008

2. Sosialisasi. Budaya organisasi disosialisasikan atau didifusikan dan diajarkan kepada setiap anggota organisasi baru. Isi budaya organisasi diperkenalkan dan diajarkan serta diterapkan dalam kegiatan organisasi. Mereka yang ingin menjadi anggota organisasi wajib memahami, merasa memiliki, dan menerapkannya dalam perilakunya. Anggota organisasi yang melanggarnya dikenai sanksi. Misalnya, anggota organisasi wajib melaksanakan kode etik organisasi. Agar setiap anggota organisasi melaksanakan norma kode etik, di sejumlah organisasi diawasi pelaksanaannya oleh direktur kode etik. Dalam organisasi TNI pengawasan dilakukan oleh provos dan Dewan Kehormatan Perwira, sedangkan di Kepolisian Republik Indonesia oleh provos serta Divisi Profesi dan Pengamanan.
3. Mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi. Ketika melaksanakan tugasnya, anggota organisasi mempunyai pola pikir, sikap, dan perilaku tertentu. Semua hal tersebut dibimbing oleh norma, nilai-nilai, dan kode etik organisasi. Misalnya, budaya organisasi mempengaruhi cara berbicara, menghormati, melayani klien, berpakaian, memproduksi produk, dan sebagainya.

## Dimensi Budaya Organisasi

Banyak pendapat tentang dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh para pakar, ataupun praktisi dalam menentukan indikator yang mempengaruhi keefektifan organisasi. Umumnya dimensi budaya organisasi merupakan hasil dari penelitian yang mereka lakukan dengan tetap mempertimbangkan hasil-hasil riset yang telah dilakukan oleh peneliti lain sebelumnya.

Chatab (2007) menyatakan bahwa ada 4 (empat) komponen sebagai variabel bebas yang merupakan budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Integritas: penuh dedikasi, kejujuran, menjaga kehormatan dan nama baik, serta taat pada kode etik organisasi dan peraturan yang berlaku.
2. Profesionalisme: bertanggung jawab, efektif, dan disiplin.
3. Keteladanan: memberikan panutan yang konsisten, bertindak adil, dan bersikap tegas.
4. Penghargaan pada sumberdaya manusia: merekrut, mengembangkan dan mempertahankan sumberdaya manusia yg berkualitas, sekaligus memperlakukan karyawan berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, keadilan, dan saling menghargai, mengembangkan sikap kerja sama dan kemitraan, memberikan penghargaan berdasarkan hasil kerja individu dan kelompok.

Kajian dan analisis terhadap budaya organisasi dalam penelitian ini menggunakan tiga dari empat komponen/dimensi budaya organisasi yang dikemukakan Chatab (2007) yakni sebagai berikut:

- a. Dimensi integritas dengan indikator: 1) Dedikasi dalam pelaksanaan tugas; 2) Kejujuran; 3) Menjaga kehormatan dan nama baik; dan 4) Taat pada Kode Etik organisasi dan peraturan yang berlaku.

- b. Dimensi profesionalisme dengan indikator: 1) Tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas; 2) Efektivitas pelaksanaan tugas; dan 3) Disiplin dalam pelaksanaan tugas;
- c. Dimensi keteladanan dengan indikator: 1) Pemberian panutan yang konsisten; 2) Bertindak adil dalam pelaksanaan tugas; dan 3) Bersikap tegas dalam pelaksanaan tugas.

## PEMBAHASAN

Sebagaimana dikemukakan pada bab pendahuluan, bahwa masalah pertama yang dicari jawabannya dalam riset ini ialah bagaimana budaya organisasi pada UNG ditinjau dari perspektif kegiatan akademik. Untuk mengamati fenomena budaya organisasi dalam riset ini digunakan tiga dimensi budaya organisasi yakni, dimensi integritas, profesionalitas dan keteladanan. Yang menjadi obyek kajian tentunya adalah fenomena budaya organisasi dan subyeknya adalah pimpinan dan para dosen di UNG. Pimpinan menjadi subyek dan fokus tersendiri dalam kajian ini mengingat pimpinan merupakan faktor penentu dalam pembentukan dan pemeliharaan budaya organisasi.

*"Sumber yang paling pokok dan awal dalam menciptakan budaya, adalah para pendirinya (pemimpinnya). Langkahnya harus dimulai dari: 1) Berbagi pengetahuan; 2) Praktek atau amalkan pengetahuannya; 3) Kembangkan keterampilan dan kemampuan yang sesuai; 4) Miliki sikap yang konsisten dalam menanggapi berbagai hal; 5) Pupuk kebiasaan; dan 6) Tampilkan karakter sesuai kebiasaan pada berbagai kesempatan."* (Chatab, 2007)

Pendapat Chatab di atas menunjukkan bagaimana pentingnya peran pemimpin dalam pembentukan budaya organisasi. Asumsi ini diperkuat dengan fakta alih status Universitas Negeri Gorontalo yang sebelumnya adalah IKIP Negeri Gorontalo yang tidak bisa dilepaskan dari perjuangan sosok Pimpinan/Rektor UNG sekarang ini. Oleh karenanya dalam penelitian ini pimpinan sebagai subyek penelitian dalam rangka pengamatan terhadap fenomena budaya organisasi menjadi fokus kajian tersendiri.

Hasil pengamatan terhadap budaya organisasi dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian di atas dideskripsikan berdasarkan dimensi-dimensi budaya organisasi beserta indikator-indikatornya.

### a. Dimensi Integritas

Pengamatan terhadap budaya organisasi dari dimensi Integritas sebagaimana telah dideskripsikan sebelumnya menggunakan indikator-indikator: Dedikasi dalam pelaksanaan tugas; kejujuran dalam pelaksanaan tugas; menjaga kehormatan dan nama baik; dan ketaatan terhadap kode etik organisasi dan peraturan yang berlaku.

- 1) Dedikasi dalam pelaksanaan tugas. Dari wawancara yang dilakukan terhadap 24 informan penelitian ternyata sebagian besar informan penelitian menyatakan bahwa dedikasi pimpinan dalam pelaksanaan tugasnya cukup tinggi. Ini berarti bahwa tinjau dari indikator dedikasi dalam pelaksanaan tugas, pimpinan di UNG cukup menunjang budaya organisasi yang ideal di lembaga ini. Dari sisi para dosen, sebagian informan menyatakan bahwa dedikasi para dosen dalam pelaksanaan tugas akademiknya cukup baik. Ini berarti bahwa ditinjau dari indikator dedikasi dosen dalam pelaksanaan tugas akademiknya, budaya organisasi pada UNG dapat dikatakan baik.
- 2) Kejujuran dalam pelaksanaan tugas. Dari wawancara yang dilakukan terhadap 24 informan penelitian tentang kejujuran pimpinan dalam pelaksanaan tugasnya, ternyata sebagian besar informan menyatakan pimpinan cukup jujur. Ini berarti bahwa dari segi indikator kejujuran dalam pelaksanaan tugas, pimpinan cukup menunjang budaya organisasi di UNG. Dari sisi para dosen, ternyata sebagian besar informan menyatakan pada umumnya para dosen jujur dalam pelaksanaan tugas akademiknya. Ini berarti bahwa ditinjau dari indikator kejujuran dosen dalam pelaksanaan tugas akademiknya, budaya organisasi pada UNG dapat dikatakan baik.
- 3) Menjaga kehormatan dan nama baik. Hasil wawancara terhadap 24 informan penelitian ternyata sebagian besar informan menyatakan bahwa pimpinan cukup menjaga kehormatan dan nama baiknya. Fakta ini menunjukkan bahwa dari segi menjaga kehormatan dan nama baik, pimpinan di UNG cukup menunjang budaya organisasi yang ideal di lembaga ini. Data hasil wawancara juga menunjukkan sebagian besar informan menyatakan bahwa para dosen selalu menjaga kehormatan dan nama baiknya dalam pelaksanaan tugas akademiknya. Ini berarti ditinjau dari indikator upaya dosen menjaga kehormatan dan nama baik dalam pelaksanaan tugas akademiknya, budaya organisasi pada UNG tergolong baik.
1. Ketaatan pada kode etik organisasi dan peraturan yang berlaku. Dari 24 informan yang diwawancarai ternyata sebagian besar informan penelitian yang menyatakan pimpinan cukup taat pada pada kode etik organisasi dan peraturan yang berlaku. Ini berarti bahwa dari segi ketaatan pada kode etik organisasi dan peraturan yang berlaku, pimpinan di UNG cukup menunjang budaya organisasi di lembaga ini. Para dosen, sebagian besar menyatakan para dosen di UNG cukup taat pada pada kode etik organisasi dan peraturan

yang berlaku. Ini berarti bahwa ditinjau dari indikator ketaatan para dosen pada kode etik organisasi & peraturan yang berlaku, budaya organisasi pada UNG, tergolong cukup baik.

**b. Profesionalisme**

Pengamatan terhadap budaya organisasi dari dimensi profesionalisme sebagaimana telah dideskripsikan sebelumnya menggunakan indikator-indikator: Tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas; efektifitas pelaksanaan tugas; dan disiplin dalam pelaksanaan tugas.

- 1) Tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas. Dari hasil wawancara terhadap 24 informan ternyata sebagian besar informan menyatakan bahwa pimpinan cukup bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugasnya sebagai pimpinan. Ini berarti bahwa ditinjau dari segi tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, pimpinan cukup menunjang tumbuhnya budaya organisasi yang ideal di UNG. Selanjutnya dari sisi para dosen, sebagian besar informan menyatakan bahwa para dosen bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas akademiknya. Ini berarti bahwa dari segi tanggung jawab dosen dalam pelaksanaan tugas akademiknya, budaya organisasi di UNG tergolong baik.
- 2) Efektivitas pelaksanaan tugas. Dari hasil wawancara terhadap 24 informan sebagaimana telah dideskripsikan sebelumnya, sebagian besar informan menyatakan bahwa pimpinan cukup efektif dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Ini berarti bahwa ditinjau dari segi efektivitas pelaksanaan tugas, pimpinan di UNG cukup menunjang tumbuhnya budaya organisasi yang ideal di lembaga ini. Dari sisi para dosen, hasil wawancara dgn informan penelitian menunjukkan, sebagian besar informan menyatakan para dosen cukup efektif dalam pelaksanaan tugas akademiknya. Ini berarti bahwa ditinjau dari segi efektivitas dosen dalam pelaksanaan tugasnya, budaya organisasi di UNG tergolong cukup baik.
- 3) Disiplin dalam pelaksanaan tugas. Dari wawancara terhadap informan penelitian, ternyata sebagian besar informan menyatakan pimpinan cukup disiplin dalam pelaksanaan tugasnya. Ini dapat diartikan bahwa ditinjau dari aspek disiplin dalam pelaksanaan tugas, pimpinan UNG cukup menunjang tumbuhnya budaya organisasi yg ideal di lembaga ini. Berikut dari sisi para dosen, ternyata sebagian besar informan menyatakan bahwa pada umumnya dosen cukup disiplin dalam pelaksanaan tugas akademiknya. Ini berarti bahwa dari segi disiplin dosen dalam pelaksanaan tugas akademiknya, budaya organisasi di UNG tergolong cukup baik.

**c. Keteladanan**

Pengamatan terhadap budaya organisasi dari segi/dimensi keteladanan menggunakan indikator-indikator: pemberian panutan yang konsisten, bertindak adil, dan bersikap tegas.

- 1) Pemberian panutan yang konsisten. Hasil penjarangan data penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar informan penelitian menyatakan bahwa pimpinan cukup memberikan panutan yang konsisten dalam pelaksanaan tugasnya. Ini berarti bahwa ditinjau dari segi pemberian panutan yang konsisten dalam pelaksanaan tugas, pimpinan di UNG cukup menunjang tumbuhnya budaya organisasi yang ideal di lembaga ini. Di sisi lain yakni dari sisi dosen, sebagian besar informan penelitian menyatakan bahwa para dosen pada umumnya memberikan panutan yang konsisten dalam pelaksanaan tugas akademiknya. Ini berarti bahwa ditinjau dari segi pemberian panutan yang konsisten oleh para dosen dalam pelaksanaan tugas akademiknya, budaya organisasi pada UNG tergolong baik.
- 2) Bertindak adil. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan penelitian tentang sikap adil pimpinan dalam pelaksanaan tugasnya, ternyata sebagian besar menyatakan pimpinan cukup adil dalam pelaksanaan tugasnya. Ini dapat diartikan bahwa ditinjau dari indikator bertindak adil dalam pelaksanaan tugas, pimpinan UNG cukup menunjang tumbuhnya budaya organisasi yang ideal di lembaga ini. Selanjutnya hasil wawancara dengan informan penelitian tentang sikap adil dosen dalam pelaksanaan tugas akademiknya, ternyata sebagian besar informan menyatakan bahwa para dosen pada umumnya cukup adil dalam pelaksanaan tugas akademiknya. Ini berarti bahwa ditinjau dari segi sikap adil dosen dalam pelaksanaan tugas, budaya organisasi di UNG tergolong cukup baik.
- 3) Bersikap tegas dalam pelaksanaan tugas. Dari hasil penjarangan data di lapangan, ternyata sebagian besar informan menyatakan bahwa pimpinan cukup tegas dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Ini berarti bahwa, ditinjau dari segi sikap tegas dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, pimpinan UNG cukup menunjang tumbuhnya Budaya Organisasi yang ideal di lembaga ini.

Berikut hasil wawancara dengan informan penelitian tentang sikap tegas dosen dalam pelaksanaan tugas akademiknya, ternyata sebagian besar informan menyatakan bahwa pada umumnya para dosen bersikap tegas dalam pelaksanaan tugas akademiknya. Ini tentu dapat diartikan bahwa dari segi sikap tegas dosen dalam pelaksanaan tugas akademiknya, budaya organisasi di lembaga ini tergolong baik. Dari uraian-uraian di atas dapat dilihat secara empiris bahwa ditinjau dari seluruh dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi di UNG, pimpinan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya ternyata cukup menunjang tumbuhnya budaya organisasi yang ideal pada lembaga ini. Demikian pula halnya pengamatan budaya organisasi dilihat dari sisi dosen. Dari seluruh dimensi budaya organisasi yang digunakan menunjukkan bahwa budaya organisasi pada UNG sudah tergolong baik. Bahwa sikap perilaku para dosen di lembaga ini cukup menunjang tumbuhnya budaya organisasi yang ideal di lembaga ini.

Hasil pengamatan yang dipaparkan di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi di UNG cukup menunjang efektivitas kegiatan akademik. Hal ini disebabkan oleh adanya dukungan pimpinan terhadap kegiatan-kegiatan substantif dimaksud. Dari uraian-uraian terdahulu nampak jelas bahwa faktor yang paling menonjol terhadap budaya organisasi di UNG adalah sikap prilaku pimpinan. Ditinjau dari dimensi-dimensi budaya organisasi, baik dimensi integritas, profesionalitas, dan keteladanan, sikap pimpinan cukup menunjang tumbuhnya budaya organisasi. Oleh karenanya, budaya organisasi yang ada cukup memberikan dampak positif terhadap efektivitas dan kinerja kelembagaan termasuk dalam kegiatan akademik.

Peranan pimpinan memang sangat menentukan efektivitas budaya organisasi, hal ini sesuai dengan pendapat Chatab (2007) yakni sebagai berikut:

*"Jika dampak budaya organisasi terhadap keefektifan atau kinerjanya positif maka tetap perlu keteladanan pimpinan puncak, praktek seleksi (terhadap pilihan para anggota organisasi) dan metode sosialisasi yang diterapkan. Metode sosialisasi diperlukan untuk penyebarluasan kepada para anggota organisasi dan internalisasi diri (menambah keyakinan) kepada individu yang bersangkutan, misalnya dengan ceramah berulang kali."*(Chatab, 2007)

Dari pendapat Chatab di atas, dapat dipahami begitu besarnya peran pimpinan dalam menumbuhkan dan mensosialisasikan budaya organisasi yang efektif menunjang kegiatan substantif yang merupakan tugas pokok dan fungsi kelembagaan. Efektif tidaknya budaya organisasi dalam menunjang kegiatan substantif termasuk kegiatan akademik sangat tergantung kebijakan pimpinan. Hal ini dapat dipahami karena kebijakan pimpinan pusat tentu disertai dengan kebijakan pembiayaan. Bagaimanapun baiknya kebijakan pimpinan menengah maupun bagian bawah, terkadang sulit diimplementasikan karena terbatasnya kebijakan dibidang pembiayaan dan penganggaran.

Faktor lainnya yang turut menentukan efektivitas budaya organisasi dalam menunjang kegiatan akademik menyangkut prilaku dosen. Hasil penelitian menunjukkan adanya prilaku dosen yang kurang menunjang tumbuhnya budaya organisasi yang efektif, akan tetapi dari hasil observasi yang dilakukan menunjukkan bahwa dosen dengan prilaku yang kurang produktif tersebut jumlahnya hanya beberapa orang saja, dan kecil pengaruhnya terhadap efektivitas kegiatan akademik. Sikap-prilaku negatif tersebut dapat diatasi melalui pembinaan-pembinaan secara rutin serta pemberian sanksi atas pelanggaran terhadap aturan akademik serta pemberian *reward* atau penghargaan atas sikap perilaku yang baik dan menunjang kegiatan akademik.

Hasil penjarangan dan analisis data penelitian serta observasi di lapangan menunjukkan bahwa budaya organisasi di UNG tergolong cukup baik dan didukung oleh sebagian besar dosen dan pegawai penunjang akademik di kampus ini. Budaya organisasi di UNG juga cukup didukung oleh pimpinan puncak di lembaga ini. Oleh karenanya budaya organisasi di UNG cukup efektif dalam menunjang kegiatan akademik di kampus ini.

Upaya peningkatan budaya organisasi di UNG dapat ditempuh antara lain dengan jalan perbaikan kebijakan dan peningkatan keterlibatan pimpinan puncak; Komitmen pimpinan puncak dalam hal ini Rektor yang diimplementasikan dengan sungguh-sungguh amat menentukan peningkatan efektivitas perubahan budaya organisasi. Wujudnya dapat berupa penetapan kebijakan/keputusan yang terkait dengan pembinaan budaya organisasi yang efektif, tindakan dan keterlibatan pimpinan puncak dan besarnya dukungan sumber daya yang dialokasikan termasuk pembiayaan. Peran pimpinan puncak memang sangat kuat pengaruhnya bagi upaya peningkatan budaya organisasi yang efektif. Bahwa dukungan perbaikan kebijakan dan prilaku pimpinan puncak merupakan prasarat mutlak dibangunnya budaya organisasi di lembaga ini.

Langkah selanjutnya adalah program sosialisasi partisipatif program pembinaan budaya organisasi bagi seluruh anggota organisasi. Langkah ini dimaksudkan agar mendapatkan dukungan penuh dari seluruh anggota organisasi, yang menurut hasil riset ini tergolong cukup baik, tetapi masih perlu ditingkatkan melalui arahan kebijakan dan komitmen pimpinan untuk mengerahkan seluruh sumberdaya yang ada agar secara padu ke arah pembinaan budaya organisasi yang efektif dalam menunjang kegiatan akademik. Dalam hal ini pimpinan mensosialisasikan komitmen dan kebijakannya dalam membina budaya organisasi. Sosialisai diarahkan agar menumbuhkan partisipasi anggota organisasi (dosen dan pegawai) dalam pembinaan budaya organisasi. Sosialisasi juga diarahkan pada upaya pembinaan budaya organisasi yang efektif menunjang pelaksanaan seluruh program kegiatan, khususnya kegiatan akademik.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana dideskripsikan pada bab pembahasan di atas, dapat ditarik beberapa disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi pada kegiatan akademik di UNG baik dilihat dari sisi pimpinan puncak maupun dari sisi para dosen tergolong cukup baik. Dengan kata lain, bahwa dari sisi sikap prilaku pimpinan puncak maupun para dosen dalam pelaksanaan kegiatan akademik, budaya organisasi cukup efektif dalam menunjang kegiatan akademik di lembaga ini.
2. Sikap prilaku pimpinan puncak dan para dosen di UNG pada umumnya cukup menunjang tumbuhnya budaya organisasi yang efektif dalam menunjang kegiatan akademik baik dilihat dari dimensi integritas,

profesionalisme maupun keteladanan, meskipun di lapangan masih ditemukan beberapa dosen, walaupun jumlahnya tidak signifikan, yang memiliki sikap prilaku yang kurang menunjang terciptanya budaya organisasi yang efektif bagi kegiatan akademik, antara lain yakni dedikasi dalam pelaksanaan tugas yang masih rendah, kurang menjaga kehormatan dan nama baiknya, belum efektif serta kurang memberikan panutan secara konsisten dalam pelaksanaan tugas akademiknya.

### **Saran**

Berdasarkan simpulan-simpulan di atas, maka hal-hal yang perlu disarankan dalam penelitian ini yakni sebagai berikut:

1. Budaya organisasi di UNG masih dapat ditingkatkan agar lebih efektif menunjang kegiatan akademik di lembaga ini. Peningkatan budaya organisasi dapat dilakukan dari baik dari sisi pimpinan puncak maupun dari sisi para dosen.
2. Dari sisi pimpinan puncak, peningkatan budaya organisasi dapat dilakukan dengan meningkatkan sikap prilaku serta kebijakan yang lebih berpihak pada upaya pembinaan budaya organisasi yang efektif terutama dalam menunjang kegiatan akademik, antara lain dengan cara melakukan sosialisasi tentang sikap prilaku yang layak dan ideal dalam pelaksanaan tugas-tugas akademik yang dengan sendirinya tentu akan membentuk budaya organisasi di UNG.
3. Dari sisi prilaku dosen, hal-hal yang perlu dilakukan dalam rangka upaya peningkatan budaya organisasi antara lain meningkatkan dedikasi serta moralitas dosen dalam menjaga kehormatan dan nama baik, efektivitas dalam pelaksanaan tugas akademik, serta kemauan dosen untuk memberikan panutan secara konsisten dalam pelaksanaan tugas akademiknya. Upaya-upaya tersebut tersebut dapat dilakukan melalui pembinaan yang konsisten dan terprogram serta mendapatkan dukungan sepenuhnya dari pihak pengambil kebijakan dalam hal ini pucuk pimpinan.
4. Kebijakan pembinaan budaya organisasi harus diimplementasikan dengan sungguh-sungguh didasarkan pada komitmen yang tinggi agar menunjang efektivitas kegiatan akademik yang merupakan tugas substantif organisasi perguruan tinggi.
5. Kebijakan pembinaan budaya organisasi yang efektif hendaknya didukung oleh alokasi sumberdaya yang memadai serta pelaksanaan sosialisasi program yang melibatkan seluruh dosen dan pegawai, guna mendapatkan dukungan dari seluruh anggota organisasi.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, S., 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad, 1998. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BFEE
- Brown, A., 1998, *Organizational Culture*, Pitman Publishing: London.
- Bungin, B. 2007, *Penelitian Kualitatif*, Cetakan Kesatu, Penerbit Kencana Perdana Media Group: Jakarta.
- Chatab, N., 2007, *Profil Budaya Organisasi, Mendiagnosis Budaya dan merangsang Perubahannya*, Cetakan pertama, Penerbit Alfa Beta: Bandung.
- Glinow, V. A. M., and L. S. McShane, , 2007, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill International, 4<sup>th</sup> Edition, New York USA.
- Kotter, J. P., dan J. L. Heskett, , 1997, *Corporate Culture and Performance*. Alih Bahasa: Gunawan Hutauruk, Penerbit Erlangga: Jakarta
- Lako, A., 2004, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*, Cetakan pertama, Penerbit Amara Books: Yogyakarta
- Luthans, F., 2007, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill International, 11<sup>th</sup> Edition, New York USA.
- Moleong, J. L., 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Schein, E. H., 1985, *Organizational Culture an Leadership*, San Fransisco, Calif: Jossey-Bass Publisher.
- Trompenaars, F., 1995, *Riding The Wave of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, London: Nicolas Brealey.
- Waldo, D., 1971, *Public Administration*, Penerbit Tjemerlang : Jakarta
- Widodo, E. dan Mukhtar, 2000, *Konstruksi Ke Arah Penelitian Deskriptif*, Cetakan Pertama, Penerbit ISBN, Yogyakarta.
- Winardi, J., 2006, *Teori Organisasi & Pengorganisasian*, Edisi pertama, Penerbit PT. RajaGrafindo: Jakarta.
- Wirawan, 2008, *Budaya dan Iklim Organisasi; Teori Aplikasi dan Penelitian*, Cetakan Kedua, Penerbit Salemba Empat: Jakarta.