

BAB I

PENDAHULUAN

A Latar Belakang Masalah

Perkembangan kajian keilmuan bidang manajemen dan organisasi telah menjadi semakin pesat pada akhir abad ke 20 seiring dengan panjangnya perjalanan waktu. Sejalan dengan itu dengan semakin pesatnya tatanan dan perkembangan budaya manusia dalam bidang keilmuan. Pada sisi yang lain terjadi juga peningkatan pertumbuhan organisasi, baik yang sifatnya *profit motive* (perusahaan) maupun yang *non-profit motive* (seperti organisasi sosial, organisasi kemasyarakatan, lembaga pendidikan dan termasuk juga organisasi publik/instansi pemerintah). Hal ini merupakan suatu fenomena yang menuntut para pimpinan organisasi untuk dapat mengelola organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Dalam pengelolaan organisasi, terdapat beberapa aspek yang perlu dikelola dengan baik, antara lain bagaimana mengelola lingkungan organisasi, perubahan organisasi, teknologi organisasi, konflik organisasi, komunikasi dan lain sebagainya. Tidak kalah pentingnya adalah bagaimana peningkatan pengelolaan kultur

organisasi/ budaya organisasi (yang dalam hal ini kegiatan organisasi bisnis akan diartikan sama dengan budaya perusahaan)

Didalam banyak tulisan (artikel) baik buku maupun jurnal biasanya istilah kultur/budaya organisasi (organizational culture) dan budaya perusahaan (corporate culture) sering digunakan secara bergantian, artinya istilah tersebut sering sekali dianggap mempunyai arti kurang lebih sama. Oleh karena itu didalam penelitian ini kedua istilah itu juga digunakan secara bergantian.

Banyak pengertian kultur organisasi, misalnya Schein (1992) mengemukakan kultur organisasi sebagai sistem dari nilai dan keyakinan yang dimiliki secara bersama yang dibangun dalam organisasi dan memandu perilaku anggotanya. Sistem dari nilai dan keyakinan yang dimiliki secara bersama ini merupakan suatu pola dari asumsi – asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dibentuk oleh anggota organisasi yang ada sebagai penjelmaan hasil belajar didalam mengatasi masalah-masalah, adaptasi eksternal dan integrasi internal. Tahap selanjutnya kemudian dipertimbangkan sebagai suatu yang berharga, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk merasa dan berfikir apabila berhubungan dengan masalah-masalah tersebut (Schein, 1992)

Ungkapan yang tidak jauh berbeda juga dikemukakan oleh Hall (1995) walaupun terdapat bermacam-macam kultur organisasi, pada intinya setiap kultur organisasi mengandung tiga macam unsur komponen elemen yang oleh Hall yang disebut dengan The ABCs. Adapun komponen-komponen tersebut adalah (1) *Artifacts and etiquette (Surface level)* yaitu elemen budaya yang kongkrit dan dapat diindra seperti simbol-simbol, seragam (pakaian) yang digunakan oleh anggota organisasi, cara memberi salam, hormat, bentuk ruangan, alat-alat kerja (mesin, kursi meja dll) dan lain-lain sebagainya. (2) *Behaviors and Actions s, (Deeper Level)* yaitu cara atau kebiasaan yang digunakan oleh individu atau kelompok dalam melakukan pekerjaan. Misalnya didalam mengambil keputusan (demokratis, konsensus, otokratis) cara menangani konflik, dan cara-cara menangani komunikasi. (3) *Care Morals, Beliefs, Values (Deepest level)* keyakinan (kepercayaan) serta nilai-nilai yang dianut oleh seluruh anggota organisasi. Misalnya apa yang dinilai benar atau salah, apa yang dianggap wajar atau tidak wajar, apa yang dianggap baik atau tidak baik.

Berdasarkan konsep Hall (1995) tersebut maka dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi atau perusahaan memiliki kultur, baik itu eksplisit maupun implisit, sejauh mana kultur organisasi yang

satu mempunyai perbedaan dengan kultur organisasi yang lain, dapat dicermati berdasarkan pendekatan elemen kultur organisasi yang ada .

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kultur organisasi merupakan suatu kegiatan yang tidak dapat dilihat akan tetapi mampu mempengaruhi pikiran, perasaan, pembicaraan dan tindakan orang-orang yang bekerja didalam organisasi. Dengan perkataan lain, kultur organisasi mempengaruhi persepsi pegawai, dalam menentukan cara kerja pegawai itu sehari-hari dan juga dapat membuat mereka senang di dalam mengerjakan pekerjaannya. Kultur organisasi menyangkut masalah perilaku orang-orang yang bekerja di dalam organisasi yang selanjutnya mempengaruhi perilaku anggota organisasi, sehingga dapat menciptakan suatu kebersamaan, baik pada sikap maupun dalam perilaku anggota organisasi untuk menciptakan keberhasilan organisasi (Siregar, 1995).

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Raka (1998) bahwa kultur organisasi merupakan suatu pedoman dalam bertingkah laku pada orang-orang yang berada di dalam organisasi. Kultur organisasi mempengaruhi segi-segi kehidupan di dalam organisasi, baik dari cara berpakaian, cara bertegur sapa, dari cara penerimaan pegawai, seleksi untuk promosi serta mengambil keputusan sehari-hari, sampai dengan penyusunan strategi organisasi. Kultur organisasi akan dapat juga

mempengaruhi organisasi baik terhadap individu yang berada didalam organisasi maupun terhadap proses organisasi secara keseluruhan Saffold (1988) juga menyatakan bahwa kultur organisasi akan ikut menentukan kehidupan organisasi dengan cara mempengaruhi setiap aspek dari organisasi.

Berbagai riset yang telah banyak dilakukan oleh para ahli, menunjukkan bahwa kultur organisasi mempengaruhi variable-variable seperti produktivitas, kinerja, komitmen, rasa percaya diri, dan perilaku etis (Deal & Kennedy 1982, Denison, 1984, Ouchi, 1981, Posner, Kouzes & Schmidt 1985, Pritchard & Karasick 1973, Sathe 1985 dalam Ritchie, 2000). Dengan demikian pengelolaan kultur organisasi harus diarahkan pada kemampuan untuk mendorong, meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja pegawainya. Hal ini terutama karena fungsi dari kultur yang mampu memberikan segenggam nilai dan harapan untuk menetapkan prioritas dan memberikan bagaimana segala sesuatu dilakukan di dalam kelompok atau organisasi, di samping itu kultur dapat juga berfungsi sebagai fasilitator timbulnya komitmen bersama, sekaligus sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap serta perilaku para pegawai (Cherrington, 1994 Harvey & Bowin 1996, Robbins 1996) Oleh

karena itu pengelolaan yang baik atas kultur organisasi akan mempengaruhi tercapainya kinerja yang sangat tinggi bagi pegawai.

Universitas Diponegoro (UNDIP) merupakan sebuah institusi penyelenggara pendidikan tinggi memiliki peran dan fungsi yang sangat strategis dalam keseluruhan sistem pendidikan nasional. Sebagai agen untuk mencerdaskan kehidupan bangsa yang mencetak tunas-tunas calon pemimpin negara, dengan semakin tingginya tuntutan dari masyarakat tentang kiprahnya, suka tidak suka, mau tidak mau keberadaan lembaga ini diuntut untuk menjadi organisasi kearah yang profesional, termasuk didalamnya pengelolaan kultur organisasi yang sudah ada. Adanya kultur organisasi yang konklusif, kuat, dan kohensif mempengaruhi pegawai untuk bekerja secara produktif dengan motivasi internal yang baik, karena kultur menciptakan kerangka berfikir yang bersifat permanen bagi orang-orang yang menganut ide-ide dan nilai-nilai yang dikandungnya. Seiring dengan masalah kultur dan nilai-nilai tadi, terdapat juga faktor sikap karena sikap merupakan faktor yang menentukan perilaku.

Keberadaan, reputasi dan kualitas UNDIP telah diakui baik dalam lingkup nasional maupun internasional. Dalam lingkup nasional antara lain dengan mengacu pada hasil penilaian yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) tahun 2000,

dimana UNDIP menduduki peringkat ke dua dalam penilaian yang dilakukan oleh BAN-PT. Secara Internasional pada majalah Asia Week edisi 3 April 1999 yang telah melakukan penilaian di berbagai universitas, memberi peringkat pada UNDIP pada peringkat ke tiga dari empat universitas terbaik yang ada di Indonesia yang dikategorikan “ *The Best Universities in Asia 1999* “ sesudah UGM dan UI. Rating yang dilakukan oleh majalah Asia Week tersebut sekaligus menempatkan UNDIP pada peringkat 42 di Asia dan Australia (Anonim, 1999) Hal ini mendorong minat lebih jauh untuk meng eksplorasi lebih lanjut tentang bagaimana sebenarnya kultur organisasi UNDIP, sehingga sebagai sebuah organisasi, UNDIP prestasinya diakui oleh sebuah majalah internasional yang terkemuka.

Isu lain yang cukup strategis adalah akan diadakannya perubahan status terhadap UNDIP sebagai Badan Hukum Milik Negara (BHMN) dalam rangka otonomi perguruan tinggi negeri (PTN) di Indonesia. Uji coba tentang otonomi kampus telah dilakukan pada empat PTN, yaitu Universitas Gajah Mada, Institut Teknologi Bandung, Universitas Indonesia dan Institut Pertanian Bogor. Perubahan status tersebut juga akan terjadi pada PTN-PTN lain termasuk UNDIP. Adanya perubahan status tersebut tentunya akan membawa dampak yang fundamental, substansional dan komprehensif bagi kehidupan

organisasi. Sebagai contoh adalah didalam segi pendanaan, dimana dengan adanya otonomi maka akan terjadi pengurangan bantuan dari alokasi anggaran dari APBN yang meliputi dana bantuan operasional, dana pembangunan gedung, bahan laboratorium, dana untuk pelatihan, tugas belajar dan lain sebagainya.

Implikasi selanjutnya akan sangat luas baik terhadap UNDIP sebagai suatu organisasi maupun terhadap individu (pegawai dan mahasiswa) yang ada di dalam organisasi. Pengurangan anggaran pendidikan yang diberikan oleh pemerintah menuntut lembaga (sumberdaya yang ada didalamnya) untuk lebih kreatif, inovatif, dan mandiri. Secara umum, perubahan status kelembagaan menuntut perubahan adanya perubahan pola pikir, sikap, perilaku, kultur organisasi, dan bahkan sampai pada perubahan pada visi dan misi yang jauh berbeda pada kondisi sebelumnya.

Kultur Organisasi UNDIP harus disesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi, dan secara khusus perubahan kultur tersebut harus mengacu pada apa yang menjadi harapan pegawai dan organisasi. Selain itu harus pula yang dapat berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi dalam rangka menghadapi

tantangan kedepan yang semakin berat. Atas dasar itulah kajian tentang **analisis kultur organisasi di Universitas Diponegoro (UNDIP)** menjadi relevan untuk di telaah lebih lanjut.

B. Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah

B.1. Identifikasi masalah

UNDIP sebuah lembaga pendidikan yang mempunyai karakteristik sebagai sebuah organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang cukup banyak, yang berasal dari berbagai macam tingkat sosial ekonomi, ragam budaya, suku dan kelompok. Kultur tersebut akan berdampak pada kultur organisasi dan nantinya akan berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Adanya kultur organisasi tersebut menyebabkan kultur organisasi akan dapat berpengaruh pada kontribusi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, yaitu bagaimana kultur organisasi yang berlaku sekarang, apakah kultur organisasi yang berlaku dapat mendorong terlaksananya misi organisasi dengan baik, upaya pembentukan kultur organisasi yang bagaimana yang diperlukan dalam menjalankan misi organisasi dan persiapan Universitas Diponegoro menuju Badan Otonomi Perguruan Tinggi.

B.2. Perumusan Masalah

Secara lebih spesifik permasalahan pada penelitian ini dapat dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi kultur organisasi di Universitas Diponegoro
2. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kultur organisasi di Universitas Diponegoro

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang diteliti, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kondisi kultur organisasi di Universitas Diponegoro
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kultur organisasi di Universitas Diponegoro

D. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan diatas, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Menjadi sumber informasi yang bermanfaat bagi organisasi didalam menjalankan misinya serta memberikan masukan dan bahan pertimbangan kepada pimpinan UNDIP
2. Dengan teridentifikasinya kultur organisasi UNDIP saat ini, maka hal tersebut akan memberikan landasan dalam pengambilan keputusan bagi pimpinan UNDIP untuk mempertahankan atau mengembangkan kultur organisasi yang baru yang lebih sesuai dengan harapan dan mampu meningkatkan kinerja pegawai.
3. Dengan teridentifikasinya kultur organisasi yang bernilai positif (yang mendukung pada peningkatan kinerja) dan kultur organisasi yang bersifat negatif (yang tidak mendukung pada peningkatan kinerja) akan dapat memberikan informasi bagi pihak pimpinan UNDIP untuk mengelola kultur organisasi dengan cara yang lebih seksama. Pimpinan organisasi akan dapat memberikan kebijaksanaan yang lebih tepat mengenai kultur yang berkembang. Kultur organisasi yang bernilai positif tersebut dapat dipertahankan dan dikembangkan sedangkan elemen kultur organisasi yang bersifat negatif perlu di motivasi atau di ubah dengan elemen kultur yang baru.

4. Memperkaya kajian mengenai kultur organisasi di Indonesia sehingga diharapkan dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi penelitian lebih lanjut di bidang kultur organisasi.

E. Pembatasan Masalah

Penelitian ini perlu diberikan pembatasan masalah agar lebih terarah dan sesuai dengan yang diharapkan.

Adapun batasan masalah yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Penelitian merupakan potret sesaat (*cross sectional research*), yaitu meneliti suatu fenomena permasalahan pada satu titik waktu. Hal ini karena kultur organisasi bukan merupakan suatu hal yang mudah dan cepat berubah dalam suatu organisasi
2. Penelitian hanya dilakukan pada satu organisasi, dengan demikian hasil penelitian spesifik hanya berlaku di UNDIP dan tidak dapat dijadikan pegangan secara umum terhadap organisasi lainnya.