

## **Transformasi Budaya Organisasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri**

**Farid Fauzi**

STAIN Gajah Putih Takengon

Email: [faridfauzi1869@yahoo.com](mailto:faridfauzi1869@yahoo.com)

---

**Abstrak:** Dinamika perubahan budaya merupakan suatu hal yang terjadi pada era sekarang ini. Peran budaya organisasi bagi institusi pendidikan tinggi mempunyai tingkat urgensi yang tinggi dalam meningkatkan kinerja perguruan tinggi khususnya PTKIN (Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri). Tantangan terhadap perubahan budaya organisasi pada PTKIN merupakan suatu fenomena yang terjadi dalam merespon perkembangan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal PTKIN. Transformasi budaya organisasi pada PTKIN akan mengakibatkan terjadinya perubahan-perubahan kinerja organisasi. Perubahan budaya organisasi PTKIN mengacu pada prinsip adaptif, fleksibilitas dan stabilitas terhadap kebutuhan dan keinginan *stakeholder*, perkembangan teknologi dan informasi dan sesuai rencana strategis dari PTKIN.

**Kata kunci:** Transformasi, budaya organisasi, PTKIN.

**Abstract:** The dynamics of cultural change is something that happens today. State Islamic College (PTKIN). The challenge against cultural change at PTKIN is a phenomenon that occurs in the development and changes in PTKIN's internal and external environment. The transformation of organizational culture at PTKIN will require changes in organizational performance. PTKIN's organizational culture changes emphasize the principle of adaptive, agreement and interest in the needs and desires of stakeholders, technological developments and information and in accordance with the strategic plan of PTKIN.

**Keywords:** Transformation, organizational culture, PTKIN.

### **Pendahuluan**

Pemahaman tentang budaya organisasi sesungguhnya tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya itu sendiri yang merupakan salah satu terminologi yang banyak digunakan dalam bidang antropologi. Selama ini dengan perjalanan waktu, konsep budaya ternyata telah mengalami pergeseran makna. Budaya sebagaimana dinyatakan oleh Judith Martin dan Thomas Nakayama "*Culture Learned patterns of behavior and attitudes shared by a group of people.*"<sup>1</sup> Bahwa budaya mempelajari tentang pola dari perilaku dan tingkah laku yang dibagikan dan

---

<sup>1</sup> Judith Martin dan Thomas Nakayama, *Intercultural Communication In Contexts* (New York: McGraw Hill, 2010), 84.

diberlakukan pada suatu masyarakat. Dari uraian definisi budaya tersebut dapat diinterpretasikan bahwa budaya merupakan standar perilaku atau tingkah laku yang diimplementasikan dalam suatu masyarakat. Sedangkan Tylor dalam William A Haviland mendefinisikan bahwa “*culture as the complex whole which includes knowledge, belief, art, law, morals, custom, and any other capabilities acquired.*”<sup>2</sup> Budaya merupakan sesuatu yang kompleks yang terdiri dari pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, nilai, dan hal yang lain menyangkut tentang kapabilitas yang dibutuhkan oleh seseorang. Pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral dan nilai merupakan unsur-unsur yang ada pada suatu budaya dalam suatu masyarakat tertentu.

Saat ini budaya dapat diartikan sebagai manifestasi bagi kehidupan setiap orang dan masyarakat. Persepsi budaya pada setiap orang sebagai sesuatu yang lebih dinamis, bukan sesuatu yang kaku dan statis. Budaya tidak diartikan sebagai sebuah kata benda, kini lebih dimaknai sebagai sebuah kata kerja yang dihubungkan dengan kegiatan manusia. Secara kontemporer Larry A. Samovar, et all mendefinisikan budaya terdiri dari beberapa unsur-unsur yaitu nilai-nilai, tingkah laku, kepercayaan, perilaku, norma-norma, objek material dan simbol-simbol. “*Contemporary definitions of culture commonly mention shared values, attitudes, beliefs, behaviors, norms, material objects, and symbolic resources.*”<sup>3</sup> Dari definisi tersebut dapat ditafsirkan bahwa budaya merupakan nilai-nilai, sikap, kepercayaan, perilaku, norma, objek material, dan sumber daya simbolik yang terdapat pada suatu masyarakat.

Secara universal budaya mempunyai karakteristik tertentu, Serena dan Richard mengungkapkan tentang beberapa karakteristik dari budaya yaitu: *cultures are made up of learned behaviors; cultures all involve symbols; cultures are to some degree patterned and integrated; cultures are in some way shared by members of a group; cultures are in some way adaptive.* 6) *All cultures are subject to change.*<sup>4</sup> Secara garis besar bahwa karakteristik budaya terdiri dari: budaya merupakan perilaku yang dipelajari; budaya terdiri dari simbol tertentu; budaya sampai batas tertentu mempunyai pola tertentu dan terintegrasi; budaya dibagikan dengan cara tertentu oleh anggota masyarakat; budaya dalam beberapa hal mempunyai sifat adaptif; semua budaya dapat berubah.

Budaya dapat diaplikasikan pada suatu organisasi untuk membentuk perilaku dan sikap dari anggota organisasi atau karyawan sesuai dengan

<sup>2</sup> William A Haviland, *Cultural Anthropology* (Orlando: Harcourt Brace Collage Publisher, 2004), 36.

<sup>3</sup> Larry A. Smnovar And Richard E. Porter, *Intercultural Communication: A Reader* (Belmont, 2003), 8.

<sup>4</sup> Serena Nanda And Richard L. Warms, *Cultural Anthropology* (Belmont: Thomson Higher Education, 2007), 86.

nilai-nilai, kepercayaan, objek material dan simbol-simbol yang terdapat pada organisasi tersebut. Melalui pemahaman konsep dasar budaya secara umum, maka selanjutnya kita akan berusaha memahami budaya dalam konteks organisasi atau biasa disebut budaya organisasi (*organizational culture*).

Adapun pengertian organisasi di sini lebih diarahkan dalam pengertian organisasi secara formal. Gareth R. Jones dan Jennifer M. George mendefinisikannya bahwa organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan “*Organizations are collections of people who work together and coordinate their actions to achieve a wide variety of goals or desired future outcomes.*”<sup>5</sup> Organisasi adalah kumpulan orang-orang yang bekerja bersama dan mengoordinasikan tindakan mereka untuk mencapai berbagai tujuan atau hasil masa depan yang diinginkan.

Berbeda dengan pandangan David Boddy dan Stephen Robbins terhadap definisi organisasi. David Boddy mendefinisikan organisasi sebagai pengaturan sosial untuk mencapai kinerja yang baik. “*An organization is a social arrangement for achieving controlled performance towards goals that create value.*”<sup>6</sup> Organisasi adalah pengaturan sosial untuk mencapai kinerja yang terkendali menuju tujuan yang menciptakan nilai. Sedangkan Stephen Robbins dan Mary Coulter mendefinisikan bahwa organisasi seperangkat peraturan yang diberlakukan kepada beberapa orang untuk mencapai tujuan tertentu “*Organization is A deliberate arrangement of people to accomplish some specific purpose.*”<sup>7</sup> Organisasi adalah pengaturan yang disengaja orang untuk mencapai beberapa tujuan tertentu. Berdasarkan kedua teori tersebut dapat diartikan bahwa organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang mempunyai aturan-aturan tertentu dalam mencapai suatu tujuan.

Organisasi dapat disintesiskan bahwa organisasi merupakan suatu kerja sama yang terjalin antar anggota dan memiliki unsur visi dan misi, sumber daya, dasar hukum yang terstruktur dan rencana strategis dalam mencapai tujuan tertentu. Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) merupakan salah satu unit organisasi yang berada pada Kementerian Agama Republik Indonesia. Berdasarkan jenisnya PTKIN dibagi menjadi tiga yaitu UIN (Universitas Islam Negeri), IAIN (Institut Agama Islam Negeri) dan STAIN (Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri).

Situasi yang kompetitif yang ada pada institusi pendidikan tinggi saat ini baik itu swasta ataupun negeri, diharapkan setiap institusi PTKIN dapat

---

<sup>5</sup> Gareth R. Jones And Jennifer M. George, *Contemporary Management* (New York, McGraw-Hill Education, 2016), 6.

<sup>6</sup> David Boddy, *Management: An Introduction* (Harlow: Prentice Hall, 2008), 7.

<sup>7</sup> Stephen P. Robbins And Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Prentice Hall, 2012), 6.

melakukan beberapa upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi, dalam membangun kinerja organisasi. diperlukan budaya organisasi yang dapat dijadikan cara hidup (*way of life*) dalam lingkungan PTKIN dan cara untuk bekerja. Eksistensi Budaya organisasi dalam membangun kinerja organisasi, menurut Manuel London dan Edward M. Mone mengungkapkan bahwa kinerja organisasi merupakan refleksi dari budaya dan iklim organisasi, *performance management policies, practices, and procedures are a reflection of the cultural values and beliefs that characterize the organization and as such are a way the organization transmits these values to employees.*<sup>8</sup> Teori tersebut menjelaskan bahwa kebijakan dari kinerja, mekanisme dari kinerja dan prosedur kebijakan merupakan refleksi dari budaya organisasi.

PTKIN sebagai salah satu bentuk organisasi publik dibidang pelayanan pada pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat yang dituntut untuk berkembang sesuai dengan perkembangan pada era yang ada. Maka sudah saatnya PTKIN harus melakukan transformasi budaya organisasi untuk menghadapi beberapa fenomena-fenomena yang terjadi pada saat ini seperti pada era globalisasi, perkembangan teknologi informasi, diversitas tenaga kerja serta globalisasi pasar dari output pendidikan tinggi. Semua itu merupakan beberapa tantangan bagi budaya organisasi pada PTKIN. Memandang budaya organisasi pada PTKIN mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah institusi PTKIN tersebut, hal ini dapat membantu PTKIN dalam membentuk perilaku dari tenaga pendidik dan kependidikan. Pentingnya budaya organisasi dalam mendukung keberhasilan PTKIN dan budaya organisasi memberikan identitas terhadap tenaga pendidik dan kependidikan yang terdapat pada PTKIN. Budaya organisasi yang kuat akan berpotensi baik untuk meningkatkan kinerja dan kelangsungan PTKIN.

Budaya organisasi pada PTKIN merupakan sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di PTKIN, lebih penting lagi adalah budaya membantu merangsang tenaga pendidik dan kependidikan untuk antusias melaksanakan tugasnya. Sehingga dalam artikel ini akan membahas strategi dalam membentuk transformasi budaya organisasi dalam PTKIN yang mengacu pada beberapa tantangan yang dihadapi PTKIN seperti tantangan PTKIN menuju *World Class University* (WCU), penggunaan teknologi dan informasi dalam dunia pendidikan tinggi, output PTKIN yang mempunyai daya saing dan berkualitas sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pangsa pasar tenaga kerja pada era globalisasi saat ini.

---

<sup>8</sup> Manuel London And Edward M. Mone, *The Oxford Handbook of Organizational Climate And Culture* (New York: Oxford University Press, 2014), 81.

## Budaya Organisasi Pada PTKIN

Berbicara budaya organisasi, maka kita akan berbicara tentang sikap, nilai-nilai, keyakinan dan perilaku yang dianut pada suatu organisasi, menurut Lauriel J. Mullins bahwa budaya organisasi sebagai kumpulan dari beberapa nilai, kebijakan, kepercayaan dan tingkah laku yang menjadi dasar setiap orang untuk berpikir dan bertindak pada sebuah organisasi “*the collections, values, policies, beliefs, and attitudes that constitute a pervasive context for every thing we do and think in an organization.*”<sup>9</sup> Budaya organisasi pada PTKIN merupakan gabungan dari nilai-nilai, kebijakan, kepercayaan dan sikap dalam konteks yang luas budaya organisasi pada PTKIN merupakan sebuah pikiran dan tindakan yang dilakukan oleh tenaga pendidik dan kependidikan yang diatur berdasarkan nilai-nilai, kebijakan, kepercayaan dan sikap. Menurut Schein dalam Robbins dan Timothy mendeskripsikan bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya, hal tersebut akan membedakan budaya organisasi yang satu dengan budaya organisasi yang lain. “*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.*”<sup>10</sup> Sehingga dapat diasumsikan bahwa budaya organisasi pada PTKIN merupakan suatu sistem yang mengatur kehidupan pada PTKIN dan biasanya pada budaya organisasi antar PTKIN mempunyai karakteristik dan nilai filosofis yang berbeda-beda.

Budaya organisasi dapat diartikan dengan seperangkat karakteristik utama yang dihargai seluruh warga kampus pada PTKIN. Victoria W. Miroshnik mendefinisikan budaya organisasi sebagai cara hidup dari orang-orang yang ada di dalam organisasi “*organizational culture are: the ‘total way of life of a people’; the ‘social legacy the individual acquires from his group’; the ‘way of thinking, feeling, and believing’; the ‘set of values for adjusting both to the external environment and to other workers.’*”<sup>11</sup> budaya organisasi adalah keseluruhan cara hidup dari seseorang yang merupakan suatu warisan sosial yang didapatkan oleh seorang individu dari kelompoknya atau organisasi, implementasi cara hidup ini dapat diimplementasikan melalui cara berpikir, cara merasakan dan cara meperpercayai yang menjadi satu kesatuan nilai untuk menyesuaikan baik dengan lingkungan eksternal dan pekerja lain.

McShane dan Von Glinow mengungkapkan bahwa budaya organisasi sebagai suatu nilai dan asumsi yang terdapat pada suatu organisasi yang

<sup>9</sup> Laurie J. Mullins, *Management And Organizational Behavior*, Eight Edition (England: Prentice Hall, 2007), 891.

<sup>10</sup> Stephen P. Robbins And Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior*, (Harlow: Pearson Education Limited, 2013), 291.

<sup>11</sup> Victoria W. Miroshnik, *Organizational Culture And Commitment* (Hampshire: Palgrave Macmillan, 2013), 10.

berguna untuk mengarahkan anggota organisasi ke tujuan organisasi dengan melakukan hal-hal yang benar. *“Organizational culture consists of the value and assumptions shared within an organization, it defines what is important and unimportant in the company and consequently direct everyone in the organization toward “right way” of doing things.”*<sup>12</sup> Joanne Martin dalam Fred Luthans mengungkapkan bahwa manifestasi dari budaya organisasi dapat berupa aturan-aturan, prosedur, perilaku formal, ritual, tugas, sistem pembayaran, jargon dan lelucon yang dipahami oleh teman-teman sejawat *“The organization’s formal rules and procedures, its formal codes of behavior, rituals, tasks, pay systems, jargon, and jokes only understood by insiders, and so on. These elements are some of the manifestations of organizational culture.”*<sup>13</sup> Teori tersebut mendeskripsikan tentang relevansi dari beberapa elemen dalam manifestasi budaya organisasi mempunyai ikatan yang tinggi dalam membentuk karakteristik pada budaya organisasi, sehingga dalam hal ini peran elemen-elemen tersebut mempunyai peran signifikan dalam membentuk karakteristik budaya organisasi dari suatu PTKIN.

Mats Alvesson mendeskripsikan tentang simbol dan ritual yang terdapat pada suatu budaya organisasi *“Definition of organizational culture: ‘Talking about organizational culture seems to mean talking about the importance for people of symbolism of rituals, myths, stories and legends and about the interpretation of events, ideas, and experiences that are influenced and shaped by the groups within which they live.’”*<sup>14</sup> Berbicara tentang budaya organisasi kita akan berbicara tentang pentingnya simbolisme, mitos, cerita, legenda dan interpretasi dari peristiwa, gagasan serta pengalaman yang dipengaruhi dan dibentuk oleh kelompok-kelompok pada organisasi tersebut. Griffin dan Gregory mendeskripsikan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang membantu karyawan dalam melakukan pekerjaan. *“Organization culture is the set of values that helps the organization’s employees understand which actions are considered acceptable and which are unacceptable.”*<sup>15</sup> Budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang membantu karyawan organisasi memahami tindakan mana yang dianggap dapat diterima dan mana yang tidak dapat diterima.

---

<sup>12</sup> Steven L. McShane And Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality* (New York: McGraw-Hill Education, 2018), 460.

<sup>13</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach* (New York: McGraw-Hill Irwin, 2009), 71.

<sup>14</sup> Mats Alvesson, *Understanding Organizational Culture* (London: Sage Publication, 2002), 3.

<sup>15</sup> Ricky W. Griffin And Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People And Organizations* (Mason : Cengage Learning, 2014), 497.

Dalam prosesnya, budaya organisasi dapat ditandai dengan adanya *sharing* atau berbagi nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi. Misalnya nilai dan keyakinan yang sama yang diimplementasikan melalui pakaian seragam. Namun menerima dan memakai seragam saja tidaklah cukup. Pemakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat kontrol dan membentuk citra organisasi, dengan demikian, nilai pakaian seragam tertanam menjadi dasar dalam berperilaku. PTKIN merupakan institusi pendidikan tinggi dibawah Kementerian Agama mempunyai nilai-nilai budaya kerja pegawai di lingkungan Kementerian Agama, Lima nilai kerja yang dimaksud yaitu integritas, profesional, tanggung jawab, inovasi, dan keteladanan.<sup>16</sup> Nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama merupakan nilai-nilai bagi seluruh pegawai di lingkungan Kementerian Agama, sehingga dalam hal ini dengan nilai-nilai budaya kerja tersebut akan menghasilkan kinerja yang maksimal dalam menjalankan aktifitas pada pekerjaannya.

Generalisasi budaya organisasi pada PTKIN mempunyai karakteristik tertentu. Pertama, nilai-nilai, kepercayaan, slogan dan simbol akademis yang bernuansa keislaman. Kedua, nilai ini merupakan terdapat pada budaya organisasi dalam PTKIN merupakan ruh bagi PTKIN itu sendiri dalam melaksanakan kegiatan pada proses organisasi untuk mewujudkan visi dan misi PTKIN. Ketiga, budaya organisasi merupakan suatu hal yang fundamental bagi tenaga pendidik dan kependidikan dalam berperilaku pada saat bekerja. Dalam mencapai efektifitas dari budaya organisasi pada PTKIN diperlukan sosialisasi dari budaya organisasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di PTKIN, serta dipandu dengan pengawasan perilaku kepada tenaga pendidik dan kependidikan oleh pimpinan PTKIN. Sosialisasi budaya organisasi dapat ditempuh melalui kegiatan-kegiatan ritual, dengan simbol material, dan bahasa. PTKIN dapat dikelola atau tidak, merupakan suatu teka-teki yang perlu dicari pemecahannya. Mengubah budaya organisasi yang tidak sesuai dengan visi dan misi PTKIN merupakan salah satu upaya pimpinan PTKIN untuk mengelola PTKIN secara efektif dan efisien. Transformasi budaya organisasi pada PTKIN merupakan proses yang harus dilakukan untuk membentuk pengelolaan PTKIN yang berlandaskan *good governance*.

Budaya organisasi mengarah pada suatu sistem nilai bersama yang dipegang oleh anggota-anggota organisasi. Dalam hal ini budaya organisasi dapat menggambarkan diferensiasi karakteristik antar organisasi yang menggambarkan suatu budaya organisasi dalam setiap organisasi berbeda-beda, hal ini disebabkan karena adanya latar belakang

---

<sup>16</sup> Detik News, Kamis 06 November 2014, 15:39 WIB. <https://news.detik.com/berita/d-2741087/revolusi-mental-menag-lukman-luncurkan-5-nilai-budaya-kerja-kemenag>. diakses pada 15 Mei 2019, pukul 17:17 WIB.

yang berbeda dari terbentuknya budaya organisasi itu sendiri. Perbedaan budaya organisasi pada setiap PTKIN merupakan suatu *diversitas* dari budaya organisasi.

*Diversitas* budaya organisasi dalam PTKIN dapat dicontohkan dengan contoh *konkret* dalam perbedaan nilai-nilai budaya organisasi pada PTKIN dapat dilihat dari moto dari dua PTKIN ini, yaitu UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dengan *Knowledge, Piety, Integrity*<sup>17</sup> dan UIN Alauddin Makasar dengan *Intelligence, Enlightenment, Achievement*.<sup>18</sup> Berdasarkan kedua moto dari dua institusi PTKIN tersebut, maka dianalisis bahwa budaya organisasi pada PTKIN merupakan kepribadian (*personality*) dari organisasi yang biasanya moto tersebut dibentuk oleh para pemimpin perguruan tinggi atau pendiri perguruan tinggi berdasarkan nilai historis dan filosofis dari PTKIN tersebut. Hal ini dapat dijelaskan oleh Hellriegel dan John W. Slocum, Jr. “*Organizational culture is the personality of the organization difficult to fully express in words. Yet, most employees in the organization sense it and know it because it guides their day to day behaviors and decisions.*”<sup>19</sup> Budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang sulit diungkapkan sepenuhnya dalam kata-kata. Namun, sebagian besar karyawan di organisasi merasakan dan mengetahuinya karena itu memandu perilaku dan tindakan mereka sehari-hari.

Berdasarkan beberapa teori diatas dapat diinterpretasikan bahwa dalam hal ini budaya organisasi pada setiap PTKIN merupakan cerminan dari kepribadian pada suatu PTKIN yang dapat dijadikan suatu pedoman bagi setiap tenaga pendidik dan kependidikan dalam berperilaku dan bertindak dalam berkerja, sehingga dalam hal ini budaya organisasi melalui peran dan eksistensi dari nilai budaya (*cultural value*) pada PTKIN berfungsi untuk membentuk disiplin kerja dan meningkatkan kinerja personal dari tenaga pendidik dan kependidikan yang bersinergis dengan kinerja organisasi.

### **Sistem Budaya Organisasi Pada PTKIN**

Joann Keyton mengungkapkan bahwa budaya organisasi terdiri dari artifak, nilai-nilai dan asumsi “*An organizational culture is a system of artifacts, values, and assumptions-not anyone artifact, value, or assumption.*”<sup>20</sup> Selain itu Jason A. Colquitt, et.all mendeskripsikan bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga komponen utama yaitu artifak, nilai-

<sup>17</sup> <https://www.uinjkt.ac.id/>. Diakses pada 15 Mei 2019, pukul 17:19 WIB.

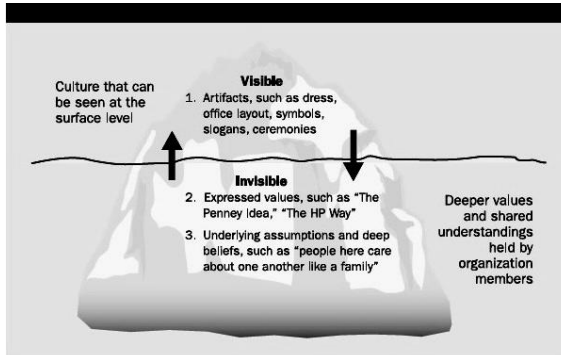
<sup>18</sup> <http://www.uin-alauddin.ac.id/home>. Diakses pada 15 Mei 2019, pukul 17:25 WIB.

<sup>19</sup> Don Hellriegel And John W. Slocum, Jr., *Organizational Behavior* (Mason: Cengage Learning, 2011), 49.

<sup>20</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine And Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance And Commitment In The Workplace* (New York: McGraw-Hill Education, 2015), 535.

nilai dan asumsi “*There are three major components to any organization’s culture: observable artifacts, espoused values, and basic underlying assumptions.*”<sup>21</sup> Ada tiga tingkatan utama dalam budaya organisasi mana pun: artifak yang dapat diamati, nilai-nilai yang dianut dan asumsi dasar yang mendasarinya, sehingga dalam hal ini tingkatan-tingkatan dalam budaya organisasi pada PTKIN terdiri dari tiga tingkatan yaitu budaya organisasi yaitu artifak, nilai-nilai dan asumsi.

Gambar 1:  
Tingkatan budaya organisasi



Sumber: Richard L. Daft, *The Leadership Experience* (Stamford: Cengage Learning, 2015), 430.

Berdasarkan gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam budaya organisasi terdiri dari dua bentuk yaitu budaya organisasi yang berwujud dan tidak berwujud. Budaya organisasi berwujud merupakan budaya yang dapat terlihat dan terjadi dalam organisasi seperti jargon, ceremonial yang diadakan oleh perusahaan. Sedangkan budaya yang tidak terlihat dapat diaplikasikan kepada nilai-nilai dan asumsi yang terdapat pada organisasi tersebut dan biasanya dapat berupa perilaku-perilaku dari anggota organisasi. Peran budaya organisasi dalam sebuah PTKIN merupakan sebagai suatu kerangka afektif dalam berperilaku dari setiap tenaga pendidik dan kependidikan dalam mewujudkan perilaku kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan PTKIN. Berdasarkan wujudnya budaya organisasi dibagi menjadi dua yaitu *visible* (terlihat) dan *invisible* (tidak terlihat). Budaya organisasi yang terlihat terdapat pada tingkatan artifak yang dapat berupa simbol, slogan dan ceremonial dari PTKIN dengan tingkatan yang teratas, sedangkan untuk budaya organisasi yang berwujud *invisible* (tidak terlihat) dapat berupa nilai-nilai dan asumsi yang terdiri dari kepercayaan dan nilai-nilai yang terdapat pada budaya organisasi tersebut. Dalam implementasinya pada tingkatan budaya organisasi

<sup>21</sup>Joann Keyton, *Communication And Organizational Culture: A Key To Understanding Work Experiences* (London: Sage Publications Ltd, 2005), 22.

merupakan perwujudan dari anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan kehidupan pada organisasi tersebut.

Pertama, artifak. Artifak dapat diartikan sebagai “benda-benda” hasil buatan manusia. Kita dapat mengamati suatu budaya dalam artifak yang diciptakannya berupa kata-kata yang digunakan, tindakan para anggota organisasi dan objek yang ada dalam organisasi, yang dimaksud dengan “kata-kata budaya” di sini termasuk bahasa khusus atau *jargon* yang digunakan oleh orang-orang dalam organisasi, kisah-kisah yang diceritakan oleh mereka dan mitos-mitos yang dilestarikan oleh mereka. “*Artifacts are the most visible parts of an organization’s culture. They are the obvious features of an organization that are immediately visible to a new employee. Artifacts include sounds, architecture, smells, behavior, attire, stories, language, products, and ceremonies.*”<sup>22</sup> Artefak adalah bagian yang paling terlihat dari budaya organisasi. Mereka jelas fitur organisasi yang langsung terlihat oleh karyawan baru. Artefak termasuk suara, arsitektur, bau, perilaku, pakaian, cerita, bahasa, produk, dan upacara. Artifak disini merupakan unsur-unsur dari budaya organisasi yang dapat dirasakan pada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan pada sebuah PTKIN, Artefak disini dapat berupa desain bangunan kampus PTKIN, seragam atau jenis pakaian yang digunakan dalam bekerja, logo kampus dan bentuk komunikasi dari tenaga pendidik dan kependidikan PTKIN. Mungkin dalam hal ini tidak bisa dipungkiri lagi bahwa tingkatan budaya organisasi yaitu artifak mempunyai tingkatan pada budaya organisai yang paling tinggi.

Kedua, nilai-nilai. Nilai-nilai merupakan suatu acuan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan melakukan tindakan, dan nilai merupakan standar evaluasi dalam mendefinisikan baik atau salah dan baik atau jelek dalam melakukan suatu pekerjaan. “*Values Concepts or beliefs that guide how we make decisions about and evaluations of behaviours and events.*”<sup>23</sup> Konsep nilai-nilai atau kepercayaan yang memandu bagaimana kita membuat keputusan tentang dan mengevaluasi perilaku dan peristiwa. merupakan nilai-nilai kepercayaan atau persepsi yang terjadi pada masa lalu yang kemudian dijadikan suatu cara untuk dijadikan pedoman untuk berpikir dan menyelesaikan masalah. PTKIN sebagai salah satu perguruan tinggi negeri yang berlandaskan keislaman haruslah mempunyai nilai-nilai yang bernuansa islam yang dapat dijadikan karakteristik dari PTKIN dan menjadi unsur pembeda antara PTKIN dengan perguruan tinggi yang lain.

Geert Hofstede dalam O. Jeff Harris telah melakukan penelitian dari membagi nilai-nilai dalam beberapa dimensi. “*These dimensions include attitudes of culture related to individualism-collectivism, power distance, uncertainty avoidance, and masculinity-femininity.*”<sup>24</sup> Dalam penelitian ini mendeskripsikan tentang sistem nilai dari budaya berdasarkan pada kehidupan masyarakat dari beberapa perusahaan pada negara-negara yang berbeda-beda. Dimensi-dimensi ini

<sup>22</sup> Joseph E. Champoux, *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, And Organizations* (New York: Routledge, 2017), 127.

<sup>23</sup> Stephen P. Robbins And Nancy Langton, *Essentials of Organizational Behavior* (Harlow: Pearson Education Limited, 2013), 73.

<sup>24</sup> O. Jeff Harris and Sandra J. Hartman, *Human Behavior at Work* (New York: The Haworth Press, Inc., 2002), 55.

terdiri dari Individualisme-kolektivisme, Jarak Kekuasaan, Menghindari Ketidakpastian serta Maskulinitas-Feminitas. Nilai-nilai budaya organisasi dengan dimensi hasil penelitian dari Hofstede pada beberapa negara mempunyai keragaman yang berbeda dari nilai-nilai budaya organisasi, tetapi dengan yang dengan adanya perkembangan pada era globalisasi dan kemajuan teknologi informasi maka telah terjadi perubahan nilai budaya yang terjadi sedikit demi sedikit dari dimensi tersebut.

Perubahan nilai-nilai budaya organisasi pada PTKIN khususnya telah mengalami perubahan. Perubahan tersebut dapat dilihat dari terbentuknya tata kelola dari PTKIN yang lebih transparan dan akuntabel. Peran perubahan nilai-nilai budaya organisasi pada PTKIN sangatlah penting dalam merubah bentuk tata kelola, etos kerja dan kinerja organisasi.

Ketiga, asumsi. Perkembangan organisasi perguruan dapat mengakibatkan terjadinya diversitas sumber daya manusia pada suatu organisasi khususnya pada organisasi multinasional. Diversitas dari anggota organisasi pada disebabkan karena masuknya tenaga kerja asing dengan latar belakang sosial, budaya dan ekonomi yang berbeda, hal ini akan mengakibatkan terjadinya *Cross-Cultural*. Fenomena *Cross-Cultural* pada suatu organisasi merupakan polemik yang sering dihadapi oleh para pemimpin dan manajer suatu perusahaan. Budaya organisasi berfungsi sebagai suatu alat yang mempengaruhi perilaku dari anggota organisasi yang berlandaskan pada aturan-aturan yang sudah disepakati untuk menunjang kinerja karyawan. "*Culture serves two important functions in organizations: (1) it integrates members so that they know how to relate to one another, and (2) it helps the organization adapt to the external environment.*"<sup>25</sup> Budaya mempunyai dua fungsi penting dalam organisasi yaitu mengintegrasikan anggota sehingga mereka tahu bagaimana berhubungan satu sama lain dan membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

### **Tantangan Budaya Organisasi Pada PTKIN**

Pada era sekarang ini tantangan dalam pengelolaan budaya organisasi merupakan wujud konkret dari invasi arus globalisasi, teknologi informasi dan permintaan pasar dunia kerja. Menurut Udu dalam Jai B. P. Sinha mengungkapkan bahwa budaya organisasi merupakan manifestasi dari determinasi dari teknologi "*Organizational culture manifests a shift from socially determined to technologically determined forms of work, replacing familial, reciprocal, and political work forms by a new occupational system grounded in industrial technology.*"<sup>26</sup> Determinasi teknologi terhadap perubahan budaya organisasi merupakan salah satu bentuk dampak teknologi dan informasi. Perubahan budaya organisasi

<sup>25</sup> Richard L. Daft, *The Leadership Experience* (Stamford: Cengage Learning, 2015), 431.

<sup>26</sup> Jai B. P. Sinha, *Culture and Organizational Behaviour* (New Delhi: SAGE Publications India Pvt Ltd, 2008), 299.

pada PTKIN pada saat ini dari perkembangan teknologi dan informasi tidak bisa diindari lagi seperti penggunaan ICT (*Information Communication Technology*) pada kampus-kampus PTKIN daapt memudahkan proses pelayanan yang diberikan oleh PTKIN kepada mahasiswa.

Mengelola budaya organisasi semakin penting untuk keberhasilan organisasi. Pada saat yang sama, menjadi semakin sulit untuk melakukannya. Dalam lingkungan di mana kekuatan seperti globalisasi, teknologi informasi, persaingan yang ketat, dan kustomisasi massa semakin menonjol, berhasil mengelola arsitektur sosial yang mendasarinya sangat penting. Budaya yang adaptif berangkat dari logika bahwa hanya budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, akan diasosiasikan dengan kinerja yang superior sepanjang waktu. Menurut Professor Robert Dailey, “*Since all organisational cultures have a natural tendency to evolve and to reflect changes in markets, products and technology, management should try to influence this evolution to optimise the three fits.*”<sup>27</sup> Berdasarkan beberapa teori terdapat beberapa tantangan yang terjadi dalam transformasi budaya organisasi seperti globalisasi, teknologi dan informasi serta pangsa pasar (keinginan dan kebutuhan *stakeholder*).

### **Diversitas Sumber Daya Manusia**

Diversitas sumber daya manusia dalam organisasi merupakan salah satu fenomena yang terjadi pada suatu organisasi, fenomena ini terbentuk dengan adanya latar belakang yang berbeda dari setiap personel yang ada dalam organisasi, baik itu latar belakang sosial, budaya, gender, jabatan dan ekonomi. Tingkat diversitas pada suatu organisasi dalam institusi pendidikan sangatlah bervariasi, sehingga dalam hal ini diperlukan pengelolaan sumber daya manusia dengan menanamkan nilai-nilai budaya organisasi melalui orientasi-orientasi dalam bentuk sosialisasi budaya organisasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan yang baru, aturan-aturan perguruan tinggi yang mengatur etika tenaga pendidik dan kependidikan dan modifikasi perilaku melalui pelatihan etika.

Budaya organisasi dalam SDM pada suatu organisasi merupakan atribut yang melekat pada diri tenaga pendidik dan kependidikan untuk dijadikan pedoman yang fundamental dalam melaksanakan pekerjaan pada institusi PTKIN, sehingga dalam hal ini diperlukan proses pembentukan perilaku yang adaptif terhadap nilai-nilai yang terdapat pada budaya organisasi. Implementasi perilaku adaptif merupakan suatu keharusan bagi setiap tenaga pendidik dan kependidikan walaupun nilai-nilai tersebut bertolak belakang dengan nilai-nilai kehidupan mereka di luar PTKIN.

---

<sup>27</sup> Robert Dailey, *Organisational Behaviour* (Harlow: Pearson Education, 2009), 9-10.

PTKIN sebagai suatu organisasi yang bergerak pada bidang pelayanan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat mempunyai nilai-nilai perilaku yang dapat dijadikan pedoman dalam bertingkah laku oleh tenaga pendidik dan kependidikan pada lingkungan kampus, tetapi disuatu sisi diversitas sumber daya manusia yang tinggi dapat menimbulkan polemik dalam diferensiasi antara budaya yang ada di dalam personal itu sendiri dengan budaya organisasi. Perbedaan budaya pada setiap individu dari tenaga pendidik dan kependidikan. Diversitas sumber daya manusia merupakan tantangan tersendiri bagi budaya organisasi dalam mengarahkan perilaku dari tenaga pendidik dan kependidikan dalam nilai-nilai yang merupakan manifestasi dari budaya organisasi pada PTKIN. Diversitas organisasi pada perguruan tinggi mempunyai tingkat yang keragaman dari sumber daya manusia yang berbeda. Contoh tersebut dapat diperlihatkan dari diversitas organisasi pada perguruan tinggi yang berstandar internasional dan mempunyai kelas internasional yang tenaga pendidikannya terdiri dari tenaga pendidik dari dalam negeri dan luar negeri yang mempunyai latar belakang sosial, budaya dan agama yang berbeda. Perbedaan tersebut akan menimbulkan perilaku-perilaku yang menyimpang terhadap budaya organisasi yang terdapat pada perguruan tinggi.

Dalam mengelola sumber daya manusia pada perguruan tinggi, diperlukan suatu budaya organisasi yang dirasakan sebagai kekuatan inti yang dapat mempengaruhi perilaku masyarakat pada lingkungan perguruan tinggi, serta dapat digerakkan dan diatur dengan baik. Kekuatan perguruan tinggi sebagai organisasi dapat dirasakan bersama oleh seluruh komponen-komponen yang ada pada perguruan tinggi tersebut, bahkan juga dapat dirasakan oleh lingkungan disekitar perguruan tinggi. Implementasi budaya organisasi dalam perguruan tinggi dapat ditempuh dengan menyebarkan budaya organisasi melalui kegiatan-kegiatan ritual, dengan simbol material, bahasa serta proses adaptasi terhadap budaya organisasi.

Perbedaan budaya antara budaya yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan kependidikan dengan budaya organisasi PTKIN akan mengakibatkan terjadinya beberapa permasalahan yang terjadi dalam institusi pendidikan seperti sifat *ethnocentrisme*, *culture shock* (disorientasi dan stress). Korelasi dari diversitas sumber daya manusia dengan budaya organisasi tidak selalu membentuk korelasi yang negatif tetapi juga positif. Budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang berfungsi untuk mengeliminasi atau menghilangkan tindakan-tindakan atau perilaku diskriminatif dalam domain rasis dan gender. Hal ini dijelaskan oleh Ian Brooks:

*“We become increasingly aware of concepts such as institutionalised racism or sexism. This suggests that racism and sexism are embedded in the organizational culture, not necessarily manifesting themselves as*

*overt discrimination but via more subtle behaviours and attitudes often not fully understood or wilfully displayed by organisational members.*<sup>28</sup> Kita menjadi semakin sadar akan konsep-konsep seperti rasisme yang dilembagakan atau seksisme. Hal ini menunjukkan bahwa rasisme dan seksisme tertanam dalam budaya organisasi, tidak perlu memanasifasikan diri mereka sebagai diskriminasi terbuka tetapi melalui perilaku dan sikap yang lebih halus sering tidak sepenuhnya dipahami atau ditampilkan dengan sengaja oleh anggota organisasi.

John R. Schermerhorn mengungkapkan bahwa seorang pemimpin dapat mengelola diversitas yang terjadi pada organisasi yang dipimpinnya *“Managing diversity is a leadership approach that creates an organizational culture that respects diversity and supports multiculturalism.”*<sup>29</sup> Berdasarkan teori tersebut dapat diinterpretasikan bahwa mengelola suatu keragaman melalui pendekatan kepemimpinan akan menciptakan budaya organisasi yang menghormati keanekaragaman dan mendukung multikulturalisme, sehingga dalam hal ini peran pemimpin sangatlah penting dalam menciptakan budaya organisasi yang dapat menghormati keragaman dan mendukung proses multikulturalisme.

### **Globalisasi Pasar Pada PTKIN**

Perubahan lingkungan khususnya globalisasi pasar dari perguruan tinggi akan membawa dampak dari perubahan budaya organisasi dengan situasi kompetitif dalam institusi pendidikan tinggi pada saat ini, merupakan suatu hal yang tidak bisa dihindari pada setiap perguruan tinggi pada umumnya baik perguruan tinggi swasta maupun negeri. Nilai-nilai dalam budaya organisasi pada suatu perguruan tinggi akan mengalami dekadensi nilai atau akan terjadi kehilangan jati diri pada nilai-nilai tersebut. Dalam hal ini, seiring dengan perkembangan zaman dan kebutuhan pasar pada era sekarang ini maka dibutuhkan nilai-nilai dari budaya organisasi yang adaptif terhadap perkembangan zaman dan kebutuhan manusia di masa sekarang atau akan datang. Transformasi budaya organisasi dalam institusi pendidikan tinggi merupakan proses perubahan budaya organisasi yang dapat merespon dan menjawab tantangan dari lingkungan kompetitif yang terjadi pada zaman sekarang dan yang akan datang

Perubahan budaya dan sosial yang terjadi pada seluruh masyarakat di dunia yang disebabkan oleh arus globalisasi yang berakibat terbentuknya tantangan dalam perguruan tinggi. Perubahan budaya organisasi merupakan suatu kebutuhan dalam membangun daya adaptasi terhadap lingkungan eksternal dari perguruan tinggi. Kemampuan perguruan tinggi dalam berinteraksi pada lingkungan luar perguruan tinggi merupakan daya

<sup>28</sup> Ian Brooks, *Organisational Behaviour* (Harlow: Pearson Education Limited, 2006), 255.

<sup>29</sup> John R. Schermerhorn, *Management* (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2013), 305.

tanggap dan daya adaptasi dari perguruan tinggi terhadap kebutuhan dan keinginan para stakeholder dan perkembangan arus globalisasi. Fenomena dari suatu dinamika transformasi budaya organisasi yang terjadi dalam dunia pendidikan tinggi merupakan suatu tuntutan yang tidak bisa dielakan lagi bagi perguruan tinggi.

Strategi organisasi melalui transformasi budaya organisasi merupakan suatu solusi dalam menghadapi era globalisasi saat ini. Transformasi dalam institusi pendidikan tinggi seharusnya merupakan suatu kewajiban dalam menghadapi persaingan di era globalisasi, perubahan paradigma dalam institusi pendidikan tinggi sesuai dengan kebutuhan dan keinginan *stakeholder* serta perkembangan dari arus globalisasi. Semua dapat dilakukan dengan merubah visi, misi dan budaya organisasi yang ada di perguruan tinggi. Melalui globalisasi yang ada pada saat ini dapat menghilangkan batas antar negara serta membuka peluang bagi perguruan tinggi untuk bersaing, baik dalam kancah dalam negeri maupun luar negeri.

Internasionalisasi perguruan tinggi merupakan isu strategis yang terjadi pada saat ini merupakan wujud dari dampak globalisasi terhadap institusi pendidikan tinggi. Dampak yang ditimbulkan dengan adanya internasionalisasi dalam perguruan tinggi dapat berupa mobilitas ilmu pengetahuan dan teknologi yang mudah terakses oleh seluruh masyarakat di seluruh dunia. Wujud nyata dalam internasionalisasi perguruan tinggi dapat berupa jumlah mahasiswa asing yang mengenyam pendidikan di perguruan tinggi tersebut, mengembangkan kurikulum berdasarkan standar internasional, menghasilkan output sumber daya manusia sesuai dengan standar internasional, publikasi ilmiah internasional serta kerjasama dan aliansi dan kemitraan perguruan tinggi dengan institusi yang ada di dalam negeri ataupun luar negeri, mendatangkan pengajar atau guru besar dari luar negeri.

*World Class University* (WCU) merupakan konsep pemeringkatan perguruan tinggi berdasarkan keunggulan perguruan tinggi berdasarkan standar-standar yang dilakukan oleh lembaga penilai WCU seperti THES, Webometric dan SJTU (Shanghai Jia Tong University). Dalam mewujudkan perguruan tinggi yang berdaya saing, baik dalam ataupun luar negeri diperlukan tranformasi budaya organisasi pada perguruan tinggi untuk merubah paradigma dan pandangan budaya organisasi terhadap perkembangan dari era globalisasi.

Internasionalisasi perguruan tinggi merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh perguruan tinggi dalam mengahapi persaingan global yang terjadi pada perguruan tinggi seluruh dunia dan menjawab akan kebutuhan masyarakat di dunia pada saat ini dan masa yang akan datang. Transformasi budaya organisasi pada perguruan tinggi merupakan hal yang harus dilakukan untuk menimngkatkan kapabilitas perguruan tinggi

dan meningkatkan kinerja organisasi dari perguruan tinggi untuk menghasilkan output yang bermutu. Peningkatan mutu output pada perguruan tinggi yaitu pada bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat mempunyai *urgensi* yang sangat penting untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi.

### **Teknologi Dan Informasi**

Seiring dengan perkembangan teknologi pada zaman sekarang dan kemudahan aksesibilitas seseorang dalam memperoleh berbagai informasi mempunyai dampak positif dan negatif terhadap suatu organisasi. Hal ini menyebabkan dunia semakin kecil, serta menjadikan kegiatan bisnis yang dilakukan seperti tanpa ada batasan geografis. Sebagai konsekuensinya perusahaan atau organisasi harus berhadapan dengan orang-orang yang berbeda dan cara pandang yang berbeda.

Perkembangan teknologi dan informasi pada era sekarang merupakan suatu tantangan tersendiri bagi budaya organisasi pada institusi pendidikan. Melalui perkembangan teknologi dan informasi maka budaya organisasi pada suatu institusi pendidikan dituntut untuk adaptif terhadap perkembangan teknologi dan informasi. Fred Luthans mengungkapkan bahwa budaya organisasi harus bisa mempelajari dan mengantisipasi perubahan dalam perkembangan produk, kemajuan teknologi dan informasi serta perkembangan ekonomi. *“Organizations must have a culture that learns and anticipates change. New product development, advanced information technology and the economy are changing so rapidly that any examples would be soon out of date.”*<sup>30</sup> Organisasi harus memiliki budaya yang mempelajari dan mengantisipasi perubahan. Pengembangan produk baru, teknologi informasi canggih dan ekonomi berubah begitu cepat sehingga contoh apa pun akan segera ketinggalan zaman.

Perkembangan teknologi dan informasi dapat memudahkan proses manajemen pada suatu institusi khususnya perguruan tinggi, hal tersebut dapat dicontohkan dengan penggunaan sistem informasi manajemen pada perguruan seperti SIAKAD (Sistem Informasi Akademik) dan SIMPEG (Sistem Informasi Pegawai). Implementasi sistem informasi manajemen yang terdapat pada perguruan tinggi, secara tidak langsung dapat merubah budaya organisasi

### **Transformasi Budaya Organisasi Pada PTKIN**

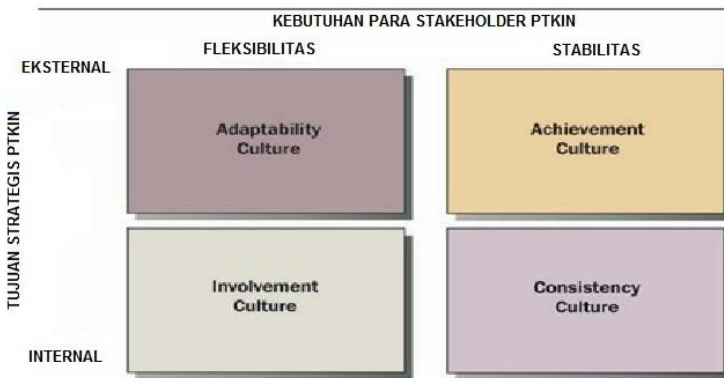
Dalam proses transformasi budaya organisasi merupakan proses pembentukan atau perubahan budaya organisasi yang sesuai dengan kebutuhan dari lingkungan internal dan eksternal PTKIN dan rencana strategis PTKIN, sehingga dalam hal ini terdapat empat karakteristik

---

<sup>30</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach* (New York: McGraw-Hill Irwin, 2011), 79.

dalam melakukan transformasi budaya yaitu “*adaptability culture, Achievement culture, Involvement culture dan consistency culture.*”<sup>31</sup> Adaptabilitas merupakan kemampuan budaya organisasi dalam beradaptasi terhadap lingkungan eksternal seperti perkembangan teknologi dan informasi, kebutuhan dan keinginan para stakeholder dan arus globalisasi, budaya organisasi mengacu pada tingkat pencapaian prestasi dan kinerja organisasi sesuai dengan visi dan misi dengan Berdasarkan beberapa definisi dari budaya organisasi, maka dapat dianalisis bahwa budaya organisasi pada PTKIN merupakan kepribadian organisasi yang terdiri dari nilai-nilai, aturan-aturan, perilaku formal, ritual, jargon dan simbol yang dijadikan pedoman dalam bekerja bagi tenaga pendidik dan kependidikan yang ada PTKIN. Efektifitas budaya organisasi pada PTKIN bisa terbentuk, apabila budaya organisasi pada PTKIN tersebut mempunyai karakteristik fleksibilitas dan stabilitas dalam domain tujuan dari strategi PTKIN dan kebutuhan stakeholder baik itu internal maupun eksternal. Hal ini dapat dideskripsikan pada gambar dibawah ini.

Gambar 2:  
Proses efektifitas budaya organisasi PTKIN



Sumber: D. R. Denison and A. K. Mishra, *Organization Science* 6, no. 2 (March–April 1995): 204–223.

Dalam transformasi budaya organisasi terdapat beberapa unsur yang menjadi penunjang. *Involvement culture* merupakan masukan dari setiap anggota organisasi. Peran *involvement culture* merupakan suatu hal yang bersifat keterbukaan bagi PTKIN untuk memebentuk budaya organisasi yang diinginkan oleh tenaga pendidik dan kependidikan. *consistency culture* merupakan komitmen dari tenaga pendidikan dan kependidikan pada PTKIN dalam menjalankan nilai-nilai, kepercayaan

<sup>31</sup> D. R. Denison and A. K. Mishra, *Organization Science* 6, no. 2 (March–April 1995): 204–223.

dan aturan-aturan yang ada dalam PTKIN. *Adaptability Culture* merupakan kapabilitas dari adaptasi budaya organisasi terhadap perubahan dan perkembangan lingkungan internal maupun eksternal, *achievement culture* menggambarkan bahwa budaya organisasi dibentuk sesuai dengan tujuan dari visi dan misi organisasi.

*“Involvement is the degree of employee participation in organizational decisions. Consistency is the degree of agreement among organization members about important values and basic assumptions. Adaptability is the organization’s capability to respond to external changes with internal changes. Mission describes the core purposes of the organization that keep members focused on what is important to the organization.”*<sup>32</sup> Keterlibatan adalah tingkat partisipasi karyawan dalam keputusan organisasi. Konsistensi adalah tingkat persetujuan di antara anggota organisasi tentang nilai-nilai penting dan asumsi dasar. Kemampuan beradaptasi adalah kemampuan organisasi untuk merespons perubahan eksternal dengan perubahan internal. Misi menggambarkan tujuan inti organisasi yang membuat anggota tetap fokus pada apa yang penting bagi organisasi.

Berdasarkan hasil pembahasan tentang tantangan yang dihadapi dalam oleh PTKIN pada saat ini, maka dapat dideskripsikan transformasi budaya organisasi melalui desain transformasi budaya organisasi PTKIN pada gambar dibawah ini.

Gambar 3:



Desain transformasi budaya organisasi mendeskripsikan tentang faktor-faktor penyebab atau pemicu terbentuknya transformasi budaya organisasi pada PTKIN. faktor-faktor tersebut dibagi mejadi dua domain yaitu faktor eksternal yang bersumber dari luar lingkungan PTKIN dan faktor internal yaitu faktor yang bersumber dari dalam lingkungan PTKIN. Untuk

<sup>32</sup> Joseph E. Champoux, *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, And Organizations* (New York: Routledge, 2017), 137.

membentuk budaya organisasi yang baik pada PTKIN, maka transformasi budaya organisasi harus dilakukan dengan beberapa hal. Pertama, terdapat proses adaptasi budaya organisasi terhadap faktor eksternal yang dapat menghasilkan budaya organisasi yang mempunyai adaptabilitas yang tinggi. Kedua, keterlibatan tenaga pendidik dan kependidikan dalam merumuskan budaya organisasi PTKIN. Ketiga, budaya organisasi merupakan penjabaran dari visi dan misi PTKIN. Keempat, adanya komitmen dari tenaga pendidik dan kependidikan dalam menjalankan nilai-nilai dari budaya organisasi PTKIN.

### **Kesimpulan**

Perkembangan teknologi informasi, arus globalisasi dari pasar dalam dunia pendidikan tinggi serta diversitas sumber daya manusia telah membawa perubahan-perubahan dari budaya organisasi dalam institusi pendidikan tinggi untuk mengikuti perkembangannya. Transformasi budaya organisasi pada PTKIN yang merupakan perwujudan dari tantangan tersebut dapat merubah dimensi dari tingkatan dari budaya organisasi yang ada pada PTKIN seperti artifak, nilai-nilai dan asumsi dengan kata lain, bahwa tingkatan-tingkatan yang ada dalam budaya organisasi akan berubah dari waktu ke waktu.

Dalam transformasi budaya organisasi pada PTKIN merupakan suatu kewajiban dan keharusan dari PTKIN untuk menghadapi tantangan tersebut. Nilai-nilai, ceremonial, slogan dan simbol yang dianut oleh PTKIN lama kelamaan akan mengalami perubahan secara sistematis dan kontinyuitas. Sistematis transformasi budaya organisasi tidaklah terjadi begitu saja, tetapi terdapat beberapa faktor pemicu dari internal dan eksternal dari organisasi. Kontinyuitas dalam budaya organisasi akan berlanjut secara terus menerus dan dilakukan secara komprehensif yang dapat dilihat dari komitmen para tenaga pendidik dan kependidikan dalam menerapkan budaya organisasi pada kehidupan kerja mereka di dalam kampus.

### **Daftar Pustaka**

- Alvesson, Mats. *Understanding Organizational Culture* (London: Sage Publication, 2002).
- Boddy, David. *Management: An Introduction* (Harlow: Prentice Hall, 2008).
- Brooks, Ian. *Organisational Behaviour* (Harlow: Pearson Education Limited, 2006).
- Champoux, Joseph E. *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, And Organizations* (New York: Routledge, 2017).

- Colquitt, Jason A. Jeffery A. LePine and Michael J. Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance And Commitment In The Workplace* (New York: McGraw-Hill Education, 2015).
- Daft, Richard L. *The Leadership Experience* (Stamford: Cengage Learning, 2015).
- Dailey, Robert. *Organisational Behaviour* (Harlow: Pearson Education, 2009).
- Denison, D. R., and A. K. Mishra, *Organization Science* 6, no. 2 (March-April 1995).
- Griffin, Ricky W., and Gregory Moorhead. *Organizational Behavior: Managing People And Organizations* (Mason : Cengage Learning, 2014).
- Harris, O. Jeff, and Sandra J. Hartman. *Human Behavior at Work* (New York: The Haworth Press, Inc., 2002).
- Haviland, William A. *Cultural Anthropology* (Orlando: Harcourt Brace Collage Publisher, 2004).
- Hellriegel, Don, and John W. Slocum, Jr. *Organizational Behavior* (Mason: Cengage Learning, 2011).
- Jones, Gareth R., and Jennifer M. George. *Contemporary Management* (New York, McGraw-Hill Education, 2016).
- Keyton, Joann. *Communication And Organizational Culture: A Key To Understanding Work Experiences* (London: Sage Publications Ltd, 2005).
- London, Manuel, and Edward M. Mone. *The Oxford Handbook of Organizational Climate And Culture* (New York : Oxford University Press, 2014).
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach* (New York: McGraw-Hill Irwin, 2009).
- Martin, Judith, dan Thomas Nakayama. *Intercultural Communication In Contexts* (New York: McGraw Hill, 2010).
- McShane, Steven L., and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality* (New York: McGraw-Hill Education, 2018).
- Miroshnik, Victoria W. *Organizational Culture And Commitment* (Hampshire: Palgrave Macmillan, 2013).
- Mullins, Laurie J. *Management And Organizational Behavior*, Eight Edition (England: Prentice Hall, 2007).
- Nanda, Serena., and Richard L. Warms. *Cultural Anthropology* (Belmont: Thomson Higher Education, 2007).
- Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. *Management* (New Jersey: Prentice Hall, 2012).
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Essentials of Organizational Behavior* (Harlow: Pearson Education Limited, 2013).

- Schermerhorn, John R. *Management* (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2013).
- Sinha, Jai B. P. *Culture and Organizational Behaviour* (New Delhi: SAGE Publications India Pvt Ltd, 2008).
- Smnovar, Larry A., and Richard E. Porter. *Intercultural Communication: A Reader*, (Belmont, 2003).