

**ANALISIS KULTUR ORGANISASI
DI
UNIVERSITAS DIPONEGORO**

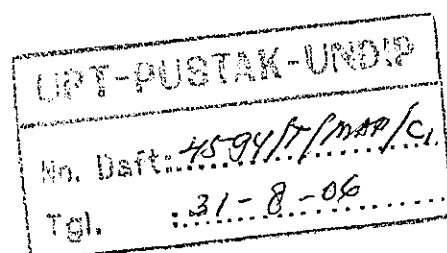
**TESIS
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2**

**Program Pasca Sarjana Univesitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



**Diajukan Oleh :
ABDUL RAUF MAS'AL
D.4E.002057**

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2004**

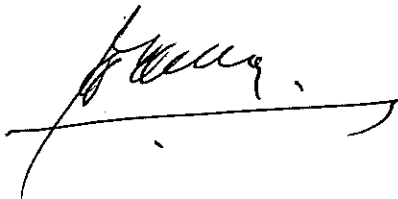


**LEMBAR PERSETUJUAN
TESIS**

NAMA PENULIS : ABDUL RAUF MAS'AL
NIM : D.04E.002057

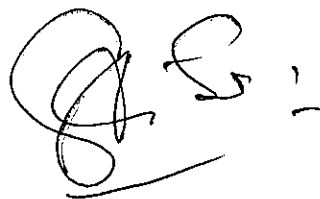
Tesis ini telah disetujui untuk diujikan:
Tanggal:

Pembimbing I



(Prof.Drs. Y. Warella, MPA, PhD)

Pembimbing II



(Dra. Sri Suwitri, M.Si)

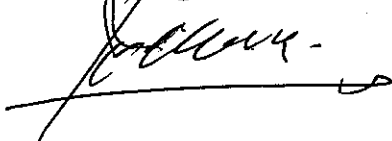
ANALISIS KULTUR ORGANISASI DI UNIVERSITAS DIPONEGORO

Dipersiapkan dan disusun Oleh :
ABDUL RAUF MAS'AL
D.04E.002057

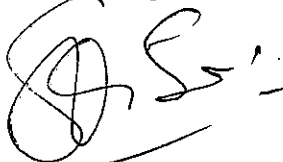
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal : 30 Desember 2004

Susunan Tim Penguji

Pembimbing I



Prof.Drs. Y. Warella, MPA, PhD
Pembimbing II



Dra. Sri Suwitri, M.Si

Anggota Dewan Penguji Lain



1. Dra. Endang L, MS



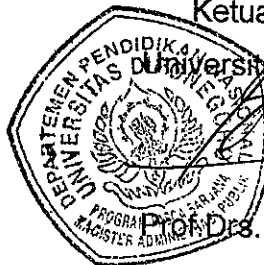
2. Drs. Slamet S, M.Si

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Sain.

Tanggal. 30 Desember 2004

Ketua Program Studi MAP

Universitas Diponegoro Semarang



Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi , juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain , kecuali yang tertulis diacu dalam naskah ini dan disebut dalam daftar pustaka

Semarang , 30 Desember 2004



Abdul Rauf Mas'al

ABSTRAKSI

Analisis Kultur Organisasi di Universitas Diponegoro

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mengetahui kondisi kultur organisasi dan faktor-faktor yang sering mempengaruhi kultur organisasi di Universitas Diponegoro.

Dalam penelitian ini terdapat berbagai cara yang dilakukan untuk memperoleh gambaran kultur organisasi yang sedang berjalan sekarang pada organisasi Universitas Diponegoro. Salah satu cara adalah dengan melakukan penelitian terhadap persepsi kolektif dari anggota organisasi (pegawai) terhadap kultur organisasi UNDIP. Antara satu pegawai dengan pegawai lainnya tentunya memiliki persepsi yang berbeda-beda terhadap kultur organisasi, dengan mengamati aspek-aspek : kepekaan anggota terhadap misi organisasi, komitmen anggota terhadap organisasi, komunikasi dalam organisasi dan rasa memiliki anggota terhadap organisasi. Faktor – faktor yang mempengaruhi kultur organisasi akan diamati pada inisiatif individu, toleransi resiko, arah, dukungan manajemen, kontrol, sistem imbalan, toleransi konflik, kerjasama dan pelatihan pengembangan perencanaan .

Hasil memperlihatkan kondisi kultur organisasi pada Universitas diponegoro menunjukkan bahwa pimpinan kurang kepekaannya terhadap misi yang ada, hal ini disebabkan adanya batasan hirarkhi yang menghambat proses kelancaran organisasi dan ternyata anggota organisasi sebagian besar menyatakan tidak mempunyai rasa memiliki organisasi, kondisi kultur organisasi di Universitas Diponegoro ternyata kurang mendapatkan perhatian dari anggota organisasi. Kurangnya perhatian pimpinan didalam memajukan organisasi juga berdampak buruk terhadap komitmen para anggota organisasi di dalam memajukan organisasi. Kondisi komunikasi antar sesama anggota organisasi di dalam memajukan organisasi sangat terputus dan tidak dapat berjalan dengan lancar sebagaimana yang diharapkan oleh anggota organisasi, Ketidak pedulian para anggota organisasi di dalam memajukan organisasi, disamping kurangnya kepedulian anggota organisasi seperti yang di sebutkan diatas, ternyata juga masih ada yang peduli dengan kondisi organisasi yang ada sekarang ini, kelompok ini secara bersama- sama juga bertindak aktif didalam memajukan organisasi dan dalam berkerja mempunyai tanggung jawab di dalam memajukan organisasi.

Kata kunci : Kondisi kultur organisasi, faktor yang mempengaruhi kultur organisasi

ABSTRACTION

Organization Cultures Analysis At Diponegoro University

The aims of this qualification research is to know about conditions of organization culture and also some factors that cant effects to organizations culture at Diponegoro University.

This research contains of various ways to get the latest organizations culture description at Diponegoro University organizations. One of them is doing research in colective perseption between organizations member (employer) to Diponegoro University's organizations culture . All of employer are have are have various perceptions in organizations culture by notice some aspect such as : individual sensitivy with the missions of the organization, their comitment to the organization, internal comuncations and also sens of belonging to the organization. There are many factors can effects organizations culture can get by notice in individual inisiative, risk of tollerance, destination, management contribution, control, feedback system, conflict of tollerance, workship, training planning development.

The result said that organization cultures condition culture's condition at Diponegoro University is lack of leadr's sensitivy to the mission, it caused by hierarchy limitation, that can slow up the organization's process and exactly almost of them dont have sense of belonging to their organization because it's real done here lack of leader's attention to develop the organization give bad effect to the member organization's comitment to their own development organization. The conditions of internal communication is cut off and not favourable as well as they want, beside of the reality about minimum member's awarness, there are a part of support to establish their organization. They work together actively with their great responsibility to establis the organization.

Key words : organizations culture's condition, factor that can effects organization's culture.

KATA PENGANTAR

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.

Secara lebih spesifik permasalahan yang terjadi dalam kultur organisasi Undip dapat dikelompokkan sebagai berikut : Bagaimana kondisi kultur organisasi di Universitas Diponegoro dan Faktor-faktor apa yang sering mempengaruhi kultur organisasi di Universitas Diponegoro

Dari faktor-faktor pengamatan tersebut dapat disimpulkan : Kondisi kultur organisasi di Universitas Diponegoro ternyata kurang mendapatkan perhatian dari anggota organisasi hal ini di sebabkan oleh unsur pimpinan kurang memperhatikan misi yang akan diemban, dan kurangnya perhatian pimpinan didalam memajukan organisasi.

Dengan rahmat Tuhan YME, penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berkaitan dengan kondisi kultur organisasi di Universitas Diponegoro dan faktor yang sering mempengaruhi kultur organisasi di Universitas Diponegoro. Hasil penelitian ini penulis susun sebagai tesis untuk memenuhi sebagian persyaratan guna mencapai derajat sarjana S-2 pada Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro.

Dalam menyelesaikan tesis ini, penulis telah mendapatkan berbagai macam bantuan baik secara materi maupun non materi. Pada Kesempatan ini Penulis menghaturkan ucapan terimakasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Prof. Drs.Y. Warella, MPA,PhD selaku Pembimbing I yang senantiasa memberikan masukan dan dukungan moril pada penulis.

2. Ibu Dra. Sri Suwitri, M.Si Selaku pembimbing II yang memberikan arahan dalam proses penelitian hingga penyusunan tesis ini berakhir
 3. Anggota Tim Penguji I
 4. Anggota Tim Penguji II
 5. Ibu Dra. Tri Kadarwati, SU (almarhum) atas arahan proposalnya
 6. Istriku dan anak-anaku (Anies R, Himawan, dan Irfan Maulana) yang selalu memberikan semangat dan inspirasi
 7. Para Informan yang bersedia memberi informasi cukup dan apa adanya
 8. Seluruh staf sekretariat MAP Undip
 9. Semua pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu
- Penulis dengan segala kerendahan hati menyadari masih banyaknya kekurangan yang ada pada tesis ini. Saran dan kritik yang membangun peneliti, sangat harapkan demi penyempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dalam rangka upaya pengembangan ilmu pengetahuan, khusus yang berkaitan dengan bidang administrasi dalam organisasi

Semarang, 30 Desember 2004

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	I
HALAMAN PENGESAHAN	II
PERNYATAAN	III
ABSTRAKSI	IV
ABSTRACTION	V
KATA PENGANTAR	VI
DAFTAR ISI	IX
DAFTAR GAMBAR	XI
BAB I PENDAHULUAN	1
A Latar Belakang Masalah	1
B Identifikasi dan Perumusan Masalah	9
C Tujuan Penelitian	10
D Kegunaan Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
A Kultur Organisasi	14
B Penelitian yang Relevan	33
BAB III MERODE PENELITIAN	36
A Rancangan Penelitian	36
B Fokus Penelitian	36
C Lokasi Penelitian	37
D Fenomena Yang Diamati	38
1. Kultur Organisasi	39

	2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kultur Organisasi	39
	E Instrumen Penelitian	42
	F Pemilihan Informan	42
	G Teknik Pengumpulan Data dan Pengolahan Data	43
	H Analisa Data	45
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	48
	A Gambaran Umum Lokasi Penelitian	48
	B Proses Penelitian	65
	C Hasil Penelitian	72
	D Analisis Hasil Penelitian	87
	E Diskusi	94
BAB V	PENUTUP	104
	A Kesimpulan	104
	B Saran-saran	109
	DAFTAR PUSTAKA	113
	LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

	Hal
1. Gambar 2.1. Pengaruh Kultur Terhadap Perubahan	32
2. Gambar 3.1. Fenomena yang diamati	45
3. Gambar 4,1, Struktur organisasi undip	75

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 diindera 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.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kultur Organisasi

Organisasi adalah sesuatu yang abstrak, tidak dapat dilihat maupun di raba, namun selalu dapat dirasakan eksistensinya hampir di dalam semua aspek kehidupan (Lubis, 1999). Sifatnya yang abstrak menyebabkan organisasi dapat didefinisikan dengan berbagai cara, seperti yang diungkapkan oleh Chester I. Barnard 1938 dalam Lubis 1990 Organisasi sebagai kumpulan individu yang terkoordinasi secara sadar, sehingga bisa juga dinyatakan sebagai suatu system yang terdiri dari berbagai kegiatan yang saling berhubungan. Selanjutnya dikemukakan oleh Ralph Davis dalam (Lubis, 1990) Organisasi adalah sekelompok individu, yang berkerja sama di bawah seorang pimpinan, untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi tersebut lebih dipertegas lagi oleh Stephen P. Robbins (1994) Organisasi adalah kesatuan social yang di koordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama. Olever Sheldon (1923, dalam Siregar, 1995) mendefinisikan organisasi sebagai proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok

harus melakukan tugas-tugas, sedemikian rupa memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, positif, dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia.

Dari berbagai definisi tersebut dapat dikatakan bahwa setiap ahli organisasi berbeda-beda didalam mendefinisikan tentang organisasi dan masing-masing pakar tersebut mempunyai ciri khas dalam penekanannya, antara lain yang diungkapkan oleh Davis (1951, dalam Lubis, 1990) memberi penekanan khusus pada "tujuan" suatu organisasi. Pada tahap perkembangannya lebih menekankan pada keterkaitan organisasi pada aspek sosial, yaitu sebagai akibat adanya interaksi kelompok- kelompok manusia yang terdapat dalam organisasi. Perkembangan lainnya memberikan perhatian khusus akan adanya hubungan organisasi dengan lingkungannya.

Atas dasar keseluruhan perkembangan tersebut Richard L, Daft (1983, dalam Lubis 1990) menarik suatu kesimpulan yang merupakan sintesis dari definisi-definisi tersebut , yaitu organisasi sebagai :” Suatu kesatuan sosial dari sekelompok individu (orang) yang saling berintegrasi menurut suatu pola terstruktur dengan cara tertentu sehingga setiap anggota organisasi mempunyai tugas dan fungsi masing-masing, dan sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan

tertentu dan juga mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga organisasi dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Definisi tersebut yang akan digunakan dalam mendefinisikan organisasi dalam penelitian ini.

Sebelum menjelaskan definisi kultur organisasi akan lebih baik apabila dikemukakan terlebih dahulu mengenai kultur / budaya kultur, menurut Tylor (1971, dalam Wignjoseptina, 1998), adalah suatu kesatuan yang kompleks, yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat dan kemampuan serta kebiasaan lainnya yang dimiliki oleh manusia sebagai anggota masyarakat. Sementara Sathe (1985, dalam Wignjoseptina, 1998), mendefinisikan kultur adalah seperangkat asumsi penting yang berlaku di dalam anggota masyarakat.

Definisi lain yang dikemukakan oleh Hofstede (1994) mengkaitkan kultur dengan kultur organisasi. " Kultur merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok social yang lain. Kultur dapat diklarifikasikan kedalam berbagai tingkatan, antara lain nasional, daerah atau kelompok etnis, gender, generasi/kelompok umur, kelas sosial, profesi pekerjaan, tipe bisnis, organisasi atau bagiannya dan bahkan keluarga. Pada tingkat organisasional, kultur merupakan seperangkat asumsi-asumsi keyakinan-keyakinan nilai-nilai

dan persepsi yang dimiliki oleh para anggota kelompok dan suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan.

Kultur organisasi, secara umum terdapat pada semua jenis organisasi. Kultur organisasi yang diaplikasikan terhadap organisasi badan usaha (perusahaan lebih dikenal dengan budaya perusahaan (*corporate culture*)). Dengan demikian istilah kultur organisasi, budaya organisasi maupun budaya perusahaan merupakan istilah yang dapat saling dipertukarkan (*interchangeable*), sehingga definisi kultur organisasi dapat juga didekati dengan definisi-definisi budaya perusahaan, karena perusahaan juga merupakan suatu organisasi.

Kultur dalam organisasi pada dasarnya sulit untuk didefinisikan, karena sifatnya tidak dapat dilihat dengan indera, namun merupakan sesuatu yang dapat dirasakan meskipun tidak berwujud.

Menurut Robbins (1994), suatu kultur organisasi tidak terbentuk begitu saja. Kebiasaan pada saat ini, tradisi dan cara umum untuk melaksanakan pekerjaan kebanyakan berasal dari apa yang telah dilaksanakan sebelumnya dan tingkat keberhasilan dari suatu usaha yang telah dilakukan. Para pendiri organisasi (visi, misi dan ide awal yang mereka miliki) secara tradisional mempunyai dampak yang penting dalam pembentukan kultur organisasi. Kultur organisasi

merupakan hasil dari interaksi (1) bias dan asumsi para pendiri dan (2) apa yang dipelajari oleh para anggota pertama organisasi, yang dipekerjakan oleh para pendiri dari pengalaman mereka sendiri.

Kehadiran kultur organisasi sulit untuk di hilangkan, sekali dibentuk akan terdapat kekuatan-kekuatan dalam organisasi yang bertindak dan berusaha untuk mempertahankannya. Kekuatan yang memainkan peran yang paling penting dalam mempertahankan sebuah kultur adalah (Robbins, 1996) :

a. Praktek seleksi organisasi

Selain dalam rangka untuk memperoleh individu yang mempunyai pengetahuan, kepandaian dan kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan dan dapat mencapai pada satu tujuan. Proses seleksi diharapkan untuk mendapatkan calon-calon yang cocok dan memiliki nilai-nilai (mendekati) nilai-nilai yang sama dengan kultur organisasi. Dengan demikian untuk mempertahankan kultur organisasi dengan menjaring individu yang mungkin akan menyerang atau akan mengacaukan tujuan dari organisasi tersebut.

b. Tindakan manajemen puncak

Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak penting terhadap kultur organisasi. Kejadian-kejadian tertentu yang

melibatkan manajemen puncak selanjutnya dalam kurun waktu tertentu menetapkan norma-norma yang kemudian meresap kebawah melalui organisasi.

Kultur organisasi terbentuk dari unsur-unsur filosofis organisasi dan nilai-nilai yang dianut oleh seluruh sumber daya manusia di dalam organisasi. Namun peran dari pimpinan dan manajemen puncak sangat besar didalam pembentukan kultur tersebut. Elemen-elemen kultur organisasi digali dari sumber-sumber internal organisasi dan sering pula dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal, sehingga harus didiagnosis secara mendalam.

Terdapat beberapa cara sistematis untuk menggali elemen-elemen atau unsur-unsur kultur organisasi yaitu (Susanto, 1997).

1. Mempelajari tata letak fisik ruangan/ gedung

Bentuk tata letak ruangan kerja sering merupakan ide atau keinginan dari pimpinan atau manajer senior yang secara langsung menunjukkan nilai-nilai, keinginan, persepsi yang mereka miliki, karena elemen-elemen ini merupakan bagian terpenting dari kultur organisasi.

2. Mengamati pernyataan organisasi tentang kultur

Pernyataan yang dikeluarkan organisasi, baik kedalam maupun keluar dapat digunakan sebagai bahan pengamatan untuk melihat unsur-unsur kultur yang mereka miliki.

3. Melakukan tes atau pengamatan

Tes atau pengamatan yang dilakukan di sini lebih menitikberatkan pada suatu hasil yang menunjukkan kedudukan atau posisi organisasi dibandingkan dengan organisasi lainnya, misalnya dengan mengamati cara resepsionis suatu organisasi di dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

4. Melakukan wawancara terhadap karyawan

Wawancara dapat dilakukan terhadap beberapa sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi, sehingga data-data yang dibutuhkan untuk mengetahui secara terperinci kultur yang dimiliki dapat diperoleh secara objektif dan valid.

5. Memahami jalur karir karyawan

Jalur karir yang diberlakukan oleh organisasi terhadap anggotanya menunjukkan suatu ciri khas atau kultur kerja.

6. Jangka waktu kerja karyawan

Masa jabatan yang dijalankan oleh anggota organisasi secara umum merupakan ukuran kultur yang dimiliki.

7. Isi aktivitas yang dilakukan karyawan

Kultur yang dapat dilihat dan yang menjadi penilaian adalah isi dari setiap aktivitas yang dilakukan, yang mencerminkan kultur kerja atau kultur organisasi yang bersangkutan

8. Anekdote atau cerita

Perilaku yang ditunjukkan berkaitan dengan anekdot atau cerita yang berhubungan dengan suatu kejadian atau peristiwa secara langsung mencerminkan kultur organisasi.

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai konsep kultur organisasi, Sathe (1985; dalam Wignjoseptina, 1998) membagi konsep kultur menjadi dua elemen utama, yaitu *Content of culture* (isi kultur) dan *Strength of culture* (kekuatan kultur). Untuk mengetahui apa yang menjadi isi kultur organisasi, maka berikut ini diuraikan mengenai maksud isi kultur organisasi.

Isi kultur organisasi mempengaruhi arahan perilaku anggota organisasi. Isi kultur bukan ditentukan oleh penjumlahan dari asumsi-asumsi tersebut, yang mengindikasikan kebijaksanaan dan keutamaan mana yang diambil atau dipilih ketika terjadi konflik diantara asumsi-asumsi yang berbeda. Jadi walaupun ada dua organisasi yang mempunyai atau menganut nilai atau asumsi yang sama, tapi isi kultur kedua organisasi tersebut bisa berbeda karena mempunyai atau ada

perbedaan urutan prioritas dari asumsi atau nilai yang dianut tersebut. Perbedaan ini membawa perbedaan yang sangat besar dalam komunikasi, pembenaran dan pola perilaku dalam perusahaan atau orang tersebut.

Isi kultur inilah yang merupakan apa yang dipikirkan, dikatakan, dilakukan dan dirasakan oleh anggota organisasi secara keseluruhan dan mempengaruhi arah dari perilaku seseorang. Isi kultur membedakan satu kelompok dengan kelompok yang lain, seperti yang didefinisikan oleh Hofstede (1994).

Menurut Deal dan Kennedy (1982) ada lima faktor yang membentuk isi budaya perusahaan, yaitu :

1. Business Environment (Lingkungan Usaha)

Setiap perusahaan berhadapan dengan realitas pemasaran yang tergantung pula pada produk, pesaing, pelanggan, teknologi, aturan pemerintah, dan sebagainya. Posisi terhadap unsur-unsur lingkungan tersebut menentukan apa yang harus dilakukan oleh perusahaan agar bisa berhasil dan berkembang, dengan kata lain lingkungan sangat banyak menentukan faktor keberhasilan dalam suatu bidang usaha. Faktor keberhasilan itu sangat menentukan jenis kultur perusahaan yang berkembang sesuai dengan bidang usaha yang dipegang oleh suatu perusahaan. Efektivitas suatu

kultur ditentukan oleh pengaruhnya dalam menunjang pembentukan dan mempertahankan faktor keberhasilan. Faktor keberhasilan inilah yang mengaitkan secara langsung budaya perusahaan dengan strategi perusahaan. Sebab strategi perusahaan pada hakekatnya merupakan cara menyesuaikan diri dalam rangka memberikan tanggapan yang tepat terhadap tambahan lingkungan perusahaan.

2. *Values* (Nilai-nilai)

Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan organisasi. Nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi merupakan inti dari budaya perusahaan. Nilai-nilai ini menunjukkan apa yang dipandang penting dalam suatu perusahaan. Nilai-nilai ini menumbuhkan rasa kebersamaan di antara para karyawan dan menjadi petunjuk bagi mereka dalam tingkah laku sehari-hari. Seringkali nilai-nilai yang dapat menumbuhkan rasa jati diri (*sense of identity*) pada orang-orang yang bekerja dalam perusahaan yang dapat membuat mereka merasa istimewa, berbeda dengan orang-orang dari perusahaan lain.

3. *Heroes* (Kepahlawanan)

Termasuk dalam kelompok ini diantaranya adalah para perintis (pendiri) maupun staf pimpinan. Mereka adalah kelompok orang-orang yang mewujudkan nilai-nilai kultur dan juga memberikan

modal-modal peran yang nyata bagi para pekerja untuk diikuti dan dipatuhi. Pahlawan ini adalah idola, suri teladan, dan merupakan kebanggaan perusahaan. Pahlawan menumbuhkan idealisme, semangat, dan menjadi tempat untuk mencari petunjuk. Perusahaan dengan kultur yang sangat kuat memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan perusahaan, dan secara sistematis menciptakan berbagai tingkat perusahaan.

4. *The Rite and Rituals* (ritual/ upacara/ tatacara)

Merupakan rutinitas yang sistematis dan terprogram dalam kehidupan sehari-hari di perusahaan. Ritual memegang peranan yang penting dalam kultur perusahaan. Fungsi ritual adalah menguatkan budaya perusahaan. Dalam perusahaan dengan kultur yang kuat biasanya dijumpai banyak ritual, dari ritual yang kelihatannya sangat sederhana sampai yang mewah. Ritual merupakan tempat dimana perusahaan secara simbolik menghargai dan menghormati pahlawan-pahlawannya. Pimpinan yang menaruh perhatian pada kultur perusahaan menyempatkan diri untuk bisa ikut serta dalam ritual ini, dan dalam ritual, pimpinan perusahaan dapat mengingatkan kembali pentingnya nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan.

5. *The Cultural Network* (Jaringan Kultur)

Merupakan jaringan komunikasi yang utama di dalam perusahaan, tetapi bersifat informal. Elemen ini merupakan pembawa nilai-nilai perusahaan dan mitologi heroik. Melalui jaringan informal inilah arus informasi yang menguatkan kultur disalurkan. Jaringan ini tidak hanya menyalurkan informasi. Dalam jaringan ini tidak ada prosedur yang mengatur tata cara komunikasi dan tidak ada kertas kerja. Namun jaringan ini sangat besar pengaruhnya dalam pembinaan budaya perusahaan.

Sedangkan menurut Sathe (1985; dalam Wignjoseptina, 1998), faktor terpenting yang mempengaruhi isi kultur organisasi adalah lingkungan bisnis pada umumnya dan industri pada khususnya. Dalam lingkungan industri yang sama, walaupun terjadi penyebaran kepercayaan dan nilai secara bersama-sama dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidup, isi kultur juga bisa berbeda karena adanya perbedaan kepercayaan dan nilai individu dari para pemimpin organisasi.

Schein (1992) menjelaskan isi kultur ditentukan oleh dua sumber utama, yaitu :

1. Pola asumsi dari pendiri, pemimpin dan anggota yang dibawa saat mereka bergabung dengan organisasi

2. Pengalaman nyata orang dalam organisasi yang telah bekerja untuk memecahkan masalah atau mencari solusi untuk mengatasi problem adaptasi dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Jadi dengan kata lain, isi kultur ditentukan oleh kombinasi asumsi awal dan pengalaman belajar yang baru.

Kultur organisasi menembus kehidupan organisasi baik disadari oleh para anggota organisasi maupun tidak, sehingga mempengaruhi semua aspek organisasi. Ketika sekelompok anggota organisasi mulai merasakan adanya kesamaan pandangan atau nilai-nilai dalam organisasi, mereka juga akan menjaga proses organisasional berkaitan dengan berbagai peristiwa atau pekerjaan individu yang telah terinternalisasi dengan kultur organisasi. Mereka akan secara otomatis berperilaku sesuai dengan nilai-nilai (*shared values*) dalam organisasi. Harrison (1979), menyatakan bahwa kultur organisasi mempunyai banyak fungsi, antara lain :

- 1) Memberikan kekhususan tujuan dan nilai ke arah mana perusahaan akan diarahkan dan dengan apa kesuksesan serta penghargaan akan diukur.

- 2) Menentukan hubungan yang sesuai antara individu dan organisasi (misalnya kontrak psikologis, yakni apa yang diharapkan oleh individu terhadap organisasi dan sebaliknya).
- 3) Memberikan indikasi bagaimana perilaku akan dikendalikan oleh organisasi dan apakah jenis kontrol atau pengendalian tersebut dapat diterima atau tidak.
- 4) Memberikan pedoman (petunjuk) berkaitan dengan kualitas dan karakteristik anggota organisasi yang dinilai baik atau buruk, atau pantas mendapatkan imbalan (penghargaan) atau hukuman.
- 5) Sebagai pedoman umum dalam menanggapi perubahan lingkungan eksternal.

Dengan demikian kultur organisasi mempunyai fungsi yang penting dalam membentuk perilaku para anggotanya. Disamping itu, kultur organisasi berperan sebagai suatu pembatas yang membedakan satu organisasi dari organisasi yang lainnya. Sebagaimana yang juga dikemukakan oleh Robbins (1994), fungsi kultur pada suatu organisasi adalah :

- a. Untuk membedakan suatu organisasi lain.
- b. Untuk meningkatkan *sense of identify* anggota organisasi.

- c. Menciptakan stabilitas sosial karena kultur terdiri dari norma-norma. Mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku anggotanya.

Banyak pakar yang telah merumuskan konsep isi kultur organisasi. Berikut ini diuraikan rumusan konsep kultur organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Berdasar kajian yang dilakukan terhadap literatur teori kultur organisasi dari berbagai ahli, dapat disimpulkan bahwa untuk dimensi-dimensi kultur organisasi, terdapat berbagai macam versi sesuai dengan ahli yang mengemukakannya. Beberapa rumusan dimensi kultur organisasi yang sering dijadikan acuan diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Rumusan Kultur Organisasi dari Stephen P. Robbins (1994) mengemukakan bahwa kultur organisasi meliputi sepuluh karakteristik utama. Adapun sepuluh karakteristik utama kultur organisasi menurut Robbins dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Inisiatif individu

Menunjukkan tingkat tanggungjawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki individu

2. Toleransi resiko

Sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.

3. Arah

Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.

4. Integrasi

Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

5. Dukungan manajemen

Tingkat sejauh mana pimpinan memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.

6. Kontrol

Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

7. Identitas

Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

8. Sistem imbalan

Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9. Toleransi konflik

Tingkat sejauh mana para pegawai/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

10. Pola komunikasi

Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

b. Rumusan Kultur Organisasi dari R. Recardo dan J. Jolly

Menurut Recardo dan Jolly (1997; dalam Gordon, 1999), kultur organisasi memiliki delapan dimensi, yaitu :

1. Komunikasi

Jumlah dan tipe sistem komunikasi, informasi apa yang dikomunikasikan serta dengan cara apa.

2. Pelatihan dan pengembangan

Kemauan manajemen untuk memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan dan maksud dari kesempatan tersebut.

3. Imbalan

Perilaku seperti apa yang menerima imbalan dan tipe imbalan yang ditawarkan.

4. Pengambilan keputusan

Cara keputusan dibuat dan konflik dipecahkan.

5. Pengambilan risiko

Tingkat sejauh mana organisasi menghargai kreativitas dan inovasi, mendorong pengambilan risiko, dan terbuka terhadap ide-ide baru.

6. Perencanaan

Penekanan relatif pada jangka pendek dan jangka panjang, perencanaan reaktif dan proaktif, dan tingkat partisipasi karyawan dalam perencanaan.

7. Kerjasama

Jumlah, tipe dan efektivitas kerjasama.

8. Praktek manajemen

Keadilan dan konsistensi dari administrasi kebijakan manajemen, aksesibilitas manajemen, penyediaan lingkungan kerja yang aman dan dorongan untuk mewujudkan keanekaragaman.

Kultur menciptakan konteks yang luas dalam pekerjaan. Perilaku pekerja (B) menurut ahli psikologi sosial Kurt Lewin, adalah fungsi interaksi antar karakteristik pribadi (P) dengan lingkungan sekitar (E) atau :

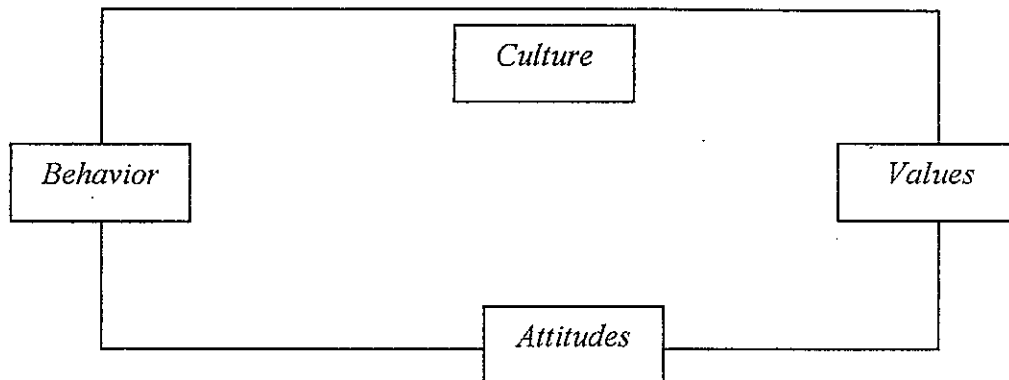
$$B = f(P,E) \text{ (dalam Newstorm \& Davis, 1993; Hofstede, 1980)}$$

Lingkungan mengandung kultur sosial yang mempengaruhi pekerjaan sehingga dapat disebut budaya kerja. Budaya kerja memberikan arah bagaimana seseorang akan berperilaku atau bersikap. Konteks sosial memberikan informasi pada seseorang untuk perasaan dan sikap kerja (Luthans, 1992). Informasi ini dapat berupa peraturan, nilai-nilai, adat istiadat atau kebiasaan-kebiasaan. Bahkan Amstrong (1993) mengatakan bahwa nilai-nilai sendiri merupakan salah satu karakteristik personal. Ini berarti kultur mempengaruhi perilaku atau sikap seseorang melalui dua cara yaitu melalui nilai-nilai yang dibawanya dan melalui lingkungan sekitar.

Hubungan antara kultur (*culture*), nilai-nilai (*values*), sikap (*attitudes*), dan perilaku (*behavior*) dapat juga digambarkan oleh pernyataan Nancy J. Adler (1992) tentang orientasi-orientasi kultural (kultur). Orientasi kultur suatu masyarakat menggambarkan suatu interaksi kompleks nilai-nilai, sikap-sikap, dan perilaku-perilaku yang terdapat pada anggota-anggotanya. Seperti dalam Gambar 1, individu mengekspresikan kultur dan kualitas normatifnya, melalui nilai-nilai yang mereka pegang tentang kehidupan dan dunia sekitar mereka. Nilai-nilai ini kemudian mempengaruhi sikap-sikap mereka terhadap bentuk perilaku yang lebih sesuai dan efektif dalam situasi tertentu. Pola-pola perilaku kelompok

dan individu yang terus menerus berubah kemudian sebaliknya mempengaruhi kultur masyarakat tersebut, siklus berputar lagi.

Gambar 1



Pengaruh Kultur Terhadap Perilaku

Menurut Luthans (1992), sikap adalah suatu proses kognitif kompleks, dan dapat dikarakterisasi dalam tiga cara. Pertama, sikap cenderung stabil kecuali jika sesuatu dilakukan untuk mengubahnya. Kedua, sikap dapat berbeda dimana saja sepanjang suatu kontinum dan sangat menyenangkan sampai sangat tidak menyenangkan. Ketiga, sikap ditujukan pada suatu objek dimana seseorang mempunyai perasaan dan pandangan terhadapnya.

Sikap yang berhubungan dengan pekerjaan adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*), dan komitmen organisasional (*organizational commitment*). Pengaruh sikap kerja karyawan pada perusahaan

biasanya berbentuk performansi kerja, turnover pegawai (keluar masuknya pegawai dari suatu perusahaan), absensi dan keterlambatan, pencurian atau korupsi dan lain-lain (Domiri, 2001).

B. Penelitian Relevan

Penelitian yang relevan dengan penelitian ini, dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ariffin (1997) mengenai budaya perusahaan di pegang atau dianut dengan baik oleh karyawannya dengan menganalisis internalisasi budaya perusahaan PT Timah Tbk. Dimana Budaya perusahaan yang dianalisis adalah budaya yang dirumuskan dan akan dikembangkan oleh perusahaan saat melakukan restrukturisasi, yang meliputi budaya “ percaya, terbuka, positif, rasional dan sadar budaya” sample yang diambil adalah karyawan Timah Tbk yang mewakili kelompok fasilitas dan kelompok satuan kerja (fungsional yang ada dalam perusahaan).

Penelitian tersebut membuat suatu kesimpulan

- a. Dengan menggunakan uji beda-t, beberapa kelompok (satuan kerja maupun fasilitas) berbeda secara signifikan dengan kelompok lainnya, sementara kelompok yang lain tidak menunjukkan beda yang signifikan. Selain itu pada kelompok yang mempunyai anggota dengan jumlah besar internalisasi

kulturnya relatif lebih rendah dibanding dengan kelompok dengan anggota lebih sedikit.

b. Adapun kelompok yang mewakili level atas (kelompok fasilitas lebih tinggi) internalisasi kulturnya relatif lebih tinggi dari pada kelompok level atas menjadi model (contoh) bagi internalisasi budaya perusahaan pada unit kerjanya.

2. Penelitian lain mengenai internalisasi budaya perusahaan yang dilakukan oleh Suehodo (1999) pada PT Bank Dagang Negara (Persero) cabang Lhokseumawe. Pada penelitiannya, selain menganalisis internalisasi budaya perusahaan, ia juga menguji hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan, Dimensi kultur yang di analisis meliputi *teamwork*, *open communication*, *independence* dan *risk consciousness*. Sedang untuk mengukur budaya karyawan ia menggunakan tolak ukur disiplin, minat pekerjaan, cara kerja tempo kerja dan pencapaian target.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antar hubungan *open communication* dan *teamwork* terhadap seluruh tolak ukur kinerja karyawan, terdapat hubungan positif antara hubungan kultur *independence* dengan tolak ukur kinerja disiplin, cara kerja dan tempo kerja dan tidak ada hubungan dengan minat

kerja dan pencapaian target, serta tidak ada hubungan antar kultur risk consciousness dengan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Bila penelitian – penelitian tersebut ditelaah lebih dalam dan dibandingkan, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian Arifin (1997) dan Suehodo (1996) menganalisis kultur yang dirumuskan dan yang dimaksudkan untuk dikembangkan oleh perusahaan, yaitu kultur yang secara ideal ingin diterapkan oleh perusahaan. Namun kedua penelitian tersebut tidak meneliti tentang kultur organisasi itu sendiri.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian analisis kultur organisasi di lingkungan Universitas Diponegoro merupakan penelitian kualitatif. Metode kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alami (natural), peneliti berperan sebagai instrumen kunci (Sugiono, 1997) dan hasil penelitiannya lebih menekankan pada makna dari yang diteliti, dari pada generalisasi.

Metode tersebut lebih mudah menyesuaikan dengan kondisi lapangan, lebih peka terhadap perubahan pola/nilai dan bahkan data yang ada di lapangan (Moleong, 1999) Kemudian untuk mempertanyakan gambaran terhadap fenomena yang diteliti, maka interpretasi langsung dari fenomena /kejadian memperoleh prioritas yang tinggi dalam penelitian kualitatif dari pada interpretasi terhadap pengukuran data.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini mengamati berbagai permasalahan yang muncul dalam rangka persiapan UNDIP menuju Badan Hukum Milik Negara. Sebagai mana yang di ungkapkan oleh Moleong (2000) batas dalam penelitian ini perlu

ditetapkan. Batasan tersebut adalah didasarkan pada fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian. Adapun fokus dalam penelitian ini adalah analisis kultur organisasi di Universitas Diponegoro.

C. Lokasi Penelitian

Sesuai dengan desain penelitian yang dirancang, maka lokasi penelitian adalah tempat dimana permasalahan tersebut terjadi, lokasi penelitian ini adalah di lingkungan Universitas Diponegoro.

Alasan lain mengapa lokasi tersebut diambil adalah bahwa lokasi tersebut memenuhi sejumlah kriteria sebagaimana yang dikemukakan oleh Faisal (1990) yang dikutip oleh Hidayat dkk (2002) bahwa untuk pemilihan lokasi penelitian, sebaiknya mempertimbangkan beberapa kriteria yang meliputi :

- (1) Situasi sosial yang relatif banyak merangkum informasi tentang domain-domain yang tercakup dalam topik penelitian (*organizing domain*)
- (2) Situasi sosial yang cukup sederhana untuk diamati (*simplicity*)
- (3) Situasi sosial yang relatif gampang untuk dimasuki (*accessibility*)
- (4) Situasi sosial yang tergolong diperkenankan yang tergolong untuk diamati (*permissiveness*)
- (5) Situasi sosial yang tergolong tidak menimbulkan gangguan situasi apabila di observasi (*unobtrusiveness*)

(6) Situasi sosial yang berlangsung relatif sering (*frequently recurring activities*)

(7) Situasi sosial yang memudahkan peneliti sekiranya hendak berpartisipasi (*ease of participation*)

D. Fenomena yang Diamati

Secara epistemologis, penelitian kualitatif menurut Baker (1986) lebih menekankan pada pendekatan Fenomenologis dimana peneliti mencoba untuk "membaca" arti, maksud dan nilai yang dimunculkan dari hasil-hasil kegiatan manusia itu sendiri secara apa adanya. Baker selanjutnya menyebutkan bahwa penelitian kualitatif sebenarnya mengisyaratkan bahwa peneliti bersikap "terbuka" ia harus 'mencurigai" semua konsep dan kategori dulu, justru karena itulah peneliti melakukan eksplorasi kedalam masalah yang mau diteliti dalam rangka pencarian data atau konsep baru.

Dalam penelitian ini terdapat berbagai cara yang dilakukan untuk memperoleh gambaran kultur organisasi yang sedang berjalan sekarang pada organisasi Universtas Diponegoro. Salah satu cara adalah dengan melakukan penelitian terhadap persepsi kolektif dari anggota organisasi (pegawai) terhadap kultur organisasi UNDIP. Antara satu pegawai dengan pegawai lainnya tentunya memiliki persepsi yang berbeda-beda terhadap kultur organisasi.

Konsep-konsep yang diduga berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah :

D.1 Kultur Organisasi

Kultur adalah keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial dan dapat juga kelompok profesi para pekerja. Sedangkan organisasi adalah proses pengabungan pekerjaan antar individu atau kelompok memberikan saluran efisien, sistimatis dan positif dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia. Sedangkan kultur organisasi itu sendiri merupakan suatu kelompok yang mempunyai pengetahuan, kepercayaan, hukum, kemampuan, kesatuan pemikiran, tindakan, kelas sosial dan profesi pekerjaan. Secara garis besar, bahasan tentang kultur organisasi akan melihat beberapa fenomena antara lain :

- kepekaan anggota terhadap misi organisasi
- komitmen anggota terhadap organisasi
- komunikasi dalam organisasi
- rasa memiliki anggota terhadap organisasi

D.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kultur Organisasi

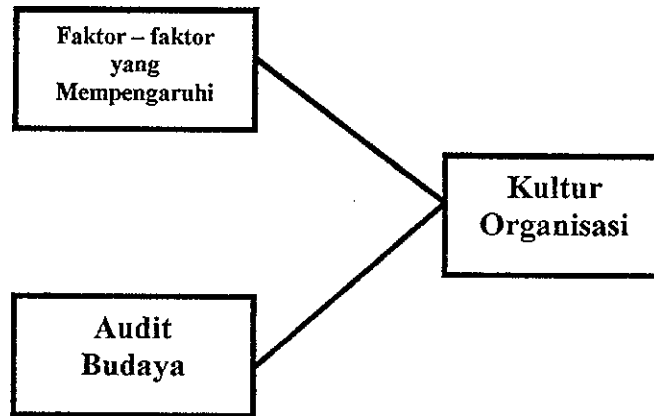
Faktor – faktor yang mempengaruhi kultur organisasi akan diamati pada inisiatif individu, toleransi resiko, arah, dukungan manajemen, kontrol,

sistim imbalan, toleransi konflik, dan pelatihan pengembangan perencanaan . Secara rinci fenomena yang akan diamati meliputi :

- Inisiatif individu dalam meningkatkan tanggung jawab untuk memajukan organisasi
- Sejauh mana karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko
- Sejauhmana organisasi Undip menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi
- Tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi di dorong untuk berkerja dengan cara yang terkoordinasi
- Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai
- Sejauhmana alokasi imbalan (tambahan selain gaji, promosi jabatan) didasarkan pada prestasi pegawai /karyawan
- Sejauh mana para pegawai /karyawan di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka
- Sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal
- Kemauan manajemen untuk memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan dalam rangka peningkatan sumber daya manusia

Gambar 3.1.

Fenomena yang Diamati



Secara garis besar dapat di jelaskan bahwa sebagai topik penelitian yang akan dilakukan adalah mengenai kultur organisasi. Kultur organisasi ini dapat dilakukan analisis dengan tanpa mengkaitkan dengan variable lain dalam organisasi

Fokus penelitian ini adalah untuk melakukan analisis kultur (audit budaya) yaitu untuk menganalisis kondisi kultur organisasi di Universitas Diponegoro yaitu untuk menilai bagaimana kondisi kultur organisasi di Universtas Diponegoro dan faktor-faktor yang sering mempengaruhi kultur organisasi di Universitas Diponegoro yang akan disebarakan melalui intwervieu kepada anggota organisasi yang dilakukan dengan cara *snow bolling* dimana jumlah informan akan bertambah sesuai dengan data yang diperlukan.

E. Instrumen Penelitian

Insrumen utama dalam penelitian ini adalah penulis sendiri. Karena bersifat fenomena logis, maka alat penelitiannya adalah wawancara semi terstruktur melalui kuesioner dengan para informan dan atau tokoh kunci (Mikklesen, 1999) Selain itu, observasi atau pengamatan langsung di lapangan merupakan alat utama penelitian dengan melakukan penelusuran melalui informan/responden dan data tercatat maupun kajian pustaka.

F. Pemilihan Informan

Menurut Usman dan Akbar(1996) bahwa dalam penelitian kualitatif tidak mengenal adanya populasi. Dengan demikian dalam penelitian ini tidak membuat batasan tentang populasi penelitian. Selanjutnya disebutkan bahwa obyek yang diteliti berupa peristiwa manusia, situasi, fenomena dan dokumentasi.

Guna untuk mendapatkan informasi dari obyek penelitian sesuai dengan fenomena yang diamati maka dilakukan pemilihan kepada beberapa orang yang memahami dan dapat mewarnai kultur organisasi secara *purposive* sebagai informan. Pemilihan ini didasarkan atas pertimbangan bahwa informan bersangkutan memiliki pemahaman terhadap fenomena penelitian. Tambahan informasi diperoleh dari informan lainnya yang ditentukan dengan teknik *snow bolling*, dimana jumlah informan bertambah sesuai dengan kebutuhan data yang diperlukan. Informasi yang diperlukan

adalah yang spesifik (unik) dan beragam (heterogen) dengan melihat nilai ekstrim dari fenomena yang diteliti, guna dapat memaksimalkan informasi. Penelusuran informasi akan berakhir jika sudah tidak didapatkan lagi tambahan informasi atau dihadapkan pada kendala dana dan waktu

(BL Berg, Guba dan Lincoln dalam Mikkelsen 2001 ; Patton dan Staus dalam Muhadjir, 1996). Oleh karena itu, pengambilan sampel dalam penelitian ini akan diambil dalam empat tahap :

1. Pemilihan sampel awal, apakah informan untuk situasi (untuk diwawancarai) ataukah suatu situasi sosial (untuk diobservasi);
2. Pemilihan sampel lanjutan guna memperluas informasi dan melacak segenap variasi informasi yang mungkin ada;
3. Pemilihan sampel akan dikembangkan lagi dari obyek yang diamati dan diteliti secara langsung dengan mengadakan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner
4. Menghentikan pemilihan sampel lanjutan sekiranya sudah tidak muncul lagi informasi baru yang bervariasi dengan informasi-informasi yang diperoleh sebelumnya.

G. Teknik Pengumpulan Data dan Pengolahan Data

Penelitian kualitatif dalam konteks penelitian terapan menurut Nawawi dan Martini (1994) adalah penelitian yang bersifat atau memiliki karakteristik bahwa datanya dinyatakan dalam keadaan sebagai mana

adanya, dengan tidak diubah dalam bentuk simbol-simbol atau bilangan. Data kualitatif tentang obyek penelitian dinyatakan dalam kalimat, data kualitatif sering juga disebut dengan data diskriptif. (Bogdan dan Taylor 1975)

Data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, dokumen pribadi, catatan atau memo dan dokumen resmi lainnya (Moleong, 2000) Selain itu semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti.

Dalam kaitannya dengan pengumpulan data, perlu dipahami bahwa hal tersebut tidak lepas dari cara pencatatan atau dokumentasi data. Penelitian kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara antara peneliti dengan informan (subyek). Selain itu juga memanfaatkan berbagai catatan, gambar, gambar, rekaman (audio-fisual) atau benda-benda yang mempunyai relevansi dengan pokok permasalahan yang akan diteliti. Khusus mengenai wawancara dalam hal ini digunakan daftar pertanyaan yang lebih bersifat “*interview guide*” dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan terbuka. Disamping menggunakan wawancara, data juga dikumpulkan melalui observasi atau pengamatan. Pengamatan tersebut bertujuan untuk memahami tingkah laku atau situasi apa adanya dalam konteks permasalahan. Sebagai mana yang diungkapkan oleh Marshall dan Rossman (1989) Teknik-teknik dasar yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian-penelitian kualitatif adalah observasi dan wawancara mendalam.

Sesuai dengan konsep-konsep diatas penelitian ini juga menggunakan teknik wawancara mendalam dan observasi sebagai teknik

pengumpulan data primer. Sebagai teknik pengumpulan data sekunder, akan digunakan teknik yang memanfaatkan berbagai dokumen yang ada dilokasi penelitian, seperti halnya : laporan tahunan, profil , laporan diesnatalis, perundang-undangan yang berlaku dan lain-lain.

Perolehan data sekunder maupun data primer dicatat secara rinci. Catatan-catatan mengenai data tersebut dibagi dalam dua bentuk. Pertama catatan yang berbentuk diskriptif, yang berisikan uraian rinci, akurat dan komprehensif tentang berbagai hal yang didengar, dilihat dan dialami oleh peneliti (berkaitan dengan permasalahan) dilokasi penelitian. Catatan kedua berbentuk reflektif, berisi kesan, pendapat, tafsiran, gagasan, kecurigaan dan pertanyaan yang timbul pada diri peneliti terhadap informasi atau data yang diperoleh. Catatan kedua ini cukup penting untuk pencairan data lebih lanjut dan untuk menganalisis hasil (Hidayat dkk,2002)

H. Analisis Data

Analisis dilakukan sepanjang penelitian yang dilakukan secara terus menerus dari awal sampai penelitian berakhir (Nasution 1988). Analisa dalam penelitian ini menggunakan pendekatan yang dikembangkan Nasution(1988) dan Miles & Humberman (1992) melalui prosedur reduksi data dan verifikasi data. Ketiga proses tersebut dilakukan secara bersamaan, selama penelitian dilakukan.

H.1. Reduksi Data

Data yang diperoleh di lapangan ditulis atau di ketik dalam bentuk uraian atau laporan rinci. Dalam penulisan data selalu diadakan analisis melalui reduksi, rangkuman, pemilihan pokok-pokok permasalahan yang penting, menyusun secara sistematis sehingga lebih mudah dikendalikan. Data yang direduksi memberi gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan serta mempermudah peneliti mencari kembali data yang diperoleh jika diperlukan, disamping itu reduksi data dapat pula membantu peneliti memberi kode pada aspek-aspek tertentu.

H.2. Display Data/ Sajian Data

Membuat perbandingan antara fakta yang satu dengan fakta yang lainnya, sehingga menemukan general desain yang diperoleh dari sekumpulan data tabel, menyusun dalam kategori-kategori inti melalui penyelesaian data secara ketat. Dari data yang telah direduksi diatas disajikan dalam bentuk laporan penelitian.

H.3. Verifikasi Data

Dalam proses verifikasi data selalu diupayakan mencari makna, mencari pola, tema, hubungan dan persamaan dari setiap data yang diperoleh. Dari data lapangan kemudian disajikan melalui reduksi data

maupun verifikasi yang bersifat sementara. Kemudian diperbandingkan antar data yang satu dengan data yang lain dan dilakukan distorsi sehingga mengasilkan proporsi-proporsi yang merupakan konsep-konsep sebagai embrio terbentuknya teori.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum lokasi Penelitian

Universitas Diponegoro merupakan lembaga pendidikan, yang bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sesuai dengan amanat pada Undang-Undang Dasar 1945 dan sekaligus sebagai pusat pengembangan kehidupan manusia dan masyarakat, baik dalam ruang lingkup daerah, negara maupun dunia, peran serta dalam mempertanggung jawabkan kemajuan agar tercapainya tujuan pendidikan nasional, khususnya dunia pendidikan tinggi.

Atas dasar kesadaran peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut maka Undip mengembangkan paradigma baru dalam pengelolaan perguruan tinggi dengan melaksanakan evaluasi diri yang bertumpu pada kualitas, otonomi, dan akuntabilitas. Sejalan dengan itu maka dibentuklah visi sebagai berikut

Visi

Visi Undip adalah ingin menjadikan Universitas pendidikan yang unggul di Indonesia dan kawasan Asia Pasifik pada tahun 2018.

Misi

- a. Menyelenggarakan proses pendidikan terbaik dan unggul dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian.
- b. Melaksanakan penelitian dan publikasi ilmiah yang profesional sebagai sumbangan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian;
- c. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat dengan kualitas terbaik sesuai dengan kebutuhan dan era perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian.
- d. Menyelenggarakan evaluasi reguler untuk meningkatkan kualitas, otonomi akuntabilitas dan akreditasi.

A.1. Tujuan Universitas Diponegoro

Tujuan Undip adalah terciptanya proses Tri Dharma Perguruan Tinggi yang berkualitas dan menghasilkan lulusan yang mampu bersaing dalam pasar global melalui :

- a. Relevansi pendidikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian;
- b. Terciptanya suasana akademik yang kondusif;
- c. Efektivitas, efisiensi dan produktivitas yang optimum;
- d. Manajemen internal, organisasi, dan kepemimpinan yang tangguh dan memiliki akuntabilitas;

e. Terpeliharanya berkelanjutan;

f. Asebilas dan ekuitas pendidikan bagi masyarakat;

A.2. Struktur Organisasi Universitas Diponegoro

Struktur Organisasi termasuk pembagian tugas dan wewenang lembaga mulai dari tingkat Rektorat sampai ke Jurusan di lingkungan Universitas Diponegoro saat ini adalah sebagai berikut :

a. Unsur kehormatan (Dewan Penyantun)

Merupakan badan kehormatan yang terdiri dari beberapa tokoh masyarakat, cendekiawan, intelektual dan pejabat tinggi di Jawa Tengah maupun tingkat nasional yang berperan membantu memikirkan perkembangan Universitas Diponegoro sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai.

b. Unsur Pimpinan

Terdiri dari :

1. Rektor

2. Pembantu Rektor

a. Pembantu Rektor I (Bidang Akademik)

b. Pembantu Rektor II (Bidang Administrasi Umum)

c. Pembantu Rektor III (Bidang Kemahasiswaan dan Alumni)

d. Pembantu Rektor IV (Bidang Pengembangan dan
Kerja sama)

c. Unsur Badan Normatif dan Perwakilan Tertinggi (Senat
Universitas)

Merupakan pendamping Rektor dalam merumuskan kebijakan akademik, kebijakan pengelolaan dan pengembangan Universitas.

Senat Universitas terdiri dari :

1. Ketua merangkap anggota
2. Sekretaris merangkap anggota

d. Anggota

Dalam melaksanakan tugas Senat Universitas membentuk komisi-komisi dan Badan pekerja harian sebagai berikut :

1. Komisi I : Bidang Tri Dharma Perguruan Tinggi
2. Komisi II : Bidang Anggaran Belanja
3. Komisi III : Bidang Pembinaan Kemahasiswaan
4. Komisi IV : Bidang Pengembangan Universitas dan
Kerja sama
5. Komisi V : Bidang Penilaian dan Pengembangan
Tenaga Kependidikan dan Staf
Administrasi.

6. Badan Pekerja Harian : terdiri dari Ketua, Sekretaris dan beberapa Anggota

A. 3. Rencana Operasional dan Strategi Pengembangan

A.3.1 Rencana Operasional

A.3.1.1. Tujuan

Tujuan yang hendak dicapai pada RENOP Undip tahun 1998/1999-2002/2003 adalah antara lain :

- a. Meningkatnya kuantitas dan kualitas SDM (dosen & tenaga administrasi)
- b. Meningkatnya daya tampung mahasiswa dan Angka Efisiensi Edukasi
- c. Meningkatnya sarana dan prasarana kampus guna mendukung peningkatan budaya akademik dan pengembangan IPTEKS
- d. Tersedianya landasan bagi terwujudnya universitas riset, melalui pembentukan pusat-pusat keunggulan bidang sosial dan eksakta dan terbentuknya pusat pelayanan IPTEKS.

A.3.1.2. Sasaran

Sasaran RENOP periode ini antara lain :

- a. Tersedianya SDM yang mampu memanfaatkan IPTEKS mutakhir dalam pelaksanaan tugasnya.
- b. Meningkatnya kualitas proses belajar mengajar sehingga mampu menghasilkan rata-rata lulusan (D3, S1) yang memiliki IPK di atas 2,75 yang diselesaikan tepat waktu.
- c. Terlaksananya pembentukan pusat-pusat keunggulan di bidang pengembangan wilayah pesisir dan bidang lain sebagai ciri dasar Undip.
- d. Meningkatnya manajemen universitas terutama dalam hal ketertiban melakukan perencanaan, koordinasi, pelaporan, dan evaluasi dengan dukungan sistem informasi manajemen yang kuat.
- e. Tersedianya landasan yang kokoh bagi pengembangan budaya akademik baik pada mahasiswa, dosen, tenaga administrasi, maupun alumni.
- f. Tersedianya sarana dan prasarana fisik Kampus Tembalang & Jepara terutama untuk kegiatan perkuliahan, pembelajaran dan penelitian di laboratorium, menunjang kelancaran transportasi dan komunikasi.

g. Terlaksananya penataan ulang kampus Undip secara keseluruhan.

A.3.1.3. Prioritas

Prioritas program pada RENOP ini terletak pada pengembangan sumber daya manusia baik dosen, tenaga administrasi, maupun mahasiswa. Prioritas ini diikuti dengan peningkatan manajemen universitas dan penyempurnaan serta pengaturan sarana dan prasarana sehingga tercipta suasana kerja yang aman, dan nyaman, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi dan daya inovasi masyarakat kampus.

A.3.1.4. Program Pokok RENOP

Dalam lima tahun mendatang, program pokok yang dikembangkan meliputi sembilan bidang yang diformulasikan pada RENSTRA. Namun demikian prioritas masing-masing bidang berbeda sesuai dengan kemampuan yang dimiliki Undip. RENOP ini akan ditindaklanjuti oleh RENOP berikutnya sehingga menjadi mata rantai untuk mencapai visi 2018. Program pokok lima tahun ini adalah sebagai berikut :

A.3.1.4. a. Pengembangan Bidang Pendidikan

Untuk mencapai tujuan pengembangan Undip 10 tahun ke depan, strategi pengembangan yang dilaksanakan meliputi bidang-bidang sebagai berikut:

Kinerja bidang pendidikan dikembangkan sehingga menghasilkan lulusan yang mampu bersaing pada tingkat global dalam : (a) akses terhadap perubahan-perubahan teknologi; (b) akses terhadap perubahan-perubahan lingkungan; (c) akses terhadap pasar tenaga kerja; dan (d) akses terhadap komunikasi institusional baik nasional maupun global.

Pada dasarnya strategi dalam bidang pendidikan meliputi :

Meningkatkan kualitas proses belajar-mengajar terutama peningkatan disiplin PBM serta pemanfaatan sistem dan teknologi pembelajaran mutakhir.

Mengembangkan program-program studi baru sesuai kebutuhan masyarakat

Pemutakhiran kurikulum dan silabus serta menyesuaikan substansi muatan lokal sebagai keunggulan Undip.

Meningkatkan kuantitas dan kualitas bahan ajar.

A.3.1.4. b. Pengembangan Bidang Penelitian dan IPTEK

Kinerja bidang penelitian dan pengembangan IPTEKS terus selalu ditingkatkan sehingga Undip tidak hanya mampu berakses pada perubahan-perubahan teknologi, tetapi menjadi pelopor dari perubahan-perubahan tersebut. Pada dasarnya strategi yang dilakukan dalam bidang ini adalah :

- a. Meningkatkan penelitian dengan prioritas tinggi pada penelitian-penelitian dasar dan penelitian yang berdampak strategis pada pembangunan.
- b. Mengembangkan dan mendirikan pusat-pusat IPTEK diantaranya; Pusat Antar Universitas bidang Kelautan, Pusat pelayanan IPTEK, Pusat pengembangan obat-obat tradisional, Pusat keunggulan di bidang kepesisiran.
- c. Meningkatkan keterkaitan proses dan hasil penelitian dengan proses pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat.
- d. Mengembangkan sistem informasi penelitian dengan memanfaatkan teknologi berbasis komputer.

A.3.1.4. c. Pengembangan Bidang Pengabdian kepada Masyarakat

Pengembangan di bidang pengabdian kepada masyarakat dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas pengabdian sehingga Undip mampu menjembatani ketertinggalan masyarakat terhadap perubahan-perubahan teknologi yang semakin cepat di masa yang akan datang. Strategi dasar yang dilakukan adalah :

- a. Mengembangkan dialog yang konstruktif dengan masyarakat, pemerintah, dan swasta untuk memahami permasalahan yang berkembang.

- b. Meningkatkan kerja sama dengan berbagai pihak di dalam maupun di luar negeri.
- c. Mengembangkan IPTEK tepat guna dan pemanfaatan hasil-hasil penelitian.
- d. Mengembangkan wilayah binaan.

A.3.1.4. d. Pengembangan Kemahasiswaan.

Mahasiswa merupakan bagian penting dalam proses pendidikan. Mereka merupakan peserta didik dan sekaligus menjadi bagian integral dalam pengembangan IPTEK. Langkah-langkah dasar yang diambil dalam pengembangan bidang kemahasiswaan adalah :

- a. Membangun suasana yang kondusif bagi peningkatan iman dan ketaqwaan kepada Tuhan YME, persaudaraan, pengembangan minat dan bakat, dan iklim akademik.
- b. Menyelenggarakan forum untuk mengembangkan wawasan berbangsa dan bernegara, meningkatkan kepekaan sosial dan menumbuhkan kepemimpinan, informasi ketenagakerjaan, dan meningkatkan kemampuan penalaran:
- c. Menyelenggarakan forum komunikasi baik dalam pimpinan fakultas, universitas, maupun dengan lingkungan terutama antar mahasiswa pada perguruan tinggi lain.

- d. Mengembangkan upaya yang dapat meningkatkan kesejahteraan mahasiswa dan membantu biaya pendidikannya.

A.3.1.4. e. Pengembangan Manajemen Universitas

Dalam organisasi perlu diciptakan suatu struktur organisasi yang solid yang memudahkan manajemen untuk mengontrol kegiatan-kegiatan pada masing-masing unit, namun tetap fleksibel. Guna mendukung kelancaran tugas, perlu dikembangkan sistem informasi yang dapat mendukung keputusan manajerial.

Strategi dasar yang dikembangkan meliputi :

- a. Menyelenggarakan pendidikan berkelanjutan dalam bidang manajemen universitas.
- b. Menyempurnakan Organisasi dan Tata Kerja untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi organisasi.
- c. Menyempurnakan sistem informasi manajemen dengan teknologi mutakhir.
- d. Melengkapi sarana administrasi dengan teknologi komunikasi yang modern.

A.3.1.4. f. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Untuk 10 tahun mendatang seluruh dosen disiapkan agar mampu menghadapi persaingan global sesuai dengan kepakarannya. Diproyeksikan sebanyak 85 % dosen lulus S2 dan 50 % lulus S3.

Tenaga administrasi ditingkatkan kualitasnya agar mampu melaksanakan tugasnya dengan memanfaatkan teknologi mutakhir. Tenaga administrasi ditingkatkan kualitasnya melalui penataran, kursus dan pelatihan berjenjang. Diproyeksikan 75 % tenaga administrasi mampu menggunakan komputer dan 40 % dapat menguasai minimal satu bahasa asing.

Strategi yang dilakukan dalam pengembangan SDM meliputi :

- a. Meningkatkan kualitas dosen melalui studi lanjut dan peningkatan kemampuan mengajar, melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
- b. Meningkatkan kualitas tenaga administratif dengan mengikuti studi lanjut dan pelatihan, penataran dan kursus berjenjang.
- c. Meningkatkan kemampuan dosen dan tenaga administrasi untuk melakukan komunikasi global dengan teknologi berbasis komputer.

- d. Meningkatkan manajemen pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia.

A.3.1.4. g. Pengembangan Budaya Akademik

Pengembangan budaya akademik diarahkan guna menjamin iklim yang terbuka bagi berkembangnya otonomi keilmuan yang semakin matang. Pandangan serta pendapat perlu mendapat dukungan data dan informasi yang akurat sebagai wujud masyarakat rasional yang mengutamakan kebenaran dan rasa tanggung jawab ilmiah. Iklim akademik yang demikian juga perlu mendapat dukungan berupa kekayaan moral yang religius. Oleh karenanya keseimbangan jasmani dan rohani perlu mendapat perhatian serius dengan menumbuhkan rasa tanggung jawab ilmiah dengan dasar ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Langkah-langkah dasar yang diambil adalah :

- a. Mengupayakan terciptanya suasana kondusif bagi terlaksananya otonomi keilmuan, kebebasan akademik dan kebebasan mimbar akademik secara bertanggung jawab.
- b. Mengupayakan agar etika keilmuan dan etika profesi dipelihara dan dilaksanakan dengan baik.
- c. Mengupayakan tumbuh dan berkembangnya kehidupan beragama.

- d. Mengupayakan peningkatan forum-forum ilmiah dan penghargaan atas prestasi pengembangan keilmuan.

A.3.1.4. h. Pengembangan Sarana dan Prasarana

Langkah-langkah strategis yang dilakukan dalam pengembangan Sarana dan

Prasarana, yaitu :

- a. Menyempurnakan tata ruang kampus secara keseluruhan dan rencana detail.
- b. Menyelesaikan pembangunan fisik kampus terutama di Tembalang
- c. Pengadaan dan pengembangan sarana, yang meliputi buku-buku text, hand book, jurnal dan publikasi lainnya, peralatan laboratorium, dan peralatan kerja.
- d. Mengembangkan jaringan informasi/ komunikasi yang berbasis teknologi telekomunikasi dan komputer baik untuk intern maupun untuk akses dengan pihak luar.

A.3.1.4. i. Pengembangan Sumber Dana

Untuk dapat mengembangkan diri pada tahun-tahun mendatang, perguruan tinggi perlu mengembangkan kreativitas dan upaya diversifikasi sumber dana selain dari pemerintah dan mahasiswa. Upaya pemanfaatan kerja sama dan pelayanan kepada masyarakat

A.3.3. Proses dan Manajemen Pendidikan

a. Struktur Organisasi Universitas Diponegoro

Struktur Organisasi termasuk pembagian tugas dan wewenang lembaga mulai dari tingkat Rektorat sampai ke Jurusan di lingkungan Universitas Diponegoro saat ini adalah sebagai berikut :

b. Unsur kehormatan (Dewan Penyantun)

Merupakan badan kehormatan yang terdiri dari beberapa tokoh masyarakat, cendekiawan, intelektual dan pejabat tinggi di Jawa Tengah maupun tingkat nasional yang berperan membantu memikirkan perkembangan Universitas Diponegoro sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai.

c. Unsur Pimpinan

Terdiri dari :

1. Rektor

2. Pembantu Rektor

a. Pembantu Rektor I (Bidang Akademik)

b. Pembantu Rektor II (Bidang Administrasi Umum)

c. Pembantu Rektor III (Bidang Kemahasiswaan dan Alumni)

- d. Pembantu Rektor IV (Bidang Pengembangan dan Kerja sama)
- e. Unsur Badan G Normatif dan Perwakilan Tertinggi (Senat Universitas) Merupakan pendamping Rektor dalam merumuskan kebijakan akademik, kebijakan pengelolaan dan pengembangan Universitas.

Senat Universitas terdiri dari :

- 1. Ketua merangkap anggota
- 2. Sekretaris merangkap anggota
- 3. Anggota

Dalam melaksanakan tugas Senat Universitas membentuk komisi-komisi dan Badan pekerja harian sebagai berikut :

- 1. Komisi I : Bidang Tri Dharma Perguruan
Tinggi
- 2. Komisi II : Bidang Anggaran Belanja
- 3. Komisi III: Bidang Pembinaan
Kemahasiswaan
- 4. Komisi IV: Bidang Pengembangan
Universitas dan Kerja sama

5. Komisi V : Bidang Penilaian dan

Pengembangan

Tenaga Kependidikan dan Staf

Administrasi.

f. Badan Pekerja Harian : terdiri dari Ketua,
Sekretaris dan beberapa Anggota

d. Unsur Tenaga Pengajar, terdiri :

1. Dosen Tetap

2. Dosen Tidak Tetap (Luar Biasa)

3. Dosen Tamu

e. Unsur Pembantu Pimpinan, terdiri 4 Biro yaitu :

1. Biro Administrasi Akademik (BAA)

2. Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAUK)

3. Biro Administrasi Kemahasiswaan (BAK)

4. Biro Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi
(BAPSI)

B. Proses Penelitian

Kultur organisasi merupakan sesuatu yang sangat abstrak yang tidak dapat diraba kehadirannya namun dapat dirasakan keberadaanya baik dalam keadaan sadar, maupun tidak disadari di dalam kehidupan

perilaku manusia dan adakalanya terbentuk dengan sendirinya, dapat dikata kultur organisai merupakan sebuah fenomena alam dan adakalanya suatu kultur organisasi kehadirannya dapat terencana, dan tidak jarang terjadi begitu saja . Para pengelola organisasi pada saat ini sangat menyadari bahwa sesuatu yang kekal hanyalah kultur itu sendiri. Kultur organisasi akan selalu mengalami perubahan meskipun hanya bersifat evolusi (bergerak secara pelan-pelan) venomena tersebut pasti terjadi. Tuntutan akan perlunya perubahan pada kultur organisai tidak hanya terjadi pada sektor bisnis, bahkan organisasi non-bisnispun terjadi perubahan seperti halnya lembaga pemerintahan, departemen, rumah sakit maupun lembaga pendidikan.

Universitas Diponegoro merupakan sebuah lembaga pendidikan yang merupakan suatu wadah dimana seseorang dapat mengalami proses dari keterbelakangan menjadikan seseorang individu yang proposional dan mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Dunia pendidikan bila di tinjau dalam arti luas dapat diartikan sebagai suatu proses pencerdasan kehidupan bangsa secara terus menerus dan lembaga pendidikan tidak mungkin melepaskan diri dari perkembangan dunia.

Dalam rangka peningkatan mutu dan memenuhi tuntutan dari dunia industri maupun masyarakat, lembaga pendidikan senang tiasa

mengembangkan dan perbaikan kualitas diri. Dalam rangka peningkatan kualitas tersebut, lembaga pendidikan senang tiasa meningkatkan sumber daya manusia, penguasaan teknologi dan bahkan sampai pada bentuk perubahan kultur organisasi .

Dari bergai informasi yang dapat dihimpun, bahwa setiap anggota organisasi di Undip menghendaki adanya suatu kultur yang baru dari keadaan yang nyata ada sekarang, di mana Undip dapat menunjukan arah dan dapat memberikan warna tersendiri.

Kultur organisasi yang ada sekarang dirasakan sudah tidak dapat mewarnai keperibadian setiap anggota organisasi dan sangat diharapkan adanya suatu perubahan baik pada sarana maupun prasarana dan termasuk didalamnya adanya perubahan pada pengembangan sumberdaya manusia yang nantinya sangat mendukung pelaksanaan visi dan misi dari organisasi.

Penelitian ini akan membuat sebuah "potret" sesaat perjalanan sebuah proses kultur organisasi pada lembaga pendidikan di Universitas Diponegoro. Gambaran analisis kultur organisasi UNDIP akan dibagi kedalam dua tahap, Pada tahap pertama yang akan diteliti kultur organisasi itu sendiri yang meliputi pemahaman anggota organisasi tentang misi yang harus dijalankan sekarang, kesamaan komitmen seluruh anggota organisasi untuk memajukan lembaga,

jaringan komunikasi antar seluruh anggota organisasi dan perasaan memiliki dari seluruh anggota organisasi.

Pada tahap kedua yang akan diteliti faktor-faktor yang mempengaruhi kultur organisasi yang berisikan inisiatif individu untuk memajukan organisasi, anjuran kepada setiap anggota untuk agresif, inofatif untuk mencapai sasaran dalam meraih prestasi dalam satu komando koordinasi dan sangsi tindakan apabila terjadi suatu penyimpangan oleh anggota organisasi maka, penerapan peraturan pengendalian, pengambilan tindakan bagi pegawai yang melakukan penyimpangan, Penghargaan bagi pegawai yang berprestasi, tambahan penghasilan selain gaji maupun promosi jabatan yang diberikan oleh organisasi bagi pegawai yang mempunyai prestasi. Penyampaian konflik secara terbuka di dalam organisasi, Pemberian pelatihan bagi pegawai dalam rangka peningkatan sumber daya manusia.

Dalam kegiatan penelitian ini, peneliti sebelumnya melakukan *survey* awal guna melihat lebih jauh masalah yang berkembang berkaitan dengan kultur organisasi pada Universitas Diponegoro. Peneliti di dalam melakukan penelitian ini berusaha memahami seluruh kultur yang mendasar dan yang berkembang saat ini. Kasus yang dapat menyiratkan berkaitan dengan permasalahan pada kultur

organisasi, di coba untuk memahami dan mempelajari guna untuk mendapatkan suatu ide pembahasan dalam rangka penelitian ilmiah. Pada saat peneliti melakukan *survey* awal, masalah yang dapat dilihat berkaitan dengan kultur organisasi pada Universitas Diponegoro ada ketidak puasan dari anggota organisasi tentang kultur yang ada, dimana UNDIP tidak punya cirikhas sendiri, di mana masing-masing anggota punya cara tersendiri di dalam memajukan unitnya dan bahkan setiap pimpinan selalu berubah ubah kebijakan didalam mengola organisasi dan perubahan tersebut sering tidak di sosialisasikan kebawahan dan bahkan kebijakan tersebut sangat menyimpang dari misi organisasi itu sendiri. Perubahan kebijakan tersebut dari beberapa sumber mengungkapkan bahwa banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kultur organisasi tersebut.

Masalah yang lain masih banyak yang dapat dilihat pada kajian berikutnya yang menjadi rekaman penelitian lebih dalam sebagai suatu kajian yang dapat memberikan kontribusi secara umum pada kultur organisasi di Universitas Diponegoro itu sendiri. Banyaknya para pelaku yang mewarnai kultur organisasi membuat anggota organisasi kesulitan untuk mencari kultur yang sebenarnya dan sebagai dampaknya terlihat rendahnya motivasi dan kesadaran para anggota organisasi untuk dapat berkerja sama dengan menjalin hubungan

secara harmonis pada masing-masing anggota organisasi sehingga sangat menghambat proses kerja organisasi kearah yang lebih baik.

Kurang dan lebihnya suatu keadaan di dalam memajukan organisasi, merupakan suatu keadaan yang menjadi tanggung jawab bersama antar sesama anggota organisasi. Dalam penelitian ini, akan di coba oleh peneliti untuk melihat-lihat hal – hal yang berkaitan dengan kultur organisasi dan faktor – faktor yang mempengaruhi kultur organisasi tersebut. Peneliti mencoba menggali informasi melalui beberapa pengamatan dan wawancara pada beberapa subyek. Subyek yang peneliti dapatkan pada proses penelitian ini sebanyak 4 (empat) subyek. Masing masing subyek mempunyai karakteristik yang berbeda di dalam memahami kultur organisasi yang berjalan di Universitas Diponegoro. Penentuan subyek pada penelitian ini berdasarkan pada pengamatan *snow bolling* dimana dalam proses penelitian dari keempat subyek tersebut memberikan tanggapan yang tidak jauh berbeda antara yang satu dengan yang lain.

Dalam melakukan penggalian informasi melalui wawancara dengan subyek, peneliti berusaha mendapatkan informasi selengkap – lengkapnya dengan berbagai upaya yang peneliti lakukan. . Peneliti sangat menyadari bahwa untuk mendapatkan informasi dari subyek yang tepat tidak mudah dilakukan begitu saja. Penelitian tentang kultur

organisasi sangat membawa dampak terhadap para anggota maupun lembaga yang di teliti termasuk para pemimpin yang ada di dalam organisasi. Berkaitan dengan penelitian ini, peneliti dengan cermat dan tekun mencari dan mencuri waktu di sela- sela kesibukan para anggota organisasi secara terus menerus. Peneliti menempatkan diri pada posisi yang netral dan berusaha seobyektif mungkin dalam mengali kultur organisasi dan informasi - informasi penting yang relevan dengan tema penelitian.

Kegiatan mencari informasi dari masalah yang peneliti cermati berkaitan dengan kultur organisasi dan faktor – faktor yang mempengaruhi kultur itu sendiri di lakukan oleh peneliti sejak bulan Desember 2003. Proses di lakukan dengan melakukan pembicaraan informal dengan beberapa subyek yang kemudian peneliti kongkritkan pada permasalahan yang mendasar dalam suatu draft proposal penelitian. Proses melihat fenomena yang timbul tentang kultur organisasi yang berjalan di Universitas Diponegoro senang tiasa diamati setiap hari. Harapan dari pengamatan ini adalah untuk mendapatkan gambaran secara jelas masalah yang di kaji. Benturan – benturan yang dihadapi di dalam mewawancari subek, beraneka ragam bentuknya namun semua itu tidak mengurangi semangat peneliti untuk berusaha secara terus menerus, harapan peneliti Cuma satu dari

keanekaragaman perilaku subyek yang nantinya diharapkan pada satu muara pengetahuan yang sebenar-benarnya.

Proses penelitian dirasa cukup oleh peneliti setelah mendapatkan informasi yang peneliti anggap dapat memberikan gambaran sekaligus jawaban tentang permasalahan yang peneliti kaji. Batas akhir penelitian ini pada akhir agustus 2004 dengan menyadari keterbatasan kemampuan peneliti, peneliti susun menjadi laporan. Laporan yang peneliti susun meliputi berbagai hal yang berkaitan dengan kultur organisasi dan faktor- faktor yang mempengaruhi kultur organisasi yang ada di Universitas Diponegoro.

C. Hasil Penelitian

Kultur organisasi merupakan sesuatu yang abstrak, tidak dapat dilihat, namun dapat dirasakan keberadaanya di segala aspek kehidupan sedangkan organisasi dapat dikatakan suatu kumpulan individu yang terkoordinasi secara sadar dan merupakan suatu kegiatan yang saling berhubungan antar individu maupun kelompok- kelompok yang harus melakukan tugas – tugas yang terbaik dalam rangka pemakaian yang efisien, sistimatis, positif dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia, dan biasanya di definisikan juga dengan Suatu kesatuan sosial dari sekelompok individu (orang) yang saling

berintegrasi menurut suatu pola terstruktur dengan cara tertentu sehingga setiap anggota organisasi mempunyai tugas dan fungsi masing-masing, dan sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan juga mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga organisasi dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Definisi tersebut yang akan digunakan dalam mendefinisikan organisasi dalam penelitian ini.

C.1. Hasil dan Analisis Penelitian

C.1. 1. Deskripsi Subyek

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil subyek sebanyak 4 (empat) subyek dengan masing-masing karakteristik yang peneliti jelaskan secara deskriptif.

Subyek 1

Pembentukan kultur organisasi di Universitas Diponegoro subyek 1 adalah salah seorang yang mewarnai arah dan tujuan pengembangan perguruan tinggi sekarang maupun dimasa yang akan datang sampai batas akhir jabatan yang sumbernya dari subyek 1. Dimana subyek sekarang merupakan orang nomor satu di universitas. Subyek merupakan orang yang sudah lama berkecimpung didalam organisasi, dimana karirnya di mulai dari dekan pada salah satu fakultas yang berada di lokasi Tembalang. Pengalaman didalam organisasi sudah

sangat banyak baik dalam tingkat local, nasional maupun di tingkat Internasional.

Subyek 2

Subyek mengikuti perkembangan kultur organisasi di Undip ini semenjak pulang dari sekolah program Doktor luar negeri. perjalanan karirnya mulai dari pembantu dekan dua salah satu fakultas eksak di Tembang. Perjalanan waktu di fakultas sangat membantu mendorong subyek menjadi orang nomor dua di universitas dan dipercaya sebagai koordinator bidang dua yang mengelola keuangan dan kepegawaian universitas dan sampai sekarang sudah menginjak tahun kedua di dalam memimpin lembaga. Bidang dua ini sangat besar andilnya didalam menentukan dan pembentukan kultur organisasi di Universitas diponegoro.

Subyek 3

Subyek sekarang mengemban Kepala Biro Administrasi Keuangan dan Kepegawaian. Subyek berasal dan berangkat dari dari lapisan bawah, jenjang karirnya diawali dari tenaga biasa, kemudian meningkat menduduki jabatan Kasubbag di salah satu fakultas. Dari jabatan tersebut, karir subyek terus meningkat menjadi Kabbag Perencanaan, dari sini karir tidak putus begitu saja, dari perencanaan inilah subyek pertama kali menduduki jabatan tertinggi sebagai tenaga admistrasi dimana subyek pada tahun 1997 di lantik sebagai Kepala Biro

Perencanaan. Dari Biro perencanaan terjadi rotasi pegawai dimana Kepala Biro Administrasi dan Keuangan yang lama memasuki masa pensiun, berkat kemurahan hati Allah Subhanahuwataala subyek di pindah ke Biro yang baru sekarang di emban, apabila tidak ada perubahan di sinilah tempatnya jabatan terakhir yang akan di emban dan dipertanggung jawabkan baik kepada Allah SWT maupun teradap seluruh anggota organisasi baik itu ke Rektor dan jajarannya maupun ke seluruh pegawai yang ada dilingkungan Undip. Subyek bekerja di Undip sudah puluhan tahun, dan sudah banyak sekali menghadapi perubahan tentang kultur organisasi di Undip ini dan bahkan pernah juga ikut memberikan masukan, bagaimana kultur organisasi yang seharusnya di undip.

Subyek 4

Subyek adalah pejabat struktural dibidang kepegawaian Universtas Diponegoro yang melaksanakan fungsi mengkoor dinir seluruh aktifitas kepegawaian seluruh Undip, mulai dari penerapan peraturan, kebijakan, fungsi koordinasi, pengembangan staf dan ujung tombak untuk pelaksanaan . Karir dari subyek di mulai sebagai pembantu pimpinan, kemudian menanjak menjadi kasubbag Data, dari data di pindahkan lagi ke fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam di Tembalang. Pada tahun 2002, subyek di promosikan untuk menjadi

Kepala Bagian Kepegawaian pada Biro Administrasi Keuangan dan Kepegawaian sampai sekarang.

Dari keempat subyek tersebut mengemukakan tentang kultur organisasi di Undip dan faktor- faktor dan yang mempengaruhinya sebagai berikut :

C.1.1. Kultur Organisasi

C.1.1.1. Misi Organisasi

Berbicara mengenai misi yang ada sekarang di Undip, tidak semua orang mengerti dengan misi dari organisasi, pembicaraan mengenai misi universitas sangat sering di dengar namun tidak semua hafal isi dari misi tersebut, meskipun sudah sering di ungkapkan pada rapat-rapat, namun secara detiel dari misi tersebut menurut subyek tidak semua hafal namun semua misi yang diungkapkan tersebut tidak ada kesepakatan untuk menjalankan misi dari universitas . Misi di Undip ini hanya ada diatas kertas dan pada tahapan-tahapan pencapaiannya tidak jelas apa yang harus diprioritaskan dalam rangka pencapaian misi tersebut. Misi hanya untuk golongan kelas atas dan belum sampai ke level paling bawah. Misi organisasi akan berfungsi bila ada kegiatan atau usulan kegiatan yang menuntut untuk dicantumkan tetang misi organisasi.

C.1.1.2.Komitmen Didalam Memajukan Organisasi

Biasanya komitmen untuk memajukan organisasi semestinya ada, namun bila di hadapkan pada suatu kenyataan dimana para dosen maupun karyawan kurang memahami komitmen dan misi tersebut, mereka sudah dibebani oleh pekerjaan – pekerjaan rutin, berbicara tentang komitmen untuk memajukan organisasi rasa – rasanya kok terlalu tinggi, sudah semestinya semua anggota organisasi mempunyai komitmen yang sama dalam memajukan organisasi, dan sudah semestinya berbeda-beda cara dalam pelaksanaannya, namun setiap bidang satu sampai empat yang pasti saling mengisi kelebihan dan kekurangan antar bidang dan yang penting tujuannya satu, untuk memajukan organisasi.

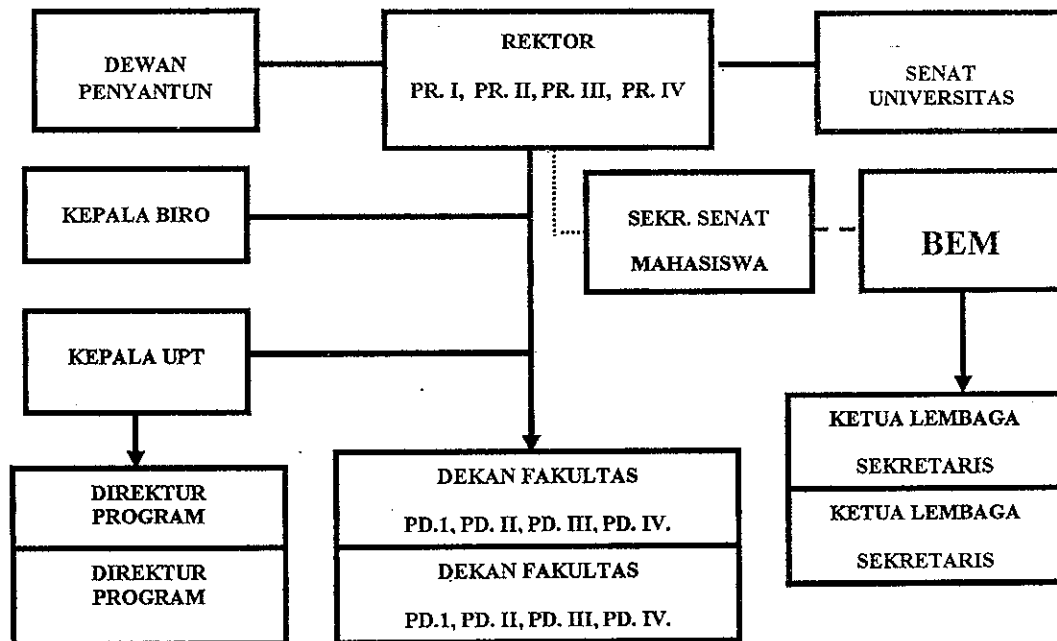
Berbicara mengenai komitmen dari pimpinan terus terang kami tidak tahu, komitmen apa yang menjadi prioritas untuk mengembangkan organisasi, sementara atasan sama-sama tidak mempunyai komitmen dan masing-masing berjalan sendiri-sendiri. Sekarang mari kita melihat kenyataan yang ada sejenak dari unsur pimpinan, mereka tidak pernah duduk satu meja untuk membahas tujuan dari universitas, dan setiap statmen yang muncul selalu berubah-ubah kebijakkannya, sehingga yang repot ya bagian bawah, dan setiap statmen yang di keluarkan tersbut kayaknya kok tidak pernah di evaluasi. Evaluasi itu tidak harus setiap bulan paling tidak punya rencana dan niat baik untuk mengevaluasi , semisal dalam mengevaluasi di beri jangka

waktu, jangka pendek 1 tahun, menengah 2-3 tahun dan jangka panjang 5 (lima) tahunan. Anehkan di Undip ini tidak ada perencanaan dan evaluasi

C.1.1.3. Pengembangan Organisasi

Dalam rangka pengembangan organisasi, komunikasi sangat di butuhkan sekali, bagaimana organisasi bisa maju bila tidak ada komunikasi antar sesama anggota organisasi. Untuk komunikasi antar unit dilaksanakan secara berjenjang yang dilaksanakan pada setiap hari senin pada minggu pertama, dilaksanakan rapat kerja universitas dimana yang di sebut RKU yang dihadiri oleh seluruh jajaran pejabat struktural rektor dan pembantu rektor, dekan dan pembantu dekan dan tidak lupa wakil dari tenaga administrasi yang dihadiri oleh para kepala biro. Setelah rapat kerja universitas kemudian dilaksanakan rapat kerja fakultas dan jurusan. Inilah yang disebut dengan komunikasi berjenjang di mana pada setiap rapat tersebut disampaikan program kerja universitas. Untuk program kerja berjenjang yang di maksud dapat dilihat pada struktur organisasi dibawah ini

STRUKTUR ORGANISASI UNIVERSITAS DIONEGORO



Dalam rangka meningkatkan mutu dari organisasi yang di emban sekarang sudah semestinya ada komunikasi dan tidak biasa segala sesuatu berjalan dengan sendirinya namun seharusnya mempunyai sekala prioritas, komunikasi keatas, kebawah, kekanan dan kiri dan komunikasi bagi masyarakat luas.

Komunikasi Sangat perlu didalam mengembangkan organisasi, bila komunikasi terputus sangat sulit untuk mengembangkan organisasi,

apalagi tujuannya untuk menjalankan misi dari organisasi. Komunikasi terputus tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Pernyataan parapipinan tersebut diatas dibantah oleh subyek lain tentang komunikasi yang ada di Undip ini, beliau mengungkapkan bahwa komunikasi di Undip ini sangat tersumbat dan ini sangat dirasakan sekali, bagaimana komunikasi bisa terjalin dengan baik, sedangkan pimpinan universitas antara yang satu dengan yang lain sangat tertutup,. Mulai dari atas Rektor, tidak pernah di tempat paling-paling dalam satu minggu beliau yang benar-benar ada di tempat , paling lama 2 s/d 3 hari, selebihnya beliau kegiatan luar dari organisasi dan diantara pembantu rektor itu sendiri tidak ada kesepakatan dan masing-masing berjalan sendiri-sendiri , apa pernah dengar antara Rektor dan Pembantu Rektor merembuk masalah Undip dan hasilnya di publikasikan kebawah. Saya rasa di Undip ini unik, komunikasi yang saudara maksud dalam rangka pengembangan organisasi sangat kurang.

C.1.1.4. Rasa Memiliki Organisasi

Untuk saat ini setiap anggota organisasi sangat besar rasa memiliki organisasi bila di bandingkan dengan tahun sebelumnya dimana dosen sering jadi leluconan dikalangan akademika dimana ada sebutan “ dosen luar biasa” yang maksudnya dosen yang berkerja sering di luar

fakultas. Pada saat ini aktifitas organisasi sangat tinggi dalam proses belajar mengajar pengembangan jurusan meluas kemana – mana ada program S1 reguler, S1 ekstensi, program lintas jalur dan program kerjasama ini yang S1 dan ada lagi program S2 dan program Doktor. Kesejahteraan didalam organisasi semakin meningkat dan rasa memiliki sangat tinggi.

Setiap anggota organisasi sudah seharusnya mempunyai rasa memiliki dan itu seharusnya ada, bila ada yang tidak memiliki, itu namanya keliru, namun begitu ada orang yang tidak memiliki organisasi universitas dan pada dasarnya tidak semua yang berpendirian seperti itu, dan terbukti masih banyak yang merasa memiliki organisasi.

Bagi mereka yang merasa memiliki organisasi, orang inilah yang selalu meningkatkan tanggung jawab terhadap organisasi dan selalu bertindak agresif dan ini merupakan sebagian dari ujut tanggung jawab pekerjaan. Biasanya orang-orang ini, dalam bertindak senantiasa melakukan koordinasi secara berjenjang dan terstruktur /fungsional.

C.1.2 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kultur Organisasi

C.1.2.1. Inisiatif Memajukan Organisasi

Untuk saat ini tanggung jawab untuk memajukan organisasi sangat tinggi dengan semakin banyaknya jumlah program studi dan

semakin banyaknya peminat calon mahasiswa untuk menimba ilmu di Undip dan sudah semestinya masalah kesejahteraan semakin bertambah.

Mengamati soal pengembangan organisasi, setiap anggota organisasi sudah seharusnya mempunyai niat baik didalam memajukan organisasi, namun pada kenyataannya tidak semua anggota organisasi mempunyai keinginan untuk memajukan organisasi, meskipun begitu dalam rangka pengembangan organisasi unsur pimpinan mempunyai strategi tersendiri yang semestinya unsur pimpinan mempunyai keinginan yang kuat untuk memajukan organisasi dan merangkul bawahan agar mau berkerja sama untuk majukan dan mengembangkan organisasi.

C.1.2.2. Tindakan Agresif dan Inovatif

Untuk itu sebagai seorang pimpinan sudah seharusnya melakukan, dan menghimbau kepada seluruh karyawan dalam satu organisasi dalam hal ini bawahan dalam garis struktural dalam menyikapi suatu perubahan sudah seharusnya bertindak agresif dan inovatif namun pada tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan, bawahan tidak mempunyai resiko, meskipun ada namun porsinya kecil atasanlah yang mempunyai tanggung jawab penuh didalam pengambilan resiko,

bukankah bawahan dalam jobnya berfungsi sebagai pembantu pimpinan.

C.1.2.3. Sasaran Prestasi

Sasaran dalam organisasi dapat dilihat pada dua tahap, yang sifatnya rutin dilaksanakan pada rapat kerja tahunan dimana pekerjaan yang lama di evaluasi pelaksanaannya dan dipilih dari sekian banyak aktifitas universitas, mana yang telah dilaksanakan dan mana yang belum, dan bila belum, disini akan dicari apa faktor penyebabnya dan kenapa tidak dapat dilaksanakan. Sasaran jangka panjang organisasi dapat di temukan pada RENSTRA.

C.1.2.4. Cara Kerja Koordinasi

Berbicara mengenai koordinasi antar bagian, tiap – tiap bagian berbeda beda. Pada BAUK dilaksanakan setiap bulan dan dihadiri oleh para kabag dan kasubag, sedangkan untuk pembantu pimpinan tidak semua yang di libatkan hanya beberapa orang saja, untuk penyampian program dan hasil dari rapat tersebut, adalah tugas dari masing-masing bagian untuk menyampaikan pada bawahan.

C.1.2.5. Mengawasi dan mengendalikan perilaku Pegawai

Mengenai peraturan yang mengendalikan perilaku pegawai di Undip melaksanakan peraturan yang sudah, diterapkan oleh pemerintah

secara nasional yang berupa pengendalian langsung dan pengendalian tidak langsung.

C.1.2.6. Alokasi imbalan didasarkan pada prestasi pegawai/karyawan

Pengawasan pada setiap anggota organisasi di lakukan setiap saat salah satunya melalui absensi namun pengawasan berdasarkan absensi tidak mutlak, masih banyak cara lain yang bisa di lakukan, misalnya hasil kerja yang di tugaskan kepada yang bersangkutan dimana pimpinan biasanya memantau dari hasil yang dicapai, namun hal ini sangat sulit di pantau setiap hari. Pengawasan yang baik adalah dalam bentuk kekeluargaan dan kerjasama, pengawasan model ini sangat di dukung oleh seluruh organisasi.

Bagi pegawai yang mempunyai prestasi akan selalu diusahakan untuk mendapatkan imbalan, imbalan ini ada yang diterimakan secara langsung dan ada juga yang diberikan secara tidak langsung, yang langsung biasanya diberikan secara umum dan terbuka yang dilaksanakan secara serentak pada setiap tanggal 17 Agustus di mana pemberian penghargaan ini diberikan secara merata baik itu sivitas akademika maupun warga Universitas Diponegoro. Imbalan akan di berikan bagi mereka yang mempunyai prestasi, prestasi biasa dilihat dari berbagai macam sudut pekerjaannya. Imbalan biasa diberikan

bagi mereka yang menghasilkan prodag. Untuk saat ini di berikan tambahan berdasarkan surat tugas yang semestinya ada kompensasi dalam bentuk kesejateraan (uang). Imbalan biasa juga diberikan secara terbuka, semisal penghargaan di berikan pada setiap tanggal 17 Agustus dimana pada tanggal ini di berikan berupa penghargaan pada saat upacara yaitu Satya Lencana Karyasatya. Untuk imbalan ini di berikan berdasarkan pada usulan dari unit masing-masing dan bukan pemberian secara langsung. Dalam penghargaan ini ada sesuatu yang aneh dimana tidak semua unit mengusulkan dan juga tidak semua usulan unit dapat di terima, akan tetapi ada tim lagi yang menyeleksi apa seseorang itu layak untuk mendapatkan penghargaan atau tidak.

alokasi imbalan bagi yang mempunyai prestasi bagus, ada imbalan moral namun bila ibalan secara nominal kayaknya agak sulit untuk di ukur. Ada imbalan berdasarkan pekerjaan kepada masing-masing bagian yang di bagikan secara merata

C.1.2.7. Mengemukakan konflik atau kritik secara terbuka

Dalam mengahadi konflik yang timbul di lingkungan universitas tidak dapat di terapkan secara membabi buta, akan tetapi di dalam pengambilan keputusan dan sangsi di lakuan secara berjenjang, tergantung pada besar kecilnya tingkat kesalahan yang dilakukan, dan

sudah semestinya menerapkan peraturan berjenjang dan dilihat dari tingkat kesalahan yang dilakukan.

Pada setiap organisasi pasti ada konflik, baik dari kiri, kanan, atas maupun bawahan. Namun setiap konflik tersebut itu ada jalan penyelesaiannya. Setiap konflik itu dalam penyelesaiannya sebaiknya melalui musyawarah dan penilaian secara obyektif.

C.1.2.8. Komunikasi Organisasi Dibatasi oleh Hirarki kewenangan yang Formal

Untuk memajukan organisasi kita ini, komunikasi antar fakultas, jurusan, Lembaga maupun UPT sudah semestinya terjalin komunikasi, bagai mana lembaga biasa maju seperti yang diharapkan, apabila jaringan komunikasi antar unit tersebut terputus, yang pasti komunikasi sangat diperlukan di segala sektor.

C.1.2.9. Kemauan Manajemen untuk Memberikan Peningkatan Sumberdaya Manusia

Kesempatan pelatihan sangat terbatas sekali, dan tidak semua mendapatkan kesempatan, tergantung dari permintaan dari Departemen dan tidak semua permintaan Departemen itu dapat dipenuhi, Pelatihan tingkat universitas dilaksanakan sesekali dan sangat terbatas.

Kesempatan pelatihan: untuk setiap orang dalam anggota organisasi mendapatkan kesempatan yang sama dalam memperoleh pelatihan namun semestinya harus berdasarkan pada job nya. Untuk pelatihan pada jenjang karir (Adum, Spama, Spamen) di seleksi berdasarkan pada DUK ini salah satunya dan masih ada pertimbangan yang lain seperti pangkat dan persyaratan minimal yang harus dipenuhi. Informasi ini disebarluaskan secara terbuka ke semua unit kerja di lingkungan Undip.

Pengembangan SDM secara formal diberikan kepada siapapun dan bahkan di berikan kesempatan seluas-luasnya bagi yang berminat tanpa ada hambatan . pengembangan SDM secara Informal juga ada terutama untuk jenjang karir urusan kepegawaian hanya mengkoordinir keseluruhan pegawai Undip yang sudah semestinya yang sudah memenuhi persyaratan formal yang diberikan

D. Analisis Hasil Penelitian

Analisis hasil penelitian dalam penelitian dilakukan dengan menganalisis fenomena yang diperoleh dalam penelitian serta menghubungkan berbagai fenomena, interaksi sosial dan makna-makna tersirat yang diperoleh dalam pencatatan dokumen serta menafsirkan perilaku serta ekspresi informan selama wawancara. Disamping itu sebagai instrumen

penelitian, peneliti melengkapi analisis dengan memakai pengalaman observasi prioritas.

Kultur Organisasi

Kultur organisasi yang terjadi di Universitas Diponegoro merupakan merupakan suatu proses perjalanan organisasi dan merupakan potret sesaat yang berlaku di Undip saja dan tidak dapat di samakan dengan kultur organisasi di lembaga lain dan perilaku pejabat yang dimaksud disini hanya di teliti satu periode dan tidak dapat di angap sebagai gambaran undip secara menyeluruh. Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti secara umum dari berbagai informan dan dapat di informasikan bahwa kultur organisasi yang terjadi di Undip tersebut merupakan proses yang tidak terencana oleh orang orang tertentu khususnya oleh para pemimpin pejabat struktural yang di angap mempunyai peranan penting di dalam mewarnai perjalanan sebuah universitas terkemuka di Jawa Tengah. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara tentang kultur organisasi yang ada di Undip.

Kultur organisasi di undip ini sangat bervariasi, terutama di dalam menyikapi misi dari organisasi. Misi merupakan sesuatu yang harus diemban dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi terutama

para pelaku dan penentu kebijakan dari organisasi . Misi dapat juga di gambarkan sebagai arah / alur yang harus ditempuh didalam melaksanakan organisasi dan sudah semestinya seluruh anggota organisasi dan pihak yang menentukan kemana arah sebuah organisasi akan dibawa, alur untuk mengetahui keberadaan dan posisi yang ada sekarang ini. Pelaksana dan pembentuk dari misi adalah pimpinan tertinggi universitas pada saat ini yang disertai oleh Senat unversitas untuk mengendalikan lembaga pendidikan Universitas Diponegoro adalah (Rektor) . Dari hasil wawancara didapat informasi bahwa pimpinan universitas dalam menjalankan misi dari organisasi hanya diserahkan sepenuhnya kepada pejabat struktural. Dan bahkan merasa tidak yakin seluruh dari anggota organisasi tersebut mengerti tentang misi itu sendiri Hal ini dapat di lihat dari informasi hasil dari wawancara subyek1

misi universitas yang merupakan salah satu ciri terbentuknya kultur organisasi dan saya tidak yakin dan ragu-ragu tentang pemahaman misi dari universitas. Dan tidak yakin seluruh anggota organisasi memahami semua terutama para dosen, mereka biasanya selalu dihadapkan pada kegiatan – kegiatan rutin yang berhubungan dengan Tri Darma Perguruan tinggi, dan yang lebih memahami misi biasanya adalah pejabat struktural, Rektor, Pembantu Rektor, Dekan, Pembantu Dekan dan mungkin hanya sampai pada ketua jurusan.

Pokok permasalahan yang di munculkan disini peneliti cermati “tidak yakin seluruh anggota organisasi memahami keseluruhan dari misi” . Misi

tersebut hanya di peruntukan bagi para pejabat struktural dan bukan seluruh anggota organisasi.

Dari kondisi tersebut peneliti mencoba untuk memadukan pendapat lain dari subyek 2 mengenai pemahaman dari misi organisasi Universitas diponegoro.

Menurut subyek tentang misi organisasi, sudah semestinya setiap orang yang berada di dalam suatu organisasi mengetahui tentang misi dari organisasi, namun saya tidak yakin semua anggota organisasi itu sendiri tau tentang misi dari organisasi dan saya sendiri tidak hafal isi dari misi tersebut, namun yang jelas berhubungan dengan Tridarma.

Petikan wawancara tersebut memberikan gambaran tentang kultur organisasi yang berjalan sekarang salah satunya di ukur dari misi organisasi Universtas Diponegoro dimana misi itu sendiri kurang di ketahui oleh seluruh anggota organisasi dan bahkan sebagai pembantu rektor dan nakoda kapal universitas tidak mengetahui isi dari misi yang akan dijalankan oleh sebuah lembaga perguruan tinggi. Misi hanya di simpulkan sebagai acuan dalam pelaksanaan Tri Darma Perguruan Tinggi. Kata kunci yang di ungkapkan disini adalah "ketidaktahuan seluruh anggota organisasi tentang misi tersebut.

Ungkapan yang tidak jauh berbeda di unkapkan oleh subyek 3, di mana yang bersangkutan memberikan definisi yang tidak jauh berbeda dengan sebyek- subyek yang di atas. Sebagai mana yang dapat di lihat dari petikan wawancara berikut ini.

Berbicara mengenai misi yang ada sekarang di Undip, subyek tiga memberikan kesimpulan bahwa tidak semua orang mengerti dengan misi dari organisasi, apalagi didunia pendidikan ini terdiri dari tiga lapisan yang besar, yang dimana hubungan dari ketiga lapisan tersebut berkencenderungan semu, ketiga lapisan yang dimaksud pertama, tenaga fungsional (dosen) kedua tenaga struktural (tenaga administrasi) dan lapisan ketiga gabungan dari keduanya fungsional dan administrasi seperti Rektor, Pembantu Rektor, Dekan, pembantu Dekan, Kepala Lembaga dan Kepala UPT, sebagian besar mereka berada dalam dua posisi yang saling membingungkan. Masing-masing mereka ini mempunyai misi masing – masing, apalagi bila dihadapkan pada misi universitas. Saya kurang yakin mereka betul-betul hafal tentang misi dari organisasi. Misi organisasi akan berfungsi bila ada kegiatan atau usulan kegiatan yang menuntut untuk dicantumkan tetang misi organisasi.

Dari subyek tersebut menggambarkan bawa misi hanya berlaku dan di hafalkan sesaat dan kemudian di tinggalkan begitu saja, hal ini tidak hanya berlaku bagi pejabat struktural saja dan bahkan sampai kepada tingkat pelaksana dari misi tersebut. Ketidak harmonisan hubungan antar pejabat merupakan kata kunci dari kegagalan sebuah misi lembaga, dan di dalam menjalankan misi universitas. Disamping itu pendapat yang hampir senada tentang misi ini yang di ungkapkan oleh subyek 4 di mana salah satu faktor kegagalan dari pemahaman dari misi ini adalah kurang tersosialisasinya penjabaran dari misi sampai ke lapisan yang paling bawah. Sebagaimana yang di ungkapkan dalam petikan berikut ini.

Misi sering di dengar namun tidak semua hafal isi dari misi tersebut, meskipun sudah sering di ungkapkan pada rapat-rapat, namun secara

detiel dari misi tersebut saya rasa tidak semua hafal namun semua misi yang diungkapkan tersebut tidak ada kesepakatan untuk menjalankan misi dari universitas. Misi di Undip ini hanya ada diatas kertas dan pada tahapan-tahapan pencapaiannya tidak jelas apa yang harus diprioritaskan dalam ranga pencapaian misi tersebut. Dan misi hanya untuk golongan kelas atas dan belum sampai ke level paling bawa.

Dari petikan tersebut diatas menyisaratkan bahwa misi dari lembaga bukan untuk keseluruhan dari anggota organisasi melainkan hanya sebagai alat untuk memenuhi persyaratan yang diwajibkan oleh pemerintah

Proses kultur organisasi yang terjadi pada Universitas Diponegoro pada saat ini merupakan suatu bentuk betapa pentingnya pelaksanaan dari komunikasi, baik komunikasi vertical, horizontal, dan hubungan komunikasi kekiri dan kekanan, hal senada diungkpan oleh responden mengenai arti pentingnya komunikasi didalam menggambarkan kultur organisasi di Universitas diponegoro sekarang ini di mana subyek 1 mengemukakan komunikasi di universitas dilaksanakan secara ber jenjang sebagai mana dalam petikan berikut ini :

Dalam rangka pengembangan organisasi, komunikasi sangat di butuhkan sekali, bagaimana organisasi biasa maju bila tidak ada komunikasi antar sesama anggota organisasi. Untuk komunikasi antar unit dilaksanakan secara berjenjang yang dilaksanakan pada setiap hari senin pada minggu pertama, dilaksanakan rapat kerja universitas dimana yang di sebut RKU yang dihadiri oleh seluruh jajaran pejabat struktural rektor dan pemantu rektor, dekan dan pembantu dekan, dan

tidak lupa wakil dari tenaga administrasi yang dihadiri oleh para kepala biro. Setelah rapat kerja universitas kemudian dilaksanakan rapat kerja fakultas dan jurusan. Inilah yang disebut dengan komunikasi berjenjang di mana pada setiap rapat tersebut disampaikan program kerja universitas.

Arti penting diperlukannya komunikasi di ungkapkan oleh subyek 3 di mana bila komunikasi terputus, sangat sulit sekali pencapaian tujuan dari organisasi sebagai mana yang di ungkapkan dalam petikan berikut ini :

Komunikasi Sangat perlu didalam mengembangkan organisasi, bila komunikasi terputus sangat sulit untuk mengembangkan organisasi, apalagi tujuannya untuk menjalankan misi dari organisasi. Komunikasi terputus tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Dalam rangka pengembangan organisasi di Universitas Diponegoro ini di butuhkan adanya sumberdaya manusia yang handal dalam rangka menghadapi pasar global dan persaingan antar perguruan tinggi, baik itu yang namanya perguruan tinggi negeri maupun bersaing dengan perguruan tinggi swasta yang ada di negara kita ini. Untuk menghadapi tantangan kedepan tersebut perlu dipersiapkan sumberdaya manusia yang handal dan professional pada bidangnya. Untuk itu Undip menyikapinya dengan antusias sekali dan sudah semestinya berdasarkan peraturan yang berlaku baik skup nasional maupun peraturan yang ada di lembaga. Untuk pelatihan yang di selenggarakan oleh pemerintah dalam hal ini organisasi Undip selalu memberikan

peluang kepada siapa saja yang memenuhi persyaratan dan peraturan yang di tetapkan terutama dalam bentuk pelatihan. Sebagaimana yang diutarakan oleh sbyek 2 dimana :

Kesempatan pelatihan: untuk setiap orang dalam anggota organisasi mendapatkan kesempatan yang sama dalam memperoleh pelatihan namun semestinya harus berdasarkan pada job nya. Untuk pelatihan pada jenjang karir (Adum, Spama, Spamen) di seleksi berdasarkan pada DUK ini salah satunya dan masih ada pertimbangan yang lain seperti pangkat dan persyaratan minimal yang harus dipenuhi. Informasi ini disebarakan secara terbuka ke semua unit kerja di lingkungan Undip.

Pernyataan dan dukungan dalam rangka pengembangan sumberdaya manusia yang dilakukan oleh perorangan di berikan izin seluas-luasnya tanpa memandang usia, pangkat, maupun jabatan dan jenis kelamin, bila ada minat silakan untuk di jalankan

Pengembangan SDM secar formal diberikan kepada siapapun dan bahkan di berikan kesempatan seluas-luasnya bagi yang berminat tanpa ada hambatan. Informal juga ada terutama untuk jenjang karir UP hanya mengkoordinir keseluruhan pegawai Undip yang sudah semestinya yang sudah memenuhi persyaratan formal yang diberikan

Pengembangan SDM yang sifatnya informal dan sangat di butukan sekali bagi kelanjutan jenjang karir seseorang dan sudah semestinya mengikuti peraturan yang berlaku

E. Diskusi

Kehadiran sebuah organisasi tidak terlepas dari konteks sosial dan dari sebuah organisasi. Organisasi merupakan sekumpulan individu yang terkoordinasi secara sadar, sehingga bisa juga dinyatakan sebagai suatu system yang terdiri dari berbagai kegiatan yang saling berhubungan, dan berkerja sama dibawah seorang pimpinan, dan dengan sebuah batasan yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama. Dengan mendefinisikan organisasi sebagai proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan tugas-tugas masing-masing, sedemikian rupa memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, positif, dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia. Maka yang terjadi di Universitas Diponegoro pada saat penelitian merupakan suatu gambaran kondisi kultur organisasi yang sebenarnya terjadi.

Kondisi kultur organisasi yang ada sangat memberikan pengaruh terhadap kelangsungan dari organisasi tersebut, dan sangat memberikan pengaruh yang besar terhadap kultur itu sendiri.

Kondisi kultur organisasi tidak terbentuk begitu saja banyak faktor yang mempengaruhinya baik internal maupun faktor eksternal. Menurut Robbin (1994) Kebiasaan pada saat ini, tradisi dan cara umum untuk

mengerjakan pekerjaan yang kebanyakan berasal dari apa yang telah dikerjakan sebelumnya dan tingkat keberhasilan dari suatu usaha yang dilakukan sebelumnya dan tingkat keberhasilan dari suatu usaha yang telah dilakukan. Para pendiri organisasi (visi, misi dan ide awal yang mereka miliki) secara tradisional mempunyai dampak yang penting dalam pembentukan kultur organisasi.

Kondisi kultur organisasi Undip yang merupakan satu kesatuan yang sangat kompleks yang sangat berpengaruh terhadap pengetahuan, kepercayaan, moral, perilaku dan pelaksanaan misi dari sebuah lembaga pendidikan yang terkemuka di Jawa Tengah. Misi juga merupakan bentuk gambaran dari arah yang akan dicapai oleh sebuah lembaga instansi pemerintah sebagaimana yang tertuang dalam Lembaran Administrasi Negara Republik Indonesia 2003 dimana disebutkan bahwa misi harus dilaksanakan oleh seluruh instansi pemerintah dan diharapkan seluruh anggota organisasi dan pihak yang berkepentingan dapat mengetahui dan mengenal dan peran yang akan dilaksanakan oleh sebuah lembaga. Pada organisasi Universitas Diponegoro ternyata sangat jauh bereda dengan harapan yang dikemukakan oleh pemerintah. Seluruh unsur dari pimpinan tidak hafal apa itu isi dari misi Universitas. Sebagai mana yang tertuang dalam Statuta Universitas Diponegoro yang ditetapkan Menteri Pendidikan

Nasional Nomor : 186/0/2002 Tanggal 28 Oktober 2002 dimana misi dari Universitas Diponegoro adalah :

Misi

- a. Menyelenggarakan proses pendidikan terbaik dan unggul dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian.
- b. Melaksanakan penelitian dan publikasi ilmiah yang profesional sebagai sumbangan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian;
- c. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat dengan kualitas terbaik sesuai dengan kebutuhan dan era perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian.
- d. Menyelenggarakan evaluasi reguler untuk meningkatkan kualitas, otonomi akuntabilitas dan akreditasi.

Terlepas dari ketidak hafalan dari para penentu kebijakan dari pimpinan organisasi dan pandangan yang lebih ekstrim 90% dari anggota organisasi merasa tidak tau apa isi dari misi tersebut, sebuah visi yang diharapkan akan di implementasikan memang perlu di sosialisasikan. Berkaitan dengan program sosialisasi tersebut pendekatan yang digunakan di dalam penyebar luasan informasi misi dari universitas, sangat diharapkan mempunyai efek pada bentuk respons yang akan diperoleh. Sosialisasi yang diharapkan tentu saja

merupakan sebuah pendekatan yang digunakan terhadap keseluruhan lapisan anggota organisasi, bila misi dari universitas ini tidak di fahami oleh seluruh anggota bagaimana akan tercapai tujuan yang akan dicapai, bukankah visi merupaka arah / acuan bagi setiap anggota untuk pencapaian dari organisasi yang ada. Pemahaman dari visi merupakan bagian dari kultur organisasi di Universitas Diponegoro. Pemahaman yang cukup dan serta di berbagai kalangan atau tingkat lapisan sesuai dengan tingkat peran dan fungsi dari anggota organsasi.

Tujuan dari organisasi Undip ini masih sangat terhambat oleh kurangnya komunikasi antar sesamama bagian , setiap program / kebijakan yang diajukan hanya disampaikan pada bagian-bagian tertentu dan bahkan ada yang kurang tepat lagi tidak sampai pada sasaran, para pelaku yang akan menentukan kebijakan lembaga tidak mengetahui bahwa peraturan tersebut sangat segera untuk di sampaikan dan biasa juga peraturan tersebut sangat segera dilaksanakan, namun pada kenyataanya tidak sampai bahkan peraturan tersebut sudah berubah dan peraturan lama tidak berlaku, sudah diganti dengan peraturan baru. Hal semacam ini sangat sering terjadi. Hal ini sebagai dampak dari kurangnya komunikasi antar sesama anggota organisasi.

Ketika komunikasi antar anggota organisasi itu sudah akan di jalankan, pada level pelaksana dari peraturan tersebut ternyata tidak semudah pada waktu perencanaan dan dalam aplikasinya masih banyak di temui hambatan-hambatan baik itu pada pelaksana dari kebijakan maupun anggota yang akan terkena dari peraturan tersebut. Komunikasi di Undip sangat terbatas sekali dan hanya sebatas pada kepentingan-kepentingan para pelaku kebijakan. Dalam organisasi Undip cukup banyak yang tidak terlibat didalam pembuatan keputusan, hanya dimonopoli oleh sebagian kecil pegawai, bila kita lihat total jumlah pegawai Universitas Diponegoro keseluruhan lebih kurang 2500 orang.

Buruknya komunikasi di Undip tidak terlepas dari penyebaran kampus, dimana lokasi yang berjauhan dapat juga sebagai penyebab dari terputusnya komunikasi, tingginya jumlah pegawai yang tersebar di berbagai fakultas. lembaga, UPT dan di kantor pusat. Untuk pelaksanaan komunikasi memang tidak mudah hal ini dikarenakan adanya jarak antar kampus. Kampus Undip tersebar di beberapa tempat antara lain Peleburan, Tembalang, Dokter Sutomo (Gunung Brintik) dan adalagi yang berada di luar kota Jepara. Bila komunikasi terputus hanya pada level pimpinan, kelancaran dari kegiatan organisasi ini tidak akan berjalan dengan mulus.

Lemahnya kondisi komunikasi, juga berdampak pada kepedulian dari anggota organisasi itu sendiri, bila dihitung secara matematis, perbandingan jumlah pegawai yang peduli terhadap kelangsungan universitas dengan kelompok yang tidak mau peduli sama sekali, perbedaannya cukup signifikan, banyaknya tenaga dosen yang mencari tambahan penghasilan diluar organisasi yang ada sehingga berakibat tingkat pencapaian tujuan dari organisasi. Kurangnya kepedulian anggota organisasi Pada kegiatan organisasi merupakan salah satu kekurangan kepedulian anggota, di samping itu kegiatan yang diluar kedinasan justru menjadi pekerjaan pokok disamping itu . Ketidakpedulian anggota organisasi ini, menghambat terhadap kelangsungan organisasi dan hal ini tidak bisa di anggap kesalahan semata-mata dari yang bersangkutan. Tidak adanya kepedulian pimpinan untuk melibatkan mereka juga faktor yang sangat dominan. Sehingga anggota tersebut merasa tidak di butuhkan, akibatnya kepedulian terhadap organisasi sangat kurang. Bagi mereka yang terus terang melakukan pelanggaran terhadap lembaga tidak pernah diberikan sanksi bagi mereka yang tidak patuh terhadap aturan sebagaimana yang diatur didalam disiplin PNS tentang kepatuhan terhadap organisasi.

Ketidak jelasan sasaran dan harapan yang menjadi prioritas dari pencapaian tujuan dari organisasi, nampaknya merupakan salah satu faktor yang sangat penting di dalam membawa iklim psikologis yang memberikan rasa kepercayaan pada seluruh anggota organisasi. Saat ini pada Universitas Diponegoro adalah sebuah kenyataan yang menunjukkan bahwa banyaknya pegawai yang tidak mengerti arah dan tujuan yang akan dicapai oleh Undip, organisasi undip ini akan di bawa kearah mana, dan jalan yang akan di tempuh melalui apa, sepertinya masing-masing bagian berjalan sendiri-sendiri tanpa adanya koordinasi. Ketidak jelasan sasaran yang akan dicapai ini membuat sulitnya tercapainya tujuan dari organisasi.

Lemahnya dorongan koordinasi bagi anggota organisasi dalam rangka pencapaian tujuan merupakan suatu kelemahan yang di sengaja dari para pelaku pembuat kultur organisasi hal ini dapat dilihat pada masing-masing bagian yang ada, Dari masing- masing bagian termasuk pada bagian dan jajarannya kebawah koordinasi sangat terputus begitu saja arah dan acuan hanya kadangkala hanya pada level atas bagian bawah tidak di libatkan didalam pencapaian sasaran yang harus dicapai, koordinasi antar bagian ini sangat jarang dilaksanakan, koordinasi secara rutin memang ada, namun koordinasi tersebut hanya terbatas pada unsur pimpinan universitas dan unsur

pimpinan fakultas, Lembaga dan UPT yang di laksanakan pada minggu kedua pada awal bulan. Informasi dari hasil rapat secara rutin tersebut hanya sebatas wacana dari unsur pimpinan dan jarang sekali yang sampai kebawah, dari mereka yang kecewa terhadap sistem ini tidak jarang memberikan suatu kritikan terhadap pimpinan namun itu hanya sebatas koreksi saja dan hasilnya tidak akan ada perubahan.

Alokasi imbalan yang didasarkan pada prestasi pegawai di dalam memajukan organisasi sangat kecil dan bahkan imbalan tersebut tidak di hargai dengan hasil tenaga, pikiran, dan bidang keilmuannya. Dan biasanya orang-orang / pegawai yang betul-betul mencurahkan segala tenaga dan pikirannya untuk pengembangan organisasi kehidupannya sangat memperhatikan, bila organisasi memperoleh keuntungan kebanyakan orang akan menilai biasa –biasa saja, namun bila yang dilakukan kurang berhasil suara yang berkibar sangat santar melontarkan kesalahan pada pemerhati organisasi tersebut. Imbalan yang berupa materi sangat tidak sesuai, hasil kerja mereka hanya di hargai berdasarkan P.O (Petunjuk Operasional)

Dalam kaitan kemauan manajemen untuk memberikan kesempatan pelatihan dalam rangka pengembangan sumberdaya manusia, sangat kurang sekali lembaga, kurang berminat untuk mengembangkan SDM yang ada, apalagi dalam rangka

pengembangan tersebut harus mengeluarkan dana dari universitas sendiri, namun bila pengembangan SDM itu berdasarkan kemauan dari yang bersangkutan untuk maju dan segala biaya yang dikeluarkan di tanggung oleh yang bersangkutan sendiri, Undip memberikan kesempatan. Kecuali pengembangan SDM yang di biayai oleh Departemen, Undip akan berusaha mengirimkannya meskipun tidak semua dapat di berangkatkan namun sebagai perwakilan, Undip tetap mengirimkannya. Tidak adanya dukungan dari universitas dalam rangka pengembangan Sumberdaya Manusia, salah satu faktornya kurangnya komitmen pimpinan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Kultur organisasi yang selalu berubah-ubah dan berkembang sebagaimana dengan organisasi yang lainnya Universitas Diponegoro menunjukkan kurangnya pemahaman para anggota organisasi tentang kultur organisasi yang ada. Sebagai bagian dari suatu sistem sosial yang sangat terbuka terhadap situasi lingkungan dan masukan dari seluruh jajaran anggota organisasi yang ada menunjukkan kekurang puasanya segenap anggota organisasi yang ada terhadap kultur organisasi yang ada sekarang. Kalau dikaji secara angka jumlah sumberdaya manusia yang ada di lingkungan universitas sangat mendukung bila adanya suatu kepastian kultur organisasi di Undip. Sedangkan kultur organisasi yang ada bila ditinjau secara berdasarkan hasil penelitian tidak / kurang mencerminkan kultur yang sebenarnya yang diharapkan oleh seluruh anggota organisasi.
2. Kultur organisasi Universitas Diponegoro, sebagaimana yang diharapkan oleh segenap anggota organisasi, mengundang

berbagai pertanyaan baik bagi para tenaga fungsional, struktural maupun pegawai biasa dan ini merupakan semacam beban psikologis bagi anggota organisasi. Penelitian ini membuat suatu konsekuensi penting terhadap para anggota organisasi terutama untuk para pemerhati dan anggota organisasi yang mempunyai keinginan untuk berkembang, bentuk organisasi yang ada sekarang merupakan kemunduran yang sangat mendasar dan dari sebuah bentuk pola lama, bentuk pola baru yang diinginkan termasuk didalam pengembangan pola kerja yang sudah semestinya di tuntut untuk adanya perubahan kearah pola organisasi yang baru. Pemanfaatan potensi – potensi anggota organisasi akan memberikan merupakan keberhasilan pada organisasi.

3. Ketidak mengertian unsur pimpinan di dalam tujuan dari misi merupakan faktor penghambat di dalam memajukan suatu organisasi, dimana anggota organisasi akan merasa kehilangan arah yang akan dituju. Mereka merasa ketidak tahuan pimpinan tersebut sangat sulit bagi mereka untuk memajukan organisasi secara bersama-sama. Kehilangan arah ini juga dapat di sebabkan kurangnya komunikasi dari bawah keatas , mereka akan merasa enggan untuk memberikan perhatian bagi perkembangan organisasi, hal ini juga akan berdampak terhadap kinerja organisasi. Biasanya

kelompok ini di golongkan pada kelompok pasif dan tidak mau tahu tentang kebutuhan dari organisasi. Hambatan komunikasi antar sesama anggota organisasi baik dari unsur pimpinan itu sendiri maupun kebawahannya, program kerja yang bagus akan menjadi terhambat dengan kurangnya pengarahan dari para pengatur kultur organisasi. Kurangnya komunikasi juga dirasakan oleh sesama anggota di dalam pencapaian tujuan dari organisasi. Sebagai dampaknya sudah semestinya setiap anggota organisasi kurang merasa cinta terhadap organisasi itu sendiri.

4. Berdasarkan hasil penelitian tersebut diatas dapat di kemukakan kondisi kultur organisasi yang ada sekarang sebagai berikut :

- a. Kondisi kultur organisasi di Universitas Diponegoro ternyata kurang mendapatkan perhatian dari anggota organisasi hal ini di sebabkan oleh unsur pimpinan kurang memperhatikan misi yang akan diemban, dimana misi merupakan arah yang akan di capai dari suatu organisasi, hal ini juga berdampak buruk terhadap anggota organisasi dimana anggota organisasi merasa kesulitan untuk memahami misi dari organisasi.

- b. Kurangnya perhatian pimpinan didalam memajukan organisasi juga berdampak buruk teradap komitmen para anggota organisasi di dalam memajukan organisasi.
- c. Kondisi komunikasi antar sesama anggota organisasi di dalam memajukan organisasi sangat terputus dan tidak dapat berjalan dengan lancar sebagaimana yang diharapkan oleh anggota organisasi , hal ini ternyata berdampak juga pada organisasi itu sendiri dimana organisasi Undip cukup sulit untuk berkembang.
- d. Ketidak pedulian para anggota organisasi di dalam memajukan organisasi ternyata juga biasa menurunkan semangat untuk memiliki organisasi itu sendiri.
- e. Disamping kurangnya kepedulian anggota organisasi seperti yang di sebutkan diatas, ternyata juga masih ada yang peduli dengan kondisi organisasi yang ada sekarang ini, kelompok ini secara bersama- sama juga bertindak aktif didalam memajukan organisasi dan dalam berkerja mempunyai tanggung jawab di dalam memajukan organisasi dan sudah semestinya kelompok ini siap mengambil segala macam bentuk resiko.

- f. Buruknya kondisi kultur organisasi Undip disamping yang disebabkan oleh faktor yang dikemukakan diatas di perburuk lagi oleh faktor kurangnya koordinasi antar unit yang ada di lingkungan Undip. Faktor pengawasan tidak kalah pentingnya ddalam menciptakan kultur organisasi , bagi pegawai yang tidak berminat didalam memajukan organisasi, juga tidak di beri sangsi dan di biarkan berjalan begitu saja.
- g. Bagi mereka yang mempunyai perhatian khusus di dalam memajukan organisasi ternyata tidak mendapatkan perhatian dan penghargaan dari lembaga, para unsur pimpian beranggapan prestasi tersebut merupakan sebuah kewajiban yang harus di jalankan.
- h. Tersumbatnya komunikasi antara atasan dan bawahan dan kurangnya sosialisai dari suatu kebijakan sangat mempengaruhi jalannya roda organisasi, tujuan dari organisai sering berbenturan dengan kepentingan-kepentingan kelompok lain.
- i. Kondisi kultur organisai di lembaga pendidikan ini, urtuk tahun yang akan datang di mungkinkan berjalan lebih buruk dari yang ada sekarang dimana kebijakan dan

perhatian dari pimpinan tidak jelas dan di tambah lagi dengan rendahnya pengetahuan dan keterampilan sumberdaya manusia yang ada. Tidak adanya kemauan menejemen untuk memberikan kesempatan pelatihan bagi pengembangan sumberdaya manusia yang ada akan lebih memperparah kondisi unruk lima tahun yang akan datang.

B. Saran-Saran

1. Perlu adanya peningkatan kondisi kultur organisasi di Universitas Diponegoro agar mendapatkan perhatian dari anggota organisasi.
2. Perhatian pimpinan sangat diperlukan didalam memajukan organisasi juga agar tidak berdampak buruk teradap komitmen para anggota organisasi di dalam memajukan organisasi
3. Perlu adanya peningkatan koordinasi antar unit yang ada di lingkungan Undip, agar tercipta kultur organisasi yang baik dilingkungan universitas diponegoro.
4. Perlu adanya penghargaan khusus kepada para anggota yang mempunyai perhatian khusus di dalam memajukan organisasi, karena selama ini mereka ternyata tidak mendapatkan perhatian dan penghargaan dari lembaga, para unsur pimpian beranggapan

prestasi tersebut merupakan sebuah kewajiban yang harus di jalankan.

5. Kondisi kultur organisai di lembaga pendidikan ini, untuk tahun yang akan datang di mungkinkan berjalan lebih buruk dari yang ada sekarang hal ini perlu dapat diatasi dengan melakukan : kebijakan dan perhatian dari pimpinan harus lebih diperjelas dan adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan sumberdaya manusia yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, N.J., *International Dimensions of Organizational Behaviour* Second Edition, Wadsworth Publising Company, California, 1992
- Armstrong, M., *Human Resource Management*, Kopan Page Ltd., London, 1992.
- Armstrong, M., *Handbook of Personnel Management Practice*, Fourth edition, Kopan Page Ltd., London, 1993.
- Athos, A.G. Pascale, R.T., *Seni Manajemen Jepang*, (Alih Bahasa: Sahat Simamora), Bina Aksara, Jakarta, 1989.
- Atmosoeprpto, K., *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan: Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2001.
- Cheerington, J. , *Organizational Behaviour: The Manajement of Individual and Organizational Performance*, Second edition, Allynand Bacon, Massachusetts, 1994.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A., *Corporate Cultures; Rite and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Publising Co., Inc., Reading, Masachusetts, 1982.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A., *The New Corporate Cultures: Revilanzing the Work place After Downsizing, Mergers, and Reengineering*, Perseus Publising, Massachusetts, 1999.
- Dess, G.G., Miller, A, *Strategic Management*, International Editions, McGraw Hill Inc, Singapore, 1993.
- Dessler, G., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Prenhablindo, Jakarta, 1997.
- Domiri, *Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan (Studi Konfirmasi pada Lima Perusahaan Farmasi di Semarang)*, Tesis, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, 2001.

- Flippo, E.B., *Manajemen Personalia*, Edisi 6, Alih Bahasa: Moh. Masud), Erlangga, Jakarta, 1995.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. Donnely, Jr., J.H., Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Kelima, (Alih Bahasa: Agus Dharma), Erlangga, Jakarta, 1993.**
- Gordon, G.G., Di Tomaso, N., *Predicting Corporate Performance From Organizational Climate*, Journal of Management Studies Volume 29 No. 6, 1992.
- Gordon, J.R., *Organizational Behaviour A Diagnostic Approach*, Sixth Edition, Prentice-Hall International, 1999.
- Hall, W., *Managing Cultures: Making Strategic Relationship Work*, John Wiley & Sons, Inc, Chichester, 1995.
- Harrison, R., *Understanding Your Organization's Character*, Harvard Business Review, May-June, 1979.
- Hofstede, G., *Culture and Organization – Software of Mind Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, London, 1994.
- Kemal, H., *Mempelajari Faktor-faktor Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Pupuk Sriwijaya Palembang)*, tesis, Program Magister Teknik dan Manajemen Industri Institut Teknologi Bandung, 2000.
- Lubis, S.B.H., *Metode Penelitian*, Diklat Kuliah, Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Bandung, 1997.
- Lubis, S.B.H., *Pengantar Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*, Diklat Kuliah, Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Bandung, 1990.
- Luthans, F., *Organizational Behavior*, Sixth Edition, McGraw Hill, New York, 1992.

Peters, T.J., Waterman, R.H., *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York, 1982.

Raka, I.I.D.G., *Kultur Perusahaan, Sebuah Uraian Pengantar*, Jurnal Teknik dan Manajemen Industri Volume 2 No. 1, 1988.

Ritchie, M., *Organizational Culture: An Examination of Its Effect on The Internalization Process and member Performance*, Southern Business Review, Spring, 2000.

Robbins, S.P., *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Prenhallindo, Jakarta, 1996.

Robbins, S.P., *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, Edisi 3, (Alih Bahasa : Jusuf Udaya), Arcan, Jakarta, 1994.

Saffold, G.S., *Culture Traits, Strenth, and Organizational Performance: Moveing Beyond "Strong" Culture*, Academy of Manajement ReviewVolume 13 No. 4, 1998.

Schein, E.H., *Organizational Culture and Leaderhip*, Second Edition, jossey-Bass Publishers, San Fransisco, 1992.

Siregar, S.F., *Analisis Pengaruh sepuluh Faktor Budaya Perusahaan Dari Stephen P. Robbins Terhadap Performansi Perusahaan dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Salah Satu Perusahaan Jasa Perbankan Milik Pemerintah Cabang Bandung)*, Tesis, Program Magister Teknik dan Manajemen Industri Intitut Teknologi Bandung, 1995.

Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung, 1999.

Susanto, A.B., *Manajemen dan Persaingan Bisnis I: Budaya Perusahaan*, Elex Media Komputindo, Jakarta, 1997.

Weistroffer, H. R., Spinelli, M.A., Canavos, G.C., Fuhs, F.P., *A Merit Pay Allocation Model for College Faculty Based on Performance Quality and Quantity*, Economics of Education Review20, 2001.

Wigjoseptina, C., *Pengukuran Kekuatan Budaya Perusahaan dan Identifikasi Faktor-faktor yang Mempengaruhinya (studi Kasus:*

PT. X.), Tesis, Program Magister Teknik dan Manajemen Industri
Institut Teknologi Bandung, 1998.