

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kebutuhan manusia akan terus meningkat seiring dengan bertambahnya usia dan berkembangnya zaman. Agar kebutuhan manusia dapat terpenuhi manusia membutuhkan satu sama lain, sehingga manusia disebut juga dengan makhluk sosial. Salah satu cara manusia agar bisa terhubung satu dengan yang lain adalah dengan membentuk organisasi. Menurut Kast dan Rosenzweig (dalam Uha, 2017) organisasi adalah sekelompok orang yang terikat secara formal dalam hubungan atasan dengan bawahan yang bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Terdapat beberapa jenis organisasi, salah satunya adalah organisasi formal. Wirawan (2007) menjelaskan organisasi formal merupakan organisasi yang memiliki undang-undang dan peraturan, akta pendirian, serta anggaran dasar dan anggaran rumah tangga atau organisasi yang berbadan hukum. Selain itu, Irawan (2018) menambahkan bahwa organisasi formal merupakan suatu bentuk organisasi yang didalamnya terdapat pembagian tugas kerja yang sangat jelas pada setiap anggotanya dan terdapat struktur yang jelas dalam menggambarkan pembagian tugas tersebut. Wirawan (2007) menambahkan beberapa contoh dari bentuk organisasi formal adalah perusahaan, lembaga pertahanan dan keamanan (tentara maupun polisi), lembaga pendidikan, dan sebagainya. Setiap organisasi memiliki bentuk serta tujuan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, sehingga dalam usaha untuk mencapai tujuan tersebut dilakukan dengan cara kerja yang berbeda pula. Setiap organisasi memiliki nilai, aturan, serta norma yang akan menjadi panduan bagi setiap anggota organisasi dalam bekerja. Nilai, aturan, dan norma tersebut akan menjadi pembeda atau menjadi suatu ciri dari organisasi satu dengan yang lain. Hal tersebut merupakan bagian dari budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan sistem pemaknaan bersama yang diterapkan oleh setiap anggota organisasi (Robbins & Judge, 2008). Sistem ini akan mengatur setiap individu yang berada dalam

organisasi tersebut mulai dari cara berperilaku, proses berpikir, sampai dengan penyelesaian masalah.

“Dampaknya ya, luar biasa sekali. Kita itu kadang apa ya.. kita itu kadang kalau misalnya itu sudah sore gini ya, ya.. habis jam 4 gini ya, habis kita jaga email seharian terus koreksi eeh.. koreksi proposal, LPJ, dan sebagainya itu kan sih.. mereka bilang kayak gini huh.. akhirnya selesai. Maksudnya aku capek, aku.. aku sekarang kondisi fisikku gitu, apa lagi kalau misalnya kayak gini kan organisasi B ini kan rapat jam 6 malam ya. Pasti rapat jam 6 malam. Nah.. capek, istirahat sebentar, habis itu rapat. Itu kan eeh.. eeh.. kan mereka harus begadang untuk mengerjakan tugas ataupun skripsi ya, karena banyak yang mahasiswa akhir. Nah pasti kan mereka ini kan, kita kan ini kan saling sharing ini ya, maksudnya gimana hari ini? Maksudnya jaga emailnya gimana. Atau ada masalah apa saja, terus gimana kuliahnya, skripsimu gimana? Kayak gitu kan, nah bekerja karena kita peduli itu dampaknya kita juga manusia ya, kita pernah kesel dengan eeh.. atau kita nemu ormawa yang kita berusaha komunikasi, tapi eeh.. sulit untuk kita ajak komunikasi, kita ajak untuk berkompromi tapi sulit untuk diajak kompromi. Jadi kadang kita kesel dengan hal-hal yang seperti itu, cuman itu eeh.. dijadikan eeh.. apa ya temen-temen kayak inget kita itu kerja karena kita peduli”

(D, Ketua Organisasi
Kemahasiswaan B).

Subjek D menjelaskan bahwa nilai yang berada dalam organisasi memberikan dampak yang besar dan nilai tersebut mempengaruhi cara kerja dalam organisasi kemahasiswaan yang dipimpin. Hal ini sesuai dengan pengertian budaya organisasi yaitu setiap nilai yang ditanamkan kepada seluruh anggota akan mempengaruhi setiap anggota saat berproses dalam organisasi.

Budaya organisasi dapat dibedakan menjadi budaya organisasi kuat dan budaya organisasi lemah. Budaya organisasi yang

kuat akan mempermudah organisasi tersebut dalam mencapai tujuan. Kotler dan Hessket (1992, dalam Uha, 2017) menjelaskan bahwa pada budaya organisasi yang kuat maka terdapat penyatuan tujuan sehingga setiap individu yang berada dalam sebuah organisasi memiliki tujuan yang sama dan bekerja untuk mencapai tujuan tersebut. Uha (2017) menjelaskan bahwa jika suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang kuat, karyawan akan merasakan dampak yang kuat, seperti tidak ada perasaan dan keinginan untuk bekerja di organisasi lain. Sebaliknya, jika suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang lemah maka tujuan dari perusahaan akan sulit untuk dapat dicapai. Budaya organisasi yang lemah juga dapat menyebabkan *turn over* yang tinggi pada suatu organisasi. Siagian (dalam Uha, 2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat ditunjukkan dengan adanya komitmen pada nilai yang ada di organisasi tinggi serta tingginya jumlah anggota organisasi yang saling berbagi nilai. Sebaliknya, suatu budaya organisasi dikatakan lemah ketika komitmen pada nilai organisasi rendah serta rendahnya jumlah anggota yang saling berbagi nilai.

Pembentukan suatu budaya organisasi, mengacu pada sumber utama dari adanya suatu organisasi yaitu pendiri dan pemimpin organisasi tersebut. Pendiri atau pemimpin tersebut memiliki tujuan yang ingin dicapai dalam organisasi yang dibentuknya dan menerapkan cara kerja kepada setiap anggota organisasi tersebut. Hofstede (1997, dalam Munandar, Sjabadhyni, & Wutun, 2004) menjelaskan bahwa salah satu ciri dari budaya organisasi yaitu budaya organisasi tercipta atau lahir dari individu yang mendirikan organisasi tersebut. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Wiradinata dan Mustamu (2013) yang menyatakan bahwa pendiri serta pemimpin perusahaan memiliki peran yang sangat penting dalam dalam terbentuknya budaya organisasi di perusahaan alas kaki serta memiliki tugas untuk meneruskan budaya organisasi kepada setiap karyawan agar budaya organisasi tersebut bertahan.

Robbins dan Judge (2015) memberikan tiga cara dalam pembentukan budaya organisasi. Cara pertama, pendiri akan melakukan rekrutmen lalu akan mempertahankan karyawan. Cara kedua, pendiri atau pemimpin akan menanamkan dan melakukan sosialisasi mengenai cara berpikir mereka. Sehingga setiap anggota

ataupun karyawan memiliki cara berpikir dan perasaan yang sama dalam pekerjaan tersebut. Cara ketiga, para pendiri atau pemimpin akan menunjukkan perilaku kerja mereka. Setiap karyawan akan melakukan identifikasi cara pendiri atau pemimpin dalam berperilaku dan akan disesuaikan dengan dirinya. Kemudian para karyawan akan melakukan internalisasi nilai, asumsi, dan keyakinan setiap karyawan. Pada perkembangannya, budaya organisasi akan mempengaruhi setiap anggota organisasi dalam berperilaku, cara menggambarkan pekerjaan yang ada, cara bekerja sama dengan partner dan mitra kerja, lalu bagaimana setiap anggota dapat memandang masa depan dengan wawasan yang luas serta menyelesaikan setiap masalah dengan norma, nilai, dan kepercayaan yang telah diyakini bersama (Gibson, dalam Sutrisno 2007).

Budaya organisasi sendiri memiliki indikator. Robbins dan Juge (2019) menyebutkan indikator dalam budaya organisasi sebagai berikut: *adaptability*, *detail orientation*, *result orientation*, *people orientation*, *team orientation*, dan *integrity*. Pada indikator *adaptability*, setiap karyawan diharapkan dapat memberikan inovasi dan berani untuk mengambil resiko dalam inovasi yang dibentuknya. Indikator *detail orientation*, merujuk pada cara karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan memperhatikan hal yang rinci dan detail. Indikator *result orientation* menggambarkan organisasi yang fokus terhadap hasil yang diperoleh. Indikator *people orientation* menggambarkan organisasi yang fokus kepada setiap individu dalam organisasi tersebut. Indikator *team orientation* menggambarkan organisasi yang fokus pada pekerjaan dengan dibagi ke dalam tim kerja. Indikator terakhir yaitu *integrity* menggambarkan bahwa dalam bekerja, setiap anggota organisasi akan menunjukkan integritas serta etika yang tinggi.

Budaya organisasi sangat diperlukan oleh setiap organisasi. Adanya suatu budaya organisasi ini dapat menjadi wadah untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Hal ini didukung oleh Busro (2018) yang menjelaskan bahwa adanya budaya organisasi ini akan menuntun setiap anggota organisasi dalam bertindak dan bekerja untuk pencapaian dari tujuan organisasi tersebut. mengingat bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem yang dimaknai bersama

oleh setiap anggota dan sistem tersebut akan mendorong setiap anggota dalam bekerja.

Setiap organisasi perlu memiliki suatu budaya organisasi termasuk lembaga pendidikan. Salah satu contoh dari organisasi formal dalam lembaga pendidikan adalah Perguruan Tinggi (PT). Salah satu bentuk dari perguruan tinggi adalah universitas. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) definisi universitas adalah perguruan tinggi yang terdiri dari sejumlah fakultas yang menyelenggarakan pendidikan ilmiah maupun profesional dalam sejumlah disiplin ilmu tertentu. Salah satu tujuan dari universitas adalah untuk mencerdaskan manusia, mengembangkan kemajuan ilmu dan teknologi, serta mengimplementasikannya demi perbaikan hidup manusia (Wirawan, 2007).

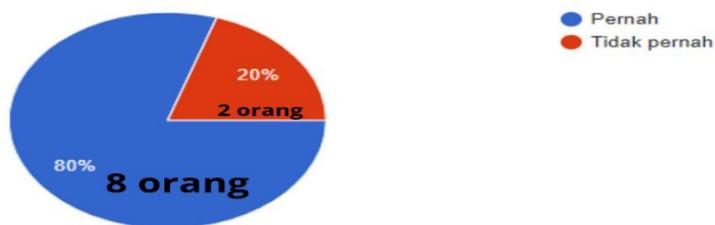
Menurut data stastistik Kementrian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi mencatat bahwa pada tahun 2018, terdapat 4.670 Lembaga Institusi Perguruan Tinggi di Indonesia. Banyaknya jumlah perguruan tinggi, secara tidak langsung menuntut setiap institusi untuk berkembang sehingga mampu bersaing melebihi institusi lainnya yang bergerak dalam bidang yang sama. Salah satu cara bagi universitas untuk memiliki daya saing dengan universitas lainnya adalah organisasi tersebut harus memiliki sebuah karakteristik pembeda atau dengan kata lain, memiliki budaya organisasi.

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (UKWMS) merupakan salah satu universitas swasta yang berada di Surabaya. Menurut data yang diperoleh dari akun media sosial resmi milik UKWMS, saat ini usia UKWMS sudah mencapai 60 tahun dan saat ini menurut data yang diperoleh dari karyawan tata usaha fakultas Psikologi, terdapat 376 dosen dan 223 tenaga kependidikan serta memiliki 3 kampus yang berada di Surabaya, yaitu kampus Dinoyo, Kalijudan, dan Pakuwon City. Saat ini UKWMS telah terakreditasi A dan berada pada peringkat 46 dari 2.136 perguruan tinggi di Indonesia. Pemingkatan ini dilakukan oleh Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi pada tahun 2020. UKWMS sendiri menempati urutan ke-4 dari 10 universitras swasta terbaik yang berada di wilayah Jawa Timur berdasarkan pemingkatan dan klasterisasi yang dilakukan oleh Kemenristekdikti pada tahun 2019.

Identitas yang kuat tentunya harus dimiliki oleh setiap organisasi termasuk UKWMS. Identitas ini akan menjadi pembeda yang didalamnya terdapat nilai-nilai, norma, cara berpikir dan berperilaku. Hal tersebut merupakan bagian dari budaya organisasi. Budaya organisasi ini menjadi begitu penting, mengingat bahwa budaya organisasi menjadi dasar dalam melakukan segala sesuatu dan memiliki pengaruh yang besar dalam organisasi.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawati (2012) budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Semakin kuat budaya organisasi pada suatu organisasi maka komitmen karyawan pun semakin tinggi. Kuatnya komitmen karyawan tersebut juga berdampak terhadap kinerja karyawan yang semakin tinggi, sehingga dengan budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

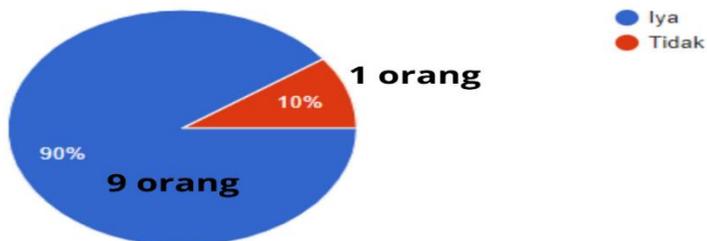
Berdasarkan hasil penelitian tersebut, budaya organisasi yang kuat merupakan hal penting yang perlu untuk dibentuk di UKWMS. Karena hal tersebut akan berpengaruh kepada kinerja setiap karyawan, dosen, maupun mahasiswa. Dengan kinerja yang tinggi dapat tercipta sebuah prestasi.



Gambar 1.1 Pie Chart *adaptability* pada dosen, karyawan, dan mahasiswa

Berdasarkan hasil *preliminary*, ditemukan bahwa indikator *adaptability*, yaitu pernah tidaknya anggota membeikan inovasi terhadap organisasi, terpenuhi. Hal ini dapat dilihat dari 80% respon yang pernah memberikan inovasi kepada UKWMS. Beberapa alasan yang diberikan mengenai pemberian inovasi kepada UKWMS antara lain adalah sebagai tuntutan dalam pekerjaan, di mana sebagai dosen

harus dapat melakukan inovasi baik dalam mengajar mahasiswa dan juga melakukan penelitian. Selain itu juga inovasi ini diberikan karena adanya situasi yang perlu untuk segera di tindak lanjuti.



Gambar 1.2 *Pie Chart detail orientation* pada dosen, karyawan, dan mahasiswa

Hasil *preliminary* menunjukkan bahwa 9 dari 10 responden bekerja dengan cara memperhatikan kualitas setiap pekerjaan sampai dengan bagian yang terkecil. Hal ini menunjukkan indikator *detail orientation* terpenuhi. Hal tersebut bertujuan untuk mengurangi terjadinya kesalahan dalam pekerjaan.



Gambar 1.3 *Pie Chart result orientation* pada dosen, karyawan, dan mahasiswa

Berdasarkan hasil *preliminary* pada indikator *result orientation*, didapatkan hasil bahwa sebanyak 8 dari 10 responden lebih memilih untuk mementingkan proses yang dijalani dalam menyelesaikan suatu pekerjaan daripada hasil. Hal ini menunjukkan bahwa indikator *result orientation* tidak terpenuhi. Hal ini tentu perlu disikapi lebih mendalam oleh pihak manajemen, dimana suatu budaya organisasi yang kuat harus memiliki orientasi pada hasil yang baik.

Sebagai salah satu universitas tertua di Surabaya dan banyaknya universitas-universitas yang bermunculan maka sangat penting untuk memiliki fokus pada hasil yang baik. Hal ini guna untuk meningkatkan eksistensi dari UKWMS yang dilihat dari pencapaian-pencapaian yang telah didapatkan.



Gambar 1.4 *Pie Chart team orientation* pada dosen, karyawan, dan mahasiswa

Hasil *preliminary* pada indikator *team orientation* menunjukkan bahwa 8 dari 10 responden cenderung memilih untuk bekerja dalam tim. Hal ini menunjukkan bahwa indikator *team orientation* terpenuhi. Beberapa responden memilih bekerja dalam tim karena dengan bekerja dalam tim, mereka dapat saling melengkapi kekurangan antara individu, sehingga permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.

Berdasarkan dari gambaran *preliminary* belum semua indikator pada budaya organisasi terpenuhi. Indikator yang terpenuhi, yaitu indikator *adaptability*, *detail orientation*, dan *team orientation*. Di sisi lain, terdapat indikator yang belum terpenuhi, yaitu *result orientation* karena dalam melakukan pekerjaan, dosen, karyawan, dan mahasiswa lebih mempertimbangkan proses yang dilalui dibandingkan dengan hasil. Terpenuhinya beberapa indikator budaya organisasi belum dapat disimpulkan bahwa UKWMS memiliki budaya yang kuat. Peneliti memperoleh data bahwa terjadi penurunan produktivitas di UKWMS. Penurunan tersebut dibuktikan dengan menurunnya jumlah mahasiswa aktif angkatan 2018 sampai 2020. Mahasiswa angkatan 2018 berjumlah 1.420 mahasiswa angkatan 2019 berjumlah 1.175, dan mahasiswa angkatan 2020 berjumlah 986 mahasiswa. Adanya penurunan mahasiswa aktif ini dapat menjadi

indikasi bahwa budaya organisasi di UKWMS adalah budaya organisasi yang lemah, sehingga terjadi penurunan produktivitas. Penurunan ini menunjukkan bahwa nilai-nilai yang dimiliki oleh UKWMS dalam hal ini adalah PeKA masih belum terinternalisasi oleh civitas akademika khususnya pada mahasiswa. Sehingga tidak ada internalisasi nilai guna untuk mengikat civitas akademika dalam mereka berada pada lingkungan UKWMS yang terlihat dari adanya penurunan jumlah mahasiswa aktif pada setiap angkatan. Hal ini menjadi salah satu contoh bukti ketika nilai tersebut belum terinternalisasi secara mendalam oleh setiap anggota civitas akademika.

Budaya organisasi dapat dilihat dari sejauh mana suatu nilai dalam organisasi diterapkan oleh anggota-anggotanya. Demikian halnya dengan UKWMS. Nilai yang menjadi dasar bagi seluruh civitas UKWMS dalam mengerjakan setiap tugas dan tanggung jawab adalah Peduli, Komit, dan Antusias (PEKA). Nilai peduli, diterapkan oleh setiap civitas dengan menunjukkan sikap kepedulian kepada sesama yang berada di lingkungan UKWMS. Nilai Komit, diterapkan oleh setiap civitas dengan menjalankan amanah serta tuntutan lembaga serta kewajiban yang telah diterima. Pada nilai antusias, setiap civitas akademik dapat menerapkan sikap bergairah dan selalu bersemangat dalam menyelesaikan setiap tugas dan mengikuti suatu kegiatan.

Nilai PeKA tersebut kemudian dapat dikaitkan dengan indikator-indikator yang terdapat pada budaya organisasi. Pada nilai Peduli dapat ditunjukkan pada indikator *detail orientation* dan *people orientation*. Civitas akademika akan dilihat kepeduliannya terhadap sesama serta pekerjaan yang dilakukannya. Bagaimana para civitas akademika memperhatikan setiap detail pekerjaan yang dilakukannya sehingga meminimalisir setiap kesalahan yang ada serta bentuk kepedulian dengan mendengarkan serta mempertimbangkan setiap aspirasi atau masukan yang diberikan oleh civitas akademika yang lainnya. Pada nilai Komit dapat ditunjukkan pada indikator *result orientation* dan *integrity*. Civitas akademika akan dilihat bentuk komit dalam melakukan pekerjaannya yang dilihat dari fokus orientasi yang ditunjukkan kepada hasil setiap pekerjaannya serta integritas yang dipegang dalam melakukan pekerjaan. Pada nilai Antusias dapat ditunjukkan pada indikator *adaptability* dan *team orientation*. Civitas

akademika akan dilihat antusias dari pada saat civitas akademika dapat memberikan inovasi untuk universitas serta berani untuk mengambil setiap risiko dari setiap pekerjaan mereka. Selain itu, antusias juga terlihat dari bagaimana civitas akademika bekerja dalam tim untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan.

Peneliti melakukan *preliminary* mengenai budaya organisasi, khususnya terkait internalisasi nilai PEKA yang ada pada mahasiswa maupun dosen. Peneliti melakukan wawancara kepada empat subjek, yaitu *student staff* BAAK, ketua organisasi kemahasiswaan, dosen dari Fakultas Psikologi, dan dosen dari Fakultas Teknik. Pengambilan data *preliminary* ini melibatkan mahasiswa karena ingin kembali bahwa dalam budaya organisasi akan dilakukan serta diterapkan oleh seluruh individu yang berada dalam organisasi tersebut, termasuk pada mahasiswa. Berikut merupakan pemaparan dari hasil wawancara setiap subjek.

“kami tetap menerapkan ya, maksudnya peduli, komit, antusias tetap kami terapkan. Dimana mungkin kalau misalnya nilai pedulinya kami bisa melihat bagaimana respon kami atau bagaimana tanggapan kami ketika menghadapi kebingungan dari teman-teman ormawa terkait berkas, format berkas dan kawan-kawan, kami melihat keadaannya, menilai untuk mencari solusi yang sekiranya bisa menguntungkan atau membantu kedua belah pihak. Terus kalau misalnya komitmen ya, komitmen tetap kita lihat dari ketentuan-ketentuan yang sudah ditetapkan dari usaha teman-teman pengganti student staff ini untuk bekerja sesuai ketentuannya. Dimana deadline atau format itu kami tetapkan, kami usahakan untuk tetap dijalankan. Terus kalau antusias mungkin lebih ke arah motivasi anggota ya, dimana eh kalau misalnya melihat keadaannya jujur ini keadaannya berbeda dengan dua periode sebelumnya, dimana ini sebenarnya buka tugas kami, tapi akhirnya kami harus tetap menjalankannya tetap harus berdinamika atau harus memproses semua berkas itu. Sehingga eh nilai niat antusias didalamnya

mungkin eh bisa terlihat disitu, dimana kami tetap berusaha menjalankan tugas-tugas ini tetap berusaha menyelesaikan sesuai dengan ketetapan.”

(A, Student Staff BAAK).

Subjek A menjelaskan bahwa nilai peduli, komit, antusias yang dimiliki oleh universitas selalu diterapkan dalam bekerja maupun berinteraksi selama di lingkungan UKWMS. Nilai peduli ditunjukkan dalam bentuk merespon teman-teman yang mengalami kebingungan terkait dengan administrasi proposal maupun laporan pertanggungjawaban. Nilai komitmen ditunjukkan dengan melaksanakan setiap ketetapan yang sudah dibentuk. Nilai antusias ditunjukkan melalui pemberian motivasi antara sesama *student staff* dalam mengerjakan tugas dan pekerjaan.

“Beliau-beliau ini (Pembina organisasi dan Pemimpin Universitas) itu memberikan, selalu memberikan contoh yang terbaik, jadi kita selalu melihatnya kayak gini ya, oh..beliau mau meluangkan waktunya, berarti beliau peduli dengan kita, beliau masih sempat eh.. apa namanya membalas chat kita tengah malam, itu apa namanya salah satu bentuk kepedulian beliau-beliau pada kita”

(D, Ketua Organisasi Kemahasiswaan B).

Subjek D menjelaskan bahwa pembina organisasi dan juga pemimpin universitas memberikan contoh penerapan nilai yang ada dalam universitas melalui perilaku, seperti menyempatkan waktu untuk membalas *chat* walaupun sudah tengah malam. Hal ini menunjukkan salah satu cara dalam menanamkan budaya organisasi oleh pemimpin organisasi yaitu dengan menunjukkan bahwa pemimpin organisasi memberikan contoh bagaimana cara bekerja sesuai dengan nilai-nilai organisasi agar nantinya setiap anggota dapat melihat, meneladani, dan menginternalisasi nilai tersebut.

Berdasarkan data *preliminary* yang didapatkan dari subjek A dan subjek D, dapat disimpulkan bahwa nilai peduli, komit, antusias pada universitas telah diinternalisasi serta dihidupi oleh rekan-rekan *student staff* dan rekan-rekan organisasi kemahasiswaan dalam berperilaku maupun dalam bekerja pada bagian masing-masing. Nilai peduli, komit, antusias telah berdampak dalam melakukan pekerjaan

mereka. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan Wirawan (2007) bahwa nilai-nilai organisasi akan membimbing setiap anggota yang ada dalam organisasi tersebut dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

“Values itu lebih banyak diomongkan dari pada, satu diteladankan. ketika bicara value, ketika bicara karakter, orang itu kan tidak melihat rumusan sistematis ilmiah, tapi orang itu akan melihat contoh, orang akan melihat keteladanan, orang akan melihat perilaku gitu loh. Nah, di poin itu menurut saya, WM sangat lemah. Betul nilainya ada secara sistematis, tetapi bagaimana satu desain besar atau katakanlah sebuah rancangan yang sistematis untuk kemudian membuat nilai itu betul-betul terinternalisasi, menurut saya masih jauh panggang dari api. Jadi belum lah. Ini, ini baru diomongkan. Diomongkannya pun mungkin diomongkan yang.. yang sifatnya parsial.”

(G, Dosen Fakultas Psikologi).

Subjek G menjelaskan bahwa saat ini nilai peduli, komit, antusias yang ada di UKWMS secara sistematis dan tertulis sudah ada, namun masih belum diinternalisasikan dengan baik. Nilai tersebut hanya sebatas dibicarakan dan belum terlihat pada perilaku yang tampak. Nilai-nilai tersebut masih berada pada tataran kognitif atau hanya sebatas pengetahuan dan belum sampai pada tataran sikap dan perilaku.

“Tetapi bagaimana ciri khas yang dicita-citakan itu di transformasi menjadi sebuah program yang sistematis, terukur, indikator jelas, terevaluasi setiap saat, sehingga perlu atau ada perbaikan tertentu. Menurut saya belum.”

(G, Dosen Fakultas Psikologi).

Subjek G menambahkan bahwa nilai yang ada di universitas diharapkan dapat menjadi ciri khas yang ada di UKWMS. Akan tetapi, nilai tersebut belum dapat terlihat karena belum adanya pengukuran yang jelas. Akibatnya, dalam pelaksanaannya, belum tergambar

dengan jelas apakah perilaku yang ditunjukkan sudah sesuai dengan nilai peduli, komit, dan antusias atau belum.

“Budaya korporasi harus hidup, harus dihidupi oleh organisasi tersebut supaya hidup. Secara minimalis sudah hidup. Artinya kan minimalis itu adalah budaya tersebut dibuat sebetulnya adalah untuk menggugah tiap pribadi menuju hal tersebut.”

(A, Dosen Fakultas Teknik).

Subjek A menjelaskan bahwa budaya korporasi atau budaya organisasi pada suatu organisasi harus dihidupi. Pada UKWMS sendiri, nilai peduli, komit, antusias secara minimalis telah hidup. Minimalis tersebut artinya nilai peduli, komit, antusias sudah terbentuk untuk dasar bagi setiap civitas dalam berperilaku.

“Tetapi menurut pandangan apakah semua sudah? Ya.. eh.. tidak semua juga. Karena kondisi peduli artinya kan cukup lebar juga. Apakah tiap-tiap personil di Widya Mandala itu juga memperhatikan kondisi tiap personil lainnya? Kalau menurut saya bisa iya, bisa tidak.”

(A, Dosen Fakultas Teknik).

Subjek A menambahkan bahwa dalam penerapan nilai yang ada di UKWMS belum seluruh civitas mengimplementasikan nilai yang ada. Hal ini dapat disebabkan oleh pengertian dari setiap nilai yang ada di UKWMS yang cukup luas.

Berdasarkan data *preliminary* yang didapatkan dari subjek G dan subjek A, dapat disimpulkan bahwa nilai peduli, komit, antusias yang ada di UKWMS secara tertulis sudah terbentuk, namun belum dapat dipastikan apakah telah diinternalisasi oleh seluruh civitas UKWMS atau belum. Selain itu, nilai tersebut sebenarnya sudah diperbincangkan, tetapi hanya sebatas tataran kognitif dan belum sampai menunjukan adanya tatanan sikap dan perilaku. Hal ini disebabkan oleh belum adanya suatu petunjuk untuk melihat bentuk perilaku yang seharusnya muncul dari setiap nilai yang ada. Dengan kata lain, belum adanya suatu indikator konkret untuk mengukur bentuk perilaku spesifik yang mencerminkan nilai peduli, komit, dan antusias.

Uha (2017) menjelaskan bahwa nilai merupakan suatu ukuran yang didalamnya terdapat kebenaran atau kebaikan terkait keyakinan dan perilaku organisasi. Nilai juga berisikan tentang hal dan moral yang baik dan nyata, sehingga nilai tersebut juga dapat berisikan aturan-aturan serta pedoman dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa nilai tersebut memiliki indikator yang konkrit, sehingga nyata yang dimaksud dapat diukur. Murwanto dan Budiarto (2019) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa perlu adanya suatu indikator penilaian untuk mengukur apakah nilai *charity* pada Perguruan Tinggi X sudah diinternalisasi dengan baik yang terlihat dalam bentuk perilaku. Indikator ini sangat diperlukan bagi UKWMS untuk dapat mengukur apakah nilai peduli, komit, antusias telah diinternalisasi dengan baik berdasarkan bentuk perilaku yang sudah. Namun, indikator untuk mengukur hal tersebut masih belum ada, sehingga penerapan serta internalisasi nilai masih belum dapat terlihat.

Terdapat perbedaan dalam memaknai nilai yang ada di UKWMS, antara mahasiswa dengan dosen karyawan. Berdasarkan data dari mahasiswa yang tergabung dalam organisasi serta mahasiswa yang juga bekerja sebagai *student staff* didapatkan bahwa implementasi setiap nilai telah dilakukan secara menyeluruh dalam pekerjaan sebagai *student staff* dan anggota organisasi. Nilai tersebut juga telah menjadi penyemangat dalam bekerja. Berbeda dengan hasil yang didapatkan dari *preliminary* kepada dosen, nilai yang ada pada UKWMS masih belum diinternalisasi secara menyeluruh oleh setiap civitas akademik. Selain itu penerapan atau pemahaman terkait dengan nilai yang ada baru sampai pada pemahaman secara kognitif dan belum sampai pada perilaku. Perbedaan yang terjadi ini disebabkan oleh adanya pemahaman yang berbeda antara mahasiswa dengan dosen. Perbedaan tersebut menyebabkan ciri khas dari UKWMS belum terlihat.

Adanya perbedaan dalam memandang nilai di UKWMS ini menjadi begitu penting untuk dibahas. Mengingat bahwa budaya organisasi menjadi dasar dalam keberlangsungan suatu organisasi dan merupakan suatu sistem pemaknaan bersama terkait dengan nilai organisasi yang akan mempengaruhi pola perilaku, pola pikir, dan pola kerja. Suatu organisasi tidak dapat bertahan ketika setiap elemen yang berada didalamnya memiliki pemahaman yang berbeda

mengenai nilai organisasi. Perbedaan pemahaman nilai tersebut akan berpengaruh kepada setiap anggota dalam memaknai identitas organisasi. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Wiradinata dan Mustamu (2013) yang menunjukkan bahwa pentingnya persepsi yang sama dalam memandang nilai di perusahaan alas kaki. Persepsi yang sama akan mengurangi rusaknya organisasi yang disebabkan oleh adanya perbedaan persepsi nilai perusahaan.

Perbedaan dalam memahami nilai di UKWMS, memunculkan suatu indikasi yaitu lemahnya budaya organisasi di UKWMS. Dampak yang ditimbulkan akibat budaya organisasi yang lemah adalah terhambatnya organisasi dalam mencapai tujuan (Sutrisno, 2007). Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Napirah, Herawanto, dan Magido (2016) yang menjelaskan bahwa ketika di rumah sakit tidak ada budaya organisasi, tujuan dari berdirinya rumah sakit tersebut tidak akan tercapai. Hal ini dikarenakan budaya organisasi yang ada di RSUD Undata Palu lemah, aturan yang telah ditetapkan tidak dijalankan bersama untuk mencapai tujuan rumah sakit. Dampak lain yang ditimbulkan dari budaya organisasi yang lemah adalah meningkatnya *turn over* bagi karyawan organisasi (Robbins dan Judge, 2008). Pada konteks UKWMS, peneliti menduga bahwa *turn over* yang terjadi dapat berupa banyak dosen dan karyawan yang keluar dari universitas dan penurunan jumlah calon mahasiswa disetiap pendaftaran tahun ajaran baru. Sayangnya, peneliti tidak dapat memperoleh data mengenai jumlah calon mahasiswa yang mendaftar pada setiap tahun ajaran baru dan jumlah dosen di bawah 5 tahun yang keluar dari UKWMS.

Melihat bahwa eksistensi UKWMS yang cukup lama dan saat ini telah terakreditasi A serta masih minimnya penelitian mengenai budaya organisasi pada UKWMS, maka penelitian mengenai budaya organisasi penting untuk dilakukan. Pentingnya melakukan penelitian terkait dengan budaya organisasi ini karena budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku setiap anggota dan efektivitas kinerja dari organisasi. Selain itu, dengan keadaan yang terus berubah maka budaya organisasi pada UKWMS pun perlu untuk diteliti agar dapat melihat kuat lemahnya budaya tersebut untuk dapat beradaptasi dengan setiap perubahan yang terjadi. Dampak yang diberikan adalah dalam pembuatan kegiatan akan mengarah kepada misi, tujuan, serta

budaya organisasi serta sebagai dasar dalam melakukan koordinasi, integrasi, dan terjadinya kekonsistenan dalam upaya untuk menjaga kestabilan kegiatan-kegiatan yang ada dalam universitas (Deal & Kennedy, Miner, dan Robbins dalam Sutrisno, 2007). Oleh sebab itu, peneliti mengajukan proposal penelitian yang berjudul Gambaran Budaya Organisasi pada UKWMS. Penelitian ini akan melihat bagaimana gambaran dari budaya organisasi yang ada di UKWMS.

1.2. Batasan Masalah

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif yang membatasi masalah penelitian mengenai gambaran budaya organisasi pada UKWMS. Budaya organisasi adalah suatu sistem pemaknaan bersama yang diterapkan oleh setiap anggota organisasi dan terdapat enam indikator, yaitu *adaptability*, *detail orientation*, *result orientation*, *people orientation*, *team orientation*, dan *integrity*. Penelitian ini dilakukan di kampus utama UKWMS yaitu kampus Dinoyo, Kalijudan, dan Pakuwon City yang berada di kota Surabaya.

1.3. Rumusan Masalah

Bagaimana gambaran budaya organisasi pada UKWMS?

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai budaya organisasi pada UKWMS.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoritis.

Manfaat dari penelitian ini adalah dapat memberikan sumbangsih dalam pengembangan ilmu Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya dalam bagian budaya organisasi.

1.5.2. Manfaat Paktis.

- a. Bagi Pemimpin Universitas dan Fakultas
Memberikan informasi kepada pimpinan universitas dan fakultas mengenai gambaran budaya organisasi yang ada di UKWMS sebagai pertimbangan dalam upaya perbaikan dan pengembangan universitas.
- b. Bagi Dosen dan Karyawan

Bagi dosen dan karyawan, penelitian ini dapat memberikan evaluasi dan pemahaman mengenai budaya organisasi yang ada di lingkungan UKWMS.

c. Bagi Organisasi Kemahasiswaan

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan informasi kepada anggota organisasi kemahasiswaan untuk melihat apakah nilai peduli, komit, dan antusias telah terinternalisasi secara menyeluruh dalam menjalankan organisasi kemahasiswaan.

d. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya yang membahas mengenai budaya organisasi di universitas atau lembaga pendidikan lainnya.