

BAB V

PENUTUP

5.1. Bahasan

Penelitian dengan judul “Gambaran Budaya Organisasi pada Universitas Katolik Widya Manada Surabaya” memiliki tujuan untuk memberikan gambaran mengenai budaya organisasi pada UKWMS. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif. Penyebaran kuisioner dilakukan menggunakan *google form* yang disebarakan kepada civitas akademika mulai dari mahasiswa aktif, dosen, karyawan, dan pimpinan setiap unit kerja.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2019) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dipegang oleh setiap anggota dan yang membedakan antara organisasi satu dengan yang lain. Pada budaya organisasi ini sendiri memiliki enam indikator yaitu *adaptability, detail orientation, result orientation, people orientation, team orientation, dan integrity*.

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang diperoleh menggunakan skala budaya organisasi, didapati hasil budaya organisasi UKWMS berada pada kategori kuat (50,8%). Budaya organisasi dengan kategori kuat memiliki arti bahwa setiap nilai inti yang ada pada organisasi dianut oleh seluruh anggota organisasi, dalam hal ini adalah nilai PeKA yang dimiliki oleh UKWMS dapat dianut dengan baik oleh seluruh civitas akademika UKWMS. Sutrisno (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat dilihat ketika nilai pada organisansi dapat dipahami secara mendalam, dilakukan, serta diperjuangkan oleh setiap anggota organisasi.

Bentuk perilaku yang mencerminkan nilai PeKA ditunjukkan dengan program yang dijalankan universitas dan juga fakultas pada awal masa pandemi, dimana pihak universitas dan fakultas memberikan bantuan berupa sembako kepada warga sekitar dan juga mahasiswa yang secara ekonomi berkekurangan. Bentuk perilaku berikutnya dapat dilihat dari acara *virtual exhibition* yang diselenggarakan oleh UKWMS, dimana para civitas akademika

UKWMS ikut berpartisipasi dalam mempromosikan kegiatan tersebut untuk mencari *audience*. Selain itu juga bentuk kegiatan Kerjasama antara UKWMS dengan Bhayangkara dalam memberikan vaksin kepada masyarakat.

Budaya organisasi yang kuat pada UKWMS juga dapat disebabkan adanya suatu unit kerja yaitu Lembaga Penguatan Nilai Universitas, dimana unit kerja ini berfokus pada pengembangan serta upaya penguatan nilai PeKA yang dimiliki UKWMS. Salah satu bentuk upaya penguatan tersebut dapat dilihat dari program yang dijalankan seperti *Talk Show* yang dilakukan pada 15 November 2021, lalu juga program rekoleksi kepada setiap dosen dan karyawan UKWMS, dan pada saat ini salah satu upaya universitas untuk menguatkan nilai dan budaya organisasi dilakukan suatu program *Newsletter* LPNU "*Totus Tuus*". Selain itu juga melihat bahwa usia dari UKWMS sudah mencapai 60 tahun. Usia tersebut merupakan usia yang tergolong tua, sehingga proses pembentukan, sosialisasi, dan juga internalisasi dari budaya organisasi dapat sampai berada kategori kuat. Mengingat bahwa proses pembentukan sampai dengan nilai organisasi tertanam dengan kuat pada setiap anggota membutuhkan waktu yang cepat, sehingga dengan usia 60 tahun tersebut budaya organisasi UKWMS dapat mencapai pada kategori kuat.

Budaya organisasi yang kuat akan memberikan dampak pada kinerja setiap anggota organisasi. Jamaluddin, Salam, Yunus, dan Akib (2017) menjelaskan hasil penelitiannya mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan memiliki hasil yang signifikan. Hasil tersebut menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,00-0,05 dengan besar pengaruhnya 39,9%, artinya terdapat pengaruh yang kuat antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Kuatnya budaya organisasi yang dimiliki oleh UKWMS dapat tercerminkan dari kinerja setiap civitas akademika UKWMS yang dilihat dari hasil pencapaian nilai akreditasi yang sudah mendapat akreditasi A. Selain itu juga budaya organisasi kuat yang dimiliki oleh UKWMS memberikan hasil yaitu UKWMS saat ini menempati peringkat 4 dari 10 universitas swasta di Jawa Timur pada tahun 2020. Selain itu, UKWMS juga selalu menjadi 5 universitas unggulan terbaik yang dibuktikan dari penghargaan pendidikan tinggi sejak tahun 2010-2018. Terdapat juga prestasi yang

telah diraih oleh dosen dan mahasiswa UKWMS, seperti salah satu Guru Besar di UKWMS menjadi salah satu ilmuwan yang berpengaruh di dunia atau masuk dalam 2% *Scientist in the World: Single Year Impact 2020-2021*. Tentu pencapaian tersebut merupakan hasil kinerja yang baik dari setiap civitas akademika dan dampak dari budaya organisasi yang kuat. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Ruis, Jufrizen, dan Fahmi (2018) menghasilkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 2,815 (sig 0,007), artinya budaya organisasi memiliki pengaruh kepada pada kinerja karyawan. Ketika budaya organisasi ditingkatkan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Pentingnya suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang kuat agar dapat mendukung setiap tujuan yang dimiliki oleh organisasi (Sutrisno, 2017). Adanya budaya organisasi dengan kategori kuat yang dimiliki oleh UKWMS, harapannya dapat membantu setiap civitas akademika untuk bersama mencapai tujuan dari UKWMS yang tercantum dalam visi.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa budaya organisasi UKWMS kuat. Meski demikian, terdapat pula persentase/data yang menunjukkan indikasi budaya organisasi yang lemah sehingga hal ini perlu diwaspadai oleh pihak manajemen UKWMS. Hal itu terlihat dari hasil yang didapat dimana pada kategori sedang memiliki persentase sebesar 42,5%, dan pada kategori lemah sebesar 3,4% serta kategori sangat lemah sebesar 0,3%. Hal ini menunjukkan bahwa masih adanya nilai PeKA belum terinternalisasi secara mendalam oleh seluruh anggota civitas akademika. Jika dilihat kembali berdasarkan data *preliminary* yang didapatkan terlihat bahwa adanya indikasi lemahnya budaya organisasi dimana terlihat adanya perbedaan dalam memahami nilai PeKA. Perbedaan inilah yang dapat menyebabkan budaya organisasi menjadi lemah. Budaya organisasi dapat dikatakan lemah ketika nilai dalam organisasi tersebut tidak dipegang teguh dan tidak dijalankan serta cenderung diabaikan oleh anggota organisasi (Sutrisno, 2017). Bentuk perilaku yang nampak seperti mulai berkurangnya jumlah mahasiswa dalam mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh organisasi kemahasiswaan, fakultas, maupun universitas. Selain itu, munculnya perilaku telah masuk ataupun bergabung pada kuliah secara daring. Dampak yang

ditimbulkan yaitu tujuan dari organisasi tidak tercapai dan dapat meningkatkan *turnover*. Hal ini terbukti dengan adanya penurunan jumlah mahasiswa aktif angkatan 2018-2020. Adanya perilaku tidak masuk baik dalam perkuliahan maupun pekerjaan tanpa adanya izin.

Pentingnya pihak manajemen UKWMS untuk mewaspadai adanya indikasi budaya organisasi yang lemah karena jika dilihat dan dijumlahkan kategori sedang, lemah, dan sangat lemah, maka memiliki hasil yang dapat dikatakan cukup besar. Artinya, terdapat kemungkinan yang cukup besar bahwa budaya organisasi UKWMS dapat menjadi lemah. ketika budaya organisasi berada pada tingkat lemah dapat menghambat organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi.

Selanjutnya peneliti melakukan pembedahan dan melihat kuat lemahnya budaya berdasarkan indikator budaya organisasi. Hasil yang didapati berdasarkan indikator pada budaya organisasi adalah pada kategori kuat terdapat indikator *result orientation*, *people orientation*, *team orientation*, dan *integrity*.

Pada indikator *result orientation* yang berada pada kategori kuat dapat dipahami karena melihat UKWMS merupakan organisasi yang bergerak pada bidang pendidikan, dimana adanya persaingan dengan universitas-universitas lainnya untuk dapat menghasilkan dan melahirkan lulusan dengan kualitas terbaik untuk mampu memberikan dampak positif pada masyarakat. Hal tersebut dapat terlihat dari hasil pencapaian prestasi yang telah dimiliki oleh UKWMS. Mulai dari terpilihnya sebagai 5 universitas unggulan sejak 2010-2018 secara berutuan. Salain itu juga terdapat upaya-upaya yang dilakukan oleh UKWMS untuk mencapai target yang telah ditetapkan seperti adanya pembangunan gedung untuk memberikan fasilitas yang optimal, perbaikan-perbaikan yang dilakukan terhadap fasilitas yang telah dimiliki untuk menunjang pekerjaan, menjalankan program *virtual exhibition*, serta mendorong untuk melakukan publikasi ilmiah dari pada dosen dan juga mahasiswa. Kuatnya indikator *result orientation* ini jika dilihat dari nilai UKWMS maka merujuk kepada nilai Komit, bentuk upaya yang dilakukan untuk menunjang fokus pada hasil yang diinginkan.

Pada indikator *people orientation* yang berada pada kategori kuat dapat dipahami bahwa setiap keputusan yang diambil ataupun

ditetapkan oleh pihak manajemen UKWMS selalu menerima dan mempertimbangkan setiap pendapat ataupun usulan dari setiap anggota civitas akademika UKWMS. Hal ini dapat terlihat dari kegiatan yang dilakukan organisasi mahasiswa yaitu sarah sehan, dimana pada kegiatan tersebut merupakan kegiatan untuk menyampaikan saran, kritik, evaluasi pada setiap unit kerja yang berada di UKWMS. Selanjutnya terdapat juga kegiatan gelar karya yang diperuntukan kepada setiap dosen sebagai ajang untuk aktualisasi terhadap hasil publikasi, lalu juga terdapat rekoleksi untuk dosen dan karyawan pada tahun 2021. Bentuk kegiatan-kegiatan tersebut merupakan bentuk penerapan nilai Peduli yang ditunjukkan baik kepada seluruh civitas akademika. Bentuk dari setiap masukan atau pertimbangan yang diberikan oleh para civitas tersebut menunjukkan bentuk kepedulian yang diberikan kepada sesama anggota maupun kepada universitas.

Pada indikator *team orientation* yang berada pada kategori kuat, dapat dipahami bahwa para civitas akademika UKWMS dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan dilakukan secara berkelompok dibandingkan bekerja sendiri. Bentuk dari kegiatan yang menggambarkan *team orientation* dapat ditunjukkan melalui adanya kegiatan rekoleksi dosen dan karyawan pada tahun 2021, kegiatan *gathering* karyawan pada saat sebelum pandemi, serta pada mahasiswa terlihat dari keinginan dalam mengerjakan tugas yang diberikan untuk dapat dikerjakan dalam kelompok. Kuatnya indikator *team orientation* juga menggambarkan bentuk implementasi dari nilai Antusias. Sehingga dapat dikatakan bahwa nilai Antusias telah tertanam dengan baik pada seluruh civitas akademika.

Pada indikator *integrity* yang berada pada kategori kuat, dapat dipahami bahwa para civitas akademika UKWMS dalam mengerjakan tugas dan pekerjaan dikerjakan dengan penuh integritas serta memperhatikan setiap aturan yang ada di lingkungan UKWMS, selain itu juga setiap jurusan memegang teguh dan menjalankan setiap kode etik yang ada pada bidang keilmuan tersebut. Adanya tingkat integritas yang tinggi tersebut juga dapat dikaitkan dengan nilai Komitmen yang tinggi juga. Bagaimana civitas akademika memiliki komitmen yang tinggi dengan menerapkan integritas serta standar etika yang baik kepada setiap pekerjaan yang dijalankan.

Hasil penelitian ini kemudian diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Oktaviani dan Kadiyono (2019) mengenai budaya organisasi pada perusahaan distribusi dengan model bisnis konvensional dengan menggunakan 30 responden. Hasil penelitian tersebut menunjukkan terdapat beberapa indikator pada budaya organisasi yang berada pada kategori kuat yaitu *innovation and risk taking*, *outcome orientation*, *team orientation*, dan *people orientation*. Hasil penelitian ini dapat dikatakan mendukung karena terdapat persamaan di perusahaan ditribudor tersebut dengan UKWMS merupakan organisasi yang bergerak di bidang jasa.

Selain memperoleh data berdasarkan alat ukur, peneliti juga mengambil data demografi untuk melihat kuat lemahnya budaya organisasi UKWMS yang ditinjau dari kelompok data demografi. Data demografi yang didapatkan oleh peneliti adalah berupa agama, jabatan, pendidikan terakhir, unit kerja, dan masa kerja/studi.

Berdasarkan agama, dapat dilihat bahwa agama Katolik, Kristen, Hindu, dan Buddha budaya organisasi berada pada kategori kuat. Sedangkan pada budaya organisasi kategori sedang terdapat agama Islam dan Khonghucu. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan agama selain Katolik dan Kristen memiliki kategori sedang dan kuat. Hal tersebut dapat dikarenakan bahwa nilai yang PeKA yang dimiliki oleh UKWMS merupakan nilai yang bersifat universal atau dapat dikatakan bahwa nilai tersebut adalah nilai adalah nilai yang dapat diterima oleh setiap agama. Sehingga nilai PeKA yang dimiliki oleh UKWMS tidak hanya difokuskan pada agama tertentu saja, melainkan nilai yang dapat diterima dan dijalankan oleh setiap agama, walaupun pada dasarnya UKWMS merupakan universitas swasta beragama Katolik. Nilai PeKA tersebut bersifat universal karena pada awalnya diturunkan dari visi misi UKWMS. Pada visi UKWMS tertulis bahwa terbentuknya komunitas akademik yang reflektif, kreatif, dan berdampak positif bagi peningkatan kehidupan sesama, yang dilandasi oleh nilai-nilai Pancasila dan prinsip-prinsip Katolik. Maka, dapat dilihat bahwa nilai PeKA yang dimiliki UKWMS merupakan nilai yang diturunkan dari Pancasila, sehingga dapat diterima oleh seluruh agama.

Hasil tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Jones (2013) bahwa terdapat faktor yang dapat mempengaruhi

berkembangnya budaya organisasi yaitu karakteristik individu dalam organisasi. Jones mengatakan bahwa setiap individu akan lebih tertarik dengan organisasi yang memiliki nilai yang sama dengan dirinya. Begitu pula sebaliknya, organisasi akan juga akan mempekerjakan individu yang memiliki nilai yang sama dengan organisasi sehingga nilai dari organisasi akan lebih mudah untuk dipahami dan internalisasi oleh individu sehingga budaya organisasi akan menjadi semakin kuat. Pada hal ini setiap civitas akademika tentu memiliki karakteristik nilai yang sejalan dengan UKWMS karena pada dasarnya merupakan nilai yang diturunkan dari Pancasila.

Berdasarkan jabatan, mahasiswa memiliki jumlah responden sebanyak 238. Hasil dari tabulasi silang dapat terlihat bahwa pada mahasiswa dominasi budaya organisasi berada pada kategori sedang. Sedangkan, pada jabatan dosen, karyawan, dan pimpinan budaya organisasi didominasi pada kategori kuat. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dosen, karyawan, dan pimpinan telah memahami serta menganut nilai-nilai yang dimiliki UKWMS dengan kuat.

Pada jabatan mahasiswa berada pada kategori sedang yang artinya nilai universitas sudah cukup untuk dipahami dan diinternalisasi. Contoh bentuk perilaku tersebut ditunjukkan ketika sedang kuliah masih terdapat mahasiswa yang tidak menyalakan kamera, lalu masih didapatkan mahasiswa yang terlambat mengikuti kelas. Pada jabatan mahasiswa berada kategori sedang, hal ini diduga karena nilai PeKA mungkin saja menurut peneliti kurang terinternalisasi ke kehidupan mahasiswa. Pada saat ini fokus mahasiswa adalah belajar ataupun mengikuti kegiatan dan buka pada penerapan dari PeKA. Selain itu, mahasiswa jarang terlibat dengan dinamika strategis yang ada di organisasi kecuali bagi mahasiswa yang mengikuti dan tergabung dalam organisasi kemahasiswaan.

Pada jabatan dosen dan karyawan budaya organisasi berada pada kategori kuat, tetapi masih perlu diwaspadai dikarenakan masih terdapat kategori sedang. Hal ini terlihat dari persentase kategori sedang masih lebih tinggi daripada kategori sangat kuat. Peneliti menduga masih terdapat dosen dan karyawan yang belum sepenuhnya menginternalisasi nilai UKWMS. Selain itu juga terdapat faktor lain mengenai pembagian hak. Bentuk tersebut dapat terlihat dari masih ditemukan dosen dan karyawan yang diberikan tugas secara berlebihan.

Pada jabatan pimpinan, budaya organisasi berada pada kategori kuat. Hal ini menunjukkan bahwa pada pimpinan setiap nilai universitas telah dipahami dan telah terinternalisasi dengan sangat baik. Sudah seharusnya pimpinan universitas mengang, memahami, dan menganut nilai-nilai yang ada di universitas secara mendalam dalam diri mereka. Hal itu dikarenakan mereka akan menjadi *role model* dalam melakukan sosialisasi nilai-nilai universitas. Sehingga mahasiswa dapat menginternalisasi nilai-nilai universitas yang telah dicontohkan dan dilakukan oleh pimpinan universitas dalam menjalankan setiap tugas pekerjaan dan juga selama berinteraksi dan berperilaku di lingkungan UKWMS. Seperti data yang didapat oleh peneliti pada saat melakukan *preliminary*, dimana diketahui bahwa bentuk dari kuatnya budaya organisasi yang ada di UKWMS ditemui dalam penerapan atau implementasi nilai PeKA. Khususnya pada nilai peduli dimana berdasarkan data *preliminary* didapati bahwa dosen maupun pimpinan menunjukkan kepeduliannya pada saat ada mahasiswa ataupun anggota organisasi kemahasiswaan yang membutuhkan arahan, dosen maupun pimpinan tersebut akan membantu dan memberikan arahan walaupun sudah melewati jam kerja. Hal ini menunjukkan nilai kepedulian yang telah diterapkan dan terinternalisasi secara mendalam oleh dosen maupun pimpinan.

Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Draft (2002) bahwa pemimpin memiliki salah satu hal terpenting dalam menerapkan budaya organisasi, dimana dalam menciptakan dan mempengaruhi budaya organisasi, pemimpin memiliki pengaruh yang besar pada kinerja. Pernyataan tersebut didukung oleh Robbins dan Judge (2015) yang menjelaskan bahwa pemimpin memiliki peranan untuk membangun budaya organisasi dengan menerapkan sosialisasi dan juga melalui perilaku yang tampak dalam menerapkan nilai-nilai organisasi.

Hasil menunjukkan budaya organisasi pada UKWMS khususnya untuk dosen, karyawan, dan pimpinan berada pada kategori kuat. Sehingga dengan kuatnya budaya organisasi UKWMS pada dosen, karyawan, dan pimpinan akan berdampak pada kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Cahyono (2012) mendapatkan hasil bahwa jika budaya organisasi memiliki nilai tinggi maka kinerja dosen dan karyawan juga akan meningkat.

Selanjutnya dapat dilihat berdasarkan faktor pembagian hak, dimana berdasarkan jabatan yang ada baik mahasiswa, dosen, karyawan, dan pimpinan memiliki pembagian hak sesuai dengan jabatan yang dimiliki oleh masing-masing individu. Tentunya hak yang didapatkan antar jabatan berbeda dan disesuaikan dengan jabatan yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Jones (2013) bahwa pembagian hak merupakan salah satu faktor yang dapat mengembangkan budaya pada organisasi. Pembagian hak tersebut dapat menentukan seberapa efektif organisasi tersebut dan memperlihatkan budaya organisasi yang muncul. Perlu diingat bahwa setiap pemimpin atau manajer puncak memiliki pengaruh yang kuat dalam menentukan setiap hak yang akan diterima oleh setiap anggota.

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir. Hasil menunjukkan bahwa hanya pada tingkat pendidikan terakhir SMA yang berada pada kategori sedang. Pada tingkat pendidikan D3 sampai dengan S3, budaya organisasi berada pada kategori kuat. Jika dilihat kembali bahwa responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir SMA didominasi oleh mahasiswa. Sedangkan, responden dengan tingkat pendidikan terakhir D3 sampai S3 merupakan dosen, karyawan, dan pimpinan. Adanya perbedaan latar belakang tingkat pendidikan ini tentu akan berpengaruh kepada bagaimana respon yang diberikan oleh responden dalam melihat, memaknai, dan menginternalisasi nilai-nilai yang ada pada universitas. Latar belakang pendidikan ini juga merupakan bagian dari faktor karakteristik individu yang dapat mempengaruhi budaya organisasi. Semakin tinggi tingkat pendidikan yang dijalani oleh responden maka cara berpikir dan memahami nilai universitas akan semakin mendalam.

Berdasarkan unit kerja, terdapat 11 unit kerja berada pada kategori kuat, 2 unit kerja berada pada kategori sangat kuat, 7 unit kerja berada pada kategori sedang, dan 2 unit kerja tidak dapat disimpulkan. Hasil yang didapatkan tersebut menunjukkan hasil yang beragam pada setiap unit kerja. Terdapat unit kerja yang budaya organisasi berada pada kategori sangat kuat, kuat, dan sedang. Perbedaan yang terjadi tersebut dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Mulai dari karakteristik individu dalam organisasi, Etika Perusahaan, Pembagian Hak, dan Struktur organisasi (Jones, 2013). Pada setiap unit kerja tentu memiliki karakteristik individu yang

beragam mulai dari jenis kelamin, agama, latar belakang pendidikan terakhir, masa kerja/studi, dan juga nilai-nilai pribadi yang dimiliki oleh individu tersebut. Semakin karakteristik individu sama dengan organisasi maka hal tersebut akan dapat menguatkan budaya organisasi. Berbagai karakteristik telah dijelaskan di atas. Namun, terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi budaya organisasi pada setiap unit kerja tersebut. Salah satunya adalah struktur organisasi.

Jones (2013) menjelaskan bahwa struktur organisasi akan menentukan wewenang serta tugas dalam organisasi tersebut dalam hal ini adalah unit kerja yang berada di UKWM. Struktur yang berbeda nantinya dapat menghasilkan budaya organisasi yang berbeda pula. Jika dilihat kembali pada hasil yang telah didapatkan bahwa unit kerja yang ada di UKWMS berada pada 3 kategori yaitu, sangat kuat, kuat, dan sedang. Hal itu dapat menunjukkan bahwa struktur yang ada pada setiap unit kerja telah sesuai dengan budaya yang ada di UKWMS. Melalui struktur tersebut dapat menjadi media promosi untuk nilai-nilai budaya yang ada di UKWMS dan juga mendorong integrasi dan juga koordinasi pada organisasi tersebut.

Adanya integrasi dan koordinasi sesuai dengan struktur yang ada, akan dapat menunjukkan kinerja setiap civitas pada UKWMS. Melihat juga bahwa struktur organisasi juga merupakan bagian dari budaya organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari, Fitri, Zulkifli, Nasrul, dan Supardi (2020) yang menghasilkan bahwa struktur organisasi memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan dan juga budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Pada setiap unit kerja memiliki struktur organisasi sendiri-sendiri, dan tidak menutup kemungkinan bahwa struktur satu unit kerja dengan yang lainnya berbeda.

Berdasarkan masa kerja/studi terbagi menjadi empat kelompok. Pada kategori budaya organisasi kuat terdapat 3 kelompok masa kerja/studi yaitu 7-15 tahun, 16-25 tahun, dan > 25 tahun. Sedangkan pada kelompok dengan masa kerja/studi 0-6 tahun berada pada kategori sedang. Hasil tersebut dapat dilihat bahwa semakin lama responden bekerja atau studi pada UKWMS, maka budaya organisasi UKWMS berada pada kategori kuat. Kelompok masa kerja/studi 7 tahun ke atas berada pada kategori kuat. Budaya organisasi yang kuat

dapat menjadikan anggota organisasi tersebut memiliki perasaan positif dengan organisasi serta tidak menimbulkan perasaan untuk keluar ataupun bekerja di organisasi lain (Uha, 2017). Hal tersebut terlihat bahwa cukup banyak responden yang bekerja di atas 7 tahun di UKWMS serta berada pada kategori budaya organisasi kuat.

Proses untuk menciptakan suatu budaya organisasi yang kuat pada organisasi membutuhkan waktu yang cukup lama, hal itu dikarenakan setiap individu dalam menginternalisasi setiap nilai memiliki kecepatan yang berbeda-beda. Sehingga semakin lama individu berada pada organisasi tersebut, maka individu tersebut telah mengetahui, memahami secara mendalam mengenai nilai-nilai yang ada dalam organisasi serta terus menerapkan dalam perilakunya selama berkerja di organisasi tersebut.

Pada pelaksanaan penelitian ini juga tidak terlepas dari beberapa keterbatasan, antara lain:

a. Keterbatasan Waktu Penelitian

Peneliti memiliki keterbatasan waktu dalam menyebarkan kuesioner, sedangkan responden juga membutuhkan waktu yang cukup lama untuk dapat mengisi kuesioner. Selain itu pada setiap unit kerja memiliki prosedur tersendiri untuk menyebarkan kuesioner penelitian, sehingga peneliti harus menyesuaikan dengan prosedur yang berlaku pada unit kerja. Prosedur tersebut meliputi surat permohonan untuk melakukan penelitian dan teknis penyebaran kuesioner. Prosedur tersebut juga memerlukan waktu yang cukup lama.

b. Keterbatasan alat ukur

Alat ukur yang digunakan ini memiliki keterbatasan yaitu hanya berisikan item-item *unfavorable* dimana pada item *favorable* telah gugur-gugur saat uji coba. Hal ini juga dapat disebabkan item yang disusun sedikit kurang relevan dengan populasi dari subjek penelitian.

c. Jumlah responden yang didapat tidak sesuai dengan jumlah responden yang tercatat

Penyebaran kuesioner yang dilakukan oleh peneliti khususnya penyebaran kepada dosen dan karyawan pada setiap unit kerja kurang dapat menjangkau dosen dan

karyawan. Hal itu dikarenakan terdapat kebijakan pada beberapa unit kerja dalam menyebarkan data email maupun *whatsapp*. Sehingga peneliti dibantu oleh TU dari setiap unit kerja untuk menyebarkan kuesioner tersebut.

5.2. Simpulan

Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan penelitian “Gambaran Budaya Organisasi pada Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya” adalah budaya organisasi UKWMS berada pada kategori kuat dengan persentase sebesar 50,8% atau sebanyak 166 responden. Budaya organisasi memiliki enam indikator yaitu *adaptability*, *detail orientation*, *result orientation*, *people orientation*, *team orientation*, dan *integrity*. Indikator yang berada pada kategori sedang yaitu *adaptability* dan *detail orientation*. indikator *result orientation*, *people orientation*, *team orientation*, dan *integrity* berada pada kategori kuat.

Penelitian ini juga akan menggambarkan kekuatan budaya organisasi dilihat dari demografi, yaitu: agama, jabatan, tingkat pendidikan terakhir, unit kerja, dan juga masa kerja/studi. Pada agama terdapat empat agama yang berada pada kategori kuat, yaitu Katolik, Kristen, Hindu, dan Buddha. Pada kategori sedang terdapat dua, yaitu Islam dan Khonghucu. Berdasarkan jabatan, dosen, karyawan, dan pimpinan berada pada kategori kuat. Sedangkan mahasiswa berada pada kategori sedang.

Berdasarkan tingkat pendidikan, D3, S1, S2, dan S3 berada pada kategori kuat dan untuk tingkat pendidikan SMA berada pada kategori sedang. Berdasarkan unit kerja, budaya organisasi berada di kategori kuat pada 11 unit kerja, kategori sedang 8 unit kerja, kategori sangat kuat 1 unit kerja, dan 2 unit kerja berada pada kategori sedang dan kuat. berdasarkan masa kerja/studi, terdapat 3 kelompok Terdapat 3 kelompok masa kerja/studi yang berada pada kategori kuat yaitu 7-15 tahun, 16-25 tahun, dan >25 tahun. Sedangkan terdapat 1 kelompok masa kerja/studi dengan kategori sedang yaitu 0-6 tahun.

5.3. Saran

- a. Bagi Pimpinan Universitas dan Fakultas
Hasil dari penelitian ini dapat menunjukkan kekuatan budaya organisasi pada UKWMS dan juga setiap unit kerja berada pada kategori kuat, namun masih terdapat beberapa unit kerja yang berada pada kategori sedang. Dengan diketahuinya kuat lemahnya budaya organisasi pada setiap unit kerja, maka pimpinan universitas maupun setiap unit kerja dapat melakukan evaluasi mengenai penerapan nilai-nilai universitas pada setiap unit kerja agar nilai-nilai universitas dapat benar-benar disosialisasikan serta di internalisasi oleh setiap civitas akademika.
- b. Bagi Dosen dan Karyawan
Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi UKWMS pada jabatan dosen dan karyawan berada pada kategori kuat dan dapat terus dievaluasi untuk terus meningkatkan kinerja dari setiap dosen dan karyawan.
- c. Bagi Organisasi Kemahasiswaan
Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi pada mahasiswa masih tergolong sedang, oleh karena itu setiap organisasi kemahasiswaan dapat berperan untuk melakukan evaluasi pada setiap program kemahasiswaan yang dihadirkan dapat menjadi media untuk bisa meningkatkan dan menanamkan nilai-nilai dari universitas kepada teman-teman mahasiswa.
- d. Bagi Peneliti Selanjutnya
Bagi peneliti selanjutnya dapat memperdalam data *preliminary* agar dapat dianalisa semakin mendalam. Selain itu juga peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian untuk melihat tipe budaya organisasi yang ada di UKWMS. Agar dapat menghasilkan gambaran yang lebih luas lagi untuk pengembangan dari UKWMS.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. (2016). *Dasar-dasar psikometrika (edisi II)*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Azwar, S. (2017). *Penyusunan skala psikologi (edisi 2)*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Badan Pusat Pengembangan dan Pembinaan Bahasa (n.d). Universitas (Def. 1). Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) *online*. Diakses pada tanggal 20 Maret 2020 dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id/>
- Budiyana, Y. E. (1992). *Konstitusi apolostik tentang universitas Katolik*. Jakarta: Departemen Dokumentasi dan Penerangan KWI.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group (Divisi Kencana)
- Cahyono, A. (2012). Analisa pengaruh kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan di Universitas Pawyatan Daha Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen: Revitalisasi*. 1(1): 283-298
- Draft. R.L. (2002). *Manajemen edisi kelima jilid I*. Jakarta: Erlangga.
- Hariandja, M.T.E., & Sembiring, S. (2014). Budaya organisasi dan kepuasan kerja studi kasus FISIP UNPAR. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 10(1), 33-63
- Hasri, S. (2016). Budaya organisasi di perguruan tinggi: Studi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) “Abdi Bangsa Indonesia”. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. 10(2), 10-18.

- Irawan, B. (2018). Organisasi formal dan informal: tinjauan konsep, perbandingan, dan studi kasus. *Jurnal Administrative Reform*. 6(4), 195-220.
- Jamaluddin, Salam, R., Yunus, H., & Akib, H. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Adminstrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*. 4(1), 25-34.
- Jones, G.R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Kementrian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. (2018). *Statistik pendidikan tinggi: Higher educational statistical year book 2018*. Jakarta: Pusdatin Iptek Dikti, Setjen, Kemenristekdikti.
- Munandar, A.S., Sjabadhyni, B., & Wutun, R.P. (2004). *Peran budaya organisasi dalam peningkatan unjuk kerja perusahaan*. Depok: Bagian Psikologi Industri & Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Murwanto, P., & Budiarto, D. (2019). Identifikasi dan pengembangan program internalisasi nilai *Charity* di Perguruan Tinggi X. *Jurnal Keuangan dan Bisnis*. 17(1), 1-13.
- Napirah, M.R., Herawanto, & Magido, C.C.N. (2016). Hubungan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi pada perawat di ruang rawat inap Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Undata Palu. *Jurnal Preventif*. 7(1), 53-64.
- Oktaviani. L. & Kadiyono. A. L. (2019). Budaya organisasi pada perusahaan distribusi dengan model bisnis konvensional. *Jurnal RAP UNP* 10(1): 46-61.

- Ratnasari, S.L., Fitri, D., Zulkifli, Nasrul, H.W., & Supardi (2020) Analisis manajemen perubahan, kepemimpinan transformasional, struktur organisasi, budaya organisasi, dan disiplin terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Benefita* 5(2): 225-237
- Rina & Aditya H. P. K., (2017). Pengaruh kompetensi, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja dosen perguruan tinggi swasta di Kota Makasar. *Jurnal Riset Edisi XIX UNIBOS Makasar*. 3(008), 88-100.
- Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2008). *Perilaku organisasi edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2019). *Organizational behavior eighteen edition*. London: Pearson
- Ruis, M. H., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal JESYA*. 1(1): 9-25.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2007). *Budaya organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tapoona, H.N. (2014). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi, terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja organisasi di Unika Atma Jaya. (Tugas Akhir). Program Pascasarjana. Universitas Terbuka. Jakarta.
- Tario, A. D. A. (2017) Analisis pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen universitas Katolik

widya mandala madiun dengan budaya organisasi sebagai mediasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*. 5(01), 1-10.

Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisa pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. 19(2), 170-187.

Uha, I. N. (2017). *Budaya organisasi kepemimpinan & kinerja*. Depok: Kencana.

Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Hoffman, A.N., & Bamford, C.E. (2018). *Concept in strategic and business policy: globalization, innovation, and sustainability. Fifteenth edition*. Harlow: Pearson Education.

Wiradinata, M., dan Mustamu, R. H. (2013). Analisis budaya organisasi pada perusahaan alas kaki. *AGORA*. 1(1).

Wirawan. (2007). *Budaya dan iklim organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. (2020). *Buku panduan PeKAN pengenalan kampus dan strategi belajar di perguruan tinggi*. Surabaya: UKWMS.

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. <https://ukwms.ac.id/tentang-kami/keunggulan/> (diakses pada tanggal 22 April 2021).