

APAKAH PERUBAHAN STRUKTUR AKAN MENGUBAH KULTUR ORGANISASI?: ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA PERGURUAN TINGGI UPI KAMPUS CIBIRU PASCA STATUS BHMN

Oleh: Rahmat S.Pd, MA.¹ & Didi Suherdi, S.Sos.²

Abstract

Organizational culture has been considered an important aspect of the organizational life for a long time. Research on the organizational culture in higher education shows that the quality and performance of the college has been influenced greatly by the culture of the campus. This article discusses the findings from the research on organizational culture in UPI Kampus Cibiru Bandung. The research found out that the campus demonstrated the distinct cultural characteristics of the college culture and discovered main cultural concepts that are generated from the artefacts, behaviour and verbal manifestations, and cultural beliefs and values. Further analysis on the structural changes in the campus, to some extent, have never touched the inner aspects of the organizational cultures, namey, values, norms and beliefs. It is contended, therefore, that leaders of organizations should pay more attention to the symbolic

PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi (PT) di Indonesia merupakan institusi strategis yang diharapkan dapat menjadi lokomotif perubahan dan perbaikan bagi seluruh masyarakat. Clark (1995:4), misalnya, menyatakan bahwa perguruan tinggi adalah "pintu gerbang masa depan" yang memiliki tanggung jawab untuk membangun manusia-manusia masa depan yang akan membentuk suatu,

masyarakat ideal. Di samping itu universitas diharapkan menjadi tempat penggodogan generasi muda dalam mempersiapkan diri untuk berkiprah dan membangun masyarakat.

Sebagaimana diketahui PT di Indonesia memiliki Misi Tridharma yaitu misi pengajaran terhadap para mahasiswa, misi penelitian untuk pengembangan ilmu dan teknologi, dan misi pengabdian masyarakat. Namun,

1 adalah Widyaiswara Muda PKP2A I dan Dosen pada STIA-LAN Bandung.

2 adalah Pegawai Administrasi pada UPI Kampus Cibiru Bandung

saat ini masyarakat luas umumnya masih mengkritik pencapaian Tridharma perguruan tinggi ini. Masyarakat masih melihat bahwa perguruan tinggi tetap saja menghasilkan kualitas lulusan yang memprihatinkan dan kurang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja dan masyarakat. Kampus di Indonesia masih banyak yang memelihara eksklusifitas dari perkembangan dunia nyata dan terlenu dengan kehidupannya sendiri seolah hidup pada sebuah menara gading. Yang memprihatinkan adalah adanya fenomena bahwa institusi perguruan tinggi makin beroperasi sebagai "organisasi bisnis" dengan status barunya sebagai Badan Hukum Milik Pemerintah (BHMN). Perguruan tinggi disinyalir makin berorientasi "maju tak gentar membela yang bayar", dan kurang menghasilkan karya yang nyata yang dibutuhkan dan berguna bagi masyarakat, bangsa dan negara.

Dalam menciptakan perguruan tinggi yang memiliki kualitas dan daya saing tinggi, pemerintah telah melakukan perubahan regulasi di bidang pendidikan khususnya pendidikan tinggi, sebagai upaya antisipatif, yaitu melalui Peraturan Pemerintah No. 61 Tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum Milik Negara. Dengan status ini, PT akan lebih memiliki "kebebasan" untuk melakukan upaya-upaya peningkatan kualitas dengan mencari dukungan dana dari sumber lain seperti dari masyarakat atau dunia usaha. Beberapa Universitas yang telah melaksanakan regulasi pemerintah tersebut antara lain: ITB, UGM, UI, dan terakhir Universitas Pendidikan Indonesia (UPI).

Kondisi kurang baiknya kualitas perguruan tinggi ini tentunya tidak terlepas dari berbagai faktor baik internal maupun eksternal. Dari *aspek eksternal*, Soemarwotto (2000) menunjuk pada masih kurangnya dukungan pemerintah terutama alokasi anggaran, kekurangan sarana dan fasilitas penelitian dan pengembangan. Secara *internal*, Pangkahila (2000) mengidentifikasi berbagai faktor internal di PT seperti sistem manajemen yang kurang profesional, distribusi dan alokasi anggaran, serta budaya akademik perguruan tinggi yang masih lemah.

Namun, perlu dicatat bahwa upaya peningkatan kualitas PT saat ini masih menekankan pada perspektif finansial dan struktural saja. Soemarwotto (2000), misalnya, melihat bahwa pimpinan kampus menyalahkan kurangnya anggaran yang diberikan pemerintah sebagai penyebab utama minimnya kualitas PT. Beliau menyatakan bahwa mungkin saja aspek anggaran itu penyebab utamanya, namun bukan berarti bahwa faktor tersebut adalah segalanya. Bahkan, Supriyoko (2000) menilai bahwa upaya peningkatan kualitas perguruan tinggi haruslah berdasarkan pada pemahaman yang menyeluruh dan holistik sehingga upaya tersebut akan lebih berdayaguna dan berhasil guna.

Berbagai literatur tentang upaya peningkatan kualitas perguruan tinggi menyatakan bahwa organisasi bernama perguruan tinggi ini adalah organisasi yang sangat kompleks, rumit, namun menantang (Manning, 2000). Para peneliti telah berupaya menggambarkan kompleksitas perguruan tinggi ini dari berbagai pendekatan dan perspektif. Dalam studi organisasi dan manajemen,

misalnya, para ahli telah menganalisis perguruan tinggi dari perspektif struktur organisasi yang menekankan suatu organisasi yang teratur, rasional, dan efisien. Pendekatan struktur ini kemudian menjadikan PT sebagai institusi birokrasi yang lebih konsen pada koordinasi, kontrol, spesialisasi, dan aturan-aturan yang menjadi dasar untuk menjalankan organisasi. Pendekatan struktur ini telah menjadi pendekatan yang dominan untuk waktu yang lama (Peterson, 1985).

Penelitian lainnya telah menganalisis institusi perguruan tinggi dari pendekatan atau perspektif lain seperti sebagai sebuah perusahaan bisnis atau yayasan (Harman, 1988:47), sebagai organisasi norma (Millet, 1962), sebagai organisasi anarki (Cohen, 1972), dan sebagai suatu sistem yang renggang (Weick, 1976). Namun, berbagai pendekatan ini belum sepenuhnya mampu menggambarkan perguruan tinggi sebagai organisasi yang memiliki mekanisme yang khas, yang memiliki nilai, kepercayaan dan norma serta simbol yang unik sebagai sebuah organisasi.

Pendekatan atau perspektif yang menekankan dan melihat organisasi dari sisi nilai, simbol, dan norma, umumnya dikenal sebagai pendekatan atau perspektif budaya (*cultural perspective*). Perspektif ini melihat bahwa seperti unit sosial yang lainnya, organisasi yang bernama perguruan tinggi memiliki karakteristik budaya yang khas yang diciptakan oleh para anggota organisasinya. Karakter budaya organisasi ini umumnya terlihat dari berbagai peristiwa organisasi seperti bahasa, ritual, dan upacara yang unik dan khas yang hanya dapat disaksikan dalam suatu universitas, institut, atau perguruan

tinggi lainnya. Analisis budaya organisasi terhadap perguruan tinggi pada umumnya berupaya untuk menggambarkan karakteristik budaya yang unik yang membedakan perguruan tinggi dengan organisasi lainnya. Smircich (1985:57), misalnya, menyarankan bahwa pendekatan budaya dapat menjadi paradigma baru dalam memahami secara lebih mendalam tentang apa itu universitas. Alasannya adalah pendekatan budaya ini akan mampu menampilkan sisi unik universitas yang terlihat dari upacara yang unik, bahasa yang khas, dan perilaku yang mungkin dianggap aneh yang sebenarnya cerminan dari nilai dan kepercayaan yang dianut oleh pimpinan, dosen, pegawai administrasi dan para mahasiswa di perguruan tinggi tersebut (Manning, 2000).

Dalam upaya membangkitkan kesadaran dan pentingnya studi budaya organisasi pada perguruan tinggi, Masland (1985:35) memberikan tiga argumen yaitu:

1. Dalam tataran teoritis, analisis budaya merupakan pendekatan bagi manajemen untuk lebih meningkatkan pemahaman yang mendalam dan menyeluruh sebagai tambahan bagi pendekatan manajemen lainya seperti pendekatan birokratis, politis, atau struktur terhadap institusi perguruan tinggi.
2. Budaya organisasi memberikan jalan untuk mengeksplorasi lebih mendalam tentang upaya pengembangan organisasi terutama dalam hal pembuatan keputusan dan praktek pengembangan organisasi.
3. Karena karakter budaya yang bersifat "suatu perekat yang mengikat anggota organisasi secara bersama",

maka pengetahuan dan pemahaman tentang perekat ini sangat penting bagi para manajer dan pimpinan organisasi.

Tulisan ini akan membahas tentang hasil penelitian budaya organisasi pada sebuah perguruan tinggi di Bandung, yaitu Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Cibiru-Bandung. Analisis budaya organisasi ini akan mencoba menemukan dua unsur budaya organisasi, yaitu unsur budaya yang bersifat eksplisit dan unsur budaya yang implisit. Unsur budaya yang eksplisit adalah karakteristik budaya yang dapat dikenali dengan panca indera, yang umumnya terdiri dari tiga aspek: *sikap prilaku, bahasa lisan-tulisan, dan benda fisik* (Merril, 1965:120). Aspek budaya yang bersifat prilaku berkenaan dengan kegiatan dan prilaku orang-orang anggota organisasi, aspek bahasa berkenaan dengan perkataan baik lisan dan tulisan, dan aspek benda fisik mengarah pada benda-benda, artefak, dan simbol-simbol sebagai hasil karya anggota organisasi. Unsur budaya yang implisit adalah aspek budaya yang tidak terlihat, yang non-material, yang mendasari prilaku, perkataan dan benda fisik hasil budaya. Aspek budaya yang implisit ini adalah *norma, kepercayaan, nilai-nilai budaya* yang menjadi acuan dan dasar bagi anggota organisasi untuk berperilaku (Hofstede, 1990).

Tulisan akan dimulai dengan membahas tentang teori budaya organisasi, kemudian metode yang dipakai dalam penelitian, dan terakhir adalah deskripsi hasil penelitian yang menggambarkan budaya organisasi UPI Kampus Cibiru-Bandung.

TEORI BUDAYA ORGANISASI

Studi tentang budaya organisasi dan pengaruhnya pada kehidupan organisasi mulai mengemuka sejak tahun 1980-an, dan berkembang dengan cepat pada era tahun 1990-an, yang kemudian meredup di awal tahun 2000-an, namun diminati kembali akhir-akhir ini. Pada awalnya, para peneliti prilaku organisasi memandang pendekatan ini sebagai sebuah strategi "baru" untuk meningkatkan produktifitas dan kinerja organisasi. Sebagian lagi melihat konsep ini sebagai sebuah cara baru dalam memandang kompleksitas kehidupan suatu organisasi. Oleh karenanya, studi budaya organisasi masih tetap diminati (Schein, 2002).

Definisi Budaya Organisasi

Salah satu definisi yang banyak dirujuk untuk menjelaskan apa itu budaya organisasi adalah definisi yang dikemukakan oleh Schein (1992:12). Dia menyatakan bahwa: *Organizational culture is a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.* (Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar yang dimiliki bersama oleh suatu kelompok ketika kelompok tersebut memecahkan masalah-masalah baik untuk adaptasi eksternal maupun integrasi internal, yang telah terbukti berjalan efektif dan valid, sehingga kemudian diajarkan kepada anggota kelompok yang baru sebagai cara terbaik untuk

memahami, berpikir dan merasakan masalah-masalah tersebut).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Definisi lain yang lebih sederhana adalah dari Ndraha (1997:116), yang menyatakan bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) adalah keseluruhan nilai-nilai, norma-norma kepercayaan-kepercayaan dan opini-opini umum, yang dianut dan dijunjung tinggi bersama oleh para anggota organisasi, sehingga nilai-nilai dan norma tersebut memberi arah dan corak kepada cara berpikir dan hidup (*way of thinking, dan way of life*) anggota-anggota organisasi tersebut, termasuk kebiasaan (*customs*) dan tradisi (*tradition*).

Dalam konteks budaya organisasi di lembaga pendidikan dan perguruan tinggi, definisi yang digunakan adalah penjelasan dari Kuh and Whitt (1988:12) yang menyatakan bahwa budaya organisasi perguruan tinggi adalah: *The mutually shaping patterns of norms, values, beliefs and assumptions that guide the behaviour of individuals and groups in an higher education institution and provide a frame of reference within which to interpret the meanings of events*

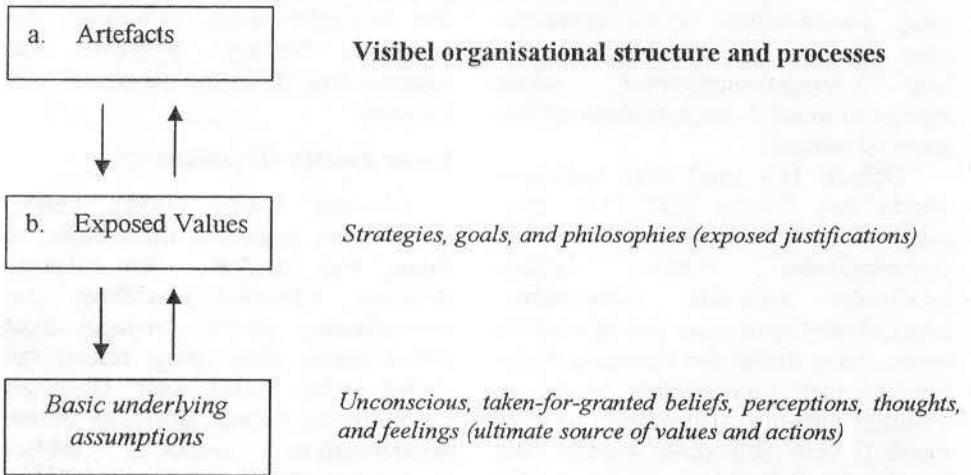
and actions on and off campus. (Seperangkat norma, nilai, kepercayaan dan asumsi yang dianut bersama dan mempengaruhi serta mendasari sikap dan perilaku individu dan kelompok pada suatu perguruan tinggi, dan memberikan acuan dan kerangka untuk memahami dan memaknai berbagai peristiwa, dan kegiatan baik di dalam maupun di luar kampus).

Unsur Budaya Organisasi

Menurut Schein (1992), budaya dalam suatu organisasi dapat dianalisis dalam tiga tingkatan atau elemen: *Artefacts, nilai-nilai pendukung, dan asumsi-asumsi dasar.* *Artefacts* dapat dilihat dalam sikap orang, bahasa dan simbol-simbol dalam suatu organisasi yang diteliti. Secara sederhana Schein mendefinisikan *artefacts* sebagai keseluruhan fenomena yang, "dilihat, didengar, dan dirasakan seseorang" ketika orang tersebut diperhadapkan pada suatu organisasi dengan budaya yang tidak dikenalnya (tidak biasa). Nilai-nilai yang kentara (*exposed values*) adalah nilai-nilai yang menjadi acuan dan kerangka serta dasar artefak budaya (prilaku, bahasa dan simbol) yang pada umumnya diacu bersama oleh anggota organisasi perguruan tinggi. Sedangkan, unsur asumsi dasar (*basic underlying assumptions*) adalah kepercayaan dasar yang mendalam dan pada umumnya tidak bisa diketahui oleh orang luar.

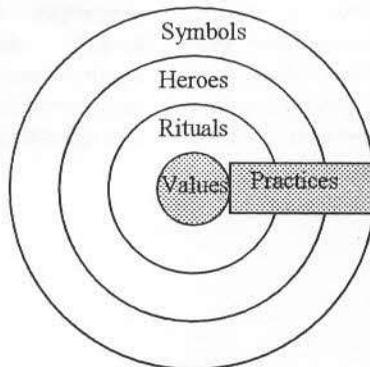
Tiga tingkatan budaya dari Schein digambarkan dalam bagan berikut :

Bagan 1
Tingkatan budaya menurut Schein



Analisis unsur budaya organisasi yang lainya berasal dari Hofstede (1991:291) yang mendeskripsikan budaya organisasi sebagai berikut ini:

Bagan 2
Tingkatan Budaya Menurut Hofstede



Berdasarkan gambar tersebut dalam menganalisa budaya, peneliti perlu memusatkan perhatian pada empat aspek budaya, yaitu:

- 1) Dasar-dasar konsep yang tidak nyata terdiri dari nilai-nilai, norma, dan kepercayaan. Nilai-nilai ini dipelajari, diresapi melalui pengalaman, pendidikan, dan observasi.
- 2) Ritual organisasi yaitu berbagai kegiatan yang sifatnya berulang-ulang yang dilakukan oleh anggota organisasi seperti upacara wisuda, pengukuhan guru besar, dies natalis, dan lain-lain.
- 3) Heroes atau pahlawan organisasi pada umumnya merujuk pada pribadi-pribadi para pendiri universitas atau institut.
- 4) Simbol budaya organisasi yang merujuk pada artefak fisik yang digunakan sebagai pemersatu anggota organisasi, misalnya jaket almamater, logo universitas, bendera universitas atau yang lainnya.

Pendekatan dalam Studi Budaya Organisasi

Perkembangan studi budaya organisasi ini juga ditandai dengan berbagai perbedaan baik dari sisi filosofis, metodologis, maupun konseptual (Frost *et al.*, 1990). Walaupun para peneliti ini meneliti fenomena yang sama, yaitu budaya, mereka memandang konsep ini dari pendekatan dan metode studi yang berbeda-beda. Pada umumnya, penelitian terkini tentang budaya organisasi terbagi menjadi dua kelompok besar, yaitu *kelompok positivis* dan *kelompok interpretive* (Riley, 1983;

Alvesson, 1993). Kedua kelompok ini memiliki metode dan cara pandang yang berbeda terhadap apa yang mereka sebut sebagai budaya organisasi. Perbedaan ini kemudian menimbulkan dampak pada praktek bagaimana memperlakukan budaya pada suatu organisasi.

Kelompok pertama menggunakan budaya organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan-tujuan manajerial suatu organisasi. Para pendukung kelompok ini percaya bahwa budaya organisasi adalah variabel yang memiliki hubungan yang bersifat sebab-akibat dengan kinerja, produktifitas, dan keuntungan suatu organisasi (Bergquist, 1992). Menurut pendekatan ini, budaya organisasi adalah unsur yang sangat berpengaruh terhadap kinerja, dan prestasi suatu organisasi (Clark, 1972, 1983). Berdasar pada hasil penelitiannya, Clark (1972), misalnya, menegaskan bahwa perguruan tinggi yang berhasil umumnya mengembangkan "suatu nilai yang mendorong prestasi tertentu" diantara para anggota organisasinya (p.178). Tierney (1988) juga menekankan bahwa peran budaya organisasi sangat penting dan krusial dalam mengubah suatu organisasi. Dengan kata lain, para peneliti dalam kelompok positivis percaya bahwa budaya adalah unsur atau instrumen yang dapat digunakan oleh manajemen suatu organisasi untuk mendorong para anggotanya menjadi lebih produktif, berhasil dan berkinerja tinggi.

Kelompok kedua, yang dikenal sebagai kelompok *interpretive*, melihat budaya sebagai titik untuk mulai memahami secara lebih mendalam tentang kehidupan organisasi perguruan tinggi. Pendekatan ini memiliki asumsi bahwa pemahaman yang kaya dan

menyeluruh tentang nilai, perilaku dan simbol-simbol budaya perguruan tinggi akan mengarah pada pengertian dan apresiasi baik positif dan negatif terhadap kehidupan perguruan tinggi (Alvesson, 1993). Dari perspektif ini, studi tentang budaya organisasi ditujukan untuk memberikan pencerahan dan pemahaman yang holistik bagi anggota organisasi dan manajemen yang akan mendorong terjadinya refleksi kritis terhadap tradisi dan praktek organisasi saat ini. Jadi, tujuan penelitian tentang budaya organisasi adalah untuk memahami "warna-warni pelangi" dari kehidupan suatu organisasi (Smircich, 1983:339) dan mulai berupaya "untuk membebaskan potensi manusia", dan mendorong refleksi kritis terhadap kepercayaan, dan nilai yang terkandung dalam praktek keseharian di perguruan tinggi (Alvesson, 1993:7).

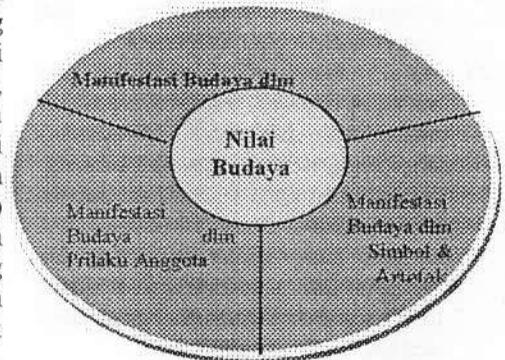
Menurut pandangan kelompok ini, pimpinan suatu perguruan tinggi diharapkan dapat memiliki pemahaman yang menyeluruh mengenai tradisi, ritual dan berbagai upacara serta pemahaman anggota kampus terhadap tradisi ini, yang kemudian mendorong pemahaman ini untuk mendasari dan menjadi pegangan kuat bahwa kampus adalah sebuah komunitas unik (Manning, 2000:7). Yang lebih penting lagi, pemahaman ini akan menjadi dasar untuk membuka apa sebenarnya nilai-nilai yang terkandung dari berbagai tradisi dan ritual tersebut.

Kerangka Berpikir Analisis Budaya Organisasi UPI Kampus Cibiru-Bandung

Dari bahasan di atas, penelitian ini menggunakan kerangka berpikir yang menggabungkan berbagai pendekatan

studi budaya organisasi, terutama dengan tujuan untuk memudahkan analisis budaya organisasi UPI Kampus Cibiru. Kerangka berpikir tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 3:
Kerangka Berpikir**



Penelitian ini akan mencoba menganalisis budaya organisasi UPI kampus Cibiru dengan memfokuskan pada:

1. Analisis aspek budaya yang terlihat (*tangible aspects*) yang memanifestasi dalam tiga bentuk yaitu: 1) bahasa (lisan dan tulisan), 2) perilaku anggota berupa ritual dan upacara, 3) simbol dan artefak budaya.
2. Analisis aspek budaya yang tidak terlihat (*intangible aspects*) berupa nilai-nilai, norma, kepercayaan dan asumsi yang dimiliki bersama oleh seluruh anggota organisasi UPI Kampus Cibiru.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif.

Data yang dikumpulkan ditujukan untuk menggambarkan suatu realitas dan kondisi budaya suatu organisasi pendidikan yaitu UPI Kampus Cibiru. Cresswell (1994:12) menyebutkan bahwa pendekatan kualitatif merujuk pada prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, yakni apa yang dituturkan orang, baik secara lisan maupun tulisan. Apa yang dilakukan orang secara fundamental bergantung pada hasil pengamatan dalam kawasan sendiri dan yang berhubungan dengan orang tersebut dalam bahasanya dan peristilahannya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif, karena obyek yang akan diteliti berupa nilai, sikap, perilaku serta simbol yang digunakannya, di mana permasalahan cenderung holistik, kompleks, dinamis dan penuh makna, sehingga tidak mungkin data pada situasi sosial tersebut dijaring dengan metode penelitian kuantitatif yang menggunakan instrumen seperti tes, atau kuesioner.

Penelitian ini dilakukan di Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Cibiru, dengan instrumen penelitian adalah peneliti sendiri sebagai instrumen utama. Namun setelah fokus penelitian menjadi jelas maka peneliti mengembangkan instrumen penelitian sederhana, yang dapat mempertajam serta melengkapi data hasil pengamatan dan observasi. Terdapat tiga instrumen yang digunakan, yaitu: 1) observasi partisipasi, 2) wawancara terstruktur, dan 3) analisis dokumen.

Data yang diperoleh tentang budaya organisasi di UPI Kampus Cibiru dalam perspektif perubahan menjadi PT BHMN, bersumber dari anggota organisasi sebagai populasi penelitian. Menurut

Cresswell (1994:89) dalam penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif, penentuan besarnya jumlah sampel tidak ada ukuran mutlak. Teknik sampling tidak berdasarkan probabilitas, melainkan dipilih dengan tujuan untuk mendeskripsikan suatu gejala sosial atau masalah sosial tertentu berdasarkan pertimbangan tertentu sehingga disebut dengan *purposive sampling*. Dalam penelitian ini, peneliti memilih *key informan* yang dianggap bisa memberikan data yang lengkap tentang budaya organisasi UPI Kampus Cibiru.

HASIL PENELITIAN

Gambaran Singkat UPI Kampus Cibiru

Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Cibiru terletak di bagian timur Kota Bandung, tepatnya di Kilometer 15 Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung. Lokasi ini merupakan pengembangan dari kampus Sekolah Pendidikan Guru Negeri (SPGN) I Bandung yang dulunya terletak di Jalan Jenderal Gatot Subroto No. 4 Bandung. Pada tahun 1983 kampus ini mulai digunakan sebagai kampus baru SPGN I Bandung sampai dengan tahun 1990. Lokasi ini masih tetap digunakan hingga kini sebagai bagian dari UPI, yakni kampus daerah yang berkaitan dengan alih fungsi SPGN menjadi UPP PGSD dan kemudian menjadi UPI Kampus Cibiru pada tahun 2004.

Seiring dengan perubahan status pada tanggal 7 Oktober 1999, IKIP Bandung berubah menjadi Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) berdasarkan Keputusan Presiden No. 124 tahun 1999, Universitas ini kemudian mengubah visi dan perluasan misi serta tujuan

kelembagaan. Perubahan status IKIP menjadi UPI berdampak pula pada berubahnya status UPP PGSD yang ada di Cibiru menjadi UPI Kampus Cibiru. Ketua UPP selaku pimpinan di daerah pun diganti oleh seorang Direktur yang menjadi bagian terpadu dari sistem manajemen multikampus UPI, yang tertuang dalam Keputusan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia No. 1745/J.33/KL.02.04/2002 tentang pembentukan kampus daerah di lingkungan UPI. Selanjutnya berdasarkan PP No. 6 tahun 2004 tanggal 30 Januari 2004 UPI ditetapkan sebagai Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara (PT BHMN) hingga sekarang.

Pegawai UPI Kampus Cibiru yang merupakan para penyelenggara atau pelaksana baik administrasi maupun akademis dalam melaksanakan program-program yang ada di UPI Kampus Cibiru berjumlah 64 orang terdiri dari 37 tenaga dosen (akademis) dan 27 tenaga administrasi. Tabel 1 menampilkan kondisi eksisting pegawai UPI Kampus Cibiru yang didasarkan pada latar belakang pendidikan.

Tabel 1 tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai UPI Kampus Cibiru berlatar belakang pendidikan strata dua (S-2) sebagai tenaga pendidik (dosen), sedangkan tenaga administrasi sebagian besar berlatar belakang pendidikan SLTA. Kenyataan ini menunjukkan bahwa pengembangan pegawai UPI dalam hal latar belakang pendidikan dosen telah memadai, sedangkan tenaga administrasi masih perlu ditingkatkan dengan direncanakannya program-program pendidikan dan latihan, sehingga tenaga administrasi pun dapat berfungsi dengan baik sebagai pendukung demi kelancaran kinerja pegawai secara menyeluruh.

Gambaran Budaya Organisasi Saat ini

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, analisis budaya organisasi UPI Kampus Cibiru ini akan dimulai dengan gambaran tentang aspek budaya yang terlihat atau terserap dengan pancaindra yang mencakup tiga aspek yaitu: 1) bahasa baik lisan maupun tulisan termasuk di dalamnya cerita sejarah organisasi, dan visi organisasi, 2) sikap

Tabel 1
Kondisi Eksisting Pegawai Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Cibiru

Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

No	Pendidikan	Dosen	Admin	Jumlah
1	Strata 3 (S-3)	1		1
2	Strata 2 (S-2)	31		31
3	Strata 1 (S-1)	5	2	7
4	Diploma 3 (D-3)		2	2
5	SLTA		15	15
6	SLTP/MTs		4	4
7	SD/MI		4	4
	Jumlah	37	27	64

Sumber: Pengolahan Hasil Penelitian, 2007

dan perilaku para anggota yang mencakup ritual, upacara khas organisasi, dan 3) simbol dan artefak, termasuk sesepuh dan pahlawan organisasi.

Dari hasil analisis terhadap berbagai data observasi dan wawancara dengan narasumber dan informan di lapangan, gambaran budaya organisasi UPI Kampus Cibiru ini adalah sebagai berikut:

1. Manifestasi budaya melalui bahasa

Bahasa yang dipergunakan dalam bekerja adalah bahasa campuran antara bahasa nasional (Indonesia) dengan bahasa daerah (Sunda). Dalam pergaulan sehari-hari, bahasa yang digunakan para pegawai UPI Kampus Cibiru umumnya didominasi oleh bahasa Sunda yang diselingi dengan humor, saling ledek, dan saling olok antar teman dalam batas yang wajar yang menunjukkan keakraban di antara teman sejawat. Penggunaan bahasa Sunda sebenarnya menunjukkan adanya kedekatan dan ingin memelihara sikap kekeluargaan yang kental. Hal ini dapat dilihat dari cara menyapa teman dengan memanggil nama langsung atau dengan menggunakan panggilan dalam bahasa Sunda yang menunjukkan hubungan kekeluargaan seperti *Akang* (kakak laki-laki), *Euceu* (kakak perempuan), *Neng* (panggilan untuk anak perempuan). Sementara dalam melayani *customer* misalnya, mahasiswa, masyarakat, atau tamu, para pegawai biasanya menggunakan Bahasa Indonesia. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan yang terjadi adalah hubungan formal dengan para pelanggan.

Aspek bahasa tulisan yang digunakan adalah Bahasa Indonesia formal yang menunjukkan identitas sebagai bangsa Indonesia. Berikut ini adalah rumusan visi, misi dan tujuan organisasi UPI Kampus Cibiru sebagai berikut:

- Visi UPI Kampus Cibiru adalah: Menjadi universitas penyelenggara Pendidikan Guru Sekolah Dasar andalan daerah berstandar nasional dalam penyiapan sumber daya dan peningkatan mutu pendidikan dasar di Jawa Barat khususnya dalam menyongsong tahun 2010, dan pelaksana peningkatan mutu pendidikan guru sekolah dasar terbaik melalui pengembangan program unggulan nasional berstandar Internasional di Region Asia pada tahun 2015.
- Misi UPI Kampus Cibiru adalah: Menyiapkan dan mencetak sumber daya pendidikan dasar yang memenuhi standar kompetensi profesional dan kematangan pribadi sebagai insan pendidikan yang:
 - 1) Beriman dan taqwa terhadap Tuhan YME sesuai dengan ajaran agama dan kepercayaan yang dianutnya;
 - 2) Berkepribadian nasional dengan wawasan global dan integritas sosial budaya lokalnya;
 - 3) Menguasai landasan keilmuan, bahan ajar, dan metodologi yang diperlukan dalam pengembangan pembelajaran pendidikan dasar

- jenjang kelas awal, kelas orientasi, dan kelas tinggi sekolah dasar;
- 4) Memiliki semangat intelektualisme/kecendikiaan (ilmiah-edukatif) dalam menunjang tugas okupasional sebagai praktisi/ahli pendidikan dasar di sekolah dasar;
 - 5) Mampu mengembangkan integritas sosial dan keilmuan dalam aktualisasi sebagai warga negara/anggota masyarakat.
- Tujuan penyelenggaraan Program D2 PGSD UPI Kampus Cibiru adalah membentuk calon guru sekolah dasar yang memiliki empat kondisi personal dalam figur aktualisasi:
 - a) Sebagai warganegara yang memiliki jiwa dan kepribadian Pancasila, yakni beriman dan taqwa terhadap Tuhan YME sesuai dengan ajaran agama dan kepercayaan yang dianutnya;
 - b) Profesionalisme dalam mengemban tugas fungsional sebagai tenaga kependidikan di sekolah dasar;
 - c) Integritas sosial sebagai warganegara/anggota masyarakat;
 - d) Semangat intelektualisme (kecendikiaan) dalam mengembangkan kemampuan ilmiah.
 - Sasaran penyelenggaraan dan pelaksanaan Program PGSD UPI Kampus Cibiru adalah memberikan layanan pendidikan dan fasilitas pembelajaran dalam membentuk dan mengembangkan:
 - a) Sifat-sifat kepribadian sebagai warga negara Indonesia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan YME sesuai dengan ajaran agama dan kepercayaan yang dianutnya;
 - b) Wawasan pendidikan khususnya yang berkenaan dengan pendidikan di sekolah dasar;
 - c) Bahan ajar untuk sekolah dasar serta konsep dasar keilmuan yang menjadi sumbernya;
 - d) Kemampuan mengembangkan program mengajar untuk sekolah dasar;
 - e) Kemampuan melaksanakan program mengajar untuk sekolah dasar sesuai dengan kemampuan dan perkembangan anak usia sekolah dasar;
 - f) Kemampuan menilai proses dan hasil belajar mengajar murid sekolah dasar;
 - g) Kemampuan berinteraksi dengan sejawat dan masyarakat serta anak usia sekolah dasar;
 - h) Kemampuan memahami dan memanfaatkan hasil penelitian untuk menunjang pelaksanaan tugasnya sebagai guru sekolah dasar.
2. **Manifestasi budaya melalui Sikap Prilaku**
- Manifestasi budaya dapat juga dilihat dari sikap dan perilaku para anggota

organisasi. Menurut para ahli budaya, ada tiga kelompok perilaku yang dapat digunakan untuk menganalisis budaya di perguruan tinggi, yaitu : a) ritual organisasi, b) upacara organisasi, c) kegiatan belajar mengajar.

a. Ritual organisasi

Yang dimaksud dengan ritual organisasi adalah kegiatan anggota organisasi yang dilakukan berulang-ulang dalam jangka waktu tertentu, misalnya, seminggu sekali atau sebulan sekali. Kegiatan ritual ini tentunya merupakan kegiatan yang memiliki makna yang penting bagi kehidupan organisasi. Beberapa ritual yang dilakukan di UPI Kampus Cibiru adalah:

- Pada setiap Hari Senin pagi, seluruh mahasiswa dan tenaga akademis di UPI Kampus Cibiru melaksanakan upacara bendera, dan setiap Sabtu sore dilaksanakan upacara penurunan bendera. Kedua kegiatan ini dilakukan sebagai latihan pembiasaan bagi para calon pendidikan dasar agar mereka terbiasa untuk melaksanakan upacara kenaikan dan penurunan bendera, apabila mereka sudah bekerja di sekolah masing-masing.
- Terdapat ritual/kebiasaan yang seringkali dilakukan di UPI Kampus Cibiru pada

saat penerimaan mahasiswa baru, walaupun hampir sama dengan di perguruan tinggi lain, namun ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kehadiran mahasiswa baru di lingkungan UPI Kampus Cibiru, yaitu dengan adanya MIMOSA. Kegiatan ini merupakan acara perkenalan yang dilakukan mahasiswa terdahulu untuk menyambut mahasiswa baru berupa perkenalan lingkungan dan juga kebiasaan dan tata tertib di UPI Kampus Cibiru. Dalam acara ini para mahasiswa baru diperkenalkan dengan lingkungan kampus, berbagai peraturan dan kebiasaan, serta sarana yang penting diketahui oleh peserta untuk mendukung proses belajarnya.

- Ritual lain yang sekarang ini digalakkan oleh Direktur UPI Kampus Cibiru adalah dengan melaksanakan olahraga dan pengajian pada hari jum'at bagi para pegawai, baik dosen maupun tenaga administrasi. Hal ini dimaksudkan agar setiap pegawai memiliki tubuh yang sehat dan juga jiwa yang kuat. Pengajian akan memberikan wawasan keagamaan yang membentuk ahlak dan perilaku para pegawai sesuai dengan ajaran-ajaran Islam, agar mereka dapat menjadi

muslim-muslim yang berakhlak mulia. Sedangkan kegiatan olah raga dimaksudkan untuk membentuk jasmani yang sehat.

b. Upacara di organisasi

Kalau ritual merujuk pada kegiatan yang dilakukan berulang, upacara organisasi adalah kegiatan organisasi yang dilaksanakan dalam waktu tertentu yang memiliki makna penting bagi para anggota organisasi. Yang dimaksud upacara bukanlah upacara kenaikan bendera, tetapi kegiatan yang dirancang organisasi untuk menyebarkan nilai dan kepercayaan tertentu dalam organisasi baik secara eksternal, maupun internal. Beberapa upacara yang dilakukan di UPI Kampus Cibiru adalah:

- Sidang yudisium merupakan upacara yang memiliki makna yang mendalam bagi segenap mahasiswa UPI Kampus Cibiru. Sidang yudisium ini dilakukan pada saat penyelesaian studi mahasiswa yang dilaksanakan secara serentak dengan terlebih dahulu disambut dengan upacara adat. Pelaksanaan upacara adat ini memberikan kesan yang mendalam karena upacara ini diiringi oleh gamelan sunda, lengkap dengan tarian dan pakaian adat bagi pemandu acara.

Pada upacara ini pula diberikan penghargaan bagi mahasiswa yang berprestasi.

- Selain kebiasaan di atas, dalam menjalin silaturahmi dan kerjasama antar kampus daerah yang ada di lingkungan UPI, maka diselenggarakan kegiatan TCA (Temu Civitas Academica) yang di dalamnya terdapat perlombaan dalam bidang olahraga dan seni, TCA ini dilaksanakan setiap satu tahun sekali dengan lokasi berpindah – pindah diantara lima kampus daerah yang dimiliki UPI, yaitu Kampus Cibiru, Kampus Serang, Kampus Purwakarta, Kampus Tasikmalaya dan Kampus Sumedang. Tujuan kegiatan ini adalah untuk menjalin kerjasama dan jejaring kerja antar para pegawai di lima kampus UPI yang mendidik calon guru pendidikan dasar.

c. Kegiatan Belajar dan Mengajar

1) Kegiatan belajar

Kegiatan perkuliahan berlangsung secara interaktif sehingga keterlibatan setiap mahasiswa dalam perkuliahan maksimal dan merupakan bentuk tuntutan kemampuan mahasiswa dalam berkomunikasi secara lisan dan tulisan. Perkuliahan memfasilitasi kegiatan

belajar mahasiswa secara kelompok dalam berbagai situasi perkuliahan sehingga mahasiswa terbiasa bekerja dalam kelompok dan memahami keragaman kemampuan setiap individu,

Mahasiswa dikondisikan belajar mandiri dalam menyelesaikan setiap tugas mata kuliah yang diikutinya dan terbiasa menyelesaikan tugas tepat waktu. Kemampuan belajar mandiri setiap mahasiswa dipengaruhi oleh minat, motivasi dan sikap setiap individu mahasiswa serta kemampuan beradaptasi mahasiswa dengan lingkungannya.

Kegiatan perkuliahan dalam satu semester terdiri dari 16 kali pertemuan tatap muka di kelas dan kegiatan terstruktur yang sesuai dengan bobot SKS setiap mata kuliah. Kemampuan dosen dalam merancang kegiatan perkuliahan dan produktivitas mahasiswa selama kegiatan tatap muka di kelas. Tuntutan tugas terstruktur bagi setiap mahasiswa diberikan dengan memperhatikan efisiensi perkuliahan dan unjuk kerja mahasiswa.

Proses perkuliahan merupakan wahana penting untuk pencapaian - pencapaian tujuan-tujuan kurikuler, dalam pelaksanaannya

terdapat berbagai bentuk pembelajaran yang dipraktekan di lingkungan UPI Kampus Cibiru. Pertama perkuliahan tatap muka (50 menit per minggu per sks) sebagai wahana bagi dosen untuk menyampaikan ide-ide pokok materi perkuliahan dengan pendekatan belajar aktif dan dukungan media pembelajaran (konvensional berbasis komputer), yang diikuti pemantapan materi melalui beraneka cara meliputi pemecahan asalah, komunikasi, penalaran dan koneksi kehidupan sehari-hari. Responsi (60 menit per mata kuliah setiap minggu) sebagai wahana untuk menguji kemampuan akademis sebagai bagian dari keterampilan kerja yang terkait dengan pengembangan dan penerapan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Ketiga, tugas terstruktur (60 menit per mata kuliah setiap minggu) sebagai wahana melatih pengetahuan konseptual dan keterampilan prosedural mahasiswa sebagai penerapan di lapangan dari materi perkuliahan.

Program Pengalaman Lapangan (PPL) untuk program D2 PGSD UPI Kampus Cibiru dilaksanakan pada semester lima berkoordinasi dengan Unit Pelaksana Teknis (UPT)

PPL UPI dengan melibatkan sejumlah sekolah dasar latihan yang berada di lingkungan pembinaan Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung. Dalam pelaksanaannya PPL melibatkan sejumlah Kepala Sekolah sebagai Koordinator Dosen Luar Biasa, para guru SD Latihan sebagai Dosen Luar Biasa (guru pamong) dan sejumlah Dosen Pembimbing dari pihak UPI Kampus Cibiru. Pelaksanaan PPL didesain secara sistem blok waktu (4 bulan) di sekolah latihan. Dosen pembimbing dan dosen luar biasa bersama-sama merancang kegiatan PPL yang harus dilakukan mahasiswa selama masa latihan di sejumlah sekolah dasar dengan model kolaboratif. Selama PPL mahasiswa berinteraksi dengan perangkat sekolah sebagai tempat berlatih dalam mengikuti kegiatan PPL.

2) *Kegiatan Mengajar*

Setiap dosen sesuai dengan latar belakang disiplin ilmu masing-masing menyusun strategi dan metode pembelajaran mata kuliah serta mengembangkan media pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik materi perkuliahan. Kemampuan dosen menyesuaikan strategi

dan metode dengan tujuan setiap mata kuliah relevan dengan kewenangan mengajar dan penyusunan silabi serta satuan acara perkuliahan setiap mata kuliah yang dibina mengakomodasi berbagai hal yang sesuai dengan tuntutan standar kompetensi guru SD.

Kegiatan mengajar dosen selama satu semester terdiri dari 16 kali pertemuan tatap muka di kelas sesuai dengan bobot SKS mata kuliah dan terjadwal selama 16 minggu efektif serta pelaksanaan ujian tengah dan akhir semester. Setiap kegiatan perkuliahan disesuaikan dengan bobot SKS dengan alokasi waktu 1 (satu) SKS 50 menit terjadwal di kelas dan kegiatan terstruktur selama 60 menit per minggu untuk setiap mata kuliah.

Efisiensi dilakukan baik internal maupun eksternal sesuai dengan tuntutan profesi dosen dan standar kompetensi guru SD yang menjadi harapan seluruh mahasiswa selama mengikuti kegiatan perkuliahan di kelas. Dosen sebagai tenaga fungsional dapat mengembangkan kemampuan profesionalnya sesuai dengan latar belakang disiplin ilmunya serta mampu memenuhi harapan mahasiswa sebagai calon guru SD.

Setiap perkuliahan mempunyai rentang kegiatan mengajar yang terstruktur sesuai dengan tuntutan pedoman akademik yaitu 16 pertemuan dengan alokasi waktu setiap SKS 50 menit dan kegiatan terstruktur selama satu jam untuk setiap mata kuliah. Dosen untuk setiap mata kuliah yang dibinanya mempunyai kewajiban melaksanakan kegiatan mengajar dan melaksanakan evaluasi hasil perkuliahan untuk setiap mahasiswa yang mengikuti mata kuliahnya.

3. Manifestasi budaya melalui simbol

Simbol-simbol budaya adalah perwujudan nilai-nilai budaya dalam bentuk material yang disebut dengan artefak. Simbol ini bisa berupa logo, struktur organisasi, gaya bangunan, penataan ruang, dan lain-lain. Karena UPI Kampus Cibiru merupakan kampus yang ingin mengubah statusnya, maka berbagai perubahan sedang dilakukan termasuk struktur organisasi dan visi misi organisasi. Saat ini memang ada penambahan dan pengurangan struktur yang mengakibatkan adanya perubahan tanggungjawab dan kewenangan baik pada tenaga akademis maupun tenaga administrasi.

Simbol-simbol yang sering didengarkan pada berbagai kesempatan adalah jargon UPI yakni *leading and outstanding university*. Kata-kata tersebut sudah akrab di telinga para pegawai, namun makna

dari simbol tersebut belum sepenuhnya dipahami, apalagi menerapkannya dalam memberikan layanan kepada *stakeholders*.

Perubahan peraturan dan kebijakan bergulir seiring dengan perubahan-perubahan lain dan disesuaikan dengan keperluan yang terus berkembang. Sarana dan prasarana terus ditata dan didukung dengan fasilitas informasi dan teknologi untuk mengefektifkan proses belajar mengajar serta meningkatkan layanan administratif. Dari segi penguasaan fasilitas yang bertaraf internasional belum seluruhnya menguasai teknologi tersebut. Hal ini menjadi tantangan untuk mewujudkan universitas menjadi pelopor dan unggul.

4. Nilai-Nilai yang Mendasari Manifestasi Budaya

Dari gambaran tentang manifestasi budaya yang diperlihatkan di UPI Kampus Cibiru, penulis beranggapan bahwa perilaku, simbol dan bahasa tersebut merupakan cerminan dari suatu nilai organisasi yang dalam yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi. Bagian ini akan mencoba menganalisis tentang nilai-nilai yang terkandung dalam berbagai manifestasi budaya organisasi di atas. Perlu dicatat bahwa nilai dan kepercayaan ini merupakan sesuatu yang *taken for granted*, yang jarang dikemukakan secara formal dalam berbagai pertemuan atau percakapan antar

Manifestasi Budaya	Contoh Manifestasi Budaya	Nilai Budaya
Bahasa Lisan dan tulisan	Penggunaan bahasa sunda dalam pergaulan antar pegawai Panggilan dalam bahasa sunda yang menekankan kekeluargaan Visi organisasi sebagai lembaga pendidikan guru sekolah dasar andalan berstandar nasional	Nilai kekeluargaan antar anggota organisasi Nilai edukatif yang membentuk calon guru sekolah dasar
Prilaku	Upacara bendera hari senin dan penurunan bendera hari sabtu Pengajian dan olahraga bersama hari Jum'at Sidang Yudisium kelulusan dengan upacara adat sunda Kegiatan TCA untuk silaturahmi dan pertandingan antar Kampus daerah Kegiatan belajar mengajar menggunakan teknologi informasi terkini	Nilai edukatif membentuk calon guru sekolah dasar Nilai religius yang ingin ditanamkan diantara anggota organisasi Nilai ilmiah yang berbasiskan nilai tradisional sunda Nilai kekeluargaan yang dibina antar Kampus UPI Nilai ilmiah yang ingin diterapkan kepada seluruh mahasiswa
Simbol	Peningkatan sarana dan prasarana pembelajaran yang lebih modern Logo UPI yang menggunakan istilah: <i>a leading and outstanding university.</i>	Nilai ilmiah berstandar nasional yang menjadi ruh organisasi.

anggota organisasi. Tabel berikut menjelaskan nilai-nilai yang diamut oleh anggota UPI Kampus Cibiru:

Dari tabel di atas, penulis menyimpulkan bahwa terdapat empat nilai dan kepercayaan yang ingin dibangun oleh UPI Kampus Cibiru antar anggota organisasinya yaitu nilai edukatif, ilmiah dan religius, serta nilai kekeluargaan berbasis tradisi sunda. Penjelasan tentang keempat nilai tersebut adalah sebagai berikut:

a. Nilai Edukatif

Nilai Edukatif adalah kepercayaan bahwa organisasi UPI Kampus Cibiru dibangun

untuk mendidik tenaga pendidik sekolah dasar. Untuk itu, setiap gerak langkah seluruh anggota organisasi didasari oleh filosofi mendidik para mahasiswa menjadi tenaga guru yang trampil dan profesional. Hal ini sesuai dengan mandat pokok UPI yang tertuang dalam Kepres RI Nomor 124/1999, yaitu untuk mengembangkan ilmu pendidikan, ilmu keguruan, serta mendidik tenaga akademik dan profesional dalam bidang kependidikan. Oleh karena itu, meskipun berubah status menjadi Universitas yang berbadan hukum, namun UPI tetap menjunjung tinggi nilai kependidikan sebagai *core business-nya*.

Secara umum dapat dikatakan bahwa meskipun UPI berubah status menjadi BHMN, namun UPI Kampus Cibiru tetap mengedepankan nilai edukatif sebagai unit dasar akademik. Dalam arti sumber daya tenaga kependidikan yang ada terus dikembangkan dan diperkokoh untuk mengembangkan ilmu kependidikan, ilmu keguruan, dan mendidik tenaga profesional kependidikan. Sementara program nonkependidikan yang nantinya akan dikembangkan diposisikan sebagai program untuk menopang program utama kependidikan.

b. Nilai Ilmiah

Yang dimaksud dengan *Nilai Ilmiah* adalah kepercayaan dan keyakinan bahwa seluruh anggota organisasi UPI Kampus Cibiru harus menganut pola pikir sistematis dan rasional dalam setiap prilakunya sehingga menghasilkan karya-karya yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Nilai-nilai ini tercermin dalam berbagai kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan yang berorientasi pada pengembangan ilmu kependidikan khususnya yang berkaitan dengan penyiapan tenaga kependidikan dasar.

Nilai-nilai ilmiah inilah yang kemudian mendasari berbagai hasil karya tenaga akademik yang berbentuk karya tulis ilmiah. Hasil karya ilmiah

berupa hasil penelitian, gagasan atau analisis praktek lapangan kemudian dijadikan dasar sebagai pengembangan praktek pendidikan dasar yang dilakukan baik untuk kegiatan belajar mengajar di kampus maupun dalam rangka pengabdian kepada masyarakat. Nilai-nilai ilmiah juga mendasari berbagai kegiatan ilmiah yang digagas oleh para mahasiswa seperti forum diskusi, kegiatan di himpunan mahasiswa, dan lain sebagainya. Dengan demikian, nilai-nilai ilmiah sampai saat ini dicobapalikesikan dalam berbagai kegiatan baik dalam tataran tenaga akademik dan administrasi maupun bagi mahasiswa secara keseluruhan.

c. Nilai Religius

Di UPI Kampus Cibiru, nilai religius juga menjadi nilai utama yang dianut baik sebelum terlebih lagi sesudah perubahan status UPI dari PTN menjadi PT BHMN. Pada dasarnya nilai religius itu sendiri didasarkan pada agama yang dianut oleh pribadi-pribadi anggota organisasi. Civitas akademika UPI Kampus Cibiru mayoritas beragama Islam, sehingga penerapan nilai-nilai religiusnya pun lebih banyak didasarkan pada ajaran Islam. Hal ini tampak dengan adanya pengajian rutin bagi Pegawai UPI Kampus Cibiru (Dosen dan Pegawai Administrasi) dilakukan setiap bulan dan bagi

mahasiswa penanaman nilai ini juga dilakukan dengan adanya kegiatan ekstrakurikuler sebagai upaya peningkatan nilai kehidupan beragama, antara lain melalui Tahsin Al Quran (Tajwid, Murotal, Tilawah), pengajian Al Qur'an, Tadabur Alam/Rihlah, dan Ta'aruf. Selain itu juga melalui peringatan hari-hari besar agama Islam dengan mengadakan Tabliq Akbar. Dianutnya nilai religius di UPI Kampus Cibiru, dikemukakan juga oleh Direktur UPI Kampus Cibiru dalam wawancara yang dilakukan penulis sebagai berikut:

“... Di UPI Kampus Cibiru ini, nilai utama yang harus ditanamkan dalam setiap pelaksanaan operasional kerja adalah nilai agama (nilai religius) karena bagaimana pun juga nilai ini menjadi fondasi bagi perilaku setiap anggota organisasi, sehingga mereka mengetahui apa yang benar dan apa yang salah untuk dilaksanakan. Sebagaimana kita ketahui bahwa sekarang ini moralisme bangsa harus benar-benar diperhatikan. Maka diharapkan dengan penanaman nilai religius ini, moral seluruh civitas akademika UPI Kampus Cibiru dapat dijaga kestabilannya. ... Penanaman nilai religius di UPI Kampus Cibiru ini dilakukan dengan mengadakan pengajian rutin, dan juga peringatan hari-hari besar agama Islam.”

d. Nilai kekeluargaan

Nilai-nilai kekeluargaan adalah kepercayaan dan asumsi yang memandang bahwa anggota organisasi merupakan keluarga besar yang mendepankan hubungan yang dibina seperti dalam sebuah keluarga. Dalam organisasi yang mengedepankan nilai kekeluargaan, anggota yang lebih tua akan dianggap sebagai kakak dan yang lebih muda adalah adik, dimana yang lebih muda harus hormat kepada yang lebih tua. Pimpinan organisasi biasanya akan dianggap sebagai orang tua yang akan mengayomi anak-anaknya.

Nilai-nilai kekeluargaan di UPI Kampus Cibiru terlihat dalam cara bagaimana antar anggota saling memanggil dengan sebutan “akang” dan “ayi” (kakak dan adik laki-laki), atau “euceu” atau “tete” (kakak perempuan). Penggunaan panggilan dalam bahasa sunda ini menyiratkan praktek untuk mengeratkan nilai-nilai kekeluargaan antar anggota organisasi. Dalam melakukan komunikasi, anggota organisasi juga sering melakukan senda gurau atau saling ledek yang menyiratkan kedekatan karena tak ada seorang pun anggota yang merasa tersinggung.

PEMBAHASAN: PELAJARAN YANG BISA DIAMBIL

Dari pembahasan sebelumnya, kita melihat bahwa para pegawai dan

mahasiswa UPI Kampus Cibiru memiliki empat nilai utama yang menjadi pijakan dan dicoba-kembangkan dalam kehidupan organisasinya. Keempat nilai dan kepercayaan ini tentunya akan menjadi modal dasar yang kuat bagi pengembangan UPI Kampus Cibiru ke depannya. Praktek-praktek keseharian anggota organisasi, walaupun belum sepenuhnya secara konsisten dilakukan, pada hakikatnya didasari oleh orientasi kepada empat nilai dasar dan kepercayaan ini. Lalu, apa yang harus dilakukan oleh pimpinan UPI Kampus Cibiru setelah mengenali keempat nilai budaya ini?

Dalam kaitan ini, Manning (2000) menegaskan bahwa pengenalan terhadap nilai-nilai yang dianut anggota organisasi harus menjadi dasar bagi pimpinan kampus untuk melakukan perubahan atau pengembangan organisasi. Pengenalan nilai, metafora atau simbol sebagai sarana perubahan akan jauh lebih efektif daripada melakukan perubahan dengan menggunakan pola kekuasaan atau pendekatan otoritas. Hal ini dikarenakan nilai, kepercayaan, simbol, dan metafora berhubungan langsung dengan unsur terdalam manusia serta emosi yang menyentuh sisi perasaan seorang anggota organisasi. Ini berarti bahwa pimpinan UPI Kampus Cibiru bisa melakukan perubahan dengan berpijak pada keempat nilai dan kepercayaan organisasi ini. Misalnya, nilai kekeluargaan merupakan modal yang amat besar dalam rangka membentuk solidaritas, persatuan dan harmoni antar anggota organisasi dalam rangka menghadapi berbagai kesulitan, tantangan, dan ancaman dari luar organisasi. Nilai-nilai religius merupakan pijakan yang kokoh dalam rangka membangun integritas, kedisiplinan, dan

kinerja organisasi, karena melalui sentuhan-sentuhan keagamaan anggota organisasi akan jauh lebih tergugah dan bersemangat, daripada hanya menggunakan cara-cara tradisional seperti pengarahannya atau himbauan.

Dalam kaitan dengan adanya perubahan status UPI sebagai Badan Hukum Milik Negara (BHMN), penelitian ini menemukan bahwa perubahan status yang sifatnya formal belum mempengaruhi adanya perubahan budaya organisasi yang signifikan pasca pemberlakuan status baru tersebut. Ini berarti bahwa struktur baru yang dicoba diberlakukan pada UPI Kampus Cibiru hanya mengubah organisasi secara struktur di permukaan saja dan belum sepenuhnya mengubah orientasi budaya anggota organisasi yang lebih mendalam. Artinya, perubahan struktur belum sepenuhnya akan mengubah kultur organisasi secara otomatis, karena perubahan struktur belum tentu akan mengubah orientasi nilai, dan kepercayaan anggota organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks transformasi UPI Kampus Cibiru sebagai Perguruan Tinggi dengan status BHMN, penelitian ini mengkonformasi hasil-hasil penelitian budaya organisasi sebelumnya yang menggarisbawahi perlunya pendekatan transformasi nilai dan norma ketika organisasi tersebut akan melakukan perubahan. Penelitian Alvesson (1993) dan Bolman dan Deal (1999) menegaskan bahwa perubahan organisasi yang berhasil mensyaratkan perubahan pada nilai, norma dan kepercayaan anggota-anggota organisasi, yang kemudian akan diikuti oleh perubahan pada sikap dan perilaku anggota organisasi. Dengan kata

lain, UPI Kampus Cibiru perlu melakukan transformasi nilai nilai edukatif, religius, ilmiah dan kekeluargaan yang relevan dengan status barunya sebagai perguruan tinggi BHMN.

PENUTUP

Budaya organisasi UPI Kampus Cibiru memiliki karakteristik yang unik, dengan ritual, upacara, bahasa dan nilai-nilai yang khas sebagai perguruan tinggi yang mendidik calon tenaga pendidikan dasar. Pasca perubahan status sebagai BHMN, kampus ini masih menampakkan budaya organisasi yang selama ini dipraktek-kembangkan oleh anggotanya. Sikap dan perilaku anggota organisasi masih mencerminkan tradisi dan kebiasaan sebelumnya, dan belum terlihat adanya perubahan perilaku yang signifikan. Struktur organisasi belum sepenuhnya efektif, layanan kepada mahasiswa belum secara maksimal memuaskan, dan daya saing, serta budaya mutu belum sepenuhnya menjadi acuan. Ritual-ritual kedinasan, bahasa yang digunakan, pakaian, gedung, fasilitas dan sarana, kampus masih belum mengalami perubahan berarti pasca status BHMN. Dengan kata lain, transformasi UPI Kampus Cibiru menjadi Kampus BHMN belum menyentuh perubahan pada tataran budaya organisasi.

Untuk itu, penelitian ini menggarisbawahi perlunya perhatian yang lebih mendalam terhadap aspek budaya apabila pimpinan organisasi akan melakukan perubahan. Perubahan budaya mensyaratkan transformasi pada tataran nilai, norma dan kepercayaan. Walaupun cukup sulit dan memerlukan waktu yang lama, perubahan yang terjadi pada nilai dan norma akan bertahan lama dan

bersifat menetap dalam organisasi (Kuh & Whitt, 1988). Oleh karenanya, pimpinan organisasi sebaiknya memperhatikan secara lebih mendalam aspek budaya dimana mereka memimpin organisasinya. Ibarat ladang, budaya adalah tanah yang harus selalu diolah dan dipupuk sebelum bibit-bibit perubahan akan ditabur-tanamkan.

REFERENSI

- Alvesson, M (1993) *Cultural Perspectives on organizations*. Cambridge: CUP
- Austin, A (1992) *Faculty Cultures*. Dalam Clark, B *Handbook on Higher Education*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc. Publisher.
- Bergquist, WH (1992) *The four cultures of the academy*, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Blau, PM (1973) *The organization of academic work*. New York: John Willey.
- Bolman, L & Deal, TE (1999) *Shaping School Cultures*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Clark, B (1972) *The organizational saga in higher education*. *Administrative Science quarterly*, 17, 178-186
- Clark, B (1995) *Places of Enquiry*. Berkeley: University of California Press.
- Cohen, MD (1972) *A garbage can model of organizational choice*. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- Cresswell, j (1994) *Research design: qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage
- Frost, et.al (1990) *Reframing organizational culture*, Newbury Park: Sage

- Harman, KM (1998) Culture and conflict in academic organizations. *Journal of Educational Administration*, 27 (3) 31-45
- Hofstede, G (1994) *Cultures and Organizations: Software of the minds*, London: HarperCollin Publisher.
- Ki Supriyoko (2000) *Tentang Perguruan Tinggi Kita*. Kompas 26 Agustus
- Kuh, WD & Whitt, EJ (1988) *The invisible tapestry: cultures in American Colleges*. Higher Education Report No. 1 Wahington DC.
- Manning, K (2000) *Rituals, ceremonies, and cultural meaning in higher education*. London: Bergin & Harvey.
- Masland, AT (1985) *Organizational culture in the study of higher education*. *The Review of Higher Education*, 8 (2), 157-168.
- Millet, JD (1962) *The academic community: an essay on organization*, New York: Free Press
- Ndraha, T (1997) *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Pangkahila (2000) *Merawat wajah buruk perguruan tinggi kita*. Kompas, 21 Agustus
- Riley, P (1983) *Structuralist account of political culture*. *Administrative Science quarterly*, 28, 414-437
- Peterson, MW (1985). *Emerging development in post secondary organizational theory and research*, *Educational research*, 14, 5-14
- Schein, EH (1992) *Organizational culture and leadership*. San Fransisco; Jossey-Bass
- Soemarwoto (2000) *Memperbaiki wajah buruk perguruan tinggi kita*, Kompas, 28 Agustus
- Tierney, WG (1988) *Organizational culture in higher education*. *Journal of higher education*, 59, 2-21.
- Weick, (1976) *Educational organization as a loosely coupled system*, *Administrative science quarterly*, 21, 1-19.

