



PENGEMBANGAN
**PENDIDIKAN
BERBASIS
TEKNOLOGI
PEMBELAJARAN**

Dalam Memajukan Budaya Organisasi
Pendidikan Tinggi Islam

Masyarakat Indonesia sedang menuju pada masyarakat yang ingin mewujudkan nilai-nilai dasar manusia yang meliputi juga hak dan kewajiban sebagai warga negara yang baik, lebih lebih dalam masyarakat yang sedang menuju suatu masyarakat terbuka, maka sangat diperlukan masyarakat yang mendukung dan menjaga sifat keterbukaan dan kejujuran. Dalam masyarakat perguruan tinggi dapat kehilangan indentitanya karena ditimbun oleh unsur-unsur budaya global tapa bentuk, maka kita sangat memerlukan lembaga-lembaga yang akan menjaga identitas kita sebagai lembaga perguruan tinggi Islam. Dalam upaya inovasi lembaga pendidikan tinggi Islam dan mempertahankan identitas, maka perlu adanya internalisasi budaya organisasi.



Pustakaegaliter.com

Instagram: pustaka_egaliter Facebook: PustakaEgaliter WhatsApp: +6287738744427



Dr. Abd Mukhid, M.Pd

PENGEMBANGAN **PENDIDIKAN BERBASIS TEKNOLOGI PEMBELAJARAN**
Dalam Memajukan Budaya Organisasi Pendidikan Tinggi Islam



PENGEMBANGAN
**PENDIDIKAN
BERBASIS
TEKNOLOGI
PEMBELAJARAN**

Dalam Memajukan Budaya Organisasi
Pendidikan Tinggi Islam

Dr. Abd Mukhid, M.Pd

Dr. Abd Mukhid, M.Pd

**PENGEMBANGAN PENDIDIKAN
BERBASIS TEKNOLOGI PEMBELAJARAN
DALAM MEMAJUKAN BUDAYA ORGANISASI
PENDIDIKAN TINGGI ISLAM**



PUSTAKA
EGALITER

**PENGEMBANGAN PENDIDIKAN
BERBASIS TEKNOLOGI PEMBELAJARAN
DALAM MEMAJUKAN BUDAYA ORGANISASI
PENDIDIKAN TINGGI ISLAM**

Penulis: Dr. Abd Mukhid, M.Pd

All right reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang

Penyunting: Dr. H. Bustami Saladin, MA

Layout & Desain Cover: Taufik Abdillah

Diterbitkan oleh



Pus-taka egaliter

CV Pustaka Egaliter

Anggota IKAPI (No. 184/DIY/2023)

Jalan Glagah Sari Gg. Anyelir 101 A, Warungboto,

Umbulharjo, Yogyakarta

E-mail: pustakaegaliter@gmail.com

<https://pustakaegaliter.com/>

vi + 129 halaman, 14 x 20 cm

ISBN 978-623-185-193-2

Cetakan Pertama: Januari 2022

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Isi di luar tanggung jawab percetakan.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Segala puja dan puji serta syukur panjatkan hanya kehadirat *Ilahi Rabbi* yang telah melimpahkan, *hidâyah, taufiq* dan *inâyah*-Nya, yang karenanya segala rintangan dan kesulitan dapat menjadi mudah sehingga pelaksanaan pengaduan dapat diselesaikan sebagaimana yang telah direncanakan. Shalawat dan salam sepatutnya disampaikan keharibaan pemimpin kharismatik dunia (Nabi Muhammad SAW) berkatnyalah dapat diketahui arti kebenaran dan keyakinan.

Dalam penyusunan buku ini tidak terlepas dari hambatan dan rintangan serta kesulitan-kesulitan, namun berkat bimbingan, bantuan, arahan, nasehat, dan dorongan serta saran-saran dari berbagai pihak, maka semua kesulitan dan kendala tersebut dapat teratasi dengan baik.

Dalam kesempatan ini kami selaku penulis buku juga menyampaikan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan sumbangsih tenaga, pikiran, motivasi, serta

bimbingan sehingga laporan ini dapat diselesaikan. Semoga Allah SWT membalasnya dengan balasan yang berlipat ganda, *Amin Yarabbal Alamin.*

Penulisan dan atau penyusunan buku ini sudah diusahakan seoptimal mungkin sesuai dengan kemampuan yang ada, namun tidak menutup kemungkinan masih ada kekurangan disana sini bahkan kekeliruan yang tidak diketahui baik secara sengaja atau tidak sengaja. Karena itu kritik dan saran yang bersifat konstruktif dari berbagai pihak sangat peneliti harapkan untuk perbaikan penulisan buku ini di masa yang akan data dan disertai ucapan terima kasih.

Akhirnya dengan berharap semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak terutama dunia pendidikan di Indonesia pada umumnya, dan lebih khusus lagi bagi para Institut Agama Islam Negeri Madura sebagai lembaga tinggi pendidikan Islam di wilayah Madura Jawa Timur

Pamekasan, 18 Juni 2022

Dr. Abd Mukhid, M.Pd

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian.....	13
D. Manfaat Penelitian.	13
E. Ruang Lingkup Penelitian.....	14
F. Batasan Istilah.....	16
G. Lokasi Penelitian.....	19
KAJIAN PUSTAKA	21
A. Penelitian Terdahulu.....	21
B. Budaya Organisasi.....	25
C. Internalisasi dan Inovasi Pendidikan Tinggi Islam ...	56

METODE PENELITIAN.....	95
A. Desain Penelitian	96
B. Sampel Penelitian	98
C. Strategi Penelitian	104
D. Cara Mengamati internalisasi Budaya	107
E. Strategi Pengolahan Data.....	115
F. Strategi Keabsahan Data	118
DISKUSI HASIL PENELITIAN.....	123
A. Budaya Organisasi.....	124
B. Internalisasi dan Terbentuknya Budaya	140
C. Inovasi Pendidikan Tinggi Islam	145
D. Teknologi Pembelajaran dalam Pengembangan Pendidikan dan Budaya Organisasi.....	151
PENUTUP.....	159
A. Kesimpulan.....	159
B. Saran	160
DAFTAR PUSTAKA.....	165
CURRICULUM VITAE	171

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah sebuah proses humanisasi yang berusaha untuk mengembangkan dan menginternalisasikan potensi dan nilai-nilai kemanusiaan pada diri individu agar menjadi seorang yang dewasa yang mampu secara internal mempersiapkan dirinya sendiri dan secara external mampu merespon dan berkomunikasi dengan dunianya. Dalam kaitan ini maka sebuah sistem pendidikan harus diorientasikan secara aktif mengembangkan nilai-nilai dan potensi kemanusiaan dan secara antisipatif memberi bekal pada individu agar ia dapat hidup di dunianya nanti.

Selama ini terdapat adanya kritik dan komentar terhadap dunia pendidikan, khususnya pendidikan Islam yang responsive terhadap perkembangan. Mastuhu (1999:29) mengkritisi system pendidikan islam yang berada pada posisi defensif dan hanya bersifat reaktif terhadap perkembangan, padahal pendidikan seharusnya lebih ofensif dan antisipatif terhadap

perkembangan yang demikian pesat itu, pendidikan kita bagaikan jalan ditempat sementara dinamika sosial berjalan demikian pesatnya. Pendidikan berjalan menurut deret hitung, sementara dinamika sosial berjalan menurut deret ukur, akibatnya pendidikan kita *apcatable* dan tidak akan relevans dengan dinamika sosial yang sednag berkembang.

Lembaga pendidikan tinggi agama Islam Negeri dalam perjalanan sejarahnya mengalami perubahan, hal ini menunjukkan perkembangan yang sangat pesat, akan tetapi masih menunjukkan kualitas yang sangat rendah. Kelemahan yang masih menjadi kendala untuk memasuki era persaingan bebas, bahwa perguruan tinggi islam belum mampu mengembangkan sikap profesionalisme kepada mahasiswanya, yang selama ini dikembangkan hanya sebatas pengembangan intelektual tertentu. Yang dimaksudkan dengan profesional disini adalah bukan saja sekedar pengetahuan teknologi dan manajemen, tetapi juga menyangkut sikap, prilaku dan keberahlakan.

Tilaar (1999:200) mengatakan pendidikan tinggi Islam di Indonesia dewasa ini (UIN/IAIN/PTAIN) didirikan sesuai dengan tuntutan zaman atau kondisi waktu lembaga tersebut didirikan. Didalam era globalisasi dalam dunia yang terbuka kiranya paradigma-paradigma yang telah mendasari UIN/IAIN/PTAIN perlu kita tinjau kembali. Peninjauan kembali paradigma tersebut bukan berarti meragukan eksistensi lembaga tersebut tetapi lebih merupakan reformulasi untuk menjawab perubahan-perubahan dunia yang berubah dengan cepat.

Alasan Tilaar tersebut ada benarnya karena paradigma-paradigma yang mendasari perguruan tinggi Islam tersebut (UIN/IAIN/PTAIN) masih bersifat sangat sektoral yang hanya untuk sekedar mencukupi dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan akan sarjana-sarjana yang mendapatkan ilmu pengetahuan mengenai agama Islam. Di sini terlihat bahwa visi, misi perguruan tinggi Islam masih terbatas, dengan demikian perguruan tinggi Islam (UIN/IAIN/PTAIN) dalam era sekarang ini perlu untuk memperluas paradigma-paradigma serta visi dan misi tersebut, sehingga nantinya akan lahir pribadi-pribadi yang berimbang yaitu yang menguasai dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan sekaligus yang hidup di dalam nilai-nilai agama serta mampu menjadi pilar-pilar masyarakat yang Islami (Madani) di abad 21.

Lembaga perguruan tinggi Islam sebagai salah satu perguruan tinggi Islam terlihat perkembangannya sangat pesat akhir-akhir ini, perkembangan yang sedemikian pesat tersebut penulis berasumsi bahwa disebabkan oleh adanya internalisasi budaya organisasi yang dilakukan secara intensif, sehingga dapat terlaksananya inovasi pendidikan.

Berangkat dari visi perguruan tinggi, bahwa lembaga pendidikan yang dibangun atas dasar komitmen yang kokoh dalam upaya mengembangkan kehidupan yang disinari oleh ajaran Islam dan menjadikan pusat pementapan akidah, pengembangan ilmu amal akhlak yang luhur sebagai sendi masyarakat yang damai dan sejahtera (Pedoman Pendidikan PTAIN, 2001:2).

Dari visi tersebut di atas maka tampaklah bahwa adanya budaya yang sedang diinternalisasikan yaitu adanya nilai yang sangat kokoh, rasa memiliki terhadap lembaga sangat tinggi (*self of belonging*), komitmen-komitmen yang sangat kuat, dan dedikasi serta loyalitas yang tinggi. Nilai-nilai budaya tersebut sangat jelas dikala melakukan berbagai kegiatan anatara lain: Ritus-ritus keagamaan, sholat jama'ah, riyadhah kubra, khatamul Qur'an, wujud kebersamaan dalam berbagai macam acara keluarga serta gerakan puasa senin dan kamis, dan lain-lain.

Berbagai penelitian telah dilakukan akan tetapi masih belum ada yang meneliti tentang budaya yang dikaitkan dengan inovasi pendidikan Islam yang erat kaitannya dengan manajemen pendidikan Islam. Oleh karena itu maka peneliti ini sangat penting artinya manakala berusaha untuk mengkaji secara mendalam tentang Internalisasi budaya organisasi dalam inovasi pendidikan.

Ahli antropologi pendidikan seperti Theodore Braned mengatakan antara pendidikan dan kebudayaan terdapat hubungan yang sangat erat dalam arti keduanya kerkenaan dengan suatu hal yang sama ialah nilai-nilai.

Untuk meningkatkan kualitas mutu serta inovasi pendidikan tidak hanya melalui peningkatan sumber dana dan sumber daya manusia akan tetapi melalui paradigma yang berkembang di lembaga perguruan tinggi Islam melalui internalisasi budaya organisasi. (Theodore Braneld dalam Tilaar: 1999.7).

Pengertian perguruan tinggi sebagai pusat budaya bangsa haruslah diartikan secara luas, yaitu kebudayaan bukan berarti

seni dan sastra tetapi merupakan keseluruhan nilai-nilai hidup manusia di dalam suatu proses perwujudannya. (Tilaar: 1999.228).

Berkenaan dengan sistem nilai dalam kebudayaan ada lima masalah dasar dalam kebudayaan manusia, yang dikemukakan oleh Kluckhohn, yaitu: hakikat hidup manusia, hakikat karya manusia, hakikat manusia dalam ruang dan waktu, hakikat manusia dengan alam sekitarnya, dan hakikat hubungan manusia dengan sesamanya. (Kluckhohn dalam Koentjara Ningrat, 19992:27).

Masyarakat Indonesia sedang menuju pada masyarakat yang ingin mewujudkan nilai-nilai dasar manusia yang meliputi juga hak dan kewajiban sebagai warga negara yang baik, lebih-lebih dalam masyarakat yang sedang menuju suatu masyarakat terbuka, maka sangat diperlukan masyarakat yang mendukung dan menjaga sifat keterbukaan dan kejujuran. Dalam masyarakat perguruan tinggi dapat kehilangan identitasnya karena ditimbulk oleh unsur-unsur budaya global tanpa bentuk, maka kita sangat memerlukan lembaga-lembaga yang akan menjaga identitas kita sebagai lembaga perguruan tinggi Islam.

Dalam upaya inovasi lembaga pendidikan tinggi Islam dan mempertahankan identitas, maka perlu adanya internalisasi budaya organisasi. Dalam masyarakat kadang diperlukan suatu lembaga yang berfungsi sebagai *watch dog* atau kata hati. Sejarah dunia menunjukkan dan membuktikan bahwa banyak kelengahan manusia dapat terjadi apabila bangsa atau masyarakat atau negara tertentu telah menjadi tumpul kata

hatinya. Sebagai lembaga pendidikan tinggi agama tentunya kita tetap berpegang pada nilai-nilai luhur keagamaan.

Para ahli pendidikan dan antropologi sepakat bahwa budaya adalah dasar terbentuknya kepribadian manusia, dari budaya dapat terbentuk identitas seseorang bahkan identitas masyarakat, dan identitas bangsa bahkan identitas lembaga perguruan tinggi Islam. Di lembaga pendidikan secara umum terlihat adanya budaya yang sangat melekat dalam tatanan pelaksanaan pendidikan dan bahkan menjadikan inovasi pendidikan yang sangat cepat, budaya tersebut berupa nilai-nilai religius filsafat, etika dan estetika yang terus dilakukan oleh warga kampus. Ciri khas yang mengkristal pada suatu lembaga sebagai produk dari proses yang terus berjalan dan dilaksanakan sehari-hari yang oleh para ahli menyebutnya sebagai budaya organisasi. Robbins (1984:173) mengatakan bahwa:

“An organization’s culture doesn’t pop out of thin air. It is the outcome of the organization’s history, its environment, its selection process, and its socialization practices”

Dalam kegiatan yang dilakukan di lembaga perguruan tinggi memiliki muatan filsafat perjuangan ideologi nilai-nilai, asumsi-asumsi, keyakinan dan harapan, sikap yang dilakukan yang kemudian norma-norma tersebut merajut dalam kehidupan. Karena itu ciri khas yang terlihat dalam kehidupan kampus sehari-hari dapat kita katakan sebagai kebudayaan. Pandangan tersebut sesuai dengan yang dirumuskan oleh Owens (1987:167):

“Cultural be defined as the shared philosophies, ideologies, valueassumptionstions, beliefs, expectations, attitudes, and norms that knit a community together”.

Karena itu perspektif dari budaya organisasi akan sangat membantu kita memahami lingkungan dengan orang-orang yang berinteraksi didalamnya. Owens (1984:167) mengatakan bahwa.

“A crucial aspect of understanding the culture of an organization is to understand the organization’s history and its traditions because individuals in an organization are socialized accep them”.

Dari keterangan diatas dapat kita pahami bahwa salah satu unsur budaya organisasi itu ialah bagaimana merekrut dan menyeleksi anggota atau pimpinan yang terpercaya dan diterima dalam perserikatan, dan bagaimana mereka terus menerus mengembangkan diri sesuai dengan budaya organisasi selalu mempengaruhi tugassehingga perlu memilih calon-calon pimpinan organisasi yang sesuai dengan kultur organisasi tersebut.

Dalam salah satu pandangan lain juga dijumpai kesimpulan yang Robbiens (1984:173) katakan:

“Certainly the organization’s culture influences who is made job offers to join the organization and whetherr candidates accept an after, in the selection process, interviewers are assessing whether candidates, attitudes, and behavior are compatible with the culture”

Dari kenyataan yang ada masalah besar yang dihadapi PTAIN atau lembaga pendidikan tinggi Islam ialah belum mampu mencerminkan ciri khas atau identitas apalagi sebagai budaya organisasi. Banyak pengamat melihat bahwa pendidikan PTAIN

relatif sama saja dengan sekolah atau dengan perguruan tinggi negeri (Swasta umum lainnya). Hal inilah menurut penulis ditandai dengan realitas adanya pergumulan anatara tuntutan budaya organisasi dan kondisi sosial lingkungan yang menuntut gaya sesuai dengan manajemen dan kepemimpinan untuk mengembangkan ciri khas identitas serta mengintrnalisasikan budaya organisasi tersebut, salah satu bentuk penyebab adalah lemahnya dalam manajemen dan kepemimpinan organisasi dilembaga tersebut.

Lembaga pendidikan tinggi islam yang merupakan subsistim pendidikan nasional dalam setiap langkah untuk mencerdaskan masyarakat banyak yang berjalan tidak sesuai harapan. Salah satu penyebabnya karena kondisi pendidikan tinggi islam mengalami kesulitan dalam menjaga kualitas maupun sarana dan prasarana pendidikan yang dapat menunjang proses belajar mengajar. Berbagai keterbatasan dan kekurangan yang dimiliki oleh lembaga pendidikan tinggi Islam menyebabkan lembaga-lembaga pendidikan tinggi islam mengalami ketertinggalan.

Banyak analisis yang mengungkapkan bahwa salah satu penyebab ketertinggalan dalam hal bangunan fisik bagi lembaga-lembaga pendidikan tinggi islam disebabkan karena kurang adilnya perhatian pemerintah terhadap lembaga-lembaga pendidikan tinggi. Dalam hal pendaan misalnya anggaran yang diberikan bagi satu lembaga pendidikan tinggi umum hampir sama besarnya dengan anggaran yang diberikan pada empat belas lembaga pendidikan Islam. Kondisi ini kalau dipandang secara logis tentunya tidak adil, bagaimanapun secara finansial lembaga pendidikan tinggi islam tidak akan mampu

mengimbangi lembaga pendidikan tinggi umum, apalagi sarana dan prasarananya.

Secara psikologis masyarakat akan lebih bangga menyekolahkan anaknya pada lembaga-lembaga pendidikan yang memiliki bangunan fisik yang megah, karena hal itu merupakan gengsi dan daya tarik tersendiri. Kondisi ituah yang lambat laun akan menyebabkan lembaga-lembaga pendidikan tinggi islam seperti UIN/IAIN/STAIN, dan STAIS kurang diminati, akibatnya untuk memelihara apa yang telah ada mengalami kesulitan, apalagi untuk membangun sarana baru, tentu memerlukan dana yang cukup besra.

Dengan demikian perjalanan lembaga pendidikan tinggi Islam dari masa kemasa hanya bisa jalan di tempat tidak banyak mengalami perubahan dan apabila kondisi ini dibiarkan, maka lembaga-lembaga pendidikan tinggi Islam lambat laun akan semakin ditinggalkan. Dari situlah perlu ada pembaharuan-pembaharuan dalam segala sektor atau segala komponen-komponen pendukungnya, terutama menyangkut sarana dan prasarana.

Gambaran seperti diatas berlaku hampir di seluruh lembaga pendidikan tinggi Islam terutama PTAIN, hampir seluruh PTAIN di Indonesia mengalami permasalahan yang serupa yait keterbatasan dana untuk membangun sarana dan prasarana yang ternyata juga sangat vital dalam melansungkan proses belajar mengajar yang efektif.

Adapun sarana dan prasarana yang dimaksud adalah berbentuk bangunan gedung belajar, meja kursi belajar, komputer, sarana transportasi bagi dosen dan staf akademik,

masjid kampus dan lain-lain, yang intinya dapat mendukung proses belajar mengajar antara dosen dan mahasiswa pada lembaga pendidikan tinggi Islam. Berkenaan dengan upaya untuk menambah sarana dan prasarana pendidikan tersebut bagi lembaga pendidikan tinggi islam masih terkesan tidak mampu.

Keberadaan sarana dan prasarana pendidikan merupakan komponen pokok yang harus dipenuhi dalam pendidikan, dengan demikian pendidikan tidak akan berjalan tanpa adanya sarana dan prasarana pendidikan, apalagi jika jumlah mahasiswa yang mendaftar tidak sesuai dengan yang ditargetkan, ini akan semakin mempersulit untuk menambah atau membangun serta mengadakan inovasi terhadap bangunan fisiknya terutama terhadap gedung belajar.

Banyak teori manajemen menyampingkan nilai-nilai keagamaan sebagai sumber motivasi atau power dalam memimpin organisasi. Budaya organisasi yang bersumber dari nilai-nilai keagamaan selalu dinilai oleh banyak kalangan kaku dan membekukan aktivitas dan mempersulit pimpinan untuk merubah dan melakukan perubahan atau inovasi pendidikan.

Pernyataan tersebut mungkin ada benarnya seperti yang disinyalir oleh Robbins,(1984:179) mengatakan hal itu:

“The fact than an organization’s culture is made up of relatively stable characteristics would imply that culture is very difficult for managers to change, such a conclusion would be correct”.

Ungkapan tersebut sangat bertentangan dengan keyakinan dan pemahaman penulis, justru melalui nilai-nilai dan dasar-

dasar keagamaanlah organisasi tersebut akan kokoh dinamis dan inovatif.

Arifin (1990:320) menulis bahwa:

“Penggerak organisasi ummat memerlukan kepemimpinan yang kokoh. Kekokohan pimpinan ummat sangat tergantung pada hidayah Ilahi, tujuan utama, keikhlasan, tanggungjawab di dunia dan akherat dan ketaatan”

Membangun kepemimpinan yang kuat harus dilandasi dengan pemahaman Islam yang kuat, kesadaran berorganisasi sebagai piranti serta *jihad bil-amwaali wal anfusi* (berjihad dengan harta benda dan jiwa raga).

Yang menjadi masalah besar pula dalam lembaga perguruan tinggi Islam ialah bagaimana menginternalisasikan nilai-nilai dasar keagamaan (budaya) tersebut dalam aktivitas keseharian dalam upaya mengembangkan serta inovasi pendidikan, sehingga terlihat identitas sikap yang islami yang sekaligus dapat membedakan PTAIN dengan lembaga perguruan tinggi lainnya.

Sikap yang sangat kita harapkan dalam pengamalan dimana saja berada dan apapun model profesi yang dilakukan ialah pengalaman yang berdasarkan Al-Qur’an dan Sunnah dengan menggunakan akal pikiran sesuai dengan jiwa agama Islam dalam budaya kehidupan (*aqidah, Ibadah, Akhlak, Muamalah duniawiyah*) yang merupakan kekuatan utama dalam berbagai dimensi kehidupan.

Kemajuan dan perubahan disuatu lembaga pendidikan tinggi sangat memungkinkan disebabkan oleh adanya upaya

mensikapi nilai-nilai dasar keagamaan yang dimulai dari unsur pimpinan, dosen, karyawan dan mahasiswa.

Fenomena di atas merupakan landasan penulis untuk melakukan penelitian tentang internalisasi budaya organisasi dalam inovasi pendidikan tinggi islam.

B. Rumusan Masalah

Beberapa tahun terakhir ini PTAIN menunjukkan perkembangan yang demikian pesat. Perkembangan tersebut tidak hanya dalam dimensi fisik saja tetapi juga pada dimensi-dimensi lain yang bersifat non fisik.

Kenyataan tersebut tidak lepas dari figur kepemimpinan Bapak Prof. Dr.H. Imam Suprayogo dan para pimpinan lainnya. Karena inovasi-inovasi di atas muncul dan berkembang semenjak kepemimpinan tersebut.

Kunci keberhasilan adalah adanya nilai-nilai serta kekuatan kebersamaan, *Ghirah*, *ruhul jihad*, dedikasi komitmen yang tinggi bagi warga kampus, dan melalui nilai-nilai falsafah, dan kepercayaan dasar yang ditanamkan kepada mereka sehingga terwujud pengertian yang diterima secara bersama atau yang dikenal dengan budaya organisasi, sehingga tercipta suasana yang kondusif dalam upaya inovasi PTAIN .

Suasana kampus akhir-akhir ini terlihat menunjukkan suasana yang islami, dengan berbagai macam gerakan-gerakan yang dilakukan oleh pimpinan bersama staf dosen dan mahasiswa seperti adanya gerakan puasa senin kamis, sholat zuhur berjamaah, *riyadhaoh*, *kubra*, serta *khatan al-Qur'an* yang

terus menerus dilakukan dikampus tersebut sehingga mampu membangun komitmen bersama.

Disinilah yang menarik dikaji dan diteliti lebih mendalam, lebih jelasnya permasalahan yang menjadi fokus dalam penelitian ini dapat penulis rumuskan sebagai berikut:

1. Nilai/Budaya apa yang tumbuh dan berkembang sehingga suasana organisasi menjadi hidup?
2. Bagaimana Budaya Organisasi tersebut terbentuk dan tersosialisasi ?
3. Mengapa internalisasi budaya organisasi mampu menginovasi pendidikan tinggi PTAIN ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana bentuk-bentuk budaya organisasi serta nilai-nilai yang dikembangkan .
2. Untuk mengetahui bagaimana proses sosialisasi dan internalisasi budaya organisasi serta gerakan yang dilakukan di lembaga perguruan tinggi Islam.
3. Untuk mengetahui pengaruh internalisasi budaya dalam inovasi pendidikan tinggi Islam.

D. Manfaat Penelitian.

Dengan ditemukannya gambaran wujud dan bentuk Internalisasi budaya dalam inovasi pendidikan, serta pendekatan yang dipergunakan pimpinan dalam pelaksanaan kegiatan manajeral dalam meningkatkan semangat kerja dosen dan

karyawan serta menjadikan kampus sebagai tempat menimba ilmu yang bernuansa islami , maka manfaat penelitian ini adalah:

1. Perbaikan dan penyempurnaan sistem manajemen dan kepemimpinan yang dilaksanakan, sehingga dapat dihindari praktek-praktek manajemen yang berakibat menghambat kemajuan PTAIN.
2. Sumbangan pengembangan dan peningkatan PTAIN dan lembaga perguruan tinggi agama Islam lainnya sekarang dan dimasa yang akan datang khusus bagaimana cara menginternalisasikan budaya dalam inovasi pendidikan yang kemudian menjadikan suasana kampus yang islami, selanjutnya berakibat kepada meningkatnya semangat kerja warga kampus.
3. Oleh karena peneliti ini merupakan kegiatan dalam upaya menghasilkan pengetahuan empirik yang relevan, maka manfaat lain yang didapat dari hasil penelitian ini adalah untuk memperluas wawasan dalam penelitian seputar internalisasi budaya organisasi di perguruan tinggi islam, baik seara teoritis maupun praktis.
4. Bagi peneliti manfaat penelitian ini adalah menguak tabir bagi ilmu pengetahuan khususnya budaya organisasi yang mampu dan erat kaitannya dengan inovasi perguruan tinggi islam.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Masalah yang diteliti dalam penelitian kualitatif dinamakan ruang lingkup penelitian suatu keadaan yang bersumber dari

dua hubungan antara dua faktor atau lebih yang menghasilkan situasi yang membingungkan (Guba: 1978:49, Lincoln dan Guba: 1985,218). Suatu penelitian mempunyai dua fungsi utama yaitu, membatasi studi dan memenuhi inklusi-inklusi (menerima atau mengeluarkan) suatu informasi baru yang diperoleh di lapangan.

Dalam praktek menemukan ruang lingkup penelitian yang mantap, setelah penulis berada dilapangan, dan memahami dengan baik kondisi lapangan (setting sosial) dan setelah berulang kali melakukan pengamatan lapangan> Dalam judul ini tergambar dua faktor penelitian ini. Pertama adalah bentuk budaya organisasi yang dinternalisasikan dan kedua adanya inovasi pendidikan yang disebabkan oleh budaya internalisasi budaya organisasi.

Ruang lingkup penelitian ini ingin mempelajari profil budaya organisasi dalam inovasi pendidikan tinggi Islam. Fungsi dan peran budaya organisasi di lembaga perguruan tinggi begitu besar, sehingga menentukan warna dna karakteristiknya, menembus dan mempengaruhi Tri Darma Perguruan Tinggi (pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat), termasuk administrasi atau manajemennya. Masland dalam Patterson (1986:73) juga mengakui bahwa:

“The literature on higner education has begin to apply the concept of organizational culture the implisit values, belief and ideologies of those with in organization. In particular research and demonstrates the higher education culture can affect student life, administration and curriculum”.

Bila ruang lingkup tersebut kita analisa maka terdapat beberapa kawasan yang perlu dijelajahi dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apa dan bagaimana bentuk nilai/budaya organisasi
2. Bagaimana proses sosialisasi dan internalisasi budaya
3. Budaya mana yang dapat menggerakkan inovasi pendidikan tinggi Islam
4. Mengapa budaya organisasi mampu menggerakkan inovasi pendidikan tinggi Islami .

F. Batasan Istilah

Dalam kajian ini nantinya akan ditampilkan beberapa batasan istilah yang digunakan dalam penelitian ini. Batasan istilah ini digunakan untuk memperjelas arah penelitian, sehingga penelitian ini tidak bayes namun tetap mendalam, konsisten sehingga tetap menampilkan ciri khas penelitian kualitatif.

Dengan demikian maka pada bahasan berikutnya perlu adanya penegasan dan batasan sebagai berikut:

Budaya Organisasi

1. Yang dimaksud dengan budaya ialah suatu keseluruhan yang kompleks dari pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat serta kemampuan-kemampuan dan kebiasaan lainnya yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat. Organisasi ialah, suatu wadah atau setiap bentuk perserikatan, kerjasama manusia (didalamnya ada

struktur organisasi, pembagian tugas, hak dan tanggung jawab) untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan budaya organisasi ialah sistem nilai, norma atau aturan, falsafah, kepercayaan dan sikap (perilaku) yang dianut bersama para anggota yang berpengaruh dan sikap (perilaku) yang dianut bersama para anggota yang berpengaruh terhadap pola kerja serta pola manajemen organisasi. Tingkatan budaya terdiri dari empat macam yaitu Artefak, Persefektif, nilai dan asumsi. Sedangkan bentuk karakteristik budaya organisasi adalah; inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemandapan.

Terbentuknya budaya organisasi melalui tiga cara yaitu; pemimpin, pendiri/pemilik, dan interaksi antar individu. Selain itu terbentuknya budaya organisasi itu ialah dengan adanya seleksi dan sosialisasi. Yang menjadi sorotan pembahasan juga nanti tentang hal kemandapan yang membawa kepada keyakinan selanjutnya kepada hal-hal yang membawa ke arah kemandapan jiwa seperti ritual-ritual sampai kepada pelaksanaan simbol religius yang berkembang .

2. Internalisasi

Yang dimaksud dengan internalisasi ialah suatu proses menyeleksi, menyerap berbagai informasi, produk dan nilai-nilai termasuk program yang akan menjadi bahagian dari dalam hidupnya. Begitu juga bagaimana proses internalisasi tersebut.

3. Nilai

Nilai adalah suatu yang berharga berguna yang terkandung dalam barang, sesuatu yang diinginkan dan dipandang baik serta mempengaruhi perilaku orang atau masyarakat yang memilikinya, yang dapat dinilai baik buruknya, indah tidaknya, besar kecil kesalahannya serta, hakekatnya.

4. Semangat, gairah kerja, kinerja dan kepuasan kerja.

Semangat kerja ialah perasaan kejiwaan yang menimbulkan kesediaan pada sekelompok orang untuk bersatu padu secara erat dalam usaha-usahanya untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan kinerja ialah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Adapun kepuasan kerja ialah, sangat erat kaitannya dengan tingkat pemenuhan kebutuhan pribadi dan profesional seseorang dalam menjalankan peranannya sebagai pekerja dalam porsi dan tugas masing-masing yang dikerjakan.

5. Inovasi Pendidikan

Inovasi pendidikan ialah suatu perubahan yang baru dan kualitatif berbeda dari hal yang sebelumnya, dan sangat diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan.

G. Lokasi Penelitian

Penelitian tentang internalisasi budaya organisasi dalam inovasi pendidikan saat ini mengambil lokasi di beberapa PTAIN yang terdapat di Jawa Timur

Pemilihan lokasi penelitian saat ini didasari oleh banyak pertimbangan-pertimbangan serta pemikiran yang mendasar dan adanya daya tarik tersendiri untuk memilih lokasi ini.

Hal-hal yang mendasari peneliti untuk mengambil lokasi penelitian ialah:

1. PTAIN adalah lembaga perguruan tinggi islam yang terlihat perkembangannya sangat pesat dan dinamis, tidak hanya persoalan fisik bangunan akan tetapi perkembangan dan perencanaan yang terus menerus mengalami kemajuan yang sangat berarti.
2. PTAIN terus mengembangkan jurusan yang ada sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan teknologi yang berkembang sehingga sulit dikejar oleh PTAIN yang lain di Indonesia.
3. Keberanian ketua PTAIN untuk mengadakan terobosan-terobosan baik secara vertikal maupun horizontal, terkait dengan pemerintah daerah maupun pusat.
4. Terlihat adanya dukungan yang kuat baik dari masyarakat kampus maupun masyarakat umum yang bisa dibuktikan dengan arus mahasiswa yang masuk dan kunjungan studi banding dari lembaga pendidikan sekolah dan luar sekolah.
5. PTAIN terlihat mengembangkan gerakan-gerakan ritual yang terus menerus dilakukan oleh warga kampus dengan

tidak memperlihatkan unsur-unsur ketidakkompaknya, bahkan terlihat kebersamaannya sangat tinggi.

6. Tenaga pengajar serta warga kampus PTAIN memperlihatkan semangat kerja yang tinggi dan rasa memiliki serta bertanggung jawab dan menciptakan kampus yang aman, tertib dan indah.

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang budaya organisasi di PTAIN secara umum penulis belum menemukan apalagi masih belum pernah dilakukan. Akan tetapi penulis menemukan penelitian tentang budaya di kantor-kantor dan pada beberapa perusahaan milik perusahaan swasta dan pemerintah atau BUMN. Penelitian itulah yang penulis jadikan penelitian terdahulu sekalipun tidak dilakukan, penelitian itu sebagai berikut.

1. Kotter dan Heskett

Study yang dilakukan Kotter dan Heskett tahun 1992 berjudul “*Corporate Culture and Performance*” (Peranan Budaya terhadap Kinerja dalam Perusahaan) penelitian lebih ditujukan untuk melihat apakah ada hubungan antara budaya dengan kinerja perusahaan. Penelitian ini hanya terbatas pada budaya yang melatar belakangi organisasi pada perusahaan.

Dalam penelitian ini, para karyawan ditanya apakah tempat ia bekerja mempunyai aturan kerja perusahaan, jika mereka menjawab ya, kepada mereka selanjutnya ditanya apakah mereka dalam bekerja selalu mengikuti aturan kerja disana, apabila mereka menjawab tidak maka serangkaian pertanyaan akan diberikan untuk mengetahui kebiasaan mereka yang dilakukan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan tiga bentuk budaya perusahaan yang punya kaitan erat dengan kinerja perusahaan yaitu:

- a. Kuatataulemahsuatubudayaperusahaanituditemukan oleh nilai-nilai budaya dalam perusahaan yang sudah terinternalisasi secara intensif dan dipegang teguh oleh segenap anggota dalam perusahaan.
- b. Kinerja akan meningkat apabila budaya perusahaan cocok dengan konteks industrinya.
- c. Budaya yang adaptif meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

2. La Mijan (1995)

Disertasi doktornya yang berjudul “Pengaruh Budaya terhadap sikap Pimpinan Puncak dan kepala bagian akuntansi perusahaan *Go Publik*”. Penelitian ini menggunakan dimensi budaya yang mengacu pada hasil penelitian Hofstede telah dimodifikasi oleh Peter Dorfman dan John P Howall sehubungan dengan konteks organisasi, yakni *Individuality-collectivity*, *power distable-uncertain tyavoidance* dan *masculinity-feminity*.

Pada penelitian ini variabel sikap dicerminkan pada persepsi manajer dan kepala bagian akuntansi dalam menanggapi informasi akuntansi. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah terdapat keterkaitan erat antara latar belakang nilai budaya dengan sikap pimpinan puncak dan kepala bagian akuntansi perusahaan *Go Publik*.

Dengan mengacu pada variabel yang digunakan oleh La Mijan, maka penelitian yang akan dilakukan lebih menekankan pada sikap/perilaku pegawai yang menunjukkan kepuasan dan komitmen pada organisasinya / perusahaan tempat bekerja.

Hal ini dilakukan, karena peneliti yakin bahwa nilai budaya yang ditekankan pada PT. Nestle Indonesia akan menghaislkan kepuasan kerja dan meningkatkan komitmen para pegawai.

3. Noor tjahjo ZN (1997)

Penelitian yang dilakukan adalah tentang Identifikasi Nilai-nilai Budaya dan Pengaruh terhadap Sikap pegawai. (Study Kasus pada PT. Bank BNI Cabang).

Tujuan Penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh nilai-nilai budaya kerja yang dirumuskan ke dalam dua belas perilaku yang dapat mempengaruhi sikap kerja pegawai pada PT Bank BNI Cabang

Hipotesisnya diduga secara bersama-sama ke dua belas rumusan perilaku budaya kerja berpengaruh terhadap variabel sikap kerja pegawai, dan variabel X4 yaitu, selalu memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan mutu kerja yang tinggi dan realistis, berpengaruh kuat terhadap sikap kerja.

Jumlah pegawai 107 orang, sedangkan yang menjadi sampel penelitian adalah tiga puluh lima orang, pengambilan sampel berdasarkan stratifikasi profesional.

Penelitian ini berpedoman pada empat dimensi nilai budaya yang dikemukakan oleh Hofstede yaitu, *Individuality-Colectivity*, *Power Distance*, *Uncertainty avoi dance* dan *Masculinity-Feminity*, Tim ahli dibentuk perusahaan untuk mengkaji perusahaan, merumuskan budaya kerja perusahaan kepada lima pilar-pilar budaya yang dijabarkan dua belas perilaku budaya kerja yang satu sama lain berkaitan saling berpengaruh sehingga membentuk kesatuan yang terpadu. Pengolahan datanya menggunakan regresi ganda dan uji T.

Kesimpulan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dari semua variabel yaitu secara bersama-sama berpengaruh terhadap sikap pegawai. Hal ini berarti bahwa hipotesis satu terbukti.

Sedangkan penelitian yang dilakukan adalah ingin mengetahui intensitas nilai budaya yang dikemukakan Hofstede, pada pegawai PT Nestle Indonesia dan apakah berpengaruh terhadap sikap pegawai yang menyangkut kepuasan kerja dan komitmen pegawai yang menjadi budaya yang digariskan pimpinan perusahaan Nestle. Penelitian di atas dilakukan di perusahaan terkait dengan kepuasan kerja pegawai, sedangkan penelitian ini dilakukan di lembaga pendidikan tinggi Islam terkait dengan budaya yang mampu menggerakkan inovasi.

B. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Edward B. Tylor mengatakan, budaya atau peradaban adalah suatu keseluruhan yang kompleks dari pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat, serta kemampuan-kemampuan dan kebiasaan lainnya yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat (Edward dalam Tilaar 1999;39).

Dari definisi diatas penulis memahami bahwa:

1. Kebudayaan merupakan suatu keseluruhan yang kompleks, hal ini berarti bahwa kebudayaan merupakan suatu kesatuan dan bukan jumlah dari bagian keseluruhannya mempunyai pola-pola atau desain tertentu yang unik. Setiap kebudayaan mempunyai mozaik yang spesipfik.
2. Kebudayaan merupakan suatu prestasi kreasi manusia *a material* artinya berupa bentuk-bentuk prestasi psikologis seperti ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni dan sebagainya.
3. Kebudayaan dapat pula berbentuk fisik seperti hasil seni, terbentuknya kelompok keluarga.
4. Kebudayaan dapat pula berbentuk kelakuan-kelakuan yang terarah seperti hukum, adat istiadat yang berkesinambungan.
5. Kebudayaan merupakan suatu realitas yang obyektif, yang dapat dilihat
6. Kebudayaan diperoleh dari lingkungan

7. Kebudayaan tidak terwujud dalam kehidupan manusia yang soliter atau terasing tetapi yang hidup didalam suatu masyarakat tertentu.

Dari rumusan Tylor tentang budaya yang dapat diambil atau dipetik dalam usaha untuk mempunyai pengertian yang lebih jelas mengenai hakekat kebudayaan, Maka ada tiga hakekat kebudayaan yaitu: adanya keteraturan dalam hidup bermasyarakat, adanya proses pemanusiaan, dan di dalam proses pemanusiaan itu terdapat suatu visi tentang kehidupan.

a. Pengertian Organisasi

Istilah Organisasi dalam bahasa Inggrisnya “*Organization*” yang berarti “hal yang mengatur” dan kata kerjanya “*organizing*” berasal dari bahasa latin “*organizare*” yang mengatur atau menyusun (Mohyi, 1999.1)

Sebelum penulis memberikan arti, maka akan lebih baik bila dikemukakan lebih dahulu beberapa pendapat tentang pengertian organisasi:

James D. Mooney

“Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose (organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama). (Mooney dalam Mohyi. 1999.1)

Rolp Currier Davis

“Organization is any group of individuals that is working toward some common and under leadership” (Organisasi adalah suatu kelompok orang orang yang sedang bekerja kearah tujuan bersama dibawah kepemimpinan). (Davis dalam Mohyi.1999.1)

Duright Waldo

“Organization is the structure of authoritative and habitual personal interrelation in an administrative in an administrative systems” (Organisasi adalah struktur hubungan-hubungan diantara orang-orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetap dalam suatu system administrasi). (Waldo dalam Mohyi. 1999:2)

Chester 1. Barnard

“Organization is a system of cooperative activities of two or more person something intan gible and impersonal. Largely a matter of relation ship” (Organisasi adalah suatu system tentang aktivitas-aktivitas kerja sama dari dua orang atau lebih sesuatu yang tak berwujud dan tak bersifat pribadi sebagian besar mengenai hal hubungan) Barnard. Dalam Mohyi, 1999:2).

Dengan mempelajari definisi-definisi diatas, maka penulis dapat merumuskan suatu definisi, yaitu organisasi adalah suatu wadah atau setiap bentuk perserikatan kerjasama manusia (didalamnya) ada struktur organisasi pembagian tugas, hak dan tanggung jawab) untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Jadi jika dua orang atau lebih berserikat atau bekerja sama untuk mengerjakan suatu pekerjaan yang sama bila mereka kerjakan sendiri-sendiri sulit untuk diselesaikan maka terjadilah suatu organisasi, minimal sederhana bentuknya. Semakin banyak jumlah orang yang tergabung dalam kerjasama tersebut, maka kerja sama harus semakin disempurnakan baik itu bentuknya (strukturnya), aturannya maupun aktivitasnya, karena hal itu menunjukkan bahwa organisasi tersebut semakin besar dan tentunya permasalahanpun akan semakin kompleks pula.

Dari pengertian organisasi di atas maka kita dapat menentukan beberapa unsur yang mana dengan unsur-unsur tersebut suatu organisasi akan terbentuk unsur-unsur itu antara lain:

1. Sekelompok Orang. Dimana dari orang-orang tersebut ada yang bertindak sebagai pemimpin dan bawahannya.
2. Kerjasama dengan orang yang berserikat. Dengan adanya kerja sama antara orang-orang yang berserikat, maka tentu ada pula, pembagian tugas (wewenang), tanggung jawab, hak dan kewajiban, struktur organisasi, aturan-aturan asas atau prinsip yang mengatur kerjasama tersebut.
3. Tujuan bersama hendak dicapai. Tujuan ini merupakan kesepakatan dari orang-orang yang berserikat tersebut yang akhirnya dikenal dengan istilah "Tujuan organisasi."

Banyaknya macam-macam organisasi tergantung dari sudut pandang apa atau berdasar apa kita melihatnya. Lembaga perguruan tinggi seperti PTAIN dan lembaga lainnya, maka sangat tepat bila dikatakan organisasi. Macam-macam organisasi dikelompokkan oleh Mohyi (1999:7) adalah:

1. Berdasar proses pembentukannya
2. Berdasar hubungan dengan peraturan pemerintah
3. Berdasar ukuran besar kecilnya

b. Pengertian Budaya Organisasi

Keberadaan budaya di dalam organisasi atau disebut dengan budaya organisasi tidak bisa dilihat oleh mata, tapi bisa dirasakan. Budaya organisasi itu bisa dirasakan keberadaannya

melalui perilaku anggota karyawan di dalam organisasi itu sendiri. Kebudayaan tersebut memberikan pola, cara-cara berfikir, merasa menanggapi dan menuntun para anggota dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi akan berpengaruh juga terhadap efektif atau tidaknya suatu organisasi (Lembaga Peguruan Tinggi Islam atau PTAIN).

Untuk mengetahui pengertian budaya organisasi, maka penulis perlu menguraikan beberapa definisi yang diungkapkan oleh para ahli sebagai berikut:

Stephen P. Robbins

Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, suatu sistem dari makna bersama. (Stephen, 1996:289)

F.E. Kast dan J.E. Rosenzweig

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan dan pemahaman yang penting dan sama-sama dimiliki oleh para anggotanya. Ia menyatakan nilai-nilai atau ide-ide dan kepercayaan bahwa yang sama-sama dianut oleh para anggota itu seperti terwujud dalam alat-alat simbolis seperti mitos, upacara, cerita, legenda, dan bahasa khusus. (Kast dan Rozenzweig dalam Mohyi, 1999:193).

Dari pengertian budaya dan organisasi baik secara umum maupun secara khusus dan begitu juga dari definisi budaya organisasi diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi ialah, sistem nilai, norma, atau aturan, falsafah, kepercayaan dan sikap (perilaku) yang dianut bersama para anggota yang berpengaruh terhadap pola kerja serta pola manajemen organisasi.

Edgar H. Schein mengungkapkan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa tujuan yaitu:

1. *Observed behavior regularities* atau suatu keteraturan perilaku yang tampak, yaitu suatu keteraturan perilaku yang biasanya terjadi pada saat orang mengadakan interaksi, misalnya bahasa-bahasa yang digunakan kebiasaan yang dilakukan.
2. *The norms* atau norma-norma, yaitu norma-norma yang berlaku dalam kelompok kerja atau organisasi.
3. *The dominant values espoused* atau nilai-nilai dominan yang dianut, yaitu suatu nilai-nilai dominan yang dianut oleh organisasi.
4. *The philosophy* atau falsafah, yaitu falsafah yang ditetapkan dan dianut atau dilaksanakan oleh organisasi yang bisa menarahkan kebijakan-kebijakan organisasi dalam mencapai tujuannya.
5. *The rules* atau aturan-aturan, yaitu aturan-aturan main yang ada didalam organisasi dalam menghadapi hal-hal tertentu.
6. *The feeling or climate* atau perasaan atau iklim (suasana) yaitu iklim atau keadaan (suasana) dalam organisasi yang teras dan dapat dilihat dari *lay out fisik* maupun cara-cara atau suasana anggota organisasi dalam berinteraksi dengan pekangan/orang luar (Edgar dalam Mohyi: 1999.194).

2. Tingkatan Budaya Organisasi

Tingkatan budaya sementara para ahli menyebutnya sebagai elemen budaya Schein membagi elemen budaya itu menjadi tiga bahagian dan elemen itu bukan hal yang terpisah akan tetapi merupakan komponen yang terkait satu dengan yang lain. Untuk mengukur suatu tingkat atau mengkatagorikan budaya organisasi yang berkembang saat ini, maka Robby I Candra (1995:35) mengungkapkan yaitu:

1. Artefak. Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat, yaitu artefak lisan, perilaku dan fisik adalah manifestasi nyata dari budaya organisasi. Contoh langgam bahasa yang digunakan, cerita-cerita dan mitos yang diungkap dalam ritual/upacara dalam organisasi. Artefak fisik ialah teknologi dan metode (tiori) yang digunakan. Artifak perilaku yaitu sikap anggota (individu) yang ada dalam organisasi menghadapi anggota yang lain, dalam menghadapi anggota karyawan. Dari keterangan diatas bahwa semua bentuk perwujudan artefak ini merupakan jawaban atas pertanyaan bagaimana sebuah kelompok/ organisasi membangun lingkungannya dan pola perilaku apa yang tampak diantara para anggota kelompok/organisasi. Hal ini merupakan bentuk komunikasi budaya antara orang dalam dengan orang luar organisasi.
2. Perspektif. Yaitu aturan aturan dan norma yang dapat diaplikasikan dalam kontek tertentu, misalnya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi, cara anggota organisasi mendefinisikan situasi-situasi yang muncul.

3. Nilai adalah dasar titik berangkat evaluasi yang dipergunakan anggota organisasi untuk menilai organisasi, perbuatan, situasi dan hal-hal yang ada dalam organisasi. Nilai ini lebih abstrak dibanding perspektif, walaupun sering diungkap dalam filsafat organisasi dalam menjalankan misinya.
4. Asumsi adalah keyakinan yang dimiliki anggota organisasi tentang diri mereka sendiri tentang orang lain dan tentang hakekat organisasi mereka. Asumsi ini sering kali tidak disadari dan terletak lebih dalam dari pada artefak dan nilai (Edgar dalam Mohyi: 1999.196)

Dari tingkatan budaya organisasi diatas maka dapat mengukur dalam katagori apa yang dikembangkan dan diinternalisasikan oleh para anggota tersebut apakah dalam tingkatan asumsi, nilai, perseptif dan artefak.

3. Pentingnya Budaya Bagi Kehidupan Organisasi

Setelah kita dapat mengkatagorikan budaya organisasi yang sedang dikembangkan dan diinternalisasikan maka kita perlu untuk mengetahui pentingnya budaya organisasi.

1. Budaya dalam suatu organisasi tentu akan melakukan beberapa fungsi.
2. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan tang lain.
3. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi

4. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
5. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial

Budaya dalam kehidupan adalah pemerekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan dan dosen. Akhirnya budaya dapat berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku warga kampus yang ada. Fungsi yang terakhir inilah yang sangat menarik perhatian kita.

Dalam budaya yang dilakukan adalah seolah-olah bahwa menerima tawaran kerja karena mendapatkan kecocokan individu organisasi. Kemudian dengan kecocokannya itu maka pekerja tersebut senang dan tersenyum karena dalam bertindak terdapat keseragaman yang sekaligus mereka mempertahankan citra karena didukung oleh budaya yang kuat aturan dan keteraturan yang formal.

Disisi lain kita dapat melihat bahwa budaya dapat menjadi penghalang terhadap suatu perubahan bahkan budaya merupakan suatu beban bila mana nilai-nilai bersama tidak cocok dengan nilai yang akan meningkatkan keefektifan organisasi itu, Stephen (1999:295). Dalam hal ini maka kita merasa sedih apabila didalam suatu organisasi tersebut memerlukan hal yang baru dan sangat dinamis sementara disitu terdapat budaya yang berakar dari organisasi itu sementara sudah tidak tepat lagi dalam melakukan perubahan, hal ini pula akan menjadi

terhambatnya perubahan serta membebani organisasi tersebut dan menyulitkan terutama dalam menanggapi perubahan-perubahan dalam lingkungan itu.

Dalam mengubah perilaku seseorang baik individu maupun kelompok didalam organisasi budaya sangat berperan dan sangat efektif dalam pencapaian tujuan organisasi, baik dalam pencapaian prestasi dan lain-lain. Budaya dalam sebuah organisasi terkadang kuat dan ada pula yang lemah. Budaya organisasi dikatakan kuat apabila nilai-nilai, sikap dan kepercayaan bersama tersebut dipahami serta dianut dengan teguh dan komitmen yang tinggi, sehingga rasa kebersamaan dapat tercipta. dan sebaliknya budaya yang lemah maka tercermin pada kurangnya komitmen anggota karyawan terhadap nilai-nilai kepercayaan dan sikap bersama yang bisa dilakukan atau disepakati.

Berkaitan dengan itu, maka F.E. Kast dan J.E. Rosenzweig mengemukakan bahwa kebudayaan yang kuat merupakan perangkat yang kuat untuk menuntun perilaku dan membantu para karyawan untuk mengerjakan pekerjaan dengan sedikit lebih baik terutama dalam dua hal yaitu:

1. Kebudayaan yang kuat adalah sistem aturan-aturan informal yang mengungkapkan bagaimana orang berperilaku dalam sebagian besar waktu mereka.
2. Kebudayaan yang kuat memungkinkan orang merasa lebih baik tentang apa yang mereka kerjakan, sehingga mereka mungkin bekerja lebih keras (Kast dalam Mohyi: 1999.197).

Dari uraian tersebut dapat di tarik benang merah bahwa budaya yang kuat akan mengantar sebuah organisasi menjadi sukses dan menjadikan inovasi serta tercapainya sasaran-sasaran yang diinginkan oleh organisasi tersebut. Dan lebih-lebih lagi anggota dapat mempertahankan kesetiaan, ketekunan, ulet dalam melaksanakan berbagai macam tugas yang diberikan serta diamanatkan lembaga organisasi.

Begitu juga dapat kita pahami makna budaya bagi kehidupan organisasi mempunyai dampak yang positif. Dalam praktik memang justru sering terjadi yang sebaliknya kinerja organisasi terus mengalami penurunan gara-gara mempunyai budaya yang terlampau kuat, pasalnya budaya yang terlalu kuat bisa menimbulkan egosentrisme seolah-olah merekalah yang terbaik diantara para pesaing. Kondisi inilah yang terjadi manakala kinerja perusahaan terus menerus meningkat dan di sisi lain tidak menyadari jika lingkungan sudah mengalami perubahan.

4. Karakteristik Budaya Organisasi

Untuk mengetahui karakteristik budaya organisasi, maka Stephen (1999:289) mengemukakan bahwa ada tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi.

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauhmana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko
2. Perhatian kerincian. Sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.

3. Orientasi hasil. Sejauhmana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang didalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim, bukannya individu.
6. Keagresifan. Sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai
7. Kemantapan. Sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo yang kontras dari pertumbuhan.

Maka bila menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan didalamnya, dan cara para anggota diharapkan berprilaku, Sonnenfeld (S.P. Robbins. 1996:291) mengatakan:

“Budaya itu cenderung mempengaruhi kepribadian-kepribadian tertentu, dan pencocokan kepribadian budaya organisasi mempengaruhi pemikiran sejauhmana dan semudah apa seseorang akan bergerak keatas dalam peringkat-peringkat manajemen.”

Budaya organisasi itu berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi. Tidak dengan apakah mereka menyukai budaya

itu atau tidak. Artinya budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif.

Budaya organisasi telah berupaya mengukur bagaimana karyawan memandang organisasi, apakah organisasi ini mendorong kerja tim? Apakah organisasi itu mengimbali inovasi? Apakah melumpuhkan prakarsa? Sebaliknya kepuasan kerja berupaya mengukur respon efektif terhadap lingkungan kerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan bagaimana perasaan karyawan menyangkut harapan organisasi itu. Praktik imbalan dan yang serupa.

Selanjutnya ST. Robbinse (1999.295) mengatakan, Suatu budaya organisasi yang kuat meningkatkan konsistensi perilaku artinya bahwa suatu budaya yang kuat dapat bertindak sebagai pengganti untuk *formalisasi*, sedangkan *formalisasi* mengacu pada tingkat mana pekerjaan di dalam organisasi itu dibakukan. Jika suatu pekerjaan sangat diformalkan maka pelaksana pekerjaan mempunyai kuantitas keleluasan yang minimum mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan harus dikerjakan dan bagaimana ia harus mengerjakan. Para karyawan dapat diharapkan agar selalu menangani masukan yang sama dalam cara yang persis sama yang menghasilkan suatu keluaran yang konsisten dan seragam.

Dari karakteristik yang dikemukakan pakar tersebut jelas bahwa didalam suatu organisasi bisa memberi manfaat atau dapat membantu aktivitas kepemimpinan dalam koordinasi dan integrasi, namun bisa juga budaya organisasi yang ada tersebut kurang kuat atau kurang selaras dengan aktivitas pengembangan dengan pencapaian tujuan organisasi. Misalnya budaya yang

dianut dengan kurang mendukung kreativitas karyawan. Dengan demikian maka ada beberapa ciri atau karakteristik budaya yang dapat membawa sukses suatu organisasi, seperti yang dikemukakan Samdeep dan Lylesussman mengklasifikasikan sebelas ciri budaya perusahaan yang unggul yaitu:

1. Keyakinan yang tidak tergoyahkan bahwa manusia adalah sumber daya perusahaan yang paling penting.
2. Dukungan dari kewirausahaan intern menghargai karyawan yang membantu perusahaan mencapai misinya
3. Pengendalian yang didasarkan pada loyalitas dan komitmen ketimbang pada aturan dan kepatuhan
4. Komitmen terhadap karyawan terhadap tujuan perusahaan lebih tinggi ketimbang komitmen mereka terhadap tujuan kelompok atau pribadi
5. Komitmen manajemen puncak untuk menyamakan kebanggaan dikalangan semua karyawan
6. Komitmen manajemen puncak untuk menghasilkan produk/ layanan yang unggul lainnya.
7. Keyakinan akan pentingnya ritual, upacara dan pahlawan perusahaan
8. Keyakinan akan perlunya informasi kabar baik maupun kabar buruk
9. Kesadaran akan komunikasi keatas akan lebih penting dari pada komunikasi kebawah

10. Dukungan manajemen puncak atas pelatihan dan pengembangan komitmen untuk selalu lebih pandai daripada pesaing.
11. Pandangan yang menghargai keberanian mengambil risiko dan kreativitas (Samdeepdalam Mohyi: 1999.202)

Dari karakteristik budaya organisasi tersebut diatas penulis tidak akan mengambil semua dari bentuk karakteristik yang ada untuk dibahas, akan tetapi penulis mencoba untuk menyoroti empat karakteristik yang ada. Karakteristik itu antara lain:

- Inovasi dan pengambilan resiko yaitu, Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko
- Orientasi hasil yaitu sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- Orientasi orang yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang yang didalam organisasi itu.
- Kemantapan, yaitu keyakinan akan pentingnya ritual, upacara dan pahlawan perusahaan.

1) **Inovasi dan Pengambilan Resiko.**

Inovasi dan pengambilan resiko ini akan membahas sejauhmana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

B.Willer mengemukakan bahwa, di dalam suatu lembaga yang dikelola seseorang sanga diperlukan adanya

inovatif tentunya dibidang perubahan yang sesuai dengan perkembangan pendidikan dewasa ini, seperti pembinaan personalia, banyaknya personal dan wilayah kerja, fasilitas fisik, penggunaan waktu, perumusan tujuan prosedur peran yang diperlukan, wawasan dan perasaan, bentuk hubungan antar bahagian, hubungan dengan sistem yang lain, strategi (B. Willer dalam Dikti. 1988:52).

Bentuk-bentuk perubahan dibidang tertentu diatas hendaknya dilalui di suatu lembaga organisasi dengan menggunakan manajemen pengambilan resiko.

Manajemen resiko tidak banyak dikenal dalam pendidikan akan tetapi dikenal dalam peransuransian (Abbas Salim 1991: 3) mengemukakan, Resiko (*Risk*) adalah ketidaktentuan atau *uncertainty* yang mungkin melahirkan kerugian (*loss*). Ketidaktentuan itu tentu akan membawa kerugian yang akan menimpa lembaga organisasi. Sebuah perusahaan kadang mempekerjakan orang-orang yang pernah melakukan kekeliruan dan belajar dari kekeliruan. Michael Mapes mengatakan “kita mencari seseorang yang belajar, menyesuaikan diri, dan aktif dalam proses belajar dari kekeliruan (Stephen: 1999.291).

Di dalam pengambilan resiko pada setiap kerja atau komponen pendidikan seperti yang disampaikan B. Milles diatas maka penulis mencoba untuk membahasnya satu persatu:

1. Pembinaan personalia. Pembinaan yang merupakan bagian dari sistem sosial tentu menentukan personal (orang) sebagai komponen sistem. Inovasi yang sesuai dengan komponen personal misalnya: peningkatan mutu dosen, sistem kenaikan pangkat, peraturan dan tata tertib

mahasiswa dan sebagainya. Penerapan manajemen resiko yang akan diambil ialah, bila dosen disekolahkan maka jelas mahasiswa akan terlantar karena kurangnya dosen yang mengajar dikelas. Begitu juga bila ia melakukan kenaikan pangkat maka yang bersangkutan akan meningkatkan pula kinerja yang akan diambil serta aturan harus diterapkan akan beresiko kepada pelanggar harus siap untuk menerima sanksi yang akan diberlakukan.

2. Banyak personal dan wilayah kerja. Sistem sosial ini akan mengatur dan mengetahui beberapa jumlah personil yang terikat dengan wilayah kerja, maka inovasi pendidikan yang relevan ialah bagaimana rasio dosen dengan mahasiswa maka resiko yang muncul akan memberikan penilaian yang kurang efektif karena banyaknya wilayah kepemilikannya.
3. Penggunaan waktu. Suatu sistem pendidikan tentu menggunakan perencanaan pengaturan waktu. Resiko yang akan dihadapi ialah pengaturan waktu belajar (smester) penjadwalan yang dapat memberi kesempatan mahasiswa untuk memilih waktu sesuai dengan keperluannya dan sebagainya.
4. Perumusan tujuan atau misi dan visi. Sistem pendidikan yang tentunya memiliki misi dan visi itu akan tergugat apabila hasil dari pendidikan itu tidak sesuai dengan tujuan misi dan visi tersebut maka resiko lain ialah untuk segera merubah visi misi bila hal itu terulang tidak tercapainya hasil kearah itu.
5. Prosedur. Dalam sistem pendidikan tentu mempunyai prosedur untuk mencapai tujuan, resikonya ialah

harus menggunakan kurikulum yang sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang ada hubungan dengan kemasyarakatan dan manfaat dari mahasiswa tersebut.

6. Wawasan dan perasaan. Dalam interaksi sosial biasanya berkembang suatu wawasan dan perasaan tertentu yang akan menunjang kelancaran pelaksanaan tugas, maka perlu untuk memberikan wawasan, pendekatan keterampilan proses, rasa kebersamaan, kesediaan berkorban, kesabaran dalam melaksanakan tugas dan lain-lain.

Dari pembahasan diatas budaya yang mesti ada dalam sebuah organisasi adalah inovatif yang menjadikannya untuk terus menerus lembaga tersebut mengadakan pembinaan terhadap warga kampus serta menjadikan lembaga itu menjadi dinamis. Begitu pula bahwa setiap lembaga organisasi akan dihadapkan oleh sejumlah resiko yaitu berhasil atau gagal dan terus mendapat tantangan yang sangat berarti sebagai akibat adanya dari resiko tersebut.

2) Orientasi Hasil

Dalam bahasan ini penulis akan menyampaikan sejauhmana manajemen memfokuskan pada hasil (tekanan pada prestasi) bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu, dengan kata lain bagaimana keinginan pihak pekerja organisasi melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangannya bagi sasaran karya organisasi.

Argyris selalu memperhatikan cara-cara meningkatkan fungsi psikologi dalam organisasi dengan pengendalian bahwa

jika manajer dan bawahan dapat berbuat suatu yang secara psikologis lebih dewasa, maka organisasi maupun orang dalam organisasi itu akan beruntung (Argyris, 1985:150) Dalam penelitiannya menemukan bukti bahwa nilai-nilai piramidal cenderung mengandalkan dan menciptakan tingkat psikologis yang kurang dewasa dalam diri karyawan, karena memperlakukan sebagai orang-orang yang tidak berdiri sendiri dan tidak bertanggung jawab.

Para peneliti terus berbeda dalam dua hal yang cukup penting yang belum terpecahkan hingga sekarang. Pertama, apakah orientasi pada tugas atau orientasi pada orang, merupakan dua ujung dari satu rangkaian atau dua dimensi yang berdiri sedemikian rupa sehingga orang dapat mengetahui tinggi rendah pada kedua dimensi itu. Kedua, apakah dimensi-dimensi itu menunjukkan pada sikap dan nilai dalam diri kita atau hanya pada perilaku yang jelas. Argiris mengemukakan hal tersebut sebagai berikut:

“Makin tinggi tingkat kita dalam organisasi makin pentinglah untuk berorientasi pada sikap terhadap orang serta mempunyai kecakapan antar pribadi dan makin kurang pentinglah untuk berorientasi pada persoalan-persoalan tugas dan kemampuan melakukan tugas, asal saja orientasi pada tugas dan kemampuan tetap ada pada tingkat yang cukup tinggi” (Argyris, 1985:151).

Pemimpin dan manajer dari tingkat yang lebih rendah harus berorientasi tugas dan mempunyai kemampuan teknis, tetapi kemampuan antar pribadi yang minimal dapat juga diterima. Bagi tugas manajemen tingkat menengah, kemampuan teknis dan orientasi tugas juga penting, tetapi orientasi dan kemampuan menghadapi orang-orang lebih penting lagi. Pada

tingkat manajemen umum yang lebih tinggi orientasinya pada orang menjadi penting sekali, tetapi orientasi tugas tetap tinggi.

Schein melaporkan hasil penelitiannya, bahwa pernyataan-pernyataan diatas itu sebagian didukung oleh ucapan para manajer yang menaiki jenjang organisasi sehubungan dengan proses pembelajaran mereka diri sendiri. (Schein, 1985:157), lebih lanjut Schein menyampaikan bahwa dalam diri seseorang terdapat tiga macam kemampuan yang relevan:

1. Kemampuan analisis yaitu kemampuan untuk mengenal, dan memecahkan persoalan (kemampuan bertugas)
2. Kemampuan antar pribadi yaitu kemampuan untuk bekerja dibawah bersama dengan perantara orang lain serta dalam kelompok.
3. Kemampuan emosional yaitu kemampuan untuk mengambil putusan-putusan berat, baik dalam bidang tugas maupun dalam bidang antar pribadi.

Dari uraian diatas, bisa ditarik benang merah yaitu bila mana ketiga kemampuan itu ada, anggota kelompok itu merasa yakin mereka dapat meneruskan cita-cita mereka untuk mendapatkan tugas pada tingkat manajerial yang lebih tinggi. Dengan kata lain sejauh mana pemimpin memerlukan orientasi pada tugas atau pada orang serta kemampuan menjalankan tugas dan menghadapi orang, akan banyak tergantung pada pekerjaan tertentu dan tingkat organisasi yang sedang dipertimbangkan.

Bila kita bertanya sehubungan dengan orientasi tugas pada bahasan ini: apa yang dinilai orang dalam pekerjaannya,

kepuasan kerja atau motivasi kerja?. Dalam kaitan ini terdapat hal yang mendasar perbedaan antara faktor-faktor “*Intrinsik*” yaitu hal-hal yang berkaitan dengan interaksi antara pekerja dan pekerjaannya. Dan yang “*ekstrensis*”, seperti upah, masalah, kondisi kerja dan aspek-aspek situasi pekerjaan lainnya. Dalam situasi analisis baru-baru ini mengenai faktor-faktor pekerjaan yang penting bagi tiga ribu orang karyawan dalam berbagai pemerintahan negara bagian dan kota, Katz dan van Maanen (1971:120) telah memperkenalkan tiga himpunan faktor yang mereka sebut sebagai “bidang kepuasan kerja”.

1. Pekerjaan itu sendiri berhubungan dengan faktor-faktor intrinsik
2. Konteks interaksi, berhubungan dengan faktor-faktor kontekstual yang menyangkut rekan sekerja, para penyelia dan orang-orang lain dalam lingkungan pekerjaan.
3. Kebijakan-kebijakan organisasi berhubungan dengan faktor-faktor kontekstual yang menyangkut pengupahan, kebijakan promosi, kondisi kerja, dan hal-hal lain yang kurang dikuasai oleh karyawan atau penyelia.

Untuk mengerti bagaimana pekerjaan itu sendiri dapat berperan pada kepuasan dan motivasi. (Hackman dan Oldman, 1975:79) telah mengembangkan serangkaian faktor pekerjaan yang telah diperhalus dengan menganalisis sejumlah besar pekerjaan dan mengenali dimensi-dimensi dasar dapat diterapkan pada setiap pekerjaan. Dimensi itu dengan hubungannya dengan keadaan psikologis yang lebih penting yang melandasi serta hasil-hasil yang relevan yang diperlihatkan pada tabel.

Tabel 1.2. Dimensi dasar pekerjaan dan tata hubungannya dengan keadaan psikologis dan hasil pekerjaan

INTI DIMENSI PEKERJAAN	KEADAAN PSIKOLOGIS KRITIS	HASIL
Keberagaman	Arti pekerjaan yang dihayati	Motivasi kerja intern yang tinggi Prestasi kerja yang berkualitas tinggi
Keterampilan		
Identitas tugas		
Autonomi	Tanggung jawab atas hasil kerjaan yang dialami	Tingkat kemangkiran dan pertukaran orang rendah
Umpan balik	Pengetahuan ttg hasil-hasil aktivitas pekerjaan nyata	

Tabel ini bersumber dari: Hackman dan Oldman (1975.79)

Teori dasar yang melandasi model di atas ialah bahwa hasil yang diinginkan baik bagi pekerja. Sehubungan dengan kepuasan dan motivasi intern maupun bagi organisasi, sehubungan dengan prestasi yang bermutu tinggi dan tingkat kemangkiran dan pertukaran pekerja rendah, hanya akan tercapai jika pekerja dapat mencapai tiga kedudukan psikologis yang kritis:

1. Pekerjaan itu harus dialami sebagai sesuatu yang berarti, bermanfaat atau penting
2. Pekerja harus mengalami bahwa ia bertanggung jawab atas hasil pekerjaan itu secara pribadi yakni bertanggung jawab atas produk yang diusahakan.

3. Pekerja harus dapat memastikan dengan cara yang teratur dan terandalkan bagaimana hasil usahanya, hasil apa yang telah dicapai dan apakah hasil itu memuaskan atau tidak.

Gambaran budaya di atas menekankan pada orientasi hasil, maka dapat dipahami betapa pentingnya keterampilan serta *skill* yang dimiliki seseorang serta bertanggung jawab terhadap pekerjaan sehingga dapat menghaislkan prestasi kerja yang berkualitas tinggi yang diharapkan lembaga organisasi.

3) Orientasi Orang

Pada persoalan ini ingin kita mengetahui sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang di dalam organisasi itu, dengan kata lain penekanan pada pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji didasarkan prestasi dan jasa dan bukan pada pertimbangan-pertimbangan seperti senioritas, favoritisme dan seterusnya.

Fleishman memberikan saran tentang gaya kepemimpinan dan manajerial yang sangat efektif dalam perhatian terhadap bawahan sebagai berikut:

“Semakin para manajer mampu menyesuaikan gaya perilaku kepemimpinan mereka pada situasi dan kebutuhan dari para pengikut merek, semakin efektiflah mereka untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi”. (Fleishman et. Al dalam Osbon, 1975:180).

Pemusatan perhatian Hersy dan Blanchard pada kebutuhan bawahan berbeda sekali dengan pernyataan Fiedler bahwa pemimpin harus dapat menentukan situasi yang sesuai dengan gaya mereka sendiri dan dengan penegasan Virom bahwa para

pemimpin harus dapat menentukan situasi yang sesuai dengan sifat tugas mereka.

Perhatian terhadap bawahan dirasakan sangat penting dalam tatanan organisasi untuk mencapai sukses organisasi tersebut. Teori motivasi berdasarkan kebutuhan didasarkan pada konsepsi bahwa dengan adanya kebutuhan, maka seseorang didorong untuk berbuat sesuatu, seorang yang lapar, mempunyai kebutuhan akan makanan akan terdorong untuk berbuat sesuatu untuk mendapatkan makanan. Seorang yang merasa kesepian, mempunyai kebutuhan untuk bersahabat dengan orang lain, ia akan terdorong untuk berbuat sesuatu, misalnya berkunjung kepada teman, sehingga ia tidak merasa kesepian lagi. Kebutuhan bersahabat mendorong ia untuk berbuat sesuatu, demikian seterusnya.

Berbicara teori maka yang paling terkenal ialah teori Maslow dengan lima hierarki kebutuhannya.

Maslow (1970:35.46) menggolongkan kebutuhan dasar manusia kedalam lima tingkatan yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)
2. Kebutuhan rasa aman (*saety needs*)
3. Kebutuhan kasih sayang (*bilongingness and love needs*)
4. Kebutuhan mengaktualisasi diri (*self actualizing needs*)

Menurut Maslow kebutuhan-kebutuhan dasar tersebut tersusun secara hierarkis dari kebutuhan yang paling rendah tingkatannya, yaitu kebutuhan fisiologis , berturut-turut meningkat sampai kebutuhan yang paling tinggi, yaitu aktualisasi

diri. Kebutuhan pada jenjang yang lebih tinggi baru muncul apabila kebutuhan tingkat dibawahnya relatif telah terpenuhi. Contoh seseorang dalam memenuhi kebutuhan makan sehari-hari harus membanting tulang mencurahkan segala tenaga, fikiran dan waktunya, tidak akan tertarik perhatiannya pada hal-hal lain. Segala pikiran tenaga waktu untuk bekerja keras memenuhi kebutuhan tersebut. Demikian juga seseorang yang merasa tidak aman, selalu merasa khawatir akan keselamatan dirinya tidak akan terlintas pula dalam pikirannya hal-hal lain kecuali berpikir dan berusaha bagaimana menyelamatkan dirinya, ia tidak memikirkan masalah-masalah persahabatan ataupun kasih sayang dan seterusnya.

Dalam kaitan tersebut dalam melaksanakan tugas kesehariannya sangat diperlukan suatu imbalan. Manajemen seringkali menambah upah dan gaji dengan tambahan yang setarap dengan prestasi, ini kadang-kadang-kadang disebut dengan perangsang, komisi, bonus, dan rencana hasil kerja. Semua itu dimaksudkan untuk memberikan motivasi kepada karyawan untuk memperbaiki prestasinya. (George Strauss. 1991:399)

Rencana kompensasi perangsang seperti itu harus mempunyai satu garis dasar atau standar kerja normal, sehingga prestasi di atas standar ini dapat diberi ganjaran. Dasar itu harus cukup tinggi sehingga karyawan-karyawan tidak diberi ganjaran ekstra, untuk apa yang hanya dikerjakan satu hari biasa saja, tetapi tidak boleh begitu tinggi sehingga jumlah tambahan hampir tidak mungkin diperoleh, dan tingkat kesukarannya harus sama untuk semua orang. Manajemen juga

dapat menentukan beban kerja atau standar keluaran (sering kali disebut kerja sehari yang diukur walaupun tidak diberikan perangsang uang). Dari penjelasan di atas perlu diingat bahwa disini juga lebih menekankan pada pendelegasian tugas akan tetapi siap untuk merubah sikap dan meningkatkan perilaku yang kemudian mengarah kepada perilaku hubungan antar sesama dan yang lebih mendasar lagi ialah adanya pemberian imbalan kepada bawahan.

4) Kemantapan

Salah satu dari sekian bentuk budaya organisasi ialah kemantapan. Dalam bahasan ini penulis akan membahas tentang kemantapan, yaitu keyakinan akan pentingnya ritual, upacara dan pahlawan perusahaan (organisasi). Dalam bahasan ini penulis perlu untuk mengetahui apa makna ritual.

a. Ritual

Susanne Langer mengatakan bahwa ritual merupakan ungkapan yang lebih bersifat logis daripada bersifat psikologis, ritual memperlihatkan tatanan simbol-simbol yang diobyekkan. Simbol memperlihatkan perilaku dan perasaan, serta membentuk disposisi pribadi dari pada pemuja mengikuti modelnya masing-masing. (Mariasussai, 1995:174). Penggunaan simbol secara terus menerus akan menghasilkan suatu dampak yang membuat simbol-simbol tersebut menjadi biasa sebagaimana diharapkan.

Pengobyekan yang wajib cenderung menggeserkan simbol-simbol itu dari hubungan yang bermakna dengan sikap-sikap subyektif yang kemudian akan hilang rasionansi antara simbol

dengan perilaku dan perasaan serta darimana simbol itu berasal.

Ritual dapat dibedakan menjadi empat macam, yaitu tindakan magi yang dikaitkan dengan penggunaan bahan-bahan yang bekerja karena daya-daya mistis. Kedua tindakan religius, kultus para leluhur. Ketiga ritual konstitutif yang mengungkapkan dan mengubah hubungan sosial dengan merujuk pada pengertian mistis. Keempat ritual fiktif yang meningkatkan produktivitas atau kekuatan atau perlindungan dan pemurnian dengan cara meningkatkan kesejahteraan kelompok (Mariasussai, 1995:175)

Selanjutnya Vangennep mengatakan, ritual muncul dari situasi dimana kelompok yang bekerja sama harus menangani pertentangan-pertentangan yang radikal dalam konstitusi mereka sendiri, hal ini terjadi karena aturan-aturan dan nilai-nilai soail sendiri dibangun oleh berbagai hubungan dalam menggerakkan individu-individu dan sub kelompok-kelompok untuk berdebat dengan rekan-rekan mereka dalam kelompok kesepakatan dasar, bahwa ritual berusaha menutupi pertentangan dasar yang sudah ditetapkan, inilah dasar dari ritual itu berkembang. Begitu pula yang disampaikan Profesor Mircea Eliade, bahwa ritual mengakibatkan terjadinya perubahan antologis pada manusia dan mentransformasikan kepada situasi keberadaan yang baru (1988:168).

Dari keterangan di atas maka dapat kita pahami bahwa ritual religius dapat menggerakkan seseorang atau kelompok untuk bekerja lebih giat dan lebih mengadakan kerja sama atau

penyatuan di dalam suatu pekerjaan antara satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan.

Sehubungan dengan pembahasan di atas, maka penulis perlu untuk membahas tentang simbol-simbol religius yang mengantar adanya visi, misi organisasi tersebut dalam inovasi pendidikan tinggi islam.

b. Simbol-simbol religius dan kesadaran kelompok religius

Masalah keagamaan yang abstrak (yang berkenaan dengan makhluk supra empiris) menjadi jelas bagi para pemeluknya hanya dalam bahasa lambang atau simbol. Seluruh lambang diambil dari dunia (barang-barang) jasmani yang kongkrit, yang pada dasarnya berfungsi untuk menjembatani dunia ilahi dengan dunia manusiawi, karena itu lambang selalu mengandung kekuatan sakral dan ilahi, membangkitkan rasa hormat (*reverentia*), takut (timor), dan menarik mengasyikkan (*fascinantia*). Simbol-simbol bukan saja membangkitkan gambaran (*image*) dalam kesadaran pemeluk agama, dengan menghantar dan mendekatkan manusia dengan realitas ilahi kepada manusia yang ingin memahami sesuatu melalui indera penglihatan, pendengaran dan gerakan. Hendro Puspito (1993:100), mengatakan bahwa lambang dapat digambarkan dalam tiga kelompok kategori yaitu, lambang visual, lambang auditif dan lambang motoris. Lambang-lambang tersebut misalnya; binatang tertentu (kerbau, lembu, sapi, babi) terhitung dalam lambang visual. Lagu-lagu dan madah religius termasuk lambang motoris. Untuk dapat memahami betapa pentingnya peranan simbol keagamaan ini bagi para pemeluknya baik

para pemeluknya baik individu maupun kolektif, maka setiap pengamat mau tidak mau harus bersedia menerima pandangan dan kepercayaan jamaat agama yang bersangkutan mengenai arti yang diberikan kepada lambang-lambang itu.

Dalam uraian ini hanya akan dibahas simbol religius tertentu yang mempunyai peranan penting dalam membentuk kesadaran kelompok religius akan identitas keleompoknya dan kohesi (solidaritas) antar warganya.

Dari pengamatan yang dilakukan beberapa sosiolog atas masalah simbolisasi religius dapat diambil beberapa kesimpulan:

1. Suatu simbol (lambang) yang diterima dan dipercaya sebagai titik persamaan iman atau kepercayaan semua warga suatu agama memberikan pengaruh penting atas terjalannya kaitan kohesif antar pemeluk-pemeluknya.
2. Gradasi penilaian dari kelompok (keagamaan) berjalan sejajar dengan kepercayaan para warga akan suatu simbol yang diyakini sebagai pernyataan kongkrit dari kehendak positif realitas tertinggi (Tuhan) untuk melaksanakan karya-Nya.
3. Suatu simbol persaudaraan yang tidak berupa institusi melainkan seorang pribadi yang telah berjasa kepada ummatnya, ternyata menggalang rasa kohesi ummat hingga tingkat yang paling tinggi (Hendro Puspito, 1993:100).

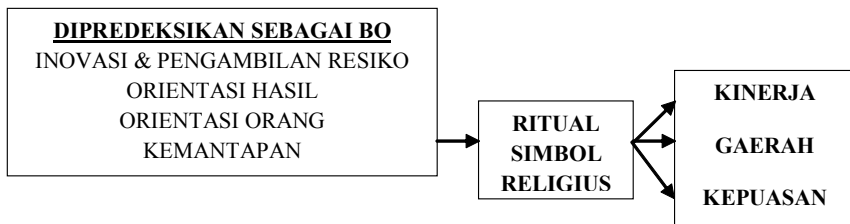
Bagi umat Islam gambar-gambar tertentu kadang merupakan simbol persaudaraan seluruh ummat Islam. Simbol tersebut seolah-olah kepercayaan dan perasaan setiap orang

islam dari seluruh warna kulit, suku, bangsa, dituangkan dan dipersatukan. Rasa persaudaraan, kesetiakawanan, sepenanggungan, sepekerjaan akan menjadikan kemantapan dalam mengerjakan tugas dan kewajiban serta amanat apalagi jika lambang atau simbol tertentu mereka yakini sebagai pernyataan kongkret sebagai kehendak Tuhan.

Dengan demikian maka simbol, lambang atau jargon dirasakan perlu untuk diadakan untuk membuat kemantapan perasaan dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan yang mengantar kepada tujuan yang diinginkan bersama.

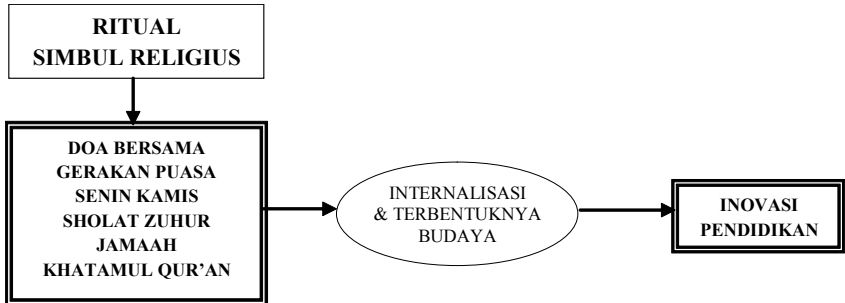
Berikut disajikan kerangka pikir dalam memahami budaya organisasi dalam inovasi pendidikan tinggi islam sebagai berikut☺

Kerangka pikir I)



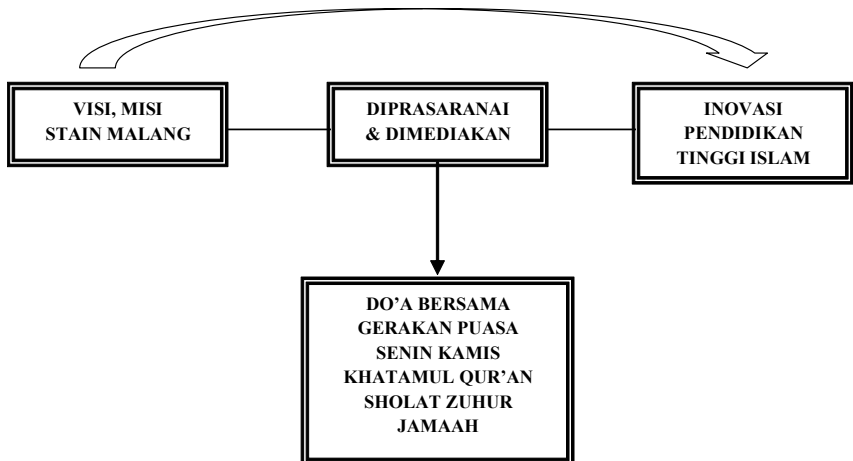
Yang dipredeksikan sebagai budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan resiko, orientansi hasil, orientasi orang dan kemantapan. Kemantapan ini yang ditandai dengan dengan ritual dan simbol religius yang kemudian diprasaranai oleh acara ritual simbol religius, melalui itu akan terlihat pengaruhnya terhadap kinerja, gairah dan kepuasan.

(Kerangka Pikir II)



(Kerangka Pikir III)

INTERNALISASI
BUDAYA ORGANISASI
DALAM INOVASI PENDIDIKAN
TINGGI ISLAM



C. Internalisasi dan Inovasi Pendidikan Tinggi Islam

1. Pendekatan Manajemen

Untuk mengetahui budaya yang berkembang dan yang akan dikembangkan di sebuah lembaga organisasi penulis mencoba untuk melakukan pendekatan melalui pendekatan manajemen.

1. Pendekatan berdasarkan kebiasaan (*emperica case approach*). Dalam hal ini manajemen dipelajari dari sudut sejarahnya, asal-usulnya berdasarkan pengalaman-pengalaman yang nyata dimasa lalu.
2. Pendekatan berdasarkan kelakuan antar individu (*inter personal behavior approach*), yaitu pendekatan yang dirasakan kepada hubungan antara manusia yakni tingkah laku hubungan manajer dengan bawahan atau hubungan tingkah laku hubungan manajer dengan bawahan atau hubungan tingkah laku bawahan dengan bawahan sebagai manusia.
3. Pendekatan berdasarkan kelakuan kelompok sosial (*group behavior approach*). Yaitu suatu studi pola budaya mengenai suasana tingkah laku kelompok manusia yang diartikan sebagai sstem pola hubungan antar manusia diantara kelompok.
4. Pendekatan sistem kerja sosial (*cooperative sosial system approach*) sangat berperan dalam manajemen karena semua manajer bekerja dalam suatu sistem terutama sistem sosial.

5. Pendekatan sosio teknik (*socio technological system approach*) yaitu pendekatan yang menyangkut masalah teknik seperti method, mechine dan aquipmen.
6. Pendekatan teori keputusan (*decision theory approach*) merupakan pemilihan secara rasional yang dititik beratkan pada keputusan rasional, logis dan ilmiah.
7. Pendekatanpusatkomunikasi(*communicationcentreapproach*) yaitu menekankan pentingnya peranan komunikasi bagi manajer seperti halnya pengambilan keputusan dimana keduanya mempunyai peran penting bagi manajemen yang efektif.
8. Pendekatan matematis/pendekatan ilmu manajemen (*mathematicalapproachmanajemen scine approach*) Pendekatan ini melihat manajemen sebagai suatu sistem proses dalam model-model matematik. Jadi di dalam pengambilan keputusan selalu dengan bantuan *operation research* yang merupakan penerangan dari metode ilmiah terhadap masalah-masalah manajemen yang dikemukakan secara kuantitatif.
9. Pendekatan operational/pendekatan elektik (*operational approach/the elitical approach*). Pendekatan ini berdasarkan pada semua pendekatan tersebut di atas (Terry, 1988:140).

Dalam kajian teori penulis merasa perlu untuk mengangkat sebuah teori pendekatan, dalam memahami religi Yingger (1995:167) memperkenalkan berbagai pendekatan, antara lain pendekatan valuatif, deskriptif, substantif dan fungsional. Pendekatan terakhir ini yaitu pendekatan fungsional

memandang religi sebagai proses. Sebagaimana diamati dalam kehidupan sehari-hari, religi melalui pendekatan fungsional lebih dipandang sebagai karakteristik masyarakat dan dipandang sebagai upaya memantapkan berbagai fungsi manusia. Dalam sorotan itu pula Dunlap mendefinisikan religi sebagai institusi yang melayani manusia berkenaan dengan perealisasi fungsi-fungsinya dalam kehidupan sehari-hari (Dunlap, 1988:167).

Memandang pada fungsi yang merujuk pada kebutuhan manusia, kebutuhan masyarakat yang harus dipenuhi dengan suatu pola kehidupan sosial atau kepercayaan. Menurut pandangan ini suatu pola kehidupan sosial atau institusi yang tidak melayani fungsi-fungsi tertentu akan merana ataupun mati. Disisi lain Religi dipandnag sebagai media kemantapan dalam kehidupan sosial, budaya, dan kemasyarakatan serta dapat mendorong kepribadian individu maupun kelompok dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang lebih dinamis dan lebih bersemangat dalam hidup dan kehidupan sehari-hari.

2. Terbentuknya Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak muncul begitu saja, akan tetapi bila sudah muncul maka budaya tersebut sukar untuk dipadamkan, artinya akan melekat dalam prilaku organisasi tersebut. Kebiasaan, tradisi, dan cara-cara umum yang dilakukan sebelumnya dan tingkat keberhasilan yang diperoleh dengan usaha keras tersebut, ini membimbing kita ke sumber paling akhir dari budaya suatu organisasi. (Stephen, 1999: 296).

Seperti dijelaskan terdahulu bahwa budaya organisasi menyangkut masalah nilai yang dipahami dan dianut bersama dalam suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut bisa terbentuk melalui

beberapa cara antara lain: pertama, pimpinan (kepemimpinan), kedua pendiri/pemilik dan ketiga interaksi antar individu dalam organisasi, (Mohyi, 1999: 199).

Seorang pimpinan dengan gaya dan perilaku bisa menciptakan nilai-nilai aturan-aturan kerja yang dipahami dan disepakati bersama serta mampu mempengaruhi atau mengatur perilaku individu-individu di dalamnya, sehingga nilai-nilai tersebut menjadi sebuah perilaku aturan bersama, yaitu yang disebut dengan budaya organisasi.

Sedangkan pendiri atau pemilik organisasi tentunya mempunyai misi dan tujuan dalam mendirikan organisasi, untuk merealisasikan misi dan tujuan tersebut mereka membuat suatu aturan-aturan yang tujukan dengan perilaku sehari-hari saat mengelola organisasi yang didirikannya, dimana aturan dan perilaku tersebut akhirnya menjadi suatu nilai yang dianut bersama secara kuat dan mengikat setiap individu yang ada di dalam organisasi. Nilai-nilai yang dibentuk dan dikehendaki oleh pendiri tersebut biasanya diikuti oleh para pengelola pada generasi berikutnya.

Budaya organisasi bisa juga terbentuk karena di dalam organisasi tersebut terjadi interaksi (pergaulan) antara individu (anggota yang mempunyai latar belakang budaya masyarakat yang berbeda. Dalam interaksi para individu akan terjadi saling memahami, mempelajari bahkan saling mempengaruhi perilaku yang dibawa dari budaya masyarakat darimana mereka berasal.

Di sisi lain bila kita mencermati terbentuknya budaya organisasi pendiri suatu organisasi secara tradisional

mempunyai dampak utama pada budaya organisasi tersebut. Mereka dalam suatu budaya organisasi mempunyai suatu visi (penglihatan). Mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu mereka tidak dikehendaki oleh kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Ukuran kecil yang lazimnya menjadi ciri organisasi baru mempermudah pemaksaan pendiri akan visinya pada semua anggota organisasi.

Apabila budaya sudah terbentuk praktik-praktik di dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya dengan memberikan kepada karyawan seperangkat pengalaman yang serupa seperti adanya sumberdaya manusia yang memperkuat budaya organisasi tersebut seperti mempertahankan suatu budaya seperti, praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi.

1. Seleksi mempunyai tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses d dalam organisasi itu.
2. Manajemen puncak. Tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi, Bagaimana mereka berperilaku, apakah pengambilan resiko diperlukan, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka, dan lain-lain.
3. Sosialisasi. Proses penyesuaian sangat perlu dilakukan organisasi itu dalam merekrut dan seleksi. Karyawan baru tidak sepenuhnya diindoktrinasi dalam budaya organisasi.

Oleh karena itu, maka organisasi bermaksud membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan budayanya.

Kesuksesan adalah merupakan nilai budaya organisasi yang diharapkan menuju kearah visi, misi organisasi tersebut. Maka dalam hal ini sangat diperlukan sarana atau media untuk menyampaikan kepada kesuksesan tersebut. Sarana dimaksud adalah adanya cerita, ritual, simbol-simbol material, dan bahasa seperti jargon-jargon atau memakai kalimat-kalimat yang mencampur adukkan bahasa. Udaya (1999,265) dan kebersamaan serta motivasi untuk tercapainya tujuan yaitu inovasi pendidikan tinggi islam.

Pada kesempatan ini pula penulis perlu membahas budaya organisasi obyektif yang menjadi ukuran dan yang diinternalisasikan dan menjadikan inovasi pendidikan.

3. Budaya organisasi yang Menggerakkan Inovasi

Setelah membahas tentang bagaimana terbentuknya suatu budaya, maka selanjutnya kita akan membicarakan bagaimana budaya itu dalam menggerakkan inovasi. Seperti dijelaskan terdahulu bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai, norma atau aturan, falsafah, kepercayaan dan sikap (prilaku) yang dianut bersama para anggota karyawan yang berpengaruh terhadap pola kerja serta manajemen organisasi.

Berbicara tentang inovasi, maka inovasi merupakan sebuah proses efektifitas organisasi dengan kata lain mengefektifkan sistem kerja organisasi. Untuk mengefektifkan organisasi maka diperlukan budaya yang kuat. Namun Stephen tidak membahas secara rinci bentuk budaya organisasi yang dapat menggerakkan

inovasi, hal ini dimungkinkan karena budaya organisasi di suatu tempat berbeda dengan di tempat yang lain. Oleh karena itulah Stephen hanya memberikn ciri-ciri budaya organisasi yang kuat dan mampu menggerakkan organisasi tersebut.

Ciri-ciri organisasi kuat menurut Stephen (1994:438) ialah:

1. Nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat
2. Diatur dengan baik
3. Dirasakan bersama secara luas
4. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti
5. Menyetujui jajaran tingkat kepentingannya
6. Merasa sangat terikat kepadanya

Selanjutnya Stephen menguraikan sepuluh esensi sebuah budaya organisasi yang dimungkinkan merupakan budaya organisasi yang mendominasi inovasi, yaitu:

1. Inisiatif individual. Tingkat tanggungjawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko
3. Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi
4. Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi

5. Dukungan manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka
6. Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan keahlian profesional.
8. Sistem imbalan. Tingkat sejauhmana para anggota mengalokasikan imbalan (misal kenaikan gaji, promosi) yang didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya
9. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

4. Proses Sosialisasi dan Internalisasi

Sosialisasi adalah proses yang mengadaptasikan para karyawan pada budaya organisasi itu Stephen (1999:299). Upaya untuk mensosialisasikan budaya organisasi perusahaan, Perusahaan sanyo dengan seluruh karyawannya diharuskan belajar cara-cara sesuatu dari cara berbicara dengan atasan sampai kendandanan dan pakaian yang pantas, hal itu diperkenalkan untuk memahami apa dan bagaimana yang

terkandung dalam ajakan tersebut. Menurut Stephen sosialisasi dapat dikonsepsikan dengan tiga tahap, yaitu prakedatangan, perjumpaan, dan metamorfosis. Dari tahapan inilah mereka bergabung, melihat seperti apakah organisasi itu sebenarnya dan apakah bertahan lama organisasi itu.

Sosialisasi yang dilakukan pimpinan, pemilik organisasi yang dimulai dari pemahaman serta meyakini budaya tersebut baik dan berguna bagi organisasi tersebut secara alamai akan terus bergerak dan berkembang dari satu interaksi ke interaksi individu yang lain, sangat diharapkan budaya tersebut akan menjadi kuat karena diatur dan ditata dengan baik yang kemudian dengan tidak terlalu lama nilai atau budaya tersebut akan diserap dan menjadikan miliknya.

Internalisasi ialah suatu proses menyeleksi dan menyerap berbagai informasi produk dan nilai termasuk program yang akan menjadi bahagian dari dalam hidupnya. Dari pemahaman di atas maka sesuatu yang akan diinternalisasikan tentunya yang ada hubungan dengan budaya organisasi dimana seseorang itu mengadakan interaksi satu dengan yang lain. Interaksi tersebut akan dikembalikan kepada pelaku budaya itu sendiri dengan hal-hal yang menguntungkan dan hal yang sesuai yang pada intinya menuju kepada tujuan yang diinginkan bersama.

Pada pembahasan sebelumnya telah dijelaskan bahwa budaya organisasi bukanlah variabel statis akan tetapi budaya organisasi merupakan variabel yang dinamis. Upaya menginternalisasikan suatu budaya organisasi dengan kata lain menjadikan budaya itu mengalami perubahan bukanlah suatu hal yang mudah karena sekali budaya tersebut terkristalisasi

kedalam masing-masing anggota organisasi yang ada para anggota cenderung mempertahankannya tanpa memperhatikan keadaan struktur organisasi yang ada tanpa memperhatikan apakah budaya tersebut *functional* atau *dysfunctional* terhadap kehidupan organisasi.

Disisi lain organisasi sebagai *living organism* selalu mengalami perubahan dan perkembangan, sedangkan kecocokan antar budaya organisasi dengan lingkungan eksternal dimasa yang akan datang juga merupakan salah satu pertimbangan perlu tidaknya perubahan budaya (Kotter dan Heskett, 1922:67). Menurut Schein (1955:433), jika kondisi organisasi mengalami penurunan kinerja yang sangat signifikan (*declining*), maka perubahan budaya perlu dilakukan secara struktural, diantar dengan cara *coercive persuasion* (persuasi yang menggunakan ancaman, turnaround (penyehatan organisasi) dan melakukan distruksi budaya yang ada. Dalam kasus perubahan struktural ini dilakukan dengan penggantian orang-orang kunci dalam organisasi.

Dariketerangandi atas dapat dipahamibahwamerubahsuatu budaya yang kemudian adanya upaya untuk menginternalkan budaya organisasi perlu didukung oleh lingkungan, dan tidak hanya dilakukan oleh pimpinan saja akan tetapi pelaku budaya tersebut secara menyeluruh mulai dari pimpinan sampai kepada staf dan orang-orang yang berinteraksi dalam organisasi itu, bahkan bila upaya internalisasi mendapat kesulitan maka upaya yang ditempuh ialah memberhentikan orang-orang yang memegang kunci keberhasilan lembaga organisasi tersebut.

5. Nilai dan Sikap

Proses sosialisasi dan internalisasi selain dipengaruhi oleh faktor di atas, maka dibalik itu karena adanya faktor nilai dan sikap. Untuk itulah dalam bagian ini akan dibicarakan mengenai pengertian nilai, nilai kultural edukatif dan pengaruh nilai budaya terhadap sikapserta bagaimana hubungannya dengan gairah kerja, kinerja dan kepuasan.

a. Pengertian Nilai dan Nilai Kultural Edukatif

Istilah “Nilai” banyak digunakan orang, misalnya dalam kalimat: “Pewarisan nilai-nilai 45”, “Nilai Religius”, “barang yang bernilai”, dan lain-lain. Sehubungan dengan itu, Kattsoff (1989:332) memberikan ilustrasi tentang beberapa konsep nilai yaitu, mengandung nilai-nilai (yang berguna), merupakan nilai artinya baik, benar, atau indah, mempunyai nilai artinya merupakan obyek keinginan, mempunyai kualitas yang dapat menyebabkan orang mengambil sikap menyetujui atau mengambil sikap tertentu, memberi nilai artinya menanggapi sesuatu sebagai hal yang diinginkan atau sebagai hal yang menggambarkan sesuatu nilai.

Lebih lanjut Kattsoff menjelaskan bahwa suatu benda atau perbuatan mempunyai nilai dan dapat dinilai. Sesuatu itu mempunyai nilai karena mengandung nilai atau menggambarkan suatu nilai. (Kattsoff, 1989, 333).

Adapun menurut Ghoni (1982:10), nilai dapat berarti harga, misalnya dalam kalimat “barang itu mempunyai nilai” dapat juga berarti sesuatu yang berguna, misalnya dalam kalimat “Sepeda motor itu berguna”, dan nilai dapat berarti sesuatu hal yang

mengandung kebaikan, misalnya dalam kalimat “perbuatannya mengandung nilai”.

Selanjutnya Deway mengemukakan masalah nilai sebenarnya berpusat disekitar perbuatan pemberiannya. (Deway dalam Kattsoff, 1989:340), selain Deway, Urban memandang nilai sebagai satuan yang merupakan kenyataan. Nilai tersebut harus merupakan esensi yang terkandung dalam barang suatu atau perbuatan. (Urban dalam Kattsoff, 1989:345).

Masih berkenan dengan nilai, Pealkman mengemukakan ada tiga aspek yang dikandung oleh nilai, yaitu aspek kognitif yang meliputi aspek deskriptif, aspek legitimitas, serta aspek konatif. (Pealkman dalam Soekanto, 1983:162-165).

Aspek deskriptif nilai merupakan gambaran tentang hal yang ideal, yang dianut secara nyata atau tidak nyata oleh pribadi atau kelompok yang menganut nilai itu. Hal ideal tersebut tidak perlu dapat direalisasikan secara praktis. Yang penting adalah aspek deskriptif tersebut dapat memberikan pengarahan kepada pribadi atau kelompok. Adapun fungsinya adalah sebagai patokan orientasi bagi penganutnya sehingga pribadi atau kelompok senantiasa berusaha untuk menyesuaikan diri dengan nilai tersebut.

Adapun aspek legitimitas nilai merupakan jawaban terhadap pertanyaan mengapa pribadi atau kelompok menghargai sesuatu. Biasanya jawaban tersebut mengarah pada suatu nilai atau nilai lainnya. Oleh karena itu dapat dibedakan antara jawaban yang mengacu pada nilai tingkat abstraksi yang sama atau jawaban abstraksi yang lebih tinggi. Pada masalah pertama, legitimitas terjadi apabila dapat dibuktikan bahwa bagi suatu

kelompok atau pribadi tertentu, nilai tersebut diperlukan untuk merealisasikan nilai-nilainya. Hal yang kedua terjadi apabila penganutan terhadap suatu nilai tersebut ternyata merupakan bagian dari nilai lain yang lebih tinggi tingkat abstraksinya.

Sedang aspek konatif meliputi perilaku yang mau dilakukan oleh pribadi atau kelompok untuk mencapai tujuan yang berasal dari nilai tertentu. Mengenai hal ini biasanya dibedakan antara sifat perilaku yang akan dilaksanakan dan kekuatan kemauan untuk berperilaku tertentu.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa “nilai” merupakan sesuatu yang berharga, berguna dan terkandung dalam barang, sesuatu yang diinginkan dan dipandang baik sehingga mempengaruhi perilaku orang atau masyarakat yang memilikinya. Itulah sebabnya dinilai baik buruknya, indah tidaknya, besar kesalahannya bahkan hakekatnya.

Sebagai kompleksitas nilai budaya memuat bermacam jenis nilai yang membimbing manusia mencapai tujuan hidup yang sempurna. Sempurna yang dimaksud adalah kesempurnaan hidup manusia sebagai makhluk Tuhan. Kebudayaan yang berwujud nilai (nilai estetika, etika, filsafat, dan religius) yang membimbing manusia untuk mencapai kesempurnaan batin, biasanya berupa pikiran dan budi manusia yang baik itu selanjutnya menjadi prinsip yang melandasi tidak hidup manusia, sehingga menjadi dewasa dan bersifat luhur. Sebagaimana dikatakan oleh Amir (1996:xii) bahwa nilai (religius, filsafat, etika, dan estetika) tersebut mendidik manusia untuk menjadi hamba Tuhan yang sholeh, manusia

yang bijaksana, berbudi pekerti luhur, dan mencitai keindahan. Nilai yang berharga, yang berkaitan dengan budi baik manusia yang menjadi prinsip dan melandasi tindak hidup itulah yang disebut nilai kultural edukatif.

Konsep tersebut di atas sejalan dengan pengertian kata edukatif yang terdapat dalam kamus besar Bahasa Indonesia (1989:218), kata “edukatif” bersifat mendidik memelihara, memberi latihan ajaran pimpinan dan kecerdasan pikiran. Dengan demikian secara sederhana konsep mengenai nilai kultural edukatif dapat berarti nilai budaya yang bersifat mendidik.

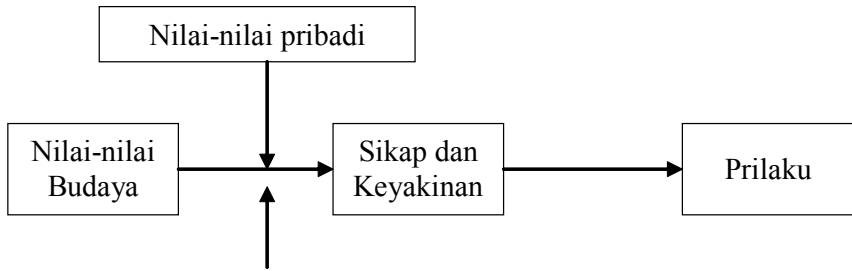
b. Sikap dan Budaya

Faktor-faktor yang mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam tindak-tanduk sehari-hari, adalah keturunan, keluarga, budaya anggota kelompok dan pengalaman hidup. Salah satu faktor yang mempengaruhi sikap dan perilaku manusia adalah faktor budaya (Parker dalam La Mijan yang dikutip A. Juanda, 1997:20).

Hofstede mempertegas pengaruh dominan dari budaya terhadap sikap dan perilaku manusia sebagai berikut: “kebudayaan dalam arti kolektif mental programming, sering kali sulit untuk berubah. Hal ini terjadi bukan hanya karena budaya tersebut melakat dalam pikiran manusia, akan tetapi jika dilihat secara umum karena hal tersebut telah mengkristal di dalam institusi-institusi yang mereka bangun secara bersama-sama yang meliputi: struktur keluarga, struktur pendidikan, keagamaan, asosiasi-asosiasi, bentuk pemerintahan, organisasi kerja, lembaga hukum, perpustakaan, pola tentang ruang,

bentuk bangunan gedung, dan juga teori-teori ilmiah. Semua itu membentuk keyakinan umum yang berasal dari kehidupan yang lain. (Hofstede, 1991:14).

Sejalan dengan pendapat Hofstede, Kuncaraningrat (1987:24) mengemukakan “bahwa suatu sistem nilai budaya terdiri dari konsep-konsep yang hidup dalam alam pikiran sebagian besar warga masyarakat, mengenai hal-hal yang mereka anggap amat bernilai dalam hidup. Karena itu, suatu sistem nilai budaya biasanya berfungsi sebagai pedoman tertinggi bagi kelakuan manusia. Sistem-sistem tata kelakuan manusia lain yang tingkatnya lebih kongkrit, seperti aturan-aturan khusus, hukum dan norma-norma, semuanya juga berpedoman pada sistem nilai budaya itu. Kuncaraningrat juga mengemukakan bahwa individu-individu tersebut sejak kecil telah diresapi dengan nilai-nilai yang hidup dalam masyarakatnya, sehingga konsepsi-konsepsi itu sejak lama telah berakar dalam jiwa mereka, itulah sebabnya nilai-nilai budaya tadi sukar diganti dengan nilai-nilai budaya yang lain dalam waktu yang singkat. Dan apabila hal ini menyangkut pada suatu organisasi perusahaan maka sikap perilaku manajemen perusahaan tersebut sangat dipengaruhi oleh latar belakang kebudayaan dari manajemen tersebut (Danandjaja 1995:35). Pengaruh nilai-nilai budaya terhadap sikap, dalam penelitian ini adalah digambarkan oleh Danajaya, 1996:5), sebagai berikut:



Gambar 2.2: Hubungan nilai-nilai budaya dengan sikap dan perilaku dalam kaitan “Anteseden-konsekuensi” (Sumber Danandjja, 1996)

Pada gambar 2.2. tampak adanya pengaruh nilai budaya pada nilai-nilai pribadi dan kebutuhan seseorang. Sedangkan nilai-nilai pribadi dan kebutuhan saling mempengaruhi dan pada gilirannya akan mempengaruhinya sikap akan keyakinan serta perilaku seseorang.

Nilai budaya adalah pengertian (*conceptions*) yang dihayati seseorang mengenai apa yang lebih penting dan kurang penting, apa yang lebih baik dan atau apa kurang baik dan mana yang benar serta mana yang dirasa kurang benar.

Nilai budaya pada manusia diperoleh dan berkembang dari pengalaman dalam lingkungan tempat hidupnya. Dengan maksud orang dapat memperoleh nilai-nilai budayanya dari kebudayaan. Dengan maksud tempat ia hidup atau dari campuran kebudayaan yang berbau pada masyarakat. Nilai-nilai budaya yang diserap dari lingkungannya melalui kontak langsung itu pada tiap orang akan membentuk sistem yang polanya berbeda-beda. Perbedaan itu antara lain ditentukan sifat-sifat fisik seseorang maupun pengaruh timbal balik antara sistem nilai tersebut dengan fungsi psyskis yang lain dari

diri seseorang. Proses penyerapan nilai-nilai budaya tersebut melalui pengalaman yang berlangsung selama hidup.

Hofstede mengemukakan dengan meletakkan pendekatan dari sudut pandang dimensi “program mental” selain mengemukakan pengertian nilai, juga sejauh mana nilai budaya berperandidalampembentukansikappribadiseseorang,maupun kelompok atau organisasi dan lebih jauh suatu bangsa dengan mengemuakakan bahwa nilai-nilai sebagai landasan pembentukan “program mental” mempengaruhi cara berfikir dan prilaku manusia program ini terbentuk sejak kecil, baik oleh ciri-ciri khas keadaan fisik maupun oleh lingkungannya.

c. Gairah Kerja, Kinerja dan Kepuasan

1. Gairan Kerja dan Kinerja

Pada waktu yang silam pembagian kerja dititik beratkan pada perbedaan jenis kelamin dan perbedaan usia, namun pada saat ini karena pengaruh tekhnologi dan adanya spesialisasi pekerjaan yang sangat tajam maka hal itu tidak dirasakan penting, bahkan mungkin bawahan tidak kenal dengan atasan, karena pengaruh tekhnologi yang begitu berkembang, semakin komplek maka manusia semakin tergantung satu sama lain dan masalah-masalah bekerja bersama menjadi makin rumit.

Seorang manajer adalah orang yang bekerja dengan bantuan orang lain, ia tidak menjalankan semua pekerjaan sendirian saja tetapi meminta orang lain menjalankannya, memberikan tugas-tugas kepada bawahannya.

Seorang karyawan mungkin dalam melaksanakan tugas sehariannya dengan baik mungkin pula tidak. Kalau bawahan

telah menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik itu adalah yang diinginkan. Tetapi kalau tugas yang dibebankan tidak bisa dilaksanakan dengan baik, maka kita perlu mengetahui sebab-sebabnya. Mungkin ia tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, tetapi mungkin juga ia tidak mempunyai dorongan untuk bekerja dengan baik. Menjadi salah satu tugas seorang pemimpin untuk bisa membuat motivasi kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai mengarahkan yang diberikan, Namun perlu diketahui memberikan motivasi kepada bawahan bukanlah hal yang mudah dan enteng sebab setiap individu berbeda satu dengan yang lain. Karena itu setiap pemimpin harus mempelajari setiap bawahannya agar bisa menggunakan tipe motivasi yang tepat.

Secara realita menunjukkan bahwa para karyawan dan dosen pada dasarnya secara primer melulu dikuasai oleh motivasi ekonomi saja. Upah atau gaji yang besar belum tentu bisa menjamin kepuasan batin mereka. Berkaitan dengan itu maka kita menempuh beberapa pendekatan untuk meningkatkan kegairahan kerja karyawan. Pendekatannya itu antara lain:

- Memberikan penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan
- Pemberian perhatian yang lulus kepada karyawan sebagai seseorang individu
- Dengan jalan partisipasi aktif
- Menghapuskan disiplin besi atau atas
- Memperbaiki moral karyawan
- Memperbaiki kondisi kerja

- Memberikan kesempatan karyawan untuk mengemukakan keluhan
- Memberi uang. (Panji Anorogo: 1993:82)

Dari uraian di atas, kita menjumpai bahwa perbaikan moral adalah salah satu dari paya untuk menggaerahkan kerja dosen dan karyawan, tentunya akan kita melalui pendekatan ritual keagamaan yang kemudian menjadikan karyawan penuh keakraban, persahabatan, kebersamaan lalu menjadi lebih rajin dalam menjalankan tugas.

2. Kinerja

Kinerja atau Performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. (Suryadi P: 1999.2). Dari pengertian kinerja diatas, dapat diketahui bahwa suatu organisasi tidak hanya mementingkan tujuan yang ingin dicapai sudah berhasil akan tetapi sangat perlu untuk memperhatikan kebenaran hukum yang berlaku didalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab seperti menekan buruh atau karyawan, melanggar hukum fiskal maka organisasi tersebut dianggap tidak baik.

Untuk mencapai tujuan lembaga organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi lembaga atau perusahaan tersebut.

Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja perusahaan

atau lembaga (*coorporate performance*). Dengan demikian maka kinerja seseorang disuatu lembaga memerlukan hubungan, kesatuan kebersamaan dalam melaksanakan tugas. Disamping itu kinerja itu akan ditopang oleh *skill* atau keahlian tinggi yang kemudian bersedia digaji atau diupah sesuai dengan perjanjian. Dengan mengenal gaji dan harapan meruapakan hal yang mendorong pada meningkatkan kegiatan kerja dan kinerja yang baik.

Disisi lain faktor yang mempengaruhi organisasi dan kinerja adalah adanya efektivitas dan efisiensi, orientasi, tanggungjawab, disiplin dan inisiative. Dari bentuk-bentuk yang mempengaruhi kinerja tersebut, penulis tidak akan membahas satu persatu yang jelas itu semua merupakan bahasan-bahasan konsep-konsep religius yang harus disikapi setiap orang yang beriman.

3. Kepuasan

Yang dimaksud dengan teori motivasi berdasarkan kepuasan disini ialah, bahwa motivasi akan timbul apabila seseorang mendapatkan kepuasan dalam kerjanya. Sebenarnya teori ini juga termasuk dalam teori motivasi berdasarkan kebutuhan, teori ini menekankan bahwa bukan karena adanya kebutuhan maka seseorang akan termotivasi untuk bekerja atau berusaha (keras) guna mencapai kebutuhan tersebut, melainkan karena kebutuhannya terpenuhi, karena mendapatkan kepuasan, maka seseorang terdorong untuk bekerja lebih bergairah, lebih bersemangat. Dikatakan ia mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja. Sebaliknya, apabila kebutuhan itu tidak terpenuhi, maka seseorang tidak mendapatkan kepuasan karena

tidak mendapatkan kepuasan, maka seseorang tidak termotivasi untuk bekerja. Dikatakan ia tidak mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja, atau gairah kerjanya menurun dan mungkin akan hilang sama sekali (Suryadi, 1999).2)

Tokoh yang melandasi teori dan konsepsi di atas ialah Frederick Herzberg. Herzberg menyebut teorinya dengan “*The motivation-hygiene theory*” dan terkenal juga dengan teori dua faktor.

Dalam teorinya, Herzberg mengemukakan adanya faktor yang mempengaruhi gairah kerja manusia. Faktor-faktor tersebut dikelompokkan pada dua kelompok, sehingga teorinya terkenal dengan teori dua faktor. Faktor-faktor tersebut yang pertama ialah faktor-faktor pendorong (*motivation factors*) dan kedua ialah faktor-faktor penyehat (*hygiene factors*).

Termasuk dalam faktor-faktor pendorong ialah:

- a. Prestasi (*achievement*)
- b. Tengakuan (*recognition*)
- c. Peningkatan (*advancement*)
- d. Tanggung jawab (*responsibility*)
- e. Pekerjaan (*work itself*)

Adapun yang termasuk dalam faktor-faktor penyehat adalah:

1. Hubungan antar pribadi dengan rekan sekerja (*interpersonal relationpeers*).
2. Hubungan antar pribadi dengan-dengan bawahan (*interpersonal relation-subordinates*).

3. Hubungan pribadi dengan atasan (*Interpersonal relation-superiors*).
4. Keamanan kerja (*job security*).
5. Kehidupan pribadi (*personal life*)
6. Kebijakan dan administrasi (*polisy and administration*).
7. Kesempatan untuk bertumbuh (*possibility of growth*)
8. Gaji/penghasilan (*salary*)
9. Kedudukan (*status*)
10. *Supervisi teknikal (supervision-technical)*.
11. Kondisi kerja (*working conditions*).

Oleh Herzberg (1959:112), faktor-faktor pendorong disebut juga penyebab kepuasan (*satisfiers*) Yang dimaksud penyebab kepuasan disini ialah, apabila faktor-faktor tersebut bisa dipenuhi, akan menimbulkan kepuasan pada seseorang. Adanya kepuasan akan meningkatkan gairah atau motivasi.

Sebaliknya apabila faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi, maka tidak akan timbul kepuasan kerja, dan ini tidak ada peningkatan gairah kerja. Namun, hal ini tidak berarti akan menimbulkan ketidakpuasan (Herzberg, 1959:111).

Faktor-faktor penyehat tersebut juga penyebab ketidakpuasan (*dissatisfiers*) yang dimaksud penyebab ketidakpuasan di sisi ialah, apabila faktor-faktor penyehat ini tidak dipenuhi, maka akan menyebabkan ketidakpuasan. Sebaliknya, apabila faktor-faktor penyehat ini terpenuhi, menurut Herzberg hal ini tidak meningkatkan motivasi kerja.

Herzberg menegaskan bahwa penyebab kepuasan dan penyebab ketidakpuasan tidak boleh dihubungkan atau dipertentangkan secara lurus. Kedua hal tersebut adalah berbeda. Yang satu terpisah dari yang lain; yang satu bukan bagian atau kelengkapan yang lain. Yang menjadi masalah disini ialah ada dan tidak ada. Jadi dalam hubungan dengan faktor-faktor tersebut pertama, dijumpai ada kepuasan kerja, sebagai lawan tidak ada kepuasan kerja dan bukan ada ketidakpuasan kerja. Demikian juga dalam kaitan-kaitannya dengan faktor-faktor yang tersebut terakhir, ada ketiadaan kepuasan kerja, sebagai lawan tidak ada ketidakpuasan kerja, dan bukan ada kepuasan kerja (Herzberg, 1969, 76)

Berkaitan dengan konsepsi diatas, Herzberg sendiri mengaku bahwa konsepsi diatas memang agak sulit untuk dipahami (ibid).

6. Inovasi Pendidikan Tinggi Islam

Kata *innovation* (bahasa Inggris) sering diterjemahkan segala hal yang baru atau pembaharuan (Wojowasito, 1972) tetapi ada yang menjadikan kata *innovation* menjadi kata Indonesia *Inovasi*, inovasi kadang-kadang juga dipakai untuk menyatakan penemuan, karena hal yang baru itu hasil penemuan. Kata penemuan juga sering digunakan untuk menterjemahkan kata dari bahasa Inggris, “*discovery*” dan “*invention*”. Ada juga mengaitkannya antara pengertian inovasi dan modernisasi, karena keduanya membicarakan usaha pembaharuan.

Inovasi pendidikan ialah pembaharuan dalam bidang pendidikan atau inovasi untuk memecahkan masalah pendidikan, jadi inovasi pendidikan ialah metode yang dirasakan atau

diamati sebagai hal baru bagi seseorang atau kelompok orang masyarakat baik berupa *invention* dan *discoveri* yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau memecahkan masalah pendidikan.

Pendidikan adalah suatu sistem, maka inovasi pendidikan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan komponen sistem pendidikan, baik sistem dalam arti sekolah, perguruan tinggi atau lembaga pendidikan yang maupun sistem dalam arti yang luas misalnya sistem pendidikan Nasional. Matthew B. Miller (1964:40), menjelaskan pengertian inovasi pendidikan sebagai berikut: *To give more concreteness the universe colled "educational innovation" some samples are describe bilow. They are organized according to the aspec of a social system with which they appear to be most clearly associated In most cases the social system involved should the taken to be that of a school or callege, allought some innovations take place within the context of much larger systems"*

Dalam inovasi pendidikan, setiap komponen harus mendapat penyesuaian dengan perkembangan terakhir dewasa ini antara lain:

- Pembinaan personalia
- Banyaknya personalia dan wilayah kerja
- Fasilitas fisik
- Penggunaan waktu
- Perumusan tujuan
- Prosedur
- Peran yang diperlukan
- Wawasan dan peasaan

- Bentuk hubungan antar bahagian (mekanisme kerja)
- Hubungan dengan sistem yang lain
- Strategi. (Diknas, 1988, 54)

a. Perubahan dan Inovasi dalam pendidikan

Terjadinya perubahan sosial mempunyai tiga tahapan mulai dari adanya penemuan (*invention*), kemudian penyebaran (*diffusion*), dan akibat (*consequence*).

Tiga tahapan tersebut juga menandai terjadinya perubahan pendidikan sejarah umat manusia tersebut didunia ini. Penemuan atau pengembangan bahasa telah menjadi awal dari kebutuhan akan latihan dan pendidikan di zaman prasejarah. Demikian pula dengan sejak ditemukannya kertas dan tinta serta alat cetak, yang segera menyebar dan mengakibatkan timbulnya perubahan-perubahan dibidang latihan dan pendidikan dimasa lampau.

Juga dimungkinnya perubahan yang luar biasa pesatnya di bidng pendidikan setelah ada penemuan di bidang teknologi pada abad 19 dan awal abad 20. Secara jelas abad 21 yang tersaji berikut ini menunjukkan perkembangan perangkat keras komunikasi teknologi dan teori yang memungkinkan semakin meluasnya kawasan teknologi pengajaran.

Namun demikian perlu dimaklumi bahwa bukan hanya penemuan dibidang tekhnologi saja yang menyebabkan terjadinya perubahan sosial termasuk di dalamnya terjadinya perubahan pendidikan. Perkembangan masyarakat dan juga penemuan penemuan lainnya membawa pengaruh besar

terhadap perkembangan nilai-nilai prinsip-prinsip dan prosedur-prosedur dalam pendidikan.

Kalau kita mengikuti pendapat Toffler (1981:21), selama ini kita telah mengalami tiga gelombang perubahan besar mempengaruhi seluruh peradaban kita, tidak terkecuali pendidikan. Gelombang pertama, digunakannya teknologi pertanian, yang berlangsung ribuan tahun dan bahkan kini masih ada masyarakat yang masih dalam status revolusi ini. Gelombang kedua, ditandai dengan teknologi industri, yang berlangsung hanya dalam masa 300 tahun. Gelombang ketiga, merupakan gelombang teknologi elektronik dan informasi, yang telah dicapai dalam waktu puluhan tahun saja. Bahkan Raymond (1988:14) menyatakan bahwa saat ini kita memulai memasuki gelombang keempat, yaitu teknologi sibernetika dan intelegensi buatan, yang muncul dan mempengaruhi kita dalam waktu yang lebih cepat lagi (Miarso, 1988: 8-9).

Perubahan dan informasi keduanya sama, dalam hal keduanya memiliki unsur yang baru atau lain dari sebelumnya. Tetapi informasi berbeda dari perubahan sebab dalam informasi ada unsur kesengajaan. Perubahan dalam kebijakan pendidikan umumnya mengandung unsur kesengajaan. Perubahan dalam kebijakan pendidikan umumnya mengandung unsur kesengajaan dan karenanya istilah pembaharuan pada umumnya dapat disamakan dengan inovasi.

Selanjutnya mengenai pengertian inovasi, Santoso S. Hamidjojo (1975:36) dengan mempelajari berbagai pendapat menyarankan definisi inovasi pendidikan sebagai berikut: "inovasi pendidikan ialah suatu perubahan yang baru dan

kualitatif berbeda dari hal sebelumnya, dan sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan” (Soewadji, 1984:80).

Definisi di atas nampaknya bersumber dan mempunyai kesamaan-kesamaan dengan definisi-definisi seperti yang dikemukakan oleh Melas (1965, DERI 1969), Noel (1974), Regera dan Shoemaker (1971), sebagaimana di kutip oleh Audrey Nicholas dalam bukunya “*Managing Educational Innovational*” (Nicholas, 1983:2-3).

Karena luasnya dimensi inovasi sebagaimana tersurat dalam definisi di atas maka kajian penelitian ini membatasi hanya pada unsur penerapan atau adopsi dan konsekwensinya saja, itu pun dalam konteks yang terbatas pula.

Inovasi Pendidikan: beberapa Isu dan Masalahnya

Ada sebuah pertanyaan yang mengajak kita untuk mau menoleh dunia pendidikan yakni “Pendidikan itu Inovasi atautkah Konservatif?” Kita bisa menjadi bingung sehubungan dengan situasi dunia yang di landa arus modernisasi yang serba cepat dan membingungkan. Kini, usaha memilih nilai-nilai yang dianggap baik, yang memiliki kebenaran yang bersifat umum, bukan pekerjaan yang mudah. Dalam masyarakat yang pluralistik keragamannya nilai dan pandangan hidupnya, mendapatkan tantangan (Wuradji, 1988: 29). Dalam situasi demikian pendidikan hanya berperan membantu kemampuan beradaptasi terhadap suatu keadaan atau berfungsi adaptif, ini menunjukkan bahwa ada agen perubahan lain yang lebih efektif daripada pendidikan, mungkin komunikasi atau proses difusi (Adiwakarta, 1988: 62).

Para pioner ilmu dan teknologi, para peneliti, dan ahli-ahli baik ekonomi maupun sosial yang bertanggung jawab akan kemajuan masyarakat dihasilkan oleh atau melalui pendidikan. Perguruan tinggi merupakan sumber perubahan sosial, dan berfungsi membantu melakukan difusi nilai-nilai budaya serta menyebarkan berbagai penemuan baru, dan keterampilan-keterampilan baru. Sekolah merupakan tempat penganalisis dan menyeleksi (Wuradji, 1988:27). Masalahnya adalah apakah dunia pendidikan sudah mampu menjadi pendorong transformasi dan perubahan di masyarakat, sehingga bisa dikatakan inovatif.

Munculnya pertanyaan seperti yang dikemukakan di atas disebabkan oleh adanya permasalahan atau berbagai isu dalam inovasi pendidikan berikut ini:

- a) Mengusahakan inovasi pendidikan adalah sulit.

Penyebaran inovasi, sejak pertama kali diperkenalkan sampai merata penggunaannya keseluruhan lapisan masyarakat, berlangsung sampai beberapa tahun. Mislanya inovasi matematika modern di Amerika oleh semua sekolah negeri dalam waktu lima tahun, *team teaching* memerlukan waktu enam tahun, sedangkan taman kanak-kanak baru bisa tersebar merata di masyarakat amerika setelah lima puluh tahun.

Ada banyak faktor yang bisa menjadi penghambat bagi penyebaran inovasi, hal ini akan diuraikan lebih lanjut dalam bagian lain tesis ini.

b. Kegagalan suatu inovasi akan membawa akibat

Banyak inovasi dalam pendidikan yang disebarkan tidak berhasil diterima. Hal ini disebabkan oleh adanya kekhawatiran pada orang yang menjadi sasaran atau calon penerima inovasi. Banyak orang merasa khawatir bila ada terjadi sesuatu perubahan. Salahsatu kekhawatiran itu adalah “tedhnophobia” yaitu kekhawatiran pengaruh buruk penggunaan tehnologi. Adanya kekhawatiran semacam itu sebenarnya adalah akibat dari kegagalan suatu inovasi sebelumnya.

c. Perbedaan kecepatan adopsi karena perbedaan sistem sosial

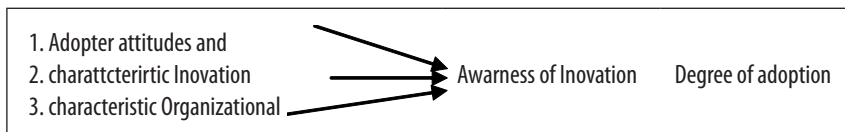
Kecepatan adopsi ialah kecepatan relatif dimana suatu inovasi diadopsi oleh para anggota suatu sistem sosial. Kecepatan adopsi biasanya diukur dengan lamnya dikurangi jumlah persen para anggota sistem mengadopsi inovasi. Inovasi dianggap oleh penerimanya memiliki kecocokan dan sebagainya, mempunyai “rate of adoption” yang lebih cepat (rapid). Juga terdapat perbedaan kecepatan adopsi untuk inovasi yang sama didalam sistem-sistem sosial yang berbeda. Hal ini menurut para peneliti defusi menunjukkan bahwa suatu sistem yang bercorak “modern” lebih baik dari pada kecepatan adopsinya dari pada sistem yang tradisional.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi cepat lambatnya adopsi inovasi

Ada beberapa pendapat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi adopsi inovasi. Berikut ini secara berturut-turut dikemukakan pendapat: Knirk dan Gustafson, Rogers dan Shoemaker, Havelock dan Havelock, Brew, dan sebagainya.

Teori derajat adopsi dari Knirk dan Gustafson

Knirk Derajat dan Gustafson mengemukakan suatu model yang berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan inovasi pendidikan, seperti digambarkan pada tabel berikut ini:



(Dikutif dari: Knirk dan Gustafson, 1986:233)

Model ini berasumsi bahwa dalam pendidikan, individu dan juga organisasi membuat keputusan untuk menggunakan suatu prosedur atau sejumlah material. Sebagian individu lebih luwes dan lebih mau berubah dibanding yang lain. Potensi adopter dapat diklasifikasikan sesuai dengan kesediannya untuk mencoba ide-ide baru.

Selanjutnya menurut Knirk dan gustafson model tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Karakteristik Adopter Pemual.

Individu yang merespon positif dalam waktu yang relatif cepat biasanya memiliki kepekaan dan kecerdasan yang

lebih dibanding yang lambat. Individu yang rendah diri dan pasif, bodoh, dan lebih agresif, serta suka bermusuhan akan lebih lambat dalam mengadopsi ide inovasi. Knirk mendaftar sejumlah ciri-ciri adopter pemula sebagai berikut:

- Penerima tingkat profesionalisasi yang tinggi dan bersedia menerima resiko tinggi
- Mencari berita dan informasi dari orang-orang lain diluar wilayah setempat
- Memiliki suatu imajinasi yang aktif
- Peka terhadap orang lain dan masalah-masalah mereka
- Sedikit membutuhkan saran dari pendidik lokal.
- Mempunyai kedudukan/jabatan yang sekarang ini belum lama dan cenderung meningkat.
- Menunjukkan keakuratan yang tinggi dalam mempertimbangkan sesuatu sebelum cepat-cepat memutuskan
- Hanya sedikit orang yang kenal baik segi sosialnya aktif
- Masih muda, setidaknya pandangan hidupnya
- Cenderung berusaha dan bepergian dalam daerah yang luas
- Lebih banyak berhubungan dengan media
- Tidak fatalistik dengan negatif

- Dapat mengatasi keadaan apa saja dengan abstraksinya
- Knirk dan Gustafson. 1996:234).

1. Karakteristik Inovasi.

Selanjutnya faktor kedua yang mempengaruhi derajat adopsi inovasi menurut Knirk dan Gustafson adalah karakteristik inovasi itu sendiri, yang rinciannya sebagai berikut: (1) inovasi tersebut memiliki keuntungan yang nyata pada proses, material dan peralatannya, (2) inovasi tersebut cocok dengan sistem yang ada, (3) sesuai riset atau telaah kasus tentang penggunaannya dalam situasi lain yang serupa, (4) urutan rasional untuk adopsi dan penerapannya nampak jelas. (5) inovasi tersebut berkenan dengan suatu kebutuhan yang perlu, (6) memproyeksikan program yang tahan lama, (7) inovasi tersebut membutuhkan sedikit keterampilan baru dari adopter, (8) inovasi tersebut dapat dicoba secara terbatas sebelum keputusannya untuk menggunakan atau tidak. (Knirk dan Gustafson, 1986:234).

2. Karakteristik Organisasi

Sedangkan faktor ketiga yang mempengaruhi cepat lambat dan derajat adopsi ialah faktor keberhasilan organisasi di mana inovasi itu berlangsung. Faktor ini meliputi; kredibilitas dan status yang tinggi, penempatan adopter dekat pucuk pimpinan administrasi, pimpinan baru ditempatkan dari luar unit adopsi, orang-orang dalam organisasi relatif berpendidikan tinggi, administrasi dan staf dalam unit adopsi memiliki interaksi yang tinggi, individu-individu dalam kelompok merasa memiliki

proporsionalisme yang tinggi, dalam organisasi terdapat saluran komunikasi sehingga individu tertarik dan dengan mudah mendapat informasi yang relevan, inovasi tersebut dibuat dengan cara partisipasi atau dengan cara memerintah. (Knirk dan Gustafson, 1986:235).

Ketiga faktor tersebut tidak secara langsung dapat mempengaruhi cepat lambat dan drajat adopsi, namun menyebabkan tumbuhnya tingkat pengetahuan atau tingkat kesadaran akan adanya inovasi pada individu atau sistem sosial.

c. Inovasi Pendidikan Dalam Era Globalisasi

Masyarakat Indonesia sebagai bagian dari masyarakat dunia dewasa ini sedang memasuki era yang bergerak sangat cepat. Era ini disebut era Globalisasi yaitu masyarakat dunia berada di dalam suatu kancah perubahan yang sangat besar yang sedang melanda dunia. Tak satu pun manusia di dunia ini luput dari gelombang perubahan yang disebut gelombang globalisasi. Begitu pula dunia pendidikan sebagai suatu lembaga masyarakat tidak lepas pula dari gelombang globalisasi.

Secara singkat dapat dikatakan era globalisasi merupakan suatu tatan kehidupan manusia yang secara global telah melibatkan seluruh umat manusia. Gelombang globalisasi tersebut memasuki tiga arena penting dalam kehidupan manusia yaitu arena ekonomi dan arena budaya. Dengan didukung oleh dua kekuatan besar yaitu bisnis dan teknologi sebagai tulang punggung globalisasi, maka ketiga arena kehidupan itu telah menempatkan atau peluang. Tantangan tantangan tersebut dapat menenggelamkan manusia tersebut apabila dia tidak

siap untuk menghadapinya. Globalisme atau proses globalisasi melahirkan suatu masyarakat yang terbuka.

Masyarakat tersebut merupakan konsekwensi daripada masyarakat yang memberikan nilai pada individu, kepada hak-hak dan kewajibannya sehingga semua manusia mempunyai kesempatan yang sama untuk mengembangkan potensinya bagi kebahagiaan dirinya dan kebahagiaan masyarakat. Dengan kata lain masyarakat yang terbuka memerlukan manusia-manusia unggul dalam arti manusia-manusia yang bermutu, artinya, masyarakat terbuka adalah masyarakat yang memberikan penghargaan yang tinggi terhadap kualitas. Kualitas jasa dan kualitas barang yang tinggi memerlukan manusia-manusia yang bermutu. Apa makna rumusan tersebut?. Hal ini berarti seorang manusia berkembang dengan baik apabila dia telah dapat memilih dari berbagai jenis pilihan yang ada.

Di dalam era globalisasi, pilihan-pilihan tersebut semakin banyak melanda sedang menimbun umat manusia. Bayangkan apabila manusia itu tidak dapat memilih tidak mempunyai kemampuan untuk memilih apalagi untuk meminta daripadanya untuk memajukan pemilihannya yang baru maka manusia menjadi tidak berdaya. Dengan kata lain pengembangan sumberdaya manusia adalah memberdayakan manusia itu. Di sini kita melihat betapa pentingnya proses pendidikan yang pada hakikatnya memberdayakan makhluk manusia itu supaya dapat memilih, yang dapat bernalar dapat mengadakan pilihan yang bertanggungjawab yang dapat mengerti hak-haknya sebagai manusia tetapi juga kewajibannya sebagai manusia yang hidup bermasyarakat bahkan bukan hanya masyarakat

sekitarnya tetapi juga masyarakat bangsa dan masyarakat umat manusia pada umumnya.

a. Manusia unggul: Manusia yang berkualitas

Pada era globalisasi akan nampak jelas hanya manusia yang unggul yang dapat memanfaatkan peluang dalam era globalisasi apabila seseorang tidak unggul maka dia akan dilanda oleh gelombang besar globalisasi itu artinya bahwa dia hanya sekedar menjadi anggotadari suatu gelombang besar di dalam usaha manusia untuk meningkatkan tarap hidupnya. Apabila itu mempunyai kemampuan yang dapat mendudukkannya di dalam posisi dapat bersaing dengan bangsa-bangsa yang lain. Maka dia dapat ikut serta dan bersanding secara terhormat dengan bangsa-bangsa yang lain.

Dengan demikian manusia yang berkualitas ialah manusia yang telah meningkatkan kemampuannya yang dapat disumbangkannya kepada masyarakatnya dan kepada masyarakat yang lebih luas maka masyarakat yang terbuka adalah masyarakat yang menuju pada peningkatan kualitas hidup, sedangkan masyarakat tertutup, masyarakat tradisional adalah masyarakat yang sudah puas dengan apa yang dicapainya. Dengan demikian keunggulan bukanlah merupakan suatu kebutuhan di dalam masyarakat tradisional dan masyarakat tertutup.

Manusia unggul adalah manusia yang dapat bersaing bukanlah manusia tanpa moral. Bahkan kemampuan persaingan tersebut diarahkan untuk semakin

meningkatkan mutu dan tarap hidup dirinya sendiri dan sesama manusia.

b. Manusia yang berpikir kreatif

Manusia yang unggul adalah manusia yang tidak hidup didalam suatu masyarakat yang statis. Seorang manusia unggul adalah manusia yang berpikir kreatif, yang selalu resah terhadap keberadaan sekarang yang telah dicapainya. Manusia yang kreatif ialah manusia yang siap sedia saat untuk bisa bersaing dia selalu memunculkan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru, kreasi-kreasi baru, dan produk-produk yang baru. Apabila dia tidak dapat berkreasi maka dia akan tenggelam dalam kehidupan rutin yang hanya sekedar menjadi penerima atau konsumen belaka. Dunia yang terbuka dimasa depan adalah manusia yang sangat selektif yang menekankan pada unsur kualitas bukan pada kuantitas. Jelaslah bahwa manusia masa depan ialah dunia yang dihuni oleh manusia-manusia yang kreatif.

c. Karakteristik masyarakat masa depan, masyarakat kompetitif

Masyarakat masa depan adalah merupakan masyarakat yang terbuka dimana hanya manusia yang unggul yang dapat bertahan atau yang dapat memanfaatkan kesempatan-kesempatan yang terbuka. Masyarakat masa depan adalah masyarakat yang menggunakan kualitas yang hanya dapat diproduksi oleh manusia-manusia unggul. Hanya manusia yang unggul saja yang dapat bersaing. Dengan keunggulan itulah manusia dapat hidup

terus dan dapat bersanding dengan bangsa-bangsa yang lain. Manusia unggul adalah manusia yang dapat berpikir kreatif dan produktif, yang tidak menerima status quo dan selalu menginginkan sesuatu yang baru yang lebih baik. Oleh sebab itu jelaslah bahwa manusia yang unggul adalah manusia yang inovatif seperti yang dikemukakan oleh Peter M. Drucker mengatakan bahwa ada lima prinsip inovasi yaitu, inovasi memerlukan analisis berbagai kesempatan dan kemungkinan yang terbuka, inovasi yang bersifat konseptual dan perseptual, inovasi haruslah bersifat simpel dan terfokus, inovasi haruslah dimulai dengan yang kecil dan inovasi diarahkan kepada kepemimpinan atau kepeloporan. (Tilaar 1999: 356)

Dengan dimulainya inovasi pendidikan dalam era globalisasi, maka diperlukan adanya inovasi pendidikan dibidang:

1. Inovasi pendidikan di tingkat mikro. Program meningkatkan kualitas pendidikan telah dimulai sejak lama dari tahun delapan puluhan dalam REPELITA kemudian sampai dengan adanya proyek peningkatan mutu. Tujuan utama adalah meningkatkan mutu proses belajar mengajar dengan meningkatkan peranan guru, serta upaya memperkaya dengan lembaga yang telah ada.
2. Inovasi Kurikulum. Usaha-usaha yang telah dilaksanakan untuk meningkatkan mutu proses belajar-mengajar memang suatu usaha yang baik. Namun inovasi yang telah dilakukan selama ini masih bersifat lokal. Percobaan melalui PEQIP sifatnya masih terbatas kepada inovasi yang terbatas, seperti bagaimana meningkatkan mutu proses belajar mengajar,

dan bagaimana menerapkan mutu lokal dari kurikulum nasional dan hal ini memang mudah dimengerti oleh sebab PEQIP dilahirkan pada penghujung tahun 80-an dan sesuai pula dengan jiwa dari UU No. 2 tahun 1989. Namun dunia berubah dengan cepat. Orientasi kurikulum SD dan inovasi pendidikan didalamnya kini telah mempunyai unsur-unsur baru ialah perlunya orientasi global PEQIP telah memberikan landasan yang cukup kuat untuk take off bagi inovasi pendidikan yang sesungguhnya. Pengalaman yang diperoleh melalui PEQIP kiranya dapat dimanfaatkan oleh daerah-daerah yang lain karena daerah-daerah tersebut juga tidak luput dari pengaruh proses globalisasi yang sedang menggulung seluruh kehidupan umat manusia di dunia ini. Dalam tingkatan mikro maka kegiatan yang harus dapat terlaksana ialah, disiplin belajar, disiplin guru, dan berfikir kreatif.

Pembahasan pada bab II di atas, akan penulis gunakan sebagai pisau analysis dalam membedah persoalan internalisasi budaya organisasi dalam inovasi pendidikan .

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang dilakukan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan yang dilandasi dengan metode keilmuan (Sugiono, 1992:1). Metode penelitian mengemukakan secara teknis tentang metode-metode yang digunakan dalam penelitian (Muhajir, 1990:1). Menurut Suria Sumantri (1978:5) metode keilmuan merupakan gabungan antara pendekatan *rasional* dan *empiris*. Pendekatan rasional memberikan kerangka berpikir yang koheran dan logis. Sedangkan pendekatan empiris memberikan kerangka pengujian dalam memastikan sesuatu kebenaran. Dengan cara ilmiah itu data yang akan di dapatkan adalah data yang *obyektif, valid dan reliabel*.

Untuk memudahkan pembahasan pada bab III ini, maka penulis akan membaha secara berturut-turut tentang, Disain penelitian, sampling penelitian, strategei penelitian, cara mengamati budaya, analisa dan pengolahan dan kredibilitas, dependibilitas, dan konfirmabilitas.

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan desain penelitian yang digunakan “sudut kasus”. Dalam hal ini peneliti mengkaji setiap peristiwa yang terjadi dan konsep-konsep pemikiran tentang internalisasi budaya organisasi dan inovasi pendidikan tinggi Islam secara mendalam serta berupaya menganalisis dalam setiap aspek fungsi manajemen untuk mendalami fokus yang diteliti serta mengungkapkan secara detail.

Penulis menggunakan desain ini disebabkan dengan alasan, untuk memberikan batas latar penelitian, penelitian ini ingin mengkaji secara mendalam dan komperhensip tentang sosialis, internalisasi budaya organisasi dalam inovasi pendidikan tinggi Islam dan untuk memudahkan perhatian peneliti pada masalah-masalah yang di teliti.

Ciri-ciri penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Biklen (1982:4-6) diantaranya:

1. Mempunyai latar alami (*natural setting*), dalam penelitian ini keunikan pimpinan perguruan tinggi dalam melakukan internalisasi dan mensosialisasikan budaya organisasi kepada warga kampus dan sekaligus sebagai pimpinan formal, pimpinan (tokoh) sentral, sebagai panutan masyarakat dan tenaga pengajar . Sumber data langsung dari penelitian ini adalah dari informa kunci (*key information*).
2. Diskriptif. Penelitian ini mendiskripsikan situasi tertentu tentang menginternalisasikan budaya organisasi secara diskriptif.

3. Lebih mengutamakan prosed dari pada hasil. Peneliti lebih memperhatikan proses sosialisasi dan dampaknya dalam inovasi pendidikan Tinggi Islam.
4. Penelitian ini datanya dianalisa secara induktif.
5. Makna yang essensial dalam penelitian ini merupakan hal yang paling pokok.

Ciri-ciri penelitian ini dan memperhatikan fokus kajian dan subjek yang diteliti tentang internalisasi budaya organisasi, sekaligus merupakan alasan mengapa penliti menggunakan pendekatan kualitatif. Orientasi teoritis yang digunakan adalah dengan menggunakan pendekatan fenomenologis.

Oleh Bogdan dan Biklen (1987:10), Muhadjir (1989:12) dan Sutopo (1992:20) mengemukakan bahwa pendekatan fenomenologis memandang obyek ilmu tidak terbatas pada yang empirik (sensual), tetapi mencakup fenomena berupa persepsi, pemikiran, kemauan, dan keyakinan subyek tentang sesuatu di luar subyek.

Seperti yang disampaikan di atas, penelitian ini menerapkan pendekatan fenomenologi, yaitu bersatunya peneliti dengan subyek penelitian. Keterlibatadan penghayatan peneliti dilapangan diperlukan sebagai salah satu ciri utama penelitian fenomenologis. Untuk itupengkajian terhadap kemampuan manajerial (*manajerial skill*) sebagai subyek penelitian mengharuskan peneliti menarik makna atas perilaku subyek dalam latar kejadian yang alamiah. Makna yang ditarik dari penelitian ini adalah untuk memahami subyek, peneliti memasuki latar penelitian dan bertindak sebagai instrumen

utama. Selaku instrumen penelitian, peneliti memainkan peranan sebagai instrumen kreatif, disamping itu peneliti juga memburu informasi, dengan menggunakan teknik *snowball sampling*.

Penelitian ini mengikuti prosedur yang diuraikan pada pembahasan selanjutnya.

B. Sampel Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, sampel berarti, peristiwa, subyek, informasi yang dipilih guna memberikan informasi yang dipergunakan. Ada sejumlah parameter dalam suatu latar yaitu sejumlah orang, proses, dan peristiwa tertentu. Miles dan Huberman (1984:37) menyatakan lebar sampling *involves not only decisions about which people to observe or interview, but also about setting, evens and social processes*. Menurut Huberman kajian-kajian situs berganda juga menuntut pilihan-pilihan yang jelas mengenai situs-situs yang akan dilibatkan. Dalam pemikiran sampel kita harus menggunakan parameter-parameter penarikan sampel yang disusun berdasarkan kerangka dan masalah penelitian.

Ada empat parameter yang digunakan dalam penarikan sampel, yaitu latar (*setting*), pelaku (*aktor*), peristiwa (*event*) dan proses (*process*). (Miles dan Huberman dalam Sutopo, 1991:18).

Teknik cuplikan dalam riset kualitatif lebih tepat disebut *internal sampling* karena dalam cuplikan ini tidak dimaksudkan untuk membuat pernyataan (*generalisasi*) tetapi untuk memperoleh kedalaman studi dalam konteks tertentu.

Sedikit berbeda dengan Miles dan Huberman, Bob dan Biklen (1984:18) melihat sampling ritual itu sebagai *'decision you make ones you have a general idea of what you are studying which whose to talk what time of they to observe and how many document and what kinds to review'*. Nampaknya kedua ahli tersebut melihat parameter pemelihara sampel pada apa yang dipelajari (peristiwa) informasi dan penentuan waktu penelitian, dan tidak menonjolkan latar (*setting*).

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, penulis menerapkan sampel penelitian ini berdasarkan parameter yang digunakan oleh Miles dan Huberman (dalam tabel di bawah ini).

TABEL 1.3: TENTANG SAMPEL PENELITIAN

NO	Parameter Penarikan Sampel	Pilihan-Pilihan Yang Mungkin Diambil
	Latar	Budaya organisasi PTAIN yang bersifat, teologis, ritual, simbol, religius, informatif, normatif, motivatif, aplikatif, evaluatif, dan inovatif
	Pelaku	Unsur-unsur pimpinan PTAIN sebagai tim pelaku budaya yang menginternalisasikan budaya organisasi beserta staf.
	Prilaku manajemen	<ul style="list-style-type: none"> (a) Pensosialisasian budaya organisasi (b) Pembentukan budaya organisasi (c) Prilaku pimpinan terhadap budaya organisasi (d) Mentranformasikan visi, misi PTAIN . (e) Meningkatkan gairah kerja, kinerja dan Mengevaluasi kerja yang terkait dengan budaya organisasi. (f) Mengkoordinasikan dan evaluasi kerja, kinerja serta kepuasan yang terkait dengan budaya organisasi.

	Peristiwa (proses manajemen yang diamati dalam budaya organisasi)	Pelaksanaan tugas keseharian, sikap dan perilaku yang dirasakan, pelaksanaan ritual dan simbol religius. Waktu-waktu kunjungan penelitian di lapangan yang terkait dengan waktu tertentu, misalnya pada jadwal kegiatan pengajian, riadhah, hari senin dan kamis saat mereka melakukan puasa, dan pengajian interdisipliner yang bersifat rutin dan berkala.
	Informan	Pemimpin PTAIN, mantan Ketua, Ketua Jurusan, Kabag, Dosen, Karyawan, Ketua serta Dosen Senior, tokoh masyarakat dan ketua Senat, HMJ dan lain yang terkait.

Sumber data utama dari informan tersebut ialah

Ketua PTAIN, mantan ketua PTAIN, Dosen Senior, Dosen Yuniior, Kyai Ma'had, Kepala unit seperti perpustakaan, Laboratorium, Ketua Jurusan, Program pascasarjana, P3 M, HMJ, Satpam, Penjual makanan (kantin), organisasi mahasiswa, Orang tua Mahasiswa dan Mahasiswa yang penulis anggap mewakili masing-masing sebagai sumber informasi. Informan di atas yang sekaligus banyak tahu dan sekaligus sebagai pelaku dan diberi tugas dan peran mengenai pengelolaan tugas-tugas manajemen yang berkaitan dengan internalisasi budaya organisasi. Sebagai sumber dat lain dosen dan kayawan diobservasi (diwawancarai) untuk memperoleh data tentang keterlibatan mereka dalam kegiatan tentang budaya organisasi di lingkungan unit-unit kerja masing-masing .

Pimpinan Fakultas/Jurusan diobservasi/diwawancarai untuk memperoleh data tentang:

1. Partisipasi dan kontribusi serta peran mereka dalam pelaksanaan sosialisasi dan terbentuknya budaya organisasi.
2. Obsesi mereka tentang budaya organisasi.

3. Penilaian mereka tentang manajemen melakukan budaya organisasi yang sedang diinternalisasikan di kampus.

Terhadap dosen, staf, Ketua P3M, Kopma, Senat, HMI diobservasi dan diwawancarai untuk memperoleh data tentang.

1. Apa yang mereka terima, rasakan, laksanakan dalam tugas-tugas mereka masing-masing.
2. Partisipasi mereka dalam melaksanakan budaya organisasi.
3. Bagaimana iklim kerja, belajar atau nuansa di lingkungan kampus.

Terhadap tokoh-tokoh, dosen-dosen senior mantan-mantan Dekan dan Ketua diwawancarai diobservasi untuk memperoleh data tentang tanggapan-tanggapan bagaimana penerapan, pelaksanaan budaya organisasi dan upaya-upaya terhadappartisipasi terhadap dukungan terhadap inovasi pendidikan tinggi Islam.

Koordinator komisariat Organisasi yang ada seperti HMI, PMII, KAMMI, GAMNI dan lain-lain diwawancarai untuk memperoleh data tentang hubungannya dengan pimpinan, para dosen dengan berlatar belakang organisasi yang berbeda yang mereka kembangkan dikampus untuk dapat merasakan apakah ada perubahan dan hal-hal yang memotivasi baik didalam mengembangkan organisasi maupun menggerakkan mereka dalam perkuliahan dan kegiatan lain.

Kiyai-kiyai Ma'had serta ketua Ta'mr masjid kampus tentang bagaimana yang ia rasakan dalam berbagai kegiatan santri yang terkait dengan tempat pelaksanaan di Masjid kampus dan

berbagai dorongan melakukan kegiatan ritual keagamaan dan pelaksanaan simbol religius.

Sumber data yang lain selain dari orang-orang yang disebutkan diatas juga dapat berupa:

1. Dokumentasi seperti buku, makalah yang berisi informasi penting yang ada hubungannya dengan fokus penelitian, memorandum, agenda, proposal, progress report, kliping berita artikel baik yang ada di Media Massa tentunya yang relevan.
2. Kumpulan-kumpulan arsip
3. Database PTAIN dan lain-lain.

Profil manajemen PTAIN dalam melakukan budaya organisasi dilihat dari pola umum bahwa pimpinan dan unsur-unsurnya adalah sebagaipelakuutama dalam melaksanakan budaya organisasi, dan merekalah sebagai contoh-contoh pelaku utama yang hendak ditiru dan diikuti dalam mensosialisasikan, terbentuk dan terinternalisasi budaya organisasi tersebut.

Ada beberapa alasan yang dapat dikemukakan antara lain:

1. Pimpinan PTAIN adalah pemegang amanat yang secara moral berkewajiban dan bertanggungjawab terhadap terlaksananya tugas, tercapainya visi dan misi PTAIN melalui manajemen.
2. Ketua dan pembantu sebagai satu kesatuan adalah *polici decision maker*. Pembantu ketua yang terdiri dari empat orang dalam pembagian bidang tugas yang jelas seperti yang diatur dalam statuta PTAIN yang dikeluarkan departemen Agama

RI Jakarta yaitu Pembantu Ketua 1 Akademik, Pembantu Ketua 2 Bidang Administrasi dan Keuangan, Pembantu Ketua 3 Bidang Kemahasiswaan dan Pembantu Ketua 4 Bidang Hubungan Kemasyarakata (Humas). Pemimpin seperti diatas diatur dalam statuta.

3. Dalam pengelolaan personel PTAIN melakukan perencanaan pengembangan, dengan sistem pimpinan sentralisasi dan stabilitas yang dinamis, termasuk dalam proses rekrutmen, seleksi, dan pembinaan staf pimpinan... dua hal tersebut dalam masa konsultasi dengan diperhatikan, yaitu mempercepat tercapainya sistem sentralisasi dan stabilisasi yang dinamis sebab dua faktor ini merupakan kunci dalam menuju perbaikan dan pengembangan PTAIN dan secara pelan dan pasti hasilnya mulai nampak dan dapat dirasakan.
4. Pembantu Ketua, Ketua-ketua jurusan dan ketua-ketua unit sebagai pelaksana dari arahan dan kebijakan seara sadar dan berencana melakukan upaya tindakan atau penerima kebijakan untuk berjalan bersama-sama, berbarengan dalam menginternalisasikan budaya organisasi yang dikembangkan .
5. Unit-unit kerja sebagai pengemban misi dan visi PTAIN . Semua itu ikut mempersarani dan menyediakan visi misi tersebut di atas seperti ketua redaksi majalah, buletin, kiai-kiai Ma'had, Ta'mir yang sekaligus secara struktural ke bawah tetap dalam koordinasi langsung ketua PTAIN.
6. Unsur-unsur lain yang tidak memiliki kewenangan hukum dalam pengambilan kebijakan dan dalam proses

pengembangan staf PTAIN dalam arti legitimasi power karena di PTAIN-PTAIN lain tidak ada wakil ketua empat.

C. Strategi Penelitian

Data penelitian ini diperoleh dari sumber data dengan menggunakan metode pengumpulan data berikut ini:

1. Wawancara mendalam (*indepth interviewing*)
2. Observasi/pengamatan peran serta (*partisipant observation*)
3. Dokumentasi

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dikelompokkan dalam dua cara pokok, yaitu metode interaktif dan non interaktif. Metode interaktif meliputi wawancara dan pengamatan peran serta, metode non interaktif yaitu meliputi dokumentasi.

1. Wawancara mendalam

Jenis wawancara bermacam-macam, antara lain wawancara berencana (*standarrized interview*) dan wawancara tanpa berencana (*unstandarrized interview*) yang terbagi atas:

1. Wawancara tak berstruktur (*unstructure interview*) ini dibagi menjadi: wawancara terarah (*directed*) dan yang tidak terarah (*nondirected*).
2. Wawancara berstruktur (*structure interview*) dan wawancara panel (*panel interview*) (Koentjaraningrat, 1977:138-140).

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan wawancara tak berstruktur (*unstructure interview*) dengan dua macam teknik, yaitu wawancara yang terarah (*directed*) yang juga disebut wawancara terfokus (*focused interview*) dan wawancara yang

tidak terarah (*non directed*) atau yang disebut juga wawancara bebas (*free interview*).

Penggunaan wawancara tak berstruktur (*unstructure interview*) ini oleh peneliti dimaksudkan agar peneliti dalam mengajukan pertanyaan-pertanyaan dapat secara bebas dan leluasa, tanpa terikat oleh susunan pertanyaan yang dipersiapkan sebelumnya. Disamping itu, wawancara dapat berlangsung luwes, arahnya bisa lebih terbuka sehingga dapat diperoleh yang lebih kaya, pembicaraan tidak terlampaui terpaksa, sehingga menjenuhkan kedua pihak. Selain itu wawancara yang tidak terstruktur dimaksudkan untuk mengungkapkan nilai-nilai yang tersembunyi. Sementara wawancara yang berstruktur (*structure interview*) kami gunakan untuk data awal yang kami pakai menjadi data tertulis dalam laporan penelitian.

Peneliti melakukan wawancara, disaat mencari informasi pelaksanaan budaya organisasi dan sosialisasinya dan informasi yang berhubungan dengan fokus penelitian. Penggunaan teknik wawancara tidak terarah tujuan untuk dapat memperoleh data yang terinci dan mendalam mengenai pandangan subyek yang diteliti, sehingga informan memperoleh kebebasan dan kesempatan untuk mengeluarkan pikiran, pandangan, dan perasaannya tanpa terikat oleh peneliti. Wawancara tak terarah peneliti gunakan pada awal penelitian berlangsung dengan tujuan untuk mendapat memperoleh keterangan yang tidak terduga sebelumnya, misalnya saat penelitian memerlukan data pelaksanaan berbagai ritual, dan simbol religius.

Hasil wawancara yang tak terstruktur (*unstructure interview*), oleh nasution (1988:40) disebut informasi emic, yaitu pandangan

subyek yang diteliti. Dari informasi emic ini selanjutnya oleh peneliti disusun menjadi wawancara terarah dan terfokus. Dengan demikian maka hasil wawancara dapat bersifat etic yaitu pandangan peneliti setelah mengolah, menafsirkan, menganalisis informasi emic.

2. Observasi Peran Serta

Observasi peran serta (*participant observation*) merupakan suatu teknik penelitian lapangan dalam rangka mengumpulkan data. Menurut Bogdan (1972:4-6) observasi peran serta dilaksanakan dengan cara peneliti atau observasi partisipasi dalam latar kehidupan sehari-hari subyek dan dalam situasi yang ingin dipahami, sebagaimana yang dialami oleh subyek itu. Tujuannya untuk mengamati peristiwa latar sosial yang kompleks serta hubungan-hubungan yang ada didalamnya.

Menurut pendapat Spradly (1980:35) dalam melaksanakan peran serta sebagai partisipasi melakukan lima tingkatan yang sifatnya kontinyu, yaitu:

1. Sama sekali tidak berperan serta (*non partisipasi*)
2. Bersifat pasif
3. Bersifat moderat
4. Kemudian yang bersifat aktif
5. Sampai benar-benar berperan serta (*complete participation*)

Setelah peneliti terjun ke lapangan dengan memperhatikan situasi yang terjadi serta data yang diperlukan, maka keterlibatan peneliti dalam berperan sebagai partisipasi dalam penelitian ini bersifat pasif dan moderat. Peran ini peneliti lakukan antara lain

pada saat peneliti mengadakan observasi berlangsungnya kegiatan pendidikan dan kegiatan yang dilakukan dikampus, seperti sholat dan lain-lain. Disini peneliti berperan sebagai partisipan yang bersifat psif. Sedang pada saat peneliti mengikuti kultum ba'da Shalat Dhuhur, peneliti berperan sebagai partisipan yang bersifat moderat.

Data yang diperoleh dari observasi peran serta, selanjutnya oleh peneliti ditulis dalam catatan lapangan. Cara ini sesuai dengan anjuran Bogdan dan Biklen (1982:17). Catatan lapangan ini memuat hal-hal pokok sebagai berikut:

1. Halaman pertama, berisi waktu (ganggal dan jam) dilakukan observasi, nama pengamat, tempat atau latar kejadian, jumlah halaman, dan judulkejadian yang diperlukan.
2. Deskripsi kejadian yang diamati berisi antara lain gambaran suasana, dan perilaku subyek.

Refleksi, komentar, dan rencana peneliti selanjutnya tertuang dalam catatan lapangan dan dalam bentuk komentar pengamat.

D. Cara Mengamati internalisasi Budaya

Mengamati budaya organisasi yang berkembang dan diinternalisasikan, dalam penelitian ini dimulai dari pengkajian isi materi atau muatan budaya organisasi dari berbagai dokumen yang ada sebagai produk normatif dan bagaimana PTAIN menteransformasikan nilai-nilai budaya organisasi yang telah diinternalisasikan yang kemudian menjadi pandangan hidup dan wawasan yang bermuatan ideologis cita-cita dan harapan serta identitas kepribadian sekaligus sebagai sesuatu hal yang

memotivasi perjuangannya dalam melaksanakan sumber ajaran Islam secara utuh melalui wahyu Ilahi bukan kebudayaan.

Hubungan antara pemeluk dan teks wahyu dimungkinkan oleh aspek normatik. Adapun pola yang langsung berjalan melalui cara interpretasi, teks tidak pernah berbicara sendiri, ia akan bermakna jika dihubungkan dengan manusia. (Prasetyo:1994:226).

Kebudayaan adalah suatu interpersi dari ide, pikiran kreatif dari manusia sendiri (umat pendukung organisasi) dalam memahami dan mengamalkan dan mendakwahkan agama islam. Berpedoman pada Al-qur'an dan Sunnah, budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman hidup dalam proses aplikasinya didalam satusistem pendidikan, berfungsi, teologis, informatif, normatif, praktis implementatif dan evaluatif.

Kelima fungsi tersebut digunakan sebagai metode pendekatan untuk mengetahui seberapa jauh budaya organisasi itu telah ditampilkan oleh kelima fungsi budaya organisasi tersebut dalam inovasi pendidikan Islam.

1. Fungsi Teologis

Dalam hidup dan kehidupan seseorang maupun kelompok, tentu akan terlihat dalam sikap sehari-hari tentang teologi mereka. Dalam beragama prinsip-prinsip ajaran Islam sudah jelas akan dijunjung tinggi karena ada arahan, tujuan, bimbingan dan petunjuk Al-Qur'an dan Sunnah Rasulullah SAW yang pokok dan komit harus dilaksanakan.

Dari cara beragama masyarakat atau kelompok tertentu masih bisa dilihat dari alur pemahaman-pemahaman keagamaan

yang berkembang yaitu dari kelompok-kelompok keagamaan seperti adanya, Jamaah Nahdiyyin, gerakan Muhammadiyah, Persis, dan lain-lain. Mereka dalam melaksanakan ritual keagamaan atau simbol-simbol religius juga sangat berbeda, hal tersebut merupakan sekelompok orang akan terus melakukan apa yang mereka anggap sebagai konsep hidup keseharian.

Konsep-konsep hidup seperti ini terlihat adanya gerakan-gerakan tersendiri dalam beraktifitas, berkomunikasi dan beramal, dan tidak jarang hal semacam ini mereka dipengaruhi untuk lebih bersemangat kemudian termotivasi untuk mencapai satu tujuan, bahkan tidak jarang pula prinsip semacam ini dibelanya sampai titik darah penghabisan, sehingga muncul istilah *jihād fīṣabilillah*.

2. Fungsi Informatif

Fungsi informatif yang dimaksud di sini adalah Al-Islam (al-qur'an dan Sunnah), sebagai suatu sumber dasar dan landasan bagi lahirnya ilmu pengetahuan dan sekaligus memberikan metode, cara, dan jalan terbaik yang dapat dilakukan dalam pengembangan nilai-nilai budaya Islam sendiri. Dalam fungsi informatif tersebut perlu ditransformasikan melalui pendidikan dan manajemen, sedangkan budaya organisasi perlu untuk di internalisasikan melalui sosialisasi dan adanya media-media sebagai prasarana.

Pengembangan sumber daya manusia khususnya para pimpinan telah menjadi bagian dari umat manusia. Bila saja Al-qur'an mewajibkan pembudayaan ajaran Islam dalam kehidupan umat-Nya secara utuh (efektif) maka logikanya Al-qur'an pasti memiliki kekayaan sumber pengetahuan yang

memberi petunjuk (*hudan*) dan penjelasan-penjelasan yang detail tentang petunjuk itu (*bayyinatin minal huda*) dan bersifat normatif sebagai kriteria pembeda yang baik dan buruk bagi manusia (QS. 2:185).

Meniti budaya organisasi yang sumber nilainya berasal dari Al-Qur'an dan Sunnah Rasul, maka sasaran kajiannya ialah seberapa jauh ajaran Al-Qur'an dikembangkan oleh organisasi tersebut, dengan melihat perpaduannya dengan disiplin ilmu pengetahuan, dengan kaca mata tajdid. Manajemen sebagai bagian dari kehidupan umat, secara empirik banyak diungkap oleh Al-qur'an dan Sunnah, dri berbagai contoh kasus kepemimpinan raja-raja fasik seperti Fir'an, Namrud, dan tokoh-tokoh bijak seperti para Nabi dan manusia teladan seperti Lukmanul Hakim dan Nabi Muhammad SAW sendiri, yang diterima sebagai *uswatun hasanah* (contoh teladan) dalam kehidupan keagamaan.

a. Jendela Sejarah

Saga dalam konsep Clark yang oleh Masland digunakan sebagai jendela pertama mengamati budaya organisasi di Perguruan Tinggi. Satu saga melalui menunjukkan akar dari satu sejarah organisasi dan menunjukkan adanya satu keunikan prestasi dari organisasi (Clark dalam Masland, 1972:45).

Clark (1972:46) menyimpulkan bahwa saga merupakan alat utama membentuk kesatuan dan kebersamaan dalam lembaga formal keorganisasian itu, dan menjembatani faktor-faktor intern dan faktor ekstren pendukung keberhasilan tersebut.

Semangat kebangkitan pembaharu pemikiran Islam dalam memahami, mengamalkan dan mendakwahkan ajaran Islam itu. Tatkala pendirinya yang pada masanya membawa pikiran dan gagasan-gagasan baru dengan aspirasi Islam, dimana ajaran Islam dikembangkan secara profesional dalam arti isi (*content*) dan konteks penerapan ajaran Islam yang sesuai dengan kondisi masyarakat (*social context*) yang sedang membangun. Karena itu pendekatan “saga” lebih bersifat pendekatan konseptual budaya organisasi.

b. Jendela Kepahlawanan

Kepahlawanan dan kesucian (*saint*) seseorang dalam suatu organisasi menurut Deal dan Kennedy adalah jendela kedua untuk mengamati budaya organisasi (Deal dan Kennedy dalam Dill, 1982:110). Siapa pahlawan dalam organisasi, Masland berpendapat bahwa:

“heroes are people who are important to an organization and often represent idea and values in human form. They may play a central role in an organization's saga because heroes are people who have made crucial decisions or who exemplify behavior suitable to the culture. (Masland dalam Petterson, 1985:73).

Ketua PTAIN dalam tiga tahun terakhir berhasil memprakarsai perkembangan PTAIN yang begitu pesat dan dapat ditempatkan sebagai pemegang peran sentral pengembangan PTAIN yang dalam tulisan ini ditempatkan sebagai pahlawan karena dia adalah sebagai tim pengembangan manajemen personal dan budaya organisasi yang berhasil. Karena itu pendekatan ini lebih bersifat pendekatan manajerial

kepemimpinan, yaitu peran orang-orang dibalik organisasi (*the man behind the organization*).

c. Jendela Simbol

Geerl(1973:17)menjelaskanahwakebudayaanitusebenarnya adalah suatusistem pengetahuan yang mengorganisasikan simbol-simbol. Dengan adanya simbol-simbol itu kebudayaan dapat dikembangkan karena suatuperistiwa atau benda dapat dipahami oleh sesama warga masyarakat hanya dengan menggunakan istilah saja.

Simbol adalah jendela ketiga mengenai budaya organisasi. Masland (1985:73) mengatakan “a symbol can represent implicit cultural values and believe, this making them tangible”. Jadi suatu simbol dapat menyajikan nilai-nilai kebudayaan dan kepercayaan yang tidak nampak menjadi nampak jelas.

Owen (1987:167-168) mengatakan bahwa:

“the study of symbolism is central tothe study of organizational culture, the ritual, miths, tradisions, rites, and language through wich human meaning and values are transimitted literallly from one generation of the organization to another”

Simbol bukan saja ditandai dengan lambang atau tanda-tanda tertentu, tetapi juga dapat ditampilkan dengan perbuatan tertentu atau tingkah laku tertentu dalam upacara dies natalis atau wisuda dari ungkapan dan ucapan-ucapan, tulisan-tulisan yang disampaikan pada acara-acara tertentu yang mempunyai makna kultural tersendiri. Menurut Suparlan (1980:5) yang dimaksud dengan simbol adalah segala sesuatu(benda, peristiwa

atau tindakan manusia, ucapan) yang memiliki arti tertentu menurut kebudayaan yang bersangkutan.

Bila kita lihat apa yang dilakukan PTAIN dalam berbagai aspek yang dalam membantu masyarakat apalagi yang ada kegiatan yang terkait dengan misi Perguruan Tinggi tersebut yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat serta kegiatan pengelolaannya, pendekatan melalui jendela simbol adalah pendekatan sistem nilai dari berbagai benda, peristiwa, tindakan dan ucapan yang nyata termanifestasikan dalam kehidupan komunitas sebagai budaya organisasi.

d. Jendela Ritual

Menurut Masland (1985:73), Ritual due another means of identifying cultural values, believe, and ideologies. Ritual are a useful tool fopr incovering culture because they translate culture into action.

Nilai-nilai keagamaan, kepercayaan dan ideologis PTAIN dalam kehidupan kampus dapat diamati melalui upacara ibadah di Masjid, Musholla setiap waktu shalat, berbagai aktivitas/peristiwa seperti wisuda, dies natalies, seminar nasional, regional dan lokal. Setiap kali upacara wisuda dan dies natalis dengan orasi ilmiah selalu bernafaskan ajaran agama, pidato ketua dan sebagainya selalu menggambarkan pikiran konsep yang diwarnai oleh ajaran agama (Islam). Melalui upacara itu PTAIN mendemonstrasikan kepada masyarakat ilmiah kekuatan nilai dari lembaganya (*candemostrate to an academic community the strenght of the institusional of the institusion's values*). Dalam kehidupan ritual sehari-hari, dapat diketahui nilai-nilai keagamaan melalui kegiatan *tadabbur Al-qur'an* dikalangan mahasiswa, seminar studi Islam interdisipliner bagi dosen,

bagi seluruh karyawan atau sebagian dari sikap dan perilaku kehidupan kampus, tercermin wajah Islam, baik Kebudayaan yang tidak tampak/tidak kelihatan (*tacit culture*), maupun yang nampak (*explicit culture*).

Kehidupan yang tidak tampak itu hidup dalam ide, gagasan pikiran pendukungnya. Ide, gagasan dan pola pikiran itu kadangkala telah tertuang dalam konsep-konsep kerja yang tertulis dan dapat dibaca orang lain sehingga peneliti dapat menemukan sebagian gagasan-gagasan pendukungnya. Pada bulan Ramadhan (bulan puasa) upacara ritual makin terasa semaraknya dalam kampus melalui ibadah atau pelatihan dalam kampus melalui kegiatan pekan *i'tikaf* Ramadhan (menjelang hari kesepuluh terakhir bulan Ramadhan). Upacara pelepasan warga PTAIN yang berangkat menunaikan ibadah haji setiap tahun, semua itu adalah simbol dari kehidupan keagamaan di kampus PTAIN yang telah membudaya yang dapat diamati, sekaligus memotivasi staf dan karyawan untuk berprestasi dan bekerja secara optimal.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Budi Santoso (1981:4) yang mengartikan kebudayaan itu sebagai suatu kompleks sistem referensi yang secara selektif merupakan bagi pendukungnya dalam bertindak sehari-hari maupun dalam usahanya memahami alam lingkungannya dimana mereka merupakan bagiannya.

Pengamatan budaya organisasi melalui jendela ritual dapat berarti pendekatan palikasi nilai-nilai budaya organisasi dalam berbagai “*aktivitas kehidupan kampus*” baik pada aspek substantif manajemen (manajemen sumber daya manusia) manajemen

akademik, manajemen kemahasiswaan, manajemen penelitian, manajemen pengabdian pada masyarakat dan manajemen informasi, dan lain sebagainya.

E. Strategi Pengolahan Data

1. Mekanisme Pengerjaan Data

Mekanisme pengerjaan data yang dilakukan bersama saat pengumpulan data di lapangan dengan cara memilih dan mengelompokkan berdasarkan klasifikasi data. Pengelolaannya dilakukan bersamaan dengan mengorganisasikannya melalui pengembangan sistem kategori koding dengan melalui dua tahapan, yaitu:

- a. Menelusuri data untuk melihat kemungkinan keteraturan pola, tema, atau topik yang mencakup data.
- b. Mencatat kata-kata, ungkapan-ungkapan guna menampilkan pola, tema atau topik tersebut. Kata-kata atau ungkapan-ungkapan itulah yang dimaksud dengan kategori koding (Bogdan dan Biklen, 1982:156).

2. Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan cara menganalisa data dan informasi-informasi yang diperoleh. Setelah semua data terkumpul dan divalidasi kemudian diolah sebagai berikut:

- a. Klasifikasi data, dimana data yang sudah terkumpul divalidasi kemudian diklasifikasi sebagai berikut:
 1. Kelompok identifikasi kampus, dipakai untuk menulis identifikasi lokasi, mahasiswa dan para dosen.

2. Kelompok internalisasi budaya organisasi, meliputi:
 - a. Kelompok kemampuan mensosialisasikan.
 - b. Kelompok kemampuan melaksanakan.
 - c. Kelompok kemampuan memotivasi, menggerakkan, semangat kerja, kinerja serta kepuasan.
 - d. Kelompok kemampuan inovasi pendidikan.
3. Kelompok budaya organisasi kampus
4. Kelompok pembangunan, dipakai untuk menulis terjadinya perubahan-perubahan sistem budaya organisasi.

Setelah dilakukan pengelompokan, maka selanjutnya dilakukan penyaringan data, dimana data masing-masing kelompok yang ada kemudian disaring. Data yang berguna bagi penulisan ini dikumpulkan dengan teknik coding. Data yang dianggap tidak relevan diabaikan, sedang yang kurang konsisten dikelompokkan secara tersendiri dan disaring lagi hingga ada yang relevan, dengan demikian data yang diperoleh memiliki keabsahan.

3. Analisa Data

Proses analisis data penelitian materialistik dalam prakteknya tidak dapat dipisah-pisahkan dengan proses pengumpulan data. Karena kegiatan tersebut berjalan secara serempak, artinya bahwa analisis data seharusnya dikerjakan bersamaan dengan pengumpulan data dan dilanjutkan setelah pengumpulan data selesai (Spradley dalam Bogdan dan Biklen, 1985:21).

Dengan demikian secara teoritis analisis dan pengumpulan data dilaksanakan secara berulang-ulang (*cyclical*) guna memecahkan masalah (Soegiyono, 1989:32), kepada aspek-aspek tertentu.

Untuk menganalisa data ini peneliti juga mengacu pada langkah-langkah yang dianjurkan oleh Bogdan dan Biklen (1982:145-147) sebagai berikut:

a. Analisis selama pengumpulan data melalui:

1. Pengambilan keputusan-keputusan untuk membatasi lingkungan kajian.
2. Pengambilan keputusan mengenai jenis kajian yang akan diperoleh
3. Mengembangkan pertanyaan-pertanyaan analisa
4. Merencanakan tahapan pengumpulan data dengan memperlihatkan hasil pengamatan sebelumnya.
5. Menuliskan komentar pengamat mengenai gagasan-gagasan yang muncul
6. Menulis memo bagi diri sendiri mengenai hal yang dikaji
7. Menggali sumber-sumber perpustakaan yang relevan selama penelitian berlangsung

b. Analisa setelah pengumpulan data

Dalam analisis setelah pengumpulan data peneliti mengembangkan kategori *koding* menurut Bogdan (1990:150) pada analisis data setelah terkumpul, ada lima cara yang dapat

digunakan untuk menyortir data. Dari kelima cara, peneliti hanya memilih satu cara, yaitu *Colored pencil Approach*. Adapun caranya adalah peneliti memberi tanda pada setiap data dengan menggunakan pensil atau spidol berwarna sesuai dengan kategorinya.

4. Penyajian Data

Karena data-data yang diperoleh di lapangan banyak jumlahnya, maka untuk dapat memperoleh gambaran keseluruhannya atau bagian-bagian tertentu dari penelitian ini (dalam arti supaya data yang banyak itu dapat tetap dikuasai), maka dalam display data ini peneliti memilih;ah-milahkan secara fisik dan dibuat dalam bentuk bagian perbagian.

5. Mengambil Kesimpulan dan Verifikasi

Mengambil kesimpulan dan verifikasi juga dilakukan oleh peneliti dengan maksud dalam upaya mencari makna data yang telah dikumpulkan dan dicoba untuk disimpulkan. Pada awalnya data masih sangat kasar, kabur, diragukan, tetapi dengan bertambahnya data, maka dapat ditarik benang merah berupa kesimpulan yang akhirnya dapat ditemukan data baru dari lapangan.

F. Strategi Keabsahan Data

1. Kredibilitas Data

Kredibilitas data bertujuan untuk membuktikan bahwa apa yang diamati oleh peneliti sesuai dengan apa yang sesungguhnya ada dalam dunia kenyataan, dan apakah penjelasan yang diberikan tentang dunia kenyataan sesuai dengan yang sebenarnya terjadi atau ada (Nasution:105:34).

Kriteria kredibilitas data digunakan untuk memenuhi bahwa data dan informasi yang dikumpulkan peneliti harus mengandung nilai kebenaran.

Untuk memperoleh keabsahan data atau data yang valid peneliti merujuk kepada rekomendasi Lincoln dan Guba (1985:23-25) pada tujuh pencapaian kredibilitas data yaitu:

1. Memperpanjang masa observasi
2. Pengamatan yang terus menerus (*persistent observation*)
3. Triangulasi (*Triangulation*)
4. Membicarakan dengan teman sejawat (*Perdebrieting*)
5. Menganalisis kasus negatif (*Negative case Analysis*)
6. Menggunakan bahan referensi (*referencial educuacy cheks*)
7. Mengadakan *member chek*.

Dari tujuh teknik ataucara yang dikemukakan oleh Lincoln dan Guba meneliti hanya menggunakan empat cara, hal ini disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian. Keempat cara yang digunakan penulis adalah:

a. Triangulasi (*triangulation*)

Tringulasi dalam penelitian ini adalah untuk mengecek kebenaran (keabsahan) data tertentu dengan membandingkan dengan data yang diperoleh dari sumber lain.

Triangulasi yang digunakan, diantaranya, triangulasi sumber data, triangulasi metode.

1. Triangulasi Sumber Data

Triangulasi sumber data dilakukan untuk mendapatkan informasi yang sejenis dari informasi atau sumber yang berbeda. Dalam pelaksanaan, triangulasi sumber data dilakukan terhadap suatu hal yang menjadi fokus perhatian peneliti. Antara untuk mengetahui tujuan tentang perencanaan menyelenggarakan budaya organisasi, dalam hal ini disamping peneliti bertanya pada dosen, peneliti juga bertanya pada staf. Untuk mencocokkan perolehan data ini, peneliti melakukan dengan cara:

- 1). Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
- 2). Membandingkan hasil wawancara dengan dokumen terkait
- 3). Membandingkan perspektif seseorang dengan pendapat dan pandangan orang lain.

2. Triangulasi Metode

Triangulasi metode dilakukan dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data untuk mengumpulkan informasi yang serupa. Triangulasi metode dilakukan secara bersamaan dalam suatu kegiatan. Dalam kegiatan ini, disamping peneliti menggunakan teknik observasi partisipan, juga mengadakan pengumpulan data dengan membuat rekaman radio/tape recorder serta rekaman photo kegiatan tersebut.

b. Membicarakan dengan Teman Sejawat (*peerdebriefing*)

Membicarakan dengan teman sejawat antara lain bertujuan untuk memperoleh kritik, pertanyaan-pertanyaan yang tajam, yang menantang tingkat kepercayaan akan kebenaran penelitian.

Disamping *peerdebriefing*, yang dilakukan penulis mencari kelemahan, tafsiran yang kurang jelas, debriefing dilaksanakan juga mencari kelemahan, tafsiran yang kurang jelas, untuk mendiskusikan data yang telah terkumpul dengan pihak-pihak yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang relevan.

Dalam melakukan *peerdebriefing*, penulis senantiasa mengundang teman-teman yang sedang menempuh pendidikan S-2/S-3, dan mereka sedang menyelesaikan penyusunan tesis/desertasi, terutama teman-teman yang kuliah di Pascasarjana PTAIN , UM, Unibraw dan UMM.

c. Menggunakan Bahan Referensi

Referensi yang dipakai adalah video-tape, bahan dokumentasi, catatan-catatan lapangan yang tersimpan. Bahan referensi tersebut peneliti gunakan untuk mengecek apakah menyangsikan atau tidak diantara data informasi dengan penelitian.

Jadi referensi berfungsi sebagai bahan pemeriksaan guna meningkatkan kepercayaan akan kebenaran data.

d. Pengecekan (*Member check*)

Member check ini disamping meriview data, juga mengkomfirmasikan kembali informasi atau interpretasi

peneliti dengan pandangan subyek peneliti maupun informan. Dalam *member check* ini peneliti tidak melibatkan semua informan atau semua subyek, melainkan hanya kepada mereka yang oleh peneliti dianggap mengetahui permasalahan dan atau terlibat.

2. Dependabilitas Data

Karena penelitian ini menggunakan metode kualitatif, maka peneliti sendiri selaku instrumen utama (*key instrumen*), maka agar penelitian ini dapat dipertahankan (*dependable*) dan dipercaya (*dependability & validity*), serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, maka dalam pelaksanaannya memerlukan adanya proses uji keakuratan perolehan penelitian yang akan memberikan pertimbangan-pertimbangan khusus. Dependabilitas ini digunakan untuk menilai proses yang telah peneliti tempuh dan dilakukan oleh *dependent auditor*.

3. Konfirmasi data

Konfirmabilitas audit dalam penelitian ini dilakukan bersama-sama dengan *dependability audit*, perbedaannya kalau konfirmabilitas digunakan untuk menilai proses (*proses*) yang akan ditempuh sampai berbentuk laporan penelitian inti pertanyaan dan konfirmabilitas ini adalah pada keterkaitan antara data dan informasi serta interpretasi dalam organisasi pelaporan tesis.

DISKUSI HASIL PENELITIAN

Diskusi hasil temuan dalam bab ini selain untuk memperkaya wacana keilmuan akan dikerjakan dengan menampilkan analisa substansi teoritik dengan kemungkinan mengacukannya pada konsep atau teori budaya yang ada. Berbagai macam analisa yang dipakai pakar untuk menganalisa berbagai macam persoalan, akan tetapi analisa-analisa ini dimaksudkan untuk menemukan makna atau hakekat yang mendasari pernyataan-pernyataan yang ditemukan (Williams, 1986:70).

Dari pernyataan William tersebut, penulis akan mengajukan beberapa konsep yang berhubungan teori budaya organisasi kemudian dibandingkan dengan hasil penelitian untuk melihat kelamahan dan kelebihan maupun perbedaan-perbedaan. Beberapa tema yang ditemukan dalam diskusi hasil penelitian yaitu budaya organisasi, terbentuknya budaya organisasi dan proses internalisasi, dan Inovasi lembaga pendidikan Islam PTAIN .

A. Budaya Organisasi

Budaya memiliki sekian banyak batasan disebabkan karena merupakan total keseluruhan dari apa yang pernah dihasilkan manusia dari pengetahuan, kepercayaan seni, moral, hukum, adat istiadat. Sejak dahulu kala hingga sekarang. Akan tetapi sebagai konsep kebudayaan adalah keseluruhan gagasan dan karya manusia yang dihasilkan setelah melalui proses pengalaman dan belajar selama hidupnya yang kemudian membentuk program mental yang telah dikondisikan baik secara individu maupun kelompok masyarakat, lembaga, organisasi bahkan suatu bangsa tertentu.

Kebudayaan mempengaruhi sikap manusia yang kemudian terwujudkan dalam sikap sehari-hari termasuk perilaku pimpinan organisasi. Dengan demikian sikap pegawai dosen mahasiswa dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang dimiliki pendiri atau pimpinan yang bersangkutan, selanjutnya sikap pegawai tersebut akan mempengaruhi perilaku pegawai sebagai perwujudan atas sikap yang dimiliki, dengan kata lain nilai-nilai budaya secara tidak langsung akan mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen yang bersangkutan terhadap lembaga organisasi. Pemahaman tersebut di atas masih dikatakan umum akan tetapi bila secara khusus maka budaya organisasi ialah budaya di lingkungan dalam organisasi.

Menurut Stephen P. Robbins dan F.E. Kast, budaya organisasi ialah Sistem nilai norma atau aturan falsafah kepercayaan dan sikap (perilaku) yang dianut bersama para anggota (warga) yang berpengaruh terhadap pola kerja serta pola manajemen organisasi. Menurut Edgar H. Schein setiap budaya mempunyai

tujuan tertentu, tujuan tersebut meliputi keteraturan-keteraturan perilaku, norma, nilai, falsafah, aturan, perasaan atau iklim.

Berdasarkan penjelasan diatas maka ada budaya organisasi yang berjalan dan berkembang karena terlihat warga PTAIN sikap dan perilakunya tampak eteraturan ada norma yang berlaku dalam kelompok mereka, ada nilai yang dominan yang dianut, ada aturan main yang dilakukan dan terlihat ada nuansa atau suasana serta iklim yang kondusif. Peneliti juga melihat bahwa ada kekompakan antara satu dengan yang lain yang berarti mereka sudah mampu mempengaruhi perilaku yang satu dengan yang lain dan mereka berperilaku dalam nilai norma yang berlaku, dengan tidak memperlihatkan sikap dan hal-hal yang arogan.

Budaya yang penulis jumpai adalah budaya malu, budaya kerja keras, disiplin, serta penulis jumpai nilai yang dikembangkan ialah nilai *fastabiqul khaerat*, jihad, keteladanan (*uswah*), dan nilai kebersamaan yang dapat dipetik dari pernyataan dibawah ini:

Pernyataan 1:

“Pimpinan PTAIN selalu menunjukkan contoh teladandalam sistem dan cara kerja yang tidak mengenal waktu, masuknya lebih awal dan pulanginya paling ahir dan apabila berjalan kemudian menjumpai lembaran kertas yang berserakan masih menyempurnakan untuk dipungutnya walaupun sedang berjalan bersama-sama menuju Masjid hendak sholat Dhuhur Jamaah. Perilaku pimpinan seperti itu

membuat saya malu dan teman-teman juga malu untuk datang terlambat dan lain-lain”.

Pernyataan 2:

“Kita ini setiap minggu mendapat kunjungan dari seluruh Perguruan Tinggi Negeri maupun Swasta di Indonesia ini baik PTAIN maupun IAIN apa itu kalangan mahasiswa maupun Staf pengajar melihat dari dekat keadaan di yang menganggap PTAIN ini lebih maju dibanding yang lain. Keberadaan ini yang membuat kita malu kalau saja kita akan santai-santai di kampus ini sementara kita terus dikunjungi dan promosi pimpinan sudah kemana-mana bahwa PTAIN tidak sama dengan lain”.

Pernyataan 3:

“Hari ini saya tidak puasa tetapi sekalipun saya tidak puasa sangat malu saya untuk menaruh air dimeja saya atau saya merokok, itu karena kita lakukan tiap senin dan kami, karena hal itu dimulai oleh pimpinan sendiri, dan apabila pimpinan tidak puasa beliau menceritakan dirinya kalau tidak puasa apa itu karena sakit atau hal lain”.

Pernyataan 4:

“Aturan apapun yang dilakukan seseorang baik itu disuatu lembaga atau organisasi maka pimpinan harus memberikan teladan untuk memulai pekerjaan itu, apabila pimpinan memberikan keteladanan serius maka akan serius staf dan bawahan, apabila pimpinan berhalangan untuk mengerjakan aturan-aturan yang telah ia sepakati sebagai suatu nilai yang ia lakukan maka boleh-boleh saja

akan tetapi untuk merasa tidak dibohongi maka pimpinan itu hendaknya memberitahu atau seolah-olah ijin terhadap bawahannya.

Pernyataan 5:

“Pembinaan Staf pimpinan ini dilakukan melalui penciptaan kondisi kerja yang merangsang tumbuhnya budaya malu dan etos kerja, dan untuk itu sikap dan sifat amanah terus ditumbuh kembangkan sebagai watak dan kepribadian pegawai, baik mereka yang menduduki jabatan struktural maupun staf biasa. Dunia kerja tidak bisa dilepaskan dengan nafas keagamaan untuk mencari nilai-nilai ketaqwaan, sebab diyakini bahwa karya dan amal yang lepas konteks dengan iman, nilai pahala disisi Allah SWT akan tertolak. Karena itu setiap mukmin dididik, agar setiap memulai pekerjaan harus dibangun di atas dasar niat karena Allah. Bekerj adan berkarya atas dasar motivasi keagamaan diharapkan dapat menghasilkan suatu rasa kepuasan ketenangan dan kemampuan berkarya dan berprestasi tanpa mengenal waktu bekerja yang diatur secara birokrasi. Situasi kerja yang kompetitif dan berprestasi dan peluang meraih keberhasilan kerja selalu saya kondisikan sehingga ada panggilan tugas dan tanggung jawab bukan nya karena takut kepada pimpinan sebagai sikap yang menuntut akuntabilitas.

Pernyataan 6:

“Kita pulang nanti setelah pekerjaan selesai dan perlu diingat bahwa kita sebagai pimpinan perlu kita pakai filsafat ayam yaitu dimana ayam disaat dia akan membuat

regenerasi keturunan (mengeram telurnya) maka dia harus menekuni dan menongkrongi dan tidak kemana-mana sebab kalau ditinggal nanti telurnya akan busuk, yang busuk itulah yang macam-macam yang berakhlak tidak benar melawan orang tua protes dosen dan lain-lain”.

Pernyataan 7:

“Dalam proses kulturalisasi nilai-nilai budaya organisasi pada dasarnya adalah Identitas, dan identitas ini sangat dilandasi oleh aqidah, aqidah inilah yang merupakan gagasan vital yang mewarnai seluruh aktivitas kehidupannya dari sini berkembang satu paham keagamaan yaitu apabila citra atau identitas agama kita benar maka kita akan bersikap dan menganggap gambar citra agama secara benar dan mengamalkannya dengan betul. Dan prinsip dasar dalam Islam adalah bekerja dengan serius atau bekerja keras sesuai dengan bkat atau profesionalisme”.

Pernyataan 8:

“Kemauan kerja keras yang mengharuskan kita terus menerus untuk meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa karena kita sudah merubah paradigma diperpustakaan kita ini yaitu pertama disamping mengamankan buku dari tangan, tangan yang tidak bertanggung jawab dengan berbagai macam operandi mahasiswa juga kita membangkitkan minat baca mahasiswa dan menanamkan paradigma yang disebutkan tadi ialah Perpustakaan bukan gudang buku tetapi pusat informasi dan ilmu pengetahuan teknologi dan seni, karena itu bapak lihat bahwa di depan tertulis jadilah masyarakat pembaca bukan masyarakat

pendengar, untuk upaya kearah itu maka jalan yang ditempuh ialah memaksimalkan layanan perpustakaan dan menyempurnakan sarana dan prasarana maka saya mencoba untuk mengusulkan perubahan fisik dari bangunan ini dibahagian dalam supaya bahagian bawah untuk ruangan promosi dan show dan lain-lain akan tetapi bahagian atas adalah untuk pinjam meminjam dan saat ini akan membuat dua jalur keatas”.

Pernyataan 9:

“sampai dengan saat ini PTAIN memiliki delapan laboratorium diantaranya ialah 1) Micro Teaching, 2) Bahasa, 3) Komputer, 4) Memida Studi Islam, 5) Mipa, 6) Peradilan Agama, 7) Ekonomi Islam, dan 8) Psikologi. Dalam kesekian yang tersedia dalam batas minimum telah mencukupi kebutuhan yang ada untuk efesiensi dan efektivitas dari sarana yang ada, pihak laboratorium sangat menekankan aspek oftimalisasi fungsi dari masing-masing. Oftimalisasi fungsi ditempuh dengan jalan menempatkan tenaga tehnis yang cakap pada masing-masing laboratorium. Selain itu sistim penjadwalan yang teratur juga diterapkan membuat kita harus kerja keras sehingga semua mahasiwa pada bidang studinya dapt terpenuhi kebutuhan”.

Pernyataan 10:

“Pola kerja kita di jurusan ini seperti yang bapak lihat, kita harus menyelesaikan tugas walaupun sampai sore, kita tidak mengenal istilah menunda pekerjaan apalagi seperti saat ini diawal perkuliahan semester ganjil”.

Pernyataan 11:

“Kita merasa menekuni tugas dan menyelesaikan pekerjaan sampai dengan sore hari bahkan kadang sampai malam bukan karena dekat ruangan dengan pimpinan akan tetapi itu semua karena tuntutan yang harus diselesaikan”.

Pernyataan 12:

“Saya telah mengajak seluruh warga kampus untuk melakukan puasa senin dan kamis karena puasa itu mengajarkan kita untuk disiplin, kalau kita sudah mampu disiplin untuk berpuasa maka akan membawa kedisiplinan itu kepada sikap pribadi masing-masing untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik, untuk itu kalau ada tamu atau kunjungan yang kebetulan hari kamis, atau rapat maka kita tidak menyuguhkan minuman atau makanan dan kita sampaikan kalau di PTAIN ada gerakan puasa senin dan kamis, hal seperti itu juga kita harus disiplin karena yang memulai disiplin itu harus dari kita”.

Pernyataan 13:

“Putra saya yang nomor dua lulus cadangan . Lalu balik bertanya, kenapa cadangan pak?. Malu,kita harus disiplin dan saya siap untuk mencari ditempat lain kalau memang tidak diterima .”

Pernyataan 14:

“Kalau memang bapak Udin melihat dosen dan pegawai PTAIN disiplinitu karena kesadaran mereka terhadap tugas dan tanggungjawab mereka masing-masing, sadar

inilah yang sulit pada diri seseorang karena itu merupakan pencerminan sikap pribadi seseorang”.

Pernyataan 15:

“Sholat Dhuhur jamaah ini berulang-ulang kali pimpinan menyerukan dan menyampaikan ajakan untuk kita semua melakukannya, itu kan sebuah aturan yang harus kita taati ajakan itu, itu merupakan disiplin. Melalui Sholat Zhuhur ini terlihat mereka yang kita anggap disiplin dalam aturan yang diinginkan lembaga atau pimpinan.

Pernyataan 16:

“Al-Hamdulillah selama ini bapak-bapak dosen kita baik yang senior maupun junior sangat memperlihatkan kedisiplinanannya dalam mengajar di kelas begitu juga dalam pelaksanaan tugas-tugas perkuliahan baik itu tugas kelompok maupun tugas individu, kalau saja sering tidak masuk atau absen mungkin kita sudah melakukan demo kalau memang keterlaluhan”.

Pernyataan 17:

“Disiplin dosen dan pegawai selama ini merupakan suatu keharusan pada setiap orang dan itu sangat dituntut karena mahasiswa sudah menyoroti hal-hal itu bila kita tidak disiplin maka mereka mungkin akan mendemo kita, lihat saja buktinya sedikit-sedikit demo, maka siapa saja yang tidak mau disiplin silahkan mengajukan untuk pindah ke perguruan tinggi lain terserah, untuk apa kita mengurus orang yang tidak mau diurus”.

Pernyataan 18:

“Bekerja dan berkarya kita itu harus dimotivasi oleh nilai-nilai keagamaan kemudian nantinya diharapkan menghasilkan suatu rasa kepuasan, ketenangan, dan kemampuan berkarya dan berprestasi, karena dalam misi dan visi PTAIN menjadikan perguruan tinggi terdepan maka nilai yang saya akan kembangkan ialah nilai *pastabiqul khaerat* atau peluang untuk berprestasi”.

Pernyataan 19:

Upaya pimpinan untuk menjadikan kampus ini menjadi fisiknya yang begitu megah itu tidak akan datang proyek itu dengan sendirinya akan tetapi kita harus mencarinya ke pusat di Jakarta, begitu juga pengangkatan tenaga dosen baru, kita memperoleh empat puluh lima orang itu harus kita mengejanya, dana bangunan sekarang yang di depan kantor pascasarjana menurut ceritanya itu dana berasal dari Depdiknas”.

Pernyataan 20:

“Sebenarnya keberhasilan bukan terletak pada wujud tampang fisik yang ada di ruang kerja dengan jadwal yang aku dan ketat tetapi keberhasilan terletak pada tanggung jawab kemauan untuk mengejar berprestasi anda dapat melihat dan mencermati dilapangan bahwa di kampus PTAIN ini terbuka dari pagi sampai dengan jam delapan malam.”

Pernyataan 21:

“Perguruan tinggi di Amerika dan negara-negara maju disana sama saja dengan perguruan tinggi kita di Indonesia, gedungnya sama bangunannya sama tempat duduknya juga sama akan tetapi yang membedakan pendidikan di luar negeri itu adalah orang-orangnya mempunyai budaya yang tinggi yaitu budaya disiplin, kita mulai dari awal kita sudah tidak disiplin, nilainya jelek mintak diluluskan, tugasnya minta disederhanakan bila perlu peper yang tipis-tipis jangan yang berbahasa Inggris yang penting lulus, ini sudah karena kita tidak disiplin, nanti orang yang begini sifatnya jadi pemimpin lalu bagaimana. Nah disinilah kita perlu untuk mempunyai nilai jihad yaitu memberantas kebodohan menjadi orang yang pintar serta profesional memberantas kemsyrikan menjadi kemantapan aqidah, memberantas kebejatan menjadi orang yang bermoral tinggi serta kefanatikan menjadi keluasan ilmu dan tidak mengikat dan menjadi orang yang terbuka menerima faham-faham orang lain tidak picik dan kaku menghadapi keluasan ilmu, serta memberantas orang santai-santai menjadi disiplin”.

Pernyataan 22:

“Kalau kita memimpin, kita pakai filsafat yang sangat sederhana yaitu filsafat pengembala. Pengembala bebek berbeda dengan pengembala kuda, kalau bebek itu tidak bernafsu maka pegembalanya cukup dari belakang membawa tongkat penghalau. Lalu kalau sudah sampai ditujuan pengembala menancap tongkat penghalauya

dan menaruh topi di atasnya maka pengembala meninggalkannya, bebeknya tidak akan kemana-mana.

Tetapi berbeda dengan pengembala kuda, karena kuda punya nafsu besar maka pengembala harus di depan, kalau kuda mau dimandikan maka pengembala harus turun ke air duluan baru kudanya mau turun atau mengikuti, hal ini cukup bagi kita untuk memahaminya”.

Pernyataan 23:

“Saya akan berusaha untuk memperbanyak teman di kampus ini, untuk itu akan saya terima siapa saja yang akan mau pindah ketempat ini, akan saya terima asalkan tidak terlalu jelek moralnya, dan kita perlu untuk membangun nilai kebersamaan, kejururan dan tidak perlu bohong diantara sesama, anak kecil saja kalau dibohongi akan marah lalu dia tidak mau bersama-sama kita lagi”.

Pernyataan 24:

“Kebersamaan yang dilakukan cukup baik namun perlu untuk ditingkatkan, karena kebersamaan itu dilalui dengan beberapa cara atau proses antara lain gerak jalan santnai, senam kesegaran jasmani, menghidupkan kembali kesenian-kesenia kampus, malam-malam hiburan tasyakuran, temu pisah bahkan rekreasi yang dikemas dalam studi banding sangat membuat dan menjadikan nilai kebersamaan itu menguat”.

Pernyataan 25:

“ahir-ahir ini saya rasakan kebersamaan dalam arti luas yang dianalogikan dengan tugas sehari-hari agak sedikit

terganggu apa itu karena ulah elit politik di Jakarta yang sedemikian rupa maka secara pribadi memang agak terasa kebersamaan itu terganggu, di PTAIN ini kita lihat sajaspanduk besar bergantung jalan-jalan ditulis, dan demo-demo yang mengeluarkan ucapan-ucapan kotor ya kita lihat kemana, tentu kita lihat antara NU dan Muhammadiyah bagaimanapun, hal itu Insya Allah tidak terlalu tajam, sehingga adanya diskriminasi secara mencolok tidak tampak dan tidak begitu berdampak pada tugas”.

Dari sinilah kita bisa melihat bahwa budayamalu yang dilakukan oleh seorang maupun kelompok akan mampu untuk mengukur bagaimana warga kampus tersebut memandang aturan yang dia lakukan itu dan mendorong untuk bekerja lebih tekun dan seius dalam pekerjaan yang sekaligus sebagai amanah Allah yang diamanati pada dirinya oleh sebuah organisasi maupun sekelompok masyarakat.

Malu disini yang terlihat adalah malu karena tidak dapat mengimbangi apa yang dilihatnya sebagai upaya atau perilaku pimpinan dalam melaksanakan tugas, atau juga karena malu amanah yang diberikan itu tak mampu untuk dilaksanakan. Dalam hal ini konsep agama juga memberikan pemahaman pada diri masing-masing bahwa malu itu adalah sebahagian dari Iman.

Dalam penelitian ini ditemukan adanya hubungan baik pimpinan dengan bawahan, pimpinan dengan dosen, temuan ini mendukung teori dari Arifin, (1971) yang mengatakan bahwa untuk menjadi panutan bagi bawahan/guru atau murid maka hubungan baik yang harmonis juga harus tercipta karena

perilaku yang baik ini akan membuat murid atau bawahan selalu berkenan dihatinya, akibatnya pimpinan mudah dicontoh. Dan hubungan baik tercipta manakala pimpinan mencintai bawahan, mencintai murid seperti mencintai anaknya sendiri tidak mengharapkan upah dari apa yang dilaksanakan, selalu memberikan nasihat pada bawahan harus berjiwa sopan, halus tasammuh, murah hati, terpuji dan selalu memberi contoh yang baik.

Lebih lanjut More dalam Bass (1990:12) menyimpulkan bahwa dalam penelitiannya bahwa kedewasaan seseorang bawahan tergantung pada pengalaman, kemampuan, keinginan untuk bertanggung jawab, dan tingkat kegiatan minat, perspektif dan penghargaan, kesemuanya ini sangat menentukan perilaku pimpinan dan bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dari paparan data hasil penelitian tersebut temuan teori bersifat spesifik dari budaya organisasi dapat diangkat sebagai berikut:

1. Seorang pimpinan harus menjadikan dirinya untuk dicontoh
2. Memberikan nasehat dan menanamkan sifat amanah, malu dan tanggung jawab kemudian akan menjadikan dirinya untuk bekerja keras,
3. Seorang pimpinan harus mengadakan jalinan atau hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan.

Dalam pernyataan nomor 3, 12, 15, bahwa pelaksanaan ritual keagamaan yang dilakukan didukung oleh teori Mariasussai (1975) dan Profesor Mercea Eliade bahwa ritual

mengakibatkan terjadinya perubahan ontologis pada manusia dan mentransformasikan kepada situasi keberadaan yang baru.

Teori Susanne Langer mengatakan bahwa ritual merupakan ungkapan yang lebih bersifat logis dari pada bersifat psikologis, ritual memperlihatkan tatanan simbol-simbol yang diobyekkan. Simbol memperlihatkan perilaku dan perasaan, serta membentuk disposisi pribadi dari para pemuja mengikuti modelnya masing-masing. Penggunaan simbol secara terus menerus akan menghasilkan suatu dampak yang membuat simbol-simbol tersebut menjadi biasa sebagaimana diharapkan.

Ritual dapat dibedakan menjadi empat macam. (1) Tindakan magi yang dikaitkan dengan penggunaan bahan-bahan yang bekerja karena daya-daya mistis. (2) Tindakan religius, kultus para leluhur. (3) Ritual konstitutif yang mengungkapkan dan mengubah hubungan sosial dengan merujuk pada pengertian mistis. (4) Ritual fiktif yang meningkatkan produktivitas atau kekuatan, atau perlindungan dan permunian dengan cara meningkatkan kesejahteraan kelompok. (Mariasussai:1995.175).

Selanjutnya temuan penelitian lapangan didukung teori Vengennep mengatakan, ritual muncul dari situasi dimana kelompok yang bekerja sama harus menangani pertentangan-pertentangan yang radikal dalam konstitusi mereka. Sendiri, hal ini terjadi karena aturan-aturan dan nilai-nilai sosial sendiri yang dibangun oleh berbagai hubungan, menggerakkan individu-individu dan sub kelompok-kelompok untuk berdebat dengan rekan-rekan mereka dalam kelompok kesepakatan

dasar, bahwa ritual berusaha menutupi pertentangan dasar yang sudah ditetapkan, dan inilah dasar dari ritual itu berkembang.

Dari pernyataan diatas dan hasil temuan dilapangan teori yang bersifat spesifik yang berkaitan dengan budaya dan nilai maka dapat diangkat hal sebagai berikut:

1. Ritual religius dapat menggerakkan seseorang atau kelompok untuk bekerja keras, giat dan lebih mengadakan kerja sama atau penyatuan di dalam suatu pekerjaan antara satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan.
2. Ritual dapat menjadikan seseorang lebih mantap dalam bekerja.
3. Ritual dapat memperat individu memperkecil pertentangan dan menjadi diri pribadi yang disiplin, komonikatif, dinamis dan inovatif.

Seperti pernyataan pada nomor 4 dan 5 bahwa budaya dan nilai yang ada di sautu lembaga organisasi itu yaitu pada dasarnya pimpinan harus memberikan teladan untuk memulai pekerjaan itu, apabila pimpinan memberikan keteladanan serius maka akan serius staf dan bawahan, apabila pimpinan berhalangan untuk mengerjakan aturan-aturan yang telah ia sepakati sebagai suatu nilai yang ia lakukan maka boleh-boleh saja akan tetapi untuk merasa tidak dibohongi maka pimpinan itu hendaknya memberitahu atau seolah-olah ijin terhadap bawahannya.

Begitu pula pembinaan Staf pimpinan ini dilakukan melalui penciptaan kondisi kerja yang merangsang tumbuhnya budaya malu dan etos kerja, dan untuk itu sikap dan sifat amanah terus

ditumbuh kembangkan sebagai watak dan kepribadian pegawai, baik mereka yang menduduki jabatan struktural maupun staf biasa. Dunia kerja tidak bisa dilepaskan dengan nafas keagamaan untuk mencari nilai-nilai ketaqwaan, sebab diyakini bahwa karya dan amal yang lepas konteks dengan iman, nilai pahala disisi Allah SWT akan tertolak.

Karena itu setiap mukmin dididik, agar setiap memulai pekerjaan harus dibangun atas dasrniat karena allah. Bekerja dan berkarya atas dasar motivasi keagamaan diharapkan dapat menghasilkan suatu rasa kepuasan ketenangan dan kemampuan berkarya dan berprestasi tanpa mengenal waktu bekerja yang diatur secara birokrasi. Situasi kerja yang kompetitif dan berprestasi dan peluang meraih keberhasilan kerja selalu dikondisikan sehingga ada panggilan tugas dan tanggung jawab bukannya karena takut kepada pimpinan sebagai sikap yang menuntut akuntabilitas.

Temuan diatas didukung oleh teori Paker dalam La Mijan (1997:21), mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi sikap dan prilaku manusia dalam tindak-tanduk sehari-hari adalah, keturunan, keluarga, budaya anggota kelompok dan pengalaman hidup. Salah satu faktor yang mempengaruhi sikap dan perilaku manusia adalah faktor budaya.

Lebih lanjut Hofstede mempertegas pengaruh dominan dari budaya terhadap sikap dan prilaku manusia sebagai berikut:

Kebudayaan dalam arti kolektif mental programing, sering kali sulit untuk berubah. Hal ini terjadi bukan hanya karena budaya tersebut melekat dalam pikiran manusia, akan tetapi jika dilihat secara umum karena hal tersebut telah mengkristal

di dalam institusi-institusi yang mereka bangun secara bersama-sama yang meliputi: struktur keluarga, struktur pendidikan, keagamaan, asosiasi-asosiasi, bentuk pemerintahan, organisasi kerja, lembaga hukum, perpustakaan, pola tentang ruang, bentuk bangunan gedung, dan juga teori-teori ilmiah. Semua itu membentuk keyakinan umum yang berasal dari kehidupan yang lain.

Dari paparan data dan temuan dilapangan yang dapat penulis simpulkan dan angkat dalam konteks budaya ialah:

- a. Budaya dan nilai yang berkembang adalah dimulai dari penciptaan kondisi kerja yang kemudian merangsang tumbuhnya budaya organisasi yaitu budaya malu, disiplin, kerja keras, yang didasari oleh nilai-nilai ketaqwaan sebab amal atau kerja yang diyakini dengan iman, nilai pahala di sisi Allah akan terus dikerjakan dan disikapi kemudian membudaya dalam kehidupan sehari-hari.
- b. Perilaku atau sikap yang telah mengkristal dalam pribadi seseorang akan terus menerus menjadikan lembaga organisasi tersebut dinamis dan inovatif.

B. Internalisasi dan Terbentuknya Budaya

Membahas masalah internalisasi dan proses terbentuknya budaya maka perlu dilihat pernyataan di bawah ini:

Pernyataan 26 :

“Merubah sikap pegawai dan dosen pada dasarnya gampang-gampang sulit, begitu juga dalam keluarga artinya kita harus menyepakati apa yang kita akan lakukan itu, apakah

itu merupakan yang nilainya baik, bagus bermanfaat kemudian kita menunjukkan kesungguhan disiplin atau keseriusan karena keseriusan itu sulit diwujudkan, kemudian kita wujudkan dalam sikap yang kita memulai untuk melaksanakannya lebih dahulu”.

Pernyataan 27 :

“Bapak Iman selalu menyampaikan kepada siapa saja bahwa seluruh pegawai dan dosen PTAIN harus setiap gerak dan nafasnya disumbangkan ke lembaga”.

Pernyataan 28:

“Pelaksanaan sholat zhuhur berjamaah dilakukan kita semua sangat membuka interaksi antara pimpinan dengan bawahan dan sesama yang hadir, artinya dengan sholat jamaah itu kebersamaan muncul, kekurangan diberbagai pihak kita dapat menanyakan, komunikasi sesama lancar, hal-hal yang penting tidak perlu kita ke kantor bahkan cukup di Masjid, bahkan kalau ke kantor masih perlu antri itukan sangat membuat kedekatan kita semua.

Dari pernyataan di atas maka internalisasi dan proses terbentuknya budaya organisasi disuatu lembaga organisasi sangat didukung oleh peran pemimpin yang melakukan sesuatu nilai atau norma yang hendak dilakukannya dengan penuh keseriusan dan kesungguhan. Proses internalisasi budaya organisasi memulainya hendaknya dari pimpinan. Hal itu didukung oleh teori yang dikemukakan Stephen (1999), budaya organisasi menyangkut masalah nilai yang dipahami dan dianut bersama dalam suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut bisa

terbentuk melalui beberapa cara antara lain, pertama pemimpin (kepemimpinan) kedua pendiri/pemilik dan ketiga interaksi antar individu dalam organisasi.

Dalam hal ini seorang pimpinan dengan gaya dan perilakunya bisa menciptakan nilai-nilai, aturan-aturan kerja yang dipahami dan disepakati bersama serta mampu mempengaruhi atau mengatur perilaku individu-individu yang didalamnya, sehingga nilai-nilai tersebut menjadi sebuah perilaku anutan bersama, yaitu yang disebut dengan budaya organisasi.

Dalam teori yang dikemukakan Terry (1988:12) mendukung cara internalisasi budaya adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan berdasarkan kebiasaan (*empirica case approach*). Dalam hal ini manajemen dipelajari dari sudut sejarahnya, asal-usulnya berdasarkan pengalaman-pengalaman yang nyata di masa lalu. Pendekatan berdasarkan kelakuan antar individu (*inter personal behavior approach*), yaitu pendekatan yang dirasakan kepada hubungan antara manusia yakni tingkah laku hubungan menajer dengan bawahan atau hubungan tingkah laku bawahan dengan bawahan sebagai manusia.
2. Pendekatan berdasarkan kelakuan kelompok sosial (*group behavior approach*). Yaitu suatu studi pola budaya mengenai suasana tingkah laku kelompok manusia yang diartikan sebagai sistem polahubungan antar manusia diantara kelompok.

3. Pendekatan sistem kerja sosial (*cooperative social system approach*) sangat berperan dalam manajemen karena semua manajer bekerja dalam suatu sistem terutama sistem sosial. Pendekatan sosio teknik (*sosio technological system approach*) yaitu pendekatan yang menyangkut masalah teknik seperti *method, mechine dan aquipmen*.
4. Pendekatan teori keputusan (*decision theory approach*) adalah merupakan pemilihan secara rasional yang dititik beratkan pada keputusan rasional, logis dan ilmiah.
5. Pendekatan pusat komunikasi (*Communication centere approach*) yaitu menekankan pentingnya peranan komunikasi bagi manajer seperti halnya pengambilan keputusan dimana keduanya mempunyai peran penting bagi manajemen yang efektif.
6. Pendekatan matematis/pendekatan ilmu manajemen (*mathematical approach / manajemen science approach*). Pendekatan ini melihat manajemen sebagai suatu sistem proses dalam model-model matematik. Jadi di dalam pengambilan keputusan selalu dengan bantuan *operation research* yang merupakan penerangan dari metode ilmiah terhadap masalah-masalah manajemen yang dikemukakan secara kuantitatif.
7. Pendekatan operasional/pendekatan elektik (*operational approach/ the elitical approach*). Pendekatan ini berdasarkan pada semua pendekatan tersebut diatas.

Udaya (1999:45) juga mengemukakan teori langkah internalisasi yang mendukung temuan dilapangan adalah sebagai berikut:

1. Seleksi mempunyai tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah mengidentifikasikan dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi itu.
2. Manajemen puncak. Tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi, bagaimana mereka berperilaku, apakah pengambilan resiko diperlukan, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka, dan lain-lain.
3. Sosialisasi. Proses penyesuaian sangat perlu dilakukan organisasi itu dalam merekrut dan menyeleksi. Karyawan baru tidak sepenuhnya diindoktrinasi dalam budaya organisasi. Oleh karena itu, maka organisasi bermaksud membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan budayanya.

Dari paparan temuan hasil penelitian di atas dan dengan berbagai teori tentang internalisasi dan proses terbentuknya budaya yang dapat penulis angkat adalah sebagai berikut:

1. Internalisasi merupakan hal yang mudah dilakukan asalkan yang kita internalisasikan itu hal-hal yang nilainya baik, bermanfaat dan kita menunjukkan keseriusan untuk melakukannya dan diawali oleh pimpinan yang melakukannya.

2. Ada tekad dan kemauan untuk menyerahkan segala nafas dan geraknya disumbangkan untuk lembaga.
3. Dalam internalisasi dan terbentuknya budaya diperlukan seleksi, sosialisasi, dan melalui pendekatan.

C. Inovasi Pendidikan Tinggi Islam

Dalam pembahasan inovasi pendidikan penulis akan mengemukakan hasil temuan dilapangan yaitu, dinamika PTAIN sejak beberapa tahun terakhir ini mengalami kemajuan yang luar biasa hal ini bisa dilihat dari peningkatan sarana fisik maupun non fisik, oleh karena itu wajar kalau PTAIN sangat bersemangat untuk menjadikan dirinya menjadi perguruan tinggi Islam terdepan dimasa depan. Semangat tersebut tampak sekali ketika PTAIN berusaha mempersiapkan dirinya menyongsong alih status dari PTAIN menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) .

Semangat melakukan lonversi PTAIN UIN ini sedikitnya diilhamiolehtiga alasan,ideologi keagamaan filosofis pendidikan Islam dan psikososiologis masyarakat. Secara ideologis, Islam merupakan agama yang bersifat utuh holistik, atau universal. Oleh karena itu, tak selayaknya ada pemisahan antara ilmu agama dan ilmu umum. Kehadiran IAIN dan PTAIN dengan berbagai fakultas dan program studi yang dikembangkan selama ini secara kelembagaan belum mampu mengakomodasikan dua jenis ilmu yang seharusnya bersifat *included* atau menyatu.

Alasan filosofis pendidikan dimaksud mengandung arti bahwa membangun manusia harus dilakukan secara utuh, bukan pengembangan intelektual dan profesional saja, tetepi juga mengembangkan aspek spritual dan akhlak secara seimbang.

Pendidikan spritual dan akhlak senantiasa bersumber dari agama, apapun agama yang diyakini.

Sedangkan alasan sosio-psikologis, kehadiran IAIN dan PTAIN pada awalnya ialah ingin mengantarkan peserta didik menjadi ulama yang intelek dan intelek yang ulama. Sosok manusia yang berpridikat seperti itu ialah mereka yang tidak hanya memiliki pengetahuan dan kepatuhan agama secara mendalam, tetapi juga menguasai ilmu-ilmu umum, seperti ekonomi, politik, hukum, pertanian dan lainnya.

Dari perkembangan fisik tersebut di atas, maka keadaan dari tahun 1999 sampai dengan sekarang”

1. Lokal belajr dari 24 lokal menjadi 65 lokal
2. Asrama dari penghuni 20 orang menjadi 1100 orang
3. Rumah dosen bertambah 6 buah
4. Mahasiswa dari 700 orang menjadi 3000 orang
5. Mobil dari 3 buah menjadi 16 buah dan 1 buah bis
6. Kerjasama lembaga dari tidak ada menjadi kerja sama dengan 6 universitas dari dalam dan luar negeri.
7. Dosen dari 43 orang menjadi 149 orang
8. Dan perkembangan lain-lain.

Daritemauandilapangantentanginovasiandanperkembangan di atas maka didukung oleh konsep teori inovasi yang dikemukakan Wuradji (1988:16) adalah, pendidiikan itu inovasi ataukah konservatif? Kita bisa menjadi bingung sehubungan dengan situasi dunia yang di landa arus modernisasi yang serba

cepat dan membingungkan. Kini, usaha memilih nilai-nilai yang dianggap baik, yang memiliki kebenaran yang bersifat umum, bukan pekerjaan yang mudah.

Dalam masyarakat yang pluralistik keragamanya nilai dan pandangan hidupnya, mendapatkan tantangan. Dalam situasi demikian pendidikan hanya berperan membantu kemampuan beradaptasi terhadap suatu keadaan atau berfungsi adaptif, ini menunjukkan bahwa ada agen perubahan lain yang lebih efektif dari pada pendidikan, mungkin komunikasi atau proses difusi (Adiwakarta, 1988:62).

Perguruan tinggi merupakan sumber perubahan sosial, dan berfungsi membantu melakukan difusi nilai-nilai budaya serta menyebarkanluaskan berbagai penemuan baru, dan keterampilan-keterampilan baru. Sekolah merupakan tempat penganalisis dan menyeleksi (Wuradji, 1988:27). Masalahnya adalah apakah dunia pendidikan sudah mampu menjadi pendorong transformasi dan perubahan di masyarakat, sehingga bisa di katakan inovatif.

Pemahaman penulis dalam pembahasan inovasi pendidikan ini karena adanya budaya organisasi yang mendorong inovasi pendidikan seperti adanya budaya malu, kerja keras dan disiplin. Budaya itulah yang dikatakan Stephen sebagai budaya organisasi yang mampu menggerakkan inovasi. Budaya tersebut menjadi sikap para dosen dan pegawai di lembaga organisasi ini. Disisi lain juga karena terdorong oleh nilai-nilai ritual keagamaan yang berkembang seperti nilai *fastabiqul khaerat*, *uswah*, *jihad* yang menjadikan nafas dan geraknya dinafkahkan pada lembaga.

Ada beberapa media dalam internalisasi sehubungan dengan inovasi seperti adanya beberapa media dan simbol yang berkembang yang sekaligus menjadi pendekatan dalam internalisasi budaya organisasi. Hal itu didukung oleh teori Masland (1985:16) *a symbol can represent implicit cultural values and beliefs, this making them tangible*". Jadi suatu simbol dapat menyajikan nilai-nilai kebudayaan dan kepercayaan yang tidak nampak menjadi nampak jelas.

Begitu juga teori Geerl (1973:14) menjelaskan bahwa kebudayaan itu sebenarnya adalah suatu sistem pengetahuan yang mengorganisasikan simbol-simbol. Dengan adanya simbol-simbol itu kebudayaan dapat dikembangkan karena suatu peristiwa atau benda dapat dipahami oleh sesama warga masyarakat hanya dengan menggunakan istilah saja.

Didukung pula oleh Owens (1987:167-168) bahwa:

"The study of symbolism is central to the study of organizational culture, the ritual, myths, traditions, rites, and language through which human meaning and values are transmitted literally from one generation of the organization to another".

Simbol bukan saja ditandai dengan lambang atau tanda-tanda tertentu, tetapi juga dapat ditampilkan dengan perbuatan tertentu atau tingkah laku tertentu, seperti dalam upacara dies natalis atau wisuda dari ungkapan dan ucapan-ucapan, tulisan-tulisan yang disampaikan pada acara-acara tertentu yang mempunyai makna kultural tersendiri. Menurut Suparlan (1980:5) baha yang dimaksud dengan simbol adalah segala sesuatu (benda, peristiwa atau tindakan manusia, ucapan)

yang di tempel pada suatu arti tertentu menurut kebudayaan yang bersangkutan.

Bila kita melihat apa yang dilakukan PTAIN dalam berbagai aspek yang dalam membantu masyarakat apalagi yang ada kegiatan yang terkait dengan misi Perguruan Tinggi tersebut yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat serta kegiatan pengelolaannya. Pendekatan melalui jendela simbol adalah pendekatan sistem nilai dari berbagai benda, peristiwa tindakan dan ucapan yang nyata termanifestasikan dalam kehidupan komunitas sebagai budaya organisasi.

Hal ini sangat tepat apabila muncul berbagai kegiatan ritual seperti *Riyadhah kubra*, gerakan puasa senin dan kamis, gerakan sholat jamaah Dhuhur dan kegiatan kultum serta adanya *khatamil Qur'an* setiap sebulan sekali.

Menurut Masland (1985:73), Ritual is another means of identifying cultural values, beliefs, and ideologies. Rituals are a useful tool for uncovering culture because they translate culture into action.

Nilai-nilai keagamaan, kepercayaan dan ideologis PTAIN dalam kehidupan kampus dapat diamati melalui upacara ibadah di masjid, musholla setiap waktu shalat, berbagai aktivitas/peristiwa seperti wisuda, dies natalis, seminar nasional, regional dan lokal. Setiap kali upacara wisuda dan dies natalis dengan orasi ilmiah selalu bernafaskan ajaran agama, pidato Ketua dan sebagainya selalu menggambarkan pikiran konsep yang diwarnai oleh ajaran agama (Islam).

Melalui upacara itu PTAIN mendemonstrasikan kepada masyarakat ilmiah kekuatan nilai dari lembaganya (*can demonstrate to an academic community the strength of the*

institution's values). Dalam kehidupan ritual sehari-hari, dapat diketahui nilai-nilai keagamaan melalui kegiatan *Tadabbur Al-qur'an* dikalangan mahasiswa, seminar studi Islam interdisipliner bagi dosen, bagi karyawan seluruh atau sebagian dari sikap dan perilaku kehidupan kampus, tercermin wajah Islam, baik kebudayaan yang tidak tampak/tidak kelihatan (*tacit culture*), maupun yang nampak (*explicit culture*).

Persoalan baru muncul ketika pimpinan PTAIN tidak ada ditempat atau diganti, apakah budaya organisasi masih tetap berjalan dan menggerakkan inovasi. Dalam hal ini penulis memahami bahwa jika budaya itu sudah terbentuk, difahami dan dimiliki, maka ketergantungan pada pimpinan tidak terlalu dominan, namun jika budaya itu masih dalam proses sosialisasi dan proses pembudayaan, maka figur pimpinan sangat menentukan dan dibutuhkan keberadaannya.

Dari paparan tersebut, terdapat temuan teori sebagai berikut:

1. Inovasi pendidikan yang begitu pesat digerakkan oleh budaya malu, kerja keras, disiplin dan nilai-nilai *Jihad, fastabiqul khaerat, dan uswah*.
2. Inovasi di PTAIN karena semangat ruh jihad yang tinggi bahwa seluruh nafas dan gerak di nafkahkan untuk lembaga.

Pembelajaran merupakan terjemahan dari kata instructional, pembelajaran berpijak pada psikologi kognitif holistic yang selanjutnya diikuti pandangan konstruktif, humanistik dan seterusnya. Pembelajaran juga dipengaruhi

adanya perkembangan teknologi, bahwa belajar dapat dipermudah melalui sumber belajar selain pendidik, sehingga mengubah peran pendidik dalam pembelajaran. Semula pendidik sebagai satu-satunya sumber belajar kemudian fasilitator dalam pembelajaran .

Peran pendidik lebih ditekankan kepada bagaimana merancang berbagai sumber dan fasilitas yang tersedia untuk dimanfaatkan peserta didik dalam belajar. Ada beberapa perbedaan mengajar dan pembelajaran. Mengajar : terjemahan dari teaching, pijakannya dari aliran psikologi, berpusat pada pendidik. peserta didik dianggap sebagai objek belajar, belajar mengajar terjadi pada waktu dan tempat tertentu, berapa pentingnya faktor eksternal dalam belajar, belajar adalah aktivitas menyampaikan ilmu, hadir pendidik untuk mengajar. Sedangkan Pembelajaran terjemahan dari Instruction, pijakannya dari aliran psikologi kognitif berpusat pada peserta didik, peserta didik dianggap sebagai sebagai subjek belajar, belajar dapat terjadi dimana saja, kapan dan di mana saja, berapa pentingnya faktor internal dalam belajar, mengajar merupakan bagian dari pembelajaran, hadirnya pendidik untuk memudahkan belajar agar belajar jadi efektif, efisien, berarah tujuan.

D. Teknologi Pembelajaran dalam Pengembangan Pendidikan dan Budaya Organisasi

Teknologi pembelajaran terdiri dari Desain, Pengembangan, Pemanfaatan, Pengelolaan dan Penilaian.

Desain Sistem Pembelajaran adalah prosedur yang terorganisasi tersusun dari penganalisaan (proses perumusan

apa yang dipelajari), perancangan (proses penjabaran bagaimana cara mempelajarinya), pengembangan (proses penulisan dan pembuatan atau produksi bahan pelajaran), penerapan/aplikasi (pemanfaatan bahan serta strategi) dan penilaian (proses penetapan ketepatan pembelajaran).

Desain Sistem Pembelajaran disebut juga prosedur linier serta interaktif yang menuntut kecermatan dan kemantapan. Berperan sebagai alat untuk saling mengontrol, semua tahap pertahap tersebut harus tuntas. Proses sama makna dengan produk, sebab kepercayaan atas produk berlandaskan pada proses. Desain Pesan; merupakan perencanaan untuk merekayasa bentuk fisik dari pesan sehingga terjadi komunikasi antara pengirim dan penerima, dengan memperhatikan kaidah perhatian, persepsi, dan daya tangkap. Pesan pada bentuk isyarat, atau simbol yang tercapai perubahan perilaku kognitif, afektif dan psikomotor. Desain pesan berkaitan dengan berbagai mikro, seperti : bahan visual, urutan, halaman dan layar secara terpisah. Desain harus bersifat spesifik, baik dari media maupun tugas belajarnya. desain pesan akan berlainan, bergantung pada jenis medianya, apakah bersifat statis, dinamis atau kombinasi keduanya (misalnya, suatu potret, film, atau grafik komputer). Serta apakah tugas belajarnya terhadap pembentukan konsep, pengembangan sikap, pengembangan keterampilan, strategi belajar atau hafalan. Strategi Pembelajaran; yaitu spesifikasi untuk menyeleksi serta peristiwa belajar atau kegiatan belajar dalam suatu pelajaran. Konsep tentang strategi pembelajaran meliputi situasi belajar dan komponen belajar/mengajar. Seorang desainer menggunakan konsep atau komponen strategi pembelajaran sebagai prinsip teknologi pembelajaran. Dalam

menerapkan suatu strategi pembelajaran bergantung pada situasi belajar, sifat materi dan jenis belajar yang dikehendaki. Karakteristik Pembelajar, yaitu aspek latar belakang pengalaman pembelajar yang mempengaruhi terhadap efektivitas proses belajarnya. Karakteristik pembelajar meliputi kondisi sosio-psiko-fisik pembelajar. Secara psikologis, yang perlu memperoleh minat dari ciri pembelajar yaitu berkaitan dengan dengan kemampuannya (*ability*), baik yang bersifat potensial maupun kecakapan nyata – dan kepribadiannya, seperti, sikap, emosi, motivasi serta bagian kepribadian lainnya.

Pengembangan adalah proses penterjemahan spesifikasi desain ke dalam bentuk fisik, di dalamnya meliputi : teknologi cetak, teknologi audio-visual, teknologi berbasis komputer, teknologi terpadu.

Teknologi Cetak merupakan cara untuk membuat atau menyampaikan bahan, seperti :buku, bahan visual yang statis, terutama melalui pencetakan mekanis atau fotografis. Teknologi sebagai pijakan untuk pengembangan serta pemanfaatan dari kebanyakan bahan pembelajaran lain. Hasil teknologi ini berupa cetakan. Teks yang ditayangkan pada komputer adalah suatu contoh penggunaan teknologi komputer untuk produksi. Tatkala teks tersebut dicetak berisi format “cetakan” guna keperluan pembelajaran merupakan contoh penyampaian dalam bentuk teknologi cetak. Bahan teks verbal dan visual merupakan bagian dari teknologi tersebut. Teori persepsi visual, teori membaca, pengolahan informasi oleh manusia dan teori belajar merupakan pengembangan dari pembelajaran. Teknologi cetak/visual mempunyai ciri

yakni : teks dibaca secara linier, kemudian visual direkam menurut ruang, keduanya biasanya memberikan komunikasi satu arah yang pasif, keduanya berbentuk visual yang statis; pengembangannya sangat bergantung kepada kaidah linguistik serta persepsi visual, keduanya berpusat pada pembelajar, informasi dapat diorganisasikan dan distrukturkan kembali oleh pemakai.

Teknologi perangkat Audio-Visual; merupakan cara memproduksi dan menyampaikan bahan dengan menggunakan peralatan dan elektronis untuk menyajikan pesan-pesan audio dan visual. Pembelajaran audio-visual bisa digunakan dengan gampang karena menggunakan perangkat keras di dalam proses pengajaran. Sarana audio-visual menguatkan pemroyeksian gambar hidup, pemutaran kembali suara, serta penayangan visual yang berukuran besar. Pembelajaran audio-visual diartikan sebagai produksi serta pemanfaatan bahan yang berkaitan dengan pembelajaran melalui penglihatan dan pendengaran yang secara eksklusif tidak selalu harus bergantung kepada pemahaman kata-kata dan simbol-simbol sejenis. Teknologi audio-visual mempunyai karakteristik sebagai berikut : bersifat linier, menampilkan visual yang dinamis, secara unik digunakan menurut cara yang sebelumnya telah ditentukan oleh desainer/ pengembang, bentuk representasi fisik dari gagasan yang riil serta abstrak, dikembangkan berdasarkan prinsip-prinsip psikologi tingkah laku kognitif, sering berpusat pada pendidik, kurang memperhatikan interaktivitas belajar si pembelajar.

Teknologi Berbasis Informatika; adalah model menciptakan serta menyampaikan bahan dengan menggunakan perangkat

yang bersumber pada mikroprosesor. Pada dasarnya, teknologi berbasis komputer menyampaikan informasi kepada pembelajar pada tayangan di layar monitor. Beraneka ragam aplikasi komputer biasanya disebut “computer-based instruction (CBI)”, “computer assisted instruction (CAI)”, atau “computer-managed instruction (CMI)”.

Aplikasi-aplikasi ini hampir seluruhnya dikembangkan berdasarkan teori perilaku dan pembelajaran terprogram, akan tetapi sekarang lebih banyak berlandaskan pada teori kognitif. Aplikasi-aplikasi tersebut dapat bersifat : tutorial, pembelajaran utama diberikan, latihan dan pengulangan untuk membantu pembelajar mengembangkan kefasihan dalam bahan yang telah dipelajari sebelumnya, permainan dan simulasi untuk memberi kesempatan menggunakan pengetahuan yang baru dipelajari, dan sumber data yang memungkinkan pembelajar untuk mengakses sendiri susunan data melalui tata cara pengaksesan (*protocol*) data yang ditentukan secara eksternal.

Teknologi Terpadu; merupakan cara untuk memproduksi dan menyampaikan bahan dengan memadukan beberapa jenis media yang dikendalikan komputer. Keistimewaan yang ditampilkan oleh teknologi ini, khususnya dengan menggunakan komputer dengan spesifikasi tinggi, yakni adanya interaktivitas pembelajar yang tinggi dengan berbagai macam sumber belajar. Gagasan-gagasan sering disajikan secara realistik dalam konteks pengalaman Pembelajar, relevan dengan kondisi pembelajar, dan di bawah kendali pembelajar. Prinsip-prinsip ilmu kognitif dan konstruktivisme diterapkan dalam pengembangan dan pemanfaatan bahan pembelajaran. Belajar dipusatkan dan

diorganisasikan menurut pengetahuan kognitif sehingga pengetahuan terbentuk pada saat digunakan.

Pemanfaatan merupakan aktivitas meliputi proses serta sumber untuk belajar. Pemanfaatan sangat perlu untuk kaitan antara pembelajar dengan bahan atau sistem pembelajaran. Stakeholder yang menggunakan pemanfaatan mempunyai tanggung jawab untuk mencocokkan pembelajar dengan bahan dan aktivitas yang spesifik, menyiapkan pembelajar agar dapat berinteraksi dengan bahan dan aktivitas yang dipilih, memberikan bimbingan selama kegiatan, memberikan penilaian atas hasil yang dicapai pembelajar, serta memasukannya ke dalam prosedur organisasi yang berkelanjutan.

Pemanfaatan Media; yakni penggunaan yang sistematis serta sumber belajar. Proses pemanfaatan media bagian proses pengambilan keputusan berdasarkan pada spesifikasi desain pembelajaran. Umpamanya bagaimana suatu film diperkenalkan atau ditindaklanjuti dan dipolakan sesuai dengan bentuk belajar yang diinginkan. Kaidah pemanfaatan juga dikaitkan dengan karakteristik pembelajar. Pembelajar yang belajar mungkin memerlukan bantuan keterampilan visual atau verbal agar dapat menarik keuntungan dari praktek atau sumber belajar.

Pengelolaan mencakup antara lain: perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian serta supervisi. Pengelolaan meliputi administrasi pusat media, program media dan pelayanan media. Perpaduan perpustakaan dengan program media membuahkan pusat dan ahli media sekolah. Program media satuan pendidikan ini menggabungkan bahan cetak dan non cetak sehingga mengakibatkan peningkatan

penggunaan sumber teknologikal dalam kurikulum. Kesuksesan sistem pembelajaran jarak jauh bergantung pada pengelolaannya, karena lokasi yang menyebar. Perkembangan teknologi baru, dimungkinkan tersedianya cara baru untuk mendapatkan informasi. Peningkatan pengetahuan tentang pengelolaan informasi menjadi sangat potensial. Landasan teoritis pengelolaan informasi berasal dari disiplin ilmu informasi. Hasil dari informasi membuka banyak kemungkinan untuk desain pembelajaran, khususnya dalam pengembangan dan implementasi kurikulum dan pembelajaran yang dirancang sendiri.

Penilaian adalah proses penentuan kecukupan pembelajaran yang meliputi: analisis masalah, pengukuran acuan, penilaian formatif, dan penilaian sumatif. Tujuan dan fungsi sistem penilaian di sekolah pada dasarnya dapat diklasifikasikan menjadi 4 (empat) kategori: Memberikan umpan balik (feed back) kepada peserta didik sebagai dasar untuk perbaikan proses pembelajaran dan penyelenggaraan program remedial peserta didik, Untuk mengetahui kemajuan / pembelajaran Hasil setiap peserta didik dituntut antara lain memberikan laporan kepada orang tua peserta didik, menentukan promosi kelas dan menentukan lulus tidaknya peserta didik. Menempatkan peserta didik pada situasi pembelajaran yang sesuai, sesuai dengan tingkat kemampuan (karakteristik) peserta didik lainnya. Memiliki, Mengetahui latar belakang latar belakang (psikologi, fisik, dan lingkungan) peserta didik yang mengalami kesulitan belajar yang hasilnya dapat dijadikan dasar untuk memecahkan kesulitan tersebut.

PENUTUP

Berdasarkan hasil temuan dan diskusi hasil penelitian, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan serta diberikan beberapa saran berikut ini:

A. Kesimpulan

1. Bentuk budaya organisasi yang adalah Budaya malu, budaya kerja keras, dan budaya disiplin. Adapun nilai-nilai yang berkembang ialah nilai Fastabiqul khaerat, Jihad, Uswah, dan kebersamaan.
2. Cara untuk menginternalisasi budaya organisasi adalah disamping dengan sosialisasi juga dengan cara menjadikan pemimpin untuk dicontoh dan diteladani untuk memulai melakukan sesuatu, dan penciptaan kondisi kerja yang didasari oleh nilai-nilai ketaqwaan yang dikemas dalam bentuk ritual dan simbol yang diyakini dengan iman, nilai pahala disisi Allah dan kemudian merangsang tumbuhnya rasa malu disiplin dan kerja keras lalu hal itu disikapi dan dilakukan setiap hari. Adapun gerakan dan pnedekatan yang

dilakukan ialah dengan gerakan ritual serta simbol yaitu gerakan puasa senin dan kamis, sholat jamaah Dhuhur serta kultum, *Riyadhah Kubra* serta *khatamil qur'an* yang dilakukan sebulan sekali.

3. Ada keterkaitan yang erat antara budaya organisasi dalam menggerakkan inovasi pendidikan tinggi PTAIN. Keterkaitan itu adalah perkembangan serta inovasi fisik maupun non fisik yang dapat disaksikan saat ini, semata-mata karena didorong budaya dan nilai organisasi seperti, malu, amanah, tanggung jawab, kerja keras, disiplin, *ruhul jihad*, *fastabiqul kaherat*, dan *uswah*. Sehingga, warga PTAIN bekerja keras, memaksimalkan kemampuannya dan mereka menafkahkan nafas, gerak dan langkahnya untuk menjadikan kampus PTAIN terdepan di Indonesia.

B. Saran

Sebagai implikasi dari penelitian diharapkan temuan dari penelitian ini dapat memberikan sesuatu masukan dan sumbangannpemikiran kerahusaha-usahaperbaikanpeningkatan manajemen pendidikan khususnya dalam menginvoasi pendidikan melalui internalisasi budaya organisasi. Saran-saran tersebut peneliti kemukakan dalam empat bahagian. (1) Bagian yang terkait dengan fokus penelitian, (2) Bagian yang berhubungan denan pihak-pihak terkait dalam pelaku budaya di kampus (3) bagi peneliti pendidikan, dan (4) bagian yang terkait untuk perbaikan dan peningkatan PTAIN sebagai obyek peneliti.

1. Bagian yang terkait dengan subyek yang diteliti

- a. Budaya organisasi yang dan nilai-nilai yang dikembangkan seperti nilai *fastabiqul khaerat*, *uswah*, kebersamaan serta gerakan-gerakan yang ada seperti puasa senin dan kamis, pelaksanaan sholat Dhuhur jamaah, *khatamaul qur'an*, *riyadhah kubra* perlu untuk diteruskan dan dikembangkan secara profesional.
- b. Para pimpinan sangat penting untuk menjadikan dirinya contoh dan suri tauladan dalam melaksanakan tugas sehari-hari, mulai dari disiplin kerja sampai dengan sikap melakukan nilai-nilai keagamaan serta visi misi lembaga PTAIN yang kemudian diikuti oleh warga kampus yang lain.
- c. Untuk menjadikan Lembaga PTAIN lembaga pendidikan terdepan di tanah air dan menjadikan kampus yang islami maka diperlukan suasana kampus yang religius dengan kegiatan-kegiatan yang islami serta memulai dari struktural hingga warga kampus yang paling bawah.

2. Bagian yang terkait dengan pengelolaan PTAIN

- a. Bagi para dosen dan karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari hendaknya mencintai tugas dan penuh tanggung jawab serta menjadikan kampus PTAIN sebagai lembaga perguruan tinggi terdepan di tanah air tercinta.
- b. Bagi pimpinan dan dosen hendaknya menjadikan dirinya sebagai contoh bagi yang lain dalam melaksanakan

tugas sehari-hari sehingga PTAIN menjadi lembaga yang kokoh yang mampu menggerakkan seluruh potensi untuk mengembangkan kreativitas warga kampus.

- c. Bagi pimpinan diharapkan memiliki dan mampu untuk mengakomodasikan seluruh potensi yang ada untuk menjadikan kekuatan penggerak lembaga secara menyeluruh dan dapat mengangkat dosen baru yang banyak dan profesionalisme dalam tugas dan keahlian serta disiplin ilmu yang dimiliki.
- d. Bagi para dosen dan karyawan selalu untuk menampakkan dirinya sebagai muslim mukmin dimana saja berada, jujur berakhlak mulia.
- e. Bagi Departemen Agama Pusat di Jakarta diharapkan untuk tetap membina dengan sungguh-sungguh dan memberikan fasilitas yang cukup untuk dapat mengembangkan dirinya sebagai lembaga pendidikan tinggi yang otonom.
- f. Bagi Pengurus Yayasan, Senat PTAIN diharapkan untuk terus berupaya memelihara silaturahmi untuk mempererat dan merekat tali kasih persaudaraan dalam mengembangkan dan meningkatkan profesionalisme dosen dengan memelihara hubungan satu dengan satu dengan yang lain.

3. Bagi para Peneliti Pendidikan

- a. Bagi para peneliti pendidikan khususnya bagi para ahli manajemen pendidikan, dan kepemimpinan,

hendaknya penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan masukan dalam penelitian tentang budaya organisasi. Dalam inovasi pendidikan.

- b. Hasil penelitian ini dapat dilanjutkan dan dikembangkan dalam hal-hal yang terkait dengan bagaimana menginternalisasikan budaya organisasi dalam menginovasi pendidikan.
- c. Hasil penelitian ini dapat dijadikan tolak ukur bahwa budaya tertentu dapat mendorong dan menginovasi pendidikan tinggi.
- d. Penulis mengundang para peneliti untuk memberikan kontribusi yang konstruktif dan memberikan kritik dan saran yang bersifat membangun.

4. Bagian yang terkait dengan Inovasi PTAIN

- a. Jumlah dosen dengan jumlah mahasiswa yang ada masih belum memadai dilihat dari edial jumlah dosen dan mahasiswa yang ada.
- b. Diperlukan untuk penambahan dosen yang memadai dan profesionalisme.
- c. Peningkatan fisik untuk terus ditingkatkan dan dikembangkan\
- d. Laboratorium dan perpustakaan juga perlu mendapatkan perhatian.
- e. Keinginan mahasiswa perlu untuk diakomodasikan dan disalurkan sesuai dengan kemampuan kampus

- f. Kegiatan kampus yang bersifat mendidik dan berbau keagamaan perlu untuk didukung dan dikembangkan.
- g. Kesenian kampus untuk mendukung berbagai kegiatan-kegiatan perlu untuk dihidupkan kembali dan direalisasikan.

Pandangan umum tentang majunya PTAIN disebabkan oleh adanya dukungan Pemerintah, Sumber Dana, Sumber Daya Manusia, dan kepemimpinan. Namun dengan berakhirnya penelitian tentang Internalisasi Budaya Organisasi Dalam Inovasi Pendidikan Tinggi Islam (Kasus PTAIN), **Ternyata yang menggerakkan inovasi PTAIN adalah Internalisasi Budaya Organisasi yang kuat yaitu budaya malu, kerja keras, disiplin dan nilai-nilai budaya organisasi yaitu *Rahul Jihad, Fastbiqul Khoirot dan Uswah.***

DAFTAR PUSTAKA

- Alberecht, Karl (1983). **Organization Development**, New Yerse, Prentic Hall, Inc.
- Arguris, Chris, 1957. **Personality and Organization. The Conflict Between System and the incidual**. New York. Harper Torshbooks, Harper and Row Publisher.
- Arifin, MT, 1990, **Muhammadiyah Potret yang Berubah**. surakarta, Cet. Pertama Penb. Institut Grlanggang Fikiran Filsafat Sosial Budaya dan Kependidikan.
- Bogdan, R.C. dan Biklen, SK. 1992, **Qualitative Research for Education And Introduction to Theory and Methods**, London; : Allyn and bacon. Inc
- Bogdan, Robert, 1972. **Participant Observation in Organizational Setting**. New York, Syracuse university Division of special Education and Rehabilitation and Center and Human Policy.

- Bogdan, Robert dan Steven J. Taylor, 1992. Surabaya, **Pengantar Metodologi Penelitian Kualitatif**, Alih Bahasa Arif Furkon, Usaha Nasional.
- Bogdan, Robert, C. Bicklen, Sari Knoop, 1982. **Qualitative research for education and introduction to theory and methiode**. Boston, allyn and Bacon.
- Bogdan, Robert, dan Tailor, Steven. J. 1993 (A. Khozmi Affandi, Penterjemah). **Kualitatif Dasar-Dasar Penelitian**, Surabaya. Usaha Nasional.
- Budi W. Soetjipto, 1997. **Budaya Organisasi**, Jakarta, Majalah Uswatun No. 2
- Clarck, Richard E, Surgue, Brenda M. 1972-1978, Research on Instructional Media: Trend and Issues.
- Dananjaya, Andress, A. 1988, **Sistem Nilai Manajer indonesia**, Jakarta, Pustaka Binaan Pressindo.
- Direktorat Dep Dik Bud, 1988. **Inovasi Pendidikan**, Jakarta. Dirjen Pendidikan Tinggi.
- Edwin B. Filippo, Alih bahasa Moh. Mas'ud. 1997 **manajemen Personalia**, Jakarta Erlangga.
- Geertz, Clifford, 1973, The impact of the concept culture in the concept of man, dalam **The Interpressionation of Cultures; selected essays**; New York Clifford Geerts.
- George strauss & Leonard sayles, 1991. **Manajemen Personalia Segi Manusia dalam Organisasi**, Jakarta PT. Pustaka Binaan Pressindo.

- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1996. *Organisasi, Perilaku Struktur Proses*, Jilid I edisi kedelapan, Alih bahasa nunuk adiani, Jakarta. Binarupa Aksara.
- Herzberg, Frederick, and Mausner, Bernard, 1959. *The Motivation to work*. London; Chapman & Hall Limited.
- Hofstede, Geert, 1980, *Culture's International Defferences in work Related Values Baverley Hills*; Sage Publication.
- 1991, *Culture's; International Defferences in Work Related Values Baverley Hills*; Sage Publication.
- Knirk, Frederick G. Gustafson, Kent L. *Intructional Technology A Systematic Approach to Education*, CBS Coolege Publishing, New York, 1986.
- Kotter, JP & Heskett J.L, 1992, *Corporate Culture and Ferpormance, Ner York, The Free Press*.
- Koencaraningrat, 1987, *Kebudayaan Mentalitet dan Pembangunan*, Jakarta, Gramedia.
- , 1992, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta Gramedia
- La Mijan, 1995, *Pengaruh Kebudayaan terhadap sikap pimpinan Puncak dan Kepala bagian akuntansi Perusahaan Go Public. (Survey terhadap Laporan Keuangan)*. Jakarta. Tim Koordinator Pengembangan Akuntansi LPEE-IV.
- Mastuhu, 1994, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta, INIS.
- , 1999, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*. Ciputat, Logos.

- Miarso, Yusufhadi, 1988. *Peranan Teknologi Pendidikan dalam Pembangunan di masa Depan*, Jakarta Makalah Seminar KTP, IKIP Nopember.
- _____, 1988. *Pendayagunaan Teknologi Komunikasi Pendidikan Untuk Peningkatan Mutu dan Perluasan Kesempatan belajar*. Jakarta, makalah seminar KTP, IKIP, Nopember.
- Miles, HB and Huberman, A.M. 1984, *Qualitative Data Analysis a sources Book of New Mthods*. Beverly Hill CA; Sege Publications.
- Miles, matthew, B dan A. Michael, 1965. *Qualitative data Analysis; A. Sourcebook of method*. London; Sage Publication, Inc.
- Mohyi Ach. 1999. *Teori dan perilaku Organisasi*. , UMM Press
- Moleong, LJ. 1990. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya
- _____, 1991. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya
- Muhadjir, Noeng, 1990. Dinamika Pendidikan Muhammadiyah, dimuat dalam buku: *Muhammadiyah; Sejarah Pemikiran dan Amal Usaha*, TPIK (edit) , P3UMM
- _____, 1985. *Metoe Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta Rake Sarasin
- Nicholls, Audrey, 1983. *Managing Educationl Innovation*. George Allen and Unwin
- Nur, Agutiar Shah, 1981, *Profesionalisme dan Pengembangan Staf*. Makalah yang disampaikan dalam temu ilmiah dan

kongres nasional Devisi Administrasi Pendidikan ISPI, tanggal 10-18 september 1981 di Bukit Tinggi.

Owen, Robert G, 1987, *Organizational behavior in education*. Thir edition New Jersey englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

Purwodarminta, 1991, *Kamus Umum bahasa Indonesia*, Jakarta; Balai Pustaka

Sadelly, Echols, J.M, 1990, *Kamus Inggris indonesia*, Jakarta, PT.Gramedia

Robbins, S.P. 1984, *Essentials of Organizational Behavior*. Englewoods Cliffs, N.J;Prentice-Hall,Inc.

-----, 1994. Alih bahasa jusuf Udaya. *Teori Organisasi. Strukturt, Desain & Aplikasi*, Jakarta, Arcan

-----, 1996, jakarta, *Perilaku Organisasi: konsep Kontroversi perilaku*, terjemahan, Prenhalindo.

Schein, Edgar H, 1983. *Psikologi Organisasi* (Nurul Iman, Penterjemah), Catatan Pertama. Jakarta, Djaya Pirusa (Buku aslinya diterbitkan tahun 1980)

Soetjipto, Budi W. 1997. *Budaya Organisasi*, Jakarta Usahawan No. 2

PTAIN . 2001, *Pedoman PTAIN* , , PTAIN Press

Stephen R.P. 1984. *Essentials of Organizational Behavior*, Englewoods Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc.

-----, 1990, *Organization Theory, Structure Design, And application*, Third Edition, Prentice Hall, Inc enggeewood Cliff.

- Subandiyah, 1983, *Pengembangan dan inovasi Kurikulum*, Jakarta. PT. Raja Grafindo.
- Suwadji, 1984, *Komunikasi Inovasi Pendidikan*. Diktat Untuk Kalangan sendiri, Surabaya, IKIP PGRI.
- Sutopo, HB 1981. *Konsep-konsep Dasar Dalam Penelitian Kualitatif*. Surakarta Makalah seminar nasional Penelitian dosen FKIP/FIS. UNS 26-27 Agustus.
- _____, 1992 *Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan*. , makalah Studium general Penelitian Kualitatif. Pusat Penelitian IKIP 4 Februari.
- Terry, G.R, 1977, *Principles of Management*. Rishard D Irfin Inc. Homewood Illionis, Sevent Edition.
- _____1988, *Principles of management*. Rishard D Irfin Inc. Homewood Illionis
- _____, 1977, (alih bahasa oleh Winardi, 1986), *Azas-azas Manajemen*, Bandung. Alumni
- Tilaar, Prof.Dr. HAR M.Sc. Ed., 1999, *Pendidikan Kebudayaan dan Masyarakat madani*. Bandung PT. Remaja Rosda Karya.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, 1988, *Kamus besar bahasa Indonesia*, Jakarta Dep. Pendidikan dan Kebudayaan.
- Wuradji, MS. 1988. *Sosiologi Pendidikan Sebuah Pendekatan Sosio-Antropologi*. Jakarta P2LPTK

CURRICULUM VITAE

A. IDENTITAS DIRI

1. Nama lengkap : Dr. Abd. Mukhid, M.Pd
2. NIP : 19671110 199403 1 004
3. NIDN : 2010116701
3. Pangkat/Golongan : Lektor Kepala, IV-b
4. Bidang Keahlian : Pendidikan/Teknologi pembelajaran
5. Unit Kerja : IAIN Madura
6. HP/Email : 085104206848/
Mukhid.mjk@iainmadura.ac.id

B. RIWAYAT PENDIDIKAN

- S1 : IAIN Sunan Ampel Surabaya (1992)
S2 : Universitas Negeri Jakarta (UNJ) (2004)

C. RIWAYAT KARYA ILMIAH (BUKU/ARTIKEL)

1. Teknik Analisis Soal (*Item Analysis*) dalam Pendidikan, Jurnal Tadris 2006.

2. Konstruktivisme dalam Pendidikan Konstruktivis, Jurnal "al-'adalah" STAIN Jember Press, 2007.
3. Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Melalui Sistem Pembelajaran yang Tepat, Jurnal Tadris 2007.
4. Evaluasi Pembelajaran PAI, STAIN Pamekasan Press, 2007;
5. Strategi *Self-Regulated Learning*: Perspektif Teoretik, Jurnal Tadris, 2008.
5. Media Pembelajaran: Panduan Teori dan Praktik, STAIN Pamekasan Press, 2009.
6. *Self-Efficacy: Perspektif Teori Kognitif Sosial dan Implikasinya Terhadap Pendidikan*, Jurnal Tadris, 2009.
7. Penjaminan Mutu Pembelajaran, STAIN Pamekasan Press, 2010.
8. Pembelajaran konstruktivistik dalam Pendidikan Islam: Sebuah Pilihan Pembelajaran Aktif bagi Mahasiswa STAIN Pamekasan, Jurnal Tadris, 2011.
9. Buku Metodologi Penelitian Pendekatan Kuantitatif, 2021.
10. Konsep Pendidikan Karakter Dalam Al-Qur'an, Jurnal Sinta 3: NUANSA: Jurnal Penelitian Ilmu Sosial dan Keagamaan Islam, Vol. 13, No. 2, Juli – Desember 2016, P-ISSN: 1907-7211, E ISSN: 2442-8078, Halaman 310-328, DOI: <https://doi.org/10.19105/nuansa.v13i2.1102>, <http://ejournal.iainmadura.ac.id/index.php/nuansa/article/view/1102>

11. Implementasi Manajemen Kurikulum Pesantren Dalam Membentuk Karakter Mandiri Santri di Pondok Pesantren Nurus Sibyan Ambat Tlanakan Pamekasan, *Jurnal Sinta 4 : Jurnal re-JIEM* Vol 1 No 3 Juni 2020, p-ISSN: 2654-7295, e-ISSN: 2655-5700, Halaman 96-106 , DOI: <https://doi.org/10.19105/re-jiem.v3i1.2957>. <http://ejournal.iainmadura.ac.id/index.php/re-jiem/article/view/2957>
12. Buku Referensi: Profesionalisme Guru PPL Dan Kompetensinya (Perspektif Guru Pamong dan Peserta Didik), ISBN: 978-623-6705-04-9, September 2020, 64 hlm. <http://repository.iainmadura.ac.id/811/>
13. Pedagogic Competencies of PPL Teachers in Madura: An Analysis of Tutors and Students' Perceptions, *Jurnal Sinta 2 : Tadris: Jurnal Pendidikan Islam*, e-ISSN: 2442-5494; P-ISSN: 1907-672X, Vol. 17, No. 1, Juni 2022, Halaman: 222-234, DOI:<https://doi.org/10.19105/tjpi.v17i1.5801>. <http://ejournal.iainmadura.ac.id/index.php/tadris/article/view/5801>

D. RIWAYAT PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT DIPA STAIN PAMEKASAN

1. Pengabdian Masyarakat Tematik: Pos Pemberdayaan masyarakat (POSDAYA) Berbasis Masjid di Masjid Darul Falah Tobungan Galis Kab. Pamekasan (2015)

E. RIWAYAT PENELITIAN DIPA STAIN PAMEKASAN

1. Tradisi Ziarah di Batu Ampar Pamekasan (Anggota, 2005).

2. Hasil Belajar Siswa Banyuates (Studi Perbandingan antara Siswa Sampit dengan Siswa Asli Banyuates Sampang) (Ketua, 2006).
3. Sistem Instruksional STAIN Pamekasan, (Ketua, 2007).
4. Pengaruh strategi *Self-regulated Learning* Terhadap Hasil Belajar Mahasiswa STAIN Pamekasan (Ketua, 2008)
5. Kemampuan Mahasiswa STAIN Pamekasan dalam Metodologi Penelitian (Ketua,2010).
6. Pengembangan PPL 2 Model *Lesson Study* Untuk Meningkatkan profesionalisme Mahasiswa Calon Guru Tarbiyah STAIN Pamekasan (Ketua,2013).
7. Penerapan Model Pembelajaran Kooperatif Tipe STAD untuk Meningkatkan Motivasi dan Hasil Belajar Mahasiswa Matakuliah Media Pembelajaran (2014).
8. Konsep pendidikan Karakter Dalam Al-Qur'an (2015).
9. Analisis Perilaku Lesbian, Gay, Biseksual dan Transgender (LGBT) Dalam Perspektif Psikologis dan Teologis (Studi Kasus di Mojokerto) (2016).

Analisis Metode Penelitian pada Skripsi Mahasiswa Prodi Pendidikan Agama Islam STAIN Pamekasan (2017)

Pamekasan, Juni 2022



Dr. Abd. Mukhid, M.Pd

NIP. 19671110 199403 1 004