

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan oleh dirinya dan masyarakat (UU No. 20 Tahun 2003 Tentang SISDIKNAS). Pendidikan meliputi pengajaran keahlian khusus, dan juga sesuatu yang tidak dapat dilihat tetapi lebih mendalam yaitu pemberian pengetahuan, pertimbangan dan kebijaksanaan. Salah satu dasar utama pendidikan adalah untuk menyampaikan ilmu dan kebudayaan lintas generasi (<http://mediaedukasiku.blogspot.com/>).

Pendidikan merupakan sebuah proses, dimana seseorang tidak hanya mendapatkan ilmu pengetahuan saja, melainkan memengaruhi kepribadian seseorang dalam bertingkah laku sesuai dengan norma yang berlaku. Mengingat perkembangan zaman yang sudah dipengaruhi globalisasi ini, seseorang dituntut untuk bisa menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Suatu perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja pasti akan memilih calon pekerja yang memiliki kemampuan dan berdedikasi yang tinggi, oleh karena itu para orang tua mencari

sekolah terbaik untuk anak-anaknya, agar anak-anak mereka mendapatkan pengajaran yang berkualitas.

Pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jalur pendidikan sekolah pada jenjang yang lebih tinggi daripada menengah. Pendidikan tinggi yang diselenggarakan untuk menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional untuk dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian dan dapat dilakukan melalui proses pembelajaran yang mengembangkan kemampuan belajar mandiri.

Perguruan Tinggi merupakan lembaga pendidikan tinggi dan penelitian, yang memberikan gelar akademis dalam berbagai mata pelajaran. ([http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2190078-pengertian universitas](http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2190078-pengertian_universitas)). Mengingat perkembangan zaman yang sudah dipengaruhi globalisasi ini, masyarakat memiliki kebutuhan yang kuat akan pendidikan. Melihat adanya kebutuhan tersebut, perguruan tinggi yang satu dengan yang lainnya saling bersaing untuk menjadi perguruan tinggi terbaik, dengan cara saling berlomba mendapatkan peserta didik, menawarkan beasiswa, menyebarkan brosur yang berisi penjelasan mengenai fakultas yang tersedia, penjelasan kurikulum masing-masing fakultas, serta penjelasan mengenai sarana dan fasilitas yang tersedia.

Salah satu perguruan tinggi swasta tertua di Indonesia adalah Universitas 'X' yang berdiri tanggal 11 September 1965. Universitas 'X' memiliki delapan fakultas,

yaitu Fakultas Kedokteran, Psikologi, Teknik, Ekonomi, Sastra, Teknik informatika, Seni rupa&desain, dan Hukum. Universitas 'X' memiliki tujuan mulia untuk mencerdaskan anak bangsa sesuai Tri Dharma Perguruan Tinggi. Sejak berdiri hingga sampai saat ini Universitas 'X' telah menghasilkan lulusan sarjana yang kompeten dari berbagai fakultas. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya mahasiswa lulusan Universitas 'X' yang bekerja di perusahaan-perusahaan terkenal.

Universitas 'X' merupakan sebuah lembaga pendidikan yang memiliki visi dan misi. Visi dari Universitas 'X' yaitu menjadi perguruan tinggi yang mandiri dan berdaya cipta, serta mampu mengisi dan mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni abad ke-21 berdasarkan kasih dan keteladanan Yesus Kristus. Misi dari Universitas 'X' yaitu mengembangkan cendekiawan yang handal, suasana yang kondusif, dan nilai-nilai hidup Kristiani sebagai upaya pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dalam penyelenggaraan tridharma Perguruan Tinggi Universitas 'X'. Tri Dharma Perguruan Tinggi meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, serta pengabdian pada masyarakat. Penelitian dan pengembangan harus menjunjung tinggi kedua dharma yang lain. Penelitian diperlukan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan penerapan teknologi. Untuk dapat melakukan penelitian diperlukan adanya tenaga-tenaga ahli yang dihasilkan melalui proses pendidikan. Ilmu pengetahuan yang dikembangkan sebagai hasil pendidikan dan penelitian itu hendaknya diterapkan melalui pengabdian pada masyarakat sehingga masyarakat dapat memanfaatkan dan menikmati kemajuan-

kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut. Dalam rangka mewujudkan visi misi Universitas Kristen Maranatha maka dengan ini Universitas Kristen Maranatha menetapkan tiga nilai hidup Kristiani sebagai dasar untuk semua aktivitasnya dalam bidang pendidikan. Ketiga nilai tersebut adalah *Integrity, Care, Excellence*. *Integrity* adalah nilai dalam ranah menjadi diri sendiri (*Value of Being*). Integritas adalah sebuah kualitas diri yang mendorong seseorang untuk menjadi jujur, hidup bermoral dan dapat diandalkan/dipercaya, dimana kata-kata dan perbuatannya merupakan suatu keutuhan/bersesuaian (tidak kontradiksi) kapan saja dan sewaktu bersama siapa saja. Nilai *Care* adalah nilai dalam ranah berelasi (*Value of Relating*). Kepedulian adalah sebuah keseriusan hati dan tindakan yang lahir dari kasih yang mendalam dalam rangka memelihara relasi yang berkesinambungan dan mencegah terjadinya kerusakan relasi tersebut. *Excellence* adalah nilai dalam ranah berkarya (*Value of Working*). Keprimaan adalah sebuah kualitas diri untuk mencapai hasil terbaik dan berbeda (*exceptional good/distinguished*) melalui ketekunan, sikap yang autentik, dan standar yang dinamis. (<http://www.maranatha.edu/about-us/visi-dan-misi>).

Upaya pencapaian visi dan misi Universitas 'X' diturunkan ke setiap fakultas. Salah satunya adalah fakultas ekonomi. Fakultas Ekonomi Universitas 'X' berdiri pada tahun 1985 dengan memiliki 2 (dua) program studi yaitu Manajemen dan Akuntansi. Pada awal pendiriannya, Fakultas Ekonomi Universitas 'X' memiliki jumlah mahasiswa 31 orang. Dalam perjalanannya, setelah tahun 1989, Fakultas Ekonomi Universitas 'X' berkembang dengan pesat terutama setelah status

“disamakan” diperoleh. Pada tahun 2012 jumlah mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas ‘X’ yang aktif ada sebanyak kurang lebih 3.000 orang mahasiswa. Bercikal bakal dari kedua program studi tersebut, saat ini Fakultas Ekonomi Universitas ‘X’ telah berkembang menjadi 5 (lima) program studi dengan menambah 3 (tiga) buah program studi baru, yaitu 1 (satu) Program Profesi Akuntansi pada tahun 2006 dan 2 (dua) program lain yang ditujukan untuk kebutuhan profesional yang setingkat S2 yaitu Magister Manajemen yang diserahkan pengelolaannya dibawah Fakultas Ekonomi tahun 2009 dan Magister Akuntansi yang dibentuk pada tahun 2008. Selain program studi, juga dikembangkan beberapa organ dalam struktur seperti Pusat Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (P3M), Klinik Akuntansi, Program CFP (*Certified Financial Planner*), Brevet Pajak, Pojok Bursa Efek Indonesia.

Fakultas Ekonomi Universitas ‘X’ mempunyai visi menjadi Fakultas Ekonomi yang mandiri dan unggul di tingkat nasional dalam menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat serta menjadi Fakultas Ekonomi terkemuka yang dapat berperan di tingkat regional, berdasarkan kasih dan keteladanan Yesus Kristus. Misi yang dimiliki Fakultas Ekonomi adalah menghasilkan cendekiawan handal, terdidik dalam suasana kondusif sesuai nilai kehidupan Kristiani, berpengetahuan luas, mampu mengembangkan diri sendiri sehingga dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan bangsa.

Jurusan Akuntansi dan Jurusan Manajemen memiliki visi dan misi masing-masing. Jurusan Akuntansi mempunyai visi menjadi jurusan yang menghasilkan lulusan akuntansi yang mandiri, berdaya cipta, mampu berkompetisi dan merespon perkembangan akuntansi dan teknologi berdasarkan kasih dan keteladanan Yesus Kristus. Misi jurusan Akuntansi yaitu mengembangkan dan mentransformasikan pendidikan akuntansi secara profesional sehingga menghasilkan lulusan akuntansi yang mampu berkompetisi, mandiri, berdayacipta, mampu merespon perkembangan akuntansi dan teknologi serta memiliki nilai-nilai hidup yang Kristiani. Jurusan Manajemen memiliki visi Menjadi salah satu jurusan manajemen terbaik di Indonesia pada tahun 2030 yang mampu membekali dan mengembangkan kompetensi manajerial dan kewirausahaan berdasarkan kasih dan keteladanan Yesus Kristus. Misi jurusan Manajemen yaitu mengembangkan cendekiawan yang memiliki keprimaan manajerial dan kewirausahaan berdasarkan nilai-nilai hidup Kristiani dalam penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi.

Visi dan misi biasanya disebarkan luas diantara para karyawan melalui suatu proses yang dikenal dengan sosialisasi. Visi dan misi ini selanjutnya diharapkan, diyakini, dan dijadikan acuan dalam berperilaku kerja oleh para karyawan fakultas ekonomi. Menyebarnya visi dan misi ini, sehingga diterima dan diyakini serta dijadikan acuan dalam berperilaku kerja dikenal dengan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan pola asumsi bersama, yang dipelajari oleh kelompok, yang berguna untuk memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal dengan

baik. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk melihat, berpikir, dan merasakan dalam menyelesaikan masalah sejenis (Edgar H. Schein, 2002).

Budaya organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas X, terdiri dari sejumlah norma-norma, ritual, keyakinan, nilai-nilai, sikap dan kebiasaan yang terbentuk dalam kampus. Bentuk budaya kampus secara intrinsik muncul sebagai suatu fenomena yang unik dan menarik, karena pandangan sikap, perilaku yang hidup dan berkembang dalam kampus pada dasarnya mencerminkan kepercayaan dan keyakinan yang mendalam dan khas dari warga kampus. Budaya kampus merupakan kunci bagi prestasi kampus dan prestasi belajar mahasiswa. (<http://www.josseybass.com/>). Hal yang sama juga berlaku di kampus Fakultas Ekonomi Universitas X.

Fakultas Ekonomi Universitas X membentuk budaya organisasi dengan aturan, tata tertib, dan kebiasaan-kebiasaan yang memberikan corak khas kepada kampus yang bersangkutan. Seperti warna yang menjadi ciri khas Fakultas Ekonomi yaitu warna kuning yang mempunyai arti memberi terang dimana membuat orang tidak buta (mengetahui teori) dan tidak lumpuh (mampu dalam praktek). Warna tersebut dimaknakan bahwa lulusan Fakultas Ekonomi dapat diserap lapangan pekerjaan dan sesuai dengan visi Fakultas Ekonomi yaitu mengembangkan bangsa sehingga diharapkan lulusan Fakultas Ekonomi mampu berkontribusi dalam meningkatkan taraf ekonomi bangsa secara umum dan pribadi secara khusus, misalnya menjadi wirausaha yang dapat menciptakan lapangan pekerjaan bagi orang

lain. Aturan yang ada di Fakultas Ekonomi untuk mahasiswa adalah diwajibkan memakai kemeja saat kuliah praktikum, maksimal absen sebanyak 2 kali, dan terlambat tidak lebih dari 15 menit sedangkan untuk dosen jika berhalangan hadir tidak boleh lebih dari 3 kali memberikan kuliah tambahan. Kebiasaan yang ada di Fakultas Ekonomi adalah MODIS atau *Morning Discussion* yang diadakan setiap hari Jumat minggu pertama. MODIS merupakan kegiatan diskusi yang menjadi sebuah pola yang diinternalisasi oleh dosen, dimana dalam MODIS dosen dapat bertukar pikiran dan memberi informasi kepada dosen lain mengenai perkembangan ilmu ekonomi. Informasi yang didapat tersebut dapat diberikan kepada mahasiswa di Fakultas Ekonomi.

Budaya kampus merupakan *trigger* bagi tercapainya prestasi kampus dan prestasi belajar mahasiswanya. Pencapaian prestasi tersebut ditunjang dengan keberadaan dosen. Dosen memiliki tugas untuk menentukan kurikulum yang akan digunakan dalam pelaksanaan perkuliahan, dalam mata kuliah serumpun didalamnya terdapat beberapa mata kuliah yang sama arah dan orientasinya dan saling memperkuat diantara satu dengan lainnya. Hal ini tentunya akan memperkuat daya kualitas dan daya tawar lulusan ketika para alumni terjun dalam dunia industri kerja. Selain itu pula keterlibatan dosen dalam kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat akan menentukan kualitas akreditasi suatu program studi, tindak lanjut dalam penelitian adalah adanya rangsangan bagi para dosen-dosen untuk senantiasa

menghasilkan kualitas tulisan yang baik, berkualitas dan berkala, dalam jurnal-jurnal penelitian ilmiah.

Menurut Goffee dan Jones (1998), budaya organisasi dapat dilihat dari dua dimensi, antara lain *sociability* dan *solidarity*. *Sociability* merupakan ukuran keakraban antar anggota organisasi. Dalam *sociability*, orang berhubungan satu sama lain dengan cara yang ramah dan peduli. Sedangkan *solidarity* adalah hubungan yang didasarkan pada tugas umum, kepentingan bersama, tujuan bersama yang akan menguntungkan semua pihak yang terlibat. Dari dua dimensi tersebut, dapat menghasilkan 4 tipe budaya organisasi, antara lain *communal organization*, *networked organization*, *mercenary organization*, serta *fragmented organization*. *Communal organization* dicirikan dengan *sociability* yang tinggi, dan *solidarity* yang tinggi. *Networked organization* dicirikan dengan *sociability* yang tinggi, dan *solidarity* yang rendah. *Mercenary organization* dicirikan dengan *sociability* yang rendah, dan *solidarity* yang tinggi. *Fragmented organization* dicirikan dengan *sociability* yang rendah, dan *solidarity* yang rendah. Tidak ada budaya yang “paling baik” dalam keempat tipe budaya organisasi tersebut, karena pada dasarnya budaya yang baik adalah budaya yang sesuai dengan lingkungan suatu organisasi. (Rob Goffee and Gareth Jones, November 1996).

Peneliti telah melakukan survei awal melalui wawancara terhadap 5 orang dosen Fakultas Ekonomi Universitas ‘X’. Dari hasil wawancara, tiga dari lima dosen (60%) mengatakan bahwa mereka kurang peka terhadap kesulitan-

kesulitan mahasiswa yang berkaitan dengan akademis. Dosen kurang berupaya dalam membantu menyelesaikan kesulitan akademis mahasiswa. Sedangkan dua orang dosen (40%) lainnya mengatakan bahwa dirinya mau mendengarkan kesulitan mahasiswanya dalam bidang akademik atau non akademik. Mereka memberikan saran dan memantau perkembangan mahasiswanya. Dosen yang peka terhadap kebutuhan atau kesulitan mahasiswa dapat meningkatkan motivasi belajar yang berdampak pada pencapaian IPK yang baik guna menjaga kualitas lulusan. Hal tersebut mengindikasikan dimensi *solidarity*.

Bentuk lainnya terlihat dari tiga dari lima dosen (60%) yang diwawancara mengatakan bahwa mereka membentuk kelompok-kelompok kecil yang memiliki cara pandang sesuai dengan dirinya. Sedangkan dua dosen lainnya (40%) bersedia bekerjasama dengan dosen lain tanpa memandang latar belakang dosen yang bersangkutan untuk kemajuan Fakultas Ekonomi Universitas 'X'. Dengan adanya kesediaan dosen untuk bekerjasama dengan dosen lain maka dapat memperkuat hubungan dalam organisasi dan menciptakan satu konsep pemikiran yang sama serta dapat saling membantu dalam memecahkan masalah untuk pencapaian tujuan bersama di Fakultas Ekonomi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan lima dosen, terdapat empat orang dosen (80%) mengatakan bersedia meluangkan waktunya setelah mengajar untuk sekedar mengadakan diskusi ringan baik dengan rekan dosen lain atau dengan mahasiswa mengenai keadaan sosial yang berlangsung baik di dalam maupun di luar kampus. Dengan melakukan diskusi, dosen dapat mengetahui kebutuhan mahasiswa yang

dapat menunjang pencapaian tujuan Fakultas, namun ada 1 orang dosen (20%) yang mengatakan bahwa beliau hanya memberikan perkuliahan dan langsung pulang ke rumah. Hal ini dapat membuat dosen terlambat mendapatkan informasi yang mungkin berguna bagi pencapaian tujuan Fakultas. Kesiadaan dosen untuk mendengarkan kesulitan mahasiswa, bekerjasama dengan dosen lain, dan meluangkan waktu untuk berdiskusi menunjukkan *solidarity* karena hal tersebut dilakukan untuk pencapaian tujuan bersama di Fakultas Ekonomi Universitas 'X'

Sebanyak tiga dari lima dosen (60%) mengatakan mereka mau berusaha untuk memperhatikan rekannya misalnya dengan menggantikan dosen lain ketika berhalangan hadir agar kegiatan belajar mengajar dapat tetap berjalan. Mereka juga bersedia untuk membantu tim dosen mata kuliah lain jika mempunyai bahan perkuliahan baru atau hanya sekedar memberi masukan. Dua dosen (40%) lainnya mengatakan bahwa dirinya kurang bersedia membantu jika diluar urusan perkuliahan misalnya urusan pribadi atau dalam hal keuangan. Kesiadaan untuk berelasi dengan ramah tersebut menunjukkan *sociability* karena dapat menciptakan lingkungan yang positif dan kesatuan dalam organisasi.

Fenomena permasalahan yang terjadi pada dosen di Fakultas Ekonomi Universitas X ini mendorong peneliti untuk mengetahui bagaimana gambaran tipe budaya organisasi dosen di Jurusan Akuntansi dan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas X.

1.2 Identifikasi Masalah

Ingin mengetahui bagaimana gambaran tipe budaya organisasi pada Dosen Jurusan Akuntansi dan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas 'X' Kota Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah peneliti ingin memperoleh gambaran mengenai tipe budaya organisasi pada Dosen Jurusan Akuntansi dan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas 'X' Kota Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah peneliti ingin mengetahui gambaran tipe budaya organisasi pada Dosen Jurusan Akuntansi dan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi di Universitas "X" Bandung yang terbentuk melalui kombinasi 2 dimensi yaitu *sociability* dan *solidarity* yang kemudian menghasilkan 4 tipe yaitu *communal*, *networked*, *mercenary*, dan *fragmented*

1.4 Kegunaan penelitian

1.4.1 Kegunaan teoritis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan kegunaan bagi disiplin ilmu Psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi mengenai tipe budaya organisasi pada Dosen Jurusan Akuntansi dan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi di Universitas “X”.
2. Memberi informasi dan masukan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjut mengenai tipe budaya organisasi di instansi pendidikan.

1.4.2 Kegunaan praktis

1. Memberi informasi gambaran tipe budaya organisasi kepada Kepala Jurusan Akuntansi dan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas ‘X’ Kota Bandung mengenai budaya organisasi di Jurusan Akuntansi dan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas “X ” sebagai upaya peningkatan *sociability* dan *solidarity*.

2. Memberi informasi kepada Dosen Fakultas Ekonomi di Universitas “X” mengenai tipe budaya organisasi yang terbentuk di fakultas dan diharapkan informasi dapat menjadi bahan evaluasi yang menunjang cara untuk mencapai visi, misi, dan tujuan pendidikan Fakultas Ekonomi Universitas “X”.

1.5 Kerangka Pemikiran

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (<http://untuk-guru.blogspot.com/2011/04/arti-kata-dosen.html>). Dosen Fakultas Ekonomi Universitas ‘X’ merupakan pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan kepada seluruh mahasiswa yang menuntut ilmu di Fakultas Ekonomi, melalui penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Dosen merupakan komponen yang penting di sebuah fakultas, karena interaksi yang dilakukan dosen kepada seluruh warga fakultas akan membentuk suatu budaya organisasi. Begitu pula halnya dengan dosen-dosen di Fakultas Ekonomi Universitas ‘X’. Fakultas Ekonomi Universitas ‘X’ memiliki 2 jurusan yaitu manajemen dan akutansi. Perbedaan antara dosen

dari kedua jurusan tersebut tidak secara gamblang terlihat karena dalam kegiatan belajar mengajar dosen dari kedua jurusan tersebut saling bekerja sama. Beberapa mata kuliah yang ada di jurusan Manajemen juga diajarkan di jurusan Akuntansi, begitupula sebaliknya. Peran Dosen-dosen Fakultas Ekonomi universitas X adalah penting, karena dosen-dosen tersebut akan membentuk budaya organisasi di Fakultas Ekonomi melalui interaksi dengan seluruh warga di Fakultas Ekonomi. Terdapat tiga pembentuk budaya organisasi, yaitu *artifacts*, *espoused values*, dan *underlying assumption*.

Artifacts (Schein, 1997) adalah apa yang kita lihat, dengar, dan rasakan dalam organisasi. Salah satu wujud dari *artifacts* adalah simbol/warna bendera, warna fakultas ekonomi adalah kuning yang mempunyai arti memberi terang dimana membuat orang tidak buta (mengetahui teori) dan tidak lumpuh (mampu dalam praktek). Kebiasaan yang ada di Fakultas Ekonomi adalah MODIS atau *Morning Discussion* yang diadakan setiap hari Jumat minggu pertama. Hal ini merupakan kegiatan yang dapat dilihat oleh mahasiswa dan dosen dan menjadi ciri khas Fakultas Ekonomi, dimana di MODIS dosen dapat bertukar informasi dengan dosen atau praktisi mengenai perkembangan ilmu ekonomi.

Expoused value (Schein, 1997) adalah organisasi memiliki nilai-nilai tertentu yang seharusnya untuk membuat gambar organisasi. Visi Fakultas Ekonomi Universitas 'X' menjadi Fakultas Ekonomi yang mandiri dan unggul

di tingkat nasional dalam menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat serta menjadi Fakultas Ekonomi terkemuka yang dapat berperan di tingkat regional, berdasarkan kasih dan keteladanan Yesus Kristus. Misi yang dimiliki Fakultas Ekonomi adalah menghasilkan cendekiawan handal, terdidik dalam suasana kondusif sesuai nilai kehidupan Kristiani, berpengetahuan luas, mampu mengembangkan diri sendiri sehingga dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan bangsa. Visi dan misi Fakultas Ekonomi Universitas X merupakan *expoused value* karena visi dan misi merupakan nilai yang dianut oleh para dosen Fakultas Ekonomi.

Underlying Assumption (Schein, 1997) adalah berpikir secara historis tentang organisasi-organisasi. Sepanjang sejarah organisasi, apa yang menjadi nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi dari para pendiri dan pemimpin adalah kunci yang membuatnya sukses. Sejarah Fakultas Ekonomi Universitas 'X' berdiri pada tahun 1985 dengan memiliki 2 (dua) program studi yaitu Manajemen dan Akuntansi. Bercikal bakal dari kedua program studi tersebut, saat ini Fakultas Ekonomi Universitas 'X' telah berkembang menjadi 5 (lima) program studi dengan menambah 3 (tiga) buah program studi baru, yaitu 1 (satu) Program Profesi Akuntansi pada tahun 2006 dan 2 (dua) program lain yang ditujukan untuk kebutuhan profesional yang setingkat S2 yaitu Magister Manajemen yang diserahkan pengelolaannya dibawah Fakultas Ekonomi tahun 2009 dan Magister Akuntansi yang dibentuk pada tahun 2008. Selain

program studi, juga dikembangkan beberapa organ dalam struktur seperti Pusat Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (P3M), Klinik Akuntansi, Program CFP (*Certified Financial Planner*), Brevet Pajak, Pojok Bursa Efek Indonesia. Seperti yang telah dijelaskan di atas mengenai sejarah Fakultas Ekonomi Universitas X, hal ini yang menjadi *underlying assumption*. Ketiga hal tersebut membentuk budaya organisasi pada dosen Fakultas Ekonomi Universitas 'X'. Sejarah Fakultas Ekonomi menjadi nilai yang secara turun temurun diyakini oleh para dosen untuk secara terus menerus mengembangkan Fakultas Ekonomi

Ketiga pembentuk kebudayaan tersebut dihayati dan dianut oleh seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas 'X', yang kemudian disosialisasikan melalui proses belajar mengajar pada seluruh mahasiswa Fakultas Ekonomi, serta melalui interaksi dengan seluruh warga Fakultas Ekonomi, baik antar sesama dosen, pimpinan fakultas beserta jajarannya, maupun karyawan. Hasil sosialisasi ketiga pembentuk kebudayaan tersebut akan membentuk budaya organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas 'X'.

Budaya Fakultas Ekonomi Universitas 'X' memengaruhi semua aspek organisasi dan perilaku anggotanya secara individual dan kelompok. Budaya organisasi itu terbentuk dari kumpulan individu dalam hal ini dosen Fakultas Ekonomi yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya, yang memiliki pandangan yang akan

berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut, yakni dimana membuat mahasiswa yang lulus dari Fakultas Ekonomi dapat memiliki kemampuan konseptual dan teknis. Kemampuan konseptual dan teknis mahasiswa ini ditunjukkan dengan tingginya nilai mata kuliah, IPK, dan prestasi yang baik, selain itu alumnus mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas 'X' dapat dengan mudah diterima di dunia kerja.

Budaya organisasi di Fakultas Ekonomi diukur melalui 2 aspek yaitu *sociability* dan *solidarity* yang tercermin dari dosen fakultas ini. *Sociability* adalah ukuran keramahtamahan, intensitas komunikasi antar dosen Fakultas Ekonomi, dengan kata lain, *sociability* mengukur hubungan-hubungan emosional antar anggota komunitas. *Sociability* menunjukkan bagaimana dosen Fakultas Ekonomi disatukan karena ikatan persaudaraan, kesetiakawanan, dan kerukunan bersama. Hal ini ditunjukkan dengan perilaku dosen dalam berinteraksi dengan dosen, baik di lingkungan kampus, maupun di luar lingkungan kampus.

Perilaku yang menunjukkan *sociability* pada dosen terlihat dari kepedulian dosen terhadap masalah yang dialami dosen lain dalam hal kegiatan belajar mengajar, menunjukkan indikator memperhatikan satu dengan yang lain. Kesiediaan dosen untuk menggantikan dosen lain yang berhalangan hadir untuk mengajar dapat menunjukkan indikator toleransi kinerja dibawah standar. Pada indikator bekerjasama karena menyukai satu sama lain ditunjukkan dalam hal para dosen berbagi bahan kuliah dengan

dosen lainnya agar materi kuliah semakin lengkap. Sebaliknya, jika *sociability* pada dosen Fakultas Ekonomi tersebut rendah, maka mereka bersikap acuh tak acuh dengan teman, kurang keakraban antar dosen sefakultas, atau bahkan tidak mengenal seluruh dosen-dosen Fakultas Ekonomi.

Solidarity adalah ukuran kemampuan komunitas untuk mencapai tujuan bersama secara cepat dan efektif. *Solidarity* mengukur hubungan-hubungan yang didasarkan atas *common tasks*, *mutual interests*, atau *shared goals*. *Solidarity* menunjukkan bagaimana dosen Fakultas Ekonomi disatukan karena persamaan aturan, pekerjaan, tugas, dan berbagai tata tertib perkuliahan, misalnya pada indikator hubungan antar dosen yang didasarkan pada tugas umum yaitu ketepatan waktu dalam mengumpulkan nilai ujian ke Tata Usaha. *Solidarity* dosen ini tampak dalam perilaku mereka di kampus, di mana saat dosen berhalangan hadir ada dosen lain yang mau menggantikan untuk mengajar di kelas, perilaku tersebut menunjukkan indikator hubungan antar dosen yang didasarkan pada kepentingan bersama. Para dosen yang datang tepat waktu dan tidak absen saat mengajar menunjukkan indikator hubungan antar dosen yang didasarkan pada tujuan bersama. *Solidarity* rendah dilihat dari sikap dosen yang tidak acuh saat teman sesama dosen mengalami kesulitan atau permasalahan akademis di kampus.

Ketika *sociability* dan *solidarity* digabungkan akan menampilkan empat jenis budaya organisasi, yakni *networked*, *fragmented*, *mercenary*, dan *communal*. Budaya organisasi dengan jenis *Networked* memiliki ciri

sociability tinggi dan *solidarity* yang rendah. Perilaku anggota-anggota organisasi dengan tipe budaya seperti ini cenderung seperti sebuah keluarga, mereka sering bersama-sama menghadiri suatu acara, merayakan ulang tahun salah satu dosen, menghadiri acara-acara kampus, dan aktivitas-aktivitas lainnya.

Solidarity dosen Fakultas Ekonomi yang rendah terindikasikan dari kerjasama yang bermasalah seperti tidak mengumpulkan nilai ujian tepat waktu ke tata usaha atau saat berhalangan hadir tidak ada dosen lain yang menggantikan. Dosen mempunyai komitmen yang rendah terhadap tanggung jawab dan kewajiban sebagai dosen misalnya terlambat saat mengajar. Dosen Fakultas Ekonomi, tidak mau bekerja sama dengan dosen lain dalam kelancaran kegiatan kuliah. Selain itu, dalam berbagi pengetahuan, dosen juga melakukan aktivitas kelompok dengan cara yang diam-diam, misalnya saja dosen tidak mau berbagi tentang adanya seminar yang berguna bagi kelangsungan fakultas, dosen juga tidak secara terbuka melakukan diskusi dengan dosen lain berkaitan dengan permasalahan perkuliahan.

Budaya organisasi dengan jenis *fragmented* memiliki ciri *sociability* rendah dan *solidarity* rendah. Dalam hal *sociability*, ditunjukkan juga dengan sikap dosen yang kurang peduli dengan permasalahan yang dialami temannya. Mereka bersikap acuh tak acuh, dan terkesan individualistis. Dosen yang tergolong senior menunjukkan gejala tidak mau berbagi pengetahuan atau keterampilan dengan dosen yang lebih junior. Mereka justru menjadikan

pengetahuan dan keterampilan untuk menjadi lebih unggul di antara kelompoknya. Mereka lebih individual mengejar prestasi pribadi. dosen pun jarang bekerja sama dalam kelompok seperti *briefing* sebelum memulai semester baru bagi dosen yang mengajar mata kuliah yang sama dan lebih banyak memprioritaskan kebutuhan diri.

Dosen mempunyai kecenderungan bekerja untuk dirinya sendiri. Dosen tidak ingin berbagi pengetahuan dengan dosen lainnya. Kalaupun terbentuk kelompok, anggotanya terdiri dari kumpulan para dosen yang memiliki karakteristik tertentu, misalnya kelompok dosen senior. Mereka menaruh rahasia dengan dosen lainnya, mereka mau menyampaikan informasi hanya kalau ditanya. *Solidarity* yang rendah mengindikasikan tidak adanya target atau sikap peduli terhadap mahasiswa yang memiliki IPK rendah. Dosen hanya mau belajar dari pengalamannya sendiri, tidak dari pengalaman orang lain. Begitu juga dalam hal kreativitas, dosen hanya kreatif untuk dirinya sendiri dan tidak dibagikan kepada teman-temannya.

Budaya *communal* memiliki ciri *sociability* tinggi dan *solidarity* tinggi. Karakteristiknya adalah dosen memiliki tingkat kesadaran yang tinggi atas status dan identitas organisasinya, kehidupan berorganisasi dilakukan dengan *social events*, saling berbagi penghargaan dan risiko antar dosen yang tinggi, sangat menghargai keadilan, setiap anggota organisasi mengetahui misi organisasinya dengan jelas, setiap anggota organisasi mengetahui dengan jelas siapa pesaing organisasi. Budaya ini tampak dalam hal di mana dosen

memiliki rasa bangga terhadap almamaternya dan memiliki rasa saling percaya antar sesama anggota. Mereka aktif dalam kegiatan yang diadakan fakultas, mengenakan atribut bercirikan almamater, bersemangat dalam setiap even yang membawa nama baik kampus, dan mengikuti berbagai kegiatan dengan mengatasnamakan almamaternya.

Budaya *mercenary* memiliki ciri *sociability* rendah dan *solidarity* tinggi.. Karakteristik budaya *mercenary* adalah semua komunikasi yang dilakukan dalam organisasi berfokus pada masalah bisnis, kemampuan untuk merespon ancaman dan peluang di luar organisasi sangat cepat dan kohesif, ada dinding pembatas antara pekerjaan dan kehidupan sosial, hubungan interpersonal sangat rendah sehingga tidak ada toleransi atas kinerja yang buruk. Budaya *mercenary* tampak di mana dosen belajar karena dipengaruhi oleh imbalan serta tidak menghiraukan hubungan pertemanan. Mereka mengejar nilai, melakukan apapun untuk menyelesaikan tugas, tetapi tidak peduli dengan hubungan antar dosen.

Budaya organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Menurut Blake & Mouton (1960) dalam *Managerial Grid*, gaya kepemimpinan diukur dari kombinasi derajat *concern for people* dan *concern for production*. *Concern for people* merupakan bentuk memperhatikan kesejahteraan karyawan. Pemimpin menampilkan perilaku hangat dan menunjukkan sikap perhatian terhadap bawahannya. *Concern for production* merupakan bentuk

memperhatikan sistem kerja dan hasilnya. Pemimpin menunjukkan peran dan kedudukannya dalam rangka mencapai tujuan yang ada.

Dari kombinasi kedua derajat perhatian tersebut, gaya kepemimpinan terdapat 5 tipe yaitu *Impoverished*, *Country Club*, *Produce or Perish*, *Middle of the road*, *Team Leader*. Tipe *Impoverished* (*Low Production / Low People*). Kepemimpinan *impoverished* memiliki perhatian yang rendah pada *production* dan *people*. Sehingga terdapat sedikit perhatian baik untuk kepuasan dosen atau target kerja. Perilaku yang terlihat acuh tak acuh, sedikit berkomitmen. Kedua *Country Club* (*Low Production / High People*). Kepemimpinan *country-club* memiliki perhatian tinggi pada *people* dan perhatian rendah pada *production*. Pada tipe kepemimpinan ini pemimpin berusaha untuk mempertahankan situasi kerja yang menyenangkan tanpa mencemaskan mengenai hasil produksi atau kerja dalam hal ini tujuan fakultas. Pemimpin dengan tipe ini dianggap menyenangkan, bersemangat untuk membantu dosen dan menghibur.

, Ketiga *Produce or Perish* (*High Production / Low People*) Kepemimpinan ini memiliki perhatian tinggi pada *production* dan perhatian rendah pada *people*. Fokus pimpinan pekerjaan dosen selesai tepat pada waktunya. Dosen dipandang sebagai komoditas yang akan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dalam komunikasi terjadi banyak konflik, yang membuat tertekan. Pemimpin dengan tipe ini melakukan banyak pengendalian

dan menuntut. Gaya kepemimpinan yang keempat adalah *Middle of the road (medium production/medium people)* Kepemimpinan *middle-of-the-road* memiliki perhatian yang sedang pada *production* dan *people*. Pada tipe kepemimpinan ini pemimpin berusaha mempertahankan kinerja dosen maupun semangat kerja. Pemimpin dengan tipe ini dapat berkompromi karena ingin mempertahankan *status quo* dan menghindari masalah.,

Terakhir adalah gaya kepemimpinan *Team Leader (High Production / High People)* Kepemimpinan *Team Leader* memiliki perhatian yang tinggi pada *production* maupun *people*. Pada tipe kepemimpinan ini pemimpin mengupayakan kinerja maksimal dari dosen serta kepuasan dari bekerja pada organisasi. Pemimpin mencapai kinerja tinggi melalui dosen yang berdedikasi untuk tujuan fakultas. Terdapat partisipasi dan kerja sama tim, serta keterlibatan dan berkomitmen pada pekerjaan. Pemimpin pada tipe ini berpikiran terbuka dan fleksibel.

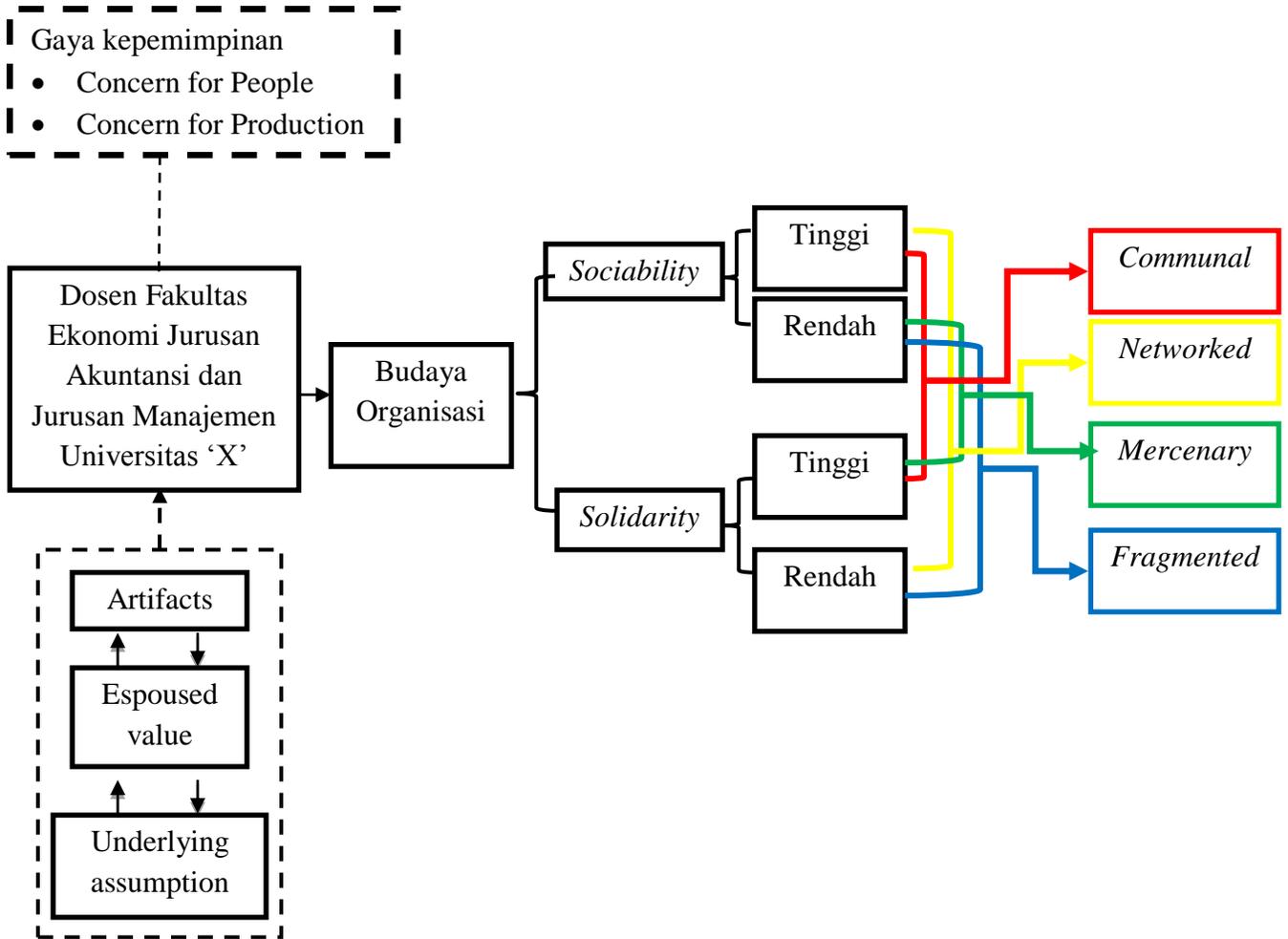
Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan Fakultas Ekonomi Universitas 'X' akan membantu mensosialisasikan budaya organisasi pada dosen-dosen. Pimpinan Fakultas Ekonomi Universitas 'X' yaitu ketua jurusan dengan gaya kepemimpinan *concern for people* terlihat dalam rapat, dimana pimpinan memberikan kesempatan kepada dosen untuk mengeluarkan pendapat, pimpinan mengadakan kegiatan kebersamaan setiap tahun bersama para dosen. Jika pemimpin kurang memiliki *concern for people* maka sikapnya menjadi acuh tak acuh kepada dosen, tidak mengenal para dosen

secara personal, bahkan tidak memberikan kesempatan para dosen untuk memberikan pendapat atau masukan saat rapat. Gaya kepemimpinan *concern for production* terlihat dari pimpinan yang memberikan *reward* kepada dosen yang berprestasi contohnya di akhir semester, para mahasiswa memberikan penilaian terhadap hasil kerja dosen. Dosen yang mendapatkan *raport* baik akan diumumkan di rapat fakultas. Sebaliknya jika pemimpin yang kurang memiliki *concern for production*, kurang peduli jika ada dosen yang berhalangan hadir mengajar tanpa adanya sanksi yang tegas.

Jika ketua jurusan menerapkan gaya kepemimpinan *team leader* dimana *concern for people* tinggi dan *concern for production* tinggi, maka budaya organisasi yang terbentuk adalah *communal* karena mengarahkan anggota organisasi atau dosen untuk menjalin relasi dengan rekan kerja yang baik serta tujuan fakultas dapat tercapai. Ketua jurusan yang menerapkan gaya kepemimpinan *impoveryshed* yang memiliki *concern for people* rendah dan *concern for production* rendah semestinya budaya organisasi yang terbentuk adalah *fragmented* karena mengarahkan anggota organisasi atau dosen untuk menjalin relasi dengan rekan kerja yang seperlunya serta tujuan fakultas tercapai dengan hasil minimal.

Selanjutnya ketua jurusan yang menerapkan gaya kepemimpinan *country club* yang memiliki *concern for people* tinggi dan *concern for production* rendah akan memengaruhi budaya organisasi yang terbentuk adalah *networked* karena mengarahkan anggota organisasi atau dosen untuk

menjalin relasi dengan rekan kerja dengan baik sehingga mengenal satu dengan yang lain namun tujuan fakultas kurang diperhatikan. Pemimpin atau ketua jurusan yang menerapkan gaya kepemimpinan *produce or perish* yang memiliki *concern for people* rendah dan *concern for production* tinggi akan memengaruhi budaya organisasi yang terbentuk adalah *mercenary* karena mengarahkan anggota organisasi atau dosen untuk menjalin relasi dengan rekan kerja hanya seperlunya namun tujuan fakultas sangat diperhatikan dan berusaha untuk mencapai tujuan tersebut. Yang terakhir ketua jurusan yang menerapkan gaya kepemimpinan *middle of the road* dimana *concern for people* sedang dan *concern for production* sedang yang mengarahkan anggota organisasi atau dosen untuk menjalin relasi dengan rekan kerja yang baik serta berusaha mempertahankan kinerja. Pemaparan diatas digambarkan dalam tabel di berikut ini.



Bagan 1.5 Kerangka Pemikiran

1.6 Asumsi

1. Tipe Budaya organisasi pada Dosen Jurusan Akuntansi dan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas 'X' diukur melalui 2 dimensi yaitu *sociability* dan *solidarity*.
2. Ada 3 faktor yang dapat memengaruhi budaya organisasi pada Dosen Jurusan Akuntansi dan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas 'X' yaitu *artifacts*, *expoused value*, dan *underlying assumption*.
3. Dosen Fakultas Ekonomi Universitas 'X' memiliki *sociability* tinggi dan *solidarity* tinggi yang menghasilkan tipe budaya organisasi *communal*.
4. Dosen Fakultas Ekonomi Universitas 'X' memiliki *sociability* tinggi dan *solidarity* rendah yang menghasilkan tipe budaya organisasi *networked*.
5. Dosen Fakultas Ekonomi Universitas 'X' memiliki *sociability* rendah dan *solidarity* tinggi yang menghasilkan tipe budaya organisasi *mercenary*.
6. Dosen Fakultas Ekonomi Universitas 'X' memiliki *sociability* rendah dan *solidarity* rendah yang menghasilkan tipe budaya organisasi *fragmented*.