

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Dewasa ini pendidikan merupakan salah satu solusi dalam menghadapi perkembangan zaman dan kemajuan teknologi. 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 dirinya dan masyarakat. (<http://bayoscreamo.blogspot.com/2011/10/pengertian-pendidikan-dan-perguruan.html>) Semakin tingginya kebutuhan pendidikan memunculkan semakin banyaknya perguruan tinggi.

Perguruan tinggi adalah satuan pendidikan penyelenggara pendidikan tinggi. Menurut jenisnya perguruan tinggi dibagi menjadi dua yaitu perguruan tinggi negeri dan perguruan tinggi swasta. Perbedaan perguruan tinggi swasta dan negeri terletak pada penyelenggara pendidikannya. Pada perguruan tinggi negeri pemerintahlah yang melaksanakan penyelenggaraan pendidikan. Namun pada perguruan tinggi negeri penyelenggaraan pendidikan dipercayakan kepada pihak swasta. (<http://bayoscreamo.blogspot.com/2011/10/pengertian-pendidikan-dan-perguruan.html>)

Salah satu perguruan tinggi swasta tertua di Indonesia yaitu Universitas “X”. Universitas tersebut memiliki 8 fakultas, Fakultas Kedokteran, Teknik, Psikologi, Sastra, Ekonomi, Teknologi Informasi, Seni rupa dan desain, serta Hukum. Sejak berdirinya tanggal 11 September 1965 Universitas “X” hingga saat ini telah banyak menghasilkan sarjana yang berkualitas. Dapat dilihat dari jumlah mahasiswa yang telah lulus dari universitas ini, sehingga mampu mengaplikasikan ilmunya bagi bangsa dan negara. Salah satu fakultas tertua di Universitas “X” adalah Fakultas Psikologi.

Sebagai sebuah lembaga pendidikan Universitas “X” memiliki visi dan misi. Visi 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 Universitas “X” yaitu mengembangkan cendekiawan yang handal, suasana yang kondusif, dan nilai-nilai hidup yang Kristiani sebagai upaya pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dalam penyelenggaraan tridharma Universitas “X”. Serta Universitas “X” memiliki nilai yang menjadi warna khas yaitu *integrity* (integritas), *care* (perhatian), dan *excellence* (kesempurnaan). Sekarang sering disingkat untuk mempermudah penyebutan menjadi ICE.

Universitas “X” sebagai lembaga pendidikan memiliki sejumlah indikator keberhasilan. Menurut kementerian pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia akreditasi merupakan salah satu bentuk penilaian

(evaluasi) mutu dan kelayakan institusi perguruan tinggi atau program studi yang dilakukan oleh organisasi atau badan mandiri di luar perguruan tinggi. Bentuk penilaian mutu eksternal yang lain adalah penilaian yang berkaitan dengan akuntabilitas, pemberian izin, dan pemberian lisensi oleh badan tertentu. Standar akreditasi institusi perguruan tinggi mencakup komitmen perguruan tinggi terhadap kapasitas institusi dan efektivitas pendidikan yang terdiri atas tujuh standar. Secara singkat, salah satu hal yang diukur dalam akreditasi yaitu sumber daya manusia, anggota universitas itu sendiri.

Menurut Prof. Dr. Ir. Tejoyuwono Notohadikusumo, Guru Besar Fakultas Pertanian Universitas Gadjah Mada; pada tahun 2006 dalam artikel Masyarakat Perguruan Tinggi, anggota masyarakat perguruan tinggi terdiri dari tiga kelompok fungsional, yang terdiri dari: pengajar atau pendidik (disebut pula staf edukatif/dosen), kelompok pelajar atau anak didik (disebut mahasiswa), dan kelompok tenaga non-edukatif (terdiri dari karyawan Tata Usaha, keuangan, penjaga laboratorium, dan karyawan non-spesifik seperti penjaga dan pesuruh).

Salah satu komponen penting pada pendidikan di perguruan tinggi adalah sumber daya manusia yaitu dosen. Peran, tugas, dan tanggung jawab dosen penting dalam mencapai visi dan misi masing-masing fakultas. Keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan sebuah universitas ditunjang oleh pihak fakultas. Dapat dikatakan, fakultas dengan seluruh

anggotanya merupakan ujung tombak dalam pencapaian kesuksesan sebuah universitas.

Delapan fakultas yang berada di bawah kepemimpinan Rektor Universitas “X” memiliki akreditasi dan ciri khas yang berbeda-beda. Hal tersebut dapat diakibatkan oleh banyak hal. Misalnya perbedaan perbandingan jumlah staf pengajar dengan jumlah mahasiswa didik pada setiap fakultasnya, ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai bagi proses belajar mengajar, perbedaan latar belakang pendidikan pengajar, perbedaan tuntutan setiap fakultas pada lulusannya, jumlah kelulusan mahasiswa setiap fakultas yang berbeda-beda dan sebagainya.

Sebagai lembaga pendidikan Fakultas Psikologi Universitas “X” memiliki visi dan misi yang menunjang visi dan misi Universitas “X”. Visi Fakultas Psikologi Universitas “X” adalah menjadi lembaga pendidikan yang unggul dengan kekhasan kompetensi dalam bidang ilmu dan terapan psikologi terkini yang berlandaskan kasih dan keteladanan Yesus Kristus. Sedangkan misi Fakultas Psikologi Universitas “X” yaitu mengembangkan civitas akademika yang handal, menciptakan iklim akademik yang kondusif dan mengembangkan profesionalisme berdasarkan nilai-nilai Kristiani dalam mewujudkan kompetensinya. (<http://psikologi-universitas”x”.com/index.php/profil-fakultas/visi-misi-dan-tujuan>).

Visi dan misi Fakultas Psikologi Universitas “X” kemudian diturunkan menjadi sebuah nilai yang dianut oleh dosen-dosen yang disosialisasikan melalui proses mengajar dan interaksi dengan seluruh

anggota organisasi. Hasil sosialisasi ini kemudian membentuk budaya organisasi di Fakultas Psikologi Universitas “X”. Budaya organisasi tersebut diharapkan, diyakinkan, dan dijadikan acuan dalam berperilaku. Budaya organisasi yang meresap kuat kuat diantara karya dan menjadi acuan berperilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Budaya organisasi (Edgar H. Schein, 2002) merupakan pola asumsi bersama, yang dipelajari oleh kelompok berguna untuk memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal dengan baik. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk melihat, berfikir, dan merasakan dalam menyelesaikan masalah sejenis. Ketika membahas mengenai budaya Edgar H. Schein (1999:21) mengungkapkan 3 tingkat pembentuk kebudayaan, yaitu *artifacts*, *espoused values*, dan *underlying assumptions*.

*Artifacts* yaitu apa yang kita lihat, dengar, dan rasakan dalam organisasi. Pada Dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” *artifacts* terlihat dari warna ungu yang digunakan sebagai warna fakultas. Sedangkan *espoused values* secara harafiah berarti pendukung nilai. *Espoused values* yang artinya apa yang mencerminkan nilai organisasi, prinsip, etika, dan visi. Berupa visi dan misi diturunkan secara turun temurun, yang pada awalnya merupakan cita-cita mulia pendiri. Asumsi dari pendiri organisasi merupakan *underlying assumptions* yang membentuk budaya organisasi. *Underlying assumptions* secara harafiah

berarti asumsi dasar, asumsi ini dihasilkan dari proses belajar bersama anggota kelompok yang menjadi *beliefs* kelompok tersebut.

Budaya organisasi pada setiap organisasi akan memberikan pengaruh yang besar dalam keberlangsungan dan keanggotaan organisasi tersebut. Budaya merupakan hasil interaksi satu anggota kelompok dengan yang lain. Pola interaksi sosial mendukung individu melakukan interaksi dari waktu ke waktu. Mereka membangun kepentingan bersama dan kewajiban bersama serta berkembang pada *sociability* (kerja sama) dan *solidarity* (persahabatan).

Secara singkat *sociability* adalah suatu ukuran dari keakraban antar anggota organisasi. Dalam *sociability*, orang berhubungan satu sama lain dengan cara yang ramah dan peduli. *Solidarity* adalah ukuran dari kemampuan komunitas untuk mengejar tujuan bersama secara cepat dan efektif, terlepas dari hubungan pribadi. Kedua kategori mungkin pada awalnya tampak tidak menjangkau berbagai macam perilaku manusia, akan tetapi mereka sudah diuji melalui sebuah penelitian, baik akademis maupun lapangan. Budaya organisasi yang sesuai akan menghasilkan kesuksesan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi.

Jika *sociability* dan *solidarity* dikombinasikan sedemikian rupa hasilnya adalah empat tipe budaya organisasi, yaitu *networked*, *mercenary*, *fragmented*, dan *communal organization*. Dalam konsep ini tidak ada budaya yang “paling baik”. Pada kenyataannya, budaya yang baik yaitu budaya yang sesuai dengan lingkungan masing-masing. Setiap organisasi

menilai budaya mereka sendiri dan apakah itu sesuai dengan situasi kompetitif. Selanjutnya mereka dapat mempertimbangkan teknik untuk mengubahnya. (Rob Goffee dan Gareth Jones, November 1996. What Holds the Modern Company Together)

Kekhasan Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung dapat dilihat dari aturan-aturan yang berlaku. Seperti penggunaan pakaian formal pada saat pengambilan data praktikum serta perkuliahan tertentu, rambut yang tidak boleh dicat, dan kerahasiaan alat tes. Serta tata krama dan kesopanan ketika bertemu dengan dosen dan senior dalam lingkungan Fakultas maupun di luar. Semua aturan tersebut secara informal maupun formal disosialisasikan secara turun temurun baik oleh dosen kepada mahasiswa maupun mahasiswa senior kepada adik kelasnya di Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung.

Peneliti melakukan survei awal menggunakan teknik wawancara terhadap 5 orang Dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung. Diperoleh hasil 80 % (4 orang) dosen merasa akrab dengan dosen lainnya. Terlihat dari adanya *group* pada sosial media seperti *facebook* yang diikuti oleh dosen-dosen serta adanya komunikasi yang intens antar dosen baik melalui *telephone* ataupun sms. 20 % (1 orang) dosen sisanya merasa keakraban yang terjadi hanya pada orang-orang tertentu saja yang dekat, contohnya sesama dosen mata pengajar sebuah kuliah kelas paralel. Hal lain yang diketahui dari wawancara tersebut 60% (3 orang) dosen terbiasa saling bertukar info mengenai cara mengajar atau

*update* ilmu psikologi terkini. 40% (2 orang) dosen lainnya mengungkapkan ia jarang bertukar info mengenai cara mengajar.

Sebanyak 100% (5 orang) dosen mengungkapkan saling membantu ketika terdapat dosen lain yang memiliki masalah, terutama masalah pekerjaan seperti berhalangan mengajar. Dosen lain akan secara sukarela membantu menggantikan kelas dosen yang berhalangan tersebut. Menurut 60% (3 orang) dosen bekerja sebagai dosen pada Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung merasa nyaman sehingga berpengaruh pada keseriusan mereka bekerja. Hal ini terlihat pada masa kerja mereka yang berkisar dari tujuh hingga tujuh belas tahun. Sedangkan 40% (2 orang) dosen merasa biasa saja karena menurutnya kenyamanan tidak berpengaruh pada keseriusannya bekerja. Dosen tersebut mengungkapkan bahwa mengajar merupakan *passionnya*.

Seluruh (100%) dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung mengungkapkan tidak terasanya iklim persaingan dalam Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung. Pihak fakultas terkadang mengingatkan dan membantu dosen untuk mengembangkan *skill* serta kompetensi mereka khususnya di bidang pengajaran, namun hal tersebut tidak lantas membuat dosen-dosen bersemangat untuk mengurus jenjang akademik ataupun melakukan studi lanjut. Mengingat biaya yang besar dan birokrasi yang panjang. 40 % (4 orang) dosen mengungkapkan rajin mengurus jenjang akademik demi kepentingan individu maupun

organisasi. Sedangkan 20% (1 orang) kurang tertarik mengurus jenjang akademis karena birokrasi yang panjang.

Dilihat dari segi aturan yang terdapat pada dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung, 100% (5 orang) dosen mengungkapkan, terdapat aturan mengenai tanggung jawab yang harus dilakukan dosen, namun dalam kenyataannya ketika ada dosen yang melanggar peraturan tidak ada sanksi resmi yang diterima dosen tersebut. Dekan akan melakukan pendekatan personal dalam bentuk panggilan dengan harapan dosen tersebut menyadari kelalaiannya dan tidak mengulangnya lagi.

Keakraban yang dijalin dan dirasakan antar sesama dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung menggambarkan apa yang dikenal dengan *sociability*. Sedangkan aturan yang berlaku menggambarkan *solidarity* pada budaya organisasi. Oleh sebab itu, peneliti tertarik ingin mengetahui bagaimana gambaran budaya organisasi Dosen Fakultas Psikologi di Universitas “X” di Kota Bandung.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan dalam latar belakang masalah diatas, peneliti ingin meneliti bagaimana tipe budaya organisasi pada Dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di 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 Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung.

### 1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah peneliti ingin memperoleh gambaran lebih lanjut mengenai tipe budaya organisasi yang paling dominan pada Dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung yang tercermin melalui 2 dimensi yaitu *sociability* dan *solidarity*, yang hasilnya digambarkan dalam 4 tipe budaya yaitu *networked*, *mercenary*, *fragmented*, dan *communal*.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### 1.4.1 Kegunaan teoritis

1. Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai budaya organisasi pada Dosen Fakultas Psikologi, khususnya dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi.
2. Sebagai acuan untuk peneliti-peneliti lain yang tertarik untuk meneliti mengenai budaya organisasi pada Dosen Fakultas Psikologi.

### 1.4.2 Kegunaan praktis

1. Memberi informasi kepada Dekan mengenai tipe budaya organisasi yang terbentuk di Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung sehingga dapat mengarahkan kegiatan sumber daya manusia khususnya dosen selaku staf pengajar untuk mencapai visi dan misi Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung.
2. Memberi informasi pada Dekan Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung mengenai tipe budaya organisasi yang terbentuk di Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung dan diharapkan informasi dapat menjadi bahan evaluasi yang menunjang visi, misi, dan tujuan pendidikan di Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung.

## 1.5 Kerangka Pikir

Dosen menurut undang-undang no 14 tahun 2005 dinyatakan sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat (Pedoman Sertifikasi Pendidik untuk Dosen Tahun 2010). Begitupun Dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung, diharapkan dapat mengembangkan kompetensi dalam bidang ilmu dan profesionalitas sebagai pendidik. (<http://psikologi.universitas-x.com/index.php/profil-fakultas/visi-misi-dan-tujuan>).

Dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung dalam menjalankan peran dan kewajibannya berhubungan dengan mahasiswa maupun teman sejawat. Hubungan yang terbina akan membentuk budaya yang khas pada sebuah organisasi. Menurut Edgar H. Schein (2002), budaya organisasi adalah pola asumsi bersama, yang dipelajari oleh kelompok berguna untuk memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal dengan baik. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk melihat, berfikir, dan merasakan dalam menyelesaikan masalah sejenis.

Menurut Edgar H. Schein (1999:21) terdapat 3 tingkat pembentuk kebudayaan, yaitu *artifacts*, *espoused values*, dan *underlying assumptions*. *Artifacts* yaitu apa yang kita lihat, dengar, dan rasakan dalam organisasi. Pada Dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung *artifacts*

terlihat dari warna ungu yang digunakan sebagai warna fakultas. Warna ungu ini diterjemahkan sebagai penghormatan terhadap harkat dan martabat manusia. Hal tersebut tercermin dalam sosialisasi sesama dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung, materi pengajaran dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung pada mahasiswanya, dan aturan-aturan yang diberlakukan oleh pihak Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung. Secara kongkrit pada mata kuliah psikodiagnostik, aturan yang diberlakukan menekankan pada penghargaan mahasiswa terhadap kesejahteraan klien. Mahasiswa harus menjaga kerahasiaan identitas klien, dengan cara menulis identitas dengan inisial. Serta aturan lainnya yang diberlakukan di Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung.

*Artifacts* lainya yaitu lambang Psikologi Universitas



“X” di Kota Bandung yang peneliti sertakan. Lambang tersebut berasal dari huruf Yunani ke 23, disebut *psyche* yang artinya jiwa. Kata *psyche* sering disingkat menjadi “psy” untuk mewakili kata “psychology”. Masyarakat awam menyebutnya trisula. (<http://tintaungunews.worldpress.com/>) Pada bagian bawah lambang tersebut tertulis angka 1965, angka tersebut merupakan tahun dimana Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung berdiri. Lambang tersebut diterjemahkan Dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung sebagai aturan utama yaitu menghargai manusia.

Warna dan lambang tersebut merupakan perwujudan dari visi dan misi fakultas yang dapat dilihat pada *espoused values*. *Espoused values* berangkat dari asumsi bahwa sebuah organisasi memiliki nilai-nilai tertentu yang membentuk gambar organisasi itu sendiri. Secara harafiah berarti pendukung nilai, yang artinya apa yang mencerminkan nilai organisasi, prinsip, etika, dan visi. (Edgar H. Schein 1999:21)

Visi dan misi Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung ditentukan oleh Dekan yang diturunkan dari visi dan misi Universitas “X” di Kota Bandung. Visi Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung adalah menjadi lembaga pendidikan yang unggul dengan kekhasan kompetensi dalam bidang ilmu dan terapan psikologi terkini yang berlandaskan kasih dan keteladanan Yesus Kristus. Sedangkan misi Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung yaitu mengembangkan civitas akademika yang handal, menciptakan iklim akademik yang kondusif dan mengembangkan profesionalisme berdasarkan nilai-nilai Kristiani dalam mewujudkan kompetensinya. (<http://psikologi-universitas”x”.com/index.php/profil-fakultas/visi-misi-dan-tujuan>).

*Espoused values* yang berupa visi dan misi membentuk budaya pada dosen. Dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung menjalankan kewajibannya secara profesional yaitu tridharma perguruan tinggi (pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat) berdasarkan nilai-nilai Kristiani. Hal ini diwujudkan dalam bentuk pengajaran, terlihat

dari dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung yang berusaha mempersiapkan perkuliahan yang dibawakannya secara sungguh-sungguh.

*Espoused values* yang berupa visi dan misi diturunkan secara turun temurun, yang pada awalnya merupakan cita-cita mulia pendiri. Asumsi dari pendiri organisasi merupakan *underlying assumptions* yang membentuk budaya organisasi. *Underlying assumptions* secara harafiah berarti asumsi dasar, asumsi ini dihasilkan dari proses belajar bersama anggota kelompok yang menjadi *beliefs* kelompok tersebut. Asumsi ini kemudian hari digunakan oleh anggota organisasi sebagai persepsi, pemikiran, dan perasaan. Asumsi ini merupakan sumber dari *values* dan *action* keseluruhan organisasi, biasanya berupa keyakinan diri, *value*, atau asumsi dari pendiri organisasi. (Edgar H. Schein 1999:21)

*Underlying assumptions* Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung dibentuk oleh pendiri fakultas, yaitu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan tenaga ahli psikologi (<http://psikologi-maranatha.com/index.php/profil-fakultas/sejarah>). Awalnya Fakultas Psikologi berdiri untuk melengkapi persyaratan berdirinya sebuah universitas karena syarat minimal berdirinya sebuah universitas yaitu memiliki 5 fakultas didalamnya. Dalam perkembangannya berdirinya Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung dipertahankan oleh lulusan-lulusannya dengan cara menjadi dosen di Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung.

*Underlying assumptions* dari pendiri membentuk budaya pada Dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung, dosen-dosen memiliki *belief* untuk mempertahankan berdirinya fakultas ini. Secara konkrit dapat kita lihat dalam tindakan dosen yang menjaga kualitas pengajaran agar tetap menghasilkan lulusan yang berkualitas. Dosen memberikan tugas kepada mahasiswa yang mengharuskan mahasiswa untuk membaca *textbook* tidak hanya sekedar mengandalkan *slide* di kelas dan *handout* yang dibagikan, dosen mengikuti seminar atau pendidikan lanjutan agar memiliki *skill* yang semakin berguna dalam menjalankan kewajibannya, dan lain-lain.

Dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung melakukan sosialisasi budaya organisasi terhadap dosen lain maupun mahasiswa dipengaruhi oleh 3 level pembentuk budaya tersebut. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa hasil sosialisasi tersebut menghasilkan budaya organisasi. Menurut Rob Goffee dan Gareth Jones (1996), budaya organisasi adalah apa yang digunakan untuk meningkatkan identitas perusahaan sebagai satu organisasi. Budaya organisasi dapat dilihat dari *sociability* dan *solidarity*. *Sociability* merupakan suatu ukuran dari keakraban antar anggota organisasi. *Solidarity* merupakan ukuran dari kemampuan anggota kelompok untuk mengejar tujuan bersama secara cepat dan efektif, terlepas dari hubungan pribadi.

Manfaat *sociability* yang tinggi yaitu lingkungan kerja menjadi menyenangkan dan membangun semangat persatuan organisasi.

*Sociability* berdampak positif pada kreativitas karena menumbuhkan kerja sama juga mempermudah pembagian informasi, dan terdapat semangat keterbukaan terhadap ide-ide baru, serta memungkinkan kebebasan untuk mengekspresikan dan menerima pendapat. (Rob Goffee dan Gareth Jones, 1996)

*Sociability* tinggi tampak ketika seorang dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” berulang tahun, hal tersebut dirayakan oleh dosen-dosen yang lain secara bersama-sama misalnya dengan membelikan dosen tersebut kue ulang tahun. Secara sederhana dapat kita katakan *sociability* tinggi pada dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung, salah satunya tercermin dalam toleransi yang terjadi antar dosen. Ketika seorang dosen berada di rumah sakit, dia akan dikunjungi oleh dosen-dosen yang lain. Saat jam istirahat dosen-dosen pergi keluar untuk makan siang bersama.

Kelemahan *sociability* yang tinggi yaitu tidak ada dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung yang menegur sesama dosen yang melakukan kesalahan, misalnya ketika seorang dosen terlambat memulai kelas selama beberapa kali. Dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung lain enggan untuk mengingatkan dosen tersebut untuk tidak terlambat. Kelemahan lain yaitu keprihatinan berlebihan antar dosen, misalnya ketika seorang dosen sakit. Dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung yang lain menunjukkan kepeduliannya dengan cara setiap hari mengunjungi dosen tersebut. Padahal, dosen tidak

perlu mengunjungi dosen yang berada di rumah sakit tersebut setiap hari, Kelemahan lainnya, sesama dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung seringkali segan untuk tidak setuju atau mengkritik satu sama lain dalam sebuah rapat. Selain itu menurut Rob Goffee dan Gareth Jones (1996), dalam organisasi dengan *sociability* yang tinggi biasanya berkembang kelompok informal. Persahabatan dan kelompok informal tersebut memungkinkan anggota yang tidak bergabung dalam kelompok menarik diri dan meninggalkan organisasi.

*Sociability* yang rendah pada dosen di Fakultas Psikologi ditunjukkan dengan dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung yang tidak bergaul secara akrab, sekalipun untuk melakukan kegiatan bersama di luar jam mengajar, seperti makan siang bersama. Kegiatan yang mereka lakukan tersebut hanya sekedar untuk keperluan fakultas. Setiap dosen Fakultas Psikologi sibuk mengejar target spesifik misalnya jumlah jam mengajar. Perilaku lainnya yang dapat dilihat yaitu sesama dosen enggan untuk bekerja sama, berbagi informasi, atau bertukar ide-ide baru.

Berikutnya, *solidarity* merupakan hubungan yang didasarkan pada tugas umum, kepentingan bersama, atau tujuan bersama yang akan menguntungkan semua pihak yang terlibat, entah mereka secara pribadi saling menyukai atau tidak. (Rob Goffee dan Gareth Jones 1996) Hal yang mencerminkan *solidarity* tinggi yaitu rapat serius dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung, dosen Fakultas Psikologi Universitas

“X” di Kota Bandung yang berkinerja kurang baik diberi teguran atau sanksi misalnya ketika ada dosen yang datang terlambat atau terlambat mengumpulkan nilai sesuai *deadline* diberi teguran. Teguran tersebut menggambarkan aturan yang jelas pada organisasi dengan *solidarity* tinggi. Pihak fakultas menekankan kerja sama dosen pada mata kuliah yang diajarkan kepada mahasiswa secara paralel dalam mencapai tujuan pendidikan yang ditentukan oleh fakultas.

Manfaat organisasi yang memiliki *solidarity* tinggi yaitu menghasilkan fokus strategis yang tinggi, respon yang cepat terhadap ancaman persaingan dari universitas lain, dan tidak memberi toleransi untuk kinerja dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung yang buruk misalnya dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung yang tidak menyampaikan materi perkuliahan dengan baik sehingga membuat mahasiswa memperoleh nilai yang buruk pada suatu mata kuliah. Hal ini mengakibatkan tekanan pada diri dosen itu sendiri. Tekanan dapat memperkuat *solidarity*, jika setiap dosen bekerja dengan standar yang ketat, efek kesetaraan (terhadap beban kerja) dapat terjadi, hal itu membangun pengalaman yang sama pada setiap dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung. Akhirnya, ketika semua dosen diberlakukan standar tinggi yang sama, mereka sering kali mengembangkan rasa kepercayaan yang kuat pada Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung. Kepercayaan ini dapat diterjemahkan ke dalam komitmen dan loyalitas terhadap tujuan organisasi. Terlihat dari

komitmen dan loyalitas dosen saat mengajar mahasiswa dengan harapan mahasiswa mengerti, bukan hanya sekedar memperoleh nilai akhir yang baik.

Selain itu, kerjasama pada organisasi yang memiliki *solidarity* tinggi hanya ketika keuntungan yang akan diperoleh jelas. Ketika akan menerima tanggung jawab mengajar, dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung akan meminta kontrak yang jelas mengenai tanggung jawab dan imbalan yang diterima. Sebelum mengambil tugas atau memutuskan untuk bekerja pada suatu pekerjaan, dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung akan bertanya apa yang akan ia peroleh dengan mengerjakan pekerjaan tersebut. Hal ini dilakukan agar dosen tahu dengan pasti apa saja tanggung jawab yang harus dilakukannya.

Kelemahan *solidarity* tinggi dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung terlalu fokus pada tujuan fakultas, juga kurang memperhatikan kebersamaan antar dosen yang sama-sama merupakan anggota organisasi. Hal ini membentuk dosen yang individualis. Sedangkan dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung yang memiliki *solidarity* yang rendah, memiliki komitmen yang lemah untuk mencapai tujuan fakultas sehingga memungkinkan untuk tidak tercapainya target fakultas. Misalnya dalam mata kuliah paralel dimana dosen harus bekerja sama dengan dosen lain untuk memberikan materi dan pengajaran yang kurang lebih sama untuk setiap kelasnya. Dengan

kelemahan *solidarity* tinggi tersebut, dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung enggan untuk bekerja sama sehingga materi pengajaran disampaikan setiap dosen berbeda. Pada saat UTS dan UAS soal dibuat oleh dosen koordinator sehingga mahasiswa memperoleh nilai yang sangat bergradasi. Mayoritas mahasiswa memperoleh nilai mutu D.

Tinggi rendahnya *sociability* dan *solidarity* apabila dikombinasikan akan membentuk empat tipe budaya organisasi yaitu *networked*, *mercenary*, *fragmented*, dan *communal*. *Networked organization* dicirikan dengan *sociability* yang tinggi dan *solidarity* yang rendah. Sedangkan *mercenary organization* dicirikan dengan *sociability* yang rendah dan *solidarity* yang tinggi. Lalu *communal organization* dicirikan dengan *sociability* dan *solidarity* yang tinggi. Kemudian *fragmented organization* dicirikan dengan *sociability* dan *solidarity* yang rendah. (Rob Goffee dan Gareth Jones 1996)

Pada *networked organization* dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung saling mengenal dan saling menyukai satu sama lain, baik sebagai teman (di luar jam kerja) maupun *partner* kerja. Dosen dari budaya ini menampilkan empati yang sangat tinggi sehingga kecenderungan untuk mentoleransi kinerja dosen di bawah standar. Jika seseorang dosen memiliki kinerja yang sangat buruk, dosen lain biasanya dengan rela memberikan bantuan. Contoh ketika seorang dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung kurang menguasai suatu materi yang harus diajarkannya kepada mahasiswa, dosen lain akan

dengan rela membantu dosen tersebut dengan menggantikan mengajar pada jam tersebut.

Dalam *mercenary organization*, dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung mengajar bukan dikarenakan oleh gaji semata tetapi erat dengan kualitas dari budaya *mercenary*, antara lain *passion, energy, sense of purpose*, dan *excitement*. Ditandai juga dengan pemisahan yang jelas antara pekerjaan dan kehidupan sosial. Dosen-dosen jarang bergaul akrab dengan sesama dosen di luar jam kantor, dan jika mereka melakukan, itu adalah fungsi yang diatur untuk keperluan mengajar. Karena tidak adanya hubungan pribadi yang kuat, *mercenary organization* umumnya tidak mentolerir kinerja dosen yang buruk. Contohnya menegur dosen lain yang sering datang terlambat dalam rapat yang diadakan fakultas atau dosen menegur dosen lain yang berulang kali absent pada jadwal kelas yang harus diajarnya.

Dalam *communal organization*, ‘mencintai kegiatan mengajar’ merupakan suatu aturan dasar. Dalam *communal organization*, para dosen memiliki rasa memiliki yang tinggi, kadang-kadang berlebihan. Terdapat kesadaran identitas organisasi dan keanggotaan. Contohnya dosen rela ditemui diluar jam mengajar oleh mahasiswa untuk bertanya mengenai hal yang kurang dimengertinya dari perkuliahan yang diberi dosen tersebut. Sebenarnya pertanyaan tersebut dapat mahasiswa tanyakan ketika berada di dalam kelas.

Pada *fragmented organization*, dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung tidak secara khusus berteman satu dengan lainnya, tidak juga secara khusus mendukung fakultas atau tujuannya. Dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung bekerja dalam organisasi tapi hanya untuk diri mereka sendiri. Dosen dalam *fragmented organization* menampilkan kesadaran rendah dalam keanggotaan organisasi. Dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung pada *fragmented organization* jarang setuju dengan tujuan organisasi, faktor penentu keberhasilan, dan standar kinerja yang ditentukan bersama-sama dengan dosen lain. Lingkungan semacam ini sesuai bagi dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung yang lebih suka bekerja sendiri atau untuk menjaga pekerjaan mereka dan kehidupan pribadi sama sekali terpisah. Contohnya dosen yang hanya sekedar menjalankan tanggung jawabnya utamanya sebagai dosen yaitu mengajar mahasiswa saat berada di kampus pada jam mengajar. Tidak bergaul didalam maupun diluar jam kerja dengan sesama dosen maupun mahasiswa.

Menurut Edgar H. Schein (2002) pemimpin memiliki pengaruh dalam budaya organisasi. Awalnya pemimpin membuat budaya organisasi seiring dengan pembuatan organisasi. Pemimpin menentukan kriteria kepemimpinan dan pemimpin yang tepat. Jika terdapat unsur budaya yang disfungsi, peran pemimpin dalam menyadari unsur mana yang disfungsi dan diperbaiki, demi mengelola organisasi tetap hidup.

Kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memberikan pengaruhnya kepada bawahan untuk bertindak. Pendekatan yang digunakan adalah Behavioral Theory. Berdasarkan penelitian dari Ohio State University (1955) – Fleisman, Harris, dan Burt; perilaku kepemimpinan dapat memiliki dua dimensi, yaitu *initiating structure* dan *consideration*.

*Initiating structure* adalah tingkat dimana seorang pemimpin menunjukkan peran dan kedudukannya, dalam rangka mencapai tujuan. Dekan Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung menunjukkan hal tersebut dengan menetapkan tujuan yang jelas, memberikan *reward* dan *punishment* berdasarkan produktifitas bawahan, memberikan instruksi secara jelas kepada dosen-dosen, dan sebagainya. Tingkat *initiating structure* dapat mempengaruhi tingkat *solidarity*.

Sedangkan *consideration* adalah tingkat dimana seorang pemimpin menampilkan perilaku hangat dan menunjukkan dukungan serta perhatian. Hal tersebut pada Dekan Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung terlihat dari pengambilan keputusan dengan melibatkan dosen-dosen, menghargai hasil kinerja dosen, bertanya mengenai keluarga dosen, dan sebagainya. Tingkat *consideration* dapat mempengaruhi tingkat *sociability*. Berdasarkan 2 hal tersebut kepemimpinan dapat digolongkan menjadi 4 macam kepemimpinan *low on structure and low on consideration*, *low on structure and high on consideration*, *high on*

*structure and high on consideration*, dan *high on structure and low on consideration*.

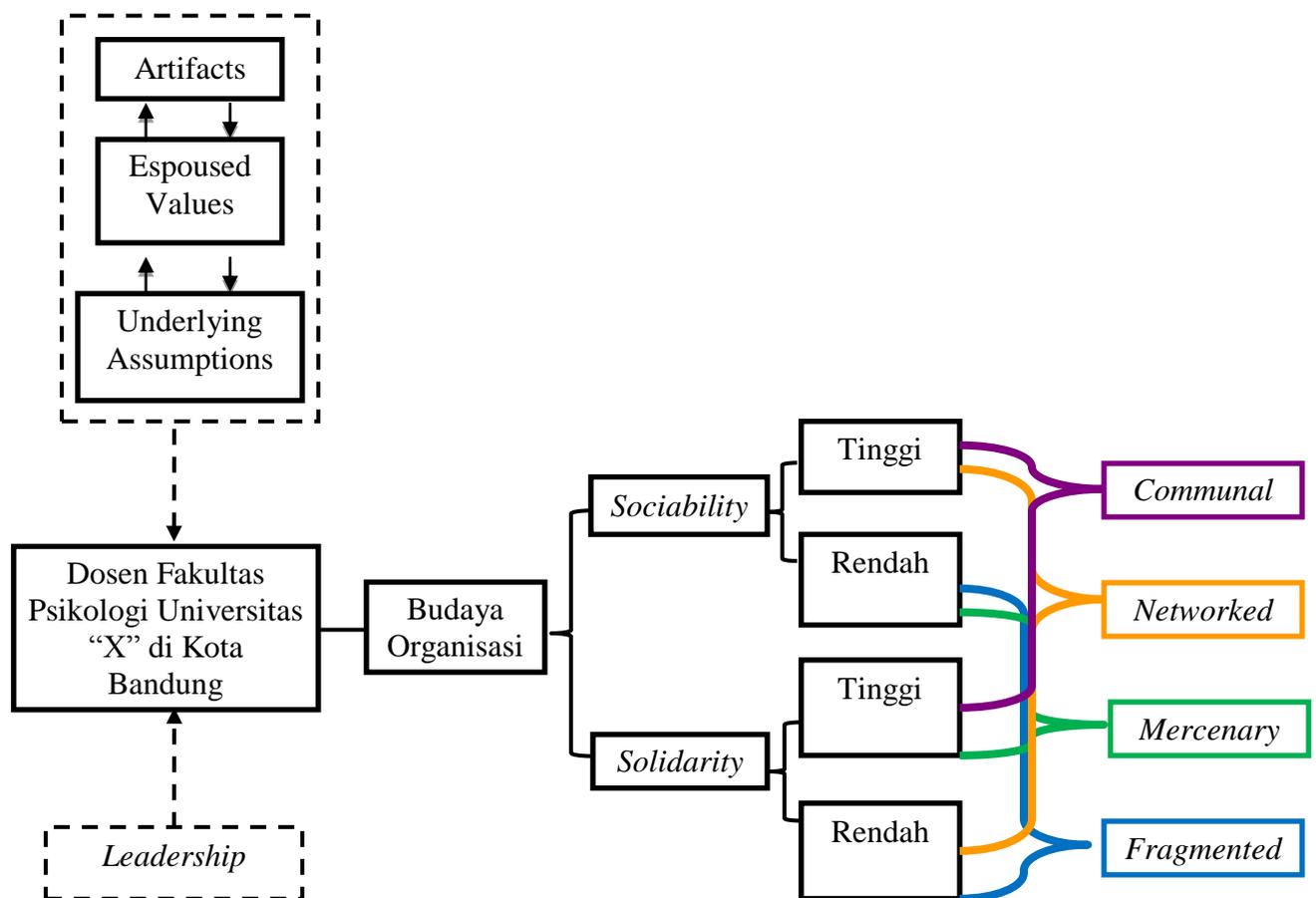
Kepemimpinan *low on structure and low on consideration* memiliki perhatian rendah pada tugas dan individu. Perhatian Dekan Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung yang rendah pada *production* dan *people* dapat berdampak pada rendahnya *sociability* dan *solidarity* pada budaya organisasi Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung.

Kepemimpinan *low on structure and high on consideration* memiliki perhatian tinggi pada *people* dan perhatian rendah pada penyelesaian tugas. Perhatian Dekan Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung yang tinggi pada *people* dan perhatian rendah pada *production* dapat berdampak pada *sociability* tinggi dan *solidarity* rendah pada budaya organisasi Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung.

Kepemimpinan *high on structure and low on consideration* memiliki perhatian yang tinggi pada *production* dan rendah pada *people*. Perhatian Dekan Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung yang tinggi pada *production* dan rendah pada *people* dapat berdampak pada *sociability* rendah dan *solidarity* tinggi pada budaya organisasi Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung.

Sedangkan kepemimpinan *high on structure and high on consideration* memiliki perhatian yang tinggi pada *production* maupun

*people*. Perhatian Dekan Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung yang tinggi pada *people* dan *production* dapat berdampak pada *sociability* dan *solidarity* yang tinggi pada budaya organisasi Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung.



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

## 1.6. Asumsi

1. Budaya organisasi pada dosen Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung tercermin melalui tinggi rendahnya 2 dimensi, yaitu *sociability* dan *solidarity*.
2. Salah satu faktor yang mempengaruhi budaya organisasi di Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung adalah gaya kepemimpinan.
3. *Sociability* yang tinggi dan *solidarity* yang tinggi dapat menggambarkan tipe budaya *communal* pada Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung.
4. *Sociability* yang tinggi dan *solidarity* yang rendah dapat menggambarkan tipe budaya *networked* pada Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung.
5. *Sociability* yang rendah dan *solidarity* yang tinggi dapat menggambarkan tipe budaya *mercenary* pada Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung.
6. *Sociability* yang rendah dan *solidarity* yang rendah dapat menggambarkan tipe budaya *fragmented* pada Fakultas Psikologi Universitas “X” di Kota Bandung.