

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 dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. (UU No. 20 Tahun 2003 Tentang SISDIKNAS). Pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program sarjana, magister, doktor, dan spesialis yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi.

Perguruan tinggi adalah satuan pendidikan penyelenggara pendidikan tinggi. Peserta didik perguruan tinggi disebut mahasiswa, sedangkan tenaga pendidik perguruan tinggi disebut dosen. Menurut jenisnya perguruan tinggi dibagi menjadi 2, yaitu dan perguruan tinggi swasta. Perguruan tinggi negeri adalah perguruan tinggi yang pengelolaan dan regulasinya dilakukan oleh Negara, dan perguruan tinggi swasta adalah perguruan tinggi yang pengelolaan dan regulasinya dilakukan oleh swasta. (<http://bayoscreamo.blogspot.com/2011/10/pengertian-pendidikan-dan-perguruan.html>)

Salah satu perguruan tinggi swasta tertua di Indonesia adalah Universitas “X” di kota Bandung yang berdiri tanggal 11 September 1965. Berdirinya Universitas “X” tidak terlepas dari hasil perjuangan yang panjang dan gigih yang dilakukan oleh 130 para mahasiswa Fakultas Kedokteran Universitas Kristen Indonesia (UKI) Immanuel. Tindakan tersebut dilakukan karena mereka sangat resah, sebab penyelesaian persoalan *intern* di UKI Immanuel sudah buntu, dan para tokoh-tokoh Kristen Jawa Barat tidak melihat kemungkinan untuk terlibat memecahkan masalah.

Berbagai upaya telah dilakukan oleh para mahasiswa, namun usaha ini tidak berhasil. Memperhatikan keresahan dan perjuangan para mahasiswa yang sangat gigih, maka Pdt. G G J dari GKI dan Pdt. J E dari GKP, mendesak para intelegensia Kristen untuk mendirikan suatu lembaga pendidikan tinggi Kristen baru di Bandung. Namun, Persatuan Intelegensia Kristen Indonesia (PIKI) cabang baru di Bandung, pada prinsipnya tidak membantu mahasiswa. Kemudian diadakan pertemuan para tokoh-tokoh gereja dan masyarakat Kristen, dalam rangka memecahkan kesulitan yang dihadapi oleh mahasiswa Fakultas Kedokteran yang melepaskan diri dari UKI Immanuel.

Pertemuan tersebut mengalami suasana tegang dan jalan buntu karena PIKI berpendapat sangat sulit untuk mendirikan suatu Fakultas Kedokteran. Namun, akhirnya para tokoh PIKI memutuskan untuk mendirikan suatu perguruan tinggi Kristen yang baru di Bandung, yang

didukung oleh Gereja Kristen Indonesia (GKI) dan Gereja Kristen Pasundan (GKP). Perjuangan yang gigih dari para mahasiswa eks fakultas kedokteran UKI Immanuel akhirnya membuahkan hasil. Pada hari Sabtu 11 September 1965 diresmikan berdirinya Fakultas Kedokteran Universitas “X” di kota Bandung .

Pada awal pendiriannya, Universitas “X” dimulai dengan satu fakultas yaitu Fakultas Kedokteran, kemudian menyusul Fakultas Teknik dengan jurusan Teknik Sipil dan Fakultas Psikologi serta Fakultas Sastra jurusan Sastra Inggris pada tahun-tahun berikutnya. Untuk sekian lama Universitas “X” bertumbuh dan berkembang dengan hanya empat fakultas. Seiring berjalannya waktu, Universitas “X” berkembang menjadi delapan fakultas, yaitu Fakultas Kedokteran, Teknik, Psikologi, Sastra, Ekonomi, Teknik Informatika, Seni Rupa & Desain, serta Hukum.

Sebagai lembaga pendidikan, Universitas “X” memiliki nilai-nilai yang ditanamkan kepada seluruh civitas akademika. Nilai-nilai tersebut adalah integritas (*integrity*), kepedulian (*care*), dan nilai keprimaan (*excellence*). 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. 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.

Keprimaan adalah sebuah kualitas diri untuk mencapai hasil terbaik dan berbeda (*exceptional good/distinguished*) melalui ketekunan, sikap yang autentik, dan standar yang dinamis.

Ketiga nilai tersebut tercermin melalui 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” (www.Universitasx.edu).

Salah satu indikator keberhasilan sebuah lembaga pendidikan yaitu nilai mutu akreditasi. Menurut Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, akreditasi merupakan salah satu bentuk penilaian 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, 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. Salah satu komponen yang diukur dalam akreditasi yaitu sumber daya manusia, seluruh warga universitas.

Menurut Prof. Dr. Ir. Tejoyuwono Notohadikusumo, Guru Besar Fakultas Pertanian Universitas Gadjah Mada; dalam artikel Masyarakat Perguruan Tinggi, warga masyarakat perguruan tinggi terdiri atas tiga kelompok fungsional. Tiga kelompok fungsional tersebut yaitu kelompok pengajar atau pendidik (disebut pula staf edukatif atau dosen), kelompok pelajar atau anak didik (disebut mahasiswa), dan kelompok tenaga non-edukatif (terdiri dari karyawan tata usaha, keuangan, penjaga laboratorium, serta karyawan non-spesifik seperti penjaga dan pesuruh). Kelompok tersebut memiliki tugas masing-masing dan mereka harus bekerja sama selaku komponen dari masyarakat perguruan tinggi.

Dosen merupakan salah satu komponen yang penting dalam sebuah perguruan tinggi untuk mencapai keberhasilan. Peran dan tanggung jawab sebagai seorang dosen dalam mendidik dan mengajar mahasiswa memegang peranan penting untuk mencapai keberhasilan sebuah perguruan tinggi. Keberhasilan sebuah perguruan tinggi ditunjang oleh keberhasilan masing-masing fakultas yang berada di perguruan tinggi tersebut. Keberhasilan masing-masing fakultas, atau agar mampu mewujudkan kredibilitas dari suatu fakultas dipengaruhi oleh dosen yang mengajar di fakultas tersebut serta ditunjang pula oleh pimpinan fakultas, serta tenaga administrasi. Semakin kredibel suatu fakultas, maka semakin banyak mahasiswa yang mengenyam pendidikan di fakultas tersebut. Kredibilitas suatu fakultas dapat diwujudkan melalui perilaku kerja yang

ditampilkan oleh para dosen. Perilaku kerja yang ditampilkan oleh para dosen berlandaskan pada visi dan misi dari masing-masing fakultas.

Setiap fakultas memiliki visi dan misi masing-masing yang menunjang visi dan misi universitas, seperti halnya Fakultas Kedokteran. Visi dan misi yang dimiliki Fakultas Kedokteran tersebut diturunkan menjadi sebuah nilai, yang kemudian nilai tersebut dianut oleh seluruh dosen Fakultas Kedokteran, yang kemudian disosialisasikan kepada seluruh mahasiswa Fakultas Kedokteran melalui proses mengajar dan interaksi dengan seluruh warga Fakultas Kedokteran. Hasil sosialisasi kemudian membentuk budaya organisasi di Fakultas Kedokteran. 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).

Dalam organisasi, budaya adalah kerangka kerja yang menjadi landasan tingkah laku sehari-hari dan mengarahkan tindakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. (<http://sriharso.wordpress.com/2008/08/21/budaya-organisasi/>). Budaya organisasi memegang peranan penting dalam pencapaian keberhasilan sebuah organisasi, dalam hal ini adalah Fakultas Kedokteran. Fakultas Kedokteran tentu memiliki ciri khas yang berbeda dengan fakultas lainnya, serta memiliki tujuan yang berbeda. Ciri khas dari Fakultas

Kedokteran yaitu pakaian formal, kemudian kurikulum yang berubah sejak tahun 2006 menjadi Kurikulum Berbasis Kompetensi yang menggunakan sistem blok. Fakultas Kedokteran sebagai fakultas tertua yang berada di Universitas “X” tentu mengalami banyak perubahan dan perkembangan dari waktu ke waktu, baik dari faktor internal maupun eksternal. Oleh karena itu, Fakultas Kedokteran perlu memiliki budaya organisasi yang menjadi landasan dan pedoman untuk mengarahkan perilaku individu, dalam hal ini yaitu para dosen agar tetap terarah pada tujuan yang ditetapkan Fakultas Kedokteran.

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, yang ditunjukkan dengan relasi yang akrab antar dosen, sedangkan *solidarity* adalah hubungan yang didasarkan pada tugas umum, kepentingan bersama, tujuan bersama yang akan menguntungkan semua pihak yang terlibat, yang ditunjukkan dengan dosen yang menaati aturan yang diberlakukan oleh fakultas.

Dari dua dimensi tersebut, jika dikombinasikan dapat menghasilkan 4 tipe budaya organisasi, antara lain *communal organization*, *networked organization*, *mercenary organization*, serta *fragmented organization*. 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). Apabila dalam suatu organisasi belum memiliki budaya yang sesuai dengan lingkungannya, masalah yang mungkin muncul misalnya: komunikasi yang kurang berjalan dengan baik antara dosen dengan rekan dosen lainnya. Apabila komunikasi kurang berjalan dengan baik, akan berdampak pada kelancaran proses belajar mengajar. Selain itu, dapat menyebabkan ketidaknyamanan para dosen saat bekerja yang akan berdampak pada kinerja para dosen yang tidak optimal.

Pada kenyataannya, setiap organisasi memiliki tipe budaya yang berbeda-beda. Menurut Goffee dan Jones (1998), hal ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan salah satunya. Berdasarkan penelitian dari Ohio State University (1955) – Fleisman, Harris, dan Burtt; perilaku kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua, yaitu: *initiating structure* dan *consideration*. *Consideration* adalah tingkat dimana seorang pemimpin menampilkan perilaku hangat dan menunjukkan dukungan serta perhatian terhadap bawahan, yang ditunjukkan dengan dekan yang bersikap ramah kepada para dosen, sedangkan *initiating structure* adalah tingkat dimana seorang pemimpin menunjukkan peran dan kedudukannya, dalam rangka mencapai tujuan, yang ditunjukkan dengan dekan yang tegas dalam menegakkan aturan.

Peneliti melakukan wawancara terhadap 5 orang Dosen Fakultas Kedokteran Universitas “X” di kota Bandung. Diperoleh hasil sebanyak

100% (5 orang) yang mengungkapkan bahwa dosen akan mengatasi mahasiswa-mahasiswi yang memiliki IPK rendah dengan cara memanggil mahasiswa yang memiliki IPK rendah, lalu menanyakan kesulitan yang dialami, dengan harapan di semester selanjutnya mahasiswa mampu meningkatkan IPK. Sebanyak 100 % (5 orang) yang mengungkapkan bahwa Fakultas Kedokteran sendiri mendorong para dosen untuk meningkatkan mutu pendidikan Fakultas Kedokteran, yaitu dengan cara memberikan kesempatan kepada para dosen untuk studi lanjut, mengikuti seminar, mengikuti *workshop*, mengikuti pelatihan mengenai cara pembuatan soal yang baik.

Berkaitan dengan aturan terhadap pelanggaran yang dilakukan para dosen, sebanyak 80% (4 orang) mengungkapkan bahwa terdapat aturan yang jelas mengenai tanggung jawab serta tugas yang harus dilaksanakan serta dipatuhi oleh para dosen, namun tidak ada sanksi secara tertulis yang diberikan pada dosen apabila melanggar aturan. Dosen yang melanggar aturan tersebut biasanya hanya dipanggil secara personal oleh pimpinan fakultas, kemudian diingatkan agar ke depannya tidak lagi melanggar aturan.

Berkaitan dengan jenjang akademik/kepangkatan, sebanyak 60% (3 orang) mengungkapkan bahwa dosen kurang rajin mengurus jenjang akademik/kepangkatan karena sibuk mengajar, dan buka praktek. Walaupun demikian, fakultas seringkali mendorong dan mengingatkan para dosen untuk mengurus jenjang kepangkatan tersebut melalui

sosialisasi dalam rapat. Berkaitan dengan persaingan yang terjadi antar dosen, sebanyak 80% (4 orang) mengungkapkan bahwa terdapat persaingan antar dosen dalam hal jam mengajar dan jabatan struktural namun persaingan ini tidak terlalu terasa dampaknya.

Sebanyak 100% (5 orang) mengungkapkan bahwa pergaulan antar dosen terasa cukup akrab. Hal ini terlihat dari cukup banyaknya keterlibatan para dosen dalam kegiatan rekreasi bersama yang diadakan oleh fakultas. Selain itu, ada beberapa dosen yang menceritakan masalah pribadinya pada dosen lain yang mereka anggap cukup dekat. Sebanyak 100% (5 orang) mengungkapkan bahwa dosen saling bertukar informasi yang berkaitan dengan ilmu kedokteran dan cara mengajar. Berkaitan dengan kenyamanan dalam berelasi, sebanyak 80% (4 orang) mengungkapkan bahwa dosen merasa cukup nyaman dalam berelasi dengan rekan-rekan dosen lainnya. Hal ini terlihat dari dampak positif yang mereka rasakan, yaitu para dosen menjadi lebih semangat dalam bekerja, kemudian mendapatkan banyak masukan untuk menjadi lebih baik daripada sebelumnya.

Berkaitan dengan komunikasi yang terjalin antar para dosen, sebanyak 100% (5 orang) mengungkapkan bahwa para dosen sering berkomunikasi dengan dosen lainnya lewat email hanya untuk membicarakan masalah pekerjaan, tidak untuk membicarakan masalah pribadi. Para dosen ini memiliki grup di email. Dalam grup ini, biasanya para dosen membahas mengenai info terbaru ilmu kedokteran, kemudian

pembuatan modul pengajaran. Sebanyak 100% (5 orang) mengungkapkan bahwa para dosen saling membantu satu sama lain apabila ada dosen yang mengalami masalah yang berkaitan dengan mengajar. Bantuan yang biasanya diberikan berkaitan dengan peminjaman buku, membagikan materi. Berdasarkan survey awal di atas mengenai keakraban yang terjalin antar para dosen, serta penyelesaian tugas, dan pencapaian tujuan para dosen di Fakultas Kedokteran, peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana gambaran budaya organisasi dosen Fakultas Kedokteran di Universitas “X” di kota Bandung.

1.2. Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui bagaimana gambaran tipe budaya organisasi pada Dosen Fakultas Kedokteran di Universitas “X” di kota Bandung.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud

Maksud diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui budaya organisasi pada Dosen Fakultas Kedokteran di Universitas “X”.

1.3.2. Tujuan

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai tipe budaya organisasi pada Dosen Fakultas

Kedokteran di Universitas “X”, berdasarkan kombinasi dua dimensi, yaitu *sociability* dan *solidarity* untuk kemudian mendapatkan empat tipe budaya, yaitu *networked*, *mercenary*, *communal*, serta *fragmented organization*.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

1. Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai budaya organisasi pada Dosen Fakultas Kedokteran.
2. Sebagai acuan untuk peneliti-peneliti lain yang tertarik untuk meneliti mengenai budaya organisasi pada Dosen Fakultas Kedokteran.

1.4.2. Kegunaan Praktis

1. Memberi informasi kepada Dekan Fakultas Kedokteran Universitas “X” di kota Bandung mengenai tipe budaya organisasi di Fakultas Kedokteran Universitas “X” untuk pengembangan sumber daya manusia, khususnya kesejahteraan para dosen, serta penegakkan aturan demi tercapainya tujuan Fakultas Kedokteran Universitas “X” di kota Bandung.
2. Memberi gambaran kepada Dekan Fakultas Kedokteran Universitas “X” di Kota Bandung mengenai tipe budaya

organisasi di Fakultas Kedokteran Universitas “X” untuk membentuk keseragaman perilaku kerja para dosen demi tercapainya tujuan pendidikan di Fakultas Kedokteran Universitas “X” di Kota Bandung.

1.5 Kerangka Pikir

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 Kedokteran Universitas “X” di kota Bandung 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 Kedokteran, 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 Kedokteran. Para dosen Fakultas Kedokteran memiliki peranan yang penting, karena dosen-dosen tersebut akan

membentuk budaya organisasi di Fakultas Kedokteran melalui interaksi dengan seluruh warga di Fakultas Kedokteran. Menurut Edgar H. Schein (1999 : 21) terdapat tiga pembentuk kebudayaan, yaitu *artifacts*, *espoused values*, dan *underlying assumption*.

Artifacts adalah apa yang kita lihat, dengar, dan rasakan dalam organisasi. *Artifacts* di Fakultas Kedokteran yaitu warna hijau tua, lambang ular yang melilit sebuah tongkat, seragam jas putih, serta kegiatan bakti sosial yang rutin diselenggarakan oleh mahasiswa dan didampingi oleh beberapa dosen. Warna hijau tua melambangkan penyembuhan fisik. Sebagai seorang dokter, tugas utamanya adalah menyembuhkan pasien dari penyakit. Lambang ular yang melilit sebuah tongkat memiliki makna tersendiri. Ular adalah hewan yang memiliki kemampuan untuk berganti kulit setelah periode waktu tertentu, dan hal ini sering dikaitkan dengan “kehidupan/kesembuhan yang baru”. Bisa ular dapat berfungsi sebagai racun namun dapat juga berfungsi untuk mengobati, layaknya obat-obatan (farmako) pada saat ini juga dapat berfungsi untuk menyembuhkan penyakit namun dapat juga menjadi racun. Ular juga melambangkan sifat seorang dokter yang bekerja dengan kehidupan dan kematian. Sedangkan tongkat berarti “penopang” pada saat seseorang sedang menderita penyakit. Secara bersamaan ular dan tongkat merupakan lambang profesionalisme dan kemandirian seorang dokter(<http://scoutingswk.blogspot.com/2012/01/makna-simbol-tongkat-dan-ular-dalam.html>).

Dengan lambang ular yang melilit sebuah tongkat tersebut diharapkan dosen Fakultas Kedokteran mampu mendidik dan menerapkan sikap profesionalisme dan mandiri kepada seluruh mahasiswa Fakultas Kedokteran. Jas berwarna putih melambangkan kebersihan. Dosen Fakultas Kedokteran perlu menanamkan kebersihan kepada seluruh mahasiswa Fakultas Kedokteran, agar kelak ketika mereka sudah menjadi dokter, mereka senantiasa menjaga kebersihan ketika menangani pasien. Kegiatan bakti sosial yang rutin diselenggarakan oleh mahasiswa ini dilakukan untuk meningkatkan kepedulian mahasiswa Fakultas Kedokteran terhadap lingkungan sekitar, terutama untuk masyarakat yang kurang mampu. Melalui kegiatan bakti sosial ini, para dosen mengajarkan dan menanamkan nilai kepedulian terhadap masyarakat sekitar yang membutuhkan kepada seluruh mahasiswa Fakultas Kedokteran.

Espoused values di Fakultas Kedokteran yaitu visi dan misi dari Fakultas Kedokteran Universitas “X” di kota Bandung. Visi Fakultas Kedokteran Universitas “X” yaitu menjadi fakultas yang mandiri, dan berdaya cipta, mampu mengembangkan ilmu dan teknologi di bidang kedokteran, serta berperan dalam bidang tridharma perguruan tinggi pada tingkat nasional tahun 2012 dan internasional tahun 2015 berdasarkan kasih dan keteladanan Yesus Kristus. Berdasarkan visi tersebut, Fakultas Kedokteran Universitas “X” sejak tahun ajaran 2006 memiliki sistem pengajaran yang baru, yaitu sistem KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi), dimana, pada setiap blok nya, mahasiswa tidak perlu

menentukan mata kuliah yang akan dikontrak, melainkan mata kuliah yang akan dikontrak sudah ditentukan oleh fakultas untuk setiap bloknya. Dengan menggunakan sistem KBK ini, mahasiswa Fakultas Kedokteran diharapkan mampu menyelesaikan pendidikan untuk menjadi Sarjana Kedokteran selama 3,5 tahun, lalu dilanjutkan pendidikan *co-ass* selama 1,5 tahun, sehingga untuk menjadi seorang dokter diperlukan waktu 5 tahun.

Misi Fakultas Kedokteran Universitas “X” yaitu menciptakan cendekiawan handal yang memiliki integritas, nilai kasih, keprimaan, dan terdidik dalam suasana kondusif berdasarkan nilai kristiani, berpengetahuan luas, terampil, berperilaku profesional, berperan aktif dalam mengupayakan gaya hidup bermasyarakat sehat dengan menitikberatkan pada penanganan masalah gizi masyarakat serta berhasrat dan berkompetisi untuk mengikuti pendidikan lanjutan. Berdasarkan misi tersebut, para dosen menuntut para mahasiswa agar belajar dengan sungguh-sungguh, dan ketat dalam memberikan aturan. Tujuannya adalah agar kelak, mahasiswa tidak melakukan malpraktek dalam menangani pasien, dan mampu berperilaku profesional. Berdasarkan visi dan misi tersebut, para dosen mengajar dan mendidik seluruh mahasiswa Kedokteran agar memiliki pengetahuan yang luas, terampil, berperilaku profesional.

Underlying assumption adalah asumsi yang dihasilkan dari proses belajar bersama. Asumsi-asumsi tersebut awal mulanya dipelajari,

diterapkan, dan lama kelamaan menjadi *beliefs*. *Underlying assumption* merupakan sumber dari *values* dan *action*. *Underlying assumption* di Fakultas Kedokteran yaitu menghargai manusia sebagai makhluk Tuhan, serta memperhatikan kode etik, misalnya dengan cara merahasiakan identitas pasien. Para dosen Fakultas Kedokteran mengajarkan kode etik kepada seluruh mahasiswanya, dengan tujuan agar kelak, ketika menjadi dokter, mahasiswa Fakultas Kedokteran selalu memperhatikan kode etik dalam menangani pasien. Kode etik juga diperlukan agar kelak, mahasiswa Fakultas Kedokteran bertanggung jawab dengan segala tindakan yang dilakukan.

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

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dibagikan pada sebuah kelompok (*Edgar H. Schein, 2002*), sehingga setiap kelompok memiliki cara-cara yang khas dalam menjalankan organisasi. Budaya berisi nilai-nilai yang merupakan cerminan dari visi misi suatu organisasi yang menjadi pedoman memecahkan masalah-masalah dari integrasi

internal dan adaptasi eksternal. Nilai tersebut kemudian disepakati bersama dan diajarkan kepada anggota baru.

Menurut Goffee dan Jones (1998), budaya organisasi dapat dilihat dari dua dimensi, antara lain *sociability* dan *solidarity*. *Sociability* merupakan derajat mengenai keakraban yang dapat dilihat dari dosen Fakultas Kedokteran Universitas “X” yang mau bekerja sama karena saling menyukai satu sama lain, memperhatikan satu dengan yang lain, dan toleransi terhadap kinerja dosen lain dibawah standar. Dalam *sociability*, orang berhubungan satu sama lain dengan cara yang ramah dan peduli. Di Fakultas Kedokteran, para dosen bersikap ramah dan peduli dengan sesama dosen. Di saat berkumpul bersama di ruang dosen, para dosen saling menyapa satu sama lain, berbincang-bincang di luar kegiatan mengajar, menanyakan keadaan rekan dosen yang mungkin sedang sakit, atau mengalami masalah.

Sociability ini datang secara alami. *Sociability* yang tinggi dicirikan oleh seorang dosen yang mengajar karena tidak ingin mengecewakan rekan-rekan dosen lainnya. Contohnya, ketika ada salah satu dosen yang berhalangan hadir untuk mengajar, dosen lain ada yang menggantikan dosen yang sedang sakit tersebut untuk mengajar. Contoh lain pada *sociability* tinggi adalah ketika ada dosen lain yang berulang tahun, rekan dosen lainnya akan merayakan perayaan ulang tahun bersama-sama, ketika ada dosen yang sedang sakit, dosen yang lain akan

menjenguk rekannya tersebut bersama-sama, kemudian mereka akan menghabiskan waktu bersama-sama di akhir pekan.

Sociability yang rendah dicirikan dengan antar sesama dosen jarang bergaul secara akrab, hubungan yang mereka jalin hanya sebatas hubungan pekerjaan saja, apabila melakukan kegiatan di luar kampus hanya untuk keperluan serta kepentingan yang berhubungan dengan pekerjaan di kampus, antar sesama dosen enggan untuk bekerja sama satu sama lain, karena masing-masing sibuk mengejar target untuk diri sendiri.

Solidarity adalah hubungan antar dosen Fakultas Kedokteran Universitas “X” yang didasarkan pada tugas umum, kepentingan bersama, dan tujuan bersama yang akan menguntungkan semua pihak yang terlibat. Hubungan yang didasarkan pada tugas umum adalah hubungan-hubungan yang berkaitan dengan tugas sebagai seorang dosen di Fakultas Kedokteran, misalnya mengajar, membuat silabus, membuat soal, sistem penilaian, dan lain sebagainya. Dalam *solidarity*, antar sesama dosen tidak didukung oleh hubungan sosial yang berkesinambungan. Hubungan sosial yang berkesinambungan ini maksudnya adalah hubungan-hubungan di luar tanggung jawab dan pekerjaan sebagai seorang dosen. Dalam *solidarity*, hubungan yang dijalin tidak begitu didasarkan pada hati, tapi lebih banyak pada pikiran.

Solidarity yang tinggi dicirikan dengan menekankan kerja pada tim dalam mencapai tujuan fakultas, adanya kesepakatan bersama untuk mencapai hasil yang diinginkan, misalnya antar sesama dosen mempunyai

kesepakatan bersama untuk mengeluarkan nilai mahasiswa tepat waktu, atau memiliki kesepakatan bersama untuk datang tepat waktu saat mengajar. Dalam *solidarity* yang tinggi, para dosen saling bekerja sama untuk meningkatkan mutu pendidikan Fakultas Kedokteran, dengan cara rajin mencari informasi mengenai perkembangan ilmu kedokteran, yang kemudian dibagikan kepada seluruh mahasiswa. Sedangkan *solidarity* yang rendah dicirikan dengan komitmen yang lemah dalam mencapai tujuan fakultas, serta memungkinkan untuk tidak tercapainya target yang ingin dicapai fakultas.

Dalam *solidarity* yang rendah, para dosen kurang memiliki keinginan untuk meningkatkan mutu pendidikan Fakultas Kedokteran, serta kurang adanya komitmen untuk mencapai tujuan fakultas. Misalnya, para dosen yang tidak memiliki keinginan untuk mencari informasi mengenai perkembangan ilmu kedokteran, sehingga mahasiswa kurang memperoleh informasi yang lengkap mengenai perkembangan ilmu kedokteran serta para dosen yang sering datang terlambat saat mengajar.

Dari dua dimensi *sociability* dan *solidarity*, dapat dikombinasikan menjadi 4 tipe budaya organisasi, antara lain *communal organization*, *networked organization*, *mercenary organization*, serta *fragmented organization*. *Communal organization* dicirikan dengan *sociability* tinggi, dan *solidarity* tinggi. Budaya dengan tipe ini dapat ditemukan di suatu organisasi dimana dosen sudah bekerja sama dalam waktu yang

cukup lama untuk mengembangkan persahabatan dan tujuan saling menguntungkan. Di dalam *communal organization*, terjalin persahabatan mendalam antar sesama dosen yang digabungkan dengan hasrat pada fakultas, kreativitas dan keterbukaan terhadap ide-ide yang bergabung dengan tekad untuk memenangkan kompetisi dengan universitas lain, lalu minat dalam proses dan kepedulian terhadap hasil. Dosen memiliki rasa memiliki yang tinggi, bahkan kadang berlebihan, memiliki kemampuan membangun komitmen dosen secara intens. Contohnya, para dosen saling berbagi informasi mengenai perkembangan ilmu kedokteran satu sama lain, para dosen saling mengingatkan satu sama lain untuk datang tepat waktu saat mengajar.

Dalam *communal organization*, para dosen Fakultas Kedokteran mengajar dan bekerja dengan sebaik-baiknya demi meningkatkan mutu pendidikan, serta menjadikan Fakultas Kedokteran Universitas “X” menjadi Fakultas Kedokteran terbaik dibandingkan universitas lainnya. Selain itu, para dosen juga menjalin relasi yang mendalam, akrab dengan seluruh warga Fakultas Kedokteran. Dekan dalam budaya *communal organization* merupakan pemimpin budaya yang inspirasional dengan visi yang jelas tentang masa depan Fakultas Kedokteran.

Networked organization dicirikan dengan *sociability* yang tinggi, dan *solidarity* yang rendah. Budaya dengan tipe ini memandang dosen yang lain sebagai anggota keluarga dan teman, saling mengenal satu sama lain, dan saling menyukai satu sama lain. Dalam *networked organization*,

terdapat para dosen yang menampilkan empati sangat tinggi, kesetiaan pada rekan dosen lainnya dengan cara yang terbuka, dekan dengan keterampilan interpersonal yang luar biasa, populer, dan karismatik. Dalam *networked organization*, para dosen Fakultas Kedokteran lebih mementingkan hubungan yang akrab dengan seluruh warga Fakultas Kedokteran, misalnya dengan makan bersama, berbincang di luar kegiatan akademik, serta kurang mementingkan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang dosen, misalnya tidak membuat silabus tepat waktu, mengeluarkan nilai ujian melebihi waktu yang ditetapkan.

Mercenary organization dicirikan dengan *sociability* yang rendah, dan *solidarity* yang tinggi. Pada *mercenary organization*, dosen-dosen bekerja bukan karena uang semata, namun berdasarkan *passion*, *energy*, *sense of purpose*, dan *excitement*. Pada *mercenary organization*, terdapat dekan yang berorientasi pada tujuan organisasi, hampir semua komunikasi difokuskan pada masalah bisnis, terdapat pemisahan yang jelas antara pekerjaan dan kehidupan sosial, fokus pada hasil, terdapat kesepakatan berdasarkan dengan tujuan bersama, periode waktu antara ide dan gerakan sangat singkat, serta semangat bekerja didorong oleh diri sendiri, yang mungkin sama atau mungkin tidak sama dengan organisasi. Pada *mercenary organization*, para dosen kurang mementingkan hubungan persahabatan yang akrab dengan seluruh warga Fakultas Kedokteran, jarang makan bersama, dan berbincang-bincang di luar

kegiatan akademik. Para dosen lebih mementingkan tugas serta tanggung jawabnya demi meningkatkan mutu pendidikan Fakultas Kedokteran.

Fragmended organization dicirikan dengan *sociability* yang rendah, dan *solidarity* yang rendah. Pada *fragmented organization*, para dosen tidak secara khusus berteman satu dengan lainnya, dan juga tidak mendukung institusi dan tujuannya. Pada budaya *fragmented organization*, dosen bekerja dalam organisasi tapi hanya untuk diri mereka sendiri, individualis. Dosen juga menampilkan kesadaran yang rendah mengenai keanggotaan dalam organisasi serta perbedaan pendapat yang tinggi mengenai tujuan strategis organisasi.

Dalam *fragmented organization*, para dosen kurang mementingkan hubungan persahabatan dengan warga Fakultas Kedokteran, serta kurang mementingkan tugas serta tanggung jawab untuk meningkatkan mutu pendidikan Fakultas Kedokteran. Misalnya, para dosen datang tidak tepat waktu saat mengajar, mengeluarkan nilai tidak tepat dengan waktu yang ditentukan, tidak membuat silabus dengan lengkap. Selain itu, para dosen jarang berkumpul bersama untuk membicarakan masalah pribadi mereka, kurang peduli dengan rekan dosen yang sedang sakit atau mengalami masalah.

Pada kenyataannya setiap organisasi memiliki tipe budaya yang berbeda-beda. Menurut Goffee dan Jones (1998), hal ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan salah satunya. Kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memberikan pengaruhnya

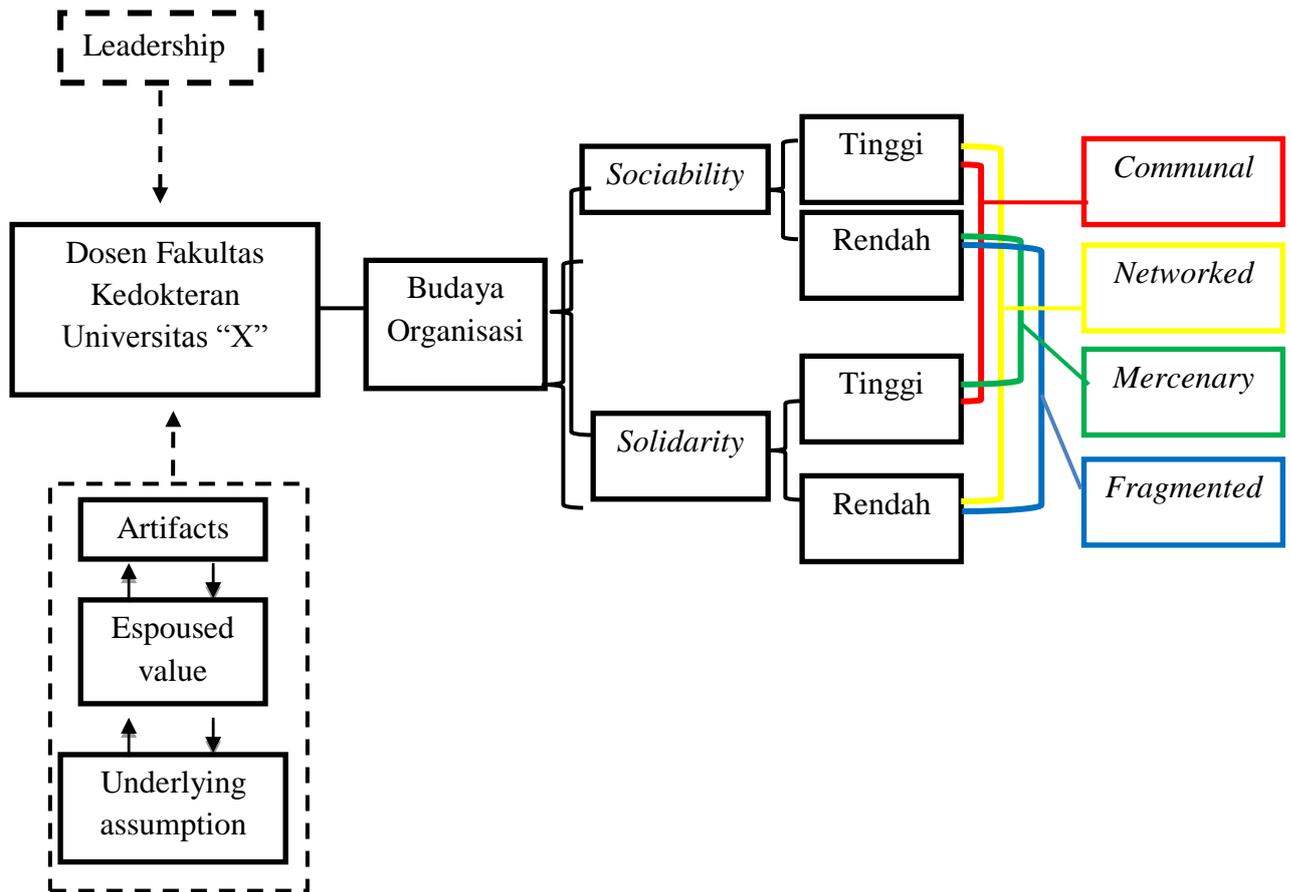
kepada bawahan untuk bertindak Berdasarkan penelitian dari Ohio State University (1955) – Fleisman, Harris, dan Burt; perilaku kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua, yaitu: *initiating structure* dan *consideration*. *Consideration* adalah tingkat dimana seorang pemimpin menampilkan perilaku hangat dan menunjukkan dukungan serta perhatian terhadap bawahan, sedangkan *initiating structure* adalah tingkat dimana seorang pemimpin menunjukkan peran dan kedudukannya, dalam rangka mencapai tujuan.

Berdasarkan penelitian dari Korman, (1966), Fleishman dan Harris (1962) dari dua aspek *initiating structure* dan *consideration*, dapat digolongkan menjadi 4, yaitu *initiating structure* dan *consideration* yang sama-sama tinggi, sama rendah, *initiating structure* yang lebih tinggi, dan *consideration* lebih tinggi. *Consideration* lebih tinggi merupakan kepemimpinan yang lebih mengutamakan relasi yang hangat dibandingkan pencapaian tujuan. Di Fakultas Kedokteran, *consideration* lebih tinggi dicirikan dengan dekan yang bersikap ramah dan bijaksana, selain itu dekan ikut serta dalam acara rekreasi bersama yang diadakan 1 tahun sekali bersama para dosen. *Initiating structure* yang lebih tinggi merupakan kepemimpinan yang lebih mengutamakan pencapaian tujuan dibandingkan relasi yang hangat. Di Fakultas Kedokteran, *initiating structure* yang lebih tinggi dicirikan dengan dekan yang tegas dalam memberikan sanksi kepada dosen yang melanggar peraturan.

Initiating structure dan *consideration* yang sama-sama rendah merupakan kepemimpinan yang kurang mengutamakan relasi yang hangat, dan juga pencapaian tujuan. Di Fakultas Kedokteran, *impooverished management* dicirikan dengan dekan yang kurang jelas program rencana kerjanya untuk waktu yang akan datang. Sedangkan *Initiating structure* dan *consideration* yang sama-sama tinggi merupakan kepemimpinan yang sama-sama memperhatikan relasi yang hangat maupun pencapaian tujuan. Di Fakultas Kedokteran, *initiating structure* dan *consideration* yang sama-sama tinggi dicirikan dengan dekan yang menghimbau para dosen untuk melakukan penelitian guna kepentingan akreditasi, dan di sisi lain dekan membantu dosen yang bersangkutan untuk mengajukan dana penelitian ke lembaga penelitian “X”.

Keempat tipe kepemimpinan di atas memengaruhi tinggi atau rendahnya dimensi *sociability* dan *solidarity*. *Initiating structure* dan *consideration* yang sama-sama tinggi dapat memengaruhi tingginya *sociability* dan *solidarity*. Dekan yang memiliki tipe kepemimpinan *initiating structure* dan *consideration* yang sama-sama tinggi akan mengutamakan pencapaian tujuan fakultas, dan juga akan memperhatikan serta mempertimbangkan relasi yang hangat dengan seluruh dosen. *Initiating structure* yang lebih tinggi dapat memengaruhi tingginya *solidarity*. Dekan yang memiliki tipe kepemimpinan *initiating structure* yang lebih tinggi akan lebih mengutamakan pencapaian tujuan fakultas, dibandingkan dengan relasi yang hangat dengan seluruh dosen.

Consideration yang lebih tinggi dapat memengaruhi tingginya *sociability*. Dekan yang memiliki tipe kepemimpinan *consideration* yang lebih tinggi akan lebih mengutamakan relasi yang hangat dengan seluruh dosen dibandingkan dengan pencapaian tujuan fakultas. *Initiating structure* dan *consideration* yang sama-sama rendah dapat memengaruhi rendahnya *sociability* dan *solidarity*. Dekan yang memiliki tipe kepemimpinan *initiating structure* dan *consideration* yang sama-sama rendah kurang mengutamakan relasi yang hangat dengan seluruh dosen, dan juga pencapaian tujuan fakultas. Kelima tipe kepemimpinan tersebut memengaruhi budaya organisasi pada dosen Fakultas Kedokteran Universitas “X” di kota Bandung.



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

1.6. Asumsi

1. Budaya organisasi pada dosen Fakultas Kedokteran 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 Kedokteran Universitas “X” di kota Bandung adalah gaya kepemimpinan.
3. *Sociability* yang tinggi dan *solidarity* yang tinggi dapat menggambarkan tipe budaya *Communal* pada Fakultas Kedokteran Universitas “X” di kota Bandung.
4. *Sociability* yang tinggi dan *solidarity* yang rendah dapat menggambarkan tipe budaya *Networked* pada Fakultas Kedokteran Universitas “X” di kota Bandung.
5. *Sociability* yang rendah dan *solidarity* yang tinggi dapat menggambarkan tipe budaya *Mercenary* pada Fakultas Kedokteran Universitas “X” di kota Bandung.
6. *Sociability* yang rendah dan *solidarity* yang rendah dapat menggambarkan tipe budaya *Fragmented* pada Fakultas Kedokteran Universitas “X” di kota Bandung.