

Visionist

Volume 3, Nomor 1 – Maret 2014

ANALISIS KEPUASAN NASABAH PEMBIAYAAN BNI FLEKSI SYARIAH PADA PT. BANK BNI SYARIAH TANJUNG KARANG <i>Anggrita Denziana dan Abdul Basit</i>	1 – 13
PENGEMBANGAN EKONOMI SYARIAH BAGI USAHA KECIL DAN MENENGAH DALAM MENGHADAPI KRISIS FINANSIAL GLOBAL <i>Habiburrahman</i>	14 – 23
ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH LAMPUNG DENGAN MENGGUNAKAN MODEL DENISON <i>Marzuki</i>	24 – 35
PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN IKLIM KERJASAMA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK BANDAR LAMPUNG <i>Iskandar AA dan Defrizal</i>	36 – 49
HUBUNGAN MOTIVASI DENGAN KINERJA PEGAWAI <i>Dirwansyah Sesunan dan Sinung Hendratno</i>	50 – 60
ANALISIS PEMANFAATAN <i>E-BANKING</i> DALAM INDUSTRI PERBANKAN DI INDONESIA DITINJAU DARI <i>STRUCTURE-CONDUCT-PERFORMANCE PARADIGM</i> <i>Defrizal, Agus Wahyudi dan M. Yusuf S. Barusman</i>	61 – 84

Jurnal Manajemen Visionist	Volume 3	Nomor 1	Halaman 1 - 84	Bandar Lampung Maret 2014	ISSN 1411 – 4186
-------------------------------	----------	---------	-------------------	------------------------------	---------------------

ISSN 1411 – 4186

Jurnal Manajemen

Visionist

Volume 3, Nomor 1 – Maret 2014

DEWAN PENYUNTING

Penyunting Ahli

Sudarsono (Ketua)
Sri Utami Kuntjoro
Sinung Hendratno
Agus Wahyudi
Abdul Basit

Penyunting Pelaksana

Budhi Waskito
Ardansyah
Eka Kusmayadi
Zainal Abidin

Alamat:

Jl. Z.A. Pagar Alam No. 89, Bandar Lampung
Tel. 0721- 789825; Fax. 0721 - 770261
Email: visionist@ubl.ac.id

Diterbitkan oleh:

Program Studi Manajemen
Universitas Bandar Lampung

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA UNIVERSITAS MUHAMMADYAH LAMPUNG DENGAN MENGGUNAKAN MODEL DENISON

Marzuki

Universitas Muhammadiyah Metro

Abstract

The failure of a organization / company mainly due to failures in managing the corporate culture. The management of organizational culture can not be separated from the role of organizational leadership. With the able leadership of a figure for their subordinates, will be able to raise morale so that his subordinates would perform jobs more effectively and efficiently, thereby producing a good performance. What research problem is cultural portrait on the organization Muhammadiyah University of Lampung?. Based on the discussion and interpretation of the study authors conclude it can be sebagai following few things: 1) the cultural characteristics involvement (involvement) in the UML organization evaluated by this research respondents in both categories. 2) the cultural characteristics of consistency (consistency) in UML organization evaluated by this research respondents in the category good enough. 3) Cultural adaptability characteristics (adaptability) in UML organization judged by the respondents of this research in a category quite well. 4) Feature Cultural Mission (Mission) in UML organization assessed by the respondents of this research in the category good enough. 5 In the vision indicators, respondents were inii rate or fairly good. Characteristics Cultural Organization Muhammadiyah University of Lampung is a flexible organization but rather focus on the internal environment.

Key words: *organization culture and Denison Model*

Abstrak

Kegagalan suatu organisasi/perusahaan terutama disebabkan kegagalan dalam mengelola budaya perusahaan. Pengelolaan budaya organisasi tidak terlepas dari peran pimpinan organisasi. Dengan kepemimpinan yang mampu menjadi figur bagi para bawahan, akan dapat membangkitkan semangat kerja sehingga para bawahannya akan melakukan pekerjaan-pekerjaan lebih efektif dan efisien, dengan demikian akan menghasilkan kinerja yang baik. Masalah penelitian adalah Bagaimana potret budaya organisasi pada Universitas Muhammadiyah Lampung ?. Berdasarkan pembahasan dan interpretasi penelitian maka dapat penulis simpulkan beberapa hal sebagai berikut: 1) Ciri budaya keterlibatan (involvement) pada organisasi UML dinilai oleh responden penelitian ini dalam katagori baik. 2) Ciri budaya konsistensi (consistency) pada organisasi UML dinilai oleh responden penelitian ini dalam kategori cukup baik. 3) Ciri Budaya kemampuan beradaptasi (Adaptability) pada organisasi UML dinilai oleh responden penelitian ini dalam katagori cukup baik. 4) Ciri Budaya Misi (Mission) pada organisasi UML dinilai oleh responden penelitian ini dalam katagori cukup baik. 5 Dalam indikator visi, responden penelitian inii menilai sedang atau cukup baik. Karakteristik Budaya Organisasi Universitas Muhammadiyah Lampung merupakan organisasi yang fleksibel namun lebih fokus pada lingkungan internal.

Kata kunci: Budaya Organisasi dan Model Denison

PENDAHULUAN

Era globalisasi telah menciptakan persaingan tajam di segala bidang, tak terkecuali persaingan dalam bidang pendidikan, terutama pendidikan tinggi. Untuk menghadapi kondisi ini, Universitas Muhammadiyah Lampung mempersiapkan diri dengan mengelola pendidikan secara profesional dan sedini mungkin mengantisipasi perubahan, dan isu serta tantangan yang timbul. Pengelolaan dan pengembangan ung mengacu pada Tujuan Pendidikan Nasional dan Sasaran Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang yang dirumuskan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia.

Menurut Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menetapkan bahwa Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia,

sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab (Bab II, pasal 3). Sedangkan tujuan pendidikan tinggi menurut PP 60 tahun 1999, Pendidikan Tinggi diselenggarakan untuk : (1) Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dan teknologi dan atau kesenian; dan (2) Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan teknologi dan atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional (Bab II, Pasal 2, ayat (1), PP 60/1999).

Pengelolaan dan pengembangan tersebut sangat tergantung pada kiprah manusia yang ada didalamnya. Hingga saat ini, jumlah mahasiswa Universitas Muhammadiyah Lampung yang harus dilayani secara professional sebanyak 954 orang yang tersebar pada empat Fakultas, yakni 350 orang pada Fakultas Agama Islam, 285 orang pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 178 orang pada Fakultas Psikologi, dan 141 orang pada Fakultas Teknik. Sementara jumlah lulusan UML hingga wisuda Mei 2008 sebanyak 1.332 wisudawan, dengan sebaran alumni pada instansi pemerintah, BUMN, swasta, dan wiraswasta.

Dari kenyataan yang ada selama ini terjadi hampir di semua organisasi birokrasi termasuk pada Universitas Muhammadiyah Lampung, bahwa disiplin kerja luntur yang diindikasikan tingkat ketidakhadiran karyawan relatif tinggi dan hadir tidak tepat waktu, banyak jam kerja yang tidak efektif dengan tugas pekerjaannya dan fungsi manajemen hampir tidak berlaku. Selain itu belum adanya kesadaran bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Baginya yang penting adalah menerima gaji, sehingga kinerja pelayanan masih di bawah dari harapan yang diinginkan.

Tingkat ketidakhadiran karyawan di UML dapat dikatakan relatif tinggi, dimana rata-rata prosentase ketidakhadiran sebesar 28 % dari rata-rata hari kerja sebanyak 24 hari selama TA. 2007/2008. Ini berarti bahwa terdapat 7 hari kerja dalam satu bulan karyawan tidak masuk kerja. Tingkat ketidakhadiran yang relatif tinggi ini dapat bermakna bahwa disiplin kerja karyawan rendah, yang berakibat pada banyaknya beban kerja yang tidak selesai dan tentunya kinerja karyawan secara menyeluruh mengalami penurunan, hal ini dimungkinkan terjadi salah satu penyebabnya adalah budaya.

Dari hasil observasi diketahui bahwa ketidakhadiran karyawan relatif tinggi, karyawan datang terlambat dan pulang lebih awal, kurangnya partisipasi karyawan untuk berperan serta dalam melaksanakan tugas, karyawan datang tidak langsung bekerja melainkan bercengkrama dengan karyawan unit kerja lainnya, tingkat kehadiran dosen di kelas juga termasuk hal yang harus diperbaiki, mengingat dari 16 kali tatap muka ada diantaranya yang hadir di kelas antara 10-12 kali selebihnya hanya memberikan copy materi kuliah kepada mahasiswa. Dari kondisi tersebut diatas sangat mustahil bagi Universitas Muhammadiyah Lampung untuk tetap eksis ditengah-tengah kancah persaingan dalam bidang pendidikan. Oleh karenanya dapat diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini yaitu: kurangnya aplikasi nilai-nilai positif budaya organisasi baik oleh pimpinan maupun karyawan Universitas Muhammadiyah Lampung. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui potret budaya organisasi pada Universitas Muhammadiyah Lampung

KERANGKA PEMIKIRAN

Model Budaya organisasi Denison adalah merupakan suatu model yang didapat berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Denison selama 15 tahun. Model ini merupakan dasar untuk penentuan 2 survey yaitu survey budaya organisasi dan survey pengembangan kepemimpinan. Model yang dikembangkan oleh Denison ini seperti

Gambar 1, telah digunakan oleh lebih dari 1.000 organisasi dunia dari berbagai ukuran, sektor, industri. Model ini banyak digunakan sebagai alat (tool) untuk menentukan suatu budaya organisasi dan dampaknya terhadap kinerja.



Sumber: Denison (2006)

Gambar 1. Model Budaya Organisasi Denison

Model budaya organisasi Denison didasarkan atas 4 ciri budaya yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi yaitu **involvement** (keterlibatan), **consistency** (konsistensi), **Adaptability** (dapat beradaptasi), dan **Mission** (misi) (Daniel Denison, 2006:5). Setiap ciri diukur dengan tiga komponen indikator, dan setiap indikator diukur melalui lima item pernyataan atau pertanyaan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan model Budaya Organisasi Daniel Denison, yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada Personalia Universitas Muhammadiyah Lampung. Kuesioner merupakan suatu rangkaian pernyataan yang disusun untuk dijawab oleh responden dengan memberikan tanda silang (cross check). Data yang diperoleh kemudian dideskripsikan dengan tabel tunggal atau persentase.

Variabel budaya organisasi yang akan diukur dalam penelitian ini ditunjukkan dengan 4 ciri budaya (keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi) dengan 12 indikator (pemberdayaan, orientasi tim, pengembangan kemampuan, nilai-nilai inti, persetujuan, koordinasi dan integrasi, melakukan perubahan, fokus pelanggan, pengetahuan organisasi, arah dan strategi pimpinan, tujuan dan sasaran, serta visi).

Teknik yang dipakai untuk memperoleh data dalam penelitian ini dengan cara sebagai berikut: Studi kepustakaan (Library Research) dan Studi lapangan. Studi kepustakaan dapat dikumpulkan data melalui literatur, tulisan-tulisan ilmiah yang ada hubungannya dengan permasalahan yang diteliti. Sedangkan studi lapangan (Field Research), dilakukan langsung ke obyek penelitian, adapun tehnik yang digunakan dalam memperoleh data antara lain : Observasi, Interview, Kuesioner, dan Dokumentasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah Personalia (Pimpinan dan karyawan) Universitas Muhammadiyah Lampung dengan jumlah 61 orang. Dalam penelitian ini penulis menjadikan seluruh personalia UML sebagai objek penelitian, dengan pertimbangan bahwa jumlah tersebut relatif terjangkau untuk diteliti, tidak lagi membicarakan representasi dari populasi (sampling), dan tentunya data akan lebih baik.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan tiga pendekatan, yaitu analisis statistik deskriptif kuantitatif, teknik triangulasi, dan analisis kualitatif. Analisis statistik deskriptif kuantitatif disini yaitu mengumpulkan dan mengkuantifikasi data serta melakukan pengukuran terhadap rata-rata hitung (mean), nilai tengah (median) dari masing-masing indikator yang disajikan dalam bentuk tabulasi tanpa membuat keputusan yang berlaku umum (Supriyanto, 2006:43). Selain itu juga dapat disajikan dalam bentuk diagram batang (histogram) dan diagram garis. Teknik analisis yang memadukan tiga sumber, yaitu budaya organisasi Daniel Denison, hasil wawancara, dan teori pendukung lainnya yang berkaitan dengan budaya organisasi. Sedangkan analisis deskriptif kualitatif yaitu menyingkat atau mengelompokkan data sehingga mudah dipahami dan dilihat adanya kecenderungan yang terjadi pada data. Analisis deskriptif pada penelitian ini dilakukan dengan cara membuat tabel-tabel data hasil pengisian kuesioner oleh responden, kemudian dipaparkan (deskripsi) dengan teknik persentase dan diberikan pembahasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Budaya Organisasi di UML

Berdasarkan kuesioner, untuk ciri budaya organisasi dengan 60 pernyataan dan 5 alternatif pilihan jawaban, diperoleh data skor tertinggi 246 dan terendah 136. Dengan menggunakan rumus interval yang mengacu pada skor aktual atau skor nyata yang diperoleh, maka jawaban responden dapat dikelompokkan seperti tersaji pada Tabel 1.

Tabel 1. Kelompok jawaban responden untuk Budaya Organisasi Pada UML

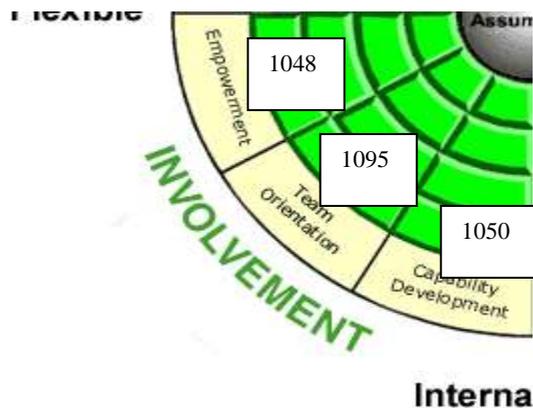
Skor	Kategori	Persentase (%)
136-158	Sangat Tidak Baik	4.92
159-181	Tidak Baik	24.59
182-204	Cukup Baik	16.39
205-227	Baik	41.00
228-250	Sangat Baik	13.10
Jumlah		100

Dari data tersebut di atas terlihat bahwa budaya organisasi UML dinyatakan baik oleh sebagian besar responden yakni sebanyak 25 orang atau sebesar 41,00 %. Sedangkan yang menyatakan cukup baik dan sangat baik masing – masing 10 orang atau 16,39 % dan 8 orang atau 13,10 %. Dengan demikian apabila pernyataan responden diakumulasi dari kategori cukup baik sampai dengan sangat baik, maka akan kita dapatkan sebanyak 43 orang atau 70,49 % yang menyatakan hal tersebut. Kondisi ini mencerminkan bahwa budaya organisasi (keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi dan misi) yang ada di Universitas Muhammadiyah Lampung sudah berjalan cukup baik.

Analisis Empat Ciri Budaya Organisasi

Budaya Keterlibatan (involvement) dan Indikatornya

Dari ketiga indikator ciri budaya keterlibatan, yakni pemberdayaan, orientasi tim dan pengembangan kemampuan terlihat bahwa pernyataan responden lebih dominan nilainya pada indikator orientasi tim dibandingkan dua indikator lainnya. Nilai tersebut nampak pada Gambar 2 tentang budaya keterlibatan dan indikatornya, dimana jumlah skor orientasi tim sebesar 1095 dengan rata-rata skor sebesar 18,0 sedangkan pemberdayaan dan pengembangan kemampuan masing-masing dengan jumlah skor 1048 dan 1050 dengan nilai rata-rata skor yang sama, yaitu sebesar 17,2. Ketiga nilai rata-rata tersebut termasuk dalam kategori cukup baik, sebagaimana dijelaskan dalam masing-masing indikator.



Gambar 2. Budaya Keterlibatan dan Indikatornya

1. Indikator Pemberdayaan (Empowerment)

Berdasarkan kuesioner, untuk indikator pemberdayaan dengan 5 pernyataan dan 5 alternatif pilihan jawaban, diperoleh data skor tertinggi 23 dan terendah 6. Dengan menggunakan rumus interval yang mengacu pada skor aktual atau skor nyata yang diperoleh, maka terlihat bahwa budaya keterlibatan pegawai UML ditinjau dari segi pemberdayaan, sebagian besar responden memperoleh skor sedang atau **cukup baik** yaitu sebesar 44,26 %, dan berdasarkan hasil perhitungan statistik pada tabel frekuensi di atas serta disajikan dalam histogram pada gambar 6, terlihat bahwa mean (rata-rata) jawaban responden sebesar 17,20 termasuk dalam kategori **cukup baik**. Hal ini berarti bahwa pemberdayaan bagi pegawai UML sudah berjalan sesuai dengan yang diharapkan, meskipun demikian masih ada 7 orang responden atau 11,48 % yang memberikan skor rendah atau merasa belum diberdayakan pada unit kerja masing-masing di lingkungan Universitas Muhammadiyah Lampung.

Pemberdayaan dilakukan terkait dengan kompetensi pegawai dalam menangani suatu pekerjaan karena beban kerja yang cukup tinggi dibutuhkan kompetensi pegawai yang handal, baik dari kualitas maupun kuantitas serta kecepatan penanganan suatu kegiatan. Selanjutnya yang perlu diperhatikan oleh pimpinan adalah mengenai insentif bagi pegawai UML yang bobot pekerjaannya lebih tinggi dibandingkan dengan satker yang lain sehingga dapat mengurangi kecemburuan terhadap satker lain yang bekerja biasa-biasa saja tetapi gajinya sama.

2. Indikator Orientasi Tim (Team Orientation)

Berdasarkan kuesioner, untuk indikator orientasi tim dengan 5 pernyataan dan 5 alternatif pilihan jawaban, diperoleh data skor tertinggi 25 dan terendah 5. Dengan menggunakan rumus interval yang mengacu pada skor aktual atau skor nyata yang diperoleh, maka terlihat bahwa budaya keterlibatan pegawai UML ditinjau dari segi orientasi tim, sebagian besar responden memperoleh skor sedang atau cukup baik yaitu sebesar 52,46 % dan kategori baik hingga sangat baik sebesar 34,43 %. Meskipun demikian, ada sebanyak 8 orang atau 13,12 % responden yang menyatakan tidak baik hingga sangat tidak baik. Berdasarkan hasil perhitungan statistik pada tabel 6, secara rata-rata (mean) jawaban responden pada kategori cukup baik.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan secara tim atau kelompok sudah berjalan sesuai dengan yang diharapkan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh tingginya skor jawaban responden dalam kategori cukup baik hingga sangat baik, yaitu sebesar 86,89 %. Contoh pekerjaan yang dilakukan secara tim di UML adalah dalam

menangani hibah bersaing, proses akreditasi program studi, pembuatan jurnal ilmiah, dan lain-lain.

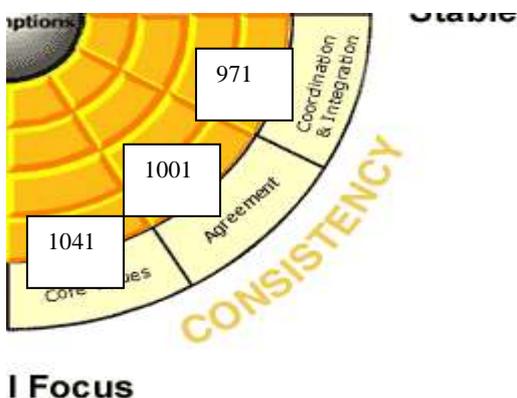
3. Indikator Pengembangan Kemampuan (Capability Development)

Berdasarkan kuesioner, untuk indikator pengembangan kemampuan dengan 5 pernyataan dan 5 alternatif pilihan jawaban, diperoleh data skor tertinggi 25 dan terendah 5. Dengan menggunakan rumus interval yang mengacu pada skor aktual atau skor nyata yang diperoleh, maka terlihat bahwa budaya keterlibatan pegawai UML ditinjau dari segi pengembangan kemampuan, sebagian besar responden memperoleh skor sedang atau cukup baik yaitu sebesar 52,46 %, hal ini diperkuat dengan hasil perhitungan statistik pada tabel 8 dan penyajian dalam bentuk histogram pada gambar 8, bahwa rata-rata jawaban responden pada kategori cukup baik yakni dengan nilai 17,08. Kondisi ini memiliki makna bahwa pengembangan kemampuan pegawai di UML khususnya untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi cukup mendapat perhatian dari pimpinan. Wujud perhatian tersebut adalah berupa kebijakan membiayai dua orang dosen untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S-2, dalam waktu atau tahun yang berbeda yaitu pada tahun 1999 dan 2002. Bentuk lainnya adalah mengikutsertakan karyawan dan dosen dalam kegiatan peningkatan kompetensi melalui kursus-kursus dan pelatihan-pelatihan, baik yang dilaksanakan oleh internal UML maupun institusi lainnya.

Budaya Konsistensi (Consistency) dan Indikatornya

Berdasarkan kuesioner, untuk indikator pemberdayaan dengan 5 pernyataan dan 15 alternatif pilihan jawaban, diperoleh data skor tertinggi 64 dan terendah 25. Dengan menggunakan rumus interval yang mengacu pada skor aktual atau skor nyata yang diperoleh, maka terlihat bahwa budaya konsistensi pada UML dinyatakan cukup baik oleh sebagian besar responden yaitu sebanyak 31 orang atau 50,82 %. Responden yang menyatakan baik sebanyak 31,15 % dan yang menilai sangat baik sebanyak 4 orang atau 6,56 %.

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang disajikan dalam bentuk histogram pada Gambar 3, nampak bahwa nilai rata-rata (mean) jawaban responden adalah sebesar 49,80 dan nilai ini termasuk kategori cukup baik. Kondisi ini mencerminkan bahwa ciri budaya konsistensi yang ada di UML telah berjalan sesuai dengan harapan organisasi terutama pada indikator nilai-nilai inti yang memiliki total skor sebesar 1041 & indikator persetujuan dengan total skor sebesar 1001, sebagaimana tampak pada gambar 9 di atas. Makna lain dari kondisi tersebut adalah bahwa nilai-nilai dasar organisasi telah dilaksanakan oleh sebagian besar pegawai pada Universitas Muhammadiyah Lampung.



Gambar 3. Ciri Budaya Konsistensi dan Indikatornya

1. Indikator Nilai-Nilai inti

Berdasarkan kuesioner, untuk indikator nilai-nilai inti dengan 5 pernyataan dan 5 alternatif pilihan jawaban, diperoleh data skor tertinggi 23 dan terendah 6. Dengan menggunakan rumus interval yang mengacu pada skor aktual atau skor nyata yang diperoleh, maka terlihat bahwa budaya konsistensi pada UML ditinjau dari segi nilai-nilai dasar organisasi, sebagian besar responden memperoleh skor sedang atau cukup baik yaitu sebesar 49,18 % dan hampir berimbang dengan kategori baik sebesar 44,26 %. Sedangkan yang menyatakan sangat baik 4,92 % dan yang menyatakan tidak baik hingga sangat tidak baik hanya 1 orang atau 1,64 %. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa nilai-nilai dasar yang sudah menjadi keyakinan bersama telah diimplementasikan dengan baik dalam bekerja sehari-hari oleh pegawai UML.

2. Indikator Persetujuan

Berdasarkan kuesioner, untuk indikator persetujuan dengan 5 pernyataan dan 5 alternatif pilihan jawaban, diperoleh data skor tertinggi 24 dan terendah 5. Dengan menggunakan rumus interval yang mengacu pada skor aktual atau skor nyata yang diperoleh, maka terlihat bahwa penilaian responden untuk indikator persetujuan sebagian besar menyatakan cukup baik yakni sebanyak 35 orang atau 57,38 % dan yang menyatakan baik sebanyak 10 orang atau 16,39 %. Berdasarkan hasil perhitungan statistik pada tabel 11 di atas dan disajikan dalam histogram pada gambar 12, terlihat bahwa jawaban responden rata-rata dalam kategori cukup baik pula. Kondisi ini mencerminkan bahwa pada Universitas Muhammadiyah Lampung adalah mudah untuk mencapai konsensus/ kesepakatan, meskipun dalam permasalahan yang relatif rumit.

3. Indikator Koordinasi dan Integrasi

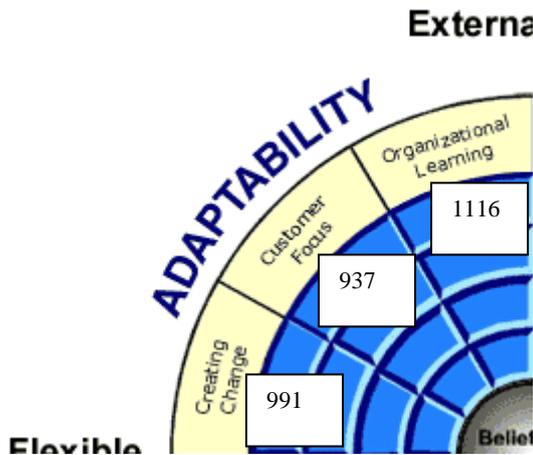
Berdasarkan kuesioner, untuk indikator koordinasi dan integrasi dengan 5 pernyataan dan 5 alternatif pilihan jawaban, diperoleh data skor tertinggi 21 dan terendah 12. Dengan menggunakan rumus interval yang mengacu pada skor aktual atau skor nyata yang diperoleh, maka terlihat bahwa penilaian responden untuk indikator koordinasi dan integrasi sebagian besar responden mengatakan tidak baik hingga sangat tidak baik yaitu 68,85 %, sedangkan yang menyatakan bahwa koordinasi dan integrasi cukup baik sebanyak 18 orang atau 29,51 % dan yang menyatakan baik hanya 1 orang atau 1,64 %. Kondisi ini mencerminkan bahwa kegiatan koordinasi dan integrasi yang ada di UML belum berjalan dengan baik, hal ini diperkuat dengan hasil perhitungan statistik pada tabel 12 dan disajikan dalam bentuk histogram pada gambar 13 terlihat bahwa rata-rata jawaban responden pada kategori tidak baik, yaitu dengan nilai 16,34.

Budaya Kemampuan Beradaptasi (Adaptability) dan Indikatornya

Berdasarkan kuesioner, untuk indikator melakukan perubahan dengan 15 pernyataan dan 5 alternatif pilihan jawaban, diperoleh data skor tertinggi 61 dan terendah 35. Dengan menggunakan rumus interval yang mengacu pada skor aktual atau skor nyata yang diperoleh, maka terlihat bahwa penilaian responden tentang kemampuan beradaptasi, sebagian besar menyatakan baik yaitu sebanyak 24 orang atau 39,34 %; yang menyatakan cukup baik 16 orang atau 26,23 % dan sangat baik 2 orang atau 3,28 %. Kondisi ini mencerminkan bahwa pegawai UML termasuk relatif tanggap mengadopsi improvisasi dan inovasi baru untuk mendukung pekerjaannya dan cukup baik menginterpretasikan perubahan-perubahan dan keinginan serta kemampuan satuan kerja, meskipun masih terdapat 19 orang responden atau 31,15 % yang menyatakan tidak baik hingga sangat tidak baik.

Berdasarkan perhitungan statistik dan penyajian dalam histogram pada Gambar 4, diperoleh rata-rata hasil jawaban responden masuk pada kategori cukup baik terhadap

budaya kemampuan beradaptasi. Adapun dampak negatif bagi organisasi bila kemampuan beradaptasi lemah yaitu akan sulit untuk menerima, dan menterjemahkan isyarat-isyarat dari lingkungannya ke dalam sistem internal dan sulit juga untuk melakukan perubahan atau penyesuaian lingkungan eksternal dan keterpaduan pada lingkungan internal.



Gambar 4. Ciri Budaya *Adaptability* dan Indikatornya

1. Indikator Melakukan Perubahan

Berdasarkan kuesioner, untuk indikator melakukan perubahan dengan 5 pernyataan dan 5 alternatif pilihan jawaban, diperoleh data skor tertinggi 22 dan terendah 13. Dengan menggunakan rumus interval yang mengacu pada skor aktual atau skor nyata yang diperoleh, maka terlihat bahwa rata-rata jawaban responden tentang kemampuan beradaptasi dari aspek melakukan perubahan termasuk kategori kurang baik yang ditandai dengan angka rata-rata 16,32.

2. Indikator Fokus Pelanggan

Berdasarkan kuesioner, untuk indikator fokus pelanggan dengan 5 pernyataan dan 5 alternatif pilihan jawaban, diperoleh data skor tertinggi 20 dan terendah 10. Dengan menggunakan rumus interval yang mengacu pada skor aktual atau skor nyata yang diperoleh, maka terlihat bahwa budaya kemampuan beradaptasi pegawai UML ditinjau dari segi perhatian/fokus kepada Satker/pelanggan, sebagian besar responden memperoleh skor sedang atau cukup baik yaitu sebanyak 29 orang atau 47,54 % dan 4 orang atau 6,56 % responden menyatakan baik. Secara rata-rata juga tampak dalam tabel 15 dan sajian histogram gambar 17 bahwa jawaban responden tergolong pada kategori cukup baik, dengan angka rata-rata 16. Kondisi ini mencerminkan bahwa kemampuan beradaptasi pegawai UML ditinjau dari segi perhatian kepada pelanggan telah berjalan cukup baik, namun belum semuanya dapat menterjemahkan dan menyesuaikan secara baik terhadap permintaan lingkungan organisasi kedalam tindakan atau aksi internal. Hal ini diperkuat adanya 37,70 % responden penelitian ini yang menilai dengan skor rendah. Oleh karenanya sangat wajar jika minat masyarakat terhadap tawaran program yang disampaikan Universitas Muhammadiyah Lampung masih rendah.

3. Indikator Pengetahuan Organisasi

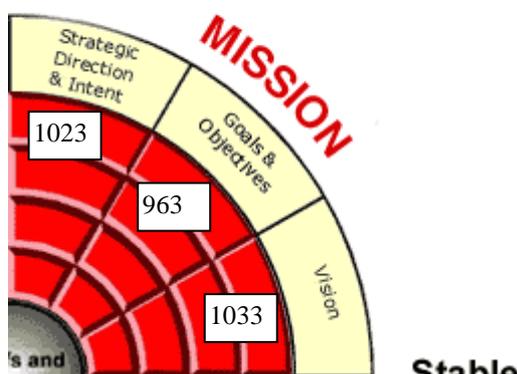
Berdasarkan kuesioner, untuk indikator pengetahuan organisasi dengan 5 pernyataan dan 5 alternatif pilihan jawaban, diperoleh data skor tertinggi 24 dan terendah 11. Dengan menggunakan rumus interval yang mengacu pada skor aktual atau skor nyata yang

diperoleh, maka terlihat bahwa Kemampuan beradaptasi organisasi UML dari segi pengetahuan organisasi, sebagian besar penilaian responden mengatakan bahwa pengetahuan organisasi UML termasuk dalam kategori baik (32,79 %), cukup baik 27,87 % dan 8,20 % menyatakan sangat baik. Meskipun demikian, terdapat 31,15 % responden yang menyatakan pengetahuan organisasi UML tidak baik.

Budaya Misi (Mission) dan Indikatornya

Berdasarkan kuesioner, untuk indikator strategi dan arah pimpinan dengan 15 pernyataan dan 5 alternatif pilihan jawaban, diperoleh data skor tertinggi 65 dan terendah 33. Dengan menggunakan rumus interval yang mengacu pada skor aktual atau skor nyata yang diperoleh, maka terlihat bahwa sebagian besar penilaian responden mengatakan budaya misi UML termasuk dalam kategori cukup baik atau 37,70 %, dan yang menyatakan baik hingga sangat baik sebanyak 18 orang atau 29,51 %. Kondisi ini mencerminkan bahwa sebagian besar pegawai cukup memahami maksud dan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi, meskipun masih terdapat 20 orang responden (32,79 %) yang menyatakan bahwa budaya misi UML dalam kategori tidak baik hingga sangat tidak baik, hal ini dimungkinkan karena kurangnya sosialisasi visi dan misi organisasi oleh pimpinan akibatnya hanya sebagian pegawai saja yang cukup mengetahui tujuan dan sasaran organisasi tersebut, atau dimungkinkan juga tidak adanya keinginan pegawai untuk mengetahui misi organisasinya. Bagi mereka yang penting ada kegiatan, meskipun masih jauh dari kehendak visi dan misi secara optimal. Bila kondisi ini berlangsung secara terus menerus akan memberikan dampak terhadap efektifitas organisasi dan dampak lebih lanjut kinerja organisasi akan tidak sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan (Gambar 5).

il Focus



Gambar 5. Ciri Budaya Misi dan Indikatornya

1. Indikator Strategi dan Arah Pimpinan

Berdasarkan kuesioner, untuk indikator strategi dan arah pimpinan dengan 15 pernyataan dan 5 alternatif pilihan jawaban, diperoleh data skor tertinggi 23 dan terendah 9. Dengan menggunakan rumus interval yang mengacu pada skor aktual atau skor nyata yang diperoleh, maka terlihat bahwa misi organisasi UML dari segi strategi dan arah pimpinan, menurut penilaian responden sudah cukup baik meskipun ada 9 responden atau 14,76 % mengatakan bahwa strategi dan arah pimpinan UML termasuk dalam katagori tidak baik. Kondisi ini mencerminkan bahwa sebagian besar pegawai 52,46 % cukup memahami strategi dan arah pimpinan yang telah disusun di dalam dokumen Rencana Strategis UML. Berdasarkan hasil perhitungan statistik, responden memberikan jawaban

dengan angka jawaban rata-rata (mean) dalam kategori cukup baik serta jawaban responden terlihat cenderung pada kategori cukup baik hingga sangat baik.

2. Indikator Tujuan dan Sasaran

Berdasarkan kuesioner, untuk indikator tujuan dan sasaran dengan 5 pernyataan dan 5 alternatif pilihan jawaban, diperoleh data skor tertinggi 22 dan terendah 12. Dengan menggunakan rumus interval yang mengacu pada skor aktual atau skor nyata yang diperoleh, maka terlihat bahwa budaya misi UML ditinjau dari segi tujuan dan sasaran, sebagian besar responden menyatakan cukup baik hingga sangat baik yakni sebanyak 32 orang atau 52,46 % meskipun masih terdapat 29 orang (47,54 %) yang menyatakan tidak baik hingga sangat tidak baik. Kondisi ini mencerminkan bahwa sebagian besar pegawai UML cukup memahami tentang tujuan dan sasaran organisasi. Hal ini diperkuat dengan hasil perhitungan statistik yang menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden termasuk dalam kategori cukup baik, yakni dengan angka 16,00 (pembulatan 15,88).

1. Indikator Visi

Berdasarkan kuesioner, untuk indikator orientasi tim dengan 5 pernyataan dan 5 alternatif pilihan jawaban, diperoleh data skor tertinggi 22 dan terendah 11. Dengan menggunakan rumus interval yang mengacu pada skor aktual atau skor nyata yang diperoleh, maka terlihat bahwa budaya misi UML ditinjau dari segi visi, sebagian besar responden yakni sebanyak 29 orang atau 47,54 % menyatakan cukup baik, dan 10 orang atau 16,39 % menyatakan baik, meskipun masih terdapat 36,06 % responden yang menyatakan tidak baik hingga sangat tidak baik. Kondisi ini mencerminkan bahwa sebagian besar pegawai cukup mengetahui tentang visi organisasi. Visi UML adalah : *"Menjadi Universitas Terkemuka kebanggaan Persyarikatan Muhammadiyah dan masyarakat daerah Lampung yang unggul menciptakan SDM handal dalam ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni sehingga memiliki daya saing tinggi serta mampu berpegang teguh pada akhlak mulia dan nilai-nilai islami dalam menghadapi setiap perubahan"*.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa visi organisasi telah diketahui oleh sebagian besar pegawai sedangkan sebagian lainnya (36,06 %) belum mengetahui. Hal ini dimungkinkan karena visi organisasi UML oleh pimpinan kurang disosialisasikan kepada bawahan (pegawai) sehingga hanya pegawai yang sering terlibat didalam penyusunan perencanaan dan evaluasi saja yang mengetahui, serta beberapa pegawai yang dianggap mempunyai kompetensi yang memadai. Selain itu diperkirakan juga pegawai yang bergabung di dalam organisasi ada yang tidak mau tahu dengan adanya visinya.

Karakteristik Budaya Organisasi Pada UML

Dari model budaya organisasi Denison, terbagi menjadi irisan yang horizontal yaitu membedakan antara satu fokus eksternal dan satu fokus internal sedangkan irisan yang membelah secara vertikal membedakan organisasi yang fleksibel dan organisasi yang stabil seperti Gambar 6. Berdasarkan hasil perhitungan skor pada model budaya organisasi untuk irisan horizontal menunjukkan bahwa karakteristik budaya organisasi UML **lebih fokus kepada internal** hal ini ditunjukkan dengan perbandingan jumlah nilai fokus internal lebih tinggi dibandingkan dengan jumlah nilai fokus eksternal yaitu 6.206 berbanding 6.063. Selanjutnya karakteristik budaya organisasi UML yaitu **lebih fleksibel**, dapat dilihat dari irisan secara vertikal dimana jumlah nilai fleksibel lebih besar dibandingkan dengan nilai stabil yaitu sebesar 6.237. berbanding dengan 6.032.



Gambar 6. Karakteristik Budaya Organisasi di UML

Dengan demikian karakteristik potret budaya organisasi Universitas Muhammadiyah Lampung sesuai analisa yang dilakukan merupakan organisasi yang fleksibel hal ini mencerminkan bahwa ciri budaya misi dan konsistensi yang berkembang selama ini masih lemah dibandingkan dengan ciri budaya keterlibatan dan kemampuan beradaptasi. Kondisi ini terlihat pada salah satu ciri budaya yang masih belum kuat yaitu ciri budaya konsistensi dengan nilai 3.013 dibandingkan ciri budaya misi terutama pada indikator koordinasi dan integrasi dengan skor paling rendah yaitu sebesar 971.

Selanjutnya karakteristik budaya organisasi UML lebih fokus kepada lingkungan internal. Kondisi ini mencerminkan bahwa persoalan internal seperti pembinaan terhadap kedisiplinan pegawai dan keseriusan dosen dalam mengajar, serta persoalan internal lainnya masih dianggap menjadi prioritas utama tanpa mengabaikan pentingnya persoalan eksternal. Selama ini Universitas Muhammadiyah Lampung telah berusaha membangun kerjasama dengan berbagai pihak, baik dengan sesama Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) maupun dengan Perguruan Tinggi serta institusi lain, sehingga kedepan UML tidak hanya sekedar menjadi aset daerah Lampung melainkan juga diharapkan menjadi bagian aset nasional.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kesimpulan

1. Ciri budaya keterlibatan (involvement) pada Universitas Muhammadiyah Lampung dinilai oleh responden penelitian ini dalam kategori kuat.
2. Ciri budaya konsistensi (consistency) pada UML dinilai responden penelitian ini dalam kategori cukup kuat.
3. Ciri Budaya kemampuan beradaptasi (Adaptability) pada organisasi UML dinilai responden penelitian ini dalam kategori cukup kuat
4. Ciri Budaya Misi (Mission) pada organisasi UML dinilai responden penelitian ini dalam kategori cukup kuat.
5. Karakteristik Budaya Organisasi Universitas Muhammadiyah Lampung merupakan organisasi yang fleksibel namun lebih fokus pada lingkungan internal.

Implikasi

1. Pimpinan melakukan pengawasan dan pembinaan kepada staf secara berkesinambungan dengan melibatkan pegawai secara penuh dalam pekerjaannya maupun di dalam tim.

2. Dalam melaksanakan pekerjaan organisasi yang bersifat lintas bidang/bagian pimpinan perlu membangun kerja sama yang kuat dan menanamkan nilai-nilai dasar organisasi berupa adanya rasa memiliki organisasi, tanggung jawab kolektif dan memperkuat keterbukaan, saling berbagi dan komunikasi
3. Pimpinan perlu membangun komitmen, yang akan menjadi kunci keberhasilan penerapan budaya organisasi. Makin besar rasa memiliki yang terdapat dalam diri pegawai makin mudah pula baginya untuk membuat komitmen demi keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan dan berbagai sarannya.
4. Pimpinan perlu melakukan sosialisasi terhadap dokumen perencanaan baik rencana jangka pendek dan jangka panjang termasuk visi, misi, tujuan, arah dan sasaran yang akan dicapai oleh organisasi kepada semua pegawai. Pimpinan perlu membangun komunikasi secara berkala kepada semua anggota organisasi, dengan demikian yang bersangkutan dapat secara langsung mengetahui kemajuan dan hambatan yang dihadapi.
5. Pimpinan perlu menyediakan anggaran untuk pengembangan kemampuan Sumber Daya Manusia yang berkesinambungan baik untuk karyawan maupun dosen.
6. Pimpinan perlu memikirkan insentif bagi pegawai yang bobot pekerjaannya lebih tinggi dibandingkan dengan unit kerja lain yang bekerja biasa-biasa saja tetapi gajinya sama untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja.
7. Pimpinan hendaknya kedepan secara bertahap mengarahkan pemikiran dan segenap kemampuan yang ada pada persoalan eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwasilah, A.C. 2008. *Pokoknya Kualitatif*. PT. Dunia Pustaka Jaya, Jakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama. Bandung
- Burhan Bungin, 2008. *Penelitian Kualitatif*. Edisi Pertama. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Denison R. Daniel. 2006. *Diagnosing Organizational Culture*. University Of Michigan Business School. (Download <http://www.denisconsulting.com> tanggal 9 Juli 2008)
- Denison, D.R. 1984. *Bringing Corporate Culture to the Bottom Line*. Organization Dynamics. p4-22 (Download <http://www.denisconsulting.com> tanggal 9 Juli 2008)
- Direktorat Perguruan Tinggi Agama Islam, Departemen Agama. 2005. *Memetakan Persoalan Perguruan Tinggi Agama Islam*.
- Djokosantoso, Moeljono dan Steve Sudjatmiko. 2007. *Corporate Culture*. PT. ElexMedia Komputindo. Jakarta.
- Faisal. 2008. Analisis Budaya Organisasi Pada Bappeda Provinsi Lampung dengan model Denison. Tesis MM Universitas Bandar Lampung.
- Prawironegoro, D. 2006. *Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama. Diadid Media. Jakarta Timur.
- Simamora, H 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Ketiga. Adfitya Media. Jakarta.
- Sinamo, Jansen H, 2002. Etos Kerja 21 Etos Kerja Profesional di Era Digital Global, Ed 1, Jakarta, Institut Darma Mahardika.
- Supranto, 2000. *Statistik (Teori dan Aplikasi)*. Jilid 1 edisi ke-6. Erlangga. Jakarta.
- Susilo, M. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Keempat. BPFE Yogyakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen. 2007. Asa Mandiri. Jakarta.
- Widyoyudono. 2004. Hubungan Budaya Kerja dengan Komitmen dan Kemampuan Pegawai Pada Biro Kepegawaian Provinsi Jawa Timur. Jurnal Ilmah Universitas Erlangga. Surabaya.

SYARAT-SYARAT PENULISAN ARTIKEL

1. Artikel merupakan hasil refleksi, penelitian, atau kajian analitis terhadap berbagai fenomena manajemen yang belum pernah dipublikasikan di media lain.
2. Artikel ditulis dalam bahasa Indonesia atau Inggris dengan panjang tulisan antara 6.000-8.000 kata, diketik di halaman A4 dengan spasi tunggal, menggunakan *font Times New Roman 12 point*.
3. Artikel dilengkapi dengan abstrak sepanjang 100-150 kata dan 3-5 kata kunci yang ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris.
4. Artikel memuat: Judul, Nama Penulis, Instansi asal Penulis, Alamat Kontak Penulis (termasuk telepon dan email), Abstrak, Kata-kata kunci, Pendahuluan, Kerangka Pemikiran, Metodologi, Isi (Hasil dan Pembahasan), Kesimpulan dan Implikasi, serta Daftar Pustaka.
5. Kata atau istilah asing yang belum diubah menjadi kata/istilah Indonesia atau belum menjadi istilah teknis, diketik dengan huruf miring.
6. Daftar Kepustakaan diurutkan secara alfabetis, dan hanya memuat literatur yang dirujuk dalam artikel.
7. Penulis diminta menyertakan biodata singkat.
8. Artikel dikirimkan kepada Tim Penyunting dalam bentuk file MicrosoftWord (*.doc; *.docx; atau *.rtf) disimpan dalam CD, USB flash disk, ataupun dikirim melalui e-mail.
9. Kepastian pemuatan atau penolakan naskah diberitahukan kepada penulis melalui surat atau email. Artikel yang tidak dimuat tidak akan dikembalikan kepada penulis, kecuali atas permintaan penulis.
10. Penulis yang artikelnya dimuat akan menerima ucapan terima kasih berupa nomor bukti 3 eksemplar.
11. Artikel dikirimkan ke alamat di bawah ini:

Jurnal Manajemen VISIONIST

Program Studi Manajemen Universitas Bandar Lampung

Jl. Z.A. Pagar Alam No. 89, Bandar Lampung

Tel. 0721- 789825; Fax. 0721 - 770261

Email: visionist@ubl.ac.id

**Program Studi Manajemen
Universitas Bandar Lampung**

**Jl. Z.A. Pagar Alam No. 89, Bandar Lampung
Tel. 0721- 789825; Fax. 0721 - 770261
E-mail: visionist@ubl.ac.id**



ISSN 1411-1486