

Meningkatkan Produktifitas Dosen Melalui Pendekatan Budaya Organisasi

Suyadi, Djamaluddin Perawironegoro

Program Studi Magister Pendidikan Agama Islam Program Pascasarjana
Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta, Indonesia
suyadi@fai.uad.ac.id, Djperawironegoro@fai.pasca.ac.id

ABSTRAK — Sebagai bagian dari Tridharma perguruan tinggi melakukan riset dan mempublikasikannya merupakan tugas yang harus dilakukan oleh para dosen. Selama ini hal-hal yang menunjang tugas tersebut dilakukan dengan pendekatan struktural melalui kebijakan-kebijakan perguruan tinggi dan pendekatan sumber daya manusia dengan memberikan pelatihan, pendampingan, dan pembiayaan terkait dengan tugas tersebut. Dua pendekatan tersebut bukan tidak berhasil, akan tetapi belum optimal dalam meningkatkan kinerja dosen pada bidang riset dan publikasi. Pada artikel ini, penulis hendak memberikan wacana pendekatan baru untuk meningkatkan produktifitas tersebut yaitu melalui pendekatan budaya organisasi. Sebagai kesimpulan, budaya organisasi dapat dijadikan alat untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Budaya organisasi tersebut bermuatan nilai, falsafah, keyakinan dan asumsi organisasi yang kemudian disampaikan dalam keteladanan dan penciptaan lingkungan, dipelajari melalui penugasan dan pembiasaan, dan diajarkan dalam pengarahan dan pengajaran oleh para pimpinan dan warga organisasi

Kata Kunci —Produktifitas, Budaya organisasi, dan publikasi

I. PENDAHULUAN

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen diungkapkan akan fungsi, peran, dan kedudukan yang strategis dosen bagi pembangunan nasional. Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi,

dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Demikian itu menunjukkan akan peranan dosen dalam lingkup pendidikan nasional yaitu sebagai pendidik, peneliti, dan pengabdian kepada masyarakat.

Pada fungsi pertama sebagai pendidik, para dosen sebagai individu dan perguruan tinggi sebagai penyelenggara pendidikan telah berkolaborasi dengan baik untuk keberlangsungan proses pembelajaran. Semua dosen melaksanakan tugas mengajar sesuai dengan jadwal dan jumlah jam mengajar lengkap dengan administrasi yang berhubungan dengannya. Demikian juga perguruan tinggi sebagai penyelenggara, telah menyusun dengan optimal kurikulum yang holistik dan komprehensif. Sehingga para lulusan memiliki kompetensi yang unggul sebagaimana tujuan yang diharapkan. Terbukti bahwa para lulusan perguruan tinggi begitu kembali kepada masyarakat, mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan lingkungan kerja dan masyarakatnya.

Pada fungsi kedua dan ketiga yaitu sebagai peneliti dan pengabdian kepada masyarakat, para dosen belum optimal menjalankan fungsinya. Demikian itu dapat dilihat melalui riset dan publikasi ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal-jurnal terakreditasi baik secara nasional maupun internasional yang masih sangat minim. Terlebih lagi bila dilihat dalam kancah internasional, belum banyak ilmuwan dari Indonesia yang mendunia dengan proposisi-proposisi dan teori yang diajukannya.

Berdasarkan mini observasi dari para dosen, ditemukan bahwa kendala yang menjadi hambatan dosen di perguruan tinggi dalam hal riset dan publikasi adalah pada beberapa aspek; 1) Aspek pembiayaan, di sini dimaksudkan pada

biaya untuk melakukan suatu riset yang tidak murah, demikian juga biaya publikasi; 2); Aspek sumber daya manusia, di sini dimaksudkan pada kemampuan dan kompetensi yang terbatas dalam melakukan penelitian; 3) Aspek administrasi, yaitu tata tertib, surat menyurat, perizinan dan laporan penelitian yang cenderung rumit dalam prosesnya; 4) Aspek sarana dan prasarana pendukung penelitian; 5) Aspek publikasi, yaitu tempat publikasi dan waktu publikasi yang lama.

Demikian itu menjadi tantangan bagi para dosen dalam menjalankan fungsinya sebagai peneliti. Dibutuhkan dukungan dan support sistem yang baik dari institusi untuk menghasilkan suatu penelitian yang bermutu dan memberikan manfaat bagi ilmu pengetahuan dan berimplikasi praktis terhadap masyarakat.

Jikalau riset dan publikasi dimaknai sebagai produk atau output dari kinerja dosen sebagai pribadi dan mendukung pencapaian visi misi perguruan tinggi, maka menjadi kebutuhan bagi pihak pengelola perguruan tinggi mengelola struktur organisasi, sumber daya manusia, dan budaya organisasi yang dimiliki untuk menghasilkan output yang diharapkan. Pada aspek pertama dan kedua, pihak perguruan tinggi telah menyusun format kebijakan dalam bentuk organisasi yang secara khusus mengelola yaitu Lembaga Penelitian dan Pengembangan Masyarakat (LPPM) pada setiap kampus. Pada aspek sumber daya manusia, telah dilakukan berbagai kegiatan pelatihan dan pengembangan, pendampingan, dan pembiayaan bagi para dosen untuk menghasilkan riset yang baik berikut mempublikasikannya.

Pada artikel ini difokuskan pada pendekatan budaya organisasi sebagai alat untuk meningkatkan produktifitas riset dan publikasi. Demikian itu dengan asumsi sebagaimana yang telah disebutkan, budaya yang dibangun oleh perguruan tinggi pada umumnya masih dominan pada fungsi dosen sebagai pendidik, belum pada fungsi dosen sebagai peneliti atau pengembang ilmu pengetahuan. Diharapkan dengan pendekatan budaya organisasi yang kuat pada perguruan tinggi dapat menunjang produktifitas para dosen untuk melakukan riset dan mempublikasikannya pada masyarakat.

II. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Mengelola Budaya Organisasi

Robbins mengungkapkan definisi budaya organisasi seperti “nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi”, “falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan”, “cara pekerjaan dilakukan di tempat itu”, dan “asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi”. Dari berbagai definisi tersebut tema sentral budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama (1994; 479). Daft menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah “... the set of key values, beliefs, and norms, shared by members of an organization (2007; 265). Schein mendefinisikan “... is a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problem of external adaptation and internal integration, that has work well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relations to these problems” (2004; 17).

Dari berbagai definisi tersebut dapat difahami beberapa point penting yang terdiri dari “apa”, “bagaimana”, dan tujuan dari budaya organisasi. Pada bagian “apa” sebagai benda para ahli menyebut nilai-nilai, falsafah, asumsi, dan kepercayaan dasar yang disepakati bersama. Pada bagian “bagaimana” disebutkan bahwa hal-hal tersebut dibagikan pada anggota organisasi, dipelajari, dan diajarkan sebagai tindakan yang benar dalam organisasi. Pada aspek tujuan, adalah sebagai cara menghadapi tantangan eksternal untuk beradaptasi, dan tantangan internal untuk berintegrasi.

Budaya organisasi dapat difahami melalui tiga level atau tingkatan – tingkatan di sini dimaksudkan adalah untuk menangkap inti dari budaya organisasi. Demikian itu sebagaimana disampaikan oleh Schein (2004) yang terdiri dari artifak, keyakinan dan nilai-nilai yang menyertai, dan asumsi dasar. Artifak adalah bagian yang paling nampak – dapat dilihat, didengar, dan dirasakan - dari budaya organisasi. Keyakinan dan nilai-nilai yang menyertai adalah keyakinan umum yang muncul dari para pemimpin dan pendiri yang

kemudian telah divalidasi secara bersama sebagai cara yang benar. Sedangkan asumsi dasar adalah suatu asumsi yang diterima selaku benar – *taken for granted* – dalam diri warga organisasi. Asumsi-asumsi tersebut adalah asumsi tentang realitas, kebenaran, waktu, ruang, sifat alami manusia, aktifitasnya, dan hubungan sesama manusia.

Memahami budaya organisasi dengan baik akan memberikan manfaat bagi organisasi. Sebagaimana disebutkan di awal, yaitu fungsi budaya adalah sebagai solusi untuk integrasi internal organisasi, dan menjadi benteng pertahanan dalam beradaptasi terhadap hal-hal eksternal. Selain daripada itu, Robbins (1994) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan perilaku yang konsisten bagi warga organisasi. Dengan kata lain, yaitu bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menjadi substitusi atau pengganti bagi formalisasi struktur organisasi.

Dengan asumsi ini, penulis melihat suatu peluang bahwa budaya organisasi dapat dijadikan sebagai jalan lain selain kebijakan formal untuk meningkatkan produktifitas dosen dalam melakukan riset dan publikasi.

Menciptakan Budaya Organisasi

Kotter dan Heskett (1997) mengungkapkan bahwa perusahaan dengan budaya perusahaan yang kuat sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal lainnya yang mengartikuluskannya sebagai suatu “visi”, “strategi bisnis”, filosofi atau ketiga-tiganya (1997; 7). Menurut Schein (2004) budaya organisasi muncul dari tiga sumber utama yaitu; 1) keyakinan, nilai, dan asumsi dari para pendiri organisasi; 2) pengalaman belajar dari anggota yang mengikuti perkembangan organisasi; dan 3) keyakinan, nilai, dan asumsi baru yang dibawa oleh anggota dan pimpinan yang baru (2004; 225). Robbins (1994) mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki sumber utama yaitu para pendiri. Mengutip pendapat Schein, disampaikan bahwa budaya organisasi merupakan hasil dari interaksi antran 1) bias dan asumsi para pendirinya; 2) apa yang dipelajari oleh para anggota pertama organisasi, yang dipekerjakan

oleh para pendiri dari pengalaman mereka sendiri.

Berbagai pendapat ahli tersebut mengemukakan tiga cara budaya organisasi tercipta yaitu para pendiri organisasi dengan visi dan misinya, anggota organisasi yang memvalidasi visi dan misi para pendiri, dan anggota dan pimpinan baru yang membuat sub budaya baru yang berbeda dengan para pendiri. Untuk dua cara pertama merupakan hal yang lazim bagi suatu organisasi yang telah mapan dengan tradisi dan capaian-capaiannya. Tetapi untuk satu hal yang terakhir adalah suatu metode untuk perubahan budaya organisasi. Demikian itu lazim terjadi pada saat organisasi mengalami stagnasi sebagai akibat dari budaya organisasi yang dominan akan tetapi tidak adaptif.

Menguatkan Budaya Organisasi

Robbins dan Judge mengungkapkan “*the more members who accept the core values and the greater their commitment to those values is, the stronger culture is*” (2007; 514). Dengan kuatnya budaya organisasi akan menciptakan iklim internal sebagai kontrol perilaku yang tinggi. Kekuatan budaya organisasi dibangun oleh nilai, keyakinan, dan asumsi yang disosialisasikan secara intensif, dan disampaikan secara luas. Semakin intensif disosialisasikan dan disampaikan secara luas sehingga dianut oleh warga organisasi, semakin kuat budaya organisasi.

Ketika budaya tersebut ada, akan muncul kekuatan-kekuatan dalam organisasi yang akan mempertahankan budaya tersebut. Robbins (1994) mengungkapkan tiga metode mempertahankan budaya organisasi yaitu seleksi organisasi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi organisasi. Seleksi organisasi merupakan suatu cara bagi organisasi untuk memilih kandidat yang akan bekerja bersama dalam organisasi. Melalui proses seleksi, akan menimbulkan dialog antara budaya individu dengan budaya organisasi. Pada saat dua budaya tersebut dapat mensinkronasi memberikan dampak kinerja yang baik bagi organisasi, demikian pula sebaliknya. Tindakan manajemen puncak menjadi hal yang juga penting, karena banyak perilaku warga organisasi mencontoh

prilaku atasan atau manager yang berada di atasnya. Pada akhirnya sosialisasi menjadi alat yang dominan dalam menguatkan budaya organisasi.

Schein (2004) menyebutkan bahwa nilai-nilai dan falsafah organisasi disebarluaskan melalui tiga proses yaitu dibagikan, dipelajari, dan diajarkan. Pada proses sosialisasi dilakukan melalui kegiatan-kegiatan ritual organisasi, cerita-cerita tentang para pendiri organisasi, keputusan-keputusan penting yang berdampak pada jalannya organisasi di masa depan, dan tentang manajemen puncak pada saat ini. Selain itu juga dapat dilakukan melalui simbol material dan bahasa atau jargon-jargon organisasi. Semua itu dilakukan dalam rangka menyebarluaskan nilai-nilai, falsafah, keyakinan, dan falsafah, sehingga menjadi logika umum bagi warga organisasi dalam berperilaku.

B. Budaya Organisasi Sebagai Pendekatan Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen

Beberapa kajian teoritis dan empiris mengungkapkan akan keberhasilan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Daft menyebutkan bahwa *Thus, creating and influencing an adaptive culture is one of the most important jobs for organizational leader. The right culture can drive high performance* (2007; 251). Gibson et.al (2009) menyebutkan *since organizational culture involves shared expectations, values, and attitudes. It exerts influence on individuals, groups, and organizational processes* (2009; 33). Robbins dan Judge menunjukkan bahwa *“This overall perception becomes, in effect, the organization’s culture or personality. These favorable or unfavorable perceptions then effect employee performance and satisfaction, with the impact being greater for stronger culture”*(2007; 533).

Sabri et.al (2011) melakukan penelitian dengan judul *Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore*. Tentang dampak dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru. Dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi yang dimiliki oleh para manajer, pimpinan, dosen

dan pegawai memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen.

Raza et.al (2010) dalam penelitiannya yang berjudul *Impact of Organizational Climate on Performance of College Teachers in Punjab*. Menjelaskan bahwa iklim organisasi memiliki korelasi yang signifikan terhadap kinerja dosen. Dijelaskan juga bahwa iklim organisasi yang terbuka lebih memiliki korelasi yang positif dengan kinerja guru dibandingkan dengan iklim organisasi yang terpola dan tertutup.

Abdullah Syukri Zarkasyi (2005) mengungkapkan suatu metodologi dalam membangun budaya pesantren melalui keteladanan, penciptaan lingkungan, pengarahan, penugasan, pengajaran, dan pembiasaan (2005; 134-154). Yang demikian itu dapat diadopsi sebagai suatu cara dalam membangun budaya organisasi di perguruan tinggi untuk meningkatkan kinerja dosen dalam riset dan publikasi.

Dari berbagai kajian teoritis dan empiris yang telah disebutkan, memberikan suatu asumsi bahwa budaya organisasi secara umum memberikan dampak terhadap kinerja dosen. Budaya organisasi yang dibangun adalah melalui keberadaan nilai-nilai, falsafah, keyakinan, dan asumsi-asumsi yang dianut dan diyakini secara bersama yang kemudian disebar dalam bentuk keteladanan dan penciptaan lingkungan, dipelajari melalui penugasan dan pembiasaan, dan diajarkan dalam pengarahan-pengarahan dan pengajaran.

III. KESIMPULAN

Berdasarkan penyampaian teori dan pembahasan yang telah dipaparkan kiranya dapat disimpulkan bahwa sebagai suatu ikhtiar meningkatkan atau menguatkan tradisi riset dan publikasi di perguruan tinggi diperlukan pendekatan baru yang sistemik selain pendekatan kebijakan, struktur organisasi, dan sumber daya manusia. Pendekatan baru tersebut adalah melalui bangunan budaya organisasi di perguruan tinggi. Hal-hal yang dilakukan perguruan tinggi dalam membangun budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja dosen dalam riset dan

publikasi adalah dengan menentukan nilai-nilai, falsafah, keyakinan, dan asumsi-asumsi yang menjadi pendorong bagi para dosen untuk melakukan riset dan publikasi. Yang demikian itu kemudian disosialisasikan, diajarkan, dan dipelajari oleh seluruh warga organisasi sebagai suatu cara yang benar menjadi bagian dari organisasi. Dalam proses sosialisasi dilakukan proses-proses disampaikan dalam keteladanan dan penciptaan lingkungan, dipelajari melalui penugasan dan pembiasaan, dan diajarkan dalam pengaraha dan pengajaran. Dengan demikian diharapkan riset dan publikasi di perguruan tinggi menjadi tradisi yang kuat dan berdampak terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Daft, Ricahard L. *Understanding The Theory and Design of Organizations*. USA: Thompson South Western, 2007.
- [2] Daft, Richard L. *Management*. USA: Thompson South Western, 2010
- [3] Gibson, James L. et.al. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Eleventh Edition. New York: Mc Graw-Hill Irwin, 2009.
- [4] Prada Sami Ullah Sabri, Muhammad Ilyas, Zahra Amjad, "Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of The University Teachers of Lahore", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 24. Dec. (2011).
- [5] Kotter, John P. dan James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, terj. Benyamin Molan. (Jakarta: Prenhallindo, 1997)
- [6] Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. Twelfth Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.
- [7] Robbins, Stephen P. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. alih bahasa Jusuf Udaya, Jakarta: Penerbit Arcan, 1994.
- [8] Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 2004.
- [9] Syed Ahmad Reza dan Pir Mehr Ali Shah, "Impact of Organizational Climate on Performance of College Teachers in Punjab", *Journal of College Teaching & Learning*, Vol. 7, No. 10, (Oct). (2010).
- [10] Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Edisi 3. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- [11] Zarkasyi, Abdullah Syukri. *Gontor & Pembaharuan Pendidikan Pesantren*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.