

KAJIAN BUDAYA ORGANISASI BINA NUSANTARA UNIVERSITY MENUJU “A WORLD CLASS UNIVERSITY”

Amia Luthfia; Agus Wasita; Rosidah Syaukat

Marketing Communication Department, Faculty of Economic and Communication, BINUS University
Jln. K. H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480
amialuthfia@gmail.com; awasita@yahoo.com; ochid35@gmail.com

ABSTRACT

University is an important institution that would form the nation culture and responsible for the culture transmission. The assessment of a good organizational culture is an important part in the study of organizational culture. The research objective is to analyze organizational culture of Bina Nusantara University comprehensively, the strengths and weaknesses of its effort to become “The World Class University”. The research methodology is qualitative with method combination of FGD, in-depth interviews and covert observation. The research outcome shows that Bina Nusantara University has had elements of modern organization characteristic such as innovative management (centralized non-academic function and decentralize academic function); transparent and results-oriented management system with clear and measurable target; detail operational procedure. It has been able to create healthy working environment that supports high integrity, working ethics, dedication, loyalty, opened communication and high sense of belonging. It utilizes information and communications technology through a comprehensive and integrated system called Binusmaya as its ikon and identity. As an educational institution, Bina Nusantara University should develop 3 other elements which are role model, spirit and character building. Former rector (the founder) was an inspired role model that provided a profound influence to the attitudes and behaviors of its members.

Keywords: organizational culture, corporate culture, modern organization characteristic, college and university

ABSTRAK

Perguruan tinggi saat ini harus siap menghadapi tantangan globalisasi dan menghasilkan lulusan yang dapat bersaing dan mengisi era global. Untuk dapat bersaing dibutuhkan budaya organisasi yang kuat sebagai pondasi organisasi. Tujuan penelitian untuk mengetahui pola budaya organisasi Bina Nusantara University secara mendetail dan komprehensif sekaligus untuk memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahannya dalam upaya menuju “A World Class University”. Metode penelitian adalah kualitatif dengan kombinasi teknik FGD, wawancara mendalam dan covert - observasi partisipan dalam jangka waktu tertentu. Hasil penelitian menunjukkan Bina Nusantara University sudah memiliki karakteristik sebagai budaya organisasi modern yaitu organisasi yang berinovasi dalam pengelolaan yang efisien dengan melakukan sentralisasi operasional dan desentralisasi akademis. Pengelolaan organisasi sudah terstruktur dan tersistem dengan baik, budaya operasional yang sangat prosedural dan mendetail serta sangat berorientasi pada hasil dan target yang telah ditentukan dengan jelas dan terukur. Selain itu suasana kerja menjunjung tinggi integritas, kejujuran, etika, penuh dedikasi, dan loyalitas ditambah iklim komunikasi yang nyaman dan kekeluargaan. Bina Nusantara University memiliki dan memanfaatkan teknologi informasi komunikasi yang menyeluruh dan terintegrasi melalui Binusmaya yang sekaligus sebagai identitas pembeda dan kebanggaan organisasi. Diperlukan 3 karakteristik lain yang harus dikembangkan oleh Bina Nusantara University yaitu keteladanan, semangat, dan pembangunan karakter. Mantan rektor (pendiri Bina Nusantara University) adalah teladan yang memberi pengaruh sangat besar pada pembentukan sikap dan perilaku Binusian. Keteladanan ternyata menyuntikkan semangat dan membangun karakter. Setiap Binusian diharapkan dapat menjadi teladan bagi orang lain untuk melakukan perubahan dan menciptakan inovasi.

Kata kunci: budaya organisasi, budaya perusahaan, karakteristik organisasi modern, perguruan tinggi dan universitas

PENDAHULUAN

Universitas sebagai lembaga pendidikan tinggi harus siap menghadapi tantangan global. Agar dapat mewujudkan lulusan yang mampu bersaing di ranah global, perguruan tinggi harus mampu menjadi institusi yang berwawasan global serta memiliki sumber daya berstandar internasional. Untuk itu perlu adanya perubahan pola pikir perguruan tinggi menjadi pola pikir yang mengikuti perubahan, yang berorientasi pada penciptaan budaya organisasi yang lebih dinamis, produktif, dan kompetitif. Salah satu hal untuk mewujudkan hal tersebut adalah budaya organisasi perguruan tinggi yang mumpuni, yang mampu mendukung dan menyiapkan mahasiswa menjawab tantangan dan mengisi era globalisasi ini.

Perguruan tinggi merupakan salah satu pembentuk karakter penerus bangsa. Sekolah, keluarga, dan lembaga keagamaan merupakan institusi sosial yang dominan berpengaruh pada kebudayaan suatu bangsa selain sistem keyakinan, nilai, dan sikap. Ketiga institusi ini bertanggung jawab dalam transmisi budaya dari satu generasi ke generasi lain serta pelestariannya.

Budaya merupakan pembelajaran sosial. Cara berpikir dan perilaku bersama yang terbentuk, serta hasil kerja yang dicapai menjadi unsur-unsur budaya dari organisasi tersebut. Bila kesuksesan berlanjut, maka akan menjadi panduan tersirat bagaimana menjalankan dan bagaimana seharusnya dilakukan (Schein, 2009). Budaya organisasi meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi perilaku anggotanya. Dari sisi anggota organisasi, budaya organisasi mengurangi ambiguitas dan menuntun apa dan bagaimana pekerjaan harus diselesaikan dan apa saja yang penting (Robbins, 2005).

Berbagai penelitian yang telah dilakukan membuktikan bahwa budaya organisasi sangat penting dan berperan penting bagi kemajuan sebuah organisasi. Budaya organisasi yang kuat berhubungan dengan kinerja organisasi (Lee dan Yu, 2004) dan ditemukan adanya korelasi yang signifikan antara budaya perusahaan dengan komitmen anggota organisasi dan keduanya memberikan pengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan (Rashid, et al., 2003). Bahkan institusi yang memiliki budaya organisasi yang kuat akan memperoleh keberhasilan untuk mencapai *total quality management* dibandingkan organisasi yang memiliki budaya organisasi yang lemah. Artinya, TQM (*total quality management*) mensyaratkan adanya budaya organisasi yang kuat (Rad, 2006). Untuk konteks perguruan tinggi, penelitian Pirzada (2011) membuktikan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh pada kepuasan kerja dosen dan karyawan.

Beberapa hasil penelitian di Indonesia, menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan pada motivasi dan prestasi kerja pegawai (Hamid, 2002), bahkan memberikan pengaruh langsung pada iklim organisasi perguruan tinggi (Taroreh, 2009) serta memberikan pengaruh yang signifikan pada kompetensi dan motivasi kerja dosen (Martadiredja, 2010).

Penelitian yang dilakukan Sumardjoko (2010) yang objek penelitiannya juga perguruan tinggi, menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki kontribusi terbesar terhadap peran dosen dalam penjaminan mutu. Secara berturut-turut kontribusi budaya organisasi diperoleh angka sebesar 50.41%, diikuti variabel kepemimpinan 28.09%, dan kompetensi dosen sebesar 8.41%. Selanjutnya Sumardjoko (2010) menyatakan, budaya organisasi yang mantap pada hakikatnya merupakan kekuatan yang dapat menyatukan tujuan, menciptakan motivasi, komitmen, dan loyalitas seluruh dosen, serta memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal. Budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi dan inovasi yang berdampak pada meningkatnya peran dosen dalam penjaminan mutu perguruan tinggi. Jelaslah untuk kemajuan perguruan tinggi, dibutuhkan budaya organisasi perguruan tinggi yang kuat.

Bina Nusantara University adalah salah satu perguruan tinggi swasta yang besar dan terkenal di Indonesia. Perguruan tinggi ini pada 2012 memperoleh penghargaan dari Kopertis Wilayah III DKI Jakarta sebagai perguruan tinggi swasta unggulan untuk kategori pengembangan sistem, mutu pembelajaran, dan karya unggulan. Bina Nusantara University adalah universitas pertama yang mendapatkan sistem ISO dalam pendidikan. Bina Nusantara University berkembang sangat pesat sejak 1998 dan berkomitmen untuk menjadi “*A world-class university*” dengan misi “*to contribute to the global community through the provision of world-class education*”. Jumlah mahasiswa Bina Nusantara University saat ini mencapai lebih dari 20.000 orang; jumlah yang sangat besar dan tentunya akan memberi pengaruh dan kontribusi yang besar pula untuk kemajuan Indonesia. Penghargaan dan perkembangan yang pesat ini membuat peneliti tertarik untuk mengkaji budaya organisasi Bina Nusantara University apakah dapat dijadikan contoh untuk perguruan tinggi lainnya. Terutama bagaimana kesiapan Bina Nusantara University untuk mencapai tujuannya sebagai *A World Class University*.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pola budaya organisasi Bina Nusantara University secara mendetil dan komprehensif, menganalisis budaya organisasi Bina Nusantara University berdasarkan karakteristik budaya organisasi modern, memperoleh gambaran tentang apa dan bagaimana kekuatan dan kelemahan budaya organisasi Bina Nusantara University dalam upaya menuju “*A World Class University*”.

Konsep Budaya Organisasi

Samovar dan Porter (2008) mendefinisikan budaya sebagai kumpulan pengetahuan, pengalaman, keyakinan/kepercayaan, nilai-nilai, sikap, makna, hierarki, agama, konsepsi waktu, peran, jarak hubungan, konsep-konsep umum, objek material dan milik dari sekelompok orang yang diturunkan dari generasi ke generasi melalui individu dan kelompok. Para pakar mendefinisikan budaya organisasi, dan Wibowo (2011) menyimpulkan semua definisi tersebut, bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kerjanya.

Untuk melakukan penelitian budaya organisasi perguruan tinggi digunakan pendekatan organisasi sebagai kultur/budaya. Pandangan dari pendekatan ini melihat bahwa organisasi juga merupakan pandangan hidup (*way of life*) bagi anggotanya. Dalam pendekatan ini, budaya organisasi dilihat sebagai suatu tampilan (*performance*) (Mulyana & Rakhmat, 2001).

Oleh karena organisasi dipandang sebagai budaya, maka diberikan kesempatan melalui organisasi untuk melakukan interpretasi budaya. Budaya organisasi dibentuk oleh interaksi anggota-anggotanya melalui aktivitas ritual, *story telling*, pola komunikasi, dan sebagainya. Semuanya ini adalah *performances* karena menampilkan kehidupan anggotanya. *Performances* membawa realitas budaya (Littlejohn, 2008).

Untuk dapat menggali dan mengetahui pola budaya organisasi Bina Nusantara University secara mendetail dan komprehensif, penelitian ingin menggalinya berdasarkan konsep-konsep tampilan budaya (*performances*) yang dikemukakan oleh Pacanowsky dan O'Donnell-Trujillo (dalam Littlejohn, 2008; West & Turner, 2007), yaitu: 1) *Ritual*: merupakan suatu tampilan yang diulang-ulang secara teratur, suatu aktivitas yang dianggap oleh suatu kelompok sebagai suatu yang sudah biasa dan rutin. 2) *Hasrat (Passion)*: bagaimana para karyawan dapat mengubah pekerjaan-pekerjaan rutin dan membosankan menjadi menarik dan merangsang minat. Penuturan pengalaman (*story telling*) biasanya disampaikan berkali-kali, dan seringkali orang merasa senang dapat saling menuturkan pengalamannya berulang kali. 3) *Sosialitas (Sociality)*: bentuk tampilan ini akan memperkuat suatu pengertian bersama mengenai kebenaran ataupun norma-norma dan penggunaan aturan-aturan dalam

organisasi, seperti tata susila dan sopan santun. 4) *Politik organisasi*: menciptakan dan memperkuat minat terhadap kekuasaan dan pengaruh, seperti memperlihatkan kekuatan diri, kekuatan untuk mengadakan proses tawar-menawar (*bargaining power*), dan sebagainya. 5) *Enkulturas* atau proses "pengajaran" budaya kepada para anggota organisasi; contoh bentuk tampilan ini adalah *learning the roles* yang terdiri dari urutan-urutan penampilan ketika orang mengajarkan kepada orang lain tentang bagaimana mengerjakan sesuatu.

Untuk melengkapi profil budaya organisasi Bina Nusantara University, penelitian juga menelusuri elemen dan dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein (2009), yaitu: a) *Mission, strategy, goals*; b) *Means: structure, systems, processes*; c) *Measurement: error-detection and correction system*; d) *Common language and concept*; e) *Group bouderies and identity*; f) *The nature of authority and relationships*; g) *Allocation of rewards and status*; h) *Human relationships about reality and truth, time, space*; dan i) *Dealing with the unknowable and uncontrollable*.

Selanjutnya, untuk menganalisis profil budaya yang diperoleh, penelitian ini mengkajinya berdasarkan tujuh karakteristik budaya organisasi modern yang dikemukakan oleh Robbins (2005), yaitu: 1) *Inovasi dan keberanian mengambil risiko*: Sejauh mana anggota organisasi didorong untuk inovatif dan berani untuk mengambil resiko. 2) *Perhatian ke hal yang rinci/detail*: Sejauh mana anggota organisasi diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal yang rinci/detail. 3) *Orientasi hasil*: Sejauh mana para pimpinan berfokus pada hasil/keluaran dan bagaimana orientasi para pimpinan pada proses/teknik yang dilakukan untuk mencapai hasil. 4) *Orientasi orang*: Sejauh mana keputusan-keputusan pimpinan mempertimbangkan efek hasil pada anggota organisasi. 5) *Orientasi tim/kelompok*: Sejauh mana aktivitas kerja diorganisasikan dalam kelompok-kelompok kerja dibandingkan pada kerja individual. 6) *Keagresifan*: Kondisi agresivitas dan kompetisi anggota organisasi. 7) *Stabilitas*: Sejauh mana aktivitas organisasi menekankan pada kemajuan dan bukan pada *status quo*.

METODE PENELITIAN

Tipe penelitian ini adalah penelitian kualitatif, seperti yang dinyatakan oleh Schein (2009): "*you cannot use a survey to assess culture*". Penelitian ini memberi peluang besar bagi terbentuknya interpretasi-interpretasi alternatif (Littlejohn, 2008). Akan tetapi, penafsiran temuan data diusahakan sedekat mungkin dengan pihak yang memproduksi pesan, "*to get an insider's view of reality*".

Penelitian ini memperoleh pola dari hasil kajian budaya organisasi perguruan tinggi dilihat dari tampilan budaya (*performance*) organisasi dan dari elemen-dimensi budaya organisasi. Selanjutnya akan dianalisis berdasarkan tujuh karakteristik budaya organisasi modern. Konsep-konsep yang akan digunakan adalah: budaya, budaya organisasi, ritual, hasrat, *sociality*, politik organisasi, enkulturas, inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi kelompok, keagresifan, stabilitas.

Penelitian ini dikategorikan ke dalam penelitian etnografi mikro. Penelitian etnografi berusaha memperoleh pemahaman bagaimana anggota suatu budaya mendefinisikan budayanya dan memandang dunianya dengan meneliti perilaku dari dalam anggota kelompok budaya. Untuk memperoleh pemahaman tersebut penelitian ini menggunakan metode utama yaitu pengamatan berperanserta (*participant observation*) dengan berpartisipasi secara aktif dalam suatu jangka waktu tertentu dan berada di dalam kehidupan sehari-hari dengan orang-orang dan situasi studi.

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan adalah *maximum variation sampling* (Pawito, 2007). Teknik ini digunakan untuk mengambil keterwakilan dari semua elemen anggota organisasi. Penelitian mengambil keterwakilan dari empat kelompok subjek penelitian yaitu mahasiswa, dosen, staf, dan unsur pimpinan (pejabat struktural). Data diperoleh dari hasil observasi lapangan, wawancara mendalam yang tertuang dalam transkrip wawancara. *Focus Group Discussion* yang direkam, analisis dokumen, dan teks serta tampilan fisik dan visual yang kemudian dinarasikan.

Penelitian ini diawali dengan mengumpulkan dokumen dan teks yang menuangkan visi, misi, tujuan organisasi. Kemudian penelitian mendokumentasikan simbol-simbol, bentuk dan isi ruangan serta bangunan. Selanjutnya, penelitian mengamati dengan saksama sikap, perilaku, interaksi, ritual personal anggota organisasi, ritual organisasi dan ritual sosial. FGD dilakukan pada 2 kelompok subjek penelitian, yaitu kelompok mahasiswa dan kelompok staf; masing-masing kelompok terdiri dari 7 orang yang berasal dari fakultas dan divisi yang berbeda. Untuk unsur pimpinan dan dosen telah dilakukan wawancara mendalam kepada 8 orang dosen struktural dan manajer. Total narasumber pada penelitian ini adalah 22 orang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Bina Nusantara University

Perjalanan Bina Nusantara University bermula dari sebuah institusi pelatihan komputer dengan nama Modern Computer Course yang didirikan pada 21 Oktober 1974. Selanjutnya Modern Computer Course kemudian berkembang menjadi Akademi Teknik Komputer (ATK) pada 1 Juli 1981. Tiga tahun kemudian pada 13 Juli 1984 ATK berubah menjadi AMIK Jakarta. AMIK Jakarta mulai menggunakan nama Bina Nusantara pada 21 September 1985 menjadi AMIK Bina Nusantara. AMIK Bina Nusantara kemudian membentuk STMIK (Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer) Bina Nusantara pada 1 Juli 1986. Universitas Bina Nusantara kemudian didirikan pada 8 Agustus 1996. STMIK Bina Nusantara kemudian bergabung dengan Universitas Bina Nusantara pada 20 Desember 1998 (www.binus.ac.id).

Sejak 1998, perkembangan Bina Nusantara University sangat pesat dengan dibukanya fakultas dan *school* baru, Binus International, diperluasnya Kampus Anggrek, dan dibangunnya Kampus Alam Sutera. Sampai saat ini Bina Nusantara University memiliki 10 fakultas dan *school*, serta memiliki program magister dan doktoral.

Bangunan gedung kampus Binus selalu berubah karena pembangunan selalu dilakukan. Gedung terkesan megah untuk sebuah universitas. Di dalam gedung dapat ditemukan adanya eskalator (tangga jalan), lift, bank BCA, toko Megastore, restoran A&W, termasuk sarana belajar mengajar seperti ruang-ruang kelas, ruang operasional akademik, perpustakaan, laboratorium, dapur praktik, kamar hotel untuk praktik, dan lain-lain. Namun tidak semua kampus Binus memiliki fasilitas yang samaseperti yang disebutkan.

Kapasitas kampus Binus dapat menampung 8.000 mahasiswa, yang terbagi menjadi 2.000 di kampus Alam Sutera dan selebihnya di kampus Kemanggisan (Anggrek, Syahdan, dan Kijang). Komposisi mahasiswa Binus secara total adalah 65:35, yaitu 65% mahasiswa dari Jakarta, dan 35% adalah mahasiswa yang berasal dari luar Jakarta.

Ruangan kelas di kampus Binus University rata-rata berukuran besar. Hal ini sesuai dengan jumlah mahasiswa yang belajar di kelas rata-rata berjumlah 40-50 orang. Dalam ruangan sudah tersedia *air conditioner*, *white-board*, satu unit komputer meja, kabel *microphone* dan proyektor.

Setiap dosen yang akan mengajar di suatu ruangan akan membawa 'pouch' tersendiri, yang diambil dari ruangan akademis, berisi spidol, *remote control* untuk proyektor, dan *microphone*.

Mahasiswa, dosen, karyawan dan pimpinan dilengkapi dengan ID-card, yang memiliki fungsi yang cukup banyak. Semua orang yang memiliki ID-card disebut Binusian. Selain berfungsi sebagai kartu identitas, bagi mahasiswa dan dosen, ID-card juga berfungsi untuk alat penanda kehadiran dengan cara melakukan *tapping* di dalam kelas. Dengan begitu, kehadiran mereka, dan waktu kehadirannya, sudah otomatis dicatat, dan kemudian akan diverifikasi oleh dosen jika mahasiswa betul-betul secara fisik hadir atau tidak. Tambahan untuk dosen, mereka harus juga melakukan *tapping* di ruang akademis untuk menandakan dan mencatat waktu kehadiran mereka. Selain itu, ID-card juga berfungsi sebagai Kartu Flazz, yang menjadi alat pembayaran untuk transaksi-transaksi *cashless* di kampus Binus juga di tempat-tempat lain yang bertanda Flazz. Sistem ini merupakan kolaborasi antara Binus University dengan bank BCA.

Binusmaya menjadi kebanggaan untuk Binus University, sebagai suatu *e-learning management system* yang menjadikan identitas Binus yang sangat kuat. Binusmaya merupakan media komunikasi antar Binusian, yang membuat proses kerja, proses belajar mengajardan administrasi mahasiswa menjadi lebih cepat dan efisien. Bahan kuliah sudah disediakan di Binusmaya. Mahasiswa dan dosen yang mengajar dapat mengecek bahan standar yang disediakan. Dosen pun diberi kebebasan untuk memodifikasi dan menambah materi kuliah.

Karakteristik Budaya Organisasi Modern

Setelah menggali keseluruhan aspek budaya organisasi Bina Nusantara University berdasarkan: (1) konsep-konsep tampilan budaya (*performances*) yang dikemukakan oleh Pacanowsky dan O'Donnell-Trujillo dan (2) elemen dan dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein (2009), peneliti kemudian menganalisisnya berdasarkan tujuh karakteristik budaya organisasi modern dari Robbins (2005).

Hasil penelitian ini yaitu Bina Nusantara University sudah memiliki karakteristik sebagai budaya organisasi modern dan peneliti menilai keberadaan tujuh karakteristik budaya organisasi modern menunjukkan derajat yang berbeda-beda. Karakteristik yang paling menonjol adalah *aggressiveness*. Karakteristik lain yang cukup dominan dan menonjol adalah *outcome orientation*, *attention to detail*, dan *people orientation*. *Aggressiveness* sangat terlihat dari pertumbuhan bisnis yang sangat cepat, peningkatan jumlah mahasiswa baru yang sangat pesat, dan bertambahnya jurusan-jurusan baru. Akan tetapi, agresivitas ini tidak cukup disokong oleh jumlah sumber daya manusia, sehingga sumber daya manusia yang ada cukup terseok-seok mencapai target kerja dan target kualitas yang diharapkan.

Kenyataan di lapangan, sebagian karakter Binusian tidak seagresif pimpinan dan organisasi, mereka bukan ingin bersikap santaitapi lebih pada ingin "menghela nafas" sejenak. Binusian cukup memiliki sikap dan semangat kompetitif yang dijaga cukup baik dengan mewujudkan kompetisi yang sehat, tidak ada sikut-sikutan atau saling menjatuhkan rekan kerja. Suntikan-suntikan semangat dari pimpinan dan peringatan-peringatan untuk memenuhi target adalah salah satu hal yang meningkatkan semangat berkompetisi. Sebagian karyawan yang merasa ingin "menghela napas" sejenak, mereka tetap berusaha memenuhi target dan tuntutan agresivitas bisnis walaupun merasa terbebani.

Bina Nusantara University terlihat sangat berorientasi pada hasil. Visi dan misi diturunkan menjadi tujuan dan target yang terukur dengan jelas. Visi dan misi organisasi selalu diingatkan pada setiap kesempatan agar seluruh Binusian tetap fokus pada pencapaiannya. Pencapaian KPI dan IKADQ yang optimal selalu digembar-gemborkan yang bagi sebagian karyawan dianggap sebagai tantangan dan bagi sebagian yang lain dianggap sebagai alat mesin produksi pabrikan. Sasaran yang ingin dicapai dipatok setinggi mungkin dan semuanya harus siap bekerja keras mencapai sasaran

tersebut walaupun ada hal-hal yang harus dikorbankan untuk mencapai sasaran dan pertumbuhan yang diinginkan.

Salah satu hal yang dirasakan berkurang – kalau tidak mau dikatakan dikorbankan sebagai konsekuensi agresivitas dan *outcome orientation* – adalah rasa kekeluargaan, walaupun rasa kekeluargaan masih tetap dirasakan karena keterbukaan komunikasi dan sikap pimpinan yang selalu berusaha dekat dan terbuka dengan Binusian. Rasa kekeluargaan dirasa berkurang karena organisasi yang semakin besar dan semakin prosedural. Juga karyawan berusaha mengejar target dan memperoleh nilai KPI yang tinggi sehingga waktu dan kegiatan informal untuk mempererat rasa kekeluargaan berkurang dibandingkan masa-masa sebelumnya.

Bina Nusantara University sudah menunjukkan karakteristik *people orientation*. Pernyataan dari karyawan lama yang telah diberi beasiswa S1 dan S2 oleh Binus dan penyelenggaraan berbagai pelatihan dan seminar untuk mahasiswa, dosen, dan karyawan adalah wujud kepedulian Binus untuk memberikan manfaat kepada anggota organisasinya. Sebagai institusi pendidikan, seharusnya karakteristik ini dinomorsatukan dan memiliki derajat tertinggi dibandingkan karakteristik yang lain.

Karakteristik *people orientation* di Bina Nusantara University terlihat sangat berfokus pada mahasiswa. Binus berusaha memberikan manfaat dan nilai tambah yang sebesar-besarnya kepada mahasiswa mulai dari pelayanan, materi kuliah, seminar, pelatihan, dan fasilitas kampus. Hal ini wajar karena Binus menganggap mahasiswa adalah *stakeholder* terpenting bagi organisasi. Para pendiri Binus memiliki prinsip “berbuat sebaik mungkin melayani para siswa sejak mereka mau mendaftar”. Hal ini jelas terlihat di setiap lini organisasi, terutama bagian layanan mahasiswa yang menerapkan prinsip *service excellence*. Untuk *stakeholder* yang lain seperti dosen juga diberikan berbagai pelatihan untuk meningkatkan kompetensi.

Untuk karakteristik *innovation and risk taking*, Binusian diberi kesempatan untuk menyumbangkan ide-idenya untuk kemajuan Bina Nusantara University dan ide-ide tersebut cukup baik diserap dan didengarkan oleh pimpinan walaupun pada awalnya inovasi dan pengambilan risiko lebih banyak terpusat dan bersumber dari para pendiri dan pimpinan. Para pendiri Binus memang sangat berorientasi pada inovasi. Mereka memiliki visi Bina Nusantara University harus menjadi panutan, menjadi contoh bagi yang lain. Konsekuensi dari visi ini adalah harus berani berinovasi.

Inovasi besar adalah mengawinkan antara idealisme dunia pendidikan dengan sistem pengelolaan bisnis profesional yaitu dengan menerapkan cara sentralisasi operasional dan desentralisasi akademik. Pengelolaan bisnis secara profesional terwujud sebagai universitas pertama yang meraih ISO 9001. Inovasi di level pimpinan terlihat dari perubahan-perubahan kerap terjadi untuk tujuan perluasan bisnis. Penambahan divisi, jurusan, perubahan fakultas menjadi *school* adalah salah satu wujud dari keberanian organisasi mengambil risiko.

Namun inovasi di level karyawan masih pada bentuk kesempatan menambahkan aplikasi dan sistem manajemen baru untuk efisiensi pekerjaan. Sebagian besar inovasi yang banyak dilakukan adalah di bidang IT. Sayangnya jumlah sumber daya divisi IT belum dapat memenuhi untuk menerapkan ide dan inovasi baru yang ditawarkan karyawan.

Dorongan bagi dosen untuk banyak menelurkan berbagai inovasi dan karya baru, sangat terasa sejak 2011. Dorongan ini dilakukan dalam upaya mencapai target memperoleh ranking dalam QS World University Ranking dan pencapaian misi “A World Class University”. Dorongan ini harus diimbangi dengan jalinan kerjasama dengan pihak lain dan peningkatan kompetensi dosen untuk dapat melakukan penelitian yang berkualitas serta memberikan implikasi luas.

Bina Nusantara University sangat memerhatikan setiap detail dari pengelolaan operasional dan dari pengelolaan akademik, bahkan bisa dikatakan terlalu detail. Setiap karyawan dan dosen

diharapkan menunjukkan ketepatan penyelesaian tugas, ketepatan pencapaian target, ketepatan melakukan analisis dan pelaksanaan *review*. Setiap karyawan dan dosen diukur secara detail setiap pencapaian dan kinerja melalui sistem teknologi informasi canggih dan terintegrasi. Sistem informasi dan komunikasi yang serba *online* memudahkan pengukuran dan perolehan data kinerja dan pencapaian target.

Tuntutan untuk memberikan perhatian pada setiap aspek dengan detail dapat memberikan data yang akurat pada pencapaian target. Namun hal itu juga dapat sebagai hambatan karena karyawan cukup terkuras energinya untuk menjalankan tugas-tugas administrasi yang sangat mendetil. Agar pencapaian target yang lebih strategis dapat lebih cepat diraih, sebaiknya tugas-tugas administratif yang mendetil dapat lebih disederhanakan dan perlu ditelaah ulang mana saja yang patut dilakukan dan tidak perlu lagi dilakukan.

Untuk karakteristik *team orientation* terlihat sedang banyak upaya agar berbagai aktivitas akademis dilakukan berdasarkan kelompok kerja. Untuk aktivitas dari divisi-divisi nonakademis, sebagian besar aktivitasnya adalah *teamwork*. *Teamwork* akademis yang terlihat sangat terstruktur, detail, solid, dan sistemnya sangat baik adalah divisi operasional akademis yang mengatur perkuliahan mahasiswa.

Bina Nusantara University adalah organisasi yang sangat dinamis. Perkembangannya sangat pesat sehingga perubahan-perubahan kerap terjadi untuk mengimbangi perkembangan dan pertumbuhannya. Pertumbuhan yang pesat terjadi sejak 10 tahun terakhir. Walaupun dari segi bisnis Binus adalah organisasi yang dinamis, Bina Nusantara University memiliki sistem operasional yang cukup stabil. Binusian tetap dapat bekerja dengan tenang dan baik sepanjang dari sistem operasional – yang sangat memengaruhi “how people do things in here” – tidak banyak mengalami perubahan drastis. Perubahan-perubahan untuk perbaikan tentunya tetap diperlukan agar tetap dapat mengakomodir pertumbuhan bisnis yang pesat.

Secara keseluruhan, dari ketujuh karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2005), *outcome orientation*, *people orientation*, *attention to detail*, dan inovasi di bidang teknologi informasi adalah kekuatan dari Bina Nusantara University. Sangat jelas terlihat setiap aktivitas sudah ditentukan sasaran, tujuan dan targetnya dan semua pihak didorong untuk memenuhi target tersebut. Seluruh *outcome* yang ingin dicapai adalah untuk kepentingan dan pemberian manfaat serta layanan terbaik bagi mahasiswa sebagai *stakeholder* utama. Mahasiswa menyatakan bahwa mereka sudah merasa cukup puas dengan pelayanan yang diberikan Bina Nusantara University hanya saja kualitas dalam proses belajar mengajar yang terutama kompetensi dosen yang harus terus ditingkatkan.

Seluruh divisi akademis dan nonakademis juga dosen sudah memiliki orientasi yang sama yaitu memberikan manfaat, nilai tambah yang sebesar-besarnya untuk mahasiswa baik dari sisi pelayanan, fasilitas, pembangunan karakter, dan kualitas akademik mahasiswa. Di semua lini menyatakan mereka kelabakan dengan jumlah mahasiswa yang banyak sedangkan kapasitas kerja mereka terbatas. Akan tetapi, mereka tetap berusaha untuk memberikan yang terbaik dan bekerja keras.

Oleh karena itu ketiga kekuatan ini jangan sampai berbenturan dengan agresivitas bisnis Bina Nusantara University yang terus memperluas kapasitas kampus, yang artinya menambah terus jumlah mahasiswa. Jangan sampai agresivitas bisnis menghambat dan melemahkan kekuatan dan kelebihan Binus yang sudah lama dimiliki dan telah menjadi budaya Binusian.

Dalam hal karakteristik *attention to detail*, peneliti menilai Binus harus berhati-hati jangan sampai kekuatan yang telah dimiliki menjadi melemah atau hilang karena ada dampak negatif dari karakteristik ini. Artinya, selamanya ini sistem operasional dan manajemen yang dibangun Binus

sudah sangat baik. Sistemnya sangat terstruktur, procedural, dan mendetail untuk tujuan pengukuran pencapaian sasaran dan target secara akurat. Konsekuensi dari sistem ini adalah tuntutan administrasi dan laporan yang mendetail dari karyawan dan dosen Bina Nusantara University untuk tujuan perolehan data kemajuan dan pencapaian target secara regular dan akurat. Jika tidak diukur dengan baik dan tepat, beban kerja administrasi ini bisa memengaruhi kualitas materi akademis dan proses belajar mengajar terutama untuk dosen-dosen struktural. Karakteristik *attention to detail* juga sebagai kekuatan dari Binus karena ternyata sistem yang dibangun Binus ini telah membentuk karakter dan menjadi budaya Binusian. Binusian menjadi orang-orang yang selalu mengikuti prosedur dan memperhatikan setiap aspek dengan mendetil.

Peneliti berpendapat, sebagai institusi pendidikan tinggi Bina Nusantara University tidak cukup hanya memiliki ketujuh karakteristik budaya organisasi modern yang dikemukakan oleh Robbins (2005). Tujuh karakteristik itu adalah karakteristik standar yang seharusnya dimiliki oleh semua tipe organisasi modern. Oleh karena itu sebagai institusi pendidikan, Bina Nusantara University sebaiknya memiliki dan membangun tambahan karakteristik yaitu: (1) *Role Model*; (2) *Spirit*; (3) *Character Building*.

Karakteristik *role model* atau keteladanan diusulkan oleh peneliti karena dari hasil berbagai wawancara, peran *role model* sangat besar dalam membangun budaya organisasi. Bina Nusantara University telah memiliki *role model* yang pengaruhnya masih sangat besar. Walaupun beliau telah meninggal, sikap, perilaku, filosofi beliau membentuk karakter Binusian dan budaya organisasi.

Beberapa contoh hasil wawancara yang mendukung argumentasi ini, salah satunya adalah aspek keterbukaan komunikasi:

"Ibu Widya itu modelnya terbuka, tinggal datang aja. Mungkin karena pimpinannya terbuka, kita jadi merasa nyaman dan gak ada saling sikut."

"Pak Rektor terbuka sekali, masukan dari mana aja didengarkan dan bisa diterima".

"Pimpinan di Binus rata-rata bisa menerima kritik dan bersedia mendengar solusi yang bisa mengatasi masalah."

"Agar orang tetap loyal, saya juga melakukan personal approach."

"Saya memiliki kedekatan dengan Ibu Widia karena beliau mewawancarai dan membimbing saya langsung, saya harus menurunkan dan membina dengan baik orang baru."

Peran Ibu Widia sebagai teladan ternyata telah membentuk sikap dan perilaku para penerusnya yaitu rektor, pimpinan dan Binusian lama. Binusian lama dengan kesadaran diri berusaha menjadi teladan juga. Diharapkan untuk selanjutnya kesadaran menjadi teladan ada pada setiap Binusian. Sehingga setiap Binusian adalah teladan, tidak hanya di dalam lingkungan kampus tetapi juga sebagai teladan dan menularkan keteladanan di masyarakat. Setelah Ibu Widia tiada, pimpinan selanjutnya dapat melanjutkan keteladanan beliau. Bila seluruh jajaran pimpinan, staf structural, dan dosen Bina Nusantara University bersikap dan berperilaku sebagai teladan, kedepannya Binus Universitas bisa sebagai pencetak teladan-teladan bangsa.

Untuk tujuan enkulturasi budaya, contoh-contoh langsung dari para teladan adalah cara yang paling efektif. Lagipula, mahasiswa berkomentar bahwa induksi yang diberikan pada masa perkenalan tidak diserap 100% materi dan esensinya. Materi yang paling banyak terserap adalah aturan prosedural untuk kelancaran perkuliahan.

"Hero" dan "Penjaga Budaya"

Salah satu kekuatan budaya organisasi Bina Nusantara University yaitu memiliki *hero* dan para "penjaga budaya". Pendiri dan salah satu pemilik Bina Nusantara University, Ibu Widia, adalah *hero* yang selalu dikisahkan oleh karyawan dan dosen-dosen yang sudah lama bekerja di Bina

Nusantara University. Beliau menjadi teladan bagi karyawan, dosen, dan Binusian yang pernah mengenalnya. Sikap, perilaku, prinsip, filosofi, nilai-nilai, norma-norma yang beliau ajarkan telah membentuk karakter dan budaya Binusian lama.

Cara beliau meng-enkulturasi filosofi, keyakinan dan nilai-nilai yang dianutnya adalah dengan memberikan contoh melalui sikap dan perilaku serta mengajarkannya secara langsung. Beliau mengedepankan *personal touch*, sehingga setiap orang merasa dididik secara langsung dan merasakan kedekatan. Kedekatan inilah yang menjadi akar rasa kekeluargaan yang masih ada sampai sekarang.

Prinsip-prinsip Ibu Widia yang masih kuat terlihat dan terasa antara lain,

“Begitu mahasiswa mau mendaftar, saya harus melayani mereka dengan baik.”

“Kalau saya melangkah saya harus melangkah lebih baik.”

“Berbuat sebaik mungkin melayani para siswa.”

Fasilitas, pelayanan dan kemajuan untuk mahasiswa menjadi salah satu hal terpenting yang sangat terlihat. Sistem perkuliahan dan sistem operasional selalu ditujukan untuk kemudahan dan kenyamanan mahasiswa. Kepuasan mahasiswa selalu diukur secara regular.

Hal yang terpenting lainnya yang telah dilakukan Ibu Widia dan menjadi salah satu kekuatan utama Bina Nusantara University adalah beliau melakukan kaderisasi yang sangat sistematis. Mahasiswa Bina Nusantara University yang berprestasi ditawarkan beasiswa dan bekerja di Binus sehingga terbangun rasa memiliki, loyalitas, dedikasi, dan rasa ingin membalas budi. Mahasiswa-mahasiswa yang kemudian menjadi karyawan tetap atau dosen inilah para “penjaga budaya” Bina Nusantara University. Mereka merasa berkewajiban untuk menjaga dan meneruskan semua nilai-nilai, filosofi, cara kerja, sikap, perilaku yang telah diajarkan dan dicontohkan oleh Ibu Widia. Merekalah yang secara tidak langsung melakukan fungsi enkulturasi dan sosialisasi budaya sekaligus menjadi karyawan dan dosen yang dedikatif, loyal dan sebagai pilar kemajuan Binus.

Dari hasil temuan tersebut, peneliti menilai bahwa keteladanan akan menyuntikkan *spirit* atau semangat. Pada awalnya mungkin hanyalah semangat untuk meniru yang diteladani, lama-kelamaan akan muncul semangat untuk membuat perubahan dan berinovasi. Semangat sangatlah penting dimiliki oleh institusi pendidikan terutama semangat berprestasi, berinovasi dan membuat perubahan yang lebih baik bagi masyarakat dan bangsa. Semangat yang terpenting adalah semangat para dosen sebagai guru, fasilitator, pembangun karakter anak didik. Semangat para dosen untuk mengubah diri sendiri untuk menjadi teladan, inspirator dan sumber semangat bagi anak didiknya.

Dari penelitian yang dilakukan, karakteristik *spirit* ini sudah terasa ada di Bina Nusantara University walaupun masih terbatas pada semangat menyelesaikan tugas-tugas dan target dengan sebaik mungkin untuk memperoleh kenaikan gaji. Ada semangat untuk berprestasi karena ada imbalan sebagai *best lecturer*, *best employee*, atau *best student*. Diharapkan selanjutnya semangat ini bukanlah sekadar untuk memperoleh imbalan, tetapi semangat muncul dari dalam diri setiap Binusian.

Character Building; tujuan utama dari sebuah institusi pendidikan tidak hanya menghasilkan lulusan yang berpengetahuan dan memiliki ketrampilan, tetapi juga menghasilkan lulusan yang memiliki karakter unggulan yang dapat diteladani oleh orang lain. Bina Nusantara University telah menyadari hal ini dengan membuat mata kuliah *Character Building*.

“Ibu Widia menjadi tokoh sentral yang menginginkan lulusan binus memiliki karakter unggulan. Ibu Widia mengutus X untuk mengurus misi membangun mahasiswa berkarakter unggulan.”

Adanya mata kuliah Character Building adalah sebuah langkah yang baik dan telah menjadi keunikan Bina Nusantara University karena di kampus lain tidak ada mata kuliah ini. Namun apakah mata kuliah ini telah efektif membangun karakter mahasiswa Binus, diperlukan adanya penelitian untuk mengetahui hal ini. Jika hasilnya ternyata tidak cukup memuaskan, harus dipikirkan strategi lain yang lebih efektif untuk membangun karakter unggulan mahasiswa dan seluruh Binusian. Tabel berikut menunjukkan karakteristik budaya organisasi Bina Nusantara University.

Tabel 1 Karakteristik Budaya Organisasi Bina Nusantara University

Karakteristik	Derajat Keberadaan
<i>Innovation and Risk Taking</i>	Sedang
<i>Outcome Orientation</i>	Tinggi
<i>Attention to Detail</i>	Tinggi
<i>People Orientation</i>	Tinggi
<i>Team Orientation</i>	Sedang
<i>Aggresiveness</i>	Sangat Tinggi
<i>Stability</i>	Sedang

Kekuatan dan Kelemahan Budaya Organisasi Bina Nusantara University

Kekuatan dari budaya organisasi Bina Nusantara University, yaitu: teknologi informasi dan komunikasi yang sangat baik; pengelolaan organisasi yang terstruktur dan tersistem dengan baik; memiliki “hero” dan “penjaga budaya”; budaya operasional yang sangat prosedural dan mendetail sangat kuat; sangat berorientasi hasil dan target –target dan sasaran sangat jelas dan terukur; orang-orang didorong untuk selalu mencapai target, berprestasi dan solutif; suasana kerja dan berinteraksi yang nyaman; kekeluargaan, hampir tidak ada jarak dan status yang menghalangi untuk berinteraksi dan berkomunikasi; menjunjung tinggi integritas, kejujuran, etika, dedikasi, dan loyalitas; komunikasi yang terbuka; aturan dan pelaksanaan yang sejalan; semangat *entrepreneurship* pada mahasiswa cukup kuat.

Sedangkan kelemahan budaya organisasi Bina Nusantara University adalah sebagai berikut: prestasi Binusian masih bertujuan untuk kenaikan gaji dan memperoleh imbalan; ikatan *peer group* (kubu-kubu) yang sangat kuat pada mahasiswa dapat menghambat kolaborasi yang lebih luas walaupun untuk tujuan belajar dan berprestasi; beban kerja administratif yang cukup tinggi; mendukung *teamwork* namun sistem imbalan sangat individualistis; ukuran-ukuran keberhasilan masih berdasarkan *number-oriented* dan *number-driven*, masih minim penilaian keberhasilan pada hal-hal yang *intangible/soft area*; budaya disiplin yang belum mengakar –jika tidak ditingkatkan akan menghambat peningkatan kualitas SDM dan organisasi; dominan ritual dan seremonial formal; jumlah dan kompetensi sumber daya manusia yang tidak sejalan dengan pertumbuhan bisnis dan jumlah mahasiswa.

SIMPULAN

Simpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut. Pertama, Bina Nusantara University telah membangun pondasi yang cukup baik dalam upayanya menuju “A World Class University”, terutama pada pembangunan sistem operasional dan budaya kerja yang baik. Kedua, Bina Nusantara University memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dengan sangat baik untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan yang berfokus pada mutu sekaligus sebagai pilar utama dalam menjalankan pengelolaan universitas yang berasas sentralisasi operasional dan desentralisasi akademis. Ketiga, pengelolaan organisasi yang terstruktur dan tersistem dengan baik ditambah budaya operasional yang sangat prosedural dan mendetil, semakin menguatkan manajemen

dalam rangka proses perencanaan dan pengambilan keputusan disetiap lini organisasi. Ketiga, suasana kerja yang menjunjung tinggi integritas, kejujuran, etika, penuh dedikasi, dan loyalitas ditambah iklim komunikasi yang nyaman, serta rasa kekeluargaan yang tinggi. Seluruh anggota organisasi sengaja menghilangkan sekat, jarak, dan status antara mahasiswa dengan dosen, pimpinan dengan staf telah membuat komunikasi menjadi terbuka untuk menunjang manajemen organisasi yang transparan. Keempat, organisasi senantiasa berorientasi kepada hasil dan target, yang di dalamnya target dan sasaran ditentukan dengan sangat jelas dan terukur. Setiap anggota organisasi didorong untuk selalu mencapai target, berinovasi, dan solutif dalam rangka untuk terus-menerus meningkatkan mutu pendidikan yang berkesinambungan. Kelima, Bina Nusantara University memiliki “hero” dan “penjaga budaya” yang menjadi kekuatan dan pilar untuk keberlangsungan nilai-nilai budaya yang positif untuk tetap ada dan mengakar pada setiap anggota organisasi. Keenam, sebagai institusi pendidikan tinggi Bina Nusantara University tidak cukup hanya memiliki tujuh karakteristik budaya organisasi modern –*innovation and risk taking, outcome orientation, attention to detail, people orientation, team orientation, aggressiveness* dan *stability*. Tujuh karakteristik itu adalah karakteristik standar yang seharusnya dimiliki oleh semua tipe organisasi modern. Oleh karena itu, sebagai institusi pendidikan, Bina Nusantara University sebaiknya memiliki tambahan karakteristik, yaitu: (1) *role model*; (2) *spirit*; dan (3) *character building*.

DAFTAR PUSTAKA

- Hamid, A. (2002). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara*. Disertasi. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Lee, S. K. J. dan Yu, K. (2004). Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 19 No. 2, p. 340-359.
- Littlejohn, S. W. (2008). *Theories of Human Communication*. 9th ed. New York: Wadsworth.
- Martadiredja, T. S. (2010). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dosen*. Disertasi. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Mulyana, D. dan Rakhmat, J. (2001). *Komunikasi Antarbudaya. Panduan Berkomunikasi dengan Orang-orang Berbeda Budaya*. 6th Ed. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pawito. (2007). *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: LKiS Pelangi Aksara.
- Pirzada, S. U. S. (2011). 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 [Special Issue – December 2011].
- Rad, A. (2006). *The Impact of Organizational Culture on the Successful Implementation of Total Quality Management*. Research Paper in TQM Magazine. Vol. 18, issue 6.
- Rashid, Z. A., et al. (2003). The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance. *Journal of Management Development*. Vol. 22 No. 8, p. 708-728
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Samovar, L. A. dan Porter, R. (2008). *Intercultural Communication. A Reader*. 12th Ed. Boston: Wadsworth Cengage Learning.

- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Sumardjoko, B. (2010). Kontribusi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi melalui Kompetensi terhadap Peran Dosen dalam Penjaminan Mutu PTS Se Karesidenan Surakarta. *Jurnal VARIA PENDIDIKAN*. Vol. 22 No. 1, p. 1-11.
- Taroreh, N. N. (2009). *Analisis Faktor-Faktor Organisasional yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Ekonomi PTN Di Sulawesi Utara*. Disertasi. Malang: Universitas Negeri Malang.
- West, R. dan Turner, L.H. (2007). *Introducing Communication Theory. Analysis and Application*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Wibowo. (2011). *Budaya Organisasi. Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers.