

Membangun Budaya Akademik Pada Perguruan Tinggi Pesantren

by Muhammad Ridlo Zarkasyi

Submission date: 20-Jun-2020 09:09PM (UTC-0700)

Submission ID: 1347247750

File name: JURNAL_PAK_RIDO.pdf (358.46K)

Word count: 8511

Character count: 57796

Membangun Budaya Akademik pada Perguruan Tinggi Pesantren

Muhammad Ridlo Zarkasyi

Fakultas Ekonomi dan Manajemen

Universitas Darussalam (UNIDA) Gontor

Email: riddlo@yahoo.com

Abstrak

The purpose of this study is to explore the model of organizational culture at Pesantren (Islamic boarding) university, the development of academic culture, and how to anticipate the obstacles, and who is responsible and will be involved in the change and development of the academic culture. Pesantren university is an institution, which organizes higher education programs and is bound by the Laws regulation, to build an academic culture, which is slightly different from pesantren culture. Building an academic culture means creating a new culture within the pesantren environment, which focuses on research and development activities, which mainly undertakes documenting the research. Building an academic culture, similar to building an organizational culture, which can be conducted in the following 6 stages; 1) evaluating the organization's situation and determining strategic objectives and direction; 2) analyzing the existing culture and sketching the desired cultural; 3) analyzing the gap between what is in and what is desired; 4) developing a cultural development plan; 5) implementing the plan; 6) evaluating changes and new efforts to involve in sustaining cultural change. Steps to build and maintain an academic culture, carried out in the following combination of programs: changes in recruitment and selection procedures; forms socialization and training programs; conducting performance appraisal system; promoting successful people in expressing and symbolizing the desired culture; leadership that communicates cultural values in speech, action and material arrangements; the use of academic symbols, in the form of language, action and material objects. The actors of change are the Founders and Leaders, who are assisted by the underlying structure with limited proportions. It is necessary that the appropriate Leadership role to the academic culture, not shifting from the basic values of Pesantren, and open attitude to the development of dynamic academic culture follow the demands of the development of Higher Education.

Keywords: Developing, Academic Culture

Abstrak

Pesantren adalah lembaga pendidikan Agama yang spesifik dan telah menyelenggarakan program pendidikan dan pengajaran tingkat dasar dan menengah. Pesantren mempunyai telah mempunyai nilai-nilai dan budaya Pesantren, yang mendasari program dan kegiatannya. Budaya Pesantren telah membentuk harmonisasi kehidupan dan kohesi kelompok yang kuat didalam organisasi pesantren. Perguruan tinggi Pesantren adalah lembaga baru dibawah Pesantren, yang menyelenggarakan program pendidikan Tinggi dan terikat oleh peraturan Undang Undang, untuk membangun Budaya akademik, yang sedikit berbeda dengan Budaya Pesantren, yaitu tambahan pada program Penelitian dan Pengembangan keilmuan. Membangun budaya akademik berarti mengarahkan Budaya pesantren pada budaya berprestasi mencapai Kinerja Unggul, yang dicapai dengan mengupayakan setiap aspek operasional mencerminkan nilai-nilai budaya organisasi, dan berupaya mensejajarkan nilai-nilai budaya kedalam operasional keseharian, dan dalam keseluruhan cara mereka menjalankan organisasi. Membangun budaya akademik berarti membentuk sub Budaya baru dilingkungan Pesantren, yang focus pada kegiatan penelitian dan pengembangan keilmuan, yang utamanya menjalankan kebiasaan literasi dalam mendokumentasikan penelitiannya. Membangun Budaya akademik, mirip dengan 3 membangun budaya organisasi, yang dapat dialakukan dengan 6 tahapan; 1) mengevaluasi situasi organisasi dan menentukan tujuan dan arahan strategis; 2) menganalisis budaya yang ada dan membuat sketsa budaya yang diinginkan; 3) menganalisis kesenjangan antara apa yang ada dan apa yang diinginkan; 4) mengembangkan rencana pengembangan budaya; 5) melaksanakan rencana; 6) mengevaluasi perubahan dan upaya baru untuk terlibat dalam langkah-langkah untuk mempertahankan perubahan budaya. Langkah membangun dan mempertahankan budaya akademik, dilakukan pada kombinasi program berikut ini: Perubahan prosedur rekrutmen dan seleksi; Bentuk baru program sosialisasi dan pelatihan; Sistem penilaian kinerja; Promosi orang yang sukses mengekspresikan dan melambangkan budaya yang diinginkan; Kepemimpinan yang mengkomunikasikan nilai-nilai budaya dalam pembicaraan, tindakan dan pengaturan materi; Penggunaan simbol organisasi - bahasa, tindakan dan objek material. Pelaku perubahan adalah Pendiri Perguruan Tinggi Pesantren dan Pimpinan, yang dibantu struktur dibawahnya dengan proporsi yang terbatas. Diperlukan peran Pimpinan yang tepat agar budaya akademik, agar tidak bergeser dari nilai-nilai dasar dan budaya Pesantren, sekaligus sikap terbuka agar perkembangan budaya akademis dapat dinamis mengikuti tuntutan perkembangan Perguruan Tinggi.

Kata Kunci: Membangun, Budaya Akademik, Perguruan tinggi pesantren

A. PENDAHULUAN

12

Pesantren adalah lembaga pendidikan Agama Islam dengan sistem asrama, dimana Kyai sebagai figur sentralnya, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwainya, dan pengajaran agama Islam dibawah bimbingan ¹⁰ Kyai yang diikuti santri sebagai kegiatan utamanya (Hamid, 2016:57). Pesantren sebagai subkultur m ¹⁰empunya tiga komponen inti, yaitu kepemimpinan Kyai yang mandiri, Kitab kitab rujukan pengajian dari kitab kitab klasik, dan mempunyai value system tertentu, yang ¹⁰membangkitkan dari kajian kajiannya terhadap kitab-kitab klasik tersebut. Komponen tersebut bergerak seiring dengan dinamika Pesantren, hingga membentuk budaya sendiri (Zuhry, 2011:306-307).

Menurut Gareth Jones (2010; 212) bahwa budaya organisasi antara lain berasal dari; 1) Karakteristik manusia didalam organisasi, yaitu dari nilai-nilai personal dan kepercayaan individu pendiri dan pimpinan, yang membentuk karakter mereka, dan menjadi sumber utama budaya organisasi. 2) Etika yang berlaku dalam organisasi, yaitu etika para pendiri, pimpinan dan anggota organisasi akan menjadi budaya bersama. Proses interaksi antar unsur di dalam Pesantren, sebagai sebuah lembaga yang memegang kuat nilai-nilai keagamaan dalam kehidupan sehari-hari, Pesantren dalam hal ini juga telah membentuk budayanya sendiri yang dibangun oleh pendiri dan pimpinannya, yang disebut budaya Pesantren yang spesifik, yang merupakan budaya organisasi Pesantren. Budaya Pesantren tersebut banyak mengandung nilai-nilai ²³ama dan jiwa Pesantren. Jiwa Pesantren menurut Iman Zarkasyi, adalah jiwa Keikhlasan, jiwa Kesederhanaan, jiwa Kemandirian, Ukhuwah Islamiyah, jiwa Kebebasan (Zarkasyi, 1965).

8

Perguruan tinggi pesantren adalah integrasi antara pesantren dengan formalitas pendidikan, dan merupakan salah satu cara mengatasi masalah pendidikan saat ini. Pesantren sudah saatnya untuk merubah paradigma lama dalam mengelola manajemen pendidikan menuju paradigma manajemen pendidikan modern dengan tetap mempertahankan nilai-nilai luhur pesantren, sebab formalitas merupakan sebuah keniscayaan era modern (Dliya'ul, 2014). Keberadaan lembaga penjamin mutu perguruan tinggi sebagaimana disyaratkan oleh Dikti, sangat membantu dan menjadi pedoman penataan manajemen perguruan tinggi pesantren.

13

Lembaga pendidikan pesantren yang terkenal dengan tradisionalismenya merupakan lembaga yang unik. Kehidupan di pesantren merupakan suatu bentuk miniatur kehidupan di masyarakat, dimana proses kemandirian sebagai pola pendidikan utama yang diterapkan (Sahal, 2009). Dengan demikian prinsip kemandirian dalam pengelolaan kelembagaan di Perguruan Tinggi Pesantren telah membudaya dikalangan pengurusnya, karena bernaung dibawah Pesantren. Sistem dan mekanisme kerja disusun sendiri berdasarkan pengalaman bertahun-tahun. Hal ini tercermin dalam fleksibilitas penerapan jam kerja, pembagian kerja, prinsip kerja dan penilaian hasil kerja. Organisasi perguruan tinggi Pesantren merupakan model organisasi organik, dimana formalisasi rendah, Sistem dan Prosedur cenderung informal dengan hubungan organik antar bagian dalam organisasi (Ridlo, 2017:157). Dalam kondisi ini banyak Tugas diselesaikan secara bersama dengan kerja gotong royong. Sehingga prestasi kerja yang terlihat adalah prestasi kerja kelompok, kemampuan dan kapasitas kerja personal lebur dalam kemampuan kelompok.

Persoalan dari penerapan budaya kerja dan nilai-nilai dasar organisasi pada kelembagaan yang berukuran relative kecil, tidak mudah untuk diidentifikasi. Budaya kerja tumbuh dan berkembang, kerapian kerja sesuai standard mereka, ditandai dengan lancarnya kegiatan dan program kerja pada beberapa sektor. Hal ini didukung oleh budaya kesederhanaan dan nilai-nilai keikhlasan dari SDM dalam organisasi, ketiaatan pada nilai-nilai dasar organisasi, situasi kelembagaan yang kondusif, dan volume kerja yang masih terjangkau oleh ketrampilan SDM dan ketersediaan waktu pengelola, serta tatakelola lembaga masih cukup sederhana.

Pada perkembangan berikutnya, dengan kelembagaan yang semakin besar, sebagai tuntutan kemajuan sebuah Perguruan tinggi, maka terjadi beberapa masalah. Banyak pekerjaan dan tugas yang harus dilakukan, sementara SDM terbatas dalam jumlah, kualitas, terutama kreativitasnya untuk mengambil inisiatif baru. Sistem dan prosedur kerja yang baku, belum terbangun, dimana saat ini tidak dapat lagi mengandalkan sistem dan mekanisme kerja informal. Meningkatnya jumlah aktivitas, meningkatnya jumlah staff, keberanekaragaman aktivitas yang juga menuntut kreativitas dan keberanian mengambil

keputusan, telah merubah budaya kerja pada perguruan tinggi Pesantren.

Budaya kerja juga terjadi karena adanya tuntutan Budaya akademik yang harus dibangun di Perguruan Tinggi, yang belum dikenali oleh budaya Pesantren yang selama ini hanya mengelola sekolah menengah. Budaya akademis mensyaratkan perilaku dan sikap akademis Dosen dan seluruh sivitas akademika didalamnya, yang sedikit berbeda dengan budaya Pesantren. Budaya akademis tersebut menuntut aktivitas kajian akademik yang intensive, dan interaksi yang intensive antara Dosen dan sivitas akademika dengan masyarakat sekitar kampus maupun masyarakat profesi dalam tingkat Nasional bahkan Internasional.

Menurut Shen (2012:61), Budaya akademis universitas terutama terdiri dari pandangan akademis, mangat akademis, etika akademis dan lingkungan akademis. Budaya kampus di suatu universitas ditandai oleh individualitas, ciri akademik, keterbukaan, keunggulan, keragaman dan kreativitas. Budaya akademik sebagaimana diatur dalam UU nomer 12 tahun 2012, adalah "seluruh sistem nilai, gagasan, norma, tindakan, dan karya yang bersumber dari Ilmu Pengetahuan dan Teknologi sesuai dengan asas Pendidikan Tinggi. Pengembangan budaya akademik dilakukan dengan interaksi sosial tanpa membedakan suku, agama, ras, antar golongan, jenis kelamin, kedudukan sosial, tingkat kemampuan ekonomi, dan aliran politik. Interaksi sosial dilakukan dalam pembelajaran, pencarian kebenaran ilmiah, penguasaan dan/atau pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi serta pengembangan Perguruan Tinggi sebagai lembaga ilmiah. Sivitas Akademika berkewajiban memelihara dan mengembangkan budaya akademik".

Untuk menumbuhkan budaya akademik, saat ini telah dibuat aturan dan ketentuan baku bagi tenaga akademik, antara lain kewajiban Dosen dalam melakukan penelitian, kewajiban Dosen dalam menghasilkan karya ilmiah dan melakukan pengembangan masyarakat. Hal ini menuntut Dosen untuk bekerja ekstra, disamping kegiatan pendidikan dan Pengajaran serta Pengabdian masyarakat, juga harus memenuhi ketentuan untuk melakukan Penelitian dan Pengembangan keilmuan. Namun Dosen diharapkan tidak hanya menjalankan kegiatan secara formalitas, sebatas memenuhi kewajiban, yang tidak seusai dengan substansi budaya akademik.

Budaya lama Pesantren yang selama ini telah dianut oleh dosen dan staff Perguruan Tinggi Pesantren sebenarnya telah terbukti bisa berfungsi sebagai prinsip dasar, dan nilai-nilai organisasi, bahkan telah menciptakan kohesi kelompok yang kuat dan harmonisasi kehidupan dilingkungan Pesantren, baik kehidupan kerja maupun kehidupan sosial Pesantren (Ridlo 2017;312). Namun jika tuntutan untuk membangun Budaya akademik di Perguruan Tinggi dan fenomena budaya Perguruan Tinggi yang secara kelembagaan menjadi besar ini, dibiarkan dapat mengakibatkan runtuhnya nilai-nilai budaya lama, yang sebenarnya dapat dijadikan sebagai landasan utama pengembangan budaya akademik Perguruan Tinggi Pesantren. Budaya Pesantren tersebut diharapkan mampu memberikan arahan pada Dosen dan sivitas akademika agar tidak terjebak pada formalitas kegiatan akademik, sehingga substansi yang diharapkan dari tumbuhnya budaya akademik dapat dicapai.

Tulisan berikut membahas tentang bentuk budaya organisasi pada Perguruan Tinggi Pesantren, pengembangan budaya akademik, dan bagaimana mengantisipasi hambatannya, serta siapa pihak yang bertanggung jawab dan akan terlibat dalam perubahan dan pengembangan budaya akademik tersebut.

B LANDASAN TEORI

Organisasi yang kuat, yang mampu bertahan lama dan lestari adalah organisasi yang mempunyai visi, misi, dan karakter yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan zaman. Organisasi seperti ini mudah kita kenali dari kesan kita terhadap produk atau jasa yang dihasilkannya. Sebagaimana kita rasakan dalam dunia pendidikan kita kenali IKIP dikenal sebagai penghasil guru, ITB sebagai tempat Teknokrat, atau juga nama Salemba yang dikenal akrab dengan pergerakan tahun '65. Semua produk dan jasa yang dirasakan masyarakat tersebut adalah hasil dari kegiatan organisasi yang didalamnya terdapat Budaya yang menjadi penopang aktivitas orang-orang didalamnya.

Budaya organisasi didesain untuk seragam, namun pada kenyataannya sangat sulit untuk benar-benar menyatukan latar belakang anggota organisasi yang mempunyai budaya, sikap, pengetahuan yang berbeda, sehingga muncul berbagai perilaku organisasi yang sebenarnya hanya berasal dari perilaku beberapa anggotanya. Dalam jangka

panjang bisa saja terjadi kemunculan dan dominasi perilaku tersebut dalam organisasi, sehingga mempengaruhi kesan masyarakat terhadap organisasi tersebut dan tentu juga kesan terhadap produk dan jasa yang dihasilkannya.

Perilaku kelompok anggota organisasi inilah yang antara lain seringkali mendominasi budaya organisasi sehingga memberikan ciri khas atau karakter pada produk organisasi. Karakter pada pelayanan organisasi, karakter pada corak produk yang dihasilkan dan karakter pada gaya komunikasi serta berbagai aktivitas organisasi lainnya. Hal yang akan menjadi sumber dari masalah organisasi, jika budaya kelompok dominan dalam organisasi tersebut tidak sesuai dengan desain awal budaya organisasi, sehingga terjadi tarik menarik antara budaya dominan dan budaya yang dikehendaki.

Pemahaman anggota dan stakeholder terhadap budaya organisasi, penanaman budaya organisasi dan bagaimana merespon perubahan lingkungan serta menjadikannya sebagai kekuatan perubahan budaya organisasi, inilah hal yang penting untuk diketahui.

1. ARTI BUDAYA ORGANISASI

ARTI DAN WUJUD BUDAYA ORGANISASI

Budaya² organisasi menurut Edgar Schein dalam Gibson (2012; 31), adalah pola dari asumsi dasar yang dibuat, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu karena belajar untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan lancar, dianggap dianggap sah untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah tersebut.

Selanjutnya digambarkan Budaya organisasi oleh Edgar Schein dalam Jaffe (2001;166), yang menjelaskan dan membagi budaya organisasi dalam 3 tingkatan sebagai berikut

Table 1 Budaya Organisasi

Tingkatan	Definisi	Contoh
Artefak	Aspek yang nampak dan dapat dilihat dlm organisasi	Pakaian, perilaku ritual, bahasa, dokumen tertulis, bangunan fisik.
Nilai yang terlihat	Keyakinan tentang apa yang harusnya berlaku dlm organisasi	Falsafah organisasi, visi, misi
Asumsi dasar	Keharusan cara kerja dan model berfikir untuk mencapai tujuan	SOP, bagaimana organisasi merespon problem

Dalam suatu organisasi seharusnya mempunyai budaya dengan ketiga tingkatan yang lengkap, serta berkesinambungan secara konsisten. Artefak adalah perwujudan dari nilai yang terlihat, dan dapat dihubungkan dengan asumsi dasar organisasi. Demikian juga sebaliknya asumsi dasar organisasi seharusnya selalu ada wujud fisiknya dalam artefak. Jika tidak tersusun seperti ⁷ebut diatas, maka akan sangat sulit bagi pimpinan dan manajer untuk memelihara dan mengembangkan budaya organisasi.

Budaya Akademik, dengan demikian akan mempunyai nilai-nilai budaya, prinsip dasar, dengan wujud nyatanya berupa kegiatan akademik dan simbol akademik. Sebagaimana dijelaskan oleh Suranto, ada sejumlah ciri masyarakat ilmiah, sebagai dasar bagi budaya akademik, yaitu; Kritis, Kreatif, Objektif, Analitis, Konstruktif, Dinamis, Dialogis, Menerima kritik, Menghargai prestasi ilmiah, Bebas dari prasangka, Menghargai waktu, Menjunjung tinggi tradisi ilmiah, Berorientasi ke masa depan, Kesejawatan/kemitraan.

ASAL BUDAYA ORGANISASI

Sejak awal pendirian organisasi sudah didesain budayanya. Tetapi dalam perjalanan organisasi budaya ini berkembang terus, dikembangkan oleh manusia yang ada didalamnya. Gareth (2010; 212) menyatakan bahwa budaya organisasi berasal dari;

- a. Karakteristik manusia didalam organisasi; nilai-nilai personal dan kepercayaan individu pendiri dan pimpinan, yang membentuk karakter mereka, dapat menjadi sumber utama budaya organisasi.
- b. Etika yang berlaku dalam organisasi; etika para pendiri, pimpinan

dan anggota organisasi akan menjadi budaya bersama.

- c. Property Right; Hak dan tanggung jawab dari masing-masing kelompok stakeholder internal dan menyebabkan pengembangan norma yang berbeda pada nilai dan sikap terhadap organisasi. Property Right adalah nilai-nilai budaya yang tertanam dalam etika individu dalam organisasi, kelompok professional dan masyarakat disekitar organisasi.
- d. Struktur organisasi; struktur organisasi adalah bagian dari desain organisasi, yang didalamnya terdapat budaya dan nilai-nilai yang akan dikembangkan.

TUJUAN, MANFAAT BUDAYA ORGANISASI

Kultur organisasi diadakan dengan maksud untuk mengefektifkan pencapaian tujuan organisasi, oleh karena itu pendiri organisasi mendesain organisasi lengkap dengan desain kulturnya. Keberadaan kultur organisasi sebagaimana diungkapkan oleh Kreitner (2014; 67), dibangun dan dipertahankan karena kultur bermanfaat untuk:

- a. Memberikan identitas pada anggota organisasi
- b. Memfasilitasi komitmen bersama
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
- d. Membentuk perilaku dan membantu para anggota memahami lingkungan sekitarnya.

Selain bermanfaat budaya organisasi yang kuat juga mempunyai pengaruh menghambat, yaitu pada perkembangan organisasi. Menurut Robbin (2008;264), budaya organisasi dapat menghambat dalam hal:

- a. ²¹ Menghambat untuk perubahan. Jika nilai-nilai budaya organisasi tidak sejalan dengan nilai-nilai yang dapat meningkatkan efektifitas organisasi.
- b. Hambatan bagi keberagaman. Jika kultur secara efektif meniadakan kekuatan-kekuatan unik yang dibawa oleh orang dengan beragam latar belakang. Juga menjadi penghambat jika mendukung bias institusional, tidak sensitif pada perbedaan orang.
- c. Hambatan bagi akuisisi dan merger. Dari berbagai penelitian, diperoleh kesimpulan gagalnya merger disebabkan oleh persoalan manusia, yaitu terjadinya benturan kultur, karena nilai-nilainya

budayanya saling bertentangan.

Hambatan ini bisa terjadi jika dalam organisasi tidak ditumbuhkan budaya perubahan, untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi dan untuk merespon tuntutan perubahan lingkungan.

MENGENAL DAN MENGIDENTIFIKASI BUDAYA ORGANISASI

Anggota organisasi atau karyawan dalam sebuah perusahaan dapat mempelajari budaya organisasinya melalui; Cerita kisah organisasi, ritual organisasi, simbol dan bahasa yang digunakan secara aktiv dalam organisasi, Robin (2007; 274). Demikian juga dalam program sosialisasi budaya perusahaan pada karyawan baru, pimpinan organisasi juga akan memanfaatkan beberapa aktivitas tersebut. Pimpinan berupaya agar karyawan dan atau anggota organisasi melakukannya secara berulang-ulang dan terus menerus sehingga menjadi rutinitas dan kebiasaan.

Untuk mengidentifikasi budaya organisasi secara lebih detil, Kim (2006; 23), menerapkan *Organization Culture Assesment Instrument* (OCAI), yang terdiri dari 6 dimensi Budaya organisasi yaitu;

- a. Karakter dominan
- b. Kepemimpinan organisasi
- c. Manajemen pekerja
- d. Perekat organisasi
- e. Strategi yang ditekankan
- f. Kriteria sukses

Keenam dimensi tersebut diperinci menjadi beberapa pertanyaan, untuk dinilai jawabannya, akhirnya bisa dijumlahkan dan dapat menggambarkan profil budaya yang berlaku dalam organisasi.

Dalam suatu organisasi besar dimana terdapat beberapa Departemen yang mempunyai karakteristik yang berbeda, dapat terjadi interaksi yang intensive antar anggota dan interaksi dengan fihak luar organisasi, berpotensi untuk terbentuknya sub Budaya. Menurut Shobirin (2009:222-223) ada dua teori yang dapat menjelaskan prosesnya, yaitu *Interpersonal Interaction*, dimana seseorang lebih cenderung tererik pada orang lain jika memiliki kesamaan. Dan Teori *Group dynamic*, dimana interaksi yang terus menerus terjadi dalam sebuah kelompok, tanpa melihat kesamaan mereka, akan semakin meningkatkan tingkat

16

kohesivitas kelompok.

Pembentukan sub Budaya organisasi dapat dimaknai secara positif jika Pimpinan mampu menjaga keutuhan organisasi dengan mengendalikan nilai-nilai organisasi, dan sosialisasi nilai-nilai yang efektif. Sehingga sub Budaya yang terbentuk hanya berbeda pada tingkat permukaan atau pada unsur Artefak, dengan nilai-nilai inti organisasi yang masih sesuai dengan Budaya Induknya.

Budaya akademik yang dibangun dilingkungan Perguruan Tinggi, sebagai kewajiban yang harus dilakukan, dapat diprogramkan secara terencana dalam projek besar membangun budaya akademik yang berjangka panjang. Hal ini dapat diintrodusir dari kegiatan kegiatan akademik yang telah direncanakan, sehingga proses pembentukan budaya akademik menjadi sub budaya yang berkonotasi positif.

2. PENANAMAN BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi pada awalnya adalah budaya pendirinya, artinya budaya organisasi dibuat dan didesain bersamaan dengan berdirinya organisasi, yang dalam perjalanannya terjadi penambahan, pengurangan, penyesuaian dengan perubahan lingkungan organisasi dan bertambahnya orang-orang yang tergabung didalamnya.

Banyak perusahaan-perusahaan besar yang sejak dahulu sampai sekarang sukses, karena mengikuti langkah-langkah yang tepat dalam membentuk budaya, misalnya McDonald, Wal-Mart. Disamping juga karena mempunyai Direksi yang mampu melakukan gebrakan atau penyesuaian budaya organisasi dengan perkembangan keadaan masyarakat atau konsumen. Upaya ini akan sangat berat untuk dilakukan, jika direksi bukan pendiri organisasi.

BAGAIMANA MANAJER MEMBENTUK KULTUR DENGAN ETIKA.

Peran manajer dan pimpinan sangat strategis dalam membangun budaya dan etika organisasi, yaitu dengan kepemimpinannya, komitmennya pada budaya organisasi, dan perilakunya yang dapat dicontoh oleh karyawan. Nilai-nilai dan etika yang dimilikinya dapat dikomunikasikan dengan cara pidato, publikasi, statemen kebijakan dan teladan langsung. Berikut contoh bagaimana manajer memberikan sinyal dan menerapkan nilai-nilai budaya melalui kepemimpinannya, sebaik seperti (bagaimana sistem formal dijalankan. (Daff, 2012; 355 – 359

- Kepemimpinan berdasarkan nilai; hubungan pimpinan dan bawahan berdasarkan pada kebersamaan dan nilai-nilai yang secara kuat diinternalisasikan, dianjurkan dan ditindaklanjuti oleh pemimpin. Setiap tindakan dan statemen manajer berakibat pada budaya dan nilai. Untuk itulah manajer berupaya menanamkan nilai etika kepada karyawan dengan sikapnya sehari-hari, ritual, acara-acara resmi, dan penggunaan simbol organisasi secara bersungguh-sungguh, seperti kesungguhannya dalam penerapan kebijakan dan sistem organisasi.
- Struktur formal dan sistem; penerapan dan pemeliharaan etika dan budaya melalui struktur dengan membuat bagian pengawas etika, dan pengaduan terhadap pelanggaran etika. Demikian juga melalui mekanisme kerja, pembuatan kode etik dan training kecakapan pengambilan keputusan secara etis.

Bagaimanapun pendekatan formal yang sistemik jauh lebih efektif. Tetapi tetap saja manajer harus menggabungkan antara pendekatan formal yang sistemik dengan pendekatan melalui contoh kata-kata dan tindakannya. Hanya ketika karyawan yakin, bahwa nilai dan etika bisa berperan sebagai kunci dalam pengambilan keputusan manajemen, mereka akan berkomitmen untuk menjadikan etika sebagai perilaku kesehariannya.

MEMPERTAHANKAN BUDAYA.

Budaya dapat bertahan lama dalam organisasi jika difahami, dianut, dan dikembangkan oleh semua anggota organisasi, utamanya kelompok inti pendiri dan jajaran pimpinannya. Bagaimana langkah mempertahankan budaya organisasi, Luthan (2005;130) menyebutkan sbb:

- 2
- a. Seleksi karyawan baru.
 - b. Penempatan Kerja
 - c. Penguasaan kerja
 - d. Mengukur dan memberi penghargaan Performa
 - e. Ketaatan pada nilai penting
 - f. Memperkuat cerita dan Riwayat
 - g. Penghargaan dan Promosi

Jika tahapan ini dapat dilalui dengan sempurna, belum tentu dan tidak dapat menjamin pelaksanaan budaya inti organisasi berjalan dengan sempurna pula. Masih ada peluang munculnya budaya dominan dan sub budaya dalam budaya organisasi.

Daff (2010;347) mengingatkan adanya istilah budaya dominan atau budaya yang kuat, yaitu budaya yang dianut secara kuat oleh sebagian besar anggota organisasi, yang dibangun dengan meningkatkan frekwensi pertemuan ceremonial, penggunaan simbol-simbol organisasi, dan cerita bermakna, dimana manajer juga melakukan upaya penyesuaian struktur dan proses dalam kegiatan organisasi dengan nilai-nilai budaya organisasi.

Dalam kultur organisasi juga bisa tumbuh sub-kultur, yaitu refleksi dari pengalaman sekelompok anggota organisasi dalam menangani problem, mencapai target khusus dan pengalaman yang spesifik atau bersifat lokal lainnya. Inilah yang akan menumbuhkan sub-budaya yang berlaku dikelangan tertentu, departemen pemasaran misalnya. Oleh karena itu upaya pembatasan terhadap tumbuhnya sub-kultur oleh Pimpinan, tidak akan bisa efektif, karena sub-kultur merupakan hasil dari proses alamiah interaksi budaya dan perilaku atau sikap sekelompok orang. Hal yang bisa dilakukan Pimpinan organisasi adalah memonitor dan berupaya mensinkronkan tumbuhnya sub-budaya dengan budaya inti organisasi.

BUDAYA DAN KINERJA ORGANISASI

1. PENGARUH BUDAYA PADA KINERJA ORGANISASI

Budaya yang berhasil disosialisasikan pada anggota akan ¹⁵ munculkan kultur yang kuat, yang menurut Robin (2007;259) yaitu kultur dimana nilai-nilai inti dipegang teguh dan dijunjung tinggi secara bersama. Begitu dominannya kultur yang kuat ini, sehingga dapat mengantikan fungsi formalisasi dalam organisasi. Dalam kondisi ini berbagai mekanisme kerja dan aturan penting yang mendasar tidak ada wujudnya secara tertulis, namun bisa ditaati dan menjadi pedoman bersama dalam menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi yang dipegang secara kuat oleh seluruh pekerja dan pimpinannya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pengaruh kuatnya budaya pada kinerja organisasi dijelaskan oleh John

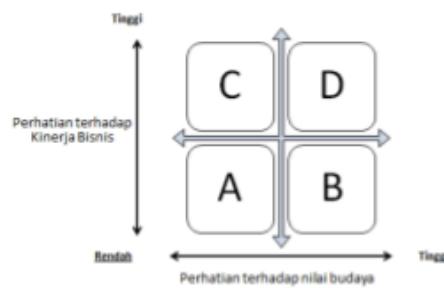
P. Kotter, dalam Wibowo (2013:364-365), sebagai berikut:

- a. Budaya korporat mempunyai pengaruh ¹¹ signifikan pada kinerja ekonomi jangka panjang.
- b. Budaya korporasi akan menjadi faktor yang lebih penting dalam mempertimbangkan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam dekade yang akan datang.
- c. Tidak jarang budaya korporasi dengan kuat menghalangi kinerja finansial jangka panjang, yang berkembang tidak sesuai dengan target korporasi.
²²
- d. Meskipun kuat untuk berubah, budaya korporasi dapat dibuat untuk meningkatkan kinerja.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung pada kinerja. Budaya memotivasi pekerja untuk berprestasi, mencegah secara preventif tindakan atau perilaku yang tidak diharapkan yang bisa merusak mekanisme kerja dan kinerja organisasi. Hal ini bisa difahami karena budaya merupakan sesuatu yang utamanya terdiri dari unsur yang tidak nampak.

2. JENIS BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA, DAN ARAH PENGEMBANGANNYA

Dengan mengenali jenis budaya organisasi dapat membantu manajer memahami, mengukur ¹⁸ dan merubah budaya tersebut. Perusahaan atau organisasi yang sukses dalam dunia yang penuh dengan guncangan dan perubahan ini adalah organisasi yang memperhatikan dengan teliti terhadap nilai-nilai budaya dan kinerjanya. Nilai-nilai budaya seharusnya dapat memicu kinerja dengan cara membentuk dan membimbing perilaku pegawai, sehingga tindakannya diluruskan dengan prioritas strategis. Daft (2010:109) menggolongkan budaya organisasi atau perusahaan kedalam 4 kategori, sebagai berikut:



Gambar 1. Gabungan Budaya dan Kinerja

Kwadran A; memberikan perhatian yang sedikit baik pada nilai-nilai dan hasil bisnis, dan kemungkinan besar tidak akan bertahan lama.

Kwadran B; manajer sangat fokus dalam menciptakan budaya kohesif yang kuat, tetapi manajer tersebut tidak mengikat nilai-nilai organisasi secara langsung terhadap tujuan organisasi dan hasil bisnis yang diinginkan. Ketika nilai-nilai budaya tidak dihubungkan secara langsung dengan kinerja bisnis, nilai-nilai tersebut kemungkinan besar tidak akan menguntungkan organisasi dalam masa-masa sulit.

Kwadran C; mewakili organisasi yang utamanya berfokus pada hasil mendasar dan sedikit memberikan perhatian pada nilai-nilai organisasi. Pendekatan ini mungkin dapat mendatangkan keuntungan dalam jangka pendek, tetapi kesuksesan tersebut sulit dipertahankan dalam jangka panjang, karena "lem" yang merekatkan organisasi, yaitu nilai budaya yang dianut, tidak ada.

Kwadran D; organisasi yang menempatkan tekanannya baik pada budaya dan kinerja bisnis yang solid sebagai panduan untuk mencapai kesuksesan organisasi. Setiap aspek operasional mencerminkan nilai-nilai budaya organisasi, manajernya berupaya mensejajarkan nilai-nilai budaya kedalam operasional keseharian (dalam rekrutmen, kriteria promosi jabatan, manajemen kinerja, penganggaran, pelayanan pada konsumen), dan dalam keseluruhan cara mereka menjalankan organisasi.

3. PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI

Dalam kondisi tertentu organisasi juga bisa merubah budaya yang telah lama dianutnya, karena tuntutan perubahan.

MERUBAH BUDAYA

Jika keadaan lingkungan organisasi perusahaan berubah, maka beberapa konsep awal perusahaan juga ikut berubah dengan derajad perubahan atau kadar perubahan yang disesuaikan. Perubahan lingkungan menuntut perubahan organisasi, jika tidak dilakukan perubahan maka kemungkinan organisasi akan menjadi usang atau ketinggalan zaman, sehingga akan terasing dari masyarakat, konsumen atau konstituennya.

Meskipun perusahaan mungkin telah merencanakan perubahan budayanya, namun dalam konteks ini adalah perubahan yang mendasar yang menyangkut budaya perusahaan yang seringkali tidak mudah diterima oleh para pendirinya, pimpinannya dan juga Stakeholdernya secara luas. Alasan keharusan perubahan budaya seringkali adalah: Luthan (2006;134)

- a. Pergantian Pimpinan (Colquitt 2011; 571); adanya pemimpin baru yang memiliki karakter kuat, lebih kuat dari budaya organisasi, sehingga budaya organisasi mudah dirubah olehnya.
- b. Merger atau Akuisisi; bersatunya dua perusahaan yang memiliki budaya yang berbeda.
- c. Perkembangan Industri, yang menuntut tata hubungan baru dengan eksternal perusahaan.

Perubahan budaya organisasi idealnya dilakukan secara serentak dari hal yang nampak sampai dengan yang tidak nampak. Mulai dari seragam, simbol, kemudian merubah fisi, misi, falsafah organisasi sampai dengan asumsi-asumsi dasar organisasi. Meskipun tidak mudah untuk melakuannya dan diperlukan waktu yang cukup lama, namun hasilnya bisa diharapkan optimal. Demikian juga jangkaunya, budaya baru bisa diikuti oleh semua komponen organisasi, berlaku dalam jangka panjang.

Menurut Stepken (2011;14) organisasi bisa dirubah dengan menggunakan teori perubahan Lewis Unfreezing-Change-Refreezing. Dimana Unfreezing adalah penciptaan kondisi cair atau ketidak mapanan budaya, untuk kemudian ditawarkan perubahan dengan memperkenalkan budaya baru, setelah budaya dikenal dan digunakan, maka tahap berikutnya adalah memantabkan budaya baru tersebut melalui sosialisasi yang terus menerus. Namun juga diingatkan,

organisasi perusahaan yang akan berubah mengikuti tuntutan keadaan eksternalnya, harus tetap mengingat misi awalnya dan budaya inti serta kompetensi yang dirancang sejak berdirinya perusahaan.

Perubahan budaya yang telah banyak disebutkan dalam berbagai literatur adalah dengan proses akulterasi atau asimilasi budaya. Tahapan perubahan dalam model ini membutuhkan daya dorong yang berbeda pada tahapan tertentu, sementara tahapannya tidak mudah diidentifikasi dalam dinamika organisasi, sehingga pentahapannya kurang sesuai untuk proses membangun budaya baru yang sengaja diprogramkan.

Proses perubahan budaya organisasi menjadi budaya baru yang lebih unggul dan menguntungkan, sebagai sebuah projek besar yang disengaja, dapat dilakukan dengan 6 langkah berikut: (Mats and Stefan, 2016:50)

3

Langkah 1: mengevaluasi situasi organisasi dan menentukan tujuan dan arahan strategis;

Langkah 2: menganalisis budaya yang ada dan membuat sketsa budaya yang diinginkan;

3

Langkah 3: menganalisis kesenjangan antara apa yang ada dan apa yang diinginkan;

Langkah 4: mengembangkan rencana pengembangan budaya;

Langkah 5: melaksanakan rencana;

Langkah 6: mengevaluasi perubahan dan upaya baru untuk melangkah lebih jauh atau terlibat dalam langkah-langkah untuk mempertahankan perubahan budaya.

Secara umum perubahan Budaya organisasi merupakan kombinasi dari hal-hal berikut:

- a. Perubahan prosedur rekrutmen dan seleksi, agar dapat mempekerjakan orang-orang yang mendukung budaya yang diinginkan, kadang dikombinasikan dengan penggantian orang;
- b. Bentuk baru program sosialisasi dan pelatihan untuk memberi sinyal nilai dan kepercayaan yang diinginkan;
- c. Sistem penilaian kinerja dimana cara dan perilaku yang benar yang secara kultural dihargai;
- d. Promosi orang yang mengekspresikan dan melambangkan budaya

- yang diinginkan;
- e. Kepemimpinan yang mengkomunikasikan nilai-nilai budaya dalam pembicaraan, tindakan dan pengaturan materi, misalnya pembicaraan visi dan tindakan konsumsi publik oleh manajer puncak;
 - f. Penggunaan simbol organisasi - bahasa (slogan, ungkapan, cerita), tindakan (penggunaan pertemuan dengan acara ritual, penggunaan manajemen waktu untuk memberi sinyal apa yang penting) dan objek material (arsitektur perusahaan, logo, dan kode berpakaian).

Perubahan budaya umumnya bertahap dan berlangsung dalam jangka panjang, serta melibatkan keseluruhan komponen dalam organisasi. Berdasarkan peran Manajer didalamnya, menurut Alvesson terdapat tiga tingkatan budaya yang dapat dirubah. Pertama Budaya organisasi yang dapat dirubah oleh manajer dengan sumberdaya yang memadai, Kedua Budaya yang sulit dirubah, dinama Manajer hanya menjadi salah satu aktor yang mempunyai banyak pengaruh, dan Ketiga budaya yang diluar kendali Manajer, karena berhubungan dengan budaya lokal, bergantung pada latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, interaksi kelompok dan interaksi interpersonal, dll.

HAMBATAN DALAM PROSES PERUBAHAN BUDAYA.

Perubahan budaya organisasi sebagaimana dirancang diatas seringkali masih sulit dilakukan, karena beberapa hal berikut Wibowo (2013; 256):¹⁷

- a. Budaya **kerja sangat stabil**, sehingga **merasa lebih baik mati dari pada harus berubah**.
- b. **Perusahaan** takut **kehilangan kontrol atas pekerja**⁶
- c. **Manajer** **mengetahui cara yang lebih baik**, tetapi mereka tidak yakin **budaya perusahaan akan menerimanya**.
- d. **Ketika budaya kerja mengalami kemunduran**, mereka semua tahu bahwa hal tersebut bukanlah **merupakan kerugian**, tetapi hanya untuk sementara tidak kelihatan.
- e. Apabila orang **menolak perubahan**, hal tersebut karena budaya kerja **mengatakan pada mereka**.
- f. **Banyak budaya kerja keras, kuat dan tidak seimbang**, tetapi mereka **berfikir dan berperilaku dengan cara sederhana**.

- g. Manajer yang lebih tinggi mungkin berfikir bahwa supervisor menolak perubahan. Kenyataannya adalah bahwa budaya kerja tidak mendukung perubahan.

Hal-hal tersebut diatas adalah kondisi struktural dan kebiasaan yang ada dalam organisasi yang tidak siap untuk berubah, yang kemudian menghalangi kesadaran organisasi untuk berubah, yang pada akhirnya menjadi penghambat.

C. PEMBAHASAN

1. BUDAYA DAN SISTEM KERJA

Budaya yang dianut oleh dosen dan staff di Perguruan Tinggi Pesantren merupakan budaya pesantren yang telah lama dijalankan dan dijadikan pedoman dalam kehidupan sehari-hari dan dalam berkarya di Perguruan Tinggi Pesantren tersebut. Budaya ini dianut dan diyakini secara kuat sehingga tertanam pada semua orang pada semua struktur yang ada dalam Pesantren.

Menurut Robbin, kuatnya budaya organisasi ini bisa mengurangi Formalisasi dalam sistem kerja. Hal ini juga terbukti dalam budaya kerja pada Perguruan Tinggi Pesantren, dimana formalisasi kerja rendah dan digantikan dengan budaya organisasi. Banyak aturan tidak tertulis yang ditaati bersama, dan sudah menjadi budaya. Tidak ada yang berani melanggar budaya Pesantren, meskipun tidak ada sangsi tertulisnya. Demikian juga sikap dosen terhadap acara-acara seremonial, yang tidak diatur secara tertulis, tetapi selalu diikuti oleh semua dosen dan staf.

Dengan kuatnya memegang budaya, maka timbul komitmen organisasi yang tinggi. Solidaritas dalam bekerja nampak pada suasana dalam menjalankan kegiatan dan tugas. Beberapa tugas seringkali terlihat dikerjakan oleh banyak staff dari berbagai bagian yang bukan menjadi tanggung jawabnya, dengan dalih membantu dan solidaritas, tanpa hitungan insetip.

Kondisi informal tersebut juga didukung oleh desain organisasi di Perguruan Tinggi Pesantren, yang menggunakan pendekatan Desain organik, bukan mekanik. Dimana antar staff, antar bagian terjadi hubungan secara organik, satu dengan yang lain merasa senasib sepenanggungan, dan menanggung terselasaikannya tugas dan pekerjaan secara bersama. Dengan kondisi demikian, maka suasana

kerja, ditumbuhkan bersama-sama dan diatur secara kekeluargaan.

Kondisi budaya kerja diatas belum dirasakan ketimpangannya pada kinerja organisasi, jika tantangan dan kapasitas kelembagaan yang masih kecil. Namun jika ukuran organisasi menjadi besar, akan muncul kebingungan Pimpinan untuk menegur kinerja bawahan, karena tidak ada prosedur kerja yang baku yang bisa dipakai untuk mengevaluasi tugas dan pekerjaan. Dosen dan Staff dapat saja terlihat sudah bekerja sungguh-sungguh dan menghabiskan banyak waktu, tetapi disisi lain masih banyak pekerjaan yang belum diselesaikan. Beberapa orang dibiarkan sibuk bekerja, tetapi yang tidak mengerjakan tugas utamanya, dengan dalih sibuk membantu tugas bagian lain. Potensi SDM yang tidak termanfaatkan secara optimal, karena kesulitan melibatkan orang untuk berpartisipasi dalam menjalankan pekerjaan sesuai keahliannya. Pekerjaan strategis tertunda, yang mengakibatkan banyak pekerjaan lain tidak dapat dikerjakan, hanya karena tidak dikatahui siapa yang seharusnya bertanggung jawab.

Dalam kondisi ketidak jelasan job diskripsi dan juga target kerja perorangan dan bagiannya, semua dukungan dan kuatnya budaya Pesantren tidak akan dapat menghasilkan kerapian kerja. Operasional Perguruan Tinggi menuntut kerapian dalam sistem kerja, yang dijalankan dan diwujudkan dalam dokumen yang tersusun rapi. Hal ini penting, karena akan kerapian akan ²jadikan salah satu aspek dalam penilaian Perguruan Tinggi tersebut. Oleh karena itu perlu dibangun Budaya organisasi yang diarahkan dan yang diselaraskan dengan Desain dan sistem kerja organisasi.

2. BUDAYA YANG MENDUKUNG KINERJA

Budaya Pesantren umumnya dibangun dengan mengutamakan harmonisasi kehidupan Pesantren, sebagai jaminan akan keberlangsungan organisasi mereka. Sehingga kohesi kelompok terbangun sangat kuat, bahkan telah menjadi tujuan pembentukan budaya Pesantren. Dalam Teori hubungan antara Budaya dan Kinerja menurut Daft, maka Perguruan Tinggi Pesantren tersebut termasuk dalam organisasi di kwadran B. Dalam hal ini Budaya Pesantren yang diyakini secara kuat hanya berpengaruh pada semangat kerja dan tumbuhnya budaya kohesif, tetapi tidak diarahkan pada tujuan dan hasil kerja yang maksimal. Sehingga kuatnya pada Dosen dan Pengelola memegang

Budaya Pesantren, tidak berhubungan dengan Kinerja organisasi, tidak bisa menghasilkan prestasi kerja yang menggembirakan.

Seharusnya desain budaya pada Perguruan Tinggi Pesantren termasuk dalam kategori Kwadran D; yaitu yang menempatkan tekanannya baik pada budaya dan kinerja yang solid sebagai panduan untuk mencapai kesuksesan organisasi. Setiap aspek operasional Perguruan Tinggi diupayakan mencerminkan nilai-nilai budaya organisasi, Pimpinan berupaya menyelaraskan nilai-nilai budaya Perguruan Tinggi kedalam operasional keseharian (dalam rekrutmen, kriteria promosi jabatan, manajemen kinerja, penganggaran, pelayanan pada masyarakat), dan dalam keseluruhan cara mereka menjalankan organisasi.

Budaya di Perguruan Tinggi Pesantren yang ² telah tertanam pada sebagian besar pengurusnya, sebaiknya segera diarahkan untuk menghasilkan kinerja tinggi dengan penyesuaian unsur organisasi lainnya, yaitu struktur, sistem dan SDM yang menjalankannya. Diperlukan upaya mendesain kembali struktur organisasi secara menyeluruh, dengan desain kerja, desain sistem organisasi, dengan penerapan Standard Operating Procedure yang lebih rapi. Sehingga semua potensi dapat terwadahi, dan semua sumberdaya termanfaatkan secara optimal.

Dalam hal ini Pimpinan juga dituntut untuk merubah sikap organisasi, yaitu sikap yang memperdulikan tuntutan hasil kerja. Orientasi kerja diarahkan pada kualitas pelayanan dan kualitas penyelenggaraan aktivitas akademis, tidak sekedar menumbuhkan semangat dan kegairahan dalam bekerja. Standard hasil kerja yang dipakai tentu standard yang ada pada universitas yang lebih tinggi mutunya, bukan Universitas sejenis ditingkat lokal. Mungkin bisa dilakukan dengan berupaya membuat Benchmarking dengan universitas Internasional yang dipilih Perguruan tinggi yang bersangkutan, sesuai dengan misinya. Pimpinan dituntut untuk menjalankan fungsi kepemimpinannya dalam kegiatan keseharian, antara lain dengan mengendalikan statemennya, memelihara etika dan tindakannya pada bawahan, yang diupayakan selalu mengarah pada kualitas kerja Internasional, sebagaimana standard yang ada pada universitas yang menjadi Benchmarking atau rujukannya. Pimpinan seharusnya tidak disibukkan untuk mengurus masalah teknis kinerja beberapa bawahan, yang sebenarnya bermasalah

pada sikap dan budaya kerjanya.

Dosen dan Staff dituntut tetap memegang nilai-nilai budaya dan secara simultan juga meningkatkan kinerjanya, yaitu sinkronisasi target kinerja dengan kemampuan, kompetensi dan kondisi kerja. Dengan kejelasan target kinerja ini, maka tuntutan kreativitas dan keberanian mengambil inisiatif dalam lingkup kerjanya, tidak perlu dipertentangkan dengan budaya minta restu Pimpinan, dan ketakutannya mengganggu bagian lain.

3. BUDAYA AKADEMIK

Budaya akademik sebagaimana dicantumkan dalam Undang Undang tentang Perguruan tinggi, merupakan suatu keharusan untuk dibangun dilingkungan Perguruan Tinggi. Perguruan Tinggi Pesantren, meskipun pada umumnya telah menggunakan budaya Pesantren, yang merupakan penjabaran dari falsafah dan nilai-nilai organisasi Pesantren, tetap diwajibkan untuk membangun budaya akademik. Proses membangun budaya akademik dilakukan dengan dengan penyesuaian dan sinkronisasi dengan budaya Pesantren.

Membangun budaya akademik pada lingkungan yang telah mempunyai budaya yang kuat, merupakan hal yang tidak mudah untuk diprogramkan dan dijalankan. Yaitu membangun budaya akademik, tanpa mendegradasi tatanan budaya pesantren yang telah menghasilkan kohesi yang kuat antar kelompok dan antar orang, dan telah membentuk harmonisasi dalam kehidupan pondok pesantren.

Mengandalkan proses alamiah, yang dalam prosesnya diharapkan akan terjadi akulturasi budaya, mengandung resiko karena dibutuhkan waktu yang lama, dan hasil yang belum tentu sesuai rancangan, sehingga mengharapkan terjadinya pengaruh dalam kinerja organisasi menjadi tidak terukur waktunya. Resiko tersebut tentu akan bertambah jika proses alami tersebut tidak disengaja dirancang dan tidak dikendalikan, dan hasilnya tidak dievaluasi secara bertahap.

Oleh karena itu untuk membangun budaya akademik dapat menggunakan konsep tahapan Mat Alvesson, dimana pembentukan budaya akademik dapat dijadikan projek global dalam organisasi, yang dibuat perencanaan berjangka panjang, namun tetap dapat diukur kemajuannya pada setiap tahapan.

Tahapan proses membangun budaya akademik dilingkungan Perguruan Tinggi Pesantren tersebut adalah:

Langkah 1: mengevaluasi situasi organisasi dan menentukan tujuan dan arah strategis organisasi; dilakukan dengan audit organisasi dan menyesuaikan tujuan startegis dengan tuntutan dunia akademis. Hal ini dapat dialakukan dengan membuat perencanaan stategik Universitas, yang diperinci secara detil dan disesuaikan dengan pembentukan budaya akademik yang dikehendaki.

Langkah 2: menganalisis budaya yang ada dan membuat sketsa budaya yang diinginkan; evaluasi terhadap budaya organisasi saat ini, dengan menggunakan *Organization Culture Assesment Instrument* (OCAI). Untuk selanjutnya dibuat konsep budaya akademik yang dikehendaki, mulai dari Artefak, yang terdiri dari perilaku ritual, Bahasa, dokumen tertulis, dll, Nilai-nilai Dasar, yang terdiri dari Falsafah, Visi, Misi organisasi, dan Asumsi Dasar, yang berupa SOP, dan bagaimana organisasi merespon secara akademik, problem yang terjadi di masyarakat.

Langkah 3: menganalisis kesenjangan antara apa yang ada dan apa yang diinginkan; yaitu analisis hasil dari proses OCAI, dibandingkan dengan konsep budaya yang dikehendaki, mengkritisi dan mengambil sikap terhadap *gap* buadaya yang ada.

Langkah 4: mengembangkan rencana pengembangan budaya akademik; sebagai hasil dari sikap organisasi terhadap keberadaan *gap* budaya.

Langkah 5: melaksanakan rencana; dengan melibatkan program dan kegiatan berikut ini: a) Perubahan prosedur rekrutmen dan seleksi dengan kriteria akademik, b) Membentuk program sosialisasi Budaya akademik dan pelatihan yang baru, c) Sistem penilaian kinerja, berdasarkan prestasi akademik, d) Promosi terhadap orang yang telah mengekspresikan dan melambangkan budaya akademik, e) Kepemimpinan yang mengkomunikasikan nilai-nilai budaya dalam setiap pembicaraan, f) Penggunaan simbol akademik organisasi; Bahasa atau slogan, tindakan akademik yang nyata dan pengadaan objek material yang melambangkan budaya akademik. Secara strategis pelaksanaan ini harus didorong langsung oleh Pimpinan organisasi, terutama dalam proses sosialisasi budaya akademik, sangat tergantung pada orang-orang

inti organisasi, yaitu pendiri dan pimpinan organisasi. Karena dari mereka diharapkan lebih memahami dan mampu menterjemahkan nilai-nilai organisasi dalam budaya dan perilaku orang dalam organisasi. Simbol budaya akademik juga harus segera divisualkan, untuk disosialisasikan dan dipelihara oleh seluruh civitas akademika.

Langkah 6: mengevaluasi perubahan dan upaya baru untuk melangkah lebih jauh atau terlibat dalam langkah-langkah untuk mempertahankan perubahan budaya. Hal ini dilakukan dengan memberi kesempatan adanya mekanisme feed back, dari setiap tahapan dalam pelaksanaan sosialisasi dan penerapan budaya akademik.

Untuk dijadikan catatan, bahwa Budaya pesantren, pada umumnya mengarah pada harmonisasi kehidupan, sehingga konsekwensinya kebersamaan dijunjung tinggi, dan orang didorong untuk maju secara bersama. Prestasi kerja kolektif dalam budaya Pesantren lebih diutamakan. Sedangkan pada Budaya akademik setiap orang didorong untuk membuat karya secara personal, yang mengarah pada prestasi individual. Sehingga sistem penilaian Kinerja harus benar-benar disusun dengan memperhatikan dua kecenderungan dari budaya Pesantren dan Budaya akademik tersebut.

Sebagaimana diuraikan didepan, kuatnya budaya Pesantren memberikan pengaruh pada formalisasi dalam sistem kerja, antara lain banyaknya aturan yang tidak tertulis yang telah dijalankan dan menjadi budaya. Hal ini membawa pengaruh dalam kebiasaan untuk mendokumentasikan karya dan pemikiran. Budaya akademik menuntut perubahan menuju budaya literasi, lebih dari budaya lesan. Sehingga jika Budaya Pesantren selama ini terbiasa dengan komunikasi lesan, minim dengan dokumentasi secara tertulis, maka dituntut untuk berubah menjadi budaya literasi. Hal ini untuk standardisasi dan memudahkan sosialisasi dan transformasi budaya akademik pada generasi berikutnya.

Budaya Pesantren yang penuh dengan nilai-nilai dan peduli serta dekat dengan kehidupan sehari-hari masyarakat di lingkungannya perlu dilestarikan dalam pembentukan budaya akademik. Hal ini untuk menghindari sivitas akademika, terutama Dosen, agar tidak terbawa arus formalitas budaya akademik, yaitu berkarya, meneliti dan menulis hanya untuk memenuhi formalitas dan penilaian akreditasi. Dengan budaya Pesantren, maka karya, penelitian dan penulisan ilmiah akan

selalu bersumber dari masalah yang riil yang benar-benar dihadapi masyarakat dan Perguruan Tinggi yang bersangkutan.

4. BUDAYA DI PERGURUAN TINGGI PESANTREN SEBAGAI SUB BUDAYA DILINGKUNGAN BUDAYA PESANTREN

Interaksi Dosen dan civitas akademika pada Perguruan Tinggi Pesantren dengan dunia Pendidikan Tinggi dan masyarakat akademik Nasional maupun Internasional, akan terjadi secara intensif, bahkan dapat melebihi interaksi mereka dengan organisasi Induknya di Pesantren. Hal tersebut merupakan tuntutan dalam perkembangan organisasi Perguruan Tinggi Pesantren, yang tidak dapat disikapi dengan pembatasan aktivitas Perguruan Tinggi. Kondisi tersebut mirip dengan hubungan antara budaya Korporate dengan sub budaya Perusahaan, sehingga berpotensi terbentuknya sub budaya akademik Perguruan tinggi Pesantren di dalam Budaya Pesantren.

Sub Budaya pesantren tersebut berkembang antara lain dengan adanya peluang Dosen dan sivitas akademika untuk mempunyai kehidupan lain selain kehidupan di Pesantren, yaitu dinamika kehidupan akademis yang mengikuti dinamika tuntutan perkembangan sosial. Hal tersebut merupakan sisi lain kehidupan yang secara alami akan dimiliki dan dihadapi Dosen, yang akan membuat dirinya lebih kreatif dan dinamis dalam bekerja. Proses terbentuknya sub-budaya, harus disadari oleh Dosen dan Staff agar mengikuti kaidah pertumbuhan budaya, yang dilakukan secara bertahap sebagaimana diisyaratkan oleh Patrick Flanagan, tentang tahapan perubahan budaya organisasi atau perusahaan. Dalam kaitannya dengan¹⁴ masuknya budaya baru dalam perusahaan harus dimulai dengan menilai **budaya baru**, kemudian menyusun **tujuan realistik** perubahan budaya, merekrut orang luar yang memiliki pengalaman akademis yang memadai, sehingga mereka dapat berinteraksi dengan baik dalam proses perubahan budaya organisasi, membuat perubahan dari atas sampai bawah, sehingga pesan yang konsisten bisa disampaikan kepada semua anggota tim organisasi.

Budaya baru organisasi Perguruan Tinggi Pesantren, yang akan menjadi budaya akademik, menyesuaikan tuntutan keadaan eksternalnya, harus tetap mengingat misi awalnya dan budaya inti serta kompetensi inti yang dirancang sejak berdirinya Perguruan Tinggi tersebut. Pimpinan Perguruan Tinggi harus mengendalikan tumbuhnya sub-budaya tersebut

dengan selalu memonitor dan mensinkronkan perkembangan budaya Dosen dan sivitas akademika pada nilai-nilai budaya dasar Pesantren. Sehingga sub Budaya akademik yang terbentuk hanya sebatas unsur luar budaya, tidak akan merubah nilai-nilai Pesantren dan asumsi dasarnya.

Secara praktis diantisipasi dalam penerimaan staff baru dan pembinaannya terutama dalam proses menyerap nilai budaya. Secara rutin dilakukan dengan memperkat cerita dan riwayat, memperkuat simbol kebersamaan antara staf baru dan lama, serta pemberian penghargaan dan promosi bagi mereka yang berprestasi dan tetap mampu mempertahankan falsafah dan nilai-nilai budaya dasar.

5. PELAKU PERUBAHAN BUDAYA

Perubahan budaya organisasi sebagaimana pembentukannya harus dilakukan oleh semua unsur dalam organisasi, dilakukan secara bertahap, dan membutuhkan waktu yang lama. Aktor utama dalam membangun budaya organisasi adalah penjaga nilai-nilai organisasi, yang dalam hal ini adalah pendiri dan Pimpinan organisasi, namun ada beberapa program yang menurut Mat Alvesson dapat dilakukan oleh Manajer organisasi, atau setingkat Dekan pada struktur di Perguruan Tinggi.

Perubahan budaya organisasi berbeda dengan perubahan perangkat lain dalam organisasi, misalnya dalam perubahan struktur dan sistem organisasi. Perubahan struktur dan sistem cenderung dilakukan secara formal, perubahan budaya cenderung bersifat informal dan dilakukan bersamaan dalam program yang sedang berjalan dalam organisasi. Oleh karena itu diperlukan kreativitas yang tinggi dari pelaku perubahan budaya, dalam merekayasa sosialisasi budaya akademik kedalam aktivitas organisasi sehari-hari, sehingga anggota organisasi dapat mengikuti dan merasakannya sebagai perubahan yang ringan dan berangsur-angsur. Demikian juga pelaku perubahan harus peka terhadap peristiwa-peristiwa perkembangan organisasi yang merupakan simbol bagi degradasi budaya akademik.

Merujuk pada tahapan pembentukan budaya akademik diatas, meskipun pembangunan budaya organisasi bersifat informal, tetap diperlukan pengorganisasian pelaksanaan pembentukan budaya akademik. Diperlukan sistem dan prosedur evaluasi pelaksanaan budaya akademik,

yang dibebankan pada penanggung jawab yang ditunjuk, dengan kejelasan hak dan wewenangnya. Tugas mempertahankan nilai-nilai dan falsafah organisasi pada setiap kegiatan Dosen dan Universitas, dibebankan pada Pimpinan dan Pendiri Perguruan Tinggi. Sedangkan tugas teknis membangun budaya akademik dengan program dan aktivitas turunannya sesuai ketentuan Undang Undang dan Peraturan Menteri, dapat dibebankan pada Dekan dan Kepala Program studi.

Agar efektif dalam menjalankan tugasnya, dan menghindari kemungkinan tidak mampu menjalankan tugas karena hambatan-hambatan legitimasi, maka penanggung jawab pembentukan budaya akademik, dalam hal ini harus mempunyai legitimasi akademik agar mudah memberikan penjelasan, dan legitimasi struktural agar mudah menggerakkan dan menjalin komunikasi lintas struktur dan harus orang yang mempunyai pengalaman yang luas agar mempunyai kreativitas dalam menjalankan tugas.

6. HAL YANG BERUBAH DALAM PEMBENTUKAN BUDAYA AKADEMIK

Budaya akademik pada Perguruan Tinggi Pesantren, berposisi sebagai sub Budaya dalam Budaya Pesantren. Sebagai sub Budaya maka nilai-nilai organisasi dan falsafah dasar organisasi Perguruan tinggi Pesantren tidak berbeda dengan yang ada pada Budaya Pesantren. Hal ini untuk mempertahankan nilai-nilai dasar Pesantren, dan mencegah agar pembentukan budaya akademis sebatas pada penciptaan sub budaya, bukan menciptakan budaya baru yang berbeda dari budaya Pesantren. Oleh karena itu dalam proses pembentukan budaya akademis, hanya sebatas pada unsur luar budaya yang akan berubah, yaitu pada:

- a. Artefak; misalnya penggunaan Teknologi dan sarana komunikasi yang lebih luas, interaksi dengan fihak luar yang lebih terbuka, dibandingkan dengan organisasi induk.
- b. Tampilan; seragam mahasiswa berupa jaket almamater yang berbeda dengan seragam siswa sekolah menengah namun tetap memegang nilai-nilai Agama dan kesopanan, warna dan bentuk bangunan dapat sedikit berbeda dari organisasi induknya.
- c. Tatacara berkomunikasi; metode komunikasi dan alat yang berbeda dari yang digunakan di organisasi induk

- d. Struktur organisasi; mengikuti struktur organisasi Perguruan Tinggi yang disyaratkan oleh Pemerintah, pembagian kerja dan spesifikasi SDM yang berbeda dengan organisasi Induknya.

Perubahan unsur luar dari budaya organisasi dalam pembentukan budaya akademik ini, sebagaimana disebutkan oleh Kreitner, diharapkan: a) telah mampu memberikan identitas baru pada sivitas akademika bahwa mereka telah menjadi bagian dari masyarakat ilmiah dilingkungan Perguruan Tinggi, b) mempromosikan stabilitas sistem sosial di dalam dan diluar kampus, c) membentuk perilaku akademis bagi sivitas akademika Perguruan Tinggi Pesantren.

7. HAMBATAN PERUBAHAN BUDAYA AKADEMIK DILINGKUNGAN PERGURUAN TINGGI PESANTREN.

20

Program dan kegiatan Pesanten yang selama ini berupa **Pendidikan dan Pengajaran** dan **Pengabdian Masyarakat**, jika dibandingkan dengan idealita program **Tri Dharma Perguruan Tinggi**, masih kurang pada **program Penelitian dan Pengembangan** keilmuan. Untuk membangun budaya akademik dilingkungan Perguruan Tinggi Pesantren, masih diperlukan tambahan program terutama Penelitian dan Pengembangan keilmuan. Program yang sama sekali berbeda dalam bentuk, prinsip dan suasana kegiatan disbanding dengan program yang ada di Pesantren selama ini. Hal ini menuntut disosialisasikannya nilai-nilai akademik dalam program dan kegiatan organisasi untuk membentuk masyarakat ilmiah. Pendiri dan Pimpinan Perguruan Tinggi Pesantren juga dituntut untuk tetap mempertahankan nilai-nilai asli dan Budaya Pesantren Pesantren, tetapi juga dengan sikap yang terbuka terhadap terbentuknya sub budaya akademik didalamnya.

Perubahan budaya sebagai hukum alam organisasi harus disikapi oleh pimpinan secara bijaksana. Bukannya mempertahankan kebiasaan dan kondisi struktur yang menghalangi kesadaran organisasi untuk berubah. Menyadari bahwa diperlukan adanya perubahan budaya, adalah hal pertama yang dibutuhkan dari Pimpinan, dengan menyingsirkan perasaan: bahwa budaya yang ada di Pesantren saat ini, sudah sangat stabil, bahwa Pimpinan takut tidak bisa mengontrol budaya akademik yang akan terbentuk, curiga terhadap upaya-upaya perubahan dan proposal perubahan yang diajukan staff.

Kemudian jika telah disepakati perlunya pembentukan budaya akademik, diperlukan juga sikap positif semua sivitas akademika Perguruan Tinggi terhadap perubahan, yang konsekwensinya juga menuntut perubahan pada diri semua SDM dalam organisasi. Untuk itu perlu dihindari:

- a. Fragmentasi; keterpisahan staff dan bawahan dengan Pimpinan dalam dinamika perubahan budaya. Keterpisahan tersebut misalnya perasaan bahwa Staff adalah pengusul dan pelaku perubahan, Pimpinan yang diajak berubah.
- b. Perasaan tidak perlu ikut berubah, karena merasa semua selama ini berjalan dengan baik. Merasa tidak perlu ikut berubah, karena baik-baik saja.
- c. Perasaan tidak punya waktu untuk ikut dinamika perubahan budaya, hanya karena mencari alasan dan merasa sibuk menyelesaikan masalah lain di organisasi
- d. Sibuk mencari dan mengandalkan perubahan lain, selain perubahan budaya untuk mengembangkan organisasi.

Pembentukan budaya akademis di Perguruan Tinggi Pesantren, perlu diperjelas dengan mendesain organisasi pelaksana secara sistematis. Meskipun ada anggapan budaya akademis selama ini sudah dimengerti, sudah dianut, dan diyakini, maka hanya cukup langsung dilaksanakan pada semua bagian organisasi. Tetapi tetap diperlukan organisasi pelaksana yang jelas. Upaya pengorganisasian Pembentukan budaya akademis ini bukan mentargetkan langkah formalisasi aturan organisasi, tetapi memperjelas hal-hal yang harus dirubah, yang harus dipertahankan dan siapa penanggung jawabnya.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

1. KESIMPULAN

- a) Budaya di Perguruan Tinggi Pesantren akan terbentuk sebagai akibat interaksi SDM didalamnya dengan masyarakat akademik, hal ini akan membentuk sub budaya dalam budaya Pesantren.
- b) Budaya Pesantren, perlu diselaraskan dengan Desain dan sistem kerja organisasi, agar budaya akademik lebih mudah dibangun.
- c) Budaya Pesantren di Perguruan Tinggi Pesantren yang 2 telah tertanam pada sebagian besar pengurusnya, sebaiknya segera diarahkan untuk

menghasilkan kinerja tinggi dengan penyesuaian unsur organisasi lainnya, yaitu struktur, sistem dan SDM yang menjalankannya. Diperlukan upaya mendesain kembali struktur organisasi secara menyeluruh, dengan desain kerja, desain sistem organisasi, dengan penerapan Standard Operating Procedure yang lebih rapi.

- d) Membangun budaya akademik, sebagai proses yang sengaja direncanakan, berjangka panjang dan dilakukan secara bertahap, yang dapat dikendalikan dan dievaluasi.
- e) Budaya akademik akan menjadi sub budaya dilingkungan budaya Pesantren. Budaya akademik di Perguruan Tinggi Pesantren, terbentuk karena menyesuaikan tuntutan kondisi eksternal Pesantren, dalam pengembangannya harus tetap berlandaskan falsafah dan nilai nilai budaya inti yang dirancang sejak berdirinya Perguruan Tinggi tersebut.
- f) Pelaku pembentukan budaya akademik adalah Pimpinan Perguruan Tinggi dibantu Dosen senior, dengan maksud untuk mempertahankan agar nilai-nilai organisasi dan falsafah dasar organisasi Perguruan tinggi Pesantren tidak berbeda dengan Budaya Pesantren.
- g) Diperlukan peran dari Pendiri dan Pimpinan Pesantren serta Pimpinan Perguruan Tinggi, yaitu peran mempertahankan nilai-nilai Pesantren dan sikap terbuka terhadap berkembangnya budaya akademik. Untuk itu perlu dihindari perasaan Fragmentasi, dan perasaan-perasaan negative lainnya terhadap tumbuhnya budaya akademik.

2. SARAN

- a) Budaya Akademik sebagai sub Budaya Pesantren, harusnya dibangun dengan perencanaan berjangka panjang, dan diarahkan untuk menghasilkan kinerja tinggi dengan menyesuaikan unsur organisasi lainnya, yaitu struktur, sistem dan SDM yang menjalankannya.
- b) Budaya akademik yang terbentuk diupayakan tetap berlandaskan nilai-nilai organisasi dan falsafah dasar organisasi Perguruan tinggi Pesantren, dan tidak berbeda dengan Budaya Pesantren
- c) Pimpinan dan Dosen senior, sebagai pemegang nilai-nilai inti organisasi, menjadi pelaku utama dalam membangun budaya akademik, diharapkan bersikap terbuka dan berfikir positif terhadap berkembangnya budaya akademik.

DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, C., LePine, J. dan Wesson, M. (2010). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw Hill, International Edition.
- Daff, R. L. (2010). *Era Baru Manajemen* (Edisi 9) Buku 1. Penerjemah Tita Maria Kanita. Penerbit Salemba, Jakarta.
- Daff, R.L. (2010). *Understanding the Theori and Design of Organizations* (Tent Edition). South-Eastern Cengage Learning, International Edition.
- David, J. (2001). *Organization Theory, Tension and Change*. McGraw-Hill. International Edition.
- Dliya'ul, C. M. (2014). Ketika Pondok Pesantren Mengelola Perguruan Tinggi. <http://eksplorasiilmupengetahuan.blogspot.co.id/2014/09/ketika-pondok-pesantren-mengelola.html>
- Gareth, J. (2010). *Organizational Theory, Design and Change* (Sixth Edition). Pearson, Global Edition.
- Gibson, J. L. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Process* (Fourteenth Edition). McGraw Hill. USA.
- Hamid, F. (2016). K.H. Imam Zarkasyi, dari Gontor merintis Pesantren Modern. UNIDA Gontor Press. Ponorogo.
- Kim, S. C. dan Robert, E.Q. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass, A Wiley Imprint. San Francisco.
- Kreitner, R. dan Angelo, K. (2014). *Perilaku Organisasi*. Penterjemah Biro Bahasa Alkemis. Salemba Empat. Jakarta.
- Luthan, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach* (12th Edition). Mc Graw Hill Irwin. New York.
- Luthan, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (Edisi 10). Penterjemah Vivin andika Y, dkk. Penerbit Andi. Jogjakarta.
- Mats, A. dan Stefan, S. (2016). *Changing organizational culture: cultural change work in progress* (Second edition). Routledge, New York.
- Robbins, S.R. (2010). *Perilaku Organisasi*. Penterjemah Dina Angelica. Salemba Empat Jakarta.

- Ridlo, M. (2017). Komitmen Organisasional Dosen, Studi Kasus di UNIDA Gontor. Disertasi Universitas Negeri Jakarta.
- Sahal, M. (2009). Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren Perlu Dorong Tradisi Akademik Kritis. <http://www.nu.or.id/post/read/19508/perguruan-tinggi-berbasis-pesantren-perlu-dorong-tradisi-akademik-kritis>.
- Stepken, R. (2011). Organizational Development. McGraw Hill 36-Hour Course. International Edition.
- Zuhriy, M. S. (2011). Budaya Pesantren dan Pendidikan Karakter pada Pondok Pesantren Salaf. Jurnal Walisongo, Volume 19 Nomor 2 (November)
- Wibowo. (2013). Budaya Organisasi. Rajawali Pers. Jakarta.
- K.H. Imam Zarkasyi. (1965). Panca Jiwa Pondok Pesantren. Makalah Seminar Pondok Pesantren Se Indonesia di Yogyakarta.
- Shen, X. dan Tian, X. (2012). Academic Culture and Campus Culture of Universities. Higher Education Studies, Vol. 2 No. 2 (June). [www.ccsenet.org/hes](http://ccsenet.org/hes)

Membangun Budaya Akademik Pada Perguruan Tinggi Pesantren

ORIGINALITY REPORT

20%	18%	2%	11%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

- | | | |
|----|---|-----|
| 1 | ejournal.unida.gontor.ac.id | 9% |
| | Internet Source | |
| 2 | Submitted to Universitas Negeri Jakarta | 2% |
| | Student Paper | |
| 3 | majalahhinduraditya.blogspot.com | 1% |
| | Internet Source | |
| 4 | Submitted to Padjadjaran University | 1% |
| | Student Paper | |
| 5 | es.scribd.com | 1% |
| | Internet Source | |
| 6 | www.scribd.com | 1% |
| | Internet Source | |
| 7 | Submitted to Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta | 1% |
| | Student Paper | |
| 8 | eksplorasiilmupengetahuan.blogspot.com | 1% |
| | Internet Source | |
| 9 | id.scribd.com | 1% |
| | Internet Source | |
| 10 | etheses.uin-malang.ac.id | 1% |
| | Internet Source | |
| 11 | jurnal.lldikti4.or.id | <1% |
| | Internet Source | |
| 12 | ejournal.kopertais4.or.id | <1% |
| | Internet Source | |

13	www.nu.or.id Internet Source	<1 %
14	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1 %
15	slideplayer.info Internet Source	<1 %
16	pt.scribd.com Internet Source	<1 %
17	digilib.unila.ac.id Internet Source	<1 %
18	docobook.com Internet Source	<1 %
19	fr.scribd.com Internet Source	<1 %
20	Submitted to UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Student Paper	<1 %
21	loronov.blogspot.com Internet Source	<1 %
22	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	<1 %
23	Suheli Suheli. "Manajemen Peserta Didik Berbasis Pesantren dalam Pembentukan Karakter", Jurnal Kependidikan, 2018 Publication	<1 %

Exclude quotes

Off

Exclude matches

< 10 words

Exclude bibliography

On