

Budaya Unggul, Adaptif, dan Kuat Pada Perguruan Tinggi Dalam Menghadapi Lingkungan yang *Unpredictable-Turbulent*

Hassanuddin Zein Hassan

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi
Universitas Al Azhar Indonesia, Jl. Sisingamangaraja, Jakarta, 12110

e-mail: hassanuddin@uai.ac.id

Abstrak – Organisasi yang tidak menyiapkan diri melalui budaya yang kuat tidak akan siap menghadapi perubahan apalagi persaingan, tetapi budaya yang kuat saja tidak cukup melainkan harus pula memiliki budaya adaptif. Universitas Al Azhar Indonesia sebagai sebuah perguruan tinggi dengan usia lebih dari 10 tahun tentunya berhadapan dengan perubahan dan persaingan dari waktu ke waktu dan secara agregat memiliki tingkat budaya unggul, adaptif, dan kuat dengan nilai 4,08 dari nilai maksimal 6,00.

Abstracts – Organization with unproper culture could face severity in the environmental changes as well as in a high competition environment. To face those threats organization has to develop a high quality, an adaptive and a strong culture altogether. The University of Al Azhar Indonesia which has more than 10 years old has been facing of changes and competitiveness from time to time. On The whole this institution has 4.08 points out of maximum point of 6.00

Keywords – Organizational culture, High quality culture, Adaptive culture, Strong culture, Change, Competition.

I. PENDAHULUAN

Manusia diciptakan sebagai makhluk sempurna dengan posisi khalifah akan selalu mengalami gangguan dan disesatkan oleh iblis dan para kroninya, kecuali manusia yang ikhlas. Demikian pula di era saat ini organisasi akan terus mendapat gangguan dari perubahan lingkungan yang amat cepat dan tanpa dapat diduga, akan jatuh

dan terbenam kecuali organisasi yang selalu mempersiapkan diri, dalam hal ini peran budaya amat penting (Daft; 2006, 2010).

Budaya bagi suatu organisasi memiliki peran yang sangat penting karena era modern yang dihadapi setiap organisasi tanpa kecuali adalah era digital yang mengubah secara drastis pola pikir dan kerja dalam organisasi, dalam konteks kerja yang terkini terlihat karakteristik dunia kerja, pekerjaan yang mengalir (*free-flowing*), fleksibilitas tinggi, dan struktur organisasi yang semakin flat (Daft; 2006, 2010). Karyawan pun semakin didorong untuk mengambil keputusan yang berada dalam situasi berkelimpahan informasi. Sehingga karyawan akan dinilai dari kemampuannya belajar secara cepat, mampu dan mau berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), dan siap menghadapi risiko, perubahan, dan keadaan yang membingungkan (Daft; 2006, 2010).

Konteks dunia kerja baru saat ini adalah terorganisir dalam jejaring (*network*) dan bahkan berbentuk organisasi virtual (*virtual organization*) (Daft; 2006, 2010).

Ketangguhan budaya tentu diukur melalui kemampuannya menghadapi kondisi lingkungan yang juga secara drastis berubah karakternya menjadi, seperti yang diungkap oleh Richard Daft (2006, 2010), lebih sulit untuk diprediksi (*unpredictable*) dan mengalami perubahan yang amat pesat (*turbulence*) atau disebut sebagai era perubahan yang amat cepat secara tak terduga (*unpredictable-turbulent*). Ketangguhan budaya suatu organisasi pada akhir muaranya adalah pada tingginya tingkat kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan yang berubah cepat secara tak terduga serta menghasilkan kinerja yang

tinggi (Daft; 2006, 2010; Boone & Kurtz, 2007). Universitas Al Azhar Indonesia (UAI) dipilih menjadi obyek penelitian dikarenakan termasuk perguruan tinggi yang relatif berusia muda namun telah memperoleh pengakuan pemerintah di bidang mutu, yaitu pada usianya yang ke 9 pada tahun 2009 menerima pengakuan dari Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia sebagai 1 (satu) dari 68 perguruan tinggi di Indonesia – jumlah PT di seluruh Indonesia ± 2.500 buah– yang telah menerapkan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan secara baik. Hal itu tentu menunjukkan bahwa telah terbangun suatu budaya mutu yang baik, sehingga menarik untuk diketahui seberapa tinggi tingkatan budaya organisasi secara lebih lengkap dan menyeluruh –tidak hanya budaya mutu– berbasis budaya unggul (Daft ; 2006, 2010), adaptif (Daft; 2006, 2010; Boone & Kurtz, 2007), dan kuat (Baker, et.al., 2006) telah dibangun di dalamnya. Penelitian mengukur tingkat budaya secara masing-masing (unggul, adaptif, dan kuat) maupun secara agregat.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Budaya Unggul.

Richard Daft (2006, 2010) juga menampilkan hasil temuan mengenai bagaimana budaya organisasi dapat diteliti yaitu melalui dimensi-dimensi budayanya. Dimensi budaya unggul (Daft; 2006, 2010) ada 7, yaitu: Perhatian terhadap Detil, Orientasi Hasil, Orientasi SDM, Orientasi Tim, Agresifitas, Stabilitas, dan Inovasi & Risiko. Masing-masing memiliki tujuan pengukuran sebagai budaya berikut:

- 1) Perhatian terhadap Detil.
Didefinisikan sebagai harapan terhadap karyawan untuk bekerja secara tepat (*precise*), rinci (*detail*), dan berdasarkan analisis yang matang.
- 2) Orientasi Hasil.
Perhatian manajer yang condong kepada hasil daripada proses pencapaian hasil.
- 3) Orientasi SDM.
Adalah bagaimana manajemen/pimpinan dalam mengambil keputusan berusaha memperhatikan dampak keputusannya terhadap SDM.
- 4) Orientasi Tim.
Bagaimana pekerjaan diorganisir dalam kerjasama tim bukan secara perorangan.

5) Agresifitas.
Bagaimana tingkat agresifitas dan persaingan yang ada dibandingkan sikap bekerjasama (*cooperative*).

6) Stabilitas.
Bagaimana keputusan dan gerak organisasi mengutamakan kestabilan daripada perubahan.

7) Inovasi & Risiko.
Bagaimana organisasi mendorong karyawan untuk mengembangkan sikap inovatif dan berani mengambil risiko.

2.2 Budaya Adaptif.

Allah SWT., berfirman dalam **Al Qur'an**, menjelaskan bahwa SK manusia adalah khalifah di muka bumi (Q.s. 27:62) yang paling sempurna fisiknya (Q.s.95:4) disucikan dengan diisi oleh akhlak yang tinggi (Q.s.38:46) diberi akal yang sempurna (Q.s.2:286) bersama Jin diciptakan untuk mengabdikan kepada **Allah SWT.** (Q.s.51:56) tidak menerima beban hidup melebihi kemampuan manusia (Q.s.2:286) dan diberi panduan untuk hidup berkehidupan yang selalu *up-to-date* hingga akhir zaman yaitu **Al Qur'an** (Q.s.27:62; 16:102). Sehingga jika mengikuti apa yang telah digariskan tersebut sesungguhnya manusia itu berkedudukan yang amat tinggi di dunia ini dengan lahir dan bathin sempurna dan suci, bahkan tinggal menjalani hidup ini dengan aman dan menyenangkan karena telah pula diberikan panduan yang amat lengkap hingga akhir zaman.

Namun pada kenyataannya masih banyak manusia yang tidak menempatkan diri pada posisi yang tinggi sesuai dengan ketika diciptakan, dengan berperilaku secara kurang bertanggungjawab bahkan terhadap dirinya sendiri. Membangun Akhlaq yang tinggi (sesuai penciptaan awal manusia) menjadi tujuan kenabian rasulullah **Muhammad SAW.** di dunia ini, bukan hanya pada untuk masa beliau hidup bahkan hingga akhir zaman, sehingga manusia kembali mencapai kondisi sempurna dan suci lahir-bathin sebagaimana ketika diciptakan.

Dalam hidup sendiri, berkelompok, maupun bermasyarakat, Islam lengkap dan jelas serta tegas mengatur segala sesuatunya, yang pada intinya kembali kepada apa yang digariskan oleh **Allah SWT.** yaitu menjadi abdi, sehingga spirit yang dimiliki adalah manusia yang hanya tunduk kepada **Allah SWT.** dan tidak pernah tunduk kepada manusia lain apapun pangkat dan jabatannya.

Pergaulan antar manusia dalam kerangka saling menghormati sebagai sesama khalifah. Demikian pula ketika bekerja maka posisi pekerjaan tidak menjadikan seseorang menjadi lebih tinggi atau rendah secara hakiki, melainkan terbatas kepada pembagian tugas dan tanggungjawab saja. Ruang akan kotor jika tidak ada yang bertugas dan bertanggungjawab atas kebersihannya, demikian pula organisasi akan tanpa arah jika tidak ada yang berperan dan bertanggungjawab atas pengambilan keputusan atas jalan apa yang akan ditempuh oleh organisasi sehingga pada akhirnya baik petugas kebersihan maupun pengambilan keputusan beserta anggota organisasi lainnya secara bersama-sama membawa organisasi menuju kesejahteraan bersama.

Namun organisasi belum akan sempurna jalannya walaupun seluruh anggotanya secara bersama-sama bahu-membahu menggerakkan organisasi, jika hambatan dan halangan tidak diantisipasi. **Allah SWT.** telah mengajarkan bahwa ada pihak yang tidak akan senang dan berdiam diri jika manusia berjalan di muka bumi dengan aman dan sejahtera, pihak itulah iblis yang ketika dikutuk bukannya meminta ampun dan maaf tetapi justru menerima dan menantang **Allah SWT.** agar iblis tetap diizinkan untuk hidup sampai kiamat dalam usahanya mempengaruhi manusia sebanyak-banyaknya supaya dapat ikut serta dengan iblis masuk ke dalam neraka *jannatunna'im*. Namun iblis mengakui pula bahwa hanya manusia yang ikhlas yang tidak dapat disesatkan dan **Allah SWT.** pun menjamin bahwa iblis tidak berkuasa sedikitpun atas manusia, kecuali manusia itu sendiri yang mengikuti kemauan si iblis (Q.s. 15:39-42).

Kondisi tersebut juga akan dialami oleh organisasi yang tidak mempersiapkan diri dengan baik dalam

menjalankan roda organisasinya, lingkungan yang berubah secara cepat dan semakin sulit untuk diduga (diprediksi) akan selalu menjadi faktor kejatuhan dan kehancuran bagi setiap organisasi yang tidak mempersiapkan diri.

Daft (2006, 2010) memperkuat argument tersebut dengan mengungkapkan bahwa hanya organisasi dengan budaya tertentu yang akan sanggup melaju di tengah badai perubahan dan ketidakpastian lingkungan seperti yang terjadi saat ini, selanjutnya Daft membandingkan organisasi yang memiliki budaya adaptif (syarat sukses menjalani roda organisasi dalam lingkungan yang *unpredictable-turbulent*) dengan yang tidak, sebagaimana dijabarkan dalam Tabel 1 agar kita mendapat kejelasan apa saja karakteristik budaya adaptif dan yang tidak.

Budaya organisasi yang memiliki 2 (dua) tampilan, yaitu: Perilaku Lahir (*visible behavior/VB*) adalah budaya yang ditampakkan (contoh a.l.: seragam kerja, warna interior, jam kerja, dan logo organisasi) dan Nilai Dasar (*expressed values/EV*) yaitu nilai yang mendasari budaya organisasi (contoh a.l.: perhatian pimpinan, keterbukaan antara pimpinan dengan tingkat di bawahnya, dan nilai-nilai kejujuran).

Bagi organisasi dengan budaya adaptif, VB yang diperlihatkan antara lain memiliki perhatian yang mendalam kepada seluruh pemangku kepentingan (*constituencies/stake holders*) organisasi, untuk VB bagi organisasi yang statis (tidak adaptif) para manajernya bersikap lebih menimbang rasa politis dan birokratis sehingga tidak cepat bereaksi ketika lingkungan berubah.

Tabel 1. Dimensi Budaya Adaptif

	Adaptive Corporate Cultures	Unadaptive Corporate Cultures
Visible Behavior	Managers pay close attention to all their constituencies, especially customer, and initiate change when needed to serve their legitimate interest, even if it entails taking some risk	Managers tend to behave somewhat insularly, politically, and bureaucratically. As a result, they do not change their strategies quickly to adjust to or to take advantages of change in their business environments.
Expressed Value	Managers can deeply about customers, stockholders, and employees. They also strongly value people and processes that can create useful change (e.g., leadership initiatives up and down the management hierarchy).	Managers care mainly about themselves, their immediate work group, or some product (or technology) associated with their work group. They value the orderly and risk-reducing management process much more highly than leadership initiatives.

2.3 Budaya Kuat

Dan Baker, et.al. (2006) mengungkapkan bahwa budaya yang kuatlah yang mampu membawa organisasi menuju kepada kesejahteraan dan *sustainability* yang berkelanjutan. Kekuatan budaya menghasilkan karakter organisasi yang membawa kebahagiaan bagi karyawannya yang pada akhirnya memiliki kinerja kreatif, inovatif, dan loyal.

Variabel (elemen) serta kualitas budaya tersebut secara lengkap namun ringkas diuraikan dalam Tabel 2 dan Tabel 3.

Budaya kuat yang dimaksudkan adalah jika hanya satu dari elemen di atas kurang memenuhi syarat, namun sebagai catatan tambahan, jika salah satu elemen tersebut, terutama, elemen kepemimpinan (*leadership*) akan sulit diharapkan elemen lainnya mampu memenuhi kriteria kualitas yang diharapkan.

Tabel 2. Elemen Budaya Kuat

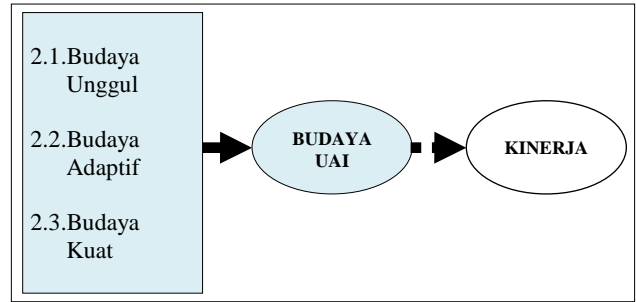
H	LEADERSHIP Humble, inclusive, inspirational, innovative, and heartfelt leadership
A	EMPLOYEES Adaptive, enthusiastic, emotionally intelligent employees.
P	RETURN ON PEOPLE Profit for all who contribute to the company's success.
I	STAKEHOLDERS Invigorated stakeholders, vendors, and clientele who serve as first-line marketers.
E	COMMUNITY Engaged, constructive community

Catatan:

- Strong : Only one fails
- Successful : Minimum three
- Struggle : Less than three

2.4 Kerangka Berfikir

Budaya organisasi yang unggul, adaptif, dan kuat sebagaimana dipaparkan pada butir 2.1, 2.2, dan 2.3 di atas dan nilai yang tinggi dalam setiap dimensinya, tentulah merupakan budaya yang siap dalam menghadapi era *unpredictable-turbulent* saat ini.



Ket: Penelitian berada di area berwarna.

Gambar 1. Lingkup Penelitian

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian deskriptif menggunakan metode pengamatan (observasi) langsung dan juga partisipan (Ahmadi, 2005:106; Narbuko & Achmadi, 2004:72) yang dilengkapi dengan pengumpulan pendapat dan pandangan dari para informan melalui media kuesioner, selanjutnya hasil pengamatan dan kuesioner dianalisis secara kualitatif. Dengan demikian jenis penelitian yang diterapkan adalah deskriptif, dimana peneliti menjadi bagian dari obyek penelitian.

Kuesioner menggunakan metode pengukuran Likert genap berskala 6, untuk menghindari timbulnya jawaban yang cenderung di tengah.

Unit analisis adalah seluruh SDM yang bekerja baik penuh-waktu maupun paruh-waktu di UAI, yang saat ini berjumlah ±100 jiwa dengan demikian mereka pulalah yang menjadi populasi penelitian ini. Penelitian untuk Dosen termasuk Dosen Tidak Tetap dan Dosen Dianggap Tetap (tidak terkecuali pemegang jabatan struktural).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Budaya Unggul.

Dari temuan yang ada, dengan 14 dimensi budaya unggul yang dipaparkan dihasilkan nilai rata-rata 3,95 dari nilai maksimal 6 (3,95/6,00) atau masuk ke dalam kondisi 'Kurang Sesuai' (lampiran 1). Dan secara rata-rata tidak ditemukan dimensi dengan nilai di atas '4' atau 'Sesuai' dan 'Sangat Sesuai', hal ini menunjukkan bahwa UAI belum memiliki budaya unggul sesuai teori yang ada.

Jika dilihat dari jawaban masing-masing responden, maka jawaban yang menyatakan 'Sesuai' dan 'Sangat Sesuai' secara rata-rata adalah sebesar 25% dibandingkan dengan 75% yang tidak menjawab seperti itu.

Adapun nilai tertinggi dimensi budaya unggul adalah 4,40/6,00 untuk dimensi budaya Manajemen mempertimbangkan efek keputusan yang diambil terhadap keuangan UAI dan nilai terendah adalah 3,50 untuk dimensi budaya Perilaku sivitas akademika UAI cenderung bersaing atau agresif. Dalam menghadapi kondisi lingkungan yang *turbulent* dan *uncertainty* 'bersaing dan agresif' memiliki konotasi positif, dalam perilaku diwujudkan dalam bentuk berusaha untuk menghasilkan kinerja individu yang terbaik serta berani menyampaikan pendapat.

5 (lima) dimensi memiliki nilai di bawah rata-rata atau sebesar 36%. Hal ini kurang menggembarakan mengingat bahwa secara teori diharapkan seluruh dimensi bernilai sekurang-kurangnya 'Sesuai', ternyata justru lebih dari $\frac{1}{3}$ dimensi budaya unggul berada di bawah nilai yang seharusnya.

4.2 Budaya Adaptif.

Budaya adaptif merupakan budaya terlemah UAI. Dengan 8 dimensi budaya adaptif, dihasilkan nilai rata-rata 3,80/6,00 juga termasuk ke dalam kondisi 'Kurang Sesuai' (lampiran 2) Secara rata-rata tidak ditemukan pula dimensi dengan nilai di atas '4' atau 'Sesuai' dan 'Sangat Sesuai', hal ini menunjukkan bahwa UAI belum memiliki budaya adaptif sesuai teori yang ada, bahkan dengan nilai rata-rata 3,80 menunjukkan budaya adaptif masih lemah.

Dari jawaban masing-masing responden, maka jawaban yang menyatakan 'Sesuai' dan 'Sangat Sesuai' secara rata-rata adalah sebesar 22% dibandingkan dengan 78% yang tidak menjawab seperti itu. Hal ini juga konsisten dengan temuan pada butir a. di atas.

Adapun nilai tertinggi dimensi budaya adaptif adalah 4,31/6,00 untuk dimensi budaya Manajer/atasan menghargai konsumen, pemegang saham, dan karyawannya dan nilai terendah adalah 2,71 untuk dimensi budaya Manajer/atasan suka merendahkan bawahan, berpolitik, dan birokratis. Demikian pula halnya dalam menghadapi kondisi lingkungan yang *turbulent* dan *uncertainty* 'menghargai pihak tertentu' dan 'merendahkan

pihak lainnya' dalam suatu organisasi memiliki dampak negatif dan akan melemahkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi. Dalam pengertian teoritis, karyawan berbeda dengan bawahan, dimana karyawan dimaknai sebagai rekan kerja, sedangkan bawahan dimaknai dengan orang yang secara struktural berada di bawah garis perintah (*chain of command*), sebagai contoh di UAI adalah, Biro Akademik adalah bawahan dan Biro Keuangan adalah karyawan dari sudut pandang Wakil Rektor bidang Akademik. Dengan demikian terwujud suatu budaya perlakuan yang timpang atas SDM di lingkungan UAI.

Terdapat 3 (tiga) dimensi yang memiliki nilai di bawah rata-rata atau sebesar 38%. Hal ini pun kurang menggembarakan mengingat bahwa secara teori diharapkan seluruh dimensi bernilai sekurang-kurangnya 'Sesuai', agar organisasi memiliki kemampuan beradaptasi dengan baik.

4.3 Budaya Kuat.

Budaya kuat merupakan budaya terkuat UAI. Dengan 38 dimensi budaya kuat, dihasilkan nilai rata-rata 4,19/6,00 yang dapat dikatakan sudah termasuk ke dalam kondisi 'Cukup Sesuai' (lampiran 3). Seperti dimensi-dimensi budaya sebelumnya, secara rata-rata tidak ditemukan dimensi dengan nilai di atas '4' atau 'Sesuai' dan 'Sangat Sesuai', hal ini menunjukkan bahwa UAI belum memiliki budaya kuat sesuai teori yang ada.

Demikian pula jawaban masing-masing yang menyatakan 'Sesuai' dan 'Sangat Sesuai' secara rata-rata adalah sebesar 34% dibandingkan dengan 66% yang tidak menjawab seperti itu. Hal kurang baik ini juga konsisten dengan temuan pada butir a. di atas.

Adapun nilai tertinggi dimensi budaya kuat adalah 4,56/6,00 untuk dimensi budaya Persaingan terbaik adalah bersaing dengan diri sendiri untuk menjadi lebih baik dibanding dengan hari kemarin, dan dengan orang lain dalam perusahaan untuk meningkatkan kemampuan diri sendiri dan orang lain dan nilai terendah adalah 3,74 untuk dimensi budaya Setiap orang dapat tersenyum dalam situasi paling buruk sekalipun. Nampak seperti terjadi kontradiksi jawaban pada nilai tertinggi dimensi budaya kuat ini dengan nilai terendah dimensi budaya unggul yang sama-sama berdimensi persaingan. Namun hal tersebut sesungguhnya berbeda makna. Jika dimensi persaingan dalam dimensi Persaingan terbaik adalah bersaing dengan

diri sendiri untuk menjadi lebih baik dibanding dengan hari kemarin, dan dengan orang lain dalam perusahaan untuk meningkatkan kemampuan diri sendiri dan orang lain bermakna persaingan secara internal, baik kognitif maupun afektif dimana pihak lain tidak mengetahui adanya persaingan tersebut, sedangkan dimensi persaingan dalam dimensi Perilaku sivitas akademika UAI cenderung bersaing atau agresif bermakna persaingan terbuka atau perilaku (*behavior*) dimana pihak lain merasakan dan mengetahui persaingan sedang terjadi.

Terdapat 20 (dua puluh) dimensi yang memiliki nilai di bawah rata-rata atau sebesar 53%. Hal ini amat kurang menggembirakan karena lebih dari ½ dari dimensi yang diukur bernilai kurang baik, sehingga organisasi perlu bekerja keras untuk membangun suatu budaya yang kuat.

4.4 Kondisi Budaya Secara Keseluruhan.

Dari Budaya Unggul, Budaya Adaptif, dan Budaya Kuat, UAI memiliki budaya terkuat adalah Budaya Kuat dengan nilai rata-rata 4,19, sedangkan budaya terlemah adalah Budaya Adaptif dengan nilai rata-rata 3,80.

Secara rata-rata nilai keseluruhan budaya adalah 4,08/6,00 yang termasuk ke dalam kondisi 'Cukup Sesuai'. Hal ini menunjukkan secara budaya gabungan, UAI masih harus bekerja keras dalam meningkatkan dan mengupayakan pembentukan budaya gabungan (unggul, adaptif, dan kuat) sesuai harapan.

Dengan nilai 28 dari 60 dimensi (47%) di bawah rata-rata, dengan 19 dimensi diantaranya bernilai 'Kurang Sesuai' dan bahkan 1 dimensi bernilai 'Tidak Sesuai', hal tersebut menunjukkan bahwa budaya unggul, adaptif, dan kuat masih jauh dari kenyataan dan UAI masih harus bekerja keras untuk benar-benar mewujudkan suatu budaya yang tinggi nilainya.

V. KESIMPULAN

Dari penilaian, budaya UAI memiliki karakteristik sebagai berikut:

1) Budaya Unggul.

- a. UAI belum memiliki budaya unggul, dan masih harus berusaha keras untuk mewujudkannya.

- b. Dimensi budaya unggul secara umum masih harus ditingkatkan, sedangkan dimensi budaya unggul yang harus segera ditingkatkan (dipilih dari dimensi dengan nilai di bawah '4' atau termasuk kategori 'Kurang Sesuai') adalah:

- Karyawan selalu bekerja berdasarkan **pertimbangan yang matang** (analisis). Kemampuan analisis dapat ditingkatkan melalui pelatihan teknis khusus.
- Manajer/atasan sangat cenderung terhadap **proses** pencapaian hasil. Perhatian kepada proses harus lebih diutamakan dibandingkan hasil, melalui perbaikan kualitas proses akan didapatkan hasil yang berkualitas.
- Karyawan didorong untuk **berinovatif** dan berani mengambil **risiko**. Menghindari risiko dan inovasi bukan langkah yang membawa kepada perbaikan, untuk itu perlu dibangun suasana berani berinovasi dan berisiko secara sistemik.
- **Penetapan keputusan dan tindakan organisasi** cenderung kepada perubahan. Mendorong pimpinan agar berpihak kepada perubahan menjadi dasar dari perbaikan di dimensi ini, hal tersebut harus dilakukan.
- Seluruh sivitas akademika UAI **bekerja** secara teliti, tuntas, dan memperhatikan hal yang rinci/detil. Penegakkan sistem penjaminan mutu akan mampu menyelesaikan masalah ini.
- **Pembagian tugas/pekerjaan** cenderung kepada perorangan bukan kelompok. Pelatihan kerja secara kerjasama lintas bagian dapat dilakukan untuk menanggulangi masalah ini.
- Keputusan dan tindakan UAI yang cenderung kepada **menghindari perubahan** (*status quo*) dalam organisasi. Kemampuan untuk berubah dibangun melalui intelijen pasar yang memadai dalam rangka memantau pasar (*customer*), tingkat persaingan (*rivalry among us*), pemasok (*supplier*), produk pengganti (*product substitution*), dan hambatan memulai usaha (*barrier to entry*).
- **Perilaku** sivitas akademika UAI cenderung bersaing atau agresif. *Fastabiqul khairaat* adalah konsep Islam yang sesuai untuk menjawab permasalahan agresifitas dan persaingan

di antara sesama sivitas akademika UAI, dimana bersaing dalam menghasilkan yang terbaik sangat dianjurkan.

2) Budaya Adaptif.

- a. UAI pun belum memiliki budaya adaptif, pun masih harus bekerja keras untuk mewujudkannya.
- b. Dimensi budaya adaptif secara umum masih harus ditingkatkan, sedangkan dimensi budaya adaptif yang harus segera ditingkatkan (dipilah dari dimensi dengan nilai di bawah '4' atau termasuk kategori 'Kurang Sesuai') adalah:
 - Manajer/atasan dalam **memperhatikan** dirinya, kelompoknya, atau apa saja yang terkait dengan hasil kerja kelompoknya. Dimensi ini termasuk ke dalam dimensi yang menyebabkan suatu organisasi tidak adaptif, sehingga dengan rendahnya nilai dimensi ini justru baik.
 - Manajer/atasan mampu **mengubah strategi** secara cepat untuk menyesuaikan atau meraih peluang atas perubahan yang terjadi di luar UAI. Dimensi ini termasuk ke dalam dimensi yang mendorong suatu organisasi menjadi adaptif, untuk meningkatkannya para pimpinan di setiap level perlu meningkatkan kemampuan menyusun strategi dengan didukung oleh pangkalan data yang optimal mengenai pasar (*customers value*), tingkat persaingan (*rivalry among us*), pemasok (*supplier*), produk pengganti (*product substitution*), dan hambatan memulai usaha (*barrier to entry*). Strategi bersifat jangka panjang, namun tidak ada halangan untuk mengubah strategi jika diperlukan.
 - Kecenderungan Manajer/atasan terhadap kebiasaan dan proses **menghindari risiko** daripada inisiatif menemukan sesuatu yang baru. Dimensi ini termasuk ke dalam dimensi yang menyebabkan suatu organisasi tidak adaptif, sehingga dengan rendahnya nilai dimensi ini justru baik.
 - Manajer/atasan suka **merendahkan** bawahan, berpolitik, dan birokratis. Dimensi ini termasuk ke dalam dimensi yang menyebabkan suatu organisasi tidak adaptif, sehingga dengan rendahnya nilai dimensi ini justru baik.

3) Budaya Kuat.

- a. Walaupun UAI secara rata-rata memiliki nilai paling tinggi pada budaya kuat, namun secara perwujudan masih belum dapat dikatakan telah memilikinya.
- b. Dimensi budaya kuat secara umum masih harus ditingkatkan, sedangkan dimensi budaya kuat yang harus segera ditingkatkan (dipilah dari dimensi dengan nilai di bawah '4' atau termasuk kategori 'Kurang Sesuai') adalah:
 - **Target** pencapaian UAI sering dibicarakan secara terbuka oleh Manajer/atasan dan seringkali pula menjadi kenyataan (apapun targetnya TIDAK DINILAI melalui pertanyaan ini). Rasa memiliki pada seluruh komponen anggota dari suatu organisasi sangatlah penting bagi menunjang kekuatan budayanya, sosialisasi apa yang menjadi tujuan dan arah organisasi harus dijadikan budaya.
 - Pemimpin dan individu menyadari bahwa separuh dari **kenikmatan berbisnis** adalah berbisnis itu sendiri. Organisasi profit yang mampu menanamkan budaya kebersamaan dan kekeluargaan di atas capaian profit akan menjadikan organisasi tersebut kuat, sehingga berbisnis menjadi suatu yang menyenangkan.
 - Pemahaman seluruh sivitas akademika UAI terhadap **tujuan** yang sama, dan komitmen penuh untuk bekerjasama menuju tujuan tersebut. Terkait dengan butir di atas, pemahaman terkait erat dengan sosialisasi.
 - **Proses organisasi** didesain agar mendukung inovasi. Perlu dibangun suatu proses yang menjadi wadah bagi segenap anggota organisasi untuk dapat dan mampu mengeluarkan segenap kemampuan yang dimilikinya.
 - UAI menciptakan **sistem kerja** yang mendukung pengambilan keputusan berisiko dan mentolerir kesalahan yang tidak disengaja. Dimensi ini mendukung secara sistemik butir di atas.
 - **Pengambilan keputusan** terfokus kepada penerapan praktis yang memiliki peluang, bukan sebagai langkah memperbaiki permasalahan yang dihadapi. Sudut pandang dalam menetapkan keputusan bukan tertuju

kepada permasalahan melainkan kearah membuka peluang baru.

- **Fakta-fakta** dan **data-data** saat ini dikelola dengan baik dan dapat dijadikan referensi dalam bekerja bagi seluruh sivitas akademika UAI, untuk membangun impian dan bekerja untuk masa depan yang lebih baik. Perbaikan administrasi kearsipan menjadi jalan keluar masalah dalam dimensi ini.
- Setiap orang **dapat tersenyum** dalam situasi paling buruk sekalipun. Dapat diwujudkan jika suasana dan budaya kerja mendukung kerjasama, saling menguatkan, tidak saling menyalahkan, penuh perhatian, dan kekeluargaan.

4) Budaya Gabungan.

- a. Dengan nilai rata-rata sebesar 4,08 atau sedikit di atas 'Cukup Sesuai' tentu menunjukkan bahwa budaya UAI secara gabungan telah memiliki bentuk yang cukup, namun kondisi itu tentu belum memadai sebagai budaya yang dibutuhkan sebuah organisasi yang akan menjadi universitas terkemuka (UAI, 2011).
- b. UAI berada dalam kondisi kritis jika lingkungan mengalami perubahan yang besar dan mendadak, karena nilai Budaya Adaptif yang dimiliki justru memiliki nilai terendah, yaitu sebesar 3,80 atau 'Kurang Sesuai'.
- c. UAI pun belum berada dalam kondisi Budaya Unggul dikarenakan nilai yang dimiliki baru sebesar 3,95 atau 'Kurang Sesuai'.
- d. UAI memiliki Budaya Kuat yang terbilang 'Cukup Sesuai' dengan nilai 4,19. Sehingga UAI masih memiliki dasar

budaya untuk dijadikan landasan bagi peningkatan nilai-nilai budaya lainnya yang pada akhirnya secara gabungan dapat terwujudnya budaya utuh yang kuat. Namun landasan yang ada saat ini harus sesegera mungkin ditingkatkan sesuai dimensi yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Al Quran. (2004). *Al Quran digital* (Versi 2.0).
- [2] Ahmadi, R. (2005). *Memahami metode penelitian kualitatif*. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang.
- [3] American Psychological Association. (2001). *Publication manual of the American Psychological Association* (Ed. 5). Washington D.C.: Penulis.
- [4] Baker, D, Greenberg, C, & Hemingway, C. (2006). *What happy companies know*. New Jersey: Pearson Education.
- [5] Boone, L. E. & Kurtz, D. L. (2007). *Introduction to business*. Cengage-Southwestern Publisher.
- [6] Daft, R. L. (2006). *Management* (Ed. 7). Cengage.
- [7] Daft, R. L. (2010). *New era management* (Ed. 9). Cengage.
- [8] Hassan, H. Z. (2011). *Panduan pengutipan pada penyusunan karya ilmiah di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Al Azhar Indonesia dengan menggunakan metode APA* (Editor). Jakarta: Fakultas Ekonomi UAI.
- [9] Narbuko, C., & Achmadi, A. (2004). *Metodologi penelitian*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- [10] UAI. (2011). *Kebijakan Akademik*. Jakarta: Pemilik.

Tabel 3. Dimensi Budaya Kuat

1	<i>Integration vision</i>	<i>All people have a common and unifying sense of direction and have made a strong commitment to move cooperatively in that direction.</i>
2	<i>Humanizing mission</i>	<i>The mission speaks to individual and collective values of all involved with the company. The mission allows all participants to create meaning and purpose in their lives.</i>
3	<i>Active philanthropy</i>	<i>Doing good for the community is a specified and integral part of the company vision and something that the company does everyday.</i>
4	<i>Energizing spirit</i>	<i>A palpable energy permeates the culture. The energy is perceptible in verbal and nonverbal communication.</i>
5	<i>All-around respect</i>	<i>Everyone believes that all employees regard and honor others as they would like to be regarded.</i>
6	<i>Trust</i>	<i>All employees have confidence in the competence of others and believe in the capabilities and integrity of management. Expectations are clearly stated and frequently meet.</i>
7	<i>Constructive language</i>	<i>The stories about the organization and the language used in daily business of the organization are positive in attitude and phrasing. Language inspires individuals, creates strong connections, and helps to build on individual and collective strengths, best practices, and hope for tomorrow.</i>
8	<i>Supportive relationships</i>	<i>Generosity, kindness, and consideration are elemental. Helping one another inside and outside the context of business is essential. Colleagues collectively celebrate the good times and together share the difficult times.</i>
9	<i>Life-long learning</i>	<i>The culture encourages all members of the organization to continually stretch their knowledge and skill sets. Training, mentoring, and employee-development programs are a central feature of the culture. As much knowledge and wisdom as possible are gleaned from every experience, and the company has systems by which to collect and publish best practices.</i>
10	<i>Encouragement of risk taking</i>	<i>Organizations create business contexts in which associates can take risks, make decisions, and occasionally make mistakes. Mistakes are studied for what can be learned and success are studied for what can be taught others. Organizational structure and processes are geared toward fostering innovation.</i>
11	<i>Primary focus on opportunities</i>	<i>The organization constantly seeks, explores, and discovers what energizes and brings life to the organization. Problem solving primarily focuses on the practical implementation of opportunities, not as a way of fixing existing issues.</i>
12	<i>A climate of appreciation</i>	<i>The common tendency is for members of the organization to focus on what is right and good with one another and the company. Using the best reality of today as a foundation, everyone imagines and works toward a better tomorrow.</i>
13	<i>Humor</i>	<i>When you are up to your rear in alligators, sometimes the best response is to laugh. Leaders and individuals keep in mind that half the fun of business is the fun of business. Individuals need competition in order to grow.</i>
14	<i>Balance between competitiveness and cooperation</i>	<i>The best competition is competition with yourself to be better than yesterday and with others inside the company to improve your skills and theirs. The purpose of competition with other companies is to learn what they do best and how this can apply to you and your company. The skills honed in competition need to be pulled into a cooperative effort for the company. All employees understand that cooperation is the secret ingredient to innovation. Individual effort as well as organizational programs emphasize cooperation.</i>
15	<i>Willingness to extend beyond job description</i>	<i>All employees at all levels should see as their job the need to do whatever it takes to make the organization run well and grow, as long as "whatever" is ethical.</i>
16	<i>Unquestioned integrity</i>	<i>Honesty and fair dealing are the hallmarks of every employee, every team, and the organization as a whole. In every situation, people treat others as honestly and fairly as they want to be treated themselves.</i>

Lampiran 1.
BUDAYA UNGGUL (*high quality*) diurut berdasarkan Nilai Rata-Rata Terbesar

PERNYATAAN KUESIONER		STS	TS	KS	CS	S	SS	Nilai Rata-Rata
10A. Manajemen mempertimbangkan efek keputusan yang diambil terhadap keuangan UAI	Freq	1	1	4	34	20	8	4,40
	%	1	1	6	50	29	12	
14A. Perilaku karyawan cenderung bekerjasama.	Freq	0	1	10	31	22	4	4,26
	%	0	1	15	46	32	6	
4A. Perhatian utama (fokus) manajer/atasan cenderung kepada hasil atau <i>outcomes</i> .	Freq	1	0	10	32	23	2	4,21
	%	1	0	15	47	34	3	
3A. Pelaksanaan pembagian kerja cenderung kepada kerja bersama/kerja kelompok/ <i>team work</i> .	Freq	1	3	12	24	28	0	4,10
	%	1	4	18	35	41	0	
11A. Manajemen mempertimbangkan efek keputusannya terhadap sivitas akademika UAI.	Freq	1	2	10	35	17	3	4,09
	%	1	3	15	51	25	4	
5A. Sivitas akademika UAI, didorong untuk bersikap konservatif (mempertahankan yang ada) dan menghindari risiko.	Freq	0	4	19	23	14	8	4,04
	%	0	6	28	34	21	12	
6A. Manajer/atasan sangat cenderung terhadap proses pencapaian hasil.	Freq	1	2	12	35	18	0	3,99
	%	1	3	18	51	26	0	
2A. Karyawan selalu bekerja berdasarkan pertimbangan yang matang (<i>analisis</i>).	Freq	0	1	15	37	14	1	3,99
	%	0	1	22	54	21	1	
7A. Karyawan didorong untuk berinovatif dan berani mengambil risiko.	Freq	0	6	11	35	11	5	3,97
	%	0	9	16	51	16	7	
9A. Penetapan keputusan dan tindakan organisasi cenderung kepada perubahan.	Freq	0	6	14	40	5	3	3,78
	%	0	9	21	59	7	4	
1A. Seluruh sivitas akademika UAI bekerja secara teliti, tuntas, dan memperhatikan hal yang rinci/detil.	Freq	0	2	24	32	10	0	3,74
	%	0	3	35	47	15	0	
13A. Pembagian tugas/pekerjaan cenderung kepada perorangan bukan kelompok.	Freq	0	5	22	30	8	3	3,74
	%	0	7	32	44	12	4	
12A. Keputusan dan tindakan UAI yang cenderung kepada menghindari perubahan (<i>status quo</i>) dalam organisasi.	Freq	0	5	26	29	6	1	3,53
	%	0	7	38	43	9	1	
8B. Manajer/atasan suka merendahkan bawahan, berpolitik, dan birokratis ³⁾ .	Freq	1	7	25	29	4	2	3,50
	%	1	10	37	43	6	3	
Nilai Rata-rata Budaya Unggul								3,95

Lampiran 2.
BUDAYA ADAPTIF (*adaptive*) diurutkan berdasarkan Nilai Rata-Rata Terbesar

PERNYATAAN KUESIONER		STS	TS	KS	CS	S	SS	Nilai Rata-Rata
5B. Manajer/atasan menghargai konsumen, pemegang saham, dan karyawannya ^{+) .}	Freq	1	1	5	35	21	5	4,31
	%	1	1	7	51	31	7	
1B. Para Manajer/atasan memperhatikan semua pihak (konstituen), terutama konsumen ^{+) .}	Freq	1	3	12	29	21	2	4,06
	%	1	4	18	43	31	3	
6B. Sikap Manajer/atasan dalam menghargai orang lain dan menghargai proses yang dapat menghasilkan perubahan berarti (contoh: pola kepemimpinan dengan inisiatif pendekatan dengan mengabaikan jenjang hirarki – ke atas / ke bawah) ^{+) .}	Freq	1	1	11	38	15	2	4,04
	%	1	1	16	56	22	3	
7B. Manajer/atasan berinisiatif dalam melakukan perubahan ketika diperlukan, walaupun beresiko, demi kepentingan organisasi ^{+) .}	Freq	1	1	14	35	14	3	4,01
	%	1	1	21	51	21	4	
3B. Manajer/atasan dalam memperhatikan dirinya, kelompoknya, atau apa saja yang terkait dengan hasil kerja kelompoknya ^{+) .}	Freq	1	1	11	39	14	1	3,94
	%	1	1	16	57	21	1	
4B. Manajer/atasan mampu mengubah strategi secara cepat untuk menyesuaikan atau meraih peluang atas perubahan yang terjadi di luar UAI ^{+) .}	Freq	1	6	14	37	9	1	3,74
	%	1	9	21	54	13	1	
2B. Kecenderungan Manajer/atasan terhadap kebiasaan dan proses menghindari risiko daripada inisiatif menemukan sesuatu yang baru ^{+) .}	Freq	0	5	27	30	4	2	3,57
	%	0	7	40	44	6	3	
8B. Manajer/atasan suka merendahkan bawahan, berpolitik, dan birokratis ^{+) .}	Freq	8	24	21	11	3	1	2,71
	%	12	35	31	16	4	1	
Nilai Rata-rata Budaya Adaptif								3,80

Lampiran 3
BUDAYA KUAT (*strong*) diurut berdasarkan Nilai Rata-rata Terbesar

PERNYATAAN KUESIONER		STS	TS	KS	CS	S	SS	Nilai Rata-Rata
30C. Persaingan terbaik adalah bersaing dengan diri sendiri untuk menjadi lebih baik 134isbanding dengan hari kemarin, dan dengan orang lain dalam perusahaan untuk meningkatkan kemampuan diri sendiri dan orang lain.	Freq	0	1	3	33	19	12	4,56
	%	0	1	4	49	28	18	
25C. Setiap sivitas akademika UAI yakin bahwa seluruh sivitas akademika UAI saling menghargai dan menghormati sebagaimana mereka ingin dihargai dan dihormati pula.	Freq	1	0	3	28	30	6	4,53
	%	1	0	4	41	44	9	
7C. Misi UAI berisikan ajakan kepada individu dan kelompok tentang seluruh nilai-nilai UAI.	Freq	0	2	4	25	31	6	4,51
	%	0	3	6	37	46	9	
8C. Citra UAI dan bahasa percakapan yang digunakan sehari-hari di lingkungan UAI bersifat positif, baik secara sikap maupun tata bahasa.	Freq	0	1	0	33	31	3	4,51
	%	0	1	0	49	46	4	
13C. Seluruh sivitas akademika UAI pada setiap tingkatan harus memperlakukan tugas-pekerjaannya sebagai harus dikerjakan bagaimanapun caranya agar UAI berjalan baik dan berkembang. Selama “bagaimanapun caranya” tetap memenuhi kaidah etika yang universal.	Freq	0	0	3	33	27	5	4,50
	%	0	0	4	49	40	7	
24C. Misi UAI mengarahkan seluruh sivitas akademika UAI untuk menciptakan makna dan tujuan hidup.	Freq	0	0	6	27	26	8	4,47
	%	0	0	9	40	38	12	
33C. UAI berusaha keras secara secara terus-menerus dalam mencari, menggali, dan menemukan apa saja yang membuat UAI bersemangat dan hidup .	Freq	0	1	7	28	26	6	4,43
	%	0	1	10	41	38	9	
27C. Setiap individu membutuhkan persaingan dengan tujuan untuk berkembang.	Freq	0	0	6	35	21	6	4,40
	%	0	0	9	51	31	9	
26C. Budaya UAI terwujud dalam mendorong seluruh sivitas akademika UAI untuk terus menerus mengembangkan kapabilitasnya (<i>skill & knowledge</i>).	Freq	1	0	5	33	24	5	4,38
	%	1	0	7	49	35	7	
21C. Perilaku yang baik terhadap masyarakat telah menjadi ciri khas dan menjadi bagian dari VISI UAI, serta merupakan sesuatu yang diterapkan UAI sehari-hari.	Freq	0	1	5	36	24	2	4,31
	%	0	1	7	53	35	3	
31C. Bekerja dengan penuh semangat adalah bagian dari budaya UAI.	Freq	0	2	7	33	21	5	4,29
	%	0	3	10	49	31	7	
35C. Individu maupun program UAI berusaha untuk menciptakan kerjasama di seluruh sivitas akademika UAI.	Freq	0	1	7	37	18	5	4,28
	%	0	1	10	54	26	7	
36C. Semangat (<i>spirit</i>) di lingkungan UAI dapat dirasakan melalui komunikasi lisan maupun non-lisan.	Freq	0	1	9	30	26	2	4,28
	%	0	1	13	44	38	3	

PERNYATAAN KUESIONER		STS	TS	KS	CS	S	SS	Nilai Rata-Rata
37C. Usaha UAI dalam memuaskan seluruh pemangku kepentingan (<i>stake holders</i>) secara umum.	Freq	0	0	8	35	23	2	4,28
	%	0	0	12	51	34	3	
12C. Dalam setiap situasi, orang akan memperlakukan orang lain secara jujur dan adil sebagaimana mereka pun ingin diperlakukan seperti itu.	Freq	1	0	9	30	25	3	4,28
	%	1	0	13	44	37	4	
17C. Penggunaan bahasa di lingkungan UAI mampu menginspirasi setiap sivitas akademika, menciptakan ikatan yang kuat, dan membantu membangun kekuatan individu maupun kelompok, cara kerja yang terbaik (<i>best practice</i>), dan harapan di masa depan.	Freq	0	0	8	36	21	3	4,28
	%	0	0	12	53	31	4	
20C. Seluruh sivitas akademika UAI mengerti bahwa bekerjasama adalah komponen penting dalam inovasi.	Freq	0	1	12	28	22	5	4,26
	%	0	1	18	41	32	7	
22C. Keikhlasan, kebaikan, dan perhatian adalah sifat setiap sivitas akademika UAI.	Freq	1	1	9	29	26	2	4,24
	%	1	1	13	43	38	3	
38C. Posisi UAI dalam memuaskan seluruh pemangku kepentingan (<i>stake holders</i>) secara umum.	Freq	0	0	10	37	19	2	4,19
	%	0	0	15	54	28	3	
16C. Sivitas akademika UAI sangat cenderung terhadap apa yang baik dan benar bagi setiap orang dan organisasi.	Freq	0	1	5	45	15	2	4,18
	%	0	1	7	66	22	3	
23C. Pelaksanaan program pelatihan, pendampingan, dan pengembangan karyawan menjadi inti dari budaya UAI.	Freq	0	3	12	29	20	4	4,15
	%	0	4	18	43	29	6	
32C. Terwujudnya kondisi saling membantu di dalam dan di luar konteks bisnis adalah karakter setiap sivitas akademika UAI.	Freq	1	0	10	38	15	4	4,15
	%	1	0	15	56	22	6	
6C. Kejujuran dan keadilan telah menjadi karakter bagi seluruh kelompok dan sivitas akademika UAI.	Freq	2	2	8	32	20	4	4,15
	%	3	3	12	47	29	6	
14C. Seluruh sivitas akademika UAI yakin terhadap kemampuan profesional sivitas akademika lainnya dan percaya akan kemampuan dan integritas manajemen.	Freq	0	1	11	36	18	2	4,13
	%	0	1	16	53	26	3	
5C. Tujuan persaingan pribadi dengan perusahaan lain adalah untuk mempelajari bagaimana pesaing melakukan yang terbaik dan bagaimana penerapannya pada diri sendiri dan UAI.	Freq	1	0	9	40	16	2	4,12
	%	1	0	13	59	24	3	
28C. Sivitas akademika UAI selalu bersama-sama merayakan kesuksesan dan saling berbagi di masa sulit.	Freq	0	4	11	31	19	3	4,09
	%	0	6	16	46	28	4	
11C. Kemampuan dalam bersaing didorong dalam kerangka membangun usaha kerjasama untuk kepentingan UAI.	Freq	2	0	7	43	14	2	4,07
	%	3	0	10	63	21	3	
18C. Struktur organisasi didesain agar mendukung inovasi .	Freq	2	3	11	30	20	2	4,01
	%	3	4	16	44	29	3	
9C. Pencapaian UAI dalam mempelajari kesalahan untuk menjadi pelajaran dan keberhasilan untuk dapat diajarkan kepada seluruh sivitas akademikanya.	Freq	2	1	10	37	17	1	4,01
	%	3	1	15	54	25	1	

PERNYATAAN KUESIONER		STS	TS	KS	CS	S	SS	Nilai Rata-Rata
15C. Pengetahuan (<i>knowledge</i>) dan sikap bijak (<i>wisdom</i>) sangat banyak dirasakan dalam setiap proses pekerjaan, dan UAI memiliki sistem untuk mendata dan menyebarkan cara kerja terbaik (<i>best practices</i>) kepada sivitas akademikanya.	Freq	1	1	16	31	17	2	4,00
	%	1	1	24	46	25	3	
2C. Target pencapaian UAI sering dibicarakan secara terbuka oleh Manajer/atasan dan seringkali pula menjadi kenyataan (apapun targetnya TIDAK DINILAI melalui pertanyaan ini).	Freq	1	3	9	38	17	0	3,99
	%	1	4	13	56	25	0	
34C. Pemimpin dan individu menyadari bahwa separuh dari kenikmatan berbisnis adalah berbisnis itu sendiri.	Freq	0	1	13	38	12	3	3,99
	%	0	1	19	56	18	4	
19C. Proses organisasi didesain agar mendukung inovasi.	Freq	1	4	15	29	16	3	3,94
	%	1	6	22	43	24	4	
1C. Pemahaman seluruh sivitas akademika UAI terhadap tujuan yang sama, dan komitmen penuh untuk bekerjasama menuju tujuan tersebut.	Freq	0	3	17	32	13	3	3,94
	%	0	4	25	47	19	4	
3C. UAI menciptakan sistem kerja yang mendukung pengambilan keputusan berisiko dan mentolerir kesalahan yang tidak disengaja.	Freq	0	2	11	45	10	0	3,93
	%	0	3	16	66	15	0	
29C. Pengambilan keputusan terfokus kepada penerapan praktis yang memiliki peluang, bukan sebagai langkah memperbaiki permasalahan yang dihadapi.	Freq	1	1	18	35	9	4	3,71
	%	1	1	26	51	13	6	
4C. Fakta-fakta dan data-data saat ini dikelola dengan baik dan dapat dijadikan referensi dalam bekerja bagi seluruh sivitas akademika UAI, untuk membangun impian dan bekerja untuk masa depan yang lebih baik.	Freq	0	2	23	33	10	0	3,75
	%	0	3	34	49	15	0	
10C. Setiap orang dapat tersenyum dalam situasi paling buruk sekalipun.	Freq	1	6	17	31	12	1	3,74
	%	1	9	25	46	18	1	
Nilai Rata-rata Budaya Kuat								4,19

Lampiran 4 Hasil Perhitungan Rekapitulasi

	Pertanyaan	Σ % Sesuai & Sangat Sesuai	Nilai Rata- rata	Nilai Rata-rata per Budaya
A	UNGGUL (<i>high quality culture</i>)			
A-01	Manajemen mempertimbangkan efek keputusan yang diambil terhadap keuangan UAI	41%	4,40	
A-02	Perilaku karyawan cenderung bekerjasama.	38%	4,26	
A-03	Perhatian utama (fokus) Manajer/atasan cenderung kepada hasil atau <i>outcomes</i> .	37%	4,21	
A-04	Pelaksanaan pembagian kerja cenderung kepada kerja bersama / kerja kelompok / <i>team work</i> .	41%	4,10	
A-05	Manajemen mempertimbangkan efek keputusannya terhadap sivitas akademika UAI.	29%	4,09	
A-06	Sivitas akademika UAI, didorong untuk bersikap konservatif (mempertahankan yang ada) dan menghindari risiko.	33%	4,04	
A-07	Karyawan selalu bekerja berdasarkan pertimbangan yang matang (analisis).	22%	3,99	
A-08	Manajer/atasan sangat cenderung terhadap proses pencapaian hasil.	26%	3,99	
A-09	Karyawan didorong untuk berinovatif dan berani mengambil risiko .	23%	3,97	
A-10	Penetapan keputusan dan tindakan organisasi cenderung kepada perubahan.	11%	3,78	
A-11	Seluruh sivitas akademika UAI bekerja secara teliti, tuntas, dan memperhatikan hal yang rinci/detil.	15%	3,74	
A-12	Pembagian tugas/pekerjaan cenderung kepada perorangan bukan kelompok.	16%	3,74	
A-13	Keputusan dan tindakan UAI yang cenderung kepada menghindari perubahan (<i>status quo</i>) dalam organisasi.	10%	3,53	
A-14	Perilaku sivitas akademika UAI cenderung bersaing atau agresif.	9%	3,50	3,95
B	DAYA ADAPTASI (<i>adaptive culture</i>)			
B-01	Manajer/atasan menghargai konsumen, pemegang saham, dan karyawannya.	38%	4,31	
B-02	Para Manajer/atasan memperhatikan semua pihak (konstituen), terutama konsumen.	34%	4,06	
B-03	Sikap Manajer/atasan dalam menghargai orang lain dan menghargai proses yang dapat menghasilkan perubahan berarti (contoh: pola kepemimpinan dengan inisiatif pendekatan dengan mengabaikan jenjang hirarki - ke atas / ke bawah)	25%	4,04	
B-04	Manajer/atasan berinisiatif dalam melakukan perubahan ketika diperlukan, walaupun berisiko, demi kepentingan organisasi.	25%	4,01	
B-05	Manajer/atasan dalam memperhatikan dirinya, kelompoknya, atau apa saja yang terkait dengan hasil kerja kelompoknya.	22%	3,94	
B-06	Manajer/atasan mampu mengubah strategi secara cepat untuk menyesuaikan atau meraih peluang atas perubahan yang terjadi di luar UAI.	14%	3,74	
B-07	Kecenderungan Manajer/atasan terhadap kebiasaan dan proses menghindari risiko daripada inisiatif menemukan sesuatu yang baru.	9%	3,57	
B-08	Manajer/atasan suka merendahkan bawahan, berpolitik, dan birokratis.	5%	2,71	3,80

	Pertanyaan	Σ % Sesuai & Sangat Sesuai	Nilai Rata- rata	Nilai Rata-rata per Budaya
C	BUDAYA KUAT (strong culture)			
C-01	Persaingan terbaik adalah bersaing dengan diri sendiri untuk menjadi lebih baik dibanding dengan hari kemarin, dan dengan orang lain dalam perusahaan untuk meningkatkan kemampuan diri sendiri dan orang lain.	46%	4,56	
C-02	Setiap sivitas akademika UAI yakin bahwa seluruh sivitas akademika UAI saling menghargai dan menghormati sebagaimana mereka ingin dihargai dan dihormati pula.	53%	4,53	
C-03	Misi UAI berisikan ajakan kepada individu dan kelompok tentang seluruh nilai-nilai UAI.	55%	4,51	
C-04	Citra UAI dan bahasa percakapan yang digunakan sehari-hari di lingkungan UAI bersifat positif, baik secara sikap maupun tata bahasa.	50%	4,51	
C-05	Seluruh sivitas akademika UAI pada setiap tingkatan harus memperlakukan tugas-pekerjaannya sebagai harus dikerjakan bagaimanapun caranya agar UAI berjalan baik dan berkembang. Selama "bagaimanapun caranya" tetap memenuhi kaidah etika yang universal.	47%	4,50	
C-06	Misi UAI mengarahkan seluruh sivitas akademika UAI untuk menciptakan makna dan tujuan hidup.	50%	4,47	
C-07	UAI berusaha keras secara terus-menerus dalam mencari, menggali, dan menemukan apa saja yang membuat UAI bersemangat dan hidup.	47%	4,43	
C-08	Setiap individu membutuhkan persaingan dengan tujuan untuk berkembang.	40%	4,40	
C-09	Budaya UAI terwujud dalam mendorong seluruh sivitas akademika UAI untuk terus menerus mengembangkan kapabilitasnya (<i>skill & knowledge</i>).	42%	4,38	
C-10	Perilaku yang baik terhadap masyarakat telah menjadi ciri khas dan menjadi bagian dari VISI UAI, serta merupakan sesuatu yang diterapkan UAI sehari-hari.	38%	4,31	
C-11	Bekerja dengan penuh semangat adalah bagian dari budaya UAI.	38%	4,29	
C-12	Dalam setiap situasi, orang akan memperlakukan orang lain secara jujur dan adil sebagaimana mereka pun ingin diperlakukan seperti itu.	41%	4,28	
C-13	Penggunaan bahasa di lingkungan UAI mampu menginspirasi setiap sivitas akademika, menciptakan ikatan yang kuat, dan membantu membangun kekuatan individu maupun kelompok, cara kerja yang terbaik (<i>best practice</i>), dan harapan di masa depan.	35%	4,28	
C-14	Individu maupun program UAI berusaha untuk menciptakan kerjasama di seluruh sivitas akademika UAI.	33%	4,28	
C-15	Semangat (spirit) di lingkungan UAI dapat dirasakan melalui komunikasi lisan maupun non-lisan.	41%	4,28	
C-16	Usaha UAI dalam memuaskan seluruh pemangku kepentingan (<i>stake holders</i>) secara umum.	37%	4,28	
C-17	Seluruh sivitas akademika UAI mengerti bahwa bekerjasama adalah komponen penting dalam inovasi.	39%	4,26	
C-18	Keikhlasan, kebaikan, dan perhatian adalah sifat setiap sivitas akademika UAI.	41%	4,24	
C-19	Posisi UAI dalam memuaskan seluruh pemangku kepentingan (<i>stake holders</i>) secara umum.	31%	4,19	

	Pertanyaan	Σ % Sesuai & Sangat Sesuai	Nilai Rata- rata	Nilai Rata-rata per Budaya
C-20	Sivitas akademika UAI sangat cenderung terhadap apa yang baik dan benar bagi setiap orang dan organisasi.	25%	4,18	
C-21	Kejujuran dan keadilan telah menjadi karakter bagi seluruh kelompok dan sivitas akademika UAI.	35%	4,15	
C-22	Pelaksanaan program pelatihan, pendampingan, dan pengembangan karyawan menjadi inti dari budaya UAI.	35%	4,15	
C-23	Terwujudnya kondisi saling membantu di dalam dan di luar konteks bisnis adalah karakter setiap sivitas akademika UAI.	28%	4,15	
C-24	Seluruh sivitas akademika UAI yakin terhadap kemampuan profesional sivitas akademika lainnya dan percaya akan kemampuan dan integritas manajemen.	29%	4,13	
C-25	Tujuan persaingan pribadi dengan perusahaan lain adalah untuk mempelajari bagaimana pesaing melakukan yang terbaik dan bagaimana penerapannya pada diri sendiri dan UAI.	27%	4,12	
C-26	Sivitas akademika UAI selalu bersama-sama merayakan kesuksesan dan saling berbagi di masa sulit.	32%	4,09	
C-27	Kemampuan dalam bersaing didorong dalam kerangka membangun usaha kerjasama untuk kepentingan UAI.	24%	4,07	
C-28	Pencapaian UAI dalam mempelajari kesalahan untuk menjadi pelajaran dan keberhasilan untuk dapat diajarkan kepada seluruh sivitas akademikanya.	26%	4,01	
C-29	Struktur organisasi didesain agar mendukung inovasi.	32%	4,01	
C-30	Pengetahuan (knowledge) dan sikap bijak (wisdom) sangat banyak dirasakan dalam setiap proses pekerjaan, dan UAI memiliki sistem untuk mendata dan menyebarkan cara kerja terbaik (<i>best practices</i>) kepada sivitas akademikanya.	28%	4,00	
C-31	Target pencapaian UAI sering dibicarakan secara terbuka oleh Manajer/atasan dan seringkali pula menjadi kenyataan (apapun targetnya TIDAK DINILAI melalui pertanyaan ini).	25%	3,99	
C-32	Pemimpin dan individu menyadari bahwa separuh dari kenikmatan berbisnis adalah berbisnis itu sendiri.	22%	3,99	
C-33	Pemahaman seluruh sivitas akademika UAI terhadap tujuan yang sama, dan komitmen penuh untuk bekerjasama menuju tujuan tersebut.	23%	3,94	
C-34	Proses organisasi didesain agar mendukung inovasi.	28%	3,94	
C-35	UAI menciptakan sistem kerja yang mendukung pengambilan keputusan berisiko dan mentolerir kesalahan yang tidak disengaja.	15%	3,93	
C-36	Pengambilan keputusan terfokus kepada penerapan praktis yang memiliki peluang, bukan sebagai langkah memperbaiki permasalahan yang dihadapi.	19%	3,91	
C-37	Fakta-fakta dan data-data saat ini dikelola dengan baik dan dapat dijadikan referensi dalam bekerja bagi seluruh sivitas akademika UAI, untuk membangun impian dan bekerja untuk masa depan yang lebih baik.	15%	3,75	
C-38	Setiap orang dapat tersenyum dalam situasi paling buruk sekalipun.	19%	3,74	4,19
		30%	4,08	