

Membangun dan Menyosialisasikan Budaya Organisasi sebagai Keunggulan Kompetitif

Ani Yuningsih

ABSTRAK

Budaya organisasi adalah salah satu faktor yang perlu dibangun, dikembangkan, dipelihara dan disosialisasikan. Pimpinan PTS harus merumuskan secara nyata budaya organisasi yang ingin ditanamkan dan dibangunnya ke dalam bentuk simbol verbal ataupun nonverbal, dalam bentuk tindakan eksplisit dan implisit, dan disosialisasikan agar dapat diinterpretasikan secara seragam. Budaya organisasi inilah yang mengatur perilaku sivitas akademika dan karyawan di tempat kerja.

1. Pendahuluan

Perguruan Tinggi (PT) adalah suatu lembaga usaha layanan jasa. Jasa adalah setiap layanan yang berbentuk pekerjaan atau prestasi yang disediakan bagi masyarakat yang dimanfaatkan oleh *user* (pengguna jasa).

Jasa pendidikan mempunyai ciri khusus, yaitu ada variabel yang dapat diukur seperti layanan administrasinya; dan ada yang tidak dapat diukur, seperti kualitas pendidikannya, karena melibatkan peserta didik. Ciri lainnya adalah bahwa prestasi yang diberikan oleh jasa pendidikan merupakan upaya, bukan hasil. Dengan demikian, PT harus sadar dan membuktikan bahwa ia melaksanakan manajemen dengan baik, serta melaksanakan kinerja yang diharuskan oleh regulasi yang ada, agar melahirkan suatu proses pendidikan yang berkualitas.

Penilaian atau akreditasi suatu PT, baik negeri maupun swasta, dewasa ini, antara lain, ditentukan oleh akuntabilitasnya. Akuntabilitas merupakan tanggung jawab dan tanggung gugat atas keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misinya dalam memberikan pelayanan kepada publik, sesuai dengan standar kualitas dan janji-janji yang dikemukakan.

Transaksi awal antara PT dengan *user* terjadi

ketika memasang iklan, menyebarkan promosi, brosur, dan pada saat seleksi penerimaan mahasiswa baru. Transaksi utama antara PT dengan *user* terjadi pada proses administrasi, proses pelayanan informasi akademik, proses belajar-mengajar, dan proses kelulusan (produk akhir). Akuntabilitas PT sangat ditentukan oleh kedua jenis transaksi tersebut. Suatu PT harus memberikan akuntabilitas kepada *user*, masyarakat luas, dan kepada pemerintah terkait.

Tantangan bagi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dari publiknya adalah bahwa mereka jauh lebih kritis, lebih ekspresif, dan sadar bahwa publik tersebut memiliki kebebasan berpendapat (terwakili/melalui pers). Di lain pihak, ada juga tantangan dari pengguna jasa karena mereka lebih kritis, lebih selektif, lebih sadar akan hak-haknya, lebih tahu kebutuhannya, lebih terpelajar, karakteristiknya lebih beragam, dan daya beli juga meningkat.

Dalam perspektif makro (nasional), PTS sebagai lembaga pendidikan juga menghadapi berbagai kendala, baik yang menyangkut infrastruktur maupun sumber daya manusianya. Menteri Pendidikan Nasional-- saat itu Abdul Malik Fadjar--menyatakan bahwa "perkembangan pendidikan di Indonesia amat lamban. Perubahan di luar, jauh lebih cepat bila dibandingkan dengan

yang terjadi di dunia pendidikan. Selain itu, manajemen pendidikan sampai kini belum mengesankan dan terlalu kaku.” (*Kompas*, 1 Mei 2004). Ki Supriyoko menyatakan:

Penyebab lambannya perkembangan pendidikan sebenarnya ada pada manajemen pendidikan yang tidak dapat dilaksanakan secara produktif. Manajemen pendidikan bukan saja kaku namun juga seringkali kontraproduktif, yang berdampak pada dua determinan utama pendidikan, yaitu infrastruktur serta kualitas manusia pelaku pendidikan (*Kompas*, 5 Mei 2004).

Kualitas guru yang rendah dan profesionalisme yang kurang memadai adalah kombinasi sempurna untuk menghasilkan lulusan yang kurang cerdas. Realitas inilah yang terjadi di negara kita selama bertahun-tahun. Dalam keadaan seperti itu, guru seharusnya mendapat perhatian mahaserius, namun pemerintah rupanya lebih sibuk mengurus kurikulum. (*Kompas*, 5 Mei 2004).

Kendala lain bagi PTS adalah menyangkut anggaran biaya pendidikan yang sangat minim dari pemerintah. Selain itu, selama ini terkesan lebih diprioritaskan bagi pengembangan PTN. Adapun PTS harus berjuang sendiri mencari dan menggali sumber dana bagi pengembangan dirinya.

Tidak disangkal lagi bahwa masalah alokasi anggaran pendidikan telah menjadi masalah yang cukup pelik di Indonesia. Mutu modal manusia Indonesia telah mengalami kemerosotan dalam lima dekade belakangan ini secara relatif terhadap bangsa-bangsa ASEAN lainnya. Secara relatif, hal ini kemudian dikaitkan dengan persentase anggaran pendidikan kita yang sangat rendah terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), yaitu diperkirakan sekitar 1,27 persen rata-rata antara tahun 1990-1995, sementara Thailand 3,80 persen, Vietnam 2,32 persen, dan Malaysia 4,87 persen (data UNDP). Hal tersebut kemudian terlihat berkorelasi dengan peringkat kualitas manusia Indonesia yang saat ini berada di peringkat 114 dan Malaysia di peringkat 61 (UNDP/UNESCO). Malaysia kemudian seakan menjadi patokan resmi dalam strategi pendidikan kita (*Kompas*, 1 Mei 2004).

Dalam perspektif mikro, PTS juga mengalami berbagai kendala, terutama ketika dihadapkan kepada kompetisi yang sangat ketat dengan

sesama Perguruan Tinggi lainnya, baik negeri maupun swasta. Berhadapan dengan PTN, kita akan menemukan realitas bahwa mereka sudah lebih eksis, dan dikenal secara baik oleh publik dan *user*, sehingga upaya untuk bersaing dengan mereka memerlukan energi tersendiri yang agaknya hingga saat ini belum tersedia secara memadai. Di sisi lain, ketika berhadapan dengan sesama PTS, kita akan melihat peta persaingan yang cukup rumit, meskipun masih kabur dikarenakan belum jelasnya peta keunggulan dari masing-masing PTS yang akan dijadikan “senjata” dalam meraih target *user* yang diinginkan.

Dengan menggunakan perspektif hubungan masyarakat (humas), dapat dikatakan bahwa “citra” (*image*) yang diinginkan oleh berbagai PTS belum terumuskan secara jelas. Dalam upaya membangun citra, PTS semestinya melaksanakan beberapa program berikut ini:

- (1) Mengomunikasikan visi dan misi Perguruan Tinggi;
- (2) Membangun dan mengomunikasikan *institution culture*;
- (3) Membuat dan mengomunikasikan *positioning* PTS;
- (4) Memperkuat *visibility*; dan
- (5) Membangun *credibility*.

Konsep humas menekankan pentingnya merancang berbagai program kegiatan untuk mengembangkan dan memelihara serta mempertahankan citra lembaga, sehingga lembaga tersebut memiliki *positioning* yang jelas di mata publik dan dapat mempertahankan *user* dalam jangka panjang.

Mengacu pada berbagai program pembentukan citra PTS tersebut, dalam upaya memperoleh kepercayaan publik, dan dalam upaya membenahi kualitas/reputasi manajemen, PTS sebaiknya memiliki budaya organisasi yang kuat dan spesifik, karena budaya organisasi yang kuat memiliki empat fungsi penting, yaitu: *pertama*, memberikan identitas PTS kepada sivitas akademika dan karyawan; *kedua*, memudahkan komitmen kolektif; *ketiga*, mempromosikan stabilitas sistem sosial di dalam tubuh PTS; dan *keempat*,

membentuk perilaku dengan membantu pimpinan PTS merasakan keberadaannya (diadopsi dari Kreitner dan Kinicki, 2003:83).

Budaya organisasi adalah salah satu faktor yang perlu dibangun, dikembangkan, dipelihara, dan disosialisasikan PTS, baik kepada publik internal maupun eksternalnya. Melalui sosialisasi budaya organisasi yang solid dan padu, PTS dapat memiliki keunggulan kompetitif, sehingga mampu menghadapi berbagai tantangan dan kendala, baik dalam perspektif makro maupun mikro.

Berdasarkan perspektif kehumasan yang digunakan dalam pembahasan makalah ini, maka akan dikaji lebih jauh mengenai “*Bagaimana Strategi Membangun dan Menyosialisasikan Budaya Organisasi bagi Perguruan Tinggi Swasta agar Memiliki Keunggulan Kompetitif.*”

Lebih lanjut, tulisan ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui berbagai upaya membangun budaya organisasi di suatu PTS;
2. Mengetahui fungsi budaya organisasi bagi PTS dalam perspektif humas;
3. Mengetahui faktor-faktor yang mendasari budaya organisasi;
4. Mengetahui strategi sosialisasi budaya organisasi bagi PTS.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Tinjauan Umum dan Definisi Budaya Organisasi

Meskipun tidak ada metode yang disetujui seragam untuk mengukur budaya organisasi, terdapat beberapa survey budaya organisasi dan panduan wawancara yang direkomendasikan. Hasilnya menunjukkan: *pertama*, prestasi finansial lebih tinggi di antara perusahaan atau organisasi yang memiliki budaya fleksibel dan adaptif. *Kedua*, studi mengenai *merger* mengindikasikan bahwa mereka sering gagal karena budaya yang bertentangan. *Ketiga*, beberapa studi menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan secara signifikan dengan sikap dan perilaku karyawan. Contoh, budaya konstruktif berhubungan secara positif dengan sikap dan perilaku karyawan. Sebagai contoh lainnya,

budaya konstruktif berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja, keinginan untuk tidak keluar dari perusahaan dan inovasi, dan berhubungan secara negatif dengan penghindaran kerja. Sebaliknya, budaya agresif-defensif dan pasif-defensif berhubungan secara negatif dengan kepuasan kerja dan keinginan untuk tidak keluar dari perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa para karyawan tampaknya lebih menyukai organisasi yang mendorong orang untuk berinteraksi dan bekerja dengan orang lain melalui cara membantu mereka memuaskan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang. Akhirnya, hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi berhubungan secara signifikan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, intensitas untuk keluar, dan pergantian karyawan (Kreitner and Kinicki, 2003:90-91).

Budaya organisasi dapat kuat atau lemah, tergantung pada variabel-variabel seperti keterpaduan, konsensus nilai, dan komitmen individual terhadap tujuan bersama. Berlawanan dengan apa yang diperkirakan oleh orang, budaya yang kuat bukanlah hal baik yang perlu. Keberadaan nilai budaya yang sentral lebih penting daripada kekuatannya. Misalnya, budaya yang kuat namun bertahan terhadap perubahan bisa jadi lebih buruk, dari sudut pandang kompetitif dan kemampuan mendapatkan keuntungan daripada budaya yang lemah namun inovatif.

Sejak dahulu budaya sudah merupakan konsep dasar dan konsep sentral bagi antropologi dan juga merupakan fokus analisis, akan tetapi belum ada kesepakatan di antara para ahli mengenai apa budaya itu. Berlawanan dengan apa yang diperkirakan, Kluckhohn menjabarkan tiga perspektif budaya secara luas mengenai budaya yang diterapkan pada situasi organisasi, yakni:

- (1) Perspektif holistik, memandang budaya sebagai cara-cara terpola mengenai berpikir, menggunakan perasaan, dan bereaksi.
- (2) Perspektif variabel, terpusat pada pengekspresian budaya;
- (3) Perspektif kognitif, memberi penekanan pada gagasan konsep, cetak biru, keyakinan, nilai-

nilai dan norma-norma “pengetahuan yang diorganisasikan” yang ada dalam pikiran orang-orang untuk memahami realitas (Pace, 1998:90).

Smircich dan Calas (1987), seperti dikutip Pace, menyatakan,

“budaya dapat diuji sebagai suatu variabel atau suatu metafora dasar (*root metaphor*). Bila dipandang sebagai suatu variabel eksternal, budaya adalah sesuatu yang dibawa masuk ke dalam organisasi. Bila dibatasi sebagai suatu variabel internal, penekanannya diletakkan pada wujud-wujud budaya (ritual, kisah-kisah, dan sebagainya) yang dikembangkan di dalam organisasi. Analisis metafora dasar memandang organisasi sebagai struktur pengetahuan, pola-pola simbolik bersama, dan refleksi proses-proses yang tidak disadari” (Pace, 1998:91).

Kreitner dan Kinicki mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut:

Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinicki, 2003 : 79)

Sedangkan bila mengacu kepada pendapat Mulyana dan Rakhmat bahwa:

Budaya secara formal didefinisikan sebagai tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, hirarki, agama, waktu, peranan, hubungan ruang, konsep alam semesta, objek-objek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha individu dan kelompok (Mulyana dan Rakhmat, 2001: 8).

Adapun Robbins, secara sederhana, mendefinisikan budaya sebagai, “budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem makna bersama (merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu) yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain” (Robbins, 2003:305).

Pepper menyatakan bahwa budaya organisasi bukan hanya sebagai salah satu komponen

organisasi, melainkan melekat di dalam atau mengungkapkan apa dan siapa organisasi itu, menurutnya beberapa ahli, seperti Conrad (1994) dan Schall & Shapiro (1984), mencoba meluruskan bahwa budaya akan lebih akurat bila dipandang sebagai organisasi itu sendiri, bukan sebagai salah satu komponen organisasi. Mereka menyatakan bahwa organisasi adalah suatu budaya (Pepper, 1995:35-37).

Berdasarkan paparan tentang budaya organisasi dan beberapa definisi budaya organisasi tersebut, dapat kiranya diambil suatu pemahaman umum bahwa budaya organisasi memberikan ciri identitas diri dan kepribadian tertentu dari suatu organisasi yang mengungkapkan nilai-nilai dan keyakinan inti yang dianut dan dirasakan oleh seluruh atau sebagian besar anggota organisasi tersebut, dan membedakannya dari organisasi-organisasi yang lainnya.

2.2 Fungsi Budaya Organisasi dalam Perspektif Humas

Dalam perspektif humas, identitas diri organisasi ini akan dijadikan isu untuk menjadi bahan publisitas *corporate identity*, sehingga PTS yang bersangkutan akan mudah dikenali oleh publiknya dan bahkan menarik minat calon *user*-nya.

PTS yang memiliki budaya organisasi yang kuat akan memegang nilai inti lembaganya secara intensif, dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak sivitas akademika dan karyawan yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut, makin kuat budaya organisasi.

Stephen Robbins mengemukakan beberapa fungsi budaya organisasi:

- (1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya;
- (2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi;
- (3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada

-
- kepentingan diri pribadi;
- (4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan; dan
 - (5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Robbins, 2003:311).

Menurut Kim Harrison, salah satu strategi *public relations* dapat dimanifestasikan dalam bentuk *corporate identity* (identitas perusahaan/ organisasi), yang dituangkan dalam bentuk nama lembaga, visi, logo, lambang, slogan, dan budaya organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi merupakan suatu instrumen penting bagi humas. Oleh karenanya, budaya organisasi bagi humas sangat mendesak keberadaan dan eksistensinya. Bila perlu, humas harus menjalankan berbagai program untuk membangun dan menyosialisasikan budaya organisasi. Manifestasi strategi *public relations* juga bisa dalam bentuk *reputations* (gaya manajemen dan kinerja organisasi), *level of service* (kekhasan dalam menentukan jenis dan tipe pelayanan/jasa), *physical environment* (penataan lingkungan fisik), dan terakhir *contact personal/ service exelent* (karakter pelayanan dan kontak antarpersona seperti keramahan, kedekatan, kesopanan dll). Bila dicermati lebih mendalam, maka semua manifestasi strategi *Public Relations* tersebut mengacu pada bangunan budaya organisasi yang dimiliki oleh lembaga terkait, karena keberhasilan strategi PR tersebut sangat ditentukan oleh jiwa dan keyakinan dari para pelakunya, apakah sudah terinternalisasikan menjadi budaya yang melekat atau belum (diadopsi dari Harrison, 2001:153-154).

2.3 Tipe/Jenis Budaya Organisasi

Riset terbaru yang dilakukan oleh Goffee dan Jones menyajikan beberapa kajian penting mengenai budaya organisasi. Mereka telah mengidentifikasi empat jenis/tipe budaya

organisasi yang berbeda yang dipengaruhi oleh dua variabel berikut ini. *Pertama*, sosiabilitas, ini adalah satu ukuran persahabatan. Sosiabilitas yang tinggi berarti orang melakukan hal-hal yang baik satu terhadap yang lain tanpa mengharapkan untuk mendapatkan imbalan dan berhubungan satu sama lain dengan cara yang ramah dan bersahabat. *Kedua*, solidaritas, adalah ukuran dari orientasi tugas. Solidaritas tinggi berarti orang dapat mengabaikan bias pribadi dan berkumpul di balik kepentingan bersama dan tujuan bersama. Berdasarkan dua dimensi ini, ada empat tipe budaya organisasi:

- (1) *Budaya jaringan* (tinggi pada sosiabilitas, rendah pada solidaritas). Organisasi ini memandang anggota sebagai keluarga dan sahabat. Orang saling mengenal dan senang satu sama lain. Orang dengan senang hati memberikan bantuan kepada yang lain secara terbuka berbagi informasi. Aspek negatif yang besar diasosiasikan dengan budaya ini adalah bahwa fokus pada persahabatan dapat menimbulkan rasa toleransi terhadap orang-orang yang berkinerja jelek dan penciptaan klik-klik politik.
- (2) *Budaya upahan* (rendah pada sosiabilitas, tinggi pada solidaritas). Organisasi ini sangat terfokus pada tujuan. Orang sangat bersemangat dan ditetapkan untuk mencapai tujuan. Mereka mempunyai semangat untuk melakukan segala sesuatu secara cepat dan sangat peka terhadap tujuan. Sisi negatif dari budaya ini adalah bahwa ia dapat mengarah ke suatu perlakuan yang hampir tidak manusiawi terhadap orang yang dipahami sebagai orang yang berkinerja rendah.
- (3) *Budaya fragmen* (rendah pada sosiabilitas, rendah pada solidaritas). Organisasi ini terdiri dari kaum individualis. Komitmen adalah yang pertama dan terutama bagi anggota individu dan tugas-tugas jabatan mereka. Dalam budaya ini karyawan dinilai hanya berdasarkan produktivitas dan mutu kerja mereka. Hal negatif dari budaya ini ada kritik yang besar terhadap orang lain dan tidak adanya kolegalitas.

- (4) *Budaya komunal* (tinggi pada sosiabilitas, tinggi pada solidaritas). Budaya ini menghargai baik persahabatan maupun kinerja. Orang punya rasa memiliki tapi masih ada fokus yang ketat pada pencapaian tujuan. Pemimpin dari budaya ini cenderung *inspirational* dan kharismatik, dengan satu visi yang jelas tentang masa depan organisasi. Sisi negatifnya adalah bahwa mereka sering mengonsumsi

Tabel 1. Tipologi Kultur Organisasi

Sosiabilitas	Tinggi	Jaringan	Komunal
	Rendah	Fragmen	Upahan
		Rendah	Tinggi
		Solidaritas	

Sumber: (Robbins, 2003:327) diadaptasikan dari R. Goffee dan Jones.

keseluruhan kehidupan seseorang.

Berikut ini gambar tipologi Empat Kultur dari Goffee dan Jones seperti dikutip oleh Robbins:

Para peneliti lain telah berusaha mengidentifikasi dan mengukur berbagai tipe budaya organisasi dalam rangka mempelajari hubungan antara tipe efektivitas budaya dan organisasi. Pencarian ini didorong oleh kemungkinan bahwa budaya tertentu lebih efektif dibandingkan yang lain. Hasil Penelitian Cooke dan Szumal dikutip oleh Kreitner dan Kinicki, mengemukakan adanya tiga tipe umum budaya organisasi, yakni:

- (1) *Budaya konstruktif*, adalah budaya di mana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi,

dan persatuan

- (2) *Budaya pasif-defensif* bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran
- (3) *Budaya agresif-defensif* mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis (Kreitner dan Kinicki, 2003:86).

Tipe dan jenis budaya mana yang paling baik dan cocok bagi PTS, sangat tergantung pada perspektif yang akan digunakan. Ada tiga perspektif, yakni pertama, *perspektif kekuatan*, yang artinya dalam memutuskan budaya mana yang akan dibangun sangat ditentukan oleh prediksi hubungan signifikan antara kekuatan budaya organisasi dengan prestasi finansial jangka panjang. Kedua, *perspektif kesesuaian*, yang artinya dalam menentukan budaya mana yang akan dibangun bersandar pada premis bahwa budaya organisasi harus sesuai dengan konteks strategis atau jenis bisnis. Ketiga, *perspektif adaptasi*, yakni memperhitungkan dan mengasumsikan bahwa budaya yang paling efektif membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

2.4 Faktor-Faktor yang Mendasari Budaya Organisasi

Kreitner dan Kinicki menyatakan bahwa dasar-dasar budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan.

2.4.1 Nilai dan Sistem Nilai

Secara sederhana, nilai dapat dinyatakan sebagai keyakinan yang dipegang teguh dan tampil dalam tingkah laku anggota organisasi. Ada dua

jenis nilai, yaitu pertama, nilai yang mendukung (*espoused values*), yakni nilai yang telah dibuat oleh organisasi, yang dinyatakan secara eksplisit, yang dipilih oleh organisasi. Umumnya dibentuk oleh pendiri organisasi atau dalam perusahaan besar ditentukan oleh *top management*. Kedua, nilai yang diperankan (*enacted values*), yakni nilai dan norma yang sebenarnya ditunjukkan oleh perilaku karyawan. Jurang antara *espoused values* dan *enacted values* penting untuk dijadikan perhatian, karena akan mempengaruhi sikap karyawan dan budaya organisasi. Organisasi biasanya memiliki sejumlah besar nilai, pola yang bertentangan dan yang cocok di antara nilai-nilai tersebut diidentifikasi sebagai sistem nilai.

Nilai juga mengandung unsur pertimbangan, dalam arti nilai mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik, atau diinginkan. Sistem nilai juga didefinisikan sebagai suatu hierarki yang didasarkan pada suatu peringkat nilai seorang individu dalam hal intensitasnya (Robbins, 2003:97).

2.4.2 Keyakinan

Secara sederhana, keyakinan dapat disimpulkan sebagai pemikiran dan kepercayaan individual mengenai bagaimana anggota dari sebuah kelompok atau organisasi tertentu diharapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain.

Salah satu teori yang melandasi budaya organisasi adalah teori Hirarki Keyakinan yang dikemukakan oleh Milton Rokeach atau *Rokeach's Beliefs Hierarchy*.

Teori ini mengembangkan suatu penjelasan yang menyeluruh tentang perilaku manusia yang berdasarkan keyakinan, sikap, dan nilai. Teori ini berasal dari penelitian yang dilakukan sebelumnya dan memberikan sebuah perluasan teori yang penting dan berbobot. Rokeach meyakini bahwa setiap orang memiliki sebuah sistem keyakinan, sikap, dan nilai yang sangat teratur dalam hierarki yang bervariasi yang akan menjadi panduan bagi perilaku (Littlejohn, 1995:143).

Keyakinan adalah ratusan ribu pernyataan yang kita buat tentang diri dan dunia. Keyakinan

bisa umum atau spesifik, dan dapat diatur di dalam sistem dalam pengertian sentralitas/tingkat pentingnya terhadap ego. Di bagian sentral dari sistem keyakinan terdapat keyakinan-keyakinan yang sudah mapan dan relatif tidak bisa diubah yang membentuk inti dari sistem keyakinan tersebut. Menurut asumsi Rokeach, sikap, keyakinan, dan nilai-nilai adalah saling menjalin dan tersusun dalam hierarki yang variatif seperti lapisan dalam bawang. Di bagian pinggir dari sistem itu terdapat berbagai keyakinan yang tidak signifikan, yang dapat berubah dengan mudah. Di lapisan terdalam adalah pusat atau sentral dari sistem yang semakin sulit berubah. Semakin berada di dalam semakin tertutup dan lebih tertutup lagi di bagian inti, mengubah bagian inti menjadi hampir tidak mungkin.

Sikap adalah kelompok-kelompok keyakinan yang diorganisasikan terhadap sebuah objek dan menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu terhadap objek tersebut.

Nilai merupakan jenis-jenis keyakinan yang spesifik yang sifatnya sentral di dalam sistem yang berfungsi sebagai penuntun hidup (Littlejohn, 1995:143)

3. Pembahasan

3.1 Membangun Budaya Organisasi PTS

Berdasarkan paparan terdahulu, dapat kita simak bahwa membangun budaya organisasi bagi suatu PTS merupakan suatu kebutuhan. PTS yang memiliki budaya organisasi yang khas akan memberikan berbagai kemudahan kepada publiknya, baik publik internal maupun eksternal. Bagi publik internal, terutama kemudahan dalam memberikan identitas PTS kepada sivitas akademika dan karyawannya; dalam membangun komitmen kolektif atau jiwa kebersamaan; dalam mempromosikan stabilitas sistem sosial di dalam tubuh PTS itu sendiri; dan dalam membentuk perilaku dengan membantu pimpinan PTS merasakan keberadaannya.

Bagi publik eksternal, kemudahan dalam mengenali identitas PTS; mengenali dan memahami visi, misinya; memahami *positioning*, dan meyakini

kredibilitas PTS yang bersangkutan.

Membangun budaya organisasi di PTS dapat dilakukan dengan cara mengenali unsur-unsur pembentuk budaya organisasi, seperti:

- (1) Mengumpulkan dan mengenali berbagai jenis pesan yang telah ada dan biasa dilakukan, baik melalui komunikasi interaktif (lisan), maupun melalui penelusuran dokumen (pesan-pesan permanen seperti *newsletter*, laporan tahunan, pidato-pidato dan sambutan, memorandum, desain ruang, logo, simbol, lambing materi, dll).
- (2) Menganalisis perbendaharaan kata, bahasa, istilah-istilah, terminologi, metafora, cerita/kisah, kejadian, atau pun arsitektur.
- (3) Mengkaji dan mengeksplorasi norma-norma yang dianut, peraturan-peraturan, motif-motif, agenda (pengaturan waktu), dan berbagai gaya berkomunikasi di antara para anggota.
- (4) Mengkaji dan mengembangkan konstruk-konstruk yang dibangun atas dasar konsep-konsep yang diyakini organisasi yang telah diinterpretasikan oleh para anggota organisasi, dan bagaimana upaya mewujudkan berbagai konstruk tadi melalui interaksi para anggota menjadi bentuk organisasi yang real/nyata.

Berpedoman kepada hasil analisis dan kajian terhadap berbagai *item* tersebut, para pendiri atau pimpinan PTS dapat merumuskan secara nyata budaya organisasi yang ingin ditanamkan dan dibangunnya. Kemudian menuangkannya ke dalam bentuk simbol verbal atau nonverbal, ke dalam bentuk tindakan eksplisit ataupun implisit, sehingga seoptimal mungkin dapat diinterpretasikan secara seragam, terhindar dari berbagai bias di kalangan sivitas akademika dan karyawannya.

Setelah dibangun budaya organisasi harus dijaga dan disosialisasikan. Cara menjaga budaya organisasi bisa dilakukan sejak masa seleksi anggota atau calon sivitas akademika dan karyawan, harus ditetapkan kriteria seleksi yang jelas, dengan bingkai budaya organisasi, kemudian pada tahap berikutnya perlu ada keteladanan dari manajemen puncak. Sebagai contoh, bila pimpinan selalu datang siang dan ngaret, maka sulit diharapkan tumbuh dan terjaga budaya disiplin dan

tepat waktu dari para anggota organisasi. Tahap akhir yang sangat signifikan untuk membangun dan menjaga budaya organisasi adalah dengan terus menerus melakukan upaya sosialisasi ke segala lini dan ke segala arah, baik kepada publik internal maupun eksternal.

3.2 Fungsi Budaya Organisasi sebagai Keunggulan Kompetitif Bagi PTS

Budaya organisasi agak sukar untuk dipahami, tidak berwujud, implisit, dan seringkali dianggap sebagai hal yang biasa, sehingga para anggota organisasi kurang menyadari dan bahkan seringkali tidak peduli. Padahal, budaya organisasi inilah yang sesungguhnya menjadi acuan implisit dalam mengatur perilaku sivitas akademika dan karyawan sehari-hari di tempat kerja. Budaya organisasi pulalah yang menjadi dasar primer ketika memberikan penghargaan atau mobilitas kenaikan pangkat atau jabatan, yang menjadi hal penting seiring dengan semakin melebarnya rentang kendali dalam manajemen modern.

Para pendatang baru di PTS, baik mahasiswa, dosen, pimpinan, maupun karyawan sudah seharusnya mempelajari dan beradaptasi dengan budaya organisasi PTS yang dimasukinya. Melalui mekanisme pemeliharaan budaya organisasi, diharapkan para sivitas akademika dan karyawan, baik yang lama maupun baru, dapat diarahkan ke tujuan yang sama, yaitu mewujudkan visi dan misi PTS yang bersangkutan.

Konsistensi PTS dalam mewujudkan visi dan misi yang telah dicanangkannya, melahirkan penilaian/akuntabilitas yang tinggi dari publik dan para *user*, yang pada gilirannya akan mewujudkan citra positif PTS tersebut. Citra positif ini akan menjadikan PTS kredibel di mata pengguna, namun budaya organisasi yang ditanamkan dan dibangun seyogyanya tetap memperhatikan aspek keunggulan dan daya saing terhadap sesama PTS lainnya, dan bahkan terhadap PTN sekalipun.

Dalam perspektif humas, budaya organisasi yang telah terbangun dan terpelihara akan berfungsi antara lain sebagai:

- (1) Landasan pengendali hubungan internal di

- antara berbagai publik internal PTS
- (2) Landasan bagi lahir dan berkembangnya kinerja PTS dengan reputasi, *level of service*, dan *contact personal* yang khas.
 - (3) Landasan bagi isu promosi PR yang akan dilemparkan kepada khalayak sasaran strategis.

Budaya organisasi suatu PTS dapat kuat atau lemah, tergantung pada variabel-variabel seperti keterpaduan, konsensus nilai, dan komitmen individual terhadap tujuan bersama.

Perlu diingatkan kembali, bahwa dalam merumuskan dan memutuskan budaya organisasi yang akan dibangunnya, PTS perlu mempertimbangkan berbagai perspektif, antara lain: *perspektif kekuatan* yang artinya dalam memutuskan budaya mana yang akan dibangun sangat ditentukan oleh prediksi hubungan signifikan antara kekuatan budaya organisasi dengan prestasi finansial jangka panjang.

Misalnya, ketika Unisba memutuskan akan menanamkan dan membangun budaya organisasi “islami” (mujahid, mujtahid, dan mujaddid), perlu dipertimbangkan apakah budaya tersebut mampu memberikan kekuatan bagi Unisba dilihat dari berbagai aspek, seperti aspek finansial, moral, aspek manajerial, dll.

Kedua, *perspektif kesesuaian*, yang artinya dalam menentukan budaya mana yang akan dibangun bersandar pada premis bahwa budaya organisasi harus sesuai dengan konteks strategis atau jenis bisnis. Misalnya, ketika Unpad memutuskan akan menjadi “Research University”,

apakah sesuai dengan pola dan kebijakan manajemen, yang selama ini malah lebih mengedepankan aspek diversifikasi program pendidikan untuk jenjang diploma, dan ekstensi, yang *notabene* berlawanan dengan tujuan membangun budaya riset.

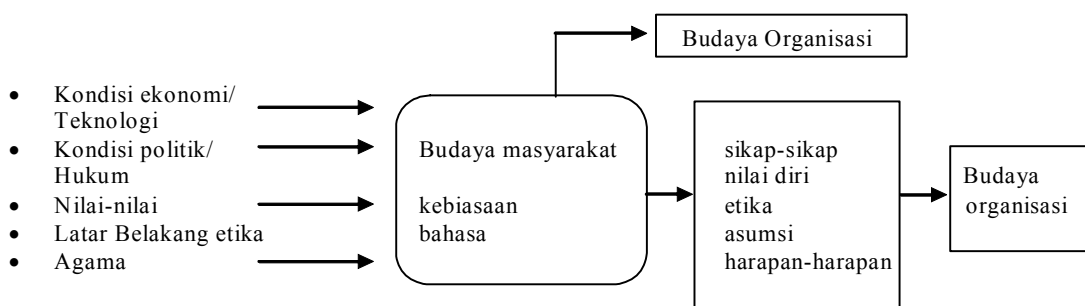
Ketiga, *perspektif adaptasi*, yakni memperhitungkan dan mengasumsikan bahwa budaya yang akan dibangun menjadikan PTS mampu mengantisipasi berbagai tuntutan dan perubahan lingkungan. Hal ini mengingatkan bahwa budaya organisasi sebaiknya memiliki nilai-nilai yang lentur dan fleksibel untuk segala zaman, agar PTS tidak terkesan kaku dan lembam dalam menghadapi perubahan dan tuntutan kebutuhan para pengguna jasanya.

3.3 Faktor-faktor yang Mendasari Budaya Organisasi Suatu PTS

Budaya pada umumnya tetap berada di luar kesadaran karena melibatkan asumsi-asumsi yang dianggap benar tentang bagaimana orang seharusnya beranggapan, berpikir, bertindak, dan merasakan. Sekali masuk dalam pengaruh organisasi, individu selanjutnya akan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya masyarakat dan budaya organisasi bisa terpadu di dalam diri seseorang. Kreitner dan Kinicki mengadopsi model Punnet dan Withane untuk menggambarkan perpaduan antara keduanya sebagaimana dilukiskan pada Gambar 1.

Mengacu pada bagan tersebut kita bisa

Gambar 1. Pengaruh-pengaruh Budaya Organisasi pada perilaku (Kreitner& Kinicki, 2003:127).



menganalisis bahwa banyak faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, pengaruh eksternal, antara lain: kondisi ekonomi, teknologi, politik, hukum, nilai-nilai masyarakat setempat, latar belakang etika, dan agama, yang kesemuanya berpengaruh terhadap pembentukan budaya masyarakat, kebiasaan-kebiasaan, dan juga bahasa yang digunakan. Pengaruh eksternal ini terinternalisasikan pada diri individu sebagai anggota organisasi, dalam wujud sikap-sikap, nilai diri, etika, asumsi, dan harapan-harapan. Dengan demikian budaya organisasi adalah perpaduan antara pengaruh eksternal dan internal yang berinteraksi dalam tubuh suatu organisasi, yang lalu mengkristal dan melahirkan suatu bentuk budaya khas yang dimiliki organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Nilai dan keyakinan adalah faktor utama yang mendasari budaya organisasi. Nilai-nilai yang dimiliki dan dianut sivitas akademika sebuah PTS sudah tentu berbeda dengan lembaga yang berorientasi bisnis. Nilai-nilai instrumental seperti bersih, berani, jujur, bebas, logis, sopan, intelek, kendali diri, dan jiwa keteladanan diharapkan akan lebih mengemuka, karena PTS akan melahirkan insan-insan intelek yang memiliki integritas kepribadian yang baik. Setiap insan anggota sivitas akademika PTS perlu melakukan evaluasi diri, sejauhmana nilai-nilai dan keyakinannya selama ini relevan dengan budaya organisasi PTS di mana ia berkarier dan mengabdikan.

3.4 Strategi Sosialisasi Budaya Organisasi di PTS

Sosialisasi budaya organisasi didefinisikan sebagai “proses seseorang mempelajari nilai, norma, dan perilaku yang dituntut, yang memungkinkan ia untuk berpartisipasi sebagai anggota organisasi” (Kreitner dan Kinicki, 2003:96).

Sosialisasi budaya organisasi, menurut Van Mannen seperti dikutip Pepper adalah “*organizational socialization or people processing refers to the manner in which the experiences of people learning the ropes of a new organizational posi-*

tion, status, or role are structured for them by others within the organization” (Pepper, 1995:125).

Lebih jauh Pepper mengungkapkan bahwa strategi pemrosesan pada setiap orang berbeda, tergantung pada intensitas dan tujuan yang mereka inginkan.

Van Mannen (dalam Pepper, 1995:126) dan kawan-kawan berdasarkan hasil penelitiannya merumuskan ada berbagai strategi yang bisa dikritisi dan diterapkan dalam menyosialisasikan budaya organisasi, yang kesemuanya berbeda-beda, tergantung pada variasi budaya yang ingin ditonjolkan di antara kelompok-kelompok sasaran. Strategi tersebut antara lain : *formal versus informal; individual versus collective; sequential versus nonsequential; fixed versus variable; tournament versus contest; serial versus disjunctive; dan investiture versus divestiture.*

Kreitner dan Kinicki menyatakan bahwa dalam menyosialisasikan budaya organisasi, dapat diaplikasikan model “Tiga Tahap Sosialisasi Organisasi” yang ditemukan dan disarankan Daniel Fieldman. Melalui model ini, dapat dikembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang proses sosialisasi budaya organisasi yang sebetulnya amat penting dalam suatu organisasi seperti PTS.

Secara ringkas aplikasi ketiga tahap sosialisasi tersebut bagi sebuah PTS dapat dipaparkan sebagai berikut:

Tahap 1: Sosialisasi Antisipasi (*Anticipatory Socialization*)

Sosialisasi budaya organisasi dimulai sebelum individu benar-benar bergabung dengan organisasi. Informasi organisasi lebih dulu datang dari berbagai sumber, misalnya melalui iklan, publisitas, brosur, poster, spanduk, cerita, tulisan, dll. Semua informasi pada tahap ini, baik formal maupun tidak formal, baik akurat maupun tidak akurat, membantu para individu menghadapi kenyataan organisasi.

Dengan kata lain, para calon sivitas akademika PTS akan lebih baik kalau mendapatkan informasi yang seluas-luasnya dan sebanyak-banyaknya tentang PTS yang bersangkutan, sebelum mereka bergabung. Humas PTS melalui berbagai aktivitas dan programnya dapat menjalankan tahap ini, dan

mendorong seluruh sivitas akademika lainnya untuk menyebarkan informasi melalui jalur fungsi, jenis pekerjaan dan jabatannya masing-masing.

Tahap 2: Pertemuan (*Encounter*)

Tahap dua dimulai saat kontrak pekerjaan telah ditandatangani. Inilah saatnya membuat kejutan, saat pendatang baru memasuki teritorial yang tidak dikenal. Para ilmuwan perilaku memperingatkan bahwa kejutan realitas dapat terjadi selama fase pertemuan. Hampir di setiap PTS, memiliki tradisi yang khas untuk melaksanakan sosialisasi pada tahap ini, antara lain bagi mahasiswa baru melalui prosesi penerimaan mahasiswa baru, dalam bentuk Pekan Orientasi Mahasiswa dengan istilah dan nama program yang berbeda-beda, namun intinya sama yakni memberikan kejutan dan memperkenalkan secara langsung nilai-nilai dan budaya organisasi PTS yang baru dimasukinya. Kepada dosen baru, misalnya, dilakukan prajabatan, dengan serangkaian tes atau istilah “gaul” nya dilakukan “penggojlokkan” oleh senior kepada pendatang baru.

Tahap ini sebenarnya sangat penting dan menentukan, oleh karenanya perlu direncanakan secara strategis dan matang oleh manajemen personalia, bila perlu dengan menggunakan metode khusus, menggunakan tim *trainer* khusus yang mengacu pada landasan psikologi. Sepanjang pengetahuan penulis, di banyak PTS selama ini sosialisasi tahap ini seringkali dilakukan secara sambil lalu, dianggap sebagai tradisi yang bisa digunakan-bisa tidak, bisa diubah-bisa tetap, tergantung kepada kebijakan bagian personalia yang bersifat temporal/parsial. Padahal, kesan awal ini akan menentukan dan memotivasi sivitas akademika untuk memahami lebih dalam dan lebih jauh budaya organisasi PTS yang dimasukinya.

Tahap 3 : Perubahan dan Pemahaman yang bertambah (*acquisition*)

Penguasaan tugas yang penting dan pemecahan konflik peranan menandai mulainya tahap akhir dari proses sosialisasi ini. Mereka yang tidak mengalami transisi ke tahap tiga secara sukarela atau tidak sukarela akan terisolasi dari

jaringan sosial di dalam organisasi. Pimpinan PTS perlu memperkenalkan dan memberikan pemahaman yang mendalam kepada para dosen, karyawan, dan mahasiswanya agar mereka memahami tugas dan fungsi yang diembannya, juga mampu memecahkan berbagai tantangan dan konflik yang menjadi kendala dalam menjalankan fungsi tersebut.

Tekniknya bisa melalui penataran-penataran, pelatihan, mentoring, dan atau penugasan yang berotasi/bergilir, sehingga melalui kegiatan ini baik langsung maupun tidak langsung, akan terserap nilai-nilai dan keyakinan yang menjadi dasar penggerak PTS di mana ia bekerja.

4. Penutup

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis, kajian, dan penelusuran literatur yang telah dipaparkan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Upaya PTS dalam membangun budaya organisasi dapat dilakukan dengan cara mengenali unsur-unsur pembentuk budaya organisasi, seperti:

- (1) Mengumpulkan dan mengenali berbagai jenis pesan yang telah ada dan biasa dilakukan, baik melalui komunikasi interaktif (lisan), maupun melalui penelusuran dokumen.
- (2) Menganalisis perbendaharaan kata, bahasa, istilah-istilah, terminologi, metafora, cerita/kisah, kejadian, ataupun arsitektur.
- (3) Mengkaji dan mengeksplorasi norma-norma yang dianut, peraturan-peraturan, motif-motif, agenda (pengaturan waktu), dan berbagai gaya berkomunikasi di antara para anggota.
- (4) Mengkaji dan mengembangkan konstruk-konstruk yang dibangun atas dasar konsep-konsep yang diyakini organisasi yang telah diinterpretasikan oleh para anggota organisasi, dan bagaimana upaya mewujudkan berbagai konstruk tadi melalui interaksi para anggota menjadi bentuk organisasi yang real/ nyata.

Berdasarkan hasil analisis dan kajian terhadap berbagai item tersebut, para pimpinan PTS dapat merumuskan secara nyata budaya organisasi yang

ingin ditanamkan dan dibangunnya, menuangkannya ke dalam bentuk simbol verbal atau nonverbal, merumuskannya ke dalam bentuk tindakan eksplisit ataupun implisit, sehingga dapat diinterpretasikan secara seragam, terhindar dari berbagai bias di kalangan sivitas akademika dan karyawannya.

Dalam perspektif humas, budaya organisasi yang telah terbangun dan terpelihara akan berfungsi antara lain sebagai:

- (1) Landasan pengendali hubungan internal di antara berbagai publik internal PTS;
- (2) Landasan bagi lahir dan berkembangnya kinerja PTS dengan reputasi, *level of service*, dan contact personal yang khas; dan
- (3) Landasan bagi issue promosi PR yang akan dilemparkan kepada khalayak sasaran strategis.

Budaya organisasi adalah perpaduan antara pengaruh eksternal dan internal yang berinteraksi dalam tubuh suatu organisasi, yang lalu mengkristal dan melahirkan suatu bentuk budaya khas yang dimiliki organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Nilai dan keyakinan adalah faktor utama yang mendasari budaya organisasi. Nilai-nilai yang dimiliki dan dianut sivitas akademika sebuah PTS sudah tentu berbeda dengan lembaga yang berorientasi bisnis. Nilai-nilai instrumental seperti bersih, berani, jujur, bebas, logis, sopan, intelek, kendali diri, dan jiwa keteladanan diharapkan akan lebih mengemuka.

PTS dapat mengaplikasikan strategi sosialisasi budaya organisasi yang ditemukan dan disarankan Daniel Fieldman, yang dikenal sebagai model “Tiga Tahap Sosialisasi Organisasi”, yang meliputi tahap antisipasi (*anticipatory socialization*); tahap pertemuan (*encounter*); dan tahap perubahan dan pemahaman yang bertambah (*acquisition*).

Sosialisasi budaya organisasi di PTS dapat dilakukan melalui pesan eksplisit atau implisit, verbal atau nonverbal, dan interaktif atau dokumenter, namun tetap direncanakan secara matang dan strategis agar konsisten.

4.2 Saran

1. Setiap insan anggota sivitas akademika PTS perlu melakukan evaluasi diri, sejauhmana nilai-nilai dan keyakinannya selama ini relevan dengan budaya organisasi PTS di mana ia berkarier dan mengabdikan.
2. Pimpinan atau pendiri PTS perlu merumuskan dan menuangkan secara efektif nilai-nilai dan keyakinan PTS-nya, sebagai dasar pembentuk budaya organisasi, agar lebih mudah menanamkan, membangun, dan menyosialisasikannya.
3. Rencana dan program sosialisasi budaya organisasi sebaiknya dilakukan oleh tim khusus dalam manajemen, namun implementasinya harus melibatkan sivitas akademika. ❷

Daftar Pustaka

- Harrison, Kim. 2001. *Strategic PR*. Australia: Vineyard Publishing Pty Ltd.
- Kreitner, Robert, dan Kinicki. 2003. *Organizational Behavior-Perilaku Organisasi*. (Terj). Jakarta: Mc Graw-Hill Education, Salemba Empat.
- Larson, Charles U, 1969, *Persuasion Reception and Responsibility*, Speech-Monograph.
- Littlejohn, Stephen W. 1996. *Theories of Human Communication*. Wadsworth: Belmont.
- Mulyana, Deddy dan Jalaluddin Rakhmat. 2001. *Komunikasi Antarbudaya*. Bandung: Remadja Rosdakarya.
- Pace, R Wayne et al. 1975. *Communication Behavior & Experiment: A Scientific Approach*. Wadsworth: Belmont.
- _____. 1983. *Organizational Communication, Foundations for Human Resource Development*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Pepper, Gerald L. 1995. *Communicating in Organizations, A Cultural Approach*. New York: Mc Graw-Hill International Editions.

-
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid 2 (terj.). Edisi 9. Jakarta: PT-Gramedia.
- Syam, Nina W. 1999. *Fact Finding Persepsi Publik tentang Citra*, LPPM, Unpad, Bandung.
- Yulianita, Neni. 2000. *Dasar-dasar Public Relations*. Bandung: Multimedia, Fikom Unisba.
- Yuningsih, Ani. 1999. "Pengaruh Interaksi Kelompok dan Sistem Nilai terhadap Kemampuan Wirausaha Pengusaha Kecil." Tesis, Program Pascasarjana Unpad, Bandung
- _____. 2004. "Strategi Media Relations bagi PTS." Makalah, Pelatihan Marketing PR bagi Praktisi Humas PTS se-Jabar, Kopertis, Bandung.
- _____. 2004. "Interpersonal Skill Elite Politik dan Budaya Organisasi dalam Membangun Kredibilitas Partai Politik." Usulan penelitian (tentative), Program Pascasarjana Unpad, Bandung.
- Bacaan Lain**
- Supriyoko, 5 Mei 2004. "Determinan Kelambanan Pendidikan," *Kompas*, Jakarta.
- Vidyatama, 1 Mei 2004. "Pendidikan dan Janji Alokasi 20 persen dari APBN," *Kompas*, Jakarta.

