

# Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi Muhammadiyah Berbasis Budaya Organisasi melalui Implementasi Teori Z

Rochdi Wasono<sup>1)</sup>, Soesanto<sup>2)</sup>, Samsudi<sup>3)</sup>, Joko Sutarto<sup>4)</sup>

<sup>1)</sup> Universitas Muhammadiyah Semarang

\* Email: [rochdi@unimus.ac.id](mailto:rochdi@unimus.ac.id)

<sup>2) 3) 4)</sup> Universitas Negeri Semarang

## Abstrak

Muhammadiyah sebagai suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang kuat. Peningkatan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi Muhammadiyah sebagai salah satu amal usaha Muhammadiyah mutlak dilakukan berlandaskan nilai-nilai organisasi Muhammadiyah. Upaya PTM adalah bagaimana dengan budaya organisasi yang dimiliki tersebut dengan strategi yang tepat menjadikan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan berkarakter berlandaskan nilai Muhammadiyah. Kajian bidang SDM pada tulisan ini difokuskan pada faktor yang mendukung untuk internalisasi nilai-nilai budaya. Proses internalisasi diperlukan 3 unsur pokok yang saling menunjang, yaitu: lingkungan kondusif, kepemimpinan dan keteladanan. Lingkungan kondusif dapat dibentuk melalui implementasi Teori Z di bidang pendidikan dengan memperhatikan 6 unsur sebagai berikut: kepercayaan, motivasi diri, sistem reward, pelatihan peningkatan skill, kontrol dan pengambilan keputusan bersama dan pembelajaran yang berkualitas.

**Kata kunci:** Internalisasi Nilai, Lingkungan Kondusif, Teori Z

## PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor utama sebagai penentu kemajuan dan kualitas suatu pendidikan tinggi. Salah satu faktor yang signifikan untuk memahami relasi SDM ini adalah budaya organisasi, karena pembentukan kualitas manusia dimulai dari lingkungan tempat dimana terbentuk berbagai karakteristik dan nilai-nilai budaya institusi yang secara langsung dapat berpengaruh terhadap pembentukan kualitas.

Setiap organisasi memiliki suatu budaya khas yang membedakan antara organisasi yang satu dengan yang lain. Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) yang didirikan oleh Persyarikatan Muhammadiyah mempunyai karakter yang khas didalam mengemban amanatnya, yaitu meningkatkan pendidikan bangsa sekaligus sebagai lembaga yang mengemban visi dan misi organisasi Muhammadiyah. Persyarikatan Muhammadiyah menjadi salah satu sumber utama nilai budaya organisasi pada amal usaha dibawah naungannya

sehingga dengan eratnya hubungan ini akan melandasi pola pengembangan PTM. Beberapa PTM seperti Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) di Jawa Tengah, Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) di Jawa Timur, Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta, bahkan sudah menjadi pilihan utama calon mahasiswa karena kualitasnya tidak diragukan lagi. Kemajuan ini dimungkinkan karena adanya perubahan budaya organisasi PTM menjadi budaya organisasi yang berkualitas dan dukungan dari segenap sivitas akademika serta lingkungan organisasi yang kondusif.

Manajemen pengembangan SDM PTM diartikan sebagai suatu pengelolaan SDM baik dosen maupun karyawan untuk meningkatkan keahliannya dengan berbagai macam kegiatan, sehingga diharapkan dosen PTM disamping unggul dalam bidang keahliannya, juga sebagai kader Muhammadiyah. Untuk hal tersebut diperlukan internalisasi budaya organisasi PTM pada setiap individu yang ada di dalamnya, upaya ini menggabungkan karakteristik individu, kelompok dan organisasi berinteraksi satu sama lain beradaptasi dengan berbasis budaya organisasi. Pada proses internalisasi ini terjadi interaksi budaya organisasi yang efektif di antara unsur-unsur tersebut yang

akan membentuk dan memandu perilaku karyawan yang ada di dalamnya.

Peneliti memilih Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) dan Universitas Ahmad Dahlan sebagai salah satu PTM terbesar di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Kedua PTM ini dipilih karena dari 172 Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) di Indonesia, Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) dan Universitas Ahmad Dahlan menunjukkan jumlah dosen / karyawan yang signifikan dibanding PTM yang lain di daerahnya masing-masing.

## **METODE**

Berdasarkan definisi dan karakteristik penelitian kualitatif, untuk mengkaji manajemen strategi SDM PTM melalui internalisasi nilai organisasi berbasis budaya organisasi ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologis. Metode kualitatif dipilih karena peneliti ingin mengetahui secara mendalam strategi dan internalisasi budaya organisasi yang meliputi nilai-nilai, ketokohan, ritual dan peran pimpinan dalam penyebaran nilai tersebut serta implementasi budaya kualitas pada SDM. Penelitian ini berusaha memunculkan ciri khas, karakter khusus berupa konsep-konsep, norma-

norma, pandangan-pandangan baik yang terkait dengan nilai-nilai bersama persyarikatan maupun kekhususan yang terlibat dan berlaku di dalam PTM.

Pengambilan sampel didasarkan pada pilihan penelitian tentang aspek apa dan siapa yang dijadikan fokus pada saat situasi tertentu dan saat ini sepanjang penelitian, sampel yang diambil adalah para pimpinan meliputi Wakil Rektor, pimpinan unit seperti SDM, BIFAS, LPSI serta dosen dan karyawan. Jumlah responden terdiri dari 16 sumber informan yang terdiri 3 orang pimpinan Wakil Rektor, 1 orang dari yayasan, 3 kepala unit dan 9 orang dosen dan karyawan. Prosedur pengumpulan data dilakukan dalam kondisi alamiah, artinya tidak ada rekayasa atau pemberian suatu perlakuan pada sumber data dengan melalui observasi dan wawancara yang mendalam (*in depth interview*).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pengikat dari individu dan kelompok adalah nilai-nilai yang ada di PTM yang menjadi struktur terkuat merekatkan nilai-nilai yang tadinya multi kultur. Nilai-nilai ini berakar dari asumsi-asumsi kultural di dalam Persyarikatan Muhammadiyah seperti amanah, ikhlas, tajdid sebagai ciri khas suatu organisasi islam dan nilai-nilai yang

merupakan rasionalisasi verbal dari proses learning atau disebut *espoused values*, nilai *espoused values* merupakan aspirasi ke depan organisasi tidak berasal dari sejarah atau *derivate* dari para pendiri. Kesulitan internalisasi nilai-nilai organisasi pada diri individu telah disampaikan oleh Stackman dalam suatu model berbentuk amuba. Model digambarkan sebagai sudut pandang individu dalam menerapkan nilai-nilai organisasi yang tidak selalu kongruen dengan nilai yang ada pada sebuah individu.

Peneliti mengkontruksi proses internalisasi nilai-nilai PTM dengan membangun suatu siklus yang merupakan looping yang terus berjalan sehingga selalu terjadi penyegaran dan adanya pembaharuan di dalam nilai-nilai yang terus berkembang sesuai dengan semangat tajdid dan pembaharu dalam Muhammadiyah, siklus ini diharapkan menjamin munculnya karyawan yang berintegritas, loyal, professional dan ahlak mulia.

### **Internalisasi Nilai-Nilai PTM**

Untuk menjalankan proses internalisasi diperlukan 3 unsur pokok yang saling menunjang, yaitu: Lingkungan kondusif, kepemimpinan dan keteladanan. Unsur lingkungan kondusif dan keteladanan ini, peneliti temukan pada penelitian, yang

melakukan penelitian tentang internalisasi nilai pada sekolah berbasis Ma'had Sunan Ampel Al-Ali UIN Malang. Unsur kepemimpinan peneliti ambil dari model Centro tentang implementasi strategi yang menyarankan struktur kepemimpinan sebagai bahan kajian. Ketiga unsur ini juga saling terkait, mendukung, diperlukan sehingga jika ada satu unsur yang kurang maksimal akan mempunyai efek pada unsur yang lain

### **1. Lingkungan Kondusif**

Untuk membentuk karyawan yang mempunyai kepatuhan nilai diperlukan lingkungan yang mendukung, menurut Supriyatno T (2007), disebut situasi yang kondusif. Situasi yang kondusif ini adalah lingkungan pada intitusi yang memberikan percepatan terjadinya internalisasi nilai-nilai organisasi. Supriyatno memberi gambaran pengaruh situasi kondusif terhadap pembentukan nilai-nilai yang dimodifikasi peneliti terutama pada pembentukan siklus untuk menghasilkan karyawan yang mempunyai ketaatan, kesadaran diri dan komitmen dengan penerapan Teori Z di bidang pendidikan, akhir siklus ini adalah perubahan sikap, perilaku dan pola pikir karyawan yang sesuai dengan budaya PTM.

### **Teori Z**

Teori Z diterapkan di bidang pendidikan oleh William Ouchi pada tahun 1993, yang menghasilkan bahwa lembaga pendidikan untuk berkualitas memperhatikan 6 unsur sebagai berikut: 1) kepercayaan, 2) motivasi diri, 3) sistem reward, 4) pelatihan peningkatan skill, 5) kontrol dan pengambilan keputusan bersama serta 6) pembelajaran yang berkualitas. Peranan Teori Z dalam siklus tersebut adalah memberikan panduan bagi manajemen untuk meningkatkan kinerja institusi dengan memotivasi karyawan dengan memperhatikan budaya institusi yang terus dikembangkan. Tujuan penerapan Teori Z di dalam pengelolaan adalah membangun loyalitas yang menitik beratkan pada peran dan posisi karyawan sehingga karyawan nyaman bekerja, merasa menjadi bagian penting dalam institusi dan pada akhirnya karyawan akan bekerja dengan lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja institusi.

Implementasi Teori Z ini cocok untuk PTM, karena indikator yang digunakan sesuai dengan kondisi PTM secara keseluruhan, yaitu: kepercayaan, *life time employment*, pengambilan keputusan bersama, perhatian menyeluruh pada karyawan yang perlu adanya penyesuaian

seperti disampaikan Bob sehingga dapat menyerap nilai-nilai persyarikatan khususnya di bidang manajemen pendidikan.

### **1.1. Kepercayaan**

Menurut William Ouchi dalam Lunenburg, tidak ada institusi yang dapat *exist* tanpa adanya kepercayaan dan kedekatan. Kepercayaan di institusi pendidikan didasarkan pada asumsi bahwa jika anda tidak mengerti/memahami orang lain, tidak mengerti bahasa mereka, teknologi mereka, dan masalah mereka, maka tidak mungkin anda mempercayai mereka. Kepercayaan dapat dikembangkan melalui kedekatan dan silaturahmi, adanya aturan yang jelas, pembiasaan baik yang dilakukan terus menerus, rasa perhatian dan empati, pengalaman profesional dengan orang lain, serta dibangunnya komunikasi di semua lini organisasi dan membangun suatu kelompok yang solid. Teori Z di bidang pendidikan ini juga menekankan komunikasi dan hubungan kepercayaan (*trust relationship*) antara pemimpin dan yang dipimpin, termasuk hubungan interpersonal yang dekat diantara mahasiswa, dosen dan mahasiswa, dosen dan dosen, tenaga kependidikan dan dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa.

Untuk membangun kepercayaan Teori Z memberikan 5 arahan yang perlu dilakukan, yaitu: kedekatan dan silaturahmi, aturan, pengalaman profesional, perhatian dan empati, komunikasi, pembiasaan. Sumber kepercayaan adalah kedekatan, silaturahmi, dan komunikasi dapat dibangun dengan melakukan kegiatan ritual bersama sebagai salah satu aspek penting dalam menciptakan budaya organisasi dalam kegiatan sehari-hari. Kedua PTM yaitu UAD dan UMS melakukan kegiatan pengajian bersama, sholat berjamaah, kultum dan peringatan-peringatan hari besar agama dengan bentuk ritual atau kegiatan lain yang menjadi ciri organisasi. Pada kegiatan pengajian bersama, sholat berjamaah ini mempertemukan seluruh karyawan dan dosen untuk berkumpul di masjid dari berbagai fakultas dan unit yang ada di UAD dan UMS. Kegiatan ini sekaligus merupakan sarana untuk bertemu dalam sehari 2 kali, yaitu pada saat sholat dhuhur dan asar atau pada hari tertentu yang sudah disepakati pada saat pengajian bersama.

Komunikasi yang efektif dibangun antar pimpinan dibangun tanpa sekat, setiap saat dapat berdiskusi seperti yang disampaikan pimpinan UMS, hampir setiap hari dapat bertemu membicarakan masalah-masalah yang ada di institusi. Hal yang sama

disampaikan oleh pimpinan UAD, untuk komunikasi diantara pimpinan setiap saat dilakukan baik dikantor atau saat diluar kantor bahkan di rumah. Komunikasi lebih formal dilakukan pimpinan universitas secara terjadwal dengan adanya rapat rutin bulanan antara Rektor, Wakil Rektor dan pimpinan Fakultas Dekan. Setiap unit di UAD dan UMS secara rutin mengadakan pertemuan untuk membahas masalah-masalah di unit masing-masing sekaligus sebagai penyampaian informasi. Sesuai dengan saran William Ouchi untuk implementasi teori Z bidang pendidikan, untuk memperoleh kepercayaan perlu dibangun komunikasi yang efektif antara dosen dan mahasiswa, dosen dan dosen, dosen dan pimpinan, dosen, pimpinan dan tenaga kependidikan.

Peraturan yang ada sebagai salah satu indikator memperoleh kepercayaan di kedua PTM baik UMS maupun UAD sudah sangat baik diberlakukan, sebagian besar ditulis dalam peraturan kepegawaian dan berbentuk SK Rektor/BPH/Dekan maupun prosedur-prosedur untuk mengatur segala kegiatan yang dilakukan institusi. Peraturan ada yang tertulis dan tidak tertulis, sebagai contoh aturan tidak tertulis adalah menghentikan semua kegiatan kampus dan membatasi akses ke dalam keluar kampus pada saat

waktu sholat, pihak keamanan wajib menutup pintu gerbang akses areal kampus.

Pengalaman profesional pada bidang masing-masing sangat diperlukan sebagai salah satu unsur untuk memperoleh kepercayaan ini. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar nara sumber sudah bekerja di atas 5 tahun dan telah mendapat pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan dalam pekerjaannya. Untuk pemilihan pada jenjang pimpinan seperti Rektor, Dekan, KaJur, KaProdi juga sudah diatur sedemikian rupa sehingga akan menghasilkan kandidat-kandidat yang dipercayai dalam integritas, profesional dan moral. Hal-hal yang ditemukan tersebut menunjukkan bahwa karyawan di UAD dan UMS sudah berpengalaman dan dipercaya untuk tugas-tugas yang dibebankan pada yang bersangkutan sehingga akan menghasilkan kinerja terbaik. Perhatian institusi terhadap masa kerja karyawan juga memberikan rasa aman (*security*). Hasil wawancara dengan pimpinan baik UAD maupun UMS menunjukkan bahwa karyawan memiliki masa kerja seumur hidup (*lifetime employment*). Hal ini sama dengan salah satu indikator Teori Z yaitu masa kerja seumur hidup. Dalam sistem manajemen ini karyawan merasa nyaman, terjamin, percaya sehingga karyawan berkomitmen pada

hubungan jangka panjang tersebut dan memberikan umpanbalik menunjukkan kinerja yang baik.

## 1.2. Motivasi

Kebutuhan-kebutuhan diartikan bahwa motivasi kerja karyawan didorong karena pemenuhan kebutuhan. Tujuan-tujuan adalah motivasi karyawan untuk mencapai tujuan dari pekerjaannya dan kemampuan-kemampuan adalah motivasi karena kesesuaian kemampuan terhadap pekerjaan. Aspek organisasional adalah pembayaran atau gaji di mana karyawan akan termotivasi jika ada kesesuaian antara kemampuan dan gaji atau bonus yang diterima. Aspek keamanan pekerjaan adalah motivasi yang didorong karena adanya jaminan seperti jaminan kesehatan, jaminan hari tua dan jaminan keselamatan. Hubungan dengan rekan, pengawasan, pujian atas prestasi kerja dan perasaan senang pada pekerjaan itu sendiri akan membangkitkan motivasi karyawan.

Sebagaimana karyawan di institusi lain motivasi karyawan PTM di dalam bekerja dipengaruhi 2 faktor, yaitu faktor dari dalam dan dari luar. Faktor dari dalam adalah segala sesuatu yang mempengaruhi motivasi karyawan yang berasal dari individu dirinya atau motivasi diri, faktor ini

merupakan rekam jejak yang membentuk pola pikir, latar belakang keluarga, attitude, religiusitas segala hal terkait dengan kepribadian. Faktor dari luar adalah pengaruh-pengaruh organisasi yang membentuk sikap, perilaku, professional yang berasal dari budaya perusahaan, seperti aturan pegawai, lingkungan kerja, kolega. Kedua faktor yang mempengaruhi orientasi karyawan ini harus digarap, sehingga untuk meningkatkan motivasi karyawan juga memerlukan 2 pendekatan yang dapat memberi motivasi pada individu dan memberi motivasi pada kelompok atau unit.

Usaha meningkatkan komitmen, motivasi karyawan UAD dan UMS dilakukan dengan berbagai metode diantaranya adalah sesuai dengan teori motivasi dari David Mc. Clelland dengan N-Ach menyebutkan pendekatan teori ini menggolongkan motivasi karyawan dengan ciri-ciri umum yang dapat dibedakan ke dalam ciri kebutuhan (*need for power*), kebutuhan bersahabat (*need for affiliation*) dan orang-orang dengan kebutuhan berprestasi (*need for achievement*). Pendekatan motivasi karyawan dengan memenuhi kebutuhan dasar dan kesejahteraan telah dilakukan dengan baik bahkan melebihi dari standart PTS lain. Pendekatan untuk berprestasi pada

dosen berbeda dengan tenaga administrasi. Dosen sebagai tenaga profesional membutuhkan 3 faktor motivasi untuk memberikan kinerja yang terbaik, yaitu: 1) otonomi alias kebebasan dalam pekerjaan mereka. Dosen biasanya memiliki keinginan dasar untuk dapat mengerjakan tugas mereka secara mandiri, seperti penelitian pengajaran, pengabdian, 2) peningkatan keahlian dalam bidang yang ditekuni, baik studi lanjut, pelatihan-pelatihan atau workshop, 3) rasa memiliki untuk maju bersama-sama institusi dan berkontribusi terhadap kemajuan perguruan tingginya.

Membangun SDM di perguruan tinggi dengan tenaga terdidik dan berpendidikan tinggi tidak hanya memperhatikan dari sisi kesejahteraan keuangan saja seperti gaji, asuransi, tetapi memberikan stimulan supaya muncul semangat dan motivasi untuk berkarya. Stimulan untuk memberikan motivasi ini tidak harus berupa materi tetapi berupa pemberian dukungan, tantangan intelektual dan kesempatan. Salah satu teknik motivasi karyawan yang berpendidikan tinggi dengan tingkat kemandirian serta mempunyai target yang tinggi untuk meraih tujuan organisasi, diperlukan strategi yang dapat mengakomodasi kepentingan tersebut. Kelompok-kelompok yang diciptakan untuk

meraih tujuan tersebut perlu di akselerasi dan diakomodir sehingga kapabilitas para dosen ini dapat tersalurkan

Teknik pendekatan untuk memotivasi karyawan perlu lebih cermat dipelajari, hal ini terkait dengan karakteristik umum karyawan yang hendak dimotivasi dan teknik motivasi yang sesuai dengan cirinya tersebut. Konsekwensi ini berakibat bahwa teknik motivasi antara dosen dan tenaga kependidikan akan berbeda, tetapi sebagian juga ada yang sama. Salah satu indikator teknik motivasi suatu institusi menggunakan Teori Z adalah tanggung jawab diberikan secara perorangan atau individual dan mengakui prestasi individu. Hal ini sesuai dengan yang dilakukan UAD dengan memberikan penghargaan kepada para doktornya dengan adanya tunjangan doktor. Teknik motivasi lain adalah dengan tulisan, jargon/slogan atau kata-kata penyemangat yang selalu mengarahkan upaya pada tujuan institusi tersebut yang ditulis pada dinding tangga masuk. Tulisan-tulisan yang sifatnya membangun motivasi, komitmen tersebut juga disosialisasikan kepada seluruh karyawan sehingga memberikan credo semangat membangun dalam institusi tersebut.

Slogan atau tulisan yang membangkitkan motivasi sebagai upaya

internalisasi nilai-nilai organisasi banyak ditemukan di UAD yang tertulis di dinding masuk setiap gedung. Ada efek yang diharapkan dengan tulisan tersebut, bagi institusi UAD sendiri itu adalah harapan bahwa segenap dosen dan karyawan UAD akan melaksanakan komitmen seperti yang tertulis, sehingga berdampak bagi segenap sivitas akademika sendiri, dengan slogan tersebut akan selalu diingatkan untuk mempunyai komitmen bahwa masing-masing pribadi yang ada di UAD harus melaksanakan apa yang tertulis di dalam slogan tersebut. Namun dari hasil wawancara dengan sumber data WR I UAD, jargon/slogan yang terkait dengan agama ternyata menurut pimpinan belum efektif, belum mempunyai semangat melaksanakan apa yang tertulis dalam jargon/slogan tersebut. Sebaliknya wawancara dengan salah satu sumber informan dari karyawan menyampaikan bahwa adanya slogan yang setiap hari dilihat oleh yang bersangkutan merasa wajib dan diingatkan untuk melaksanakan apa yang tertulis di dalam slogan tersebut. Pada saat ini pimpinan menojolkan ide jargon/slogan yang terkait dengan ISO atau budaya mutu yang dinilai penting untuk membangkitkan komitmen sebagai contoh adalah “*moral and integrity*”.

Tulisan pada MMT banyak dipasang di UMS terkait dengan anti plagiarisme. Tujuan pemasangan ini menurut sumber informan untuk memberikan tekanan kepada segenap sivitas akademika UMS bahwa plagiarisme adalah kejahatan besar di dalam dunia akademik, sehingga pemasangan MMT diharapkan berdampak pada berkurangnya atau bahkan tidak ada kasus – kasus plagiarisme atau tidak adanya niatan untuk melakukan plagiatisme di UMS.

Orientasi karyawan dipengaruhi oleh motivasinya, sedangkan motivasi karyawan dapat dikelompokkan motivasi individu dan memotivasi kelompok. Cara untuk motivasi individu dan kelompok akan berbeda, sehingga kebijakan terhadap metode motivasi menjadi berbeda pula. Pada institusi dengan banyak tenaga pakar dan profesional seperti di PTM, motivasi karyawan seperti ini memerlukan teknik motivasi yang berbeda dengan karyawan di institusi lain. Penelitian Mulyanto menemukan bahwa kesejahteraan mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada etos kerja karyawan, yang artinya faktor kesejahteraan salah satu faktor penting dalam merubah orientasi karyawan.

### **1.3. Pengambilan Keputusan dan *control sharing***

Kinerja terbaik menurut Teori Z apabila suatu kebijakan atau keputusan memperoleh dukungan dari seluruh lini manajemen dan karyawan. Dukungan diperoleh apabila pengambilan kebijakan atau keputusan tersebut telah dibicarakan secara kolektif dan adanya tanggung jawab kelompok. Salah satu caranya adalah berbagi kontrol untuk saling memberi masukan dan informasi pada pimpinan dan struktur dibawahnya sehingga diperoleh suatu keputusan terbaik .

Model pengambilan kebijakan di UAD dan UMS jika diamati mengambil pola kolektif seperti di Persyarikatan Muhammadiyah, hal ini ditegaskan pada saat wawancara dengan pimpinan UAD dan UMS bahwa hubungan dan komunikasi antar pimpinan Rektor, Wakil Rektor, Dekan sangat mudah seperti tidak ada jarak, setiap saat bisa berkomunikasi dan sharing. Segala keputusan/kebijakan yang dikeluarkan pimpinan sudah melalui mekanisme sharing, evaluasi sehingga merupakan keputusan bersama. Rektor bersama para wakilnya mengambil kebijakan secara kolektif, meskipun pada strukturnya tanggung jawab tetap sesuai dengan jabatan masing-masing. Sistem ini mengakibatkan misalkan terjadi kesalahan, rasa salah tersebut dirasakan secara berjamaah dan jika ada suatu

keberhasilan, maka merupakan keberhasilan kolektif bersama. Model hubungan ini hanya bisa terbentuk karena budaya yang ada di Persyarikatan Muhammadiyah juga demikian disertai kedekatan hubungan personal.

Pengambilan keputusan bersama melibatkan beberapa orang dalam suatu kelompok, sehingga dinamika kelompok mempunyai peranan penting dalam pengembangan organisasi untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi. Kelompok dalam PTM dapat berupa unit Dekanat, program studi, lembaga. Kelompok di dalam PTM terbentuk terutama karena adanya penempatan seorang calon dosen atau karyawan ke jurusan/program studi tertentu, sehingga pembentukan kelompok ini karena kesamaan jalur keilmuan dan kedekatan dalam ruang karena menempati ruang yang berdekatan atau dalam satu ruang atau lokasi.

Penelitian menunjukkan bahwa pada unit-unit yang terbentuk di UAD dan UMS pengambilan keputusan diambil berdasarkan prinsip musyawarah dan adanya evaluasi pada setiap kegiatan antar sesama anggota kelompok dan kontrol dari pimpinan. Hasil wawancara dengan karyawan ataupun pimpinan menyampaikan bahwa jika terdapat konflik pada unit atau kelompok

sebisanya diselesaikan secara internal dengan pendekatan kekeluargaan, kooperatif dan akomodatif bila ada konflik yang terkait dengan atribut persyarikatan penyelesaian dapat melibatkan BPH.

#### **1.4. Sistem Reward**

Sistem reward yang adil sebagai salah satu implementasi Teori Z di suatu lembaga pendidikan menjadi upaya penting bagi organisasi untuk memberi penghargaan pada karyawannya yang telah mengabdikan pada institusi, berkomitmen serta memberikan kontribusi bagi kemajuan institusi. Menurut William Ouchi, jika institusi memberi perhatian pada karyawannya yang telah berkomitmen pada tujuan, maka karyawan akan memiliki keyakinan bahwa selama mereka melakukan dan melaksanakan apa yang menjadi program institusi akan ada ekuitas pada akhirnya.

Menurut sumber informan reward yang adil telah dilaksanakan di UAD dan UMS, salah satu caranya adalah dengan memperhatikan tingkat kesejahteraan yang diberikan kepada para karyawan. Kesejahteraan dan reward yang adil sebagai salah satu faktor untuk meningkatkan motivasi dan etos kerja yang tinggi memegang peranan penting. Aturan Pokok

Kepegawaian menjadi dasar hak-hak dan kewajiban seorang karyawan serta pedoman umum pemberian kesejahteraan yang akan memberikan jaminan kesejahteraan yang memadai bagi dosen dan karyawan UMS. Di dalam aturan tersebut institusi memberikan gaji yang adil dan layak kepada dosen dan karyawan serta menjamin kesejahteraannya selama institusi dipandang mampu.

Salah satu permasalahan di dalam penggajian adalah disparitas pendapatan, tetapi keterbukaan sistem penggajian dan kesejahteraan seperti yang tercantum dalam Aturan Pokok Kepegawaian ini mengurangi permasalahan penghasilan antar karyawan di UMS. Sistem penggajian yang lebih baik terus dikaji untuk memadukan jabatan, kinerja dan biaya hidup dalam rangka meningkatkan kesejahteraan karyawan. Kajian mengenai kesesuaian penggajian terus dilakukan untuk menghilangkan distorsi dalam sistem penggajian, seperti gaji yang sudah diterima seorang karyawan tetapi masih menerima sejumlah honorarium non gaji.

Kesejahteraan karyawan UAD selama ini cukup diperhatikan dengan adanya gaji tetap, asuransi kesehatan dana sehat, tunjangan fungsional dana kesehatan, pensiun, THR. Hasil wawancara dengan pimpinan UAD menjelaskan bahwa SDM

dengan kemampuan dan pendidikan tinggi memerlukan tantangan, pekerjaan yang tidak semata-mata karena penghargaan berbentuk materi atau pendapatan saja, sehingga UAD mempunyai upaya lain di dalam memberikan akselerasi peningkatan kinerja dosen dengan memberikan motivasi kepada para doktor supaya produktif dalam berkarya dengan adanya pemberian tunjangan doktor.

Kinerja karyawan yang kurang baik telah di telaah oleh berbagai ahli yang menyimpulkan sebagian besar alasan adalah masalah kesejahteraan terkait dengan kebutuhan, hal ini juga sesuai dengan pendapat Maslow tentang Teori Kebutuhan. Seorang karyawan merasa butuh dan dapat terpenuhi kebutuhannya dengan melakukan suatu aktifitas, maka karyawan akan melakukan aktifitas tersebut dengan mengerahkan seluruh potensi yang dimilikinya, jika terpenuhi kebutuhannya namun apabila suatu aktifitas tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kehidupannya, maka cenderung untuk tidak dilakukan. Komitmen pimpinan di UAD dan UMS ini menjadi landasan di dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan sebagai salah satu syarat seorang karyawan tenang bekerja sehingga mempunyai motivasi dan komitmen di dalam bekerja.

## 1.5. Pelatihan

Hasil temuan di UAD dan UMS, pelatihan yang diberikan lebih banyak dilakukan untuk dosen dan karyawan dengan tujuan meningkatkan kinerja, ketrampilan teknis dan pengetahuan sehingga karyawan mempunyai skill untuk beban kerja yang akan dibebankan. Disisi lain pimpinan seperti Rektor dan Wakil Rektor, Dekan mempunyai kebutuhan untuk dilatih dengan materi yang berbeda dengan karyawan biasa. Pelatihan dilakukan untuk level tertentu mempunyai kompetensi yang berbeda pada level yang lain, demikian juga pelatihan untuk level manajemen menengah mempunyai kompetensi yang berbeda. Majelis Dikti PP Muhammadiyah mempunyai forum koordinasi, pelatihan, dan pengembangan untuk level Rektor dan Wakil Rektor yang teragenda setiap tahun untuk memberikan informasi terbaru PT pada umumnya dan kebijakan di internal Muhammadiyah.

Kebutuhan pelatihan di UAD dan UMS selama ini dari hasil penelitian menunjukkan telah dilakukan *Training Need Analysis* (TNA) oleh unit seperti program studi dan fakultas yang hasilnya adalah identifikasi *performance gap*. Kesenjangan kinerja (*performance gap*) adalah identifikasi perbedaan antara kinerja yang

diharapkan dan realisasi kinerja yang dilakukan. Hasil temuan menunjukkan bahwa fungsi (TNA), yaitu: mengidentifikasi tentang *skill, knowledge, job content* dan *job context*, mendefinisikan kinerja standar dan realisasi kinerja dalam standar operasional telah dibakukan dan berjalan dengan baik dilakukan bersama-sama antara unit di fakultas, jurusan, program studi dengan unit yang bertanggung jawab pada pelatihan dan pengembangan, yaitu: SDM atau BIFAS.

Rancangan program pelatihan sekaligus internalisasi nilai yang ada di Persyarikatan Muhammadiyah mempunyai landasan sebagai berikut: setiap pelatihan dirancang khusus sesuai kebutuhannya dan pekerjaannya, masing-masing mempunyai tahapan dan kebutuhan yang berbeda. Peneliti mengkonstruksikan model pelatihan untuk berbagai tingkat dibedakan sesuai dengan penggolongan level pimpinan, tingkat jurusan, program studi, ka.Biro, Kep.unit dan level karyawan, dosen biasa.

Program pembinaan Al Islam dan Kemuhammadiyah bagi dosen dan karyawan di PTM yang telah diteliti, ada yang merupakan materi persyarikatan yaitu Darul Arqam dan bentuk-bentuk kegiatan pembinaan lain yang diupayakan oleh institusi masing-masing. Darul Arqom merupakan program pengkaderan yang

dipersiapkan Persyarikatan Muhammadiyah dituangkan dalam bentuk kurikulum, yang materinya meliputi: materi dengan pembinaan ideologi terdiri dari: hakekat Islam, Kemuhammadiyah yang terdiri dari: Muhammadiyah sebagai gerakan Islam dan strategi perjuangan Muhammadiyah, materi yang berkaitan dengan pengembangan wawasan dan kebangsaan dan ideologi-ideologi internasional yang diberikan dalam bentuk kapita selekta yang materinya meliputi: sekularisme, modernisasi dan pembangunan, isme-isme mutakhir, teori-teori perubahan sosial, Pancasila, perkembangan filsafat dan ideologi modern, sejarah dan pemikiran kebudayaan Islam dan Islam sebagai sistem sosial.

Pelatihan yang telah dilakukan di UAD dan UMS terkait dengan nilai-nilai penanaman ideologi Persyarikatan Muhammadiyah adalah antara lain upgrading, refreshing, Darul Arqam, Baitul Arqam, job training. Upgrading adalah suatu kegiatan penyegaran yang ditujukan untuk pimpinan amal usaha atau pimpinan PTM. Kegiatan ini dapat berbentuk penataran, lokakarya atau workshop untuk peningkatan mutu dan kesatuan langkah dalam pelaksanaan kepemimpinan di lingkungan pimpinan amal usaha persyarikatan.

Refreshing adalah bentuk kaderisasi yang bersifat non-formal ditujukan untuk pimpinan atau karyawan amal usaha Muhammadiyah merupakan satu kesatuan dengan sistem kaderisasi Muhammadiyah. Darul Arqam dan Baitul Arqam adalah sistem kaderisasi yang berorientasi pada pembinaan ideologi dan kepemimpinan untuk menciptakan kesamaan dan kesatuan sikap, integritas, wawasan dan cara berpikir di kalangan pimpinan maupun anggota persyarikatan dalam memahami dan melaksanakan misi Muhammadiyah. Baitul Arqam merupakan modifikasi atau penyesuaian dan penyederhanaan dari Darul Arqam.

Pada tahap awal sebelum pelatihan dilakukan analisis kebutuhan organisasi dan TNA. Analisis kebutuhan organisasi untuk menganalisa kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada kebutuhan strategis institusi dalam merespon perkembangan di masa depan. Kebutuhan strategis dirumuskan dengan mengacu pada dua elemen pokok : *corporate strategy* dan *corporate values*. *Corporate strategy* adalah strategi yang berkaitan dengan pilihan arah institusi secara keseluruhan, serta pengelolaannya dan *corporate values* adalah nilai-nilai dalam perusahaan yang dapat memotivasi karyawan guna mencapai tujuan

perusahaan. Corporate value dirumuskan oleh pimpinan dan dirancang untuk mencapai tujuan PTM secara keseluruhan.

*Training Need Analysis* (TNA) adalah analisis untuk mengetahui kebutuhan pelatihan pada seluruh karyawan dari level atas, menengah atau karyawan biasa. Informasi yang diperoleh akan membantu untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan dan kemudian memberi prioritas pelatihan apa yang benar-benar dibutuhkan disesuaikan dengan dana dan waktu secara efektif.

## REFERENSI

1. **Anwar, Q.** 2008. *Manajemen Strategik Pengembangan SDM Perguruan Tinggi Muhammadiyah*. Jakarta:UHAMKA Press.
2. **Kusdi.** 2011. *Budaya Organisasi : Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
3. **Lunenburg, F. C.** 2011. "Understanding Organizational Culture : A Key Leadership Asset". *National Forum Of Educational Administration and Supervision Journal, Volume 29 Number 4*.
4. \_\_\_\_\_. 2011. "Organizational Culture –Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z". *Forum Of Educational Administration and Supervision Journal. Volume 29.Number 4*.
5. **Mulyanto.** 2008. " Pengaruh kepuasan kerja, Motivasi dan Kesejahteraan terhadap Etos Kerja karyawan pada badan kepegawaian Daerah Kota Surakarta.

*Jurnal EXCELLENT.* Vol.1 No.2  
September 2008

6. **Nashir, H.** 2011. Kepemimpinan Dalam Muhammadiyah. Suara Muhammadiyah, Edisi No:01, Tahun ke-96, 1 – 15 Januari.
7. **Robbins, S.P.** 2001. *Organization Theory : Structure, Design, and Applications..* New York: Prentice-Hall.
8. **Supriyanto, E.** 2008, *Model Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Muhammadiyah ( Studi Multisitus Pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Wilayah Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta).* Disertasi. Semarang : Program Pasca Sarjana UNNES.
9. **Supriyatno, T.** 2007. *Model Internalisasi Nilai-Nilai Keagamaan di Ma'had Sunan Ampel Al-Ali UIN Malang.* [www.pascauin.ac.id](http://www.pascauin.ac.id). (Diunduh 12 September 2013)
10. **Wasono, R., Soesanto, Samsudi dan Sutarto, J.** 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Budaya Organisasi pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah. *Disertasi.* Semarang: PPS UNNES.
11. \_\_\_\_\_ **2015.** Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi Muhammadiyah Berbasis Budaya Organisasi. Proceeding National Conference Business, Management, and Accounting. Tangerang. UPH
12. **Wasono, R.** 2014. Peningkatan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi Muhammadiyah Melalui Internalisasi Nilai Organisasi Berbasis Karakter. Prosiding SNEP II. Semarang PPS UNNES