



Strategi Perguruan Tinggi Swasta Berbasis Agama Membangun Budaya Organisasi untuk Meraih Keunggulan Kompetitif

*Budi Haryanto**

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

This study discusses how faith-based private universities run strategies to build organizational culture to gain excellence in the era of market liberalization. Private universities are considered institutions that are vulnerable to the influence of changes in the constellation of society and government regulations. On the other hand, religion-based private universities are still able to survive and contribute to educating the nation's children. This study intends to explore information about strategies to build organizational culture in private universities that support the competitiveness of institutions. Religion-based private universities include those who are able to survive in competition, how they determine the strategy of building the organizational culture of the institution. The main focus of research on leader strategies builds organizational culture to achieve competitive advantage, using a qualitative descriptive research approach with a multicase study design. The research data are in the form of speech, deeds, attitudes of the leaders and residents of the two faith-based private college campuses in East Java. Data collection through observation, active participation observation and interviews. The results of the study found that religion-based private universities tried to balance the development of external pressure on the achievement of compliance with standard standards, there were weaknesses in innovative capabilities and speed responsive to external pressure. The strategy of university leaders in building organizational culture in two institutions rests on the recruitment process that is strict enough to maintain the religious foundation of the institution's operations. Higher education also relies on the existence of a relatively fixed market segment to seize interested parties and maintain their existence.

OPEN ACCESS

ISSN 2503 – 5045 (online)

ISSN 412-9302 (print)

*Correspondence:

Budi Haryanto

budiharyanto@umsida.ac.id

Received: 5 April 2019

Accepted: 10 April 2019

Published: 01 Juni 2019

Citation:

Haryanto B (2019) Strategi

Perguruan Tinggi Swasta Berbasis

Agama Membangun Budaya

Organisasi untuk Meraih Keunggulan

Kompetitif.

Halaqa. 3:1.

doi: 10.21070/halaqa.v3i1.2119

Keywords: Building Strategy, Organizational Culture, Religion-Based Private Universities

Penelitian ini membahas bagaimana perguruan tinggi swasta berbasis agama menjalankan strategi membangun budaya organisasi untuk meraih keunggulan pada era liberalisasi pasar. Perguruan tinggi swasta dinilai lembaga yang rentan terhadap pengaruh perubahan konstelasi masyarakat dan regulasi pemerintah. Di sisi lain perguruan tinggi swasta berbasis agama masih mampu bertahan dan berkontribusi dalam mencerdaskan anak bangsa. Penelitian ini bermaksud menggali informasi tentang strategi membangun budaya organisasi di perguruan tinggi swasta yang mendukung kemampuan bersaing lembaga. Perguruan tinggi swasta berbasis agama termasuk yang mampu bertahan dalam persaingan, bagaimana mereka menetapkan strategi membangun budaya organisasi lembaga.

Fokus utama penelitian pada strategi pemimpin membangun budaya organisasi untuk meraih keunggulan kompetitif, menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif dengan rancangan studi multi kasus. Data penelitian berupa ucapan, perbuatan, sikap para informan pemimpin dan warga dua kampus perguruan tinggi swasta berbasis agama di Jawa Timur. Pengumpulan data melalui observasi, observasi partisipasi aktif dan wawancara. Hasil penelitian didapatkan bahwa PTS berbasis agama mencoba mengimbangi perkembangan tekanan eksternal pada capaian pemenuhan standar baku, terdapat kelemahan pada kemampuan inovatif dan kecepatan responsif terhadap tekanan eksternal. Strategi pemimpin perguruan tinggi dalam membangun budaya organisasi di dua lembaga bertumpu pada proses rekrutmen cukup ketat untuk mempertahankan landasan agama pada operasional lembaga. Perguruan tinggi juga mengandalkan keberadaan segmen pasar yang relatif tetap untuk merebut peminat dan mempertahankan keberadaannya.

Keywords: Strategi Membangun, Budaya Organisasi, Perguruan Tinggi Swasta Berbasis Agama

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi menjadi institusi strategis dalam mempersiapkan generasi muda berkualitas agar mampu memikul beban masa depan bangsa. Lembaga perguruan tinggi harus berhadapan dengan berbagai tekanan dari lingkungan eksternal untuk dapat bertahan. Regulasi pemerintah, tekanan pasar, tuntutan masyarakat pengguna, dan munculnya pesaing baru bermodal kuat merupakan fenomena-fenomena yang dapat mengancam keberadaan lembaga itu. Lembaga mampu bertahan dalam kondisi itu hanyalah yang memiliki keunggulan kompetitif dan adaptif terhadap perubahan. Rosalin (2010) Suharsaputra (2015) Keunggulan kompetitif merupakan kemampuan sebuah perguruan tinggi untuk menyisihkan lembaga lain berdasarkan kekuatan sumber daya yang ada. Keunggulan daya saing perguruan tinggi sebagai modal pengembangan dan kemajuan lembaga. Namun perguruan tinggi kita lebih banyak yang tertinggal dalam kesiapan teknologi dan SDM terutama pada perguruan tinggi swasta (PTS). Istatminingsih (2016)

Resmi & Mekarsari Resmi and Mekarsari (2017) merinci empat faktor yang mempengaruhi kerentanan perguruan tinggi swasta, meliputi (1) keleluasaan perguruan tinggi negeri membuka jurusan dan program studi, (2) adanya undang-undang yang mengharuskan akreditasi institusi dan program studi, (3) kecenderungan masyarakat yang lebih percaya pada perguruan tinggi negeri, dan (4) sumber pembiayaan perguruan tinggi disediakan oleh penyelenggara perguruan tinggi (Kep Men No. 234 Tahun 2000). Faktor lain pendukung kerentanan itu adalah kualitas kepemimpinan. Tobari (2015)

Tantangan lembaga perguruan tinggi semakin berat den-

gan dinamika tekanan yang bercorak neoliberalisme era yang ditentukan oleh kecenderungan pasar. Pederzini (2017) Perguruan tinggi swasta yang dinamis berjuang mempertahankan keberlangsungannya juga berada pada lingkungan eksternal yang bercorak neoliberalisme. Perguruan tinggi swasta berbasis agama hadir dan berkembang di tengah masyarakat dan mengedepankan nilai-nilai kehidupan kampus berlandaskan norma-norma agama. Lembaga-lembaga itu mampu bertahan dan berkembang di era orientasi pasar. Jika mengacu perspektif Schein Schein (2004), bahwa nilai yang bersumber dari agama adalah satu lapisan budaya organisasi yang diakui oleh suatu kelompok dan anggota lainnya. Dalam kaitan ini, nilai agama menjadi salah satu sumber keunggulan bersaing lembaga perguruan tinggi, nilai-nilai budaya yang diterapkan dalam sebuah organisasi menjadi salah satu faktor penentu kelangsungan hidup organisasi. Wandriyal (2012) Sadri and Lees (2001) Dalam tantangan yang bercorak ketidakpastian, bagaimana strategi pemimpin PTS berbasis agama membangun budaya yang akan dijadikan kekuatan untuk meraih keunggulan kompetitif? Bagaimana institusi pendidikan tinggi memafaatkan nilai-nilai agama untuk bertahan. Dua perguruan tinggi kasus penelitian ini berbasis agama dalam mengembangkan budaya organisasi yang kuat untuk meraih keunggulan kompetitif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena masalah yang ditelusuri adalah strategi membentuk budaya. Dengan pendekatan kualitatif dan paradigma interpretif, penelitian ini mendapatkan gambaran yang lengkap dan mendalam tentang keadaan unik masing-masing lembaga. Interpretif adalah upaya memaknai, atau mencoba memahami keadaan situasi didasari pemahaman tentang norma nilai yang berlaku di masing-masing kasus penelitian. Interpretif melihat fakta sebagai sesuatu yang unik dan memiliki konteks dan makna yang khusus sebagai esensi dalam memahami makna sosial.

Rancangan penelitian bersifat studi multikasus di dua perguruan tinggi swasta berbasis agama, Universitas Anak Bangsa yang berlandaskan nilai-nilai Islam dan Universitas Anak Persada yang berdasarkan Katolik. Kedua perguruan tinggi tersebut memiliki kesiapan dalam merespon dinamika tekanan eksternal saat ini. Analisis data dalam penelitian studi multi kasus ini menggunakan dua langkah analisis data, yakni (1) analisis data kasus tunggal dan (2) analisis data lintas kasus. Analisis data kasus tunggal dimaksudkan untuk mendapatkan pemahaman yang lengkap tentang temuan dari masing-masing kasus penelitian. Analisis data lintas kasus dilakukan untuk membandingkan dan memadukan temuan yang didapat dari masing-masing kasus penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi merupakan proses penentuan rencana para pemimpin yang memusatkan perhatian pada tujuan jangka panjang organisasi, dengan menyusun upaya bagaimana agar tujuan organisasi dapat dicapai. Dalam menentukan strategi, kita menjawab pertanyaan "kemana arah organisasi menuju" yang arahnya akan dipahami juga para bawahan. Dalam menetapkan strategi, tidak hanya berimajinasi, tetapi kita juga merancang masa depan organisasi, mencari arah yang relevan bagi organisasi untuk meraih keberhasilan. Strategi juga memerlukan proses seleksi ide-ide secara pragmatis dari sumber daya yang dimiliki (uang, tenaga manusia, dan kemampuan organisasi).

Strategi membangun budaya ditemukan beragam cara yang sangat ditentukan oleh kondisi organisasi. Schein (2004) melihat periodisasi organisasi akan menunjukkan strategi apa yang layak digunakan untuk membangun budaya. Untuk organisasi yang baru dibangun, peran pendiri dalam membangun budaya sangat kuat yang biasanya terbentuk dalam satu kelompok kecil dari organisasi yang baru berdiri. Pada lembaga yang sudah berjalan lama, pemimpin dapat menanamkan budaya dan menyosialisasikan ke bawahan dengan membagi dua mekanisme, yakni mekanisme primer dan mekanisme sekunder. Schein menyoroti langkah-langkah membangun budaya organisasi bagi pemimpin yang tidak berkharisma, sebab pemimpin yang berkharisma langkah-langkahnya sulit diprediksi. Pada mekanisme primer, pemimpin akan menanamkan budaya pada bawahan lewat (1) perhatian utamanya dalam mengukur, mengawasi dan menetapkan aturan; (2) bagaimana cara pemimpin bereaksi ketika organisasi menghadapi situasi kritis dan genting; (3) mengalokasikan sumber-sumber daya; (4) perilaku yang sengaja ditunjukkan, diajarkan dan diarahkan; (5) memberikan penghargaan dan kedudukan; dan (6) cara merekrut, menyeleksi, mempromosikan, serta memecat anggota.

Pada mekanisme sekunder yang bersifat menguatkan, bawahan dapat menangkap budaya organisasi yang berlaku lewat (1) disain dan struktur organisasi; (2) sistem dan prosedur organisasi; (3) upacara-upacara dan ritual organisasi; (4) disain ruang, penataan fisik dan bangunan lembaga; (5) riwayat tentang kejadian-kejadian dan orang-orang penting dari organisasi; dan (6) slogan-slogan resmi organisasi, filosofi, keyakinan dan piagam lembaga. Kedua mekanisme tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi tertanam pada kesadaran bawahan melalui kegiatan keseharian lembaga dalam penyelesaian tugas-tugas, bukan dalam bentuk program yang direncanakan.

Yukl (2015) membedakan dua strategi untuk mempengaruhi budaya organisasi, yakni (1) melalui perilaku pemimpin; dengan cara mendukung nilai dan visi, memberikan teladan peran dan perhatian, dan bereaksi terhadap krisis yang melanda organisasi; (2) merancang program, sistem, struktur, dan bentuk budaya, meliputi langkah-langkah mendesain sistem dan program manajemen, menyusun kriteria keputusan tentang imbalan dan tenaga kerja, mende-

sain struktur dan fasilitas, dan membangun simbol, ritual, dan cerita.

Budaya organisasi memiliki kedudukan penting bagi organisasi, Warrick mengatakan budaya adalah salah satu aset terbesar sebuah organisasi. Budaya diibaratkan sebagai harta berharga dan bernilai tinggi bagi suatu organisasi, apabila budaya itu kuat, sehat, dan mendorong perilaku yang benar bagi seluruh anggotanya. Warrick (2017)

Budaya korporat yang positif, menurut Sadri & Lees, menjadi aspek penting untuk keberhasilan lembaga dalam konteks lingkungan bisnis yang kompetitif. Budaya organisasi positif selain menjadi keunggulan kompetitif juga menjadi prasyarat untuk keberhasilan yang memungkinkan lembaga dapat menarik dan mempertahankan karyawan-karyawan berprestasi (Sadri and Lees (2001)). Barney menegaskan budaya organisasi dapat menjadi kekuatan daya saing berkelanjutan jika memiliki sifat keunikan, yang tidak dapat ditiru secara sempurna oleh lembaga pesaingnya. Lembaga yang memiliki sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah mereka yang memiliki budaya yang bernilai tinggi, langka, dan tidak dapat ditiru dengan sempurna oleh pesaingnya (Barney (1986)).

Sistem nilai yang berkembang di sebuah lembaga pendidikan tinggi merupakan konsensus bersama yang dipedomani dalam menjalankan operasional untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Nilai yang merupakan salah satu lapisan dalam budaya organisasi dapat ditransformasikan kepada anggotanya jika memiliki syarat, yang pertama nilai tersebut mampu memberikan solusi secara andal dalam memecahkan problem-problem organisasi. Keterandalan itu teruji secara empiris. Kedua, ada nilai dari domain moral yang tidak dapat diuji secara empiris tetapi diakui secara kesepakatan dengan saringan bernama "validasi sosial". Norma-norma yang bersumber dari agama termasuk dalam kategori ini. Nilai yang bersumber dari agama yang diakui oleh suatu kelompok dan anggota lainnya. Biasanya penetapan nilai suatu agama untuk satu organisasi bersifat mengikat dan memaksa bagi anggota lainnya, sehingga mereka yang mencoba menolak kepercayaan dan nilai-nilai itu, beresiko dikucilkan. Namun di sisi lain nilai-nilai agama memberi kekuatan bagi organisasi karena mengurangi ketidakpastian di area-area kritis pada fungsi kelompok (Schein (2004)). Kekuatan itu apakah akan menjadi modal besar bagi keunggulan kompetitif atau sebaliknya sebagai kendala perguruan tinggi swasta meraih keunggulan.

Model membangun budaya organisasi perguruan tinggi untuk meraih keunggulan ada kesamaan-kesamaannya berupa (1) Lembaga merasa diuntungkan karena berlandaskan nilai-nilai agama. Pengamalan nilai-nilai agama sudah merata dilakukan di hampir seluruh sendi-sendi kehidupan kampus, juga telah menjadi modal sikap perilaku SDM nya yang ditampilkan sehari-hari. Sikap setia pada pekerjaan, setia kepada lembaga menjadi kesadaran karyawan dan dosen, bukan dari proses persuasif pemimpin. Ada kalanya terbersit kekecewaan terhadap pemimpin karena ketidakpuasan, tetapi dapat

diredam dengan kesadaran mereka akan kecintaan terhadap lembaga. Karena kecintaan terhadap lembaga adalah wujud kecintaan dan kesetiaan mereka terhadap agamanya. Lembaga tempatnya bekerja merupakan representatif wujud perjuangan agama, sebagai syiar agama (Islam), dan misi. (2) Modal utama membangun budaya organisasi di lembaga adalah pada proses perekrutan tenaga baru. Lembaga sangat memperhatikan sikap dasar calon karyawan dan dosen, apakah mereka memiliki pengetahuan yang cukup, serta sikap positif terhadap spirit perjuangan agama yang menjadi salah satu misi perjuangan lembaga perguruan tinggi. Itu yang menjadi kriteria penyesleksian tenaga baru. Ketika di tengah perjalanan membesarkan lembaga ada dosen atau karyawan yang keluar karena gaji di luar lebih besar atau tidak nyaman lagi dengan misi perjuangan, SDM lain menganggapnya biasa saja dan disikapi sebagai rizki setiap orang berbeda, bahwakolega yang keluar itu dinilai tidak kuat diajak berjuang (dianggap memiliki spirit perjuangan yang rendah). (3) Ketokohan seseorang di lembaga dalam menampilkan nilai-nilai kebajikan yang sejalan dengan misi lembaga dan agama untuk mempertahankan spirit perjuangan karyawan dan dosen. Ketokohan sendiri bukan sesuatu yang utama karena mereka sudah memiliki figur tokoh yang sudah sangat jelas gambarannya. Ketokohan lahir secara alami dan wajar yang muncul dari kapasitas individu. Di antara anggota organisasi sendiri terdapat sikap saling kontrol, saling mengingatkan, terutama yang senior terhadap yang muda. (4) Untuk mempertahankan spirit perjuangan para anggotanya terutama tentang tujuan hidup di dunia dan akhirat dan kaitannya dengan pekerjaan, pemimpin lembaga mewujudkannya dalam bentuk pengajian, tausiah (Islam), ekaristi (Katholik) yang bertujuan memperbaharui keimanan mereka.

Pemimpin perguruan tinggi kasus penelitian tidak memanfaatkan nilai-nilai agama untuk mempertahankan keberadaan lembaga. Nilai-nilai agama itu sudah seharusnya melekat (inherent) dalam setiap pribadi anggotanya. Jadi kalau ada karyawan atau dosen yang merasa sudah tidak cocok dengan spirit perjuangan yang notebene identik dengan norma-norma agama dipersilahkan mengundurkan diri. Sebaliknya jika masih ingin mempertahankan kebersamaannya di lembaga, harus mampu beradaptasi dan menjaga spirit perjuangan itu dalam dirinya. Sikap lembaga ini sejalan dengan pendapat Schein bahwa penetapan pemberlakuan norma-norma bersumber agama bersifat mengikat. Anggota lembaga yang berusaha tidak sejalan dengan norma itu akan dikucilkan. Hal itu seakan berjalan dengan sendirinya seperti halnya seleksi alam. Sementara mereka yang bertahan akan mengaitkannya dengan keimanan bahwa bekerja di lembaga itu akan dinilai sebagai bentuk ketaatan terhadap agama dan bentuk pelayanan terhadap umat manusia (Katholik), sebagai bentuk ibadah yang mendapat ganjaran surga kelak (Islam).

Pemimpin perguruan tinggi berasumsi bahwa masyarakat masih membutuhkan keberadaan lembaganya karena mengemban misi perjuangan agama. Walaupun mereka sadar bahwa kelompoknya adalah minoritas, tetapi mereka memiliki prinsip dasar bahwa yang mereka perjuangkan adalah sesuai

dengan nilai-nilai universal. Mereka berkeyakinan bahwa misi kelembagaan mereka yang berdasarkan norma agama masih didukung oleh sebagian kelompok masyarakat, sehingga tidak mengurangi semangat jika masih konsisten dengan misi yang dijalankannya. Di sisi lain, mereka melakukan terobosan-terobosan dan terus memperbaiki performan lembaga dengan prinsip perbaikan mutu berkelanjutan. Untuk meningkatkan kepercayaan dan daya saing, perguruan tinggi itu berpromosi dengan menonjolkan keunggulan lembaga. Misalnya PTS yang satu mengekspos fakultas kedokteran secara detail dalam promosi ke publik. Satu lembaga lainnya mengandalkan nama organisasi massa yang besar sebagai jaminan kepercayaan masyarakat. Kasus yang terakhir karena didukung oleh fakta bahwa mereka sebagai bagian mayoritas dari masyarakat, sehingga agak mudah dalam promosi.

Kondisi lingkungan eksternal perguruan tinggi bercorak dinamis, tidak menetap, dan penuh kejutan. Lembaga perguruan tinggi harus mampu adaptif dengan perubahan yang bersifat menekan. Perkembangan bergerak cepat dan penuh kejutan dirasakan oleh lembaga kasus penelitian. Perguruan-perguruan tinggi swasta yang berbasis agama berjuang menanggapi tekanan-tekanan pasar, regulasi pemerintah, munculnya pesaing baru, tuntutan pengguna, masuknya perguruan tinggi asing, dan munculnya inovasi-inovasi baru lainnya. Tidak ada pembatasan atau perlindungan, lembaga pendidikan tinggi swasta berbasis agama pun berhadapan dengan persaingan terbuka antar perguruan tinggi.

Lembaga yang mampu bertahan di era digital tidak dilihat dari ukuran besar atau kecil, tetapi dilihat dari kelincahan dan kecepatan bereaksi terhadap pasar. Dalam kecenderungan ini, lembaga yang kecil dapat mengalahkan yang lebih besar karena lebih lincah dan lebih responsif terhadap kecenderungan pasar. [Thomson and Emmens \(2018\)](#) Ulrich & Smalwood menyebutkan "agility" (kelincahan) sebagai salah satu dari beberapa syarat organisasi untuk mampu bertahan di era persaingan. [Ulrich and N. \(2009\)](#) Makna agility dalam hal ini adalah kemampuan organisasi memandang perubahan sebagai peluang [Purnomo \(2014\)](#). Agility berarti memiliki keuletan mencari celah yang tepat dalam dinamika perubahan. Referensi tersebut memicu dua perguruan tinggi swasta berbasis agama berkiprah terus meningkatkan mutu untuk mempertahankan kepercayaan masyarakat yang sudah tumbuh.

Nilai-nilai milik organisasi yang berlandaskan agama dalam pandangan Schein, dapat dikategorikan sebagai nilai-nilai yang didukung validitas sosial, nilai-nilai itu berfungsi merekatkan hubungan internal mereka. Anggota organisasi merasa yakin akan kebenaran yang dipegangnya karena berdasarkan keimanan yang dimiliki. Di sisi lain anggota organisasi merasakan nyaman yang sesungguhnya ketika berada di tengah orang-orang yang beralam pikiran sama dengannya [Schein \(2004\)](#), karena mempererat hubungan internal kelompok.

Langkah lembaga kasus penelitian melakukan seleksi ketat dalam perekrutan pegawai baru, baik dosen maupun karyawan berdasarkan kadar kesadaran untuk berjuang untuk lem-

baga sejalan dengan pendapat Warrick Warrick (2017) . Dari lima pilar pendukung budaya organisasi agar kuat, terdapat pilar keempat berupa pengelolaan SDM yang mendukung budaya. Salah satu bidang kerja dari pengelolaan SDM yang mendukung budaya adalah rekrutmen karyawan atau dosen berdasarkan proses seleksi yang tepat baik pada aspek kompetensi maupun budayanya. Pengelolaan sumber daya manusia yang diselaraskan denan budaya, berupa ketelitian dalam merekrut dan mempersiapkan karyawan yang disesuaikan dengan budaya. Dalam dalam menyeleksi sejumlah pelamar yang diterima calon karyawan secara hati-hati tidak hanya disaring untuk kompetensi mereka dalambidang pekerjaannya, tetapi juga harus sejalan dengan budaya yang berlaku. Kesejalan antara nilai perjuangan lembaga pendidikan tinggi dengan kesadaran calon anggota baru menjadi prioritas bagi dua universitas swasta berbasis agama ini. Melalui proses penyaringan yang tepat dalam rekrutmen pegawai, lembaga-lembaga pendidikan tinggi swasta ini tetap konsisten berlandaskan nilai-nilai agama yang dipedomaninya.

Ketokohan yang muncul di perguruan tinggi swasta berbasis agama cukup unik karena bersifat fleksibel, tidak terpaku pada satu figur dari pemimpin tetapi dari person tertentu yang secara alami diakui sekelompok orang karena kedekatannya dengan norma-norma agama yang dipraktekkan dan terpancar. Temuan yang didapat, bukan person yang menjadi patokan melainkan apakah person memenuhi harapan karena telah menampilkan nilai-nilai agama yang dijunjung tinggi. Jadi yang menjadi patokan adalah implementasi norma-norma agama dari pemimpin. Jika tidak, identifikasi itu berpindah pada person lain yang dianggap ideal dan relevan dari norma-norma agama. Tokoh identifikasi tersebut tidak diposisikan sebagai pemimpin, tetapi sebagai model penerapan norma-norma agama dalam membela, menegakkan, dan mengembangkan lembaga secara benar. Fenomena ini menampilkan independensi bawahan kepada pemimpin lembaga. Fenomena ketokohan bagi lembaga memberi dampak positif untuk bentuk kepastian pengamalan norma-norma yang didukung lembaga.

Dalam pendapat Warrick Warrick (2017) tidak ada alternatif lain bahwa pemimpin menentukan budaya yang kuat. Pemimpin yang berkomitmen akan mendukung budaya yang kuat. Pada lembaga kasus penelitian didapat gambaran lain. Yang utama adalah implementasi norma-norma agama terwakili pada figur pemimpin ataukah tidak. Jika tidak, figur itu akan berpindah pada person lain. Karena yang esensi adalah perwujudan norma agama oleh figur pemimpin sebagaimana para anggota menerapkannya sendiri, bawahan tidak bersikap melemah dalam bekerja, tetapi memiliki loyalitas tinggi pada pekerjaan, dan kesetiaan terhadap lembaga. Mereka tidak melihat siapa pemimpin lembaganya, tetapi norma-norma agama harus tetap berjalan dan mereka menjalankan kewajiban merawat lembaga pendidikan itu sebagai bentuk pengabdian kepada agama dan Tuhannya. Oleh sebab itu tidak terjadi gejala ketika pemimpinnya dianggap kurang memuaskan dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya, bawahan tetap

berjuang dengan kapasitas dan porsinya masing-masing. Figur itu dibutuhkan sebagai kepastian bahwa nilai-nilai spirit perjuangan di lembaga itu masih ada dan tidak pudar. Kenyataan di lapangan berbeda dengan pendapat Warrick. Boleh jadi pergantian pemimpin di perguruan tinggi swasta kasus penelitian tidak banyak membawa gejala dari bawahan, karena mereka berasumsi kepemimpinan hanya sementara, yang lebih esensi adalah keberlanjutan lembaga.

Dalam berjuang merebut posisi lembaga di mata publik, para pemimpin lembaga pendidikan tinggi kasus penelitian berupaya mengandalkan potensi yang dimiliki untuk merebut pasar. Universitas Anak Persada yang memiliki fakultas kedokteran, berupaya mempromosikan unit ini sebagai ikon lembaga kemasyarakatan, proses pelayanan akademik di fakultas tersebut mendapatkan perhatian utama rektor. Upaya rektor ini yang menimbulkan kecemburuan dari fakultas lain. Universitas Anak Bangsa mengandalkan pembangunan fisik yang terprogram berkelanjutan. Keberadaan perguruan tinggi yang baik pertama kali terlihat dari ketersediaan prasarana lembaga karena mudah terlihat oleh masyarakat. Fenomena di Universitas Anak Bangsa menggambarkan apa yang dikatakan oleh Schein, bagaimana pemimpin itu mengalokasikan dana-dana lembaga, apa yang diprioritaskannya. Bawahan akan membentuk kesimpulan sendiri dalam mengamati program kepemimpinan lembaga.

Keunggulan kompetitif dalam perspektif Pederzini belum ada pada dua lembaga kasus penelitian. Sasaran masyarakat yang dibidik oleh kedua lembaga perguruan tinggi relatif menetap dari tahun ke tahun. Kedua perguruan tinggi masih terfokus menjaga keseimbangan institusi agar tidak tertinggal dengan perkembangan teknologi dan menjaga jumlah peminat yang konstan.

Pederzini menggarisbawahi kecenderungan pasar. Ancaman perguruan tinggi tidak hanya dari segi praktek model pembelajaran baru, tetapi berupa tekanan pasar yang berdampak langsung pada keberadaan institusi. Universitas tidak saja harus meningkatkan kualitas, tetapi juga harus mengembangkan strategi efektif untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif merupakan bangunan penting perguruan tinggi menghadapi neoliberalisme. Konstruksi keunggulan kompetitif yang disarankan Pederzini Pederzini (2017) meliputi tiga dimensi; (1) universitas mampu mencapai keselarasan dengan lingkungannya atau tidak; (2) kemampuan merebut peluang atau kehilangan kesempatan; dan (3) kemampuan lembaga dalam menemukan kerangka acuan untuk selaras dan melampaui lembaga lain dalam dinamika pasar. Wawasan pemimpin perguruan tinggi dalam era neoliberalisme harus merebut pasar lewat keunggulan kompetitif, yakni menangkap dan memaknai serangkaian isyarat dari lingkungan dan selaraskan dengan kondisi internal, serta menemukan kerangka acuan untuk merebut pasar. Kerangka acuan itu ada di lembaga masing-masing yang harus ditemukan untuk dijadikan modal keselarasan universitas dengan lingkungan.

Pandangan Pederzini menekankan keberadaan lembaga

perguruan tinggi harus selaras dengan tekanan eksternal, dalam hal ini adalah kecenderungan pasar. Ia menyarankan sasaran sederhana untuk menyelaraskan dengan tekanan eksternal adalah dengan memuaskan kebutuhan pelanggan. Hal ini disarankan karena sulitnya mengukur keunggulan kompetitif, terutama perguruan tinggi. Kesulitan tersebut disebabkan oleh keadaan yang fluktuatif, waktu dicapainya keunggulan oleh satu lembaga perguruan tinggi sulit diketahui, dan lembaga pendidikan termasuk nirlaba. Perguruan tinggi kasus penelitian tidak keliru memiliki perspektif menetapkan jumlah perolehan mahasiswa sebagai indikator penguasaan pasar. Program pengelolaan perguruan tinggi yang mengutamakan pemenuhan kepuasan pelanggan dapat diapresiasi memiliki relevansi dengan pandangan Pederzini.

KESIMPULAN

Upaya-upaya perguruan tinggi swasta berbasis agama berada pada kondisi merespon perkembangan eksternal, belum sampai pada tingkatan mengantisipasinya. Perguruan tinggi kasus penelitian mencoba mengimbangi perkembangan tuntutan keadaan hanya pada capaian pemenuhan standar baku. Kelemahan terletak pada keterbatasan SDM dan kemampuan inovatif dan kecepatan responsif terhadap tekanan eksternal. Pemimpin dua PTS berbasis agama menganggap perolehan mahasiswa sebagai indikator keberhasilan merebut pasar atau merebut kepercayaan masyarakat. Rasa optimisme mereka dalam menghadapi tekanan lingkungan yang tidak pasti dan disruptif didasari oleh pengalaman keberhasilan lembaga melewati masa sulit di waktu lampau dan segmen pasar yang masih dimiliki dan dipertahankan.

Strategi pemimpin perguruan tinggi dalam membangun budaya organisasi dalam perguruan tinggi swasta berbasis agama mengacu pada proses perekrutan tenaga baru. Selanjutnya pemimpin membangun dan mempertahankan budaya organisasi lewat mekanisme primer dan sekunder. Pemimpin lembaga membangun budaya tidak melalui

program-program khusus yang direncanakan, tetapi terpancar dari performans yang ditampilkan menyamping melaksanakan tugas kepemimpinannya. Di sisi lain, lembaga sangat memperhatikan sikap dasar calon karyawan atau dosen yang akan direkrut, terutama kadar kesadaran untuk berjuang terhadap lembaga. Perekrutan yang baik berdasarkan proses seleksi yang distandarisasi mengurangi resiko kesalahan dalam memberdayakan SDM. Strategi berikutnya bersifat alami, keteladanan yang ditampilkan oleh pemimpin atau figur lain yang mampu menampilkan sikap dan perilaku yang paling bersesuaian dengan norma-norma agama. Strategi berikutnya berupa penyerangan semangat spiritual lewat pengajian, tausiyah, dan ekaristi (Katholik).

Pemimpin dan anggota lembaga perguruan tinggi menganggap beruntung lembaganya berlandaskan agama, karena menjadi penciri yang tidak akan sama dengan lembaga lain, sebagai filter dalam perilaku dan bersikap, serta ditanamkan menjadi kebanggaan sebagai orang pilihan yang bisa berkiprah di lembaga tersebut. Spirit perjuangan yang notebene identik dengan norma-norma agama dijadikan tolok ukur kesetiaan pada lembaga, jika sudah tidak relevan dipersilahkan mengundurkan diri. Penghayatan norma-norma agama pada anggota mampu meredam ketidakpuasan terhadap jalannya fungsi kepemimpinan.

Kedua lembaga PTS swasta berbasis agama belum memiliki keunggulan kompetitif dalam perspektif Pederzini. Sasaran masyarakat yang dibidik kedua lembaga perguruan tinggi relatif tetap dari tahun ke tahun. Kedua perguruan tinggi masih terfokus menjaga keseimbangan institusi agar tidak tertinggal dengan perkembangan teknologi dan jumlah peminat agar konstan atau meningkat.

UCAPAN TERIMA KASIH

Tak lupa kami ucapkan terimakasih kepada rekan-rekan di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo yang selalu memberikan dukungan sehingga kami dapat menyelesaikan artikel ini.

REFERENCES

- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage. *Academy of Management Review* 11
- Istyatminingsih, F. (2016). "Menakar Daya Saing Perguruan Tinggi Kita", *Kompasiana*
- Pederzini, G. D. A. (2017). *Neoliberal Awakenings: A Case Study of University Leaders' Competitive Advantage Sensemaking* (Higher Education Policy)
- Purnomo, M. (2014). Agilitas Organisasi-organisasi Entreprenial. *Jurnal Aplikasi Bisnis* 5
- Resmi, N. N. and Mekarsari, N. K. A. (2017). *Pengembangan Perguruan Tinggi Swasta melalui Analisis SWOT*, *Prosiding Seminar: "Revitalisasi Tata Kelola Perguruan Tinggi* (Singaraja: Unipas)
- Rosalin, E. (2010). Membangun Competitive Advantage Perguruan Tinggi dalam Menghadapi Tantangan dan Perubahan Abad 21
- Sadri, G. and Lees, B. (2001). Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage. *Journal of Management Development* 20
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (San Fransisco: John Wiley & Sons)
- Suharsaputra, U. (2015). *Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi; Strategi Menghadapi Perubahan* (Bandung: Refika Aditama)
- Thomson, P. and Emmens, B. (2018). *Building an Engaging Organizational Culture: A Leadership Challenge* (Thomson: Palgrave Macmillan)
- Tobari (2015). Strategi Perguruan Tinggi Swasta Menghadapi Persaingan. *Jurnal Media Wahana Ekonomika* 12, 61-68
- Ulrich, D. S. and N. (2009). Organization is not Structure but Capability (San Francisco: Josey-Bass)
- Wandrial, S. (2012). Budaya Organisasi (Organizational Culture), Salah Satu sumber Keunggulan Bersaing Perusahaan di Tengah Lingkungan yang Selalu Berubah. *Binus Business Review* 3
- Warrick, D. D. (2017). What Leaders Need to Know about Organization Culture. *Business Horizons* 60
- Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam Organisasi, Alih Bhs: Ati Cahayani* (Jakarta: PT Indeks)

Conflict of Interest Statement: The author declare that the research was conducted

in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright © 2019 Haryanto. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or repro-

duction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.