

HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul : "Budaya Organisasi & Akademik sebagai *Legacy*: Dari Tiga Periode Kepemimpinan Universitas Lampung 1998-2019."
2. Penulis & Editor : **Nanang Trenggono**, Karomani, Andy Corry Wardhani, Dhanik Sulistyarini, Penda Wardani
3. Unit Kerja : FISIP Universitas Lampung
4. Jenis Publikasi : **Buku Hasil Penelitian Lain** (Hasil review LPPM).
5. Penerbit : Yayasan Petualang Literasi
6. Jumlah Halaman : 117 halaman
7. ISBN : 978-623-969209-0-5
8. Tahun Terbit : 2021

Bandar Lampung, 28 Januari 2022

Mengetahui,
Dekan,

Penulis,

Dra. Ida Nurhaida, M.Si
NIP. 19610807 198703 2 001

Dr. Nanang Trenggono, M.Si
NIP. 19621204 198902 1 001



Menyetujui,
Ketua LPPM Unila,

Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A.
NIP. 19650510 199303 2 008

| | |
|--|-----------------------|
| KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI | |
| UNIVERSITAS LAMPUNG | |
| LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT | |
| NO. INVEN | 024/B/BN/V/FISIP/2022 |
| JENIS | Buku hasil Penelitian |
| TAHAP | 8 |

BUDAYA ORGANISASI DAN AKADEMIK
SEBAGAI *LEGACY*:
Dari Tiga Periode Kepemimpinan Universitas Lampung 1998-2019
Copyright © 2021

Penulis

Nanang Trenggono
Karomani
Andy Corry Wardhani
Dhanik Sulistyorini
Penda Wardani

Editor

Renti Oktaria
Purwanto Putra

ISBN 978-623-969209-0-5

15 x 23 cm

ix; 118 hlm

Cetakan ke-1, Februari 2021

Penerbit

Yayasan Petualang Literasi
Jalan Nunyai, Perum Raja Ratu Nunyai Blok C/2
e-mail: petualangliterasi@gmail.com
Bandarlampung

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Isi buku ini baik sebagian maupun seluruhnya, dilarang diperbanyak dalam bentuk apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit, kecuali dalam hal pengutipan untuk keperluan penulisan artikel atau karangan ilmiah.

IDENTITAS DAN URAIAN UMUM

Buku luaran ini didasarkan pada kegiatan penelitian skema professorship, dan berjudul: **BUDAYA ORGANISASI & AKADEMIK SEBAGAI *LEGACY*: Dari Tiga Periode Kepemimpinan Universitas Lampung 1998-2019**

Tim Penulis Buku:

| No | Nama | Status/Bidang/Konsentrasi Keilmuan |
|----|---------------------|------------------------------------|
| 1 | Nanang Trenggono | Dosen Komunikasi Politik |
| 2 | Karomani | Guru Besar Komunikasi Antar Budaya |
| 3 | Andy Corry Wardhani | Dosen Komunikasi Pembangunan |
| 4 | Dhanik Sulistyorini | Dosen Komunikasi dan Kajian Media |
| 5 | Penda Wardani | Mahasiswa Magister Ilmu Komunikasi |

Dalam bidang ilmu komunikasi, kontribusi mendasar dari penelitian tentang budaya organisasi, berangkat dari inti ilmu komunikasi yakni mempelajari orang-orang dalam berbagi makna atas segala sesuatu bersama-sama. Ketika berorganisasi, *share* makna menjadi faktor penting yang menentukan perjalanan organisasi. Proses memahami makna semakin urgen dalam berorganisasi karena perkembangan zaman teknologi informasi dan komunikasi. Oleh karena itu, riset budaya organisasi sebagai performa organisasi, terutama mengkaji nilai, praktik dan karya yang berwujud dari periode ke periode kepemimpinan berikutnya memberikan pemahaman utuh tentang perubahan nilai, sikap dan tindakan yang harus dilakukan sekarang dan mendatang untuk meraih cita-cita bersama.

KATA PENGANTAR

Buku referensi ini merupakan luaran dari laporan hasil penelitian yang diselesaikan melalui proses tumbuh, berubah dan berkembang luas secara signifikan, hasil reflektif selama penelitian berlangsung sehingga diperoleh kecenderungan antara faktor kepemimpinan, budaya organisasi dan akademik yang secara keseluruhan menjadi *legacy*. Tidak seperti penelitian *hypothetico-deductive method* yang berangkat dari kerangka pikir umum bersifat pasti, lalu mengumpulkan data sesuai rancangan penelitian; setelah data terkumpul dibuat laporan hasil yang bertujuan untuk memperkuat hipotesis yang dituangkan dalam proposal penelitian, dan menjelaskan perbedaan-perbedaan atau variasi tertentu.

Penelitian ini bersifat interpretif, kerangka pikir penelitian awal menjadi pedoman atau arahan penelitian lapangan. Namun, selama proses penelitian terjadi perkembangan, penambahan atau pembatasan fokus penelitian. Dengan demikian, laporan hasil penelitian ini merupakan hasil penyempurnaan akhir penelitian yang dituliskan dari mulai rumusan masalah, tinjauan pustaka, metode penelitian, hasil, analisis dan pembahasan, simpulan penelitian dan saran atau rekomendasi untuk kegiatan penelitian berikutnya.

Walaupun laporan hasil penelitian budaya organisasi performa nilai, artifak dan modal intelektual Unila ini sudah melalui hasil pemikiran dan kegiatan lapangan yang cukup panjang, diakui masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, masukan kritis dan perbaikan tetap diperlukan untuk menyempurnakan hasil studi budaya organisasi ini. Dalam kekurangan, diharapkan laporan hasil

penelitian ini dapat memberikan manfaat baik secara teoritis, metodologis maupun kegunaan praktis dalam memahami organisasi perguruan tinggi, Universitas Lampung ke depan.

Bandar Lampung, 4 Desember 2020

Penulis,

Nanang Trenggono

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| IDENTITAS DAN URAIAN UMUM | ii |
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | iv |
| DAFTAR TABEL | vi |
| DAFTAR BAGAN | vii |
| RINGKASAN..... | viii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 2 |
| 1.2 Rumusan Masalah atau Pertanyaan Penelitian | 3 |
| 1.3 Tujuan Penelitian ini | 3 |
| BAB II TEORI, RISET TERDAHULU DAN KERANGKA PIKIR PENELITIAN | 5 |
| 2.1 Teori Schein | 6 |
| 2.2 Teori Kotter & Heskett | 6 |
| 2.3 Teori Deal & Kennedy dan Peters & Waterman | 7 |
| 2.4 Teori Andrew Brown | 9 |
| 2.5 Hasil Penelitian Ulum (2012) | 11 |
| 2.6 Hasil Penelitian Lindawati & Puspita (2015) | 11 |
| 2.7 Hasil Penelitian Irena & Rusfian (2019) dan Herminingsih (2011)..... | 12 |
| 2.8 Teori Pembelajaran dalam Siklus Perubahan Budaya Organisasi | 13 |
| 2.9 Kerangka Pikir Rancangan Penelitian | 16 |
| BAB III METODE PENELITIAN BUDAYA UNILA | 19 |
| 3.1 Posisi Peneliti dan Objek Penelitian | 20 |
| 3.2 Strategi Penelitian | 20 |
| 3.3 Konsep-Konsep yang Diteliti | 21 |
| 3.4 Teknik Pengumpulan Data | 22 |
| 3.5 Proses Analisis Data Penelitian | 22 |
| BAB IV BUDAYA ORGANISASI, ORIENTASI BUDAYA <i>UNIVERSITY OF TEACHING</i> DAN <i>UNIVERSITY OF RESEARCH</i> , SEBAGAI SUATU <i>LEGACY</i> | 26 |

| | | |
|---|---|-----|
| 4.1 | Sekilas Kisah tentang Kelahiran Unila | 27 |
| 4.2 | Mengidentifikasi Asumsi-Asumsi Dasar Pemimpin | 29 |
| 4.2.1 | Muhajir Utomo (1998-2007) | 29 |
| 4.2.2 | Sugeng P. Harianto (2007-2015) | 32 |
| 4.2.3 | Hasriadi Mat Akin (2015-2019) | 34 |
| 4.3 | Mengidentifikasi Orientasi dan Nilai Budaya Organisasi | 36 |
| 4.3.1 | Mengidentifikasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi dalam Visi dan Misi Organisasi..... | 38 |
| 4.3.2 | Mengidentifikasi dan Menganalisis Struktur Organisasi..... | 55 |
| 4.4 | Mengidentifikasi Kinerja Modal Intelektual atau Prestasi Tridarma | 63 |
| 4.5 | Pola Perubahan Budaya Organisasi dan Budaya Akademik sebagai Suatu <i>Legacy</i> | 71 |
| BAB V PENUTUP, SIMPULAN DAN SARAN | | 98 |
| 5.1 | Simpulan | 99 |
| 5.2 | Saran | 100 |
| REFERENSI | | 102 |
| LAMPIRAN: Daftar Pertanyaan | | 104 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 1. Ciri Organisasi <i>Excellent</i> menurut Peters & Waterman..... | 8 |
| Tabel 2. Perubahan Visi 2020 Menjadi Visi 2025 Saat Pergantian Kepemimpinan Rektor Periode 1998-2007 Ke-Periode 2007-2015..... | 45 |
| Tabel 3. Visi dan Misi Renstra 2007-2011 dan Buku Panduan 2010..... | 48 |
| Tabel 4. Visi dan Misi dalam Renstra 2011-2015..... | 50 |
| Tabel 5. Visi dan Misi dalam Renstra 2016-2020 dan 2020-2024 | 51 |
| Tabel 6. Tujuan dan Sasaran Strategis Unila 1998-2007, 2007-2015 dan 2015-2019..... | 52 |
| Tabel 7. Jumlah Artikel <i>Scopus</i> 20 Perguruan Tinggi Tahun 2013..... | 63 |
| Tabel 8. Jumlah Artikel <i>Scopus</i> Setiap Fakultas Periode 1983-2013..... | 64 |
| Tabel 9. Rerata Nilai Empat Kategori Penilaian Pemingkatan..... | 66 |
| Tabel 10. Peringkat Unila di Klaster 2 Pangkalan Data Dikti Tahun 2020..... | 67 |
| Tabel 11. Pengertian Klaster dalam Pemingkatan Perguruan Tinggi Indonesia..... | 68 |
| Tabel 12. Perbandingan Batasan Skoring Klasterisasi | 70 |
| Tabel 13. Peringkat Unila oleh Dirjen Dikti Kemendikbud 2015-2019..... | 95 |
| Tabel 14. Peringkat <i>Webometrics</i> Unila 2014-2020..... | 96 |

DAFTAR BAGAN

| | |
|--|----|
| Bagan 1. Klasifikasi Definisi-Definisi Budaya Organisasi | 10 |
| Bagan 2. Siklus Perubahan Budaya While Dyer (1985) | 13 |
| Bagan 3. Budaya Organisasi Tiga Periode Kepemimpinan 1998- 2019..... | 17 |
| Bagan 4. Proses Analisis Data Penelitian..... | 24 |
| Bagan 5. Struktur Organisasi Universitas Lampung | 58 |
| Bagan 6. Struktur Organisasi Unila, Suatu Alternatif..... | 60 |
| Bagan 7. Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Budaya Akademik dan <i>Legacy</i> | 97 |

RINGKASAN

Penelitian budaya organisasi bisa dijelaskan dari sisi kepemimpinan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini menggali dan menggambarkan asumsi-asumsi dasar pemimpin yang sulit berubah; nilai-nilai yang dianut dan berkembang sebagai budaya akademik yang tidak tampak; visi, misi, dan struktur organisasi; serta kinerja Tridarma yang terlihat nyata. Penelitian budaya Unila ini diletakkan dalam konteks menjadi perguruan tinggi terbaik. Persoalannya, berdasarkan pemeringkatan Kemenristekdikti, posisi Unila masih jauh disebut sebagai perguruan tinggi terbaik. Penelitian dilakukan dengan metode wawancara intensif, studi dokumentasi dan konfirmasi ulang. Hasilnya, dapat diungkapkan pola perubahan budaya yang sudah berlangsung selama tiga periode kepemimpinan merupakan suatu siklus antara budaya *university of teaching* dan *university of research* yang secara keseluruhan sesungguhnya adalah *legacy* untuk meraih predikat perguruan tinggi terbaik.

Kata kunci: kepemimpinan, budaya organisasi, budaya akademik, dan *legacy*

BAB 1
PROBLEM PEMERINGKATAN
PERGURUAN TINGGI

1.1 Latar Belakang Masalah

Kementerian riset, teknologi dan pendidikan tinggi telah mengumumkan klasterisasi perguruan tinggi 2019. Universitas Lampung (Unila) turun drastis menempati peringkat 46. Pada klaster 1 terdapat 13 perguruan tinggi, klaster 2 ada 70 kampus, klaster 3 berjumlah 338 universitas, klaster 4 sebanyak 955 kampus dan klaster 5 sebanyak 765 perguruan tinggi. Pada tahun 2020 peringkat Unila membaik menjadi 29, namun masih di klaster 2 (dua). Menteri Mohamad Nazir mengatakan, “Tujuan kami ingin mendorong perguruan tinggi Indonesia masuk kelas dunia.”¹ Dalam peringkat *Webometrics* 2020, Unila berada pada posisi 28 dari seluruh perguruan tinggi di Indonesia dan ranking dunia pada posisi 3438.² Padahal visi 2025 menjadi sepuluh kampus terbaik di Indonesia.³

Berdasarkan kemerosotan peringkat Unila diantara perguruan tinggi tersebut, maka perlu diteliti budaya organisasi yang diinternalisasikan dan dikembangkan sehingga tidak mampu mencapai posisi yang membanggakan baik nasional maupun internasional. Visi menjadi sepuluh universitas unggul di Indonesia, merupakan produk pemikiran pada saat pergantian rektor periode 1998-2007 ke periode 2007-2015. Dan, hingga 2020 ini sudah melalui tiga periode kepemimpinan. Oleh karena itu, dalam sisa waktu yang semakin sempit, mendesak ditemukan orientasi atau nilai-nilai budaya organisasi yakni pengetahuan, sikap dan tindakan yang tepat untuk meraih visi yang telah disepakati bersama.

Penelitian ini dimaksudkan tidak untuk menelusuri semua level budaya organisasi dan faktor-faktor terkait yang dikemukakan para sarjana. Juga, tidak secara ketat memilah-milah level budaya organisasi dari yang terlihat sampai yang tidak tampak sebagai lapisan-lapisan yang dijelaskan secara terukur. Penelitian ini cenderung meneliti budaya organisasi dari unsur kepemimpinan, bagaimana asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai budaya organisasi perguruan tinggi dan kinerja modal intelektual yakni prestasi Tridarma merupakan *legacy* dan memberi

¹ “Klasterisasi Perguruan Tinggi 2019: ITB pertama, Unila Peringkat 46”, *Lampung77.com*, Agustus 19th, 2019.

² “Ranking Web of Universities,” *Webometrics.info Asia Indonesia*, Edition 2020 updated, January 2020.

³ RPJP Unila 2005-2025.

pelajaran untuk mencapai visi menjadi sepuluh universitas terbaik di Indonesia.

1.2 Masalah atau Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, ingin diteliti pertanyaan-pertanyaan riset budaya organisasi dalam tiga periode kepemimpinan Rektor Unila tahun 1998-2019 sebagai berikut:

- (1) Bagaimana asumsi-asumsi dasar rektor yang mengindikasikan kepemimpinannya dalam melaksanakan tugas?
- (2) Bagaimana orientasi dan nilai budaya organisasi yang terkandung dalam visi, misi dan program organisasi?
- (3) Bagaimana gambaran mengenai kinerja modal intelektual (prestasi Tridarma) dalam peringkat perguruan tinggi di Indonesia?⁴
- (4) Bagaimana pola perubahan budaya organisasi dan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi?
- (5) Bagaimana kecenderungan hubungan antara orientasi budaya organisasi dengan prestasi Tridarma dalam pemeringkatan antarperguruan tinggi di Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian Ini

Tujuan penelitian untuk menyusun pemahaman (makna). Pendekatan pemahaman mendeskripsikan makna yang mengitari peristiwa, fenomena sosial dan perjalanan sejarah. Pendekatan yang bertolak pada gagasan bahwa setiap situasi sosial selalu didukung oleh jaringan makna yang dibuat oleh para aktor terutama pemimpin dan tim kepemimpinan yang terlibat di dalamnya.

Penelitian ini tidak ingin mengetahui bagaimana cara membentuk atau membangun organisasi perguruan tinggi sebagai budaya unggul (*culture of excellent*) menjadi lebih kuat kultur organisasinya. Tapi, suatu usaha sungguh-sungguh dan semaksimal mungkin dapat memahami atau menyusun pemahaman tentang bagaimana persoalan-persoalan organisasi dapat diselesaikan melalui konsistensi pada visi dan misi dalam jangka panjang. Dengan demikian, penelitian budaya organisasi ini difokuskan pada penyajian pengetahuan tentang asumsi-

⁴ Penulisan Tridarma Perguruan Tinggi yang dalam UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi disebut Tridharma Perguruan Tinggi untuk seterusnya ditulis Tridarma.

asumsi dasar pemimpin, peranan tim kepemimpinan, pernyataan yang dituliskan dalam visi dan misi, dan program yang diprioritaskan, sehingga tersedia pilihan-pilihan untuk mencapai tujuan ke depan yang telah dinyatakan bersama-sama, yaitu Unila masuk menjadi kampus terbaik diantara perguruan-perguruan tinggi unggul di Indonesia.

BAB 2

TEORI, RISET TERDAHULU DAN KERANGKA PIKIR PENELITIAN

2.1 Teori Schein

Menurut Edgar H. Schein, budaya organisasi yaitu “*A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.*”⁵

Level budaya dalam pengertian ini mengandung tiga lapisan. *Pertama*, lapisan permukaan atau *artifacts*, yakni karya kelompok seperti desain teknologi, bahasa dan produk artistik. Lebih luas lagi tercakup dalam *artifacts* adalah perilaku yang ditampilkan sehari-hari atau ritual. *Kedua*, lapisan budaya organisasi yang disebut nilai-nilai yang dibakukan (dianut) atau *espouse values*, yaitu solusi-solusi yang muncul dari pemimpin atau orang yang berpengaruh dalam organisasi untuk memecahkan masalah keorganisasian. Solusi bisa berupa gagasan, sikap dan tindakan yang terjadi terus menerus dan menjadi kebiasaan. *Ketiga*, lapisan yang disebut *basic assumptions* adalah *espouse values* yang akhirnya dianggap sebagai *taken for granted* menjadi budaya organisasi.⁶

2.2 Teori Kotter & Heskett

John P. Kotter dan James L. Heskett juga membagi budaya organisasi dalam dua level kedalaman, yaitu level yang lebih tampak nyata dan level yang kurang atau tidak tampak nyata.⁷ Begitu pula, menurut Stephen W. Littlejohn, budaya organisasi baik yang tampak maupun yang kurang tampak termanifestasikan dalam lambang atau simbol.⁸

Penelitian *corporate culture* pernah dilakukan dengan mendeskripsikan budaya organisasi dalam dua cakupan baik terkait nilai-nilai dasar sebagai asumsi dasar (*basic assumptions*) yang tidak terlihat secara nyata maupun nilai-nilai yang diekspresikan sehari-hari dan

⁵ Edgar H. Schein, *Organization Culture and Leadership*, Second Edition, (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1992).

⁶ Edgar H. Schein, idem.

⁷ John P. Kotter & James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, (New York: The Free Press, 1992).

⁸ Stephen W. Littlejohn, *Theories of Human Communication*, Fifth Edition, (California: Wadsworth, 1996).

tampak nyata di Badan Pengelola Industri Strategis.⁹ Selanjutnya, pengembangan penelitian budaya organisasi dilakukan khusus meneliti artifak pada PT Pos Indonesia.¹⁰

2.3 Teori Deal & Kennedy dan Peters & Waterman

Terminologi budaya organisasi populer pada awal 1980-an. Ada dua buku yang terkenal yakni *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, oleh Terrence Deal & Allen Kennedy (1982); dan *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, oleh Tom Peters & Robert Waterman (1982).

Deal & Kennedy berargumen bahwa usaha bisnis dapat berjalan sukses dipengaruhi oleh budaya yang kuat (*strong culture*). Bila suatu organisasi itu memiliki budaya organisasi yang kuat, maka menjadi tempat yang baik bagi individu-individu bekerja dan memperbaiki performa baik secara individual maupun organisasional. Deal & Kennedy mengidentifikasi 4 (empat) komponen budaya yang kuat, antara lain:

- (1) Nilai adalah keyakinan dan visi yang dipahami, dipraktikkan dan dipelihara oleh anggota organisasi. Sebagai contoh perusahaan menekankan nilai inovasi, sedangkan perusahaan lain menekankan pada nilai stabilitas;
- (2) Hero adalah individu-individu yang memberikan keteladanan nilai keorganisasian. Hero ini muncul dari kisah, cerita dan mitos suatu organisasi;
- (3) Rutin dan Ritual. Acara seremonial yang dijadikan forum untuk menyebarkan nilai-nilai organisasi. Suatu organisasi yang menganut nilai inovasi akan membangun acara ritual yang dapat selalu memperoleh ide-ide baru bagi karyawannya. Begitu pula ada organisasi yang selalu membangun acara ritual dengan mengadakan piknik perusahaan atau pemberian hadiah bagi pegawai yang berprestasi.
- (4) Jaringan budaya adalah sistem komunikasi yang merupakan tempat nilai-nilai organisasi dilembagakan (institusionalisasi) atau

⁹ Nanang Trenggono, "Budaya Organisasi: Studi tentang Nilai-nilai dalam Kinerja Komunikasi pada Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS)," *Tesis*, Program Pascasarjana Ilmu Sosial Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Indonesia, (Jakarta: 1995).

¹⁰ Fenny Saptiani, "Budaya Organisasi di Era Informasi: Studi tentang Artifak pada PT Pos Indonesia Bandung," *Tesis*, Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran, (Bandung, 2005).

diperkuat. Yang termasuk dalam jaringan budaya bisa saluran formal organisasi seperti *newsletter* dan interaksi informal pegawai organisasi.

Di sisi berbeda, Peters & Waterman juga mencoba mengidentifikasi nilai-nilai organisasi yang bersifat unggul. Mereka melakukan studi di 62 perusahaan yang memiliki karyawan bereputasi dan memiliki kepakaran. Lalu, mengkategorisasikan jenis nilai-nilai organisasi yang memiliki karakter *excellence* (unggul) yang diperlihatkan pada tabel berikut.

Tabel 1. Ciri Organisasi *Excellent* menurut Peters & Waterman

| No | Ciri | Deskripsi |
|----|--|---|
| 1 | Bias tindakan | Bereaksi cepat dan tidak menghabiskan waktu dalam perencanaan dan analisis |
| 2 | Menutup hubungan-hubungan dengan pelanggan | Menggerakkan keputusan dan tindakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan |
| 3 | Otonomi dan kewirausahaan | Mendorong karyawan untuk mengambil resiko dalam mengembangkan ide-ide baru |
| 4 | Produktivitas melalui orang banyak | Mendorong hubungan-hubungan positif dan penuh respek/penghormatan antara pihak manajemen dan karyawan |
| 5 | Praktek (<i>hands-on</i>), <i>Value-driven</i> | Memiliki manajemen dan pegawai yang memiliki nilai-nilai dasar yang sama tentang produktivitas dan keunggulan |
| 6 | Terus merajut (keberhasilan) | Tetap fokus pada upaya untuk menjadi yang terbaik dan menghindari diversifikasi yang radikal/ekstrem |
| 7 | Bentuk simple, ramping staf | Menghindari struktur yang kompleks dan divisi-divisi kerja |
| 8 | <i>Simultaneous loose-tight properties</i> | Membiasakan diri pada dua hal sekaligus yaitu penyatuan tujuan dan selalu memerlukan perbedaan/diversitas untuk inovasi |

2.4 Teori Andrew Brown

Andrew Brown menelusuri dan menguraikan definisi budaya organisasi sebanyak 15 definisi. Di sini dikemukakan definisi-definisi budaya organisasi yang berguna bagi riset ini. Gold (1982) mengemukakan wujud objektif, yakni *“a quality of perceived organizational specialness-that it possesses some unusual quality that distinguishes it from others in the field.”*

Brown mengutip Eldridge & Crombie (1974), sebagai berikut:

“The culture of an organization refers to unique configuration of norms, values, beliefs, ways of behaving and so on that characterise the manner in which groups and individuals combine to get things done. The distinctiveness of a particular organization is intimately bound up with its history and the character building effects of past decisions and past leaders. It is manifested in the folkways, mores, and the ideology to which members defer, as well as in the strategic choices made by the organization as a whole.”

Juga, dikutip pengertian dari Schwartz & Davis (1981), yaitu:

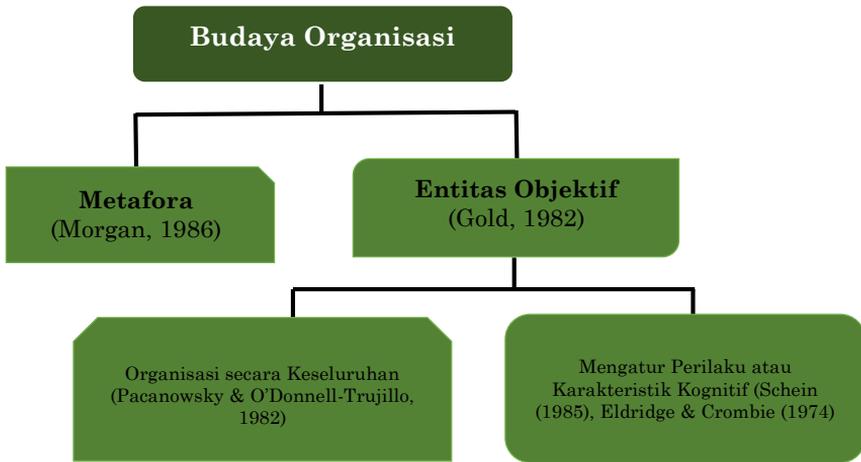
“Culture is a pattern of beliefs and expectations shared by the organization’s members. These beliefs and expectations produce norms that powerfully shape the behaviour of individuals and groups in the organization.”

Ada definisi berbeda, dari Pacanowsky & O’Donnell Trujillo (1982), yakni:

“Organizational culture is not just another piece of puzzle, it is the puzzle. From our point of view, a culture is not something an organization has, a culture is something an organization is;” Pengertian yang relevan lainnya dari Morgan (1986) *“The culture metaphore points towards another means of creating organized activity: by influencing the language, norms, folkfore, ceremonies, and other social practices that communicate the key ideologies, values, and beliefs guiding action.”*

Lalu, Brown menggambarkan pengertian budaya organisasi dalam bagan berikut ini.

Bagan 1. Klasifikasi Definisi-Definisi Budaya Organisasi



Adapun isi dari suatu budaya organisasi, menurut Andrew Brown (1995) mencakup:

- (a) Artifak, adalah manifestasi budaya organisasi yang paling tampak, meliputi: (1) *Objek material*, seperti logo dan pernyataan dalam visi organisasi; (2) *Arsitektur dan identitas organisasi*, gedung/kantor perusahaan, komunikasi dan pembentukan tugas atau pekerjaan, sedangkan identitas organisasi memberi pemahaman akan kebanggaan; (3) *Bahasa*, tidak semata-mata alat komunikasi, namun faktor penting untuk memahami organisasi yang menjadi tempat bekerja dan berprestasi; (4) *Metafora*, alat komunikasi yang memiliki kekuatan untuk mengilustrasikan ide dan harapan; (5) *Cerita*, suatu narasi yang bersifat fokus dalam mengisahkan sekuen-sekuen sejarah organisasi; (6) *Mitos*, suatu narasi organisasi yang disampaikan secara fantastis; (7) *Seremoni*, rutinitas dan ritual, seremoni adalah acara yang mengesankan, dan rutinitas dan ritual mengatur aktivitas yang menjadi forum untuk mengonsolidasikan berbagai bentuk ekspresi budaya; (8) *Norma perilaku*, semacam diktat tentang apa yang boleh dan dilarang dalam organisasi; (9) *Simbol*, adalah kata, objek, kondisi, tindakan, atau karakteristik yang mengandung makna bagi individu atau kelompok; (10) *Hero*, adalah seorang motivator yang luar biasa.
- (b) Nilai, keyakinan dan sikap, nilai dan keyakinan adalah substruktur kognitif dalam budaya organisasi. Nilai adalah moral dan kode etik

yang menentukan bagaimana orang-orang itu harus bekerja. Keyakinan terkait bagaimana orang-orang harus memiliki pikiran tentang mana yang benar atau tidak benar. Sedangkan sikap terkait dengan nilai dan keyakinan. Kode etik, adalah kode perilaku yang harus dilakukan dan yang harus dihindari atau tidak dilakukan.

- (c) Asumsi dasar, meliputi antara lain (1) hakikat hubungan organisasi dengan lingkungan dan masyarakat; (b) hakikat kebenaran dan realita; (c) hakikat sumber daya manusia; (d) hakikat aktivitas manusia; dan (e) hakikat hubungan antarmanusia.

2.5 Hasil Penelitian Ulum (2012)

Sekarang, penelitian budaya organisasi sudah berkembang kompleks. Di sini dikemukakan dua riset *corporate culture* berdasarkan teori *stakeholder* dan riset yang berbasis teori kepemimpinan. Ihyaul Ulum (2012) melakukan penelitian tentang hubungan antara kinerja modal intelektual dan praktik pengungkapannya dalam laporan tahunan perusahaan berdasarkan teori *stakeholder* yang dikutip dari Freeman & Reed (1983). Peneliti menjelaskan konsep *intellectual capital* (IC) yang terdiri dari *structural capital*, *customer capital* dan *human capital* dipandang dalam dua bidang yakni bidang etika (moral) dan manajerial. Perspektif etika memandang bahwa seluruh *stakeholder* memiliki hak untuk diperlakukan secara adil dalam organisasi dan manajemen harus mengelola organisasi untuk keuntungan *stakeholder*. Pengelolaan yang baik atas seluruh potensi yang dimiliki maka tercipta *value added* dan mendorong kinerja keuangan. Perusahaan atau organisasi yang memiliki *intellectual capital* bagus memiliki kecenderungan mengungkapkan lebih banyak informasi tentang *intellectual capital* yang dimilikinya.¹¹

2.6 Hasil Penelitian Lindawati & Puspita (2015)

Terkait dengan teori *stakeholder* Ang Swat Lin Lindawati & Marsella Eka Puspita (2015) meneliti keberadaan, kelangsungan hidup, dan perkembangan perusahaan tidak terlepas dari dukungan masyarakat. Hal ini menempatkan masyarakat sebagai salah satu *stakeholder* penting. Operasi perusahaan yang berpotensi memberi dampak pada masyarakat

¹¹ Ihyaul Ulum, "Investigasi Hubungan antara Kinerja Modal Intelektual dan Praktik Pengungkapannya dalam Laporan Tahunan Perusahaan," *Jurnal Ekonomi Bisnis*, Vol 17 Nomor 1, (2012), ISSN: 0853-7283, pp. 36-45.

membuat perusahaan perlu berkomitmen untuk memberikan manfaat sebesar-besarnya pada masyarakat. Selain itu, *people* dalam konsep ini juga menekankan pentingnya praktik bisnis suatu perusahaan yang mendukung kepentingan tenaga kerja, karyawan atau pegawai. Dengan CSR, perusahaan telah melakukan investasi masa depan, dan *feed back* masyarakat akan ikut serta dalam menjaga eksistensi perusahaan.¹²

2.7 Hasil Penelitian Irena & Rusfian (2019) dan Herminingsih (2011)

Lydia Irena & Effy Zalfiana Rusfian, meneliti budaya perusahaan tentang hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal dengan kinerja karyawan. Gaya transformasional yang diteliti antara lain menampilkan teladan etis dalam perbuatan, memperoleh kepercayaan dan rasa hormat dari karyawan, menumbuhkan kebanggaan serta mengartikulasikan sebuah visi yang menarik dan menginspirasi karyawan. Pihak manajemen dapat melakukan internal yang baik secara vertikal dan horizontal, dengan memastikan bahwa setiap informasi tersampaikan dengan tepat dan lancar, baik dari pengawas kepada karyawan dan sebaliknya, atau antara sesama karyawan. Semua karyawan dapat berdiskusi dan saling mendukung satu sama lain.¹³

Hasil penelitian tentang kepemimpinan transformasional di atas diperkuat penelitian Anik Herminingsih (2011), yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Dimensi kepemimpinan transformasional yang memberi motivasi inspirasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap dimensi budaya keterlibatan, adaptabilitas dan pencapaian misi organisasi.¹⁴

¹² Ang Swat Lin Lindawati & Marsella Eka Puspita, "Corporate Social Responsibility: Implikasi Stakeholder dan Legitimacy Gap dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan," *Jurnal Akuntansi Multiparadigma JAMAL*, Vol. 6 Nomor 1, (Malang, April 2015), ISSN: 2086-7603 e-ISSN: 2089-5879.

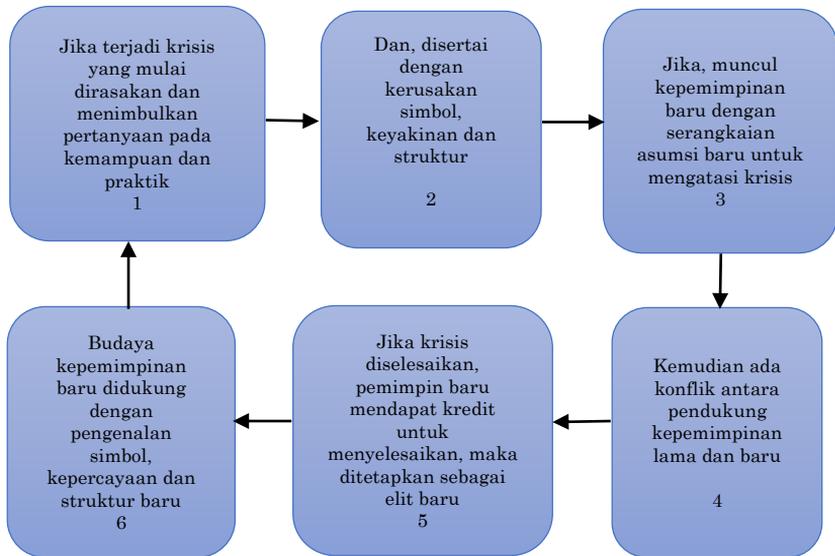
¹³ Lydia Irena & Effy Zalfiana Rusfian, "Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal dengan Kinerja Karyawan Generasi Z pada Tech Company," *Jurnal Komunikasi Universitas Tarumanegara*, Vol 11/No. 2, Desember (2019), ISSN: 2085-1979, EISSN: 2528-2727, pp. 223-232.

¹⁴ Anik Herminingsih, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen dan Kewirausahaan 'Optimal': Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*," Vol. 5 No. 1, Maret 2011, pp. 22-37.

2.8 Teori Pembelajaran dalam Siklus Perubahan Budaya Organisasi

While Dyer (1985) telah mengemukakan model mengenai siklus perubahan budaya organisasi. Walaupun disebut siklus evolusi budaya, namun sejatinya kata evolusi tidak dipahami sebagai perubahan bertahap namun diartikan sebagai transformasi budaya dalam skala luas. Teori Dyer didasarkan penelitian empiris pada 5 (lima) perusahaan di AS yakni *General Motors (GE)*, *Levi Strauss*, *National Cash Register (NCR)*, *the Balfour Company*, dan *the Brown Corporation*. Siklus evolusi budaya Dyer didasarkan pada pemahaman terhadap 4 (empat) faktor budaya, yaitu artifak, perspektif, nilai-nilai dan asumsi-asumsi. Dyer menggambarkan prosesnya dalam suatu bagan tentang serangkaian siklus perubahan budaya, sebagai berikut.

Bagan 2. Siklus Perubahan Budaya While Dyer (1985)



Dari bagan di atas, dapat diuraikan penjelasan terkait siklus perubahan budaya sebagai berikut:

- (1) Proses kemampuan kepemimpinan, yaitu persepsi pemimpin dan praktik yang berjalan telah menimbulkan pertanyaan. Bermula dari ide terhadap beberapa peristiwa atau kejadian telah memicu dan menciptakan persepsi telah terjadi krisis. Anggota organisasi berpikir

krisis itu tidak bisa diselesaikan dengan cara-cara tradisional. Para anggota organisasi terlibat dan mencari-cari solusi alternatif untuk menangani krisis. Penelitian Dyer menemukan dampak lingkungan berupa depresi dan resesi menjadi faktor tipikal yang mempengaruhi pembentukan persepsi krisis;

- (2) Persepsi tentang krisis menyebabkan kerusakan pada pola pemeliharaan simbol, keyakinan dan struktur. Hal ini adalah sarana dengan mana budaya dapat dipertahankan dan agar dapat diciptakan budaya baru, maka pilihan pertama simbol, keyakinan dan struktur harus diubah. Pola pemeliharaan simbol, keyakinan dan struktur, juga termasuk pemimpin-pemimpin dominan, sistem penghargaan, dan semua sistem pendukung keyakinan. Dengan kerusakan-kerusakannya, tatanan-tatanan mengalami ketakutan dan merasa terancam. Contohnya, budaya NCR adalah egosentrisme dan kepribadian eksentrik presiden John Patterson, bisa berubah hanya dengan menurunnya kesehatan Patterson, yang menyebabkan kerusakan dalam mekanisme pola pemeliharaan (budaya) yang berhubungan dengannya.
- (3) Kerusakan simbol, keyakinan dan struktur yang menopang suatu kekuatan organisasi, bagaimanapun, hanyalah kondisi yang diperlukan dan bukan kondisi yang memadai untuk perubahan budaya. Apa yang diperlukan adalah perluasan dari seperangkat alternatif artifak, nilai dan asumsi dasar. Dalam semua organisasi yang disurvei oleh Dyer, alternatif budaya organisasi itu—artifak, nilai dan asumsi dasar—diberikan oleh pemimpin atau tim *leadership* baru. Contohnya, pada perusahaan GE di tahun 1920-an, budaya organisasi mulai berubah setelah Alfred Sloan mengambil alih kepemimpinan William Durant.
- (4) Dengan kehadiran seorang pemimpin baru, hadir suatu periode konflik antara pendukung lama dan pendukung kebudayaan baru. Pemaksaan budaya baru yang sukses tampaknya mengharuskan karyawan yang tidak mampu menerima perubahan harus pergi secara sukarela, dipecat atau dipindahkan ke posisi dimana mereka tidak menjalankan (membawa) pengaruh. Penurunan pangkat pada sejumlah besar individu mungkin mengakibatkan upaya mereka untuk menggagalkan (menyabotase) usaha-usaha rezim baru. Karena

- alasan inilah, periode konflik seringkali cenderung ditangani dan diselesaikan dengan cepat, bisa berlangsung bertahun-tahun.
- (5) Tahap berikutnya dalam siklus evolusi budaya Dyer, dikatakan bagi elit kepemimpinan baru dalam mengatasi konflik dan kebencian yang disebabkan oleh praktik baru mereka. Dua kondisi harus terpenuhi untuk mencapai ini. Pertama, krisis harus tampak telah diatasi, sehingga ketegasan dan kekhawatiran yang terkait dengan ketidakpastian yang dihasilkannya dapat diperbaiki. Kedua, pemimpin baru harus diberi kredit untuk memecahkan situasi krisis. Di perusahaan Levis Strauss 1970-an, Robert Grohman berhasil meningkatkan penghasilan 987.6 juta dollar AS. Atribut keberhasilan untuk pemimpin atau tim *leadership* tertentu meningkatkan kekuatan individu atau kelompok guna kemudian menerapkan perubahan lebih lanjut budaya organisasi dan menghilangkan persaingan.
 - (6) Dalam rangka menstabilkan organisasi dan melembagakan budaya baru, kepemimpinan mulai membuat simbol pemeliharaan pola baru, keyakinan dan struktur. Ini berarti diantara hal-hal lain, merekrut dan memilih orang yang mendukung budaya baru, mencabut sisa-sisa konformitas non konformis, memastikan bahwa semua orang menyadari kepemimpinan yang tepat, mendiskreditkan pemimpin lama, dan restrukturisasi kepemimpinan organisasi melalui opsi saham. Salah satu elemen yang menarik dari proses ini adalah menafsirkan kembali sejarah organisasi masa lalu untuk disesuaikan dengan pemimpin baru. Hal ini seringkali berarti mengkritik tim *leadership* lama telah “gagal,” “tidak profesional,” atau “tidak cukup tangguh.”

Siklus evolusi budaya model Dyer menunjukkan kerangka pikir sederhana tentang mekanisme perubahan budaya dalam organisasi. Model Dyer juga menunjukkan kata kunci yang memunculkan gagasan bahwa suatu krisis proses perubahan kepemimpinan diperlukan dalam rangka adaptasi budaya (organisasi) pada skala yang lebih besar/luas. Selain itu, boleh jadi organisasi-organisasi akan menghadapi banyak krisis dan dalam sejumlah perubahan kepemimpinan namun tanpa diikuti dengan kemunculan perubahan-perubahan budaya. Di sini, krisis menyatu dalam suatu organisasi, dan budaya yang ketat tetap dipertahankan, sedangkan pemimpin-pemimpin baru memilih

menyesuaikan diri dengan budaya yang sudah mengakar (ada), serta lebih memilih untuk memperkuat dan memantapkan keyakinan-keyakinan yang sudah mapan. Dalam hal inilah, kepemimpinan menjadi faktor yang penting.

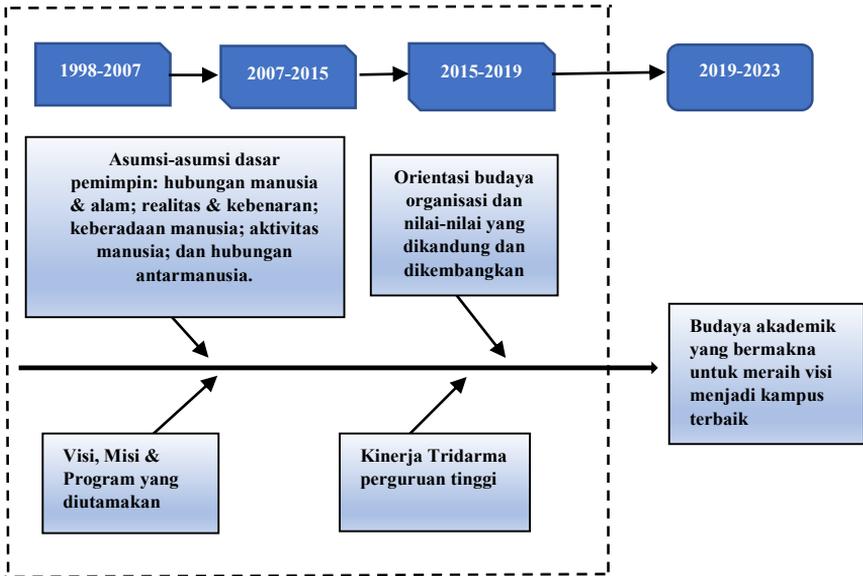
2.9 Kerangka Pikir Rancangan Penelitian

Kerangka pikir penelitian ini didasarkan perspektif budaya organisasi sebagai entitas objektif yang dapat dilukiskan. Secara operasional konsep budaya organisasi yang digunakan dalam riset ini merujuk pada teori-teori yang menguraikan budaya organisasi sebagai faktor yang mengatur tindakan dan merupakan kognisi (pengetahuan) yang diutarakan oleh para pemimpin.

Berdasarkan kajian pustaka yang telah dikemukakan di atas, maka penelitian budaya organisasi ini bermaksud meneliti dan menggambarkan (a) Asumsi-asumsi dasar pemimpin; (b) Orientasi dan nilai budaya organisasi yang dikembangkan; (c) Visi, misi dan program organisasi; serta (d) Kinerja intelektual atau prestasi Tridarma perguruan tinggi. Dalam penelitian ini, tiga periode kepemimpinan yakni kepemimpinan rektor Muhajir Utomo (1998-2003 dan 2003-2007). Lalu, diteruskan kepemimpinan rektor Sugeng P. Harianto (2007-2011 dan 2011-2015). Terakhir, kepemimpinan rektor Hasriadi Mat Akin (2015-2019).

Kerangka pikir penelitian budaya organisasi ini dapat dilihat dalam diagram ikan pada bagan 3 berikut.

Bagan 3. Budaya Organisasi Tiga Periode Kepemimpinan 1998-2019



Dari hasil wawancara dan penelaahan dokumentasi tentang budaya organisasi selama tiga periode kepemimpinan perjalanan sejak 1998 sampai 2019, kemudian dikaji berdasarkan kerangka teori perubahan dan perkembangan budaya organisasi. Menurut Andrew Brown (1995) ada lima perspektif model pemikiran untuk memahami perubahan budaya organisasi yakni: (a) Model Lundberg (1985), yang merujuk model *learning cycle* mengenai perubahan organisasional disebabkan oleh faktor-faktor eksternal dan internal organisasi; (b) Model Dyer (1985), berpandangan bahwa adanya krisis dalam perubahan kepemimpinan menjadi keadaan yang diperlukan untuk perubahan budaya organisasi; (c) Model Schein (1985), didasarkan pada kerangka siklus kehidupan sederhana, dan yang menyatakan bahwa mekanisme perubahan budaya organisasi baru terkait dengan tahapan dalam pembangunan organisasi. Dalam hal ini ada tiga perkembangan organisasi tahap awal kelahiran dan pertumbuhan (*birth and early growth*), tahap remaja/menengah (*midlife*), dan tahap pendewasaan (*maturity*); (d) Model Gagliardi (1986), menunjukkan hanya perubahan

budaya secara bertahap/gradual yang dapat dengan tepat digambarkan sebagai suatu bentuk perubahan organisasi; dan (e) Model komposit, dari pemikiran Lewin (1952), Beyer dan Trice (1988) dan Isabella (1990) yang memberikan wawasan mikro proses perubahan budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan model Dyer (1985) selaras dengan model Lundberg (1985) bahwa proses perubahan budaya organisasi merupakan sebuah siklus atau sirkulasi. Walaupun, pandangan berbeda dikemukakan oleh Schein (1985) yang menyatakan bahwa proses pertumbuhan budaya organisasi bersifat fungsional, yakni tumbuh dan berkembang menuju dewasa.

BAB 3
METODE PENELITIAN
BUDAYA UNILA

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yang memanfaatkan tidak hanya data kualitatif dari hasil wawancara mendalam namun juga data kualitatif dan kuantitatif dalam penelusuran dokumen atau dokumentasi yang kemudian diatur, dikategorikan dan dirangkum dalam laporan deskriptif. Data kualitatif berupa kata-kata bermakna dan data kuantitatif adalah rangkaian angka dalam dokumentasi yang mengandung inti dokumen atau makna.

3.1 Posisi Peneliti dan Objek Penelitian

Penelitian ini didasarkan pada interpretasi data yang diperoleh dari lapangan melalui wawancara intensif dan mengoleksi dokumen organisasi. Oleh karena itu, penelitian bersifat sepenuhnya interpretif. Hal ini merupakan ciri khas cara pandang konstruktivis yang secara metodologis membangun hubungan empati, reflektif dan dialektis antara peneliti dengan subjek riset. Subjek atau responden ditempatkan sekaligus sebagai informan kunci dan narasumber.

Dari data yang dikumpulkan, diperoleh gambaran budaya organisasi yang telah berlangsung selama dua dekade melalui kepemimpinan rektor Muhajir Utomo, Sugeng P. Harianto, dan Hasriadi Mat Akin yang menjadi narasumber riset. Unila mempunyai *core business* wajib melaksanakan Tridarma, yakni pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang menjadi karakter *culture of excellent* perguruan tinggi. Jadi, penelitian ini difokuskan untuk mengeksplorasi asumsi-asumsi dasar rektor, tim *leadership* rektor, visi, misi dan program serta pola perubahan budaya organisasi dari kepemimpinan satu kepada kepemimpinan berikutnya serta prestasi Tridarma diukur dari rangking antar perguruan tinggi di Indonesia.

3.2 Strategi Penelitian

Untuk mencapai simpulan yang bermakna, penelitian ini menggunakan 3 (tiga) strategi dari *mixed methodology*. Pertama, metode triangulasi untuk menemukan penyatuan hasil penelitian, yakni dilakukan konfirmasi berulang-ulang berkenaan dengan jawaban, data dokumen dan seluruh hasil penelitian kepada narasumber dan para pihak sebagai tim *leadership* yang pernah memegang jabatan pada zamannya; (2) saling melengkapi atau memberikan makna pada segi yang tumpang tindih tentang suatu peristiwa; dan (3) inisiasi atau menemukan paradoks,

kontradiksi, atau perspektif yang segar.¹⁵ Namun, langkah-langkah strategis ini diekspresikan dengan hati-hati sebagai wujud pemahaman dan untuk memenuhi tujuan riset dapat merumuskan simpulan budaya organisasi yang bermakna bagi perjuangan meraih perguruan tinggi unggul.

3.3 Konsep-Konsep Yang Diteliti

Kekuatan penelitian budaya organisasi yang ingin merangkum secara kronologi tiga periode kepemimpinan ini ingin mendapatkan informasi mengenai konsep-konsep budaya organisasi yaitu asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai yang tidak tampak dan artifak yang tampak dalam visi, misi dan program; struktur organisasi dan prestasi Tridarma perguruan tinggi, yakni:

- (1) Asumsi-asumsi dasar pemimpin; yang diyakini kebenarannya oleh pemimpin periode 1998-2019 meliputi hakikat hubungan manusia dengan alam, hakikat realitas dan kebenaran, hakikat keberadaan sumber daya manusia, hakikat aktivitas manusia, dan hakikat hubungan antarmanusia.
- (2) Budaya organisasi yang tidak tampak atau nilai-nilai budaya organisasi unggul yang dibangun, dikembangkan dan dianut;
- (3) Budaya yang tampak atau artifak; yang dituangkan dalam pernyataan atau rumusan visi, misi dan program; struktur organisasi; dan modal intelektual yaitu prestasi atau kinerja Tridarma yang dibuktikan dalam ranking atau pemeringkatan antar perguruan tinggi.

Penelitian ini berbeda dengan riset yang mengkategorikan budaya organisasi menjadi bagian dari modal intelektual (*intellectual capital*). Dalam hal ini, Ihyaul Ulum (2013) memaparkan ukuran-ukuran kuantitatif modal intelektual menurut Brooking (UK), Roos (UK), Stewart (USA) dan Bontis (Kanada).¹⁶ Dalam penelitian ini faktor modal intelektual merupakan performa/kinerja budaya organisasi.

¹⁵ Abbas Tashakkori & Charles Theddlie, *Mixed Methodology: Mengombinasikan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), p.70.

¹⁶ Ihyaul Ulum, "Model Pengukuran Kinerja Intellectual Capital dengan IB-VAIC di Perbankan Syariah," *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan Inferensi*, Vol. 7 No. 1, Juni, 2013, pp.185-206.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Cara pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan tiga kegiatan yang dilakukan terus menerus dan bersambungan karena informasi yang diperlukan dalam penelitian dapat diperoleh melalui tiga-tiganya sehingga harus dilakukan secara triangulasi, *check and recheck* dan berulang-ulang.

- (1) Wawancara intensif, tentang asumsi-asumsi dasar yang diyakini informan kunci atau narasumber yaitu rektor tiga periode kepemimpinan 1998-2019.
- (2) Koleksi dokumen, antara lain Buku Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP), Rencana Strategis (Renstra), Buku Pedoman Unila, Laporan atau Pidato Rektor dalam Dies Natalis Unila, Peraturan Rektor dan Surat Keputusan (SK) Rektor dan dokumentasi pemberitaan digital.
- (3) Konfirmasi ulang atau pengecekan kembali, kepada narasumber terhadap informasi pada transkrip hasil wawancara yang tidak jelas atau peristiwa yang pernah terjadi, termasuk konfirmasi kepada informan lain terutama yang pernah menjabat sebagai wakil rektor atau dalam penelitian ini disebut *leadership team*. Selain itu pengumpulan dokumen dibantu oleh Kepala Biro Umum dan Keuangan Unila dan jajarannya, serta konfirmasi peristiwa-peristiwa yang terkait dengan budaya organisasi kepada *leadership team* Rektor yakni dosen-dosen yang aktif membantu kegiatan dan pekerjaan rektor.

3.5 Proses Analisis Data Penelitian

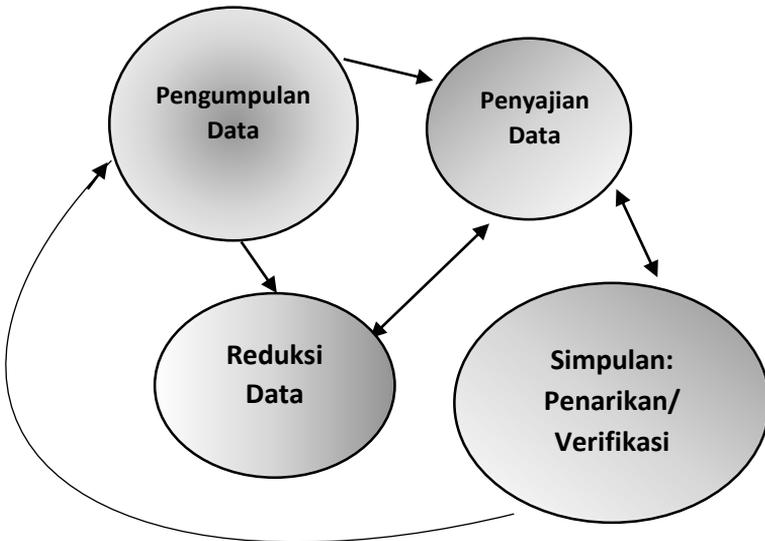
Dalam penelitian ini, langkah-langkah pengumpulan data, reduksi atau kategori data, penyajian data, analisis dan pembahasan serta pengambilan simpulan dan saran dilakukan secara terus menerus sepanjang kegiatan penelitian. Akhirnya, sampai pada suatu titik, data yang diperlukan dalam penelitian telah terpenuhi dan ditemukan benang merah dalam analisis dan pembahasan menjadi rumusan simpulan yang meyakinkan sesuai dengan teori yang digunakan yakni teori pembelajaran dan siklus perubahan budaya organisasi.

- (1) Pengumpulan data, dilakukan melalui wawancara intensif kepada informan kunci/ narasumber, dan hasil wawancara mendalam diubah menjadi transkrip hasil wawancara mendalam.
- (2) Transkrip, hasil wawancara mendalam dicermati, diatur dan dikelompokkan sesuai dengan tujuan penelitian yakni mengidentifikasi dan menjelaskan lapisan-lapisan budaya organisasi yakni asumsi-asumsi dasar sebagai pemimpin yang pada hakikatnya sulit berubah, orientasi atau nilai-nilai budaya organisasi yang kurang/tidak tampak dan artifak atau karya organisasi yang tampak.
- (3) Penyajian data, terutama berkenaan dengan deskripsi informan kunci, tidak dijelaskan secara rinci profil narasumber, sejauhmana mewakili kelompok tertentu, situasi wawancara dilakukan, atau reaksi narasumber ketika diwawancara. Pelukisan informan kunci difokuskan sebagai sosok pemimpin yang berpengaruh dalam pembentukan budaya organisasi.
- (4) Penelusuran dokumen (dokumentasi), antara lain RPJP 2005-2025, Buku Rencana Strategis, Pidato/Laporan Rektor dalam Dies Natalis, Buku Pedoman Universitas, dan penggalan/ kliping berita digital terkait dengan tema penelitian.
- (5) Hasil dari studi dokumentasi diatur sesuai hasil wawancara yang sudah dikelompokkan sesuai tujuan penelitian. Hal ini sekaligus untuk memastikan jawaban informan—yang sering kali meloncat dari satu topik ke topik lain—terkonfirmasi oleh data dokumen dan jelas maksudnya, dan bila ada informasi tidak relevan dibuang/dihilangkan.
- (6) Reduksi data, dilakukan dengan meringkas dan mengelompokkan data dengan kategori sama, lalu dikembangkan sebagai alur laporan yang dideskripsikan dalam narasi, tabulasi dan bagan, menjadi hasil penelitian yang luas tapi sistematis, serta memberikan gambaran yang lebih mudah mengenai kecenderungan atau potensi hubungan antar faktor.
- (7) Proses mengidentifikasi hubungan antar faktor, dalam penelitian ini setelah ditemukan kecenderungan hubungan antarfaktor diverifikasi berulang-ulang dengan melihat data yang mendukung sampai betul-betul percaya adanya asosiasi dan hubungan sebab akibat.
- (8) Proses dalam menemukan simpulan dan mengajukan saran, sebagai hasil keseluruhan penelitian dilalui melalui proses analisis terus

menerus sejak awal penelitian kemudian berkembang mendalam, dengan langkah-langkah yaitu: (a) menelaah informasi; (b) mengelompokkan topik; (c) mengelompokkan sesuai narasumber; (d) melakukan perhitungan antara data dan makna; (e) mengidentifikasi jawaban yang sering timbul; (f) mengidentifikasi persamaan dan perbedaan; dan (g) mengidentifikasi dan menganalisis kecenderungan hubungan antarvariabel.

- (9) Pemeriksaan ulang hasil penelitian oleh narasumber dalam rangka menyempurnakan hasil analisis dan pembahasan sehingga memperkuat simpulan dan saran penelitian yang penting untuk ditindaklanjuti baik dalam penelitian lanjutan maupun dipertimbangkan menjadi kebijakan organisasi. Proses analisis data kualitatif dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam bagan 4.

Bagan 4. Proses Analisis Data Penelitian ¹⁷



¹⁷ Matthew B. Miles & A. Michael Huberman, Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru, Penerjemah Tjetjep Rohendi Rohidi, Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI Press), 1992, p. 20.

Dalam penelitian ini proses analisis sudah dimulai sejak pengumpulan data. Di sini peneliti betul-betul mencurahkan pikiran untuk menemukan gambaran penelitiannya. Dari hasil pengumpulan data dilakukan penyederhanaan (reduksi) dan mulai merangkai penyajian penyajian data. Selanjutnya, penarikan butir-butir simpulan, bila belum ditemukan sintesis (simpulan) didalami dan dieksplorasi data yang tersedia atau menelusuri data tambahan. Bila sudah ditemukan simpulan meyakinkan diverifikasi dengan data baru guna memperkuat konsistensi simpulan. Teknik analisis data ini berjalan sirkulasi dan terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Dalam proses analisis kualitatif yang dilakukan terus menerus menuntut peneliti menjadi penemu makna, mengartikan peristiwa-peristiwa yang terjadi atau data-data peristiwa yang paling kacau sekalipun dengan relatif cepat.

BAB 4
BUDAYA ORGANISASI, ORIENTASI
BUDAYA *UNIVERSITY OF TEACHING*
DAN *UNIVERSITY OF RESEARCH*,
SEBAGAI *LEGACY*

Informan kunci dalam penelitian budaya organisasi ini sekaligus diposisikan sebagai narasumber, karena yang dipilih dan ditetapkan sebagai informan kunci adalah individu-individu yang pernah menjadi pemimpin perguruan tinggi yakni rektor. Pertimbangan pokok dipilihnya tiga periode kepemimpinan Unila sebagai fokus penelitian, karena sejak rektor periode 1998-2003 dan 2003-2007 yakni Prof. Dr. Muhajir Utomo, M.Sc. disusun rencana strategis jangka panjang yang melahirkan visi 2025 dengan capaian Unila menjadi 10 perguruan tinggi terbaik di Indonesia. Visi Unila 2025 ini tertuang dalam Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Permenristek) RI No. 6 Tahun 2015 tentang Statuta Unila.

Sejak berdiri, Unila sudah memiliki 7 (tujuh) rektor. Rektor pertama Unila adalah Prof. Dr. Ir. Hi. Sitanala Arsyad, tokoh Lampung yang menjadi guru besar di Institut Pertanian Bogor (IPB), dilanjutkan oleh Prof. Dr. R. Margono Slamet, juga dari IPB, dan rektor ketiga adalah Alhusniduki Hamim, S.E., M.Sc., mahasiswa generasi pertama pada Fakultas Ekonomi (FE) Unila. Lalu, rektor keempat adalah Prof. Dr. Ir. Muhajir Utomo, M.Sc. memimpin selama dua periode; berikutnya Prof. Dr. Sugeng Prayitno Harianto, M.S. yang juga menjadi rektor dua periode; dan Prof. Dr. Hasriadi Mat Akin, M.P.; serta sekarang adalah Prof. Dr. Karomani, M.Si. (2019-2023).

4.1 Sekilas Kisah tentang Kelahiran Unila

Keinginan untuk mendirikan perguruan tinggi di Karesidenan Lampung merupakan cita-cita masyarakat Lampung. Pendirian universitas dimaksudkan untuk mencerdaskan masyarakat pada jenjang pendidikan tinggi, karena semakin banyak peserta didik lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) yang harus melanjutkan studi pendidikan tinggi di Jawa atau Palembang. Proses pendirian perguruan tinggi dilakukan melalui pembentukan dua panitia, yakni (1) Panitia Pendirian dan Perluasan Sekolah Lanjutan (P3SL) yang berubah menjadi Panitia Pendirian dan Perluasan Sekolah Lanjutan dan Fakultas (P3SLF) di Tanjung Karang diketuai oleh Zainal Abidin Pagar Alam dan Sekretaris Tjan Djit Soe; dan (2) Panitia Persiapan Pembentukan Yayasan Perguruan Tinggi Lampung (P3YPTL) dibentuk di Jakarta tanggal 20 Agustus 1959 diketuai oleh Nadirsjah Zaini, M.A. dan Sekretaris Hilman Hadikusuma.

Pada 19 Juli 1960 Sekretariat Fakultas Ekonomi Hukum Sosial (FEHS) Lampung dibuka di Aula Gedung Sekolah bekas Hak Haw oleh 3 (tiga) mahasiswa yang mewakili P3SLF yaitu Hilman Hadikusuma, Alhusniduki Hamim dan Abdoel Moeis Radja Hukum. Pada tanggal 7 September 1960 setelah diadakan pertemuan antara P3SLF dan P3YPTL, maka kedua panitia tersebut dilebur menjadi satu dengan nama Yayasan Pembina Perguruan Tinggi Lampung (YPPLT) dengan akte Wakil Notaris MM Efendi Nomor 24 tanggal 23 November 1960. Tugas utama YPPLT adalah membina FEHS dan merubah status menjadi negeri.

Proses selanjutnya beberapa tokoh terlibat dalam pengelolaan FEHS seperti H. Zainal Abidin Pagar Alam, Mr. Hosein Effendi, Drs. Moersalim, Mr. Rusli Dermawan, Drs. P. Sitohang dan Drs. Subki Harun. Setelah melalui proses afiliasi dengan Universitas Sriwijaya (Unsri) dan Universitas Indonesia (UI), akhirnya sejak tanggal 23 September 1965 berdiri Universitas Lampung melalui Surat Keputusan Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan (PTIP) Nomor 195 Tahun 1965 dengan dua lembaga yakni Fakultas Ekonomi (FE) dan Fakultas Hukum (FH). Gubernur Kusno Danupoyo ditetapkan sebagai pejabat Ketua Presidium Universitas Lampung. Keberadaan Unila dipertegas dengan Keputusan Presiden Soekarno Nomor 73 Tahun 1966.

Tahun 1967 dibentuk Fakultas Pertanian (FP) yang resmi berdiri tahun 1973. Tahun 1968 dilahirkan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP), dan Fakultas Teknik (FT) namun belum bisa menerima mahasiswa. Tahun 1978 dirintis kembali pembukaan Fakultas Teknik Sipil (FTS). Pada tahun 1986 dibuka Program Studi Sosiologi dan Ilmu Pemerintahan berinduk ke Fakultas Hukum, dan dibentuk Persiapan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP). Tahun 1989 dibentuk Program Studi Biologi dan Kimia di bawah naungan Fakultas Pertanian dan dibentuk Persiapan Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (MIPA). Pada tahun 1991 FT resmi berdiri dan tahun 1995 FISIP dan MIPA. Tahun 1999 Unila menyelenggarakan program pascasarjana. Dan tahun 2002 membuka Program Pendidikan Dokter yang diresmikan menjadi Fakultas Kedokteran (FK) pada tahun 2011. Kini Unila memiliki 8 (delapan) fakultas yaitu FEB (Fakultas Ekonomi dan Bisnis), FH (Fakultas Hukum), FKIP (Fakultas Keguruan dan Ilmu Pengetahuan), FP (Fakultas Pertanian), FT (Fakultas Teknik), FISIP (Fakultas Ilmu Sosial

dan Ilmu Politik), FMIPA (Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam), dan FK (Fakultas Kedokteran).

Sejak 1960 sampai dengan 1965, Unila dipimpin oleh koordinator. Sejak 25 Desember 1965 sampai dengan 28 Mei 1973 dipimpin presidium dengan ketua gubernur. Dan, sejak Mei 1973 Unila dipimpin rektor yang secara berturut-turut sebagai berikut: (1) Prof. Dr. Ir. Hi. Sitanala Arsyad (1973-1981); (2) Prof. Dr. R. Margono Slamet (1981-1990); (3) Hi. Alhusniduki Hamim, S.E., M.Sc. (1990-1998); (4) Prof. Dr. Ir. Muhajir Utomo (1998-2006); (5) Prof. Dr. Ir. Sugeng P. Harianto, M.S. (2006-2015); (6) Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.P. (2015-2019); dan (7) Prof. Dr. Karomani, M.Si. (2019-2023).¹⁸ Namun, dalam *Onesearch* Indonesia Perpustakaan Nasional tentang buku Memorandum Akhir Jabatan Prof. Dr. Ir. Muhajir Utomo, M.Sc. disebutkan masa jabatannya adalah 1998-2007.¹⁹

4.2 Mengidentifikasi Asumsi-Asumsi Dasar Pemimpin

Meurut Brown (1995), budaya organisasi itu dibentuk berdasarkan tiga faktor yakni (a) Budaya sosial atau nasional dimana organisasi itu berada secara fisik; (b) Visi, gaya manajemen dan personalitas dari para pendiri atau pemimpin lain yang dominan; dan (c) Tipe usaha (bisnis) dari suatu karakter atau ciri khas organisasi dan hakikat dari lingkungan usaha-usahanya. Dalam riset ini telah diselidiki dan ditelaah pandangan-pandangan para rektor yang menjadi pemimpin universitas dan memberikan sumbangan signifikan dalam proses pembentukan budaya organisasi.

4.2.1 Muhajir Utomo (1998-2007)

Muhajir Utomo Rektor Unila periode 1998-2007, sejak mahasiswa adalah sosok aktivis kampus, ketika menjadi mahasiswa Fakultas Pertanian Unila. S1 diselesaikan tahun 1978, pendidikan S2 di *University of Kentucky* Amerika Serikat, selesai 1983 dan S3 di universitas yang sama selesai tahun 1986. Pada awalnya ketika terpilih dan menjabat rektor, masih merangkap sebagai Dekan Fakultas Teknik (FT) Unila 1997-1999. Jabatan rektor disandanginya dari tahun 1998

¹⁸ unila.ac.id

¹⁹ onesearch.id

sampai dengan 2007, dan pelantikan rektor periode kedua sempat tertunda, sehingga kepemimpinannya di Unila berakhir tahun 2007.

Tahun 1998, adalah momen bersamaan dengan aksi-aksi reformasi mahasiswa, sehingga dalam kapasitasnya sebagai Dekan Fakultas Teknik turut mendukung mahasiswa, menyediakan makan dan obat-obatan para mahasiswa yang mengalami luka-luka, bahkan mengawal gerakan mahasiswa Unila ke luar kampus Gedong Meneng sampai di area Universitas Bandar Lampung (UBL) di Jl. Teuku Umar yang oleh para mahasiswa disepakati menjadi titik simpul dan bertemu seluruh mahasiswa dari berbagai perguruan tinggi memulai *longmarch* menuju Gedung Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) di Teluk Betung. Seperti diketahui, saat itu aparat keamanan menyerukan agar aksi-aksi mahasiswa dibatasi di dalam wilayah kampus dan kelompok-kelompok mahasiswa dapat dibagi dua aksi, yakni kelompok mahasiswa yang menggelar aksi di dalam area kampus dan kelompok mahasiswa lain yang menyerukan aksi jalan kaki ke luar kampus menuju Gedung DPRD.

Kedekatannya dengan aktivitas mahasiswa sudah dimulai sejak Muhajir Utomo menandatangani status sebagai mahasiswa Fakultas Pertanian (FP) Unila pada tahun 1973-1978. Ia terpilih menjadi Ketua Umum Dewan Mahasiswa (Dema) Unila 1975-1976. Lalu, tahun 1978 dipilih menjadi Ketua Umum Dema kembali tapi tidak menyelesaikan masa jabatannya karena Dewan Mahasiswa dibekukan pemerintah, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Saat menjadi rektor, Muhajir mendorong kegiatan mahasiswa, termasuk Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) *Teknokra*, penerbitan majalah bulanan mahasiswa, yang didirikan saat ia menjabat Ketua Umum Dema Unila. Jadi, sifat-sifatnya sebagai mantan aktivis gerakan mahasiswa memberikan pengaruh ketika Muhajir Utomo memimpin kampus Unila. Selain itu, pada saat menjadi mahasiswa pertanian, ia dikenal dekat dengan Sitanala Arsyad yang menjadi rektor Unila pertama tahun 1973-1981. Dalam pandangan Muhajir Utomo, Sitanala Arsyad adalah salah satu tokoh Lampung dan rektor yang menjadi panutan dan teladan bagi lingkungan Unila. Di satu sisi, Rektor Sitanala Arsyad memfasilitasi kegiatan mahasiswa dan di sisi yang lain tetap memberikan kebebasan kepada mahasiswa untuk menyampaikan pendapat dan mengkritisi kebijakan-kebijakan rektor.

Pemikiran Muhajir Utomo, ditempa tidak semata-mata karena ia memperjuangkan untuk memperoleh beasiswa program magister dan

doktor ke luar negeri dan berhasil dicapainya walaupun sebagai aktivis mahasiswa yang kritis terhadap pemerintahan saat itu. Namun, tekadnya sepulang menyelesaikan program doktor pertanian pada 1986 adalah doktor pertama di Fakultas Pertanian, sudah dirancangnya selama menjalani masa kuliah di Amerika Serikat bahwa saat kembali di Unila tidak menerima jabatan apapun selama 5 (lima) tahun untuk totalitas melakukan penelitian yang bisa menghasilkan karya ilmiah yang berbeda dari senior-seniornya.

Penelitian perdana di Politeknik tahun 1987 tentang pengelolaan tanah, menjadi cikal bakal riset dalam jangka panjang selama 33 tahun. Perspektif keilmuan yang menonjol adalah didasarkan pada ekosistem Indonesia beriklim tropikal basah. Akibat dari banyak hujan sehingga tanah pertanian di Indonesia dan Lampung itu peka terhadap degradasi. Dalam realitas teknik-teknik pengolahan tanah dilakukan sewenang-wenang seperti pembakaran lahan dan berbagai cara lainnya yang memacu erosi tanah. Jika demikian, dibiarkan berlarut-larut, maka produksi petani akan turun dan jatuh miskin. Angka kemiskinan paling besar melanda petani, akar permasalahannya terletak pada tata pengolahan tanah yang mempercepat terjadinya degradasi fungsi tanah. Kunci jawaban atau solusi yang ditawarkan adalah teknologi konservasi tanah dan air, dan salah satu teknologi itu adalah Tanpa Olah Tanah (TOT).

Pemikiran terobosan yang terakumulasi dalam konsep Tanpa Olah Tanah ini menjadi *trademark* Muhajir Utomo sebagai satu-satunya pakar TOT baik secara nasional maupun internasional. Seiring waktu, maka buah pikiran akademiknya diformulasi menjadi Pola Ilmiah Pokok (PIP) Unila yakni ilmu lahan kering. PIP lahan kering Unila tidak dimaksudkan sebagai satu disiplin keilmuan atau mono disiplin ilmu pertanian terutama pengolahan tanah, tapi menjadi sumber inspirasi agar seluruh fakultas, jurusan dan program studi baik ilmu sosial maupun ilmu eksakta menjadikan lahan kering sebagai konsentrasi pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sebagai ekspresi dan prestasi Tri Darma Perguruan Tinggi Unila.

Kinerja pemikiran ilmiah menjadi cara pandang utama, tidak dibangun dalam waktu singkat, namun sudah menjadi pergulatan pemikiran sejak menjadi mahasiswa program magister di Universitas *Kentucky* Amerika Serikat. Selama menjalankan studi ada fasilitasi

seminar-seminar di berbagai kota di Amerika Serikat yang diikutinya. Selama belajar memperoleh ilmu pengetahuan dan mendapatkan pengalaman langsung melalui seminar-seminar terbersit pemikiran tentang apa hal terbaik yang akan dilakukan sekembalinya di Indonesia. Jadi, pembentukan visi keilmuan banyak diperoleh selama melaksanakan tugas belajar dalam program pascasarjana. Visi keilmuan itu bahwa Unila harus memiliki *legacy* penelitian sendiri yang berbeda dengan Institut Pertanian Bogor (IPB) dan Universitas Gadjah Mada (UGM).

Jenjang karir Muhajir Utomo dimulai dengan menjadi Kepala Laboratorium Ilmu Tanah, Ketua Balai Penelitian (sekarang Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat/LPPM), Dekan Fakultas Pertanian (FP) dan Rektor Unila dua periode (1998-2007). Pola kepemimpinan Muhajir Utomo dipengaruhi oleh kekuatan penelitian dan kepakaran dalam bidang keilmuan yang digelutinya.

4.2.2 Sugeng P. Harianto (2007-2015)

Rektor Sugeng P. Harianto adalah guru besar dari Fakultas Pertanian (FP) khususnya ilmu kehutanan yang meneruskan kepemimpinan Muhajir Utomo. Sugeng Prayitno Harianto mengambil sikap ideal manusia diibaratkan dengan tokoh pewayangan Bima. Oleh karena itu, di ruang kerjanya sekarang terpampang gambar tokoh Bima atau Werkudoro. Sifat Bima sebagai manusia adalah orang yang jujur, terbuka dan apa adanya. Sedangkan tentang kebenaran, sikapnya juga pragmatis bahwa guru itu selalu benar. Tidak mungkin guru itu mencelakakan.

Sikap praktis ini diekspresikan dalam pola kepemimpinannya. Bila ada sesuatu yang tidak benar, disampaikan apa adanya kesalahan itu, bahkan jika perlu harus dituangkan dengan kemarahan. Namun, selesai di mulut. Tidak dipikirkan lagi dan kehidupan terus berjalan sebagaimana mestinya.

Asumsi-asumsi dasar yang diyakininya sebagai rektor, diakui bahwa ia bukan berasal dari keluarga yang serba berkecukupan dan bagian dari keluarga kebanyakan masyarakat pedesaan pada umumnya. Sehingga, ketika memiliki kewenangan sebagai pimpinan perguruan tinggi, maka yang pertama-tama dipikirkan adalah harus memberi manfaat bagi lingkungan dan terutama masyarakat miskin dapat belajar di perguruan tinggi. Jiwa sosial yang dimilikinya juga dipengaruhi oleh

faktor kedekatan dengan orang tua terutama ibunda. Oleh karenanya, sejak 2011 Unila menjalankan dan memprioritaskan program pemerintah terkait penerimaan mahasiswa melalui jalur mandiri dengan skema beasiswa PMPAP (Program Penerimaan Mahasiswa Perluasan Akses Pendidikan).

Program beasiswa PMPAP ini juga merupakan jalur khusus untuk mahasiswa yang tidak mampu bersaing di jalur seleksi nasional (SNMPTN) baik melalui tes tertulis maupun undangan, atau jalur beasiswa Bidik Misi. Kalau mahasiswa dari keluarga miskin mampu bersaing secara akademik melalui jalur nasional tentu sangat baik. Namun, cukup sulit bagi mereka untuk menyaingi mahasiswa dari keluarga mampu. Pada tahun 2011 Unila menerima 300 mahasiswa dengan skema PMPAP. Dan pada tahun 2012 dari sekitar 1.800 pendaftar Unila hanya bisa menerima 389 mahasiswa PMPAP. Dalam pidato, Rektor Sugeng P. Harianto menyampaikan: “Program yang sudah memasuki tahun kedua ini merupakan suatu komitmen untuk memutus garis kemiskinan di Lampung yang dilakukan oleh Unila. Pihak Unila sangat berharap memberikan kesempatan bagi mereka yang kurang mampu untuk melanjutkan pendidikan sampai perguruan tinggi adalah pilihan yang tepat. Maka dari itu, target bidikan benar-benar mahasiswa yang berasal dari keluarga yang kurang mampu dalam bidang ekonomi keluarganya, baru kami lihat kemampuan akademik yang berhasil mereka catatkan.”²⁰

Selain itu, di era kepemimpinannya juga diterima mahasiswa Unila yang berasal dari keluarga dosen dan karyawan Unila, meskipun banyak protes tapi kebijakan tersebut tetap dilaksanakan. Salah satu pertimbangan adalah dari seluruh calon mahasiswa pendaftar Unila yang dinyatakan lulus atau diterima menjadi mahasiswa tidak seluruhnya mendaftarkan ulang. Oleh karena itu, kebijakan tersebut ditetapkan. Dalam hal ini Unila pernah memutuskan memberikan sanksi penalti tidak menerima kembali di tahun depan lulusan salah satu Sekolah Menengah Atas (SMA) di Bandar Lampung karena siswa lulusan yang diterima secara resmi tidak mendaftarkan ulang untuk menjadi mahasiswa Unila.

²⁰ “PMPAP, Beasiswa Unila untuk Mahasiswa Prasejahtera.” <https://news.okezone.com>. Senin, 27 Agustus 2012.

Dalam melaksanakan kebijakan memfasilitasi keluarga dosen dan karyawan Unila, dilakukan dengan tidak mengganggu kuota mahasiswa yang memang secara resmi sudah diterima. Dari hasil evaluasi proses belajar mengajar dan hasil penyelesaian kuliah di Unila, ternyata mahasiswa yang difasilitasi kebijakan rektor, rata-rata dapat menyelesaikan perkuliahan sesuai ketentuan dengan nilai akhir memenuhi standar Unila.

4.2.3 Hasriadi Mat Akin (2015-2019)

Sebelum terpilih dan ditetapkan sebagai Rektor Unila, Hasriadi Mat Akin sudah menjabat sebagai Wakil Rektor I Bidang Akademik selama dua periode kepemimpinan Rektor Sugeng P. Harianto. Selama delapan tahun menempati posisi sebagai Wakil Rektor I Bidang Akademik, cukup menjadi pengalaman dan pelajaran berharga. Bahwa, untuk memberikan sumbangan yang signifikan bagi Unila maka harus menjadi orang nomor satu di Unila karena memiliki otoritas untuk melakukan perubahan sistem di Unila. Tugas utama perguruan tinggi harus memprioritaskan pada pengembangan dan pembangunan bidang akademik. Meskipun bidang sumber daya manusia di Unila masih memiliki kelemahan, namun tugas universitas adalah menciptakan ilmu pengetahuan.

Dalam lingkungan global yang sudah diliputi oleh kepadatan ilmu pengetahuan yang disediakan oleh teknologi informasi dan komunikasi seperti Google, maka proses belajar mengajar sudah difasilitasi dengan sempurna, semua poin pembelajaran sudah disediakan oleh Google, namun yang tidak bisa disediakan oleh Google adalah menciptakan ilmu pengetahuan. Oleh karena itu, Unila harus menjadi *center of research university* (pusat penelitian universitas), dosen bersama-sama dengan mahasiswa mengkonstruksi ilmu pengetahuan. Dalam hal ini, pembelajaran tidak ditinggalkan sebab ibarat dua sisi mata uang, pembelajaran dan penelitian adalah dua sisi mata uang yang saling melengkapi. Jika, pembelajaran sudah disediakan oleh aplikasi Google, sebenarnya Google tidak banyak memberi manfaat bagi universitas, sebab sependai apapun dalam pengajaran atau dalam berkomunikasi maka Google sudah menyediakan aplikasi yang dibutuhkannya. Dengan demikian, yang harus dilakukan oleh perguruan tinggi didorong menjadi pencipta ilmu pengetahuan. Dengan demikian,

Unila membutuhkan penelitian payung berkelanjutan yang bisa dikembangkan bercabang-cabang oleh sivitas akademika dengan menciptakan ilmu-ilmu pengetahuan. Asumsi dasar ini yang menjadi motivasi terbesar Hasriadi Mat Akin menjadi Rektor Unila.

Dalam rangka membangun *research university* maka antar manusia, terutama relasi antara pimpinan perguruan tinggi dengan sivitas akademika yaitu, dosen dan mahasiswa harus dibedakan dengan pola hubungan institusi-institusi lainnya. Sebagai ilustrasi, ada institusi militer dan pemerintah daerah yang pola relasi pimpinan dan bawahan atau jajaran sumber daya manusianya berbeda. Di perguruan tinggi hubungan rektor dengan dosen bukanlah atas dengan bawahan. Dalam hal ini rektor harus memfasilitasi kebebasan akademik di kampus, rektor harus mampu membuat kondusif lingkungan sivitas akademika universitas untuk menuntut ilmu. Dengan demikian, manajemen universitas memang untuk menjaga iklim kebebasan akademik. Hal ini sangat diperlukan untuk pembentukan budaya riset (penelitian) yaitu menjadi *center of excellent*.

Satu hal yang perlu dikemukakan lainnya, bahwa pendidikan karakter bagi mahasiswa itu penting. Pendidikan karakter dihasilkan dari dua faktor utama yakni *soft skill* dan *hard skill*. Dalam realitasnya aspek *soft skill* seperti integritas dan kejujuran nilainya lebih tinggi dari pada *hard skill* seperti keterampilan. Dari dua faktor tersebut tidak bisa dipenuhi dua-duanya oleh Google. Aplikasi pintar ini hanya dapat memenuhi peningkatan kemampuan keterampilan praktis (*hard skill*). Oleh karena itu, Unila perlu menekankan pembangunan karakter (*soft skill*), sehingga dapat dilahirkan lulusan yang utuh yakni memiliki *soft skill* memadai dan menguasai kemampuan *hard skill* yang dibutuhkan dalam dunia pekerjaan.

Untuk mencapai visi di atas, dikembangkan langkah-langkah untuk menciptakan kebanggaan bagi sivitas akademika menjadi dosen atau mahasiswa Unila. Hal ini dilakukan dengan membagi kesejahteraan pada para dosen Unila. Tentu pemberian kesejahteraan dilakukan dengan sistem *reward and punishment*, sehingga terbangun kepatuhan terhadap tata nilai Unila. Dari hasil evaluasi dan dalam penilaian Hasriadi Mat Akin, sudah tercipta kondisi para dosen sebagai akademisi Unila mulai fokus dengan profesi sebagai dosen, akademisi dan peneliti.

4.3 Mengidentifikasi Orientasi dan Nilai Budaya Organisasi

Perkembangan nilai-nilai yang dianut selama 3 (tiga) periode kepemimpinan rektor periode 1998-2007, 2007-2015 dan 2015-2019 dapat diuraikan lebih lanjut. Nilai-nilai yang dikembangkan sebagai nilai-nilai keorganisasian dirumuskan atau dikodifikasi secara formal dalam visi, misi dan program. Dalam praktik keorganisasian sehari-hari, pandangan masa depan sebagai cita-cita diekspresikan dalam ucapan, tindakan, aktivitas dan kebijakan yang cenderung diprioritaskan, ditekankan atau ditonjolkan para rektor selama memimpin dan mengelola perguruan tinggi. Untuk memahami secara komprehensif bangunan nilai yang dikodifikasi dan yang diekspresikan tersebut, maka dapat diungkapkan di sini kisah sejak awal kepemimpinan rektor Unila.

Tahun-tahun pertama yakni periode 1973-1981 Unila dipimpin oleh Rektor Sitanala Arsyad. Tokoh Lampung kelahiran Kecamatan Gunung Sugih Kabupaten Lampung Tengah ini telah memberi landasan nilai keteladanan dalam memimpin Unila. Sitanala Arsyad juga berhasil membujuk Pemerintah Provinsi Lampung untuk memberikan izin 50 hektar tanah untuk pembangunan kampus Unila. Selain itu, keteladanan Sitanala Arsyad ditunjukkan dengan kedekatan hubungan dengan mahasiswa. Tidak mengherankan, keberhasilannya memimpin Unila khususnya dalam meletakkan pondasi keteladanan diulang kembali ketika Sitanala Arsyad terpilih menjadi Rektor IPB periode 1987-1996, membuka kelonggaran pada aktivitas mahasiswa. Kegiatan mahasiswa dapat mengundang pembicara dari luar kampus asal tidak melakukan agitatif, karena kampus adalah lembaga pendidikan.²¹

Tahun 2004, Sitanala Arsyad mengemukakan pandangannya, sebagai pendidik ia prihatin dengan pendidikan di Indonesia kini. Dan, jika dibandingkan dengan perkembangan di luar negeri, masih sangat jauh ketinggalan baik dalam mutu maupun kemampuan. Semua itu sangat berkaitan dengan sarana dan prasarana yang masih jauh dari memuaskan. Pendidikan yang baik, yang tercukupi sarana dan prasarannya dengan pendidik yang berdedikasi tinggi, bakal menciptakan manusia dari segi kemampuan ilmu pengetahuan yang tinggi, bertakwa, dan berperilaku yang mempunyai empati terhadap masalah masyarakat. Jadi, bukan

²¹ *majalah.tempo.co.id*. 11 Juli 1987.

hanya ilmu, pengetahuan dan teknologinya yang dikuasai, melainkan juga punya empati terhadap sekitarnya.²²

Selanjutnya, pada periode 1981-1990, Unila dipimpin oleh Rektor Margono Slamet, guru besar dari Institut Pertanian Bogor (IPB) dalam bidang ilmu penyuluhan pembangunan. Sama dengan pendahulunya, Margono Slamet telah meletakkan dasar-dasar keteladanan baik dalam kepemimpinan maupun keteladanan sesuai dengan basis atau bidang keilmuannya. Margono Slamet tamat sarjana pada tahun 1961 sebagai dokter hewan. Namun, pada program pascasarjana S2 dan S3 berbelok menekuni disiplin ilmu penyuluhan pembangunan. Dalam buku *Membentuk Pola Perilaku Manusia Pembangunan*, Margono Slamet menulis alasan berubah haluan dari ilmu eksakta kedokteran hewan yang sudah ditekuni selama tujuh tahun berpindah haluan ke ilmu sosial. Ternyata, kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang membuat seorang Margono Slamet akrab dan menekuni ilmu baru, yaitu ilmu penyuluhan pembangunan. Oleh karena itu, program Kuliah Kerja Nyata (KKN) Unila merupakan *legacy* (warisan) positif yang ditinggalkannya.²³

Kepemimpinan periode 1990-1998 adalah Rektor Alhusniduki Hamim, mahasiswa angkatan pertama Fakultas Ekonomi Hukum Sosial (FEHS) yang dibuka tanggal 19 Juli 1960 bersama-sama dengan teman seangkatannya yaitu Hilman Hadikusuma dan Abdoel Moeis. Ada tiga gagasan utama Alhusniduki Hamim, yakni: (a) gagasan tentang pemanfaatan internet; (b) penguatan bidang kewirausahaan bagi mahasiswa; dan (c) penguasaan bahasa Inggris sebagai syarat kelulusan mahasiswa dan kapasitas dosen. Alhusniduki Hamim adalah rektor dengan karakter keteladanan yang santun. Selain itu, merintis praktik pendidikan berbasis *Information and Communication Technology* (ICT) dan kemampuan TOEFL (*Test of English as a Foreign Language*) sebagai syarat kelulusan mahasiswa. Dalam hal ini, Unila telah mengembangkan investasi di bidang *hardware*, *software*, dan *humanware* serta mendapatkan bantuan DUE-Project sebagai tempat belajar berbasis ilmu teknologi. Unila telah menjadi simpul penting ICT dan menjadi koordinator ICT untuk 18 kampus di Sumatera, Jawa dan

²² paratokohlampung.blogspot.com

²³ paratokohlampung.blogspot.com. 25 Maret 2016.

Kalimantan. Kesan Muhajir Utomo terhadap Alhusniduki Hamim, “Beliau *low profile*, menerima masukan dan pengayom serta memberi teladan dengan tindakan.”²⁴

Dari tiga rektor selama periode perintisan atau awal kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai budaya organisasi telah ditanamkan dengan kuat nilai-nilai dasar berupa keteladanan dan proses institusionalisasi baik pembangunan fisik maupun pengembangan kelembagaan yang disesuaikan dengan bidang keilmuan rektor. Proses institusionalisasi dilakukan dalam kerangka kepemimpinan sebagai *hero* atau tokoh yang meletakkan nilai-nilai budaya yang dianut, atau sebagai *role model* bagi para dosen, mahasiswa dan tenaga kependidikan.

4.3.1 Mengidentifikasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi dalam Visi dan Misi Organisasi

Nilai-nilai keorganisasian dirumuskan secara tertulis pada periode kepemimpinan Muhajir Utomo. Kodifikasi dilakukan dengan penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) periode 2005-2025 yakni visi dan misi Unila yang dirumuskan tahun 2007. Adapun visi tersebut “Tahun 2025 Menjadi Perguruan Tinggi 10 (sepuluh) Terbaik di Indonesia.” Visi Unila ini dirangkum dalam Peraturan Menristekdikti No. 6 Tahun 2015 tentang Statuta Unila dan Buku Renstra Unila terakhir tahun 2020-2024. Sedangkan, misi Unila dirumuskan sebagai berikut: (a) Menyelenggarakan Tri Darma Perguruan Tinggi yang berkualitas dan relevan; (b) Menjalankan tata pamong organisasi Unila yang baik (*good university governance*); (c) Menjamin aksesibilitas dan ekuitas pendidikan tinggi; dan (d) Menjalin kerjasama dengan berbagai pihak di dalam dan luar negeri.

Lalu, berdasarkan visi dan misi tersebut dirumuskan tujuan perguruan tinggi sebagai berikut:

- (1) Menghasilkan lulusan yang bermutu dan berdaya saing tinggi yang cepat diserap pasar tenaga kerja, mampu menciptakan lapangan kerja bagi dirinya sendiri dan orang lain;
- (2) Menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi unggulan/baru terpublikasikan pada jurnal-jurnal terakreditasi di dalam dan di luar

²⁴ paratokohlampung.blogspot.com.

negeri serta diperolehnya HaKi (Hak Kekayaan Intelektual) untuk iptek baru tersebut;

- (3) Meningkatkan daya saing dan kesejahteraan masyarakat dengan melakukan pengabdian kepada masyarakat yang bermutu dan inovatif serta berbasis iptek unggulan/baru;
- (2) Meningkatkan manajemen organisasi dalam bidang akademik, keuangan, dan sumber daya manusia menuju tata kelola yang baik;
- (3) Meningkatkan aksesibilitas bagi seluruh lapisan masyarakat untuk memperoleh pelayanan pendidikan tinggi di Unila;
- (4) Meningkatkan kerjasama dengan pemerintah pusat, provinsi, kabupaten/kota, dunia usaha, lembaga swadaya masyarakat (LSM), dan pemangku kepentingan lainnya baik di dalam maupun luar negeri.²⁵

Guna mencapai visi, misi dan tujuan yang dirangkum dalam RPJP periode 2005-2025, maka dirumuskan buku Rencana Sstrategis (Renstra) yang dibagi dalam empat periode sebagai berikut:

- (1) Periode I Renstra tahun 2007-2011 yang disusun zaman Sugeng P. Harianto, dengan tema utama renstra penguatan kelembagaan dan modernisasi (*capacity building and modernization*);
- (2) Periode II Renstra tahun 2011-2015 masih di era Sugeng P. Harianto, dengan tema penguatan pelayanan (*strengthening capacity of services*);
- (3) Periode III Renstra 2015-2019 pada zaman Hasriadi Mat Akin, dengan tema membangun daya saing nasional dan regional (*developing national and regional competitiveness*); dan
- (4) Periode IV Renstra tahun 2019-2024 memasuki kepemimpinan Karomani yang masih diselesaikan hingga akhir tahun 2020, dengan tema membangun daya saing regional dan internasional (*developing regional and international competitiveness*).

Sebenarnya, Unila sebagai Satuan Kerja (Satker) pemerintah dalam perjalanannya berpedoman pada UU No. 2 Tahun 1989 yang diperbaiki melalui UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan PP No. 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi; juga sesuai Statuta Unila yang ditetapkan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0432/O/1992 tanggal 18 November 1992 yang telah

²⁵ www.unila.ac.id

diperbaiki dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 182/O/2002 tanggal 21 Oktober 2002 tentang Statuta Unila. UU No. 20 Tahun 2003 dan Statuta Unila itu disesuaikan dengan HELTS (*Higher Education Long Term Strategy*) periode tahun 2003-2010.

Dari beberapa dasar norma yang telah disebutkan di atas, maka dicatat secara resmi poin-poin nilai penting antara lain: (a) perluasan dan pemerataan kesempatan belajar; (b) peningkatan relevansi (*link and match*); (c) peningkatan kualitas pendidikan; dan (d) peningkatan efisiensi penyelenggaraan program pendidikan. Dari 4 (empat) rumusan orientasi nilai Unila ini, maka sebenarnya nilai-nilai yang dirumuskan dalam teks resmi, tidak semata-mata difokuskan pada *culture of excellent* sebagai perguruan tinggi yang memiliki kekuatan kinerja pada aktivitas dan produktivitas Tridarma perguruan tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Namun, ada nilai-nilai lain yang berbeda dengan budaya unggul atau pada hakikatnya hanya menjadi nilai-nilai cabang atau pendukung bagi budaya unggul atau bukan nilai pokok.

Bila dicermati nilai-nilai yang dirumuskan secara tertulis, baik dalam visi, misi, tujuan maupun rencana strategis yang dikembangkan dalam 4 (empat) periode, maka dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai Unila sebagai perguruan tinggi memiliki kecenderungan dibangun *culture of excellent* (kebudayaan yang baik/unggul) yang diutamakan pada kinerja Tridarma perguruan tinggi. Namun, dalam praktik penanaman nilai-nilai unggul pada tiga periode kepemimpinan rektor tergambarkan perubahan dan perbedaan-perbedaan. Gambaran praktik kepemimpinan dan tindakan-tindakan nyata dalam upaya penanaman nilai-nilai ini dapat diuraikan di bawah ini.

Pada periode kepemimpinan 1998-2007, zaman Muhajir Utomo dilakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yakni analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman organisasi Unila. Pada saat itu kekuatan utama Unila adalah pada infrastruktur aplikasi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang sudah dibangun sejak Alhusniduki Hamim. Selain itu, banyak staf pengajar meneruskan studi program doctoral baik di dalam maupun di luar negeri dan bantuan hibah ke Unila. Pada waktu itu Unila menempati

posisi peringkat 17 di *Webometrics*.²⁶ Unila menempati peringkat 17 webometrik diperoleh saat awal webometrik memulai penilaian pemeringkatan tahun 2004. Peringkat universitas dunia webometrik (*Webometrics Ranking of World Universities*) adalah inisiatif untuk mempromosikan dan membuka akses publikasi ilmiah guna meningkatkan kehadiran akademik dan lembaga-lembaga penelitian di *situs web*. Peringkat ini dimulai pada tahun 2004 dan didasarkan pada gabungan indikator yang memperhitungkan baik volume maupun isi *web*, visibilitas dan dampak dari publikasi *web* sesuai dengan jumlah pranala luar yang diterima. Peringkat ini diperbaharui setiap bulan Januari dan Juli, penyedia *web* indikator universitas dan pusat penelitian di seluruh dunia. Pendekatan yang mempertimbangkan berbagai kegiatan ilmiah diwakili di situs akademik yang sering diwakilkan dengan penggunaan indikator bibliometrik.²⁷

Unila pun mendapat ranking 12 4ICU (4 *International Colleges and Universities*).²⁸ Ada tiga kriteria utama agar perguruan tinggi diikutsertakan dalam penilaian 4ICU yaitu (a) terakreditasi oleh badan akreditasi nasional atau daerah setempat yakni kementerian riset, teknologi dan pendidikan tinggi; (b) perguruan tinggi menyediakan pendidikan tingkat strata sarjana (S1) dan/atau pascasarjana baik tingkat master (S2) maupun doktor (S3); (c) menerapkan sistem pendidikan secara langsung dengan bertatap muka, atau lebih dikenal dengan sistem tradisional, format pendidikan di kelas yang mempertemukan dosen dan mahasiswanya.

Metodologi pemeringkatan dilakukan menggunakan *uniRankUniversity Ranking* yang sudah terdaftar sebagai *Global University Ranking* oleh *IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence*. Sistem algoritma yang digunakan berdasarkan pada 5 *website* netral dan independen yang diekstraksi yaitu *Moz Domain Authority*, *Alexa Global Rank*, *SimilarWeb Global Rank*, *Majestic Referring Domains*, dan *Majestic Trust Flow*. Secara sederhana dapat dikatakan penilaian yang dilakukan oleh 4ICU menjadikan *website* universitas atau institut sebagai bahan penilaian. Jadi perguruan tinggi yang sudah memenuhi tiga kriteria sebelumnya tidak akan bisa masuk dalam

²⁶ Hasil wawancara intensif dengan narasumber Muhajir Utomo.

²⁷ *id.m.wikipedia.org*.

²⁸ Hasil wawancara intensif dengan narasumber Muhajir Utomo.

penilaian jika tidak memiliki *website* institusi, *website* sudah kadaluarsa, atau *website* menggunakan domain *blogspot*, *wordpress*, dan sebagainya.²⁹

Berdasarkan dasar-dasar pemikiran yang membentuk nilai yakni norma, peraturan-peraturan atau keputusan-keputusan yang dikeluarkan departemen dan faktor-faktor kekuatan organisasi; lalu dirangkum dalam rumusan visi, bahwa “Tahun 2025 Unila menjadi sepuluh universitas terbaik di Indonesia”, maka berikutnya diuraikan praktik-praktik, tindakan-tindakan atau upaya-upaya yang dilakukan selama tiga periode kepemimpinan yaitu 1998-2007; 2007-2015; dan 2005-2019 untuk mencapai visi Unila itu. Dalam hal ini, asumsi-asumsi dasar pemimpin mewarnai pilihan-pilihan tindakan, praktik dan upaya yang menjadi prioritas dan dianut dalam organisasi.

Sejak periode 1998-2007 nilai-nilai Unila dibangun berlandaskan pada visi kekuatan riset yang memiliki perbedaan dan ditanamkan untuk menjadi karakter keilmuan atau ciri khas Unila. Basis penelitian yang ditekuni dalam jangka waktu panjang yang dilakukan mencapai lebih dari tiga dekade untuk memperkuat nilai-nilai akademik Unila, sehingga akhirnya dapat dituangkan dalam rumusan visi atau nilai akademik awal yang dikenal sebagai pola ilmiah pokok Unila. Penelitian payung tentang pengelolaan tanah, yang melahirkan visi Unila ini dinarasikan sebagai berikut, dalam mengembangkan Unila, selain berpedoman pada asas dasar cita-cita kemanusiaan yang bersifat kerohanian tertinggi seperti yang tercantum dalam Pancasila dan UUD 1945, Unila senantiasa berorientasi pada pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi & seni (ipteks), serta peningkatan kesejahteraan rakyat. Disamping itu, pengembangan Unila juga ditetapkan berdasarkan pada suatu antisipasi masa depan yang disebut visi 2020 Unila, yakni: “Menjadi universitas yang otonom dan berkualitas, unggul di bidang pendidikan dan riset, yang terakreditasi tinggi di dalam negeri dan dikenal di luar negeri, dengan pola pengembangan keilmuan adalah pengembangan wilayah lahan kering dalam arti luas.”

Operasionalisasi visi awal ini dijabarkan dalam tujuan Unila diantaranya:

²⁹ *edukasi.kompas.com* (Rabu, 27 Februari 2019).

- (1) Menyelenggarakan pendidikan program sarjana, pascasarjana dan diploma pada berbagai program studi sehingga menghasilkan lulusan dengan kualitas tinggi, kompeten dan relevan dengan dunia kerja (*link and match*) yang antara lain: (a) menghasilkan lulusan (SDM) di berbagai jenis program studi dan jenjang studi yang berkualitas, beriman dan bertakwa, berdaya saing tinggi, mandiri dan berbudaya; (b) menghasilkan temuan ipteks (ilmu pengetahuan, teknologi dan seni) yang berkualitas baik melalui riset dasar maupun terapan, yang mendukung pembangunan dan relevan dengan kebutuhan masyarakat, khususnya dalam bidang pengembangan wilayah lahan kering dan industri; (c) mengamalkan ipteks (ilmu pengetahuan, teknologi dan seni) dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan memperkaya budaya daerah dan budaya nasional; (d) mengembangkan suasana dan budaya akademik yang kondusif, dinamis dan demokratis di lingkungan Unila; (e) meningkatkan dan mengembangkan fasilitas prasarana dan sarana pendidikan, penelitian dan pengabdian, serta sistem teknologi informasi dan komunikasi (TIK); (f) mengembangkan sistem penggalangan dana melalui pendayagunaan kepakaran dan fasilitas yang dipunyai, yang dapat menjamin keberlanjutan penyelenggaraan program dan kesejahteraan warga; (g) meningkatkan dan mengembangkan kerjasama simetrisal dan sinergis dengan lembaga pemerintah/swasta di dalam dan luar negeri yang dapat mendukung peningkatan kinerja.
- (2) Melaksanakan penelitian dasar bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan seni, serta penelitian terapan bagi pengembangan teknologi yang relevan untuk mendukung pembangunan nasional pada umumnya dan pengembangan industri pada khususnya;
- (3) Melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dalam rangka mengamalkan ilmu pengetahuan dan ilmu teknologi dengan jalan memprakarsai dan berperan serta dalam kegiatan-kegiatan pembangunan di daerah tertinggal pada khususnya, serta memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dalam pemberian konsultasi manajemen, informasi ilmiah, paket-paket teknologi, dan sebagainya;
- (4) Mengembangkan dan membina kehidupan masyarakat akademik (ilmiah) yang sehat dan dinamis yang didukung oleh budaya ilmiah

yang menjunjung tinggi kebenaran, terbuka, kritis, bertanggung jawab, kreatif/inovatif, dan tanggap terhadap perubahan di tingkat nasional maupun global;

- (5) Menjalinkan kerjasama kelembagaan simetris yang saling menguntungkan dengan pemerintah, dunia kerja (industri), dan lembaga pendidikan tinggi, baik di dalam maupun di luar negeri;
- (6) Meningkatkan kinerja di semua aspek kegiatan yang menjadi misi Unila guna mencapai universitas yang berakreditasi tinggi dan dikenal di dunia internasional.

Adapun misi Unila: (a) melaksanakan Tridarma perguruan tinggi yang berkualitas; (b) membangun suasana dan budaya akademik yang kondusif dan bermoral; (c) menambah dan memelihara fasilitas secara berkelanjutan; (d) mengembangkan dan memperbaiki secara berkelanjutan sistem manajemen menuju efisiensi dan profesionalisme; dan (e) menggali sumber dana baru (non-konvensional).

Dalam merealisasikan visi, nilai atau pola ilmiah pokok Unila yakni “pengembangan wilayah lahan kering dalam arti luas,” mengalami kendala. Pola ilmiah pokok sebagai nilai dasar yakni pengembangan lahan kering sudah diberi catatan dalam arti luas, yakni bila diterapkan dalam kehidupan pedesaan maka lahan kering tidak murni mengkaji pertanian atau kehidupan bercocok tanam saja, tapi ada masalah perekonomian, kelembagaan, hukum atau konflik lahan, sosial dan budaya. Jadi pola pengembangan wilayah lahan kering hakikatnya adalah lintas disiplin. Namun, dalam praktik mengalami kesulitan untuk dioperasionalkan, karena pemahaman dan cara pandang fakultas-fakultas yang monodisiplin keilmuan. Bahkan di dalam satu rumpun disiplin ilmu juga ada perbedaan-perbedaan tajam paradigma keilmuan.

Dari akar masalah yang terkait dengan gagasan penelitian payung bertumpu pada pengembangan wilayah lahan kering yang sulit diwujudkan, ditemukan pemikiran yang bisa menjadi suatu solusi. Pertama, bahwa kepemimpinan harus mampu menemukan benang merah untuk merajut kebinekaan disiplin ilmu menjadi suatu kekuatan yang secara lembaga menjadi *espouse values* (nilai-nilai yang dianut). Kedua, pentingnya *sustainability* kebijakan dan program. Pergantian pimpinan di perguruan tinggi idealnya ada keberlanjutan program, bukan setiap pergantian rektor lalu diikuti juga dengan pergantian program. Ketiga, nilai-nilai yang perlu dipertahankan yang merupakan warisan dari

kepemimpinan pertama adalah kepemimpinan yang selalu menjaga integritas karena perguruan tinggi adalah *center of excellent* yang melahirkan pemimpin-pemimpin bangsa, memelihara disiplin keilmuan dan manajemen pengelolaan perguruan tinggi yang tegas, objektif dan adil.³⁰

Pada periode 2007-2015 secara resmi dilakukan perubahan rumusan nilai atau visi Unila seperti yang sudah diceritakan, yakni dari visi 2020 “Unila menjadi universitas yang otonom dan berkualitas, unggul di bidang pendidikan dan riset, yang terakreditasi tinggi di dalam negeri dan dikenal di luar negeri, dengan pola pengembangan keilmuan adalah pengembangan wilayah lahan kering dalam arti luas,” berubah menjadi visi 2025 yaitu “Unila menjadi sepuluh perguruan tinggi terbaik di Indonesia,” maka diikuti perubahan-perubahan rumusan dengan hilangnya kata-kata terkait dengan nilai-nilai yang sebelumnya dituliskan dalam visi, misi dan tujuan. Dalam hal ini ada penjelasan berikut: “Pada prinsipnya visi *top ten* pada 2025 adalah kristalisasi dari visi 2020 menjadi universitas yang otonom dan berkualitas dan seterusnya. Visi *top ten* lebih terukur dan kuantitatif, sedangkan visi menjadi universitas yang otonom dan berkualitas dan seterusnya lebih normatif kualitatif.”³¹

Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang pergeseran dalam rumusan resmi tentang visi, misi dan tujuan Unila, maka dikemukakan pada tabel yang memberikan perbandingan antara visi 2020 dengan visi 2025 sebagai berikut.

Tabel 2. Perubahan Visi 2020 Menjadi Visi 2025 Saat Pergantian Kepemimpinan Rektor Periode 1998-2007 Ke-Periode 2007-2015

| Unila | Rektor 1998-2007 (Visi 2020) ³² | Rektor 1998-2007 dan 2007-2015 (Visi 2025) ³³ |
|-------------|---|---|
| Visi | “Menjadi universitas yang otonom dan berkualitas, unggul di bidang pendidikan dan riset, yang terakreditasi tinggi di dalam negeri dan dikenal di luar negeri, dengan | “Pada Tahun 2025 Unila Menjadi Perguruan Tinggi Sepuluh Terbaik di Indonesia” |

³⁰ Hasil wawancara dengan narasumber Muhajir Utomo.

³¹ Hasil wawancara dengan narasumber Muhajir Utomo.

³² *Sejarah Unila*, 15 Agustus 2008.

³³ RPJP Unila 2005-2025.

| | | |
|-------------|---|---|
| | pola pengembangan keilmuan adalah pengembangan wilayah lahan kering dalam arti luas” | |
| Misi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan Tridarma perguruan tinggi yang berkualitas; 2. Membangun suasana dan budaya akademik yang kondusif dan bermoral; 3. Menambah dan memelihara fasilitas secara berkelanjutan; 4. Mengembangkan dan memperbaiki secara berkelanjutan sistem manajemen menuju efisiensi dan profesionalisme; 5. Menggali sumber dana baru (non konvensional). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mewujudkan penyelenggaraan Tridarma perguruan tinggi yang berkualitas; 2. Mewujudkan budaya akademik yang kondusif, dinamis dan bermoral; 3. Mewujudkan tata kelola Unila yang baik (<i>good university governance</i>); 4. Mewujudkan aksesibilitas dan ekuitas pendidikan tinggi; 5. Menjadi agen perubahan dan menjaga kebenaran dan keadilan bagi kepentingan masyarakat; 6. Mewujudkan kerjasama dengan berbagai pihak antara lain pemerintah, masyarakat, dunia usaha, lembaga nonpemerintah, dalam dan luar negeri, yang saling memberikan manfaat secara berkelanjutan. |

Dari tabel 2 dapat diuraikan bahwa perubahan-perubahan rumusan visi, misi dan tujuan dilakukan pada masa sedang terjadi proses pergantian kepemimpinan 1998-2007 dan 2007-2015, yaitu dari kepemimpinan Muhajir Utomo kepada Sugeng P. Harianto. Dalam penelitian ini ditemukan dua unsur penting yaitu pemimpin/rektor (*leader*) dan tim kepemimpinan (*leadership team*) terutama adalah wakil rektor yang mendapat kepercayaan rektor dan tim kecil para dosen untuk membantu melaksanakan tugas. Berdasarkan pada UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional; lalu tahun 2007 pemerintah telah selesai menyusun Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Nasional 2005-2025; maka terbit Kerangka Pendidikan Tinggi Jangka

Panjang 2005-2025. Selain itu juga ada HELTS (*Higher Education Long Term Strategy*) periode tahun 2003-2010. Norma atau regulasi atau ketentuan-ketentuan ini mengandung beberapa nilai yaitu; (a) salah satu arah pendidikan nasional adalah keterkaitan dan kesepadanan (*link and match*) antara pendidikan dan penelitian dengan praktek pembangunan nasional; (b) orientasi pada perluasan dan pemerataan atau aksesibilitas belajar; (c) peningkatan relevansi; (d) peningkatan kualitas pendidikan; dan (e) peningkatan efisiensi penyelenggaraan pendidikan.

Merujuk pada ketentuan-ketentuan dari atas yang harus dilaksanakan (*top down*), maka tim *leadership* rektor mengajukan gagasan pentingnya merubah visi yang bersifat umum (normatif) menjadi visi organisasi yang terukur dan berlaku umum bagi sivitas akademika. Oleh karena itu, pada akhirnya visi Unila mengalami perubahan yakni “pada tahun 2025 menjadi sepuluh perguruan tinggi terbaik di Indonesia.” Semula visi 2020 lebih menekankan pada otonomi perguruan tinggi dan spesifik dengan pengembangan lahan kering, berubah menjadi visi 2025 secara umum dan konkrit yaitu mencapai peringkat sepuluh perguruan tinggi terbaik di Indonesia. Dari visi 2025 yang bersifat terukur dan berlaku secara umum bagi sivitas akademika Unila, menandakan suatu budaya organisasi yang mengutamakan nilai budaya unggul (*center of excellent*) yang dititikberatkan pada tingginya kinerja tridarma perguruan tinggi, yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan oleh sivitas akademika.

Pada dua tabel berikutnya dapat dideskripsikan orientasi pelaksanaan visi Unila tahun 2025 bersifat fleksibel atau lentur. Visi Unila 2025 menjadi *top ten* perguruan tinggi terbaik di Indonesia sebagai sebuah nilai organisasi idealnya dilaksanakan secara ketat dalam program dan kebijakan Unila, namun yang terjadi tidaklah bersifat tetap seperti halnya asumsi dasar yang cenderung bersifat tetap dan sulit berubah. Dalam hal ini, bahkan asumsi dasar pemimpin (*leader*) yang sesuai dengan unsur-unsur nilai tertentu mewarnai praktek penyelenggaraan pendidikan perguruan tinggi sehari-harinya. Selain itu, tim *leadership* juga memberi pengaruh terhadap peningkatan atau penurunan kinerja tridarma perguruan tinggi.

Tabel 3. Visi dan Misi Renstra 2007-2011³⁴ dan Buku Panduan 2010³⁵

| Unila | Kepemimpinan Rektor Periode 2007-2015 |
|-------|--|
| Visi | <p>“Menjadi Perguruan Tinggi Sepuluh Terbaik di Indonesia”</p> <p>Visi Unila tersebut harus dapat diukur untuk mengetahui peringkat Unila pada tahun 2025 dengan menggunakan tiga pilar kegiatan pendidikan tinggi.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemerataan dan Perluasan Akses <ol style="list-style-type: none"> a. Pemberian bantuan pembiayaan untuk kelompok masyarakat yang miskin tetapi potensial untuk belajar di Unila; b. Membangun kemitraan antara Unila dan pemangku kepentingan nasional dan internasional; c. Pengembangan pembelajaran berbasis teknologi informasi dan multimedia. 2. Peningkatan Mutu, Relevansi dan Daya Saing <ol style="list-style-type: none"> a. Peningkatan pelaksanaan Pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan Tridarma Perguruan Tinggi; b. Penerapan otonomi keilmuan untuk mendorong fakultas melaksanakan tugasnya sebagai pengembang ilmu pengetahuan dan teknologi, serta meningkatkan kualitas/kuantitas dan diversifikasi bidang penelitian; c. Pengembangan kurikulum dan pembelajaran efektif dalam kelompok mata kuliah: iman dan takwa, serta akhlak mulia, ipteks, estetika serta kepribadian; d. Pemberdayaan masyarakat (<i>community development</i>) berbasis keunggulan dan kearifan lokal dengan penyediaan tenaga terampil untuk industri lokal, nasional dan global serta pengembangan kewirausahaan. 3. Penguatan Tata Kelola, Akuntabilitas dan Pencitraan Publik <ol style="list-style-type: none"> a. Mempersiapkan dan mengembangkan Universitas Lampung sebagai perguruan tinggi yang otonom; b. Mengembangkan satuan pengendalian internal untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi; c. Membangun pencitraan yang positif (<i>brand image</i>) Universitas Lampung untuk mendorong peningkatan partisipasi masyarakat; d. Peningkatan kapasitas pengelolaan yang ditunjang dengan penerapan teknologi informasi dan komunikasi. |

³⁴ Renstra Unila 2007-2011

³⁵ Panduan Umum Universitas Lampung, Bandar Lampung, 2010.

| | |
|-------------|---|
| Misi | <ul style="list-style-type: none"> a. Mewujudkan penyelenggaraan Tridarma Perguruan Tinggi yang berkualitas; b. Mewujudkan budaya akademik yang kondusif, dinamis dan bermoral; c. Mewujudkan tata kelola organisasi Unila yang baik (<i>good university governance</i>); d. Mewujudkan aksesibilitas dan ekuitas pendidikan tinggi; e. Menjadi agen perubahan dan menjaga kebenaran dan keadilan bagi kepentingan masyarakat; f. Mewujudkan kerjasama dengan berbagai pihak antara lain pemerintah, masyarakat, dunia usaha, Lembaga non pemerintah, dalam dan luar negeri, yang saling memberikan manfaat secara berkelanjutan. |
|-------------|---|

Dari tabel 3, dapat diuraikan satu hal yang perlu dikemukakan di sini bahwa meskipun visi, misi dan tujuan yang disusun dalam Renstra 2007-2011 dan Panduan 2010 sebagian besar mengikuti ketentuan-ketentuan normatif dari kementerian pendidikan nasional, namun rumusan visi pada unsur-unsur tertentu dipengaruhi oleh kecenderungan asumsi dasar pemimpin (rektor). Pada unsur pertama dari visi adalah pemerataan dan perluasan akses dirumuskan sebagai berikut: “pemberian bantuan pembiayaan untuk kelompok masyarakat yang miskin tetapi potensial untuk belajar di Unila,” nilai ini sesuai dengan asumsi dasar yang diutarakan rektor.³⁶

Perlu dikemukakan di sini, bahwa pada periode kepemimpinan tahun 2007-2015, dibangun Gedung TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) yakni pusat data (*data center*) yang merupakan bantuan dari pemerintah. Sebenarnya, pembangunan dan pengembangan TIK di Unila dapat diandalkan sebagai suatu keberhasilan di bidang teknologi informasi dan komunikasi. Dimulai sejak kepemimpinan Alhusniduki Hamim, diteruskan era kepemimpinan Muhajir Utomo dan dibangun pusat data pada zaman Sugeng P. Harianto.

³⁶ Hasil wawancara dengan nara sumber Sugeng P. Harianto.

Tabel 4. Visi dan Misi dalam Renstra 2011-2015

| Unila Kepemimpinan Rektor Periode 2007-2015 | |
|--|--|
| Visi | <p>“Menjadi Perguruan Tinggi Sepuluh Terbaik di Indonesia”</p> <p>Visi yang telah ditetapkan tersebut berperan sebagai aspirasi, penuntun (<i>road map</i>), sumber inspirasi dan motivasi, karakter, pilihan strategi, energi dan identitas bagi sivitas akademika, karyawan dan pemangku kepentingan agar Unila bergerak ke arah yang lebih maju dan lebih baik secara bertahap, terarah, sistematis, terencana, dan berkelanjutan. Visi Unila tahun 2025 ini mengarah pada pencapaian tujuan pendidikan tinggi, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) meningkatkan pemerataan dan perluasan akses melalui program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor; (2) meningkatkan mutu, relevansi dan daya saing pendidikan tinggi dalam rangka menjawab kebutuhan pasar kerja, serta pengembangan ipteks, memberikan sumbangan bagi peningkatan kesejahteraan dan daya saing bangsa; (3) meningkatkan kinerja perguruan tinggi dengan meningkatkan produktivitas, efisiensi dan akuntabilitas dalam pengelolaan layanan pendidikan tinggi secara otonom. <p>Visi Unila tersebut harus dapat diukur untuk mengetahui peringkat Unila pada tahun 2025 dengan menggunakan beberapa pilar kegiatan utama pendidikan tinggi, sebagai berikut.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah untuk mendukung pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi; 2. Daya saing nasional dan internasional; 3. Produk hak atas kekayaan intelektual (HaKI); 4. Publikasi terakreditasi nasional dan atau internasional; 5. Indeksitasi publikasi; 6. Program unggulan/unik berbasis lokal; 7. Program internasional; 8. Dosen dan alumni yang berprestasi di tingkat nasional dan atau internasional; 9. Aksesibilitas dan ekuitas; 10. Tata kelola; dan 11. Kualitas tenaga kependidikan dan non kependidikan. |
| Misi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas dan relevansi penyelenggaraan tridarma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat/PKM); 2. Meningkatkan keterjaminan aksesibilitas dan ekuitas layanan pendidikan tinggi; 3. Meningkatkan tata pamong Unila (<i>good university governance</i>); dan 4. Meningkatkan Kerjasama dengan berbagai pihak di dalam dan luar negeri. |

Dari tabel 4, menunjukkan telah terjadi perubahan rumusan visi Unila 2025 pada unsur pertama pemerataan dan perluasan akses yakni dikembalikan pada rumusan sesuai ketentuan yaitu “meningkatkan pemerataan dan perluasan akses bagi semua warga negara melalui program-program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor.”

Tabel 5. Visi dan Misi dalam Renstra 2016-2020 dan 2020-2024

| Unila | Kepemimpinan Rektor Periode 2007-2015 dan 2015-2019 |
|-------------|---|
| Visi | <p>“Pada tahun 2025, Universitas Lampung Menjadi Perguruan Tinggi 10 Terbaik di Indonesia”</p> <p>Visi Unila tahun 2025 ini mengarah pada pencapaian tujuan pendidikan tinggi yang telah ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kemendikbud yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Meningkatkan pemerataan dan perluasan akses bagi semua warga negara melalui program-program Pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis dan doktor; (2) Meningkatkan mutu, relevansi, dan daya saing pendidikan tinggi dalam rangka menjawab kebutuhan pasar kerja, serta pengembangan ipteks, untuk memberikan sumbangan secara optimal bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat dan daya saing bangsa; (3) Meningkatkan kinerja perguruan tinggi dengan jalan meningkatkan produktivitas, efisiensi dan akuntabilitas dalam pengelolaan layanan pendidikan tinggi secara otonom. |
| Misi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelenggarakan Tridarma Perguruan Tinggi yang berkualitas dan relevan; 2. Menjalankan tata among organisasi Unila yang baik (<i>good university governance</i>); 3. Menjamin aksesibilitas dan ekuitas pendidikan tinggi; 4. Menjalin kerjasama dengan berbagai pihak di dalam dan luar negeri. |

Dari tabel 5, dapat digambarkan bahwa rumusan visi dan misi pada pergantian rektor 2007-2015 kepada rektor 2015-2019 tidak ada perubahan yang signifikan. Dalam hal ini, visi 2025 menjadi sepuluh perguruan tinggi terbaik di Indonesia tetap diterapkan sesuai dengan

rumusan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI.

Bila dicermati rumusan mengenai tujuan dan sasaran strategis sepanjang tiga periode kepemimpinan yakni 1998-2007, 2007-2015 dan periode terakhir adalah 2015-2019 dapat dilihat pada tabel 6 berikut.

Tabel 6. Tujuan dan Sasaran Strategis Unila 1998-2007, 2007-2015 dan 2015-2019

| Sumber | Tujuan dan Sasaran Strategis Unila |
|---|---|
| <p>Sejarah Unila (15 Agustus 2008 berdasarkan RPJP September 2007)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelenggarakan pendidikan program sarjana, pascasarjana dan diploma pada berbagai program studi sehingga menghasilkan lulusan dengan kualitas tinggi, kompeten dan relevan dengan dunia kerja yang antara lain: (a) menghasilkan lulusan di berbagai jenis program studi dan jenjang studi yang berkualitas, beriman dan bertakwa, berdaya saing tinggi, mandiri dan berbudaya; (b) menghasilkan temuan ipteks (ilmu pengetahuan, teknologi dan seni) yang berkualitas baik melalui riset dasar maupun terapan, yang mendukung pembangunan dan relevan dengan kebutuhan masyarakat, khususnya dalam bidang pengembangan wilayah lahan kering dan industri; (c) mengamalkan ipteks dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan memperkaya budaya daerah dan budaya nasional; (d) mengembangkan suasana dan budaya akademik yang kondusif, dinamis dan demokratis di lingkungan Unila; (e) meningkatkan dan mengembangkan fasilitas prasarana dan sarana pendidikan, penelitian dan pengabdian, serta sistem informasi dan komunikasi; (f) mengembangkan sistem penggalangan dana melalui pendayagunaan kepakaran dan fasilitas yang dipunyai Unila, yang dapat menjamin keberlanjutan penyelenggaraan program dan kesejahteraan warga Unila; (g) meningkatkan dan mengembangkan kerjasama simetris dan sinergis dengan lembaga pemerintah/swasta di dalam dan luar negeri yang dapat mendukung peningkatan kinerja Unila. 2. Melaksanakan penelitian dasar bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan seni, serta penelitian terapan bagi pengembangan teknologi yang relevan untuk mendukung pembangunan nasional pada umumnya dan pengembangan industri pada khususnya; 3. Melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dalam rangka mengamalkan ilmu pengetahuan dan ilmu |

| | |
|--|---|
| | <p>teknologi dengan jalan memprakarsai dan berperan serta dalam kegiatan-kegiatan pembangunan di daerah tertinggal pada khususnya, serta memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dalam pemberian konsultasi manajemen, informasi ilmiah, paket-paket teknologi, dan sebagainya;</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Mengembangkan dan membina kehidupan masyarakat akademik (ilmiah) yang sehat dan dinamis yang didukung oleh budaya ilmiah yang menjunjung tinggi kebenaran, terbuka, kritis, bertanggung jawab, kreatif/inovatif, dan tanggap terhadap perubahan di tingkat nasional maupun global; 5. Menjalini dan menempuh kerjasama kelembagaan yang simetris yang saling menguntungkan dengan pemerintah, dunia kerja (industri), dan lembaga pendidikan tinggi, baik di dalam maupun di luar negeri; 6. Meningkatkan kinerja di semua aspek kegiatan yang menjadi misi Unila guna mencapai universitas yang berakreditasi tinggi dan dikenal di dunia internasional. |
| <p>RPJP 2005-2025 (12 Januari 2007 s.d 1 April 2008)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Terwujudnya pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi yang berkualitas; 2. Terbinanya wujudnya budaya akademik yang kondusif, dinamis, dan bermoral; 3. Berkembangnya organisasi Unila dari tingkatan jurusan, bagian dan program studi, Fakultas, UPT dan Rektorat dengan cara memperkuat organisasi yang berprinsip pada tata kelola organisasi universitas yang baik (<i>good university governance</i>); 4. Terwujudnya aksesibilitas, ekuitas dan akuntabilitas dalam pelaksanaan Pendidikan tinggi; 5. Menjadi agen perubahan dan menjaga kebenaran dan keadilan bagi kepentingan masyarakat; 6. Terwujudnya kerjasama dengan berbagai pihak, terutama dengan pemerintah, masyarakat dan industri yang saling memberi manfaat. |
| <p>Renstra 2007-2011 (29 Mei 2008) dan Buku Panduan 2010 (Juni 2010)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mendapatkan akreditasi nasional dari BAN PT dan mulai mencoba masuk ke dalam akreditasi internasional dari lembaga akreditasi seperti AUN (<i>Asean University Network</i>), <i>Institute of Higher Education Shanghai Jiao Tong University, China (Academic Ranking of World Universities/ARWU)</i>, <i>Webometrics Ranking of World University</i> yang diselenggarakan oleh <i>Cybermatics Lab (CINDOC)</i> suatu unit dari <i>National Research Council</i> di Spanyol, <i>Times Higher Education Supplement (THES)</i> oleh <i>Times Newspaper</i> di London; |

| | |
|--|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 2. Memperbaiki peringkatnya secara bertahap dalam jajaran perguruan tinggi Indonesia. Perbaikan peringkat tersebut akan menjadikan Unila sebagai salah satu tujuan untuk memperoleh pendidikan bermutu bagi masyarakat Lampung pada khususnya dan Indonesia pada umumnya; 3. Meningkatkan jumlah publikasi ilmiah terakreditasi tingkat nasional maupun internasional; 4. Meningkatkan produk intelektual yang didukung dengan perolehan Hak atas Kekayaan Intelektual (HaKI) serta diseminasi dari hasil paten kepada dunia usaha. <p>Dalam indikator pencapaian misi Unila 2007-2011 disebutkan, bahwa target Unila 2007-2011 adalah “Unila menjadi perguruan tinggi dua puluh lima terbaik di Indonesia.”</p> |
| <p>Renstra 2011-2015 (15 Juni 2012)</p> | <p>Tujuan strategik Unila disusun berdasarkan visi, misi dan tata nilai Unila serta tantangan di masa depan dengan mempertimbangkan sumber daya dan infrastruktur yang telah dan akan dimiliki Unila. Tujuan strategik Unila adalah terwujudnya: “Unila menjadi perguruan tinggi dua puluh terbaik di Indonesia pada tahun 2015.”</p> |
| <p>Renstra 2016-2020 (20 Mei 2015)</p> | <ol style="list-style-type: none"> (1) a. menghasilkan lulusan yang bermutu dan berdaya saing tinggi yang mampu menciptakan lapangan kerja bagi dirinya dan orang lain, dan atau yang cepat diserap pasar tenaga kerja; b. menghasilkan ipteks unggul/baru yang dipublikasikan di jurnal-jurnal terakreditasi di dalam dan luar negeri, serta diperolehnya HaKI untuk ipteks baru tersebut; c. meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraannya melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang bermutu dan inovatif serta berbasis ipteks unggul/baru; (2) terwujudnya manajemen organisasi dalam hal akademik, keuangan, dan sumber daya manusia menuju tata kelola yang baik; (3) terwujudnya aksesibilitas bagi seluruh lapisan masyarakat untuk memperoleh pelayanan pendidikan tinggi di Unila; (4) terwujudnya kerjasama dengan pemerintah pusat, provinsi, kabupaten/kota, dunia usaha, LSM, dan pemangku kepentingan lainnya, baik dalam maupun luar negeri. <p>Saat ini Unila memasuki periode III: 2015-2019 membangun daya saing nasional dan regional khususnya Kawasan ASEAN, maka Unila memiliki tujuan strategis “menjadi 15 perguruan tinggi terbaik di Indonesia pada tahun 2020.”</p> |
| <p>Renstra 2020-2024 (14 Desember 2018)</p> | <p>Dalam Renstra 2020-2024 rumusan tujuan umum sama persis dengan Renstra 2016-2020 dan tujuan strategis masih sama menggunakan rumusan Renstra 2016-2020.</p> |

Dari tabel 6 dapat diketahui bahwa sejak Renstra 2007-2011, Buku Panduan 2010, Renstra 2011-2015 dan Renstra 2015-2019, masih mencantumkan tujuan dan sasaran strategis masih berdasarkan peringkat. Pada Renstra 2007 dan Buku Panduan 2010 ditegaskan “Unila menjadi perguruan tinggi dua puluh lima terbaik di Indonesia.” Demikian pula dalam Renstra 2011-2015 juga dirumuskan tujuan berbasis peringkat yaitu “Unila menjadi perguruan tinggi dua puluh terbaik di Indonesia pada tahun 2015.” Tapi pada Renstra 2016-2020 dan 2020-2024 yang dirumuskan dan dikeluarkan pada era kepemimpinan Hasriadi Mat Akin tidak lagi tertera tujuan dan sasaran strategis berbasis peringkat, lebih ditekankan pada rumusan daya saing yang bersifat normatif baik secara nasional, regional maupun global.

4.3.2 Mengidentifikasi dan Menganalisis Struktur Organisasi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) diuraikan makna artifak sebagai berikut: (1) benda-benda seperti alat, perhiasan yang menunjukkan kecakapan kerja manusia (terutama pada zaman dahulu) yang ditemukan melalui penggalian arkeologi; (2) benda (barang-barang) hasil kecerdasan manusia, seperti perkakas, senjata.³⁷

Dalam penelitian budaya organisasi ini, selain visi dan misi, serta kinerja Tridarma, artifak merupakan cerminan atau ekspresi dari budaya yang dapat dilihat secara kasat mata. Jadi artifak adalah sesuatu yang kasat mata dan dapat diamati/diobservasi baik oleh orang yang ada di dalam organisasi maupun orang yang berada di luar organisasi. Artifak adalah elemen budaya yang secara langsung bersinggungan dengan pihak eksternal, hal yang berbeda dengan nilai dan asumsi dasar. Artifak pun bisa dipahami sebagai bentuk komunikasi budaya antara orang-orang yang ada di dalam organisasi dan orang-orang yang berada di luar organisasi. Dengan demikian, artifak tidak hanya berupa bangunan suatu organisasi, tapi mencakup desain atau tata letak ruang kantor sampai dengan perilaku dari anggota organisasi yang bisa diamati, seperti pakaian yang digunakan dan bisa diamati kandungan makna pakaian tersebut. Jadi artifak merupakan bentuk-bentuk budaya yang secara langsung dapat diamati meliputi elemen-elemen fisik organisasi, perilaku yang tampak, dan simbol-simbol representasi organisasi.

³⁷ <https://kbbi.web.id/artefak.html>

Dalam penelitian ini, salah satu artifak yang penting dan diamati adalah simbol representasi organisasi yaitu menguraikan struktur organisasi utama dan struktur penunjang atau institusi-institusi yang menjalankan organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi. Dasar keberadaan institusi-institusi internal Unila adalah Permenristekdikti No. 6 Tahun 2015 tentang Statuta Unila dan Permendikbud No. 72 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unila (OTK Unila).³⁸ Berdasarkan peraturan perundang-undangan digambarkan struktur organisasi yang ada. Hal ini menandakan bahwa budaya organisasi tidak semata-mata dibentuk secara *bottom up* (dari bawah) tapi juga *top down* (dari atas).

Sesuai dengan ketentuan di atas, maka sebagai perguruan tinggi Unila mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam berbagai rumpun ilmu pengetahuan dan/atau teknologi dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi. Dengan demikian struktur organisasi yang utama adalah rektor dengan wakil-wakil rektor, dekan dengan wakil-wakil dekan, jurusan dan program studi. Namun, pemahaman tentang struktur yang utama ini perlu dipahami dengan tepat dan proporsional. Oleh karena itu, idealnya performa yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan terekspresikan dalam penggambaran bagan, diagram atau skema struktur organisasi. Bila dicermati dalam penyimbolan atau penggambaran tentang bagan keorganisasian Unila berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 72 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unila dapat dilihat pada bagan 5.

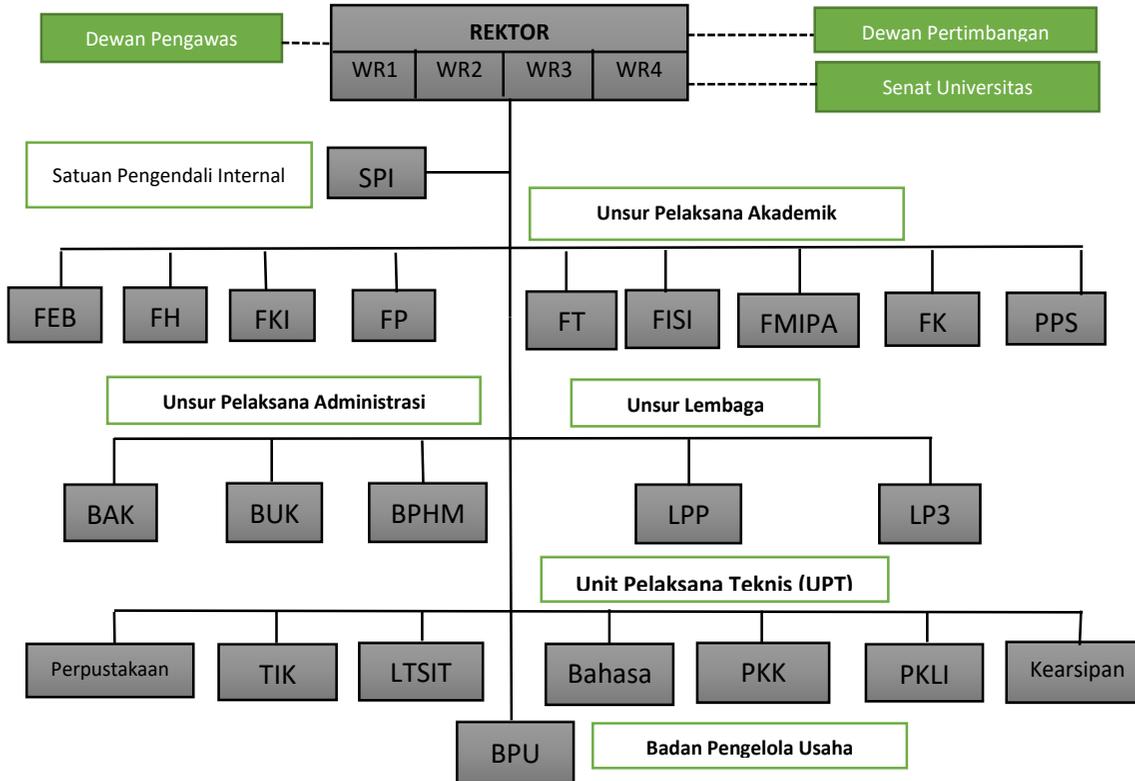
Dalam bagan 5, posisi rektor dan wakil rektor diletakkan dalam satu kotak besar dengan posisi rektor berada di atas dan wakil rektor 1, 2, 3, 4 dalam kotak kecil di bawahnya, kemudian seluruh satuan-satuan organisasi universitas menjadi hierarki. Pelukisan ini merupakan penafsiran terhadap Permendikbud mengenai Organisasi dan Tata Kerja (OTK) yang pasal-pasalny menjelaskan susunan organisasi atau komponen-komponen organisasi secara berurutan dimulai dari pasal awal sampai akhir yaitu: Senat; Rektor dan Wakil Rektor; Biro; Fakultas dan Pascasarjana; Lembaga; dan Unit Pelaksana Teknis (UPT).

³⁸ <https://library.unila.ac.id>

Kemudian dalam Statuta Unila disebutkan organisasi Unila terdiri atas: Senat, Pemimpin Unila; Satuan Pengendalian Internal (SPI); dan Dewan Pertimbangan. Padahal ditegaskan pada Pasal 139 Permendikbud No. 72 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja (OTK) Universitas Lampung, bahwa tata kerja Unila adalah Wakil Rektor, Dekan, Direktur Pascasarjana, Ketua Lembaga, Kepala Biro, dan Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT). Hal ini berarti posisi Rektor adalah kotak tersendiri pada paling atas dalam struktur organisasi.

Selain itu, Rektor, Senat Universitas, Dewan Pertimbangan dan Dewan Pengawas digambarkan dalam posisi yang sederajat. Kemudian, SPI (Satuan Pengendalian Internal) ditempatkan di atas Fakultas dan Direktur Pascasarjana. Dalam hal ini, penyusunan bagan atau struktur organisasi Unila belum mempertimbangkan PMK No. 129 Tahun 2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum (BLU). PMK ini telah menghapus Sebagian banyak PMK yang mengatur BLU sebelumnya. Sehingga hierarki, hubungan koordinasi, hubungan kerja fungsional seluruh institusi organisasi terpusat pada Rektor dan Wakil-Wakil Rektor, padahal wakil rektor memiliki tugas dan wewenang yang spesifik dan bertanggung jawab kepada rektor, sama dengan struktur fakultas dan lembaga. Pembangunan dan pengembangan budaya organisasi terpusat dan tidak terbagi serta tidak maksimal dalam melakukan sinergi organisasi.

Bagan 5. Struktur Organisasi Universitas Lampung



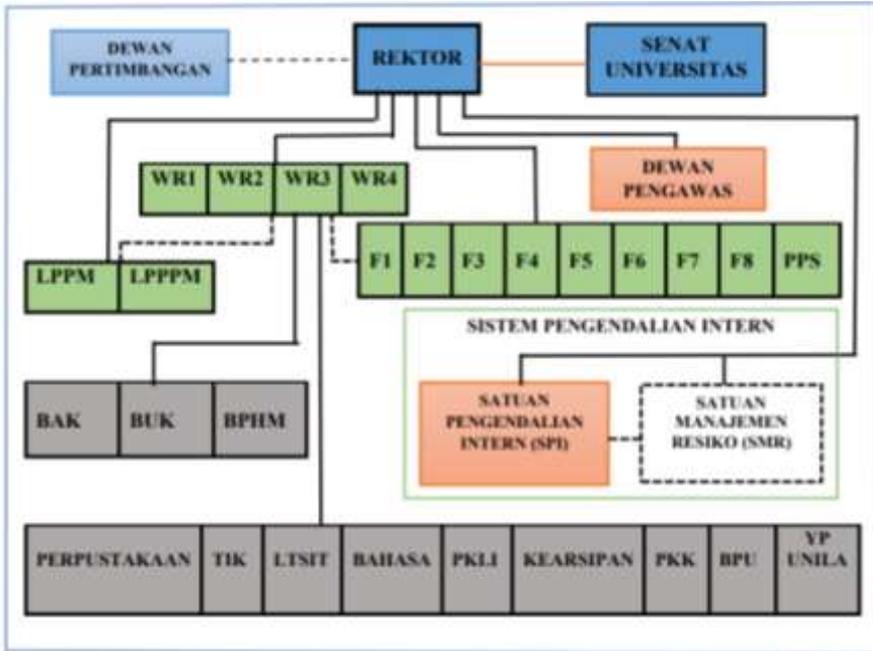
Dari gambaran mengenai struktur organisasi Unila pada bagan 5, sebenarnya perlu memperhatikan pula Keputusan Presiden No. 9 Tahun 1985 tentang Eselonisasi di Perguruan Tinggi Negeri, meskipun dalam Permendikbud No. 67 Tahun 2008 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Dosen sebagai Pimpinan Perguruan Tinggi dan Pimpinan Fakultas sudah menegaskan bahwa jabatan rektor, wakil rektor atau dekan dan wakil dekan merupakan tugas tambahan bagi seorang dosen atau pendidik. Dalam Keppres No. 9 Tahun 1985 tentang Jenjang Pangkat dan Tunjangan Jabatan Struktural, maka diuraikan daftar eselon di Kemendikbud. Eselon I.a antara lain Sekretaris Jenderal, Inspektur Jenderal, Direktur Jenderal, Kepala Badan, dan Rektor Universitas/Institut Negeri. Eselon I.b yakni Dekan Fakultas pada Universitas/Institut Negeri, Pembantu Rektor Universitas/Institut Negeri, Ketua Lembaga pada Universitas/ Institut Negeri, dan Staf Ahli Menteri setinggi-tingginya. Sedangkan, Eselon II.a adalah Kepala Biro, Inspektur, Direktur, Sekretaris Inspektorat Jenderal/Direktorat Jenderal/Badan, Kepala Pusat, Kepala Kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Tipe A dan Tipe B, Ketua Sekolah Tinggi Negeri, Koordinator pada Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta, Kepala Biro pada Universitas/Institut Negeri, Pembantu Dekan pada Universitas/ Institut Negeri, Sekretaris Lembaga pada Universitas/Institut Negeri, dan Kepala Pusat pada Universitas/Institut Negeri.

Dan, Eselon II.b antara lain Koordinator Biro Kepegawaian, Koordinator pada Kantor Wilayah, Kepala Perpustakaan Nasional, Kepala Museum Nasional, Kepala Pusat Pengembangan Penataran Guru Tertulis, Kepala Pusat Pengembangan Penataran Guru Pengetahuan Alam, Kepala Pusat Pengembangan Penataran Guru Kejuruan, Kepala Pusat Pengembangan Penataran Guru Bahasa, Kepala Pusat Pengembangan Penataran Guru IPS dan PMP, Kepala Pusat Pengembangan Penataran Guru Matematika, Kepala Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi, Sekretaris pada Sekretariat Pelaksana Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta, Kepala Pusat Produksi Media Pendidikan, Informatika, dan Pengolahan Data pada Universitas Terbuka (UT), dan Kepala Pusat Pengolahan Pengujian pada Universitas Terbuka (UT).³⁹ Selain itu, perlu memperhatikan struktur organisasi

³⁹ <http://andreiramani.web.unej.ac.id/eselon-di-perguruan-tinggi-negeri>. 17 September 2018.

perguruan tinggi negeri badan hukum (PTNBH) karena Unila sedang menuju PTNBH. Oleh karena itu, sebagai alternatif pola struktur organisasi Unila ideal atau sekurang-kurangnya konstruksi yang lebih sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dapat digambarkan seperti pada bagan 6 berikut ini.

Bagan 6. Struktur Organisasi Unila, Suatu Alternatif



Keterangan:

- : Hubungan Hierarki
- : Hubungan Pengawasan
- : Hubungan Koordinasi
- : Hubungan Koordinasi dan Hubungan Kerja/Fungsional
- - - : Struktur Dapat Dibentuk Tersendiri atau Digabung dalam SPI

Pengaturan Unila sebagai BLU pendidikan tinggi didasarkan pada PMK No. 129 Tahun 2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum (BLU). Dalam hal ini, sekurang-kurangnya ada 2 (dua) struktur baru yang berbeda atau pengertiannya sudah berbeda dengan struktur organisasi yang didasarkan pada Permendikbud No. 72 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja (OTK) Universitas Lampung dan Permenristekdikti No. 6 Tahun 2015 tentang Statuta Unila. Di dalam statuta terdapat struktur organisasi yang disebut Dewan Pertimbangan yang dalam PMK No. 129 Tahun 2020 tentang Pedoman Pengelolaan BLU tidak ada atau tidak diatur. Dewan Pertimbangan adalah organ yang memberikan pertimbangan, saran atau pendapat bidang non-akademik kepada Rektor mencakup bidang organisasi, keuangan, kemahasiswaan, ketenagaan, sarana prasarana, kerja sama dan hubungan masyarakat. Anggotanya terdiri dari unsur alumni, tokoh masyarakat, pakar pendidikan dan dunia usaha.

Statuta, sesuai Permendikbud No. 72 Tahun 2014 tentang OTK, juga mengatur struktur Satuan Pengendalian Internal (SPI), merupakan organ yang menjalankan fungsi pengawasan bidang non-akademik untuk dan atas nama Rektor. SPI memiliki tugas dan kewenangan antara lain: (a) menetapkan kebijakan pengawasan internal bidang non-akademik; (b) melakukan pengawasan internal terhadap pengelolaan bidang non-akademik; (c) Menyusun laporan hasil pengawasan internal; dan (d) memberi saran dan/atau pertimbangan mengenai perbaikan pengelolaan kegiatan non-akademik kepada Rektor atas dasar hasil pengawasan internal. SPI terdiri dari 5 (lima) orang dengan komposisi keahlian: (a) akuntansi/keuangan; (b) manajemen sumber daya manusia; (c) manajemen aset; (d) hukum; dan (e) ketatalaksanaan.

Sebenarnya, dalam pengelolaan BLU, maka pemimpin BLU berkewajiban menyusun sistem pengendalian intern (SPI) atau di institusi lain dikenal konsep SPIP (Sistem Pengendalian internal Pemerintah). Dalam hal ini SPIP/SPI mengandung dua pengertian, yakni (a) satu sistem pengendalian pemerintah yang dilaksanakan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Inspektorat melalui Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP); dan (b) proses integral yang dilakukan secara kontinyu/berulang-ulang oleh sebuah lembaga dan jajarannya dengan maksud untuk meningkatkan keyakinan agar tujuan organisasi tersebut dapat tercapai melalui kegiatan yang

diselenggarakan untuk mencapai keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, serta kepatuhan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berdasarkan tugas dan wewenang SPI (Satuan Pengendalian Internal) yang diatur dalam Statuta Unila, cenderung mendekati pengertian kedua.

Dalam PMK No. 129 Tahun 2020 tentang Pedoman Pengelolaan BLU Paragraf 4 tentang Sistem Pengendalian Intern ditegaskan pada Pasal 249 bahwa “Pemimpin BLU menetapkan Sistem Pengendalian Intern pada BLU.” Selanjutnya, diuraikan tujuan SPI untuk mewujudkan: (a) efektivitas dan efisiensi kegiatan BLU; (b) keandalan dan integritas informasi keuangan dan kinerja BLU; (c) pengamanan aset BLU; dan (d) ketaatan (kepatuhan) terhadap peraturan perundang-undangan. Kegiatan SPI meliputi: (a) lingkungan pengendalian; (b) penilaian resiko; (c) aktivitas pengendalian; (d) system informasi dan komunikasi; dan (e) pemantauan pengendalian intern. PMK pun mengatur lebih detail dalam lampiran mengenai cakupan kegiatan SPI ini.

Selanjutnya, ditegaskan Pasal 250: (1) Pemimpin BLU dalam setiap pengambilan keputusan/tindakan, harus mempertimbangkan resiko; (2) Pemimpin BLU wajib membangun dan melaksanakan program manajemen resiko secara terpadu; (3) Pelaksanaan program manajemen resiko dilakukan dengan membentuk unit kerja tersendiri atau memberi penugasan kepada SPI untuk menjalankan fungsi manajemen resiko. Untuk memastikan SPI sebagai sistem berjalan efektif, Pemimpin BLU membentuk SPI (Pasal 252 ayat 1). Penggunaan nama atau istilah SPI ini dapat disesuaikan dengan nomenklatur yang berlaku pada BLU bersangkutan (Pasal 252 ayat 2). Dalam Statuta Unila yang dimaksud dengan struktur jabatan SPI adalah Satuan Pengendalian Internal. Namun, dalam PMK yang dimaksudkan SPI cenderung sebagai Satuan Pengawasan Intern, mencakup dua pengertian, baik sebagai pengendalian pemerintah yang dilakukan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) atau Satuan Pengawasan Intern (SPI) maupun sebagai proses integral yang dilakukan kontinyu untuk meyakinkan pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan, uraian tentang SPI sebagai suatu sistem, maka dalam struktur organisasi Unila sudah ada SPI sebagai Satuan Pengendalian Internal (SPI) yang dibentuk berdasarkan Permendikbud No. 72 Tahun 2014 tentang OTK dan Permendikti No. 6 Tahun 2015

tentang Statuta Unila. Oleh karena itu, untuk melengkapi struktur organisasi yang ada, dapat dibentuk struktur jabatan baru berdasarkan PMK No. 129 Tahun 2020 tentang Pedoman Pengelolaan BLU yang memiliki tugas dan wewenang dalam pengawasan keuangan dan manajemen resiko secara terpadu, dapat disebut Satuan Manajemen Resiko (SMR) atau istilah lain (lihat bagan 5). Dengan demikian, fungsi SPI yang berkaitan dengan pemeriksaan dan penilaian di bidang keuangan, akuntansi, operasional, sumber daya manusia, pemasaran, atau teknologi informasi dan komunikasi dilakukan oleh struktur baru, yaitu Satuan Manajemen Resiko (SMR). Dalam hal ini, disusun dan ditetapkan peraturan rektor tentang sistem pengendalian intern yang mencakup dua fungsi dan kewenangan tersebut.

4.4 Mengidentifikasi Kinerja Modal Intelektual atau Prestasi Tridarma

Gambaran tentang kinerja modal intelektual (*intellectual capital*) dapat dilihat dari pemeringkatan Unila dibandingkan dengan perguruan-perguruan tinggi baik negeri maupun swasta. Adapun kinerja modal intelektual atau prestasi Tridarma Unila dapat dilihat pada rangkaian tabel yang dikemukakan berikut ini.

Tabel 7. Jumlah Artikel *Scopus* 20 Perguruan Tinggi Tahun 2013 ⁴⁰

| No | Perguruan Tinggi | Jumlah Artikel |
|----|--|----------------|
| 1 | Institut Teknologi Bandung (ITB) | 2.723 |
| 2 | Universitas Indonesia (UI) | 2.390 |
| 3 | Universitas Gajah Mada (UGM) | 1.428 |
| 4 | Institut Pertanian Bogor (IPB) | 955 |
| 5 | Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya | 629 |
| 6 | Universitas Diponegoro (UNDIP) | 482 |
| 7 | Universitas Airlangga (UNAIR) | 461 |
| 8 | Universitas Padjadjaran (UNPAD) | 433 |
| 9 | Universitas Hasanudin (UNHAS) | 395 |
| 10 | Universitas Brawijaya (UNIBRAW) | 341 |
| 11 | Universitas Udayana (UNUD) | 306 |

⁴⁰ Suharso, *Mengukur Penelitian Unila*, 2013

| | | |
|----|------------------------------------|------------|
| 12 | Universitas Andalas (UNAND) | 298 |
| 13 | Universitas Syiahkuala (UNSYIAH) | 283 |
| 14 | Universitas Lampung (UNILA) | 173 |
| 15 | Universitas Sam Ratulangi | 144 |
| 16 | Universitas Sumatera Utara (USU) | 142 |
| 17 | Universitas Sriwijaya (UNSRI) | 120 |
| 18 | Universitas Kristen Petra | 117 |
| 19 | Universitas Sebelas Maret (UNS) | 116 |
| 20 | Universitas Trisakti | 114 |

Dari tabel, Unila menempati urutan ke-14, dari 48 perguruan tinggi yang karya-karyanya terekam dalam *Scopus*. Dari jumlah karya *Scopus* Unila yaitu 173, maka cukup riskan dikejar dan dilampaui oleh perguruan-perguruan tinggi lainnya baik perguruan tinggi negeri maupun swasta. Sebaliknya, jumlah karya publikasi Unila yang terekam dalam *Scopus* menempati urutan ke-14 sudah memenuhi tujuan dalam rencana strategis tahun 2011-2015 yakni menjadi perguruan tinggi dua puluh terbaik di Indonesia pada tahun 2015. Selain itu, posisi Unila ke-14 sudah menjadi modal yang memadai untuk meningkatkan diri mencapai 10 perguruan tinggi terbaik di Indonesia pada tahun 2025.

Bila dilihat dari kinerja atau prestasi fakultas-fakultas berdasarkan jumlah karya yang direkam dalam jurnal *Scopus* diperlihatkan tabel 8 berikut.

Tabel 8. Jumlah Artikel *Scopus* Setiap Fakultas Periode 1983-2013 ⁴¹

| No | Fakultas | Jumlah Artikel | Jumlah Dosen | Jumlah Profesor |
|----|--|----------------|--------------|-----------------|
| 1 | Ekonomi dan Bisnis (FEB) | 2 | 112 | 2 |
| 2 | Hukum (FH) | 0 | 107 | 2 |
| 3 | Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) | 2 | 222 | 4 |
| 4 | Pertanian (FP) | 55 | 260 | 28 |
| 5 | Teknik (FT) | 31 | 174 | 1 |
| 6 | Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) | 0 | 107 | 1 |
| 7 | Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA) | 77 | 107 | 5 |
| 8 | Kedokteran (FK) | 0 | 61 | 1 |

⁴¹ Suharso, *Mengukur Penelitian Unila*, 2013.

Dari hasil kajian Suharso (2013) dikemukakan suatu kesimpulan optimis sesuai dengan amanat Statuta dan Renstra, maka visi Unila tahun 2025 menjadi 10 (sepuluh) perguruan tinggi terbaik di Indonesia memungkinkan dapat dicapai mengingat sumber daya yang dimilikinya. Selanjutnya, deskripsi tentang kinerja modal intelektual tahun 2020 berikut ini dapat memberikan pandangan untuk tetap optimis atau sebaliknya menjadi pesimis bahwa visi Unila tahun 2025 menjadi 10 (sepuluh) perguruan tinggi terbaik di Indonesia dapat diraih.

Merujuk hasil pemeringkatan Kemenristekdikti terhadap kampus-kampus Indonesia, posisi Unila pada 2019 turun drastis menjadi peringkat 46. Sebelumnya, pada pemeringkatan 2018, Unila menempati posisi peringkat 21. Dua tahun sebelumnya pada 2016 dan 2017, Unila bahkan masuk 20 besar yaitu pada peringkat 18. Posisi ini naik dari tahun 2015 Unila karena saat itu berada pada posisi 22. Menurut rektor Unila Prof. Hasriadi Mat Akin, menyebut adanya perubahan kriteria penilaian terhadap perguruan tinggi se Indonesia. “Sekarang ada perubahan kriteria penilaian, dan kita harus menaati itu,” katanya (18/8/2019). Satu perubahan kriteria penilaian adalah kinerja dosen berupa jumlah karya ilmiah dosen dibagi dengan jumlah dosen. “Hasriadi berharap seluruh dosen Unila membuat dan mempublikasikan karya ilmiah. Apalagi, dana riset saat ini berjumlah Rp. 25 miliar. Dana riset tahun sekarang menjadi Rp.25 miliar, lebih besar. Maka saya berharap semua dosen terlibat dalam proyek penelitian,” imbaunya. Pada posisi ini Unila berada di klaster 2 mencakup perguruan tinggi dari peringkat 14 sampai dengan peringkat 83.⁴²

Pada tahun 2020 ini, dapat dikemukakan pengumuman pemeringkatan perguruan tinggi di Indonesia oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (Dirjen Dikti Depdikbud RI). Dari 3.136 perguruan tinggi yang dinilai dikategorikan menjadi 5 (lima klaster), yaitu (a) klaster 1 terdapat 15 perguruan tinggi; (b) klaster 2 mencakup 34 perguruan tinggi dan Unila berada di klaster 2 ini; (c) klaster 3 meliputi 97 perguruan tinggi; (d) klaster 4 terdiri dari 400 perguruan tinggi; dan (e) klaster 5 sebanyak 1.590 perguruan tinggi. Dasar penilaiannya ada 4 (empat)

⁴² <https://tribunlampung.co.id>, Kamis, 22 Agustus 2019.6

kategori/kriteria/indikator penilaian yakni *input*, proses, *out put* dan *outcome*. Hal ini dapat dilihat pada tabel 9.

Tabel 9. Rerata Nilai Empat Kategori Penilaian Pemingkatan

| Klaster | Jumlah PT | Rerata Nilai <i>Input</i> | Rerata Nilai Proses | Rerata Nilai <i>Output</i> | Rerata Nilai <i>Outcome</i> |
|---------|-----------|---------------------------|---------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 1 | 15 | 3.480 | 3.476 | 2.968 | 2.720 |
| 2 | 34 | 2.628 | 3.243 | 1.523 | 1.677 |
| 3 | 97 | 1.976 | 2.872 | 0.963 | 1.168 |
| 4 | 400 | 1.381 | 2.449 | 0.470 | 0.665 |
| 5 | 1.590 | 0.780 | 1.480 | 0.087 | 0.092 |

Adapun indikator dan bobot kategori dalam pemingkatan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI adalah sebagai berikut:

- (a) *Input* (20%) meliputi jumlah dosen bergelar S3 (Doktor), jumlah dosen dengan jabatan Lektor Kepala (LK) dan Guru Besar (Profesor), rasio jumlah mahasiswa terhadap dosen, jumlah mahasiswa asing, dan jumlah dosen bekerja sebagai praktisi di industri dalam jangka waktu minimal 6 bulan;
- (b) Proses (25%) antara lain akreditasi institusi BAN PT, akreditasi program studi BAN PT, pembelajaran daring, kerjasama perguruan tinggi, kelengkapan laporan PD Dikti, jumlah program studi bekerjasama dengan DUDI, NGO atau QS Top 100 WCU by subject, program studi melaksanakan merdeka belajar, dan mahasiswa mengikuti merdeka belajar;
- (c) *Output* (25%) mencakup jumlah artikel ilmiah dosen terindeks, kinerja penelitian, kinerja kemahasiswaan, dan jumlah program studi yang terakreditasi (bersertifikat) internasional; dan
- (d) *Outcome* (30%) yakni kinerja inovasi, jumlah lulusan yang memperoleh pekerjaan dalam waktu 6 bulan, jumlah sitasi setiap dosen, jumlah paten para dosen, dan kinerja pengabdian kepada masyarakat.

Pada tabel 10 dapat dilihat peringkat Unila tahun 2020 diantara perguruan-perguruan tinggi di Indonesia.

Tabel 10. Peringkat Unila di Klaster 2 Pangkalan Data Dikti Tahun 2020

| No | Nama Perguruan Tinggi | Peringkat | Skor |
|----|---|-----------|-------|
| 1 | Institut Pertanian Bogor | 1 | 3.648 |
| 2 | Universitas Indonesia | 2 | 3.414 |
| 3 | Universitas Gajah Mada | 3 | 3.315 |
| 4 | Universitas Airlangga | 4 | 3.299 |
| 5 | Institut Teknologi Bandung | 5 | 3.275 |
| 6 | Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya | 6 | 3.218 |
| 7 | Universitas Hasnuddin | 7 | 3.161 |
| 8 | Universitas Brawijaya | 8 | 3.161 |
| 9 | Universitas Diponegoro | 9 | 3.111 |
| 10 | Universitas Padjadjaran | 10 | 3.007 |
| 11 | Universitas Sebelas Maret | 11 | 2.930 |
| 12 | Universitas Negeri Yogyakarta | 12 | 2.908 |
| 13 | Universitas Andalas | 13 | 2.860 |
| 14 | Universitas Sumatera Utara | 14 | 2.792 |
| 15 | Universitas Negeri Malang | 15 | 2.747 |
| 16 | Universitas Pendidikan Indonesia | 16 | - |
| 17 | Universitas Telkom | 17 | - |
| 18 | Universitas Negeri Semarang | 18 | - |
| 19 | Universitas Negeri Surabaya | 19 | - |
| 20 | Universitas Negeri Jakarta | 20 | - |
| 21 | Universitas Kristen Petra | 21 | - |
| 22 | Universitas Jember | 22 | - |
| 23 | Universitas Udayana | 23 | - |
| 24 | Universitas Syiah Kuala | 24 | - |
| 25 | Universitas Islam Indonesia | 25 | - |
| 26 | Universitas Bina Nusantara | 26 | - |
| 27 | Universitas Trisakti | 27 | - |
| 28 | Universitas Riau | 28 | - |
| 29 | Universitas Lampung | 29 | - |
| 30 | Universitas Sriwijaya | 30 | - |

Unila menempati peringkat 29, sudah menunjukkan kemajuan karena sebelumnya yakni di 2019 menempati posisi pada peringkat ke 46. Salah satu sumbangan yang signifikan dari capaian peringkat 29 di tahun 2020 adalah karya artikel *Scopus* para dosen yakni dari tahun 2018 sebanyak 230 publikasi *Scopus* naik menjadi 331 jurnal *Scopus* di tahun 2019. Namun, diprediksi peringkat Unila bisa turun kembali di tahun 2021, karena karya artikel *Scopus* tahun 2020 menurun lagi dari 331 menjadi 140. Dengan demikian, bila hanya dilihat dari jumlah publikasi ilmiah *Scopus*, sebenarnya dosen-dosen Unila dapat menjaga konsistensi jumlah jurnal *Scopus*, tentu didukung oleh kebijakan yang mampu memacu budaya akademik untuk konsisten meningkatkan publikasi ilmiah secara internasional.

Selain itu, merujuk pada 4 (empat) kategori penilaian yang sudah dikemukakan di atas, maka pada indikator *input* perlu dipercepat proses penambahan jabatan dosen untuk mencapai Lektor Kepala (LK) dan guru besar (GB/profesor). Pada kategori proses dipacu peningkatan nilai akreditasi institusi dan program studi yang ada di Unila. Sedangkan pada kriteria *output* perlu ditingkatkan selain kinerja jumlah artikel *Scopus* adalah kinerja penelitian dan kinerja karya ilmiah kemahasiswaan. Terakhir, untuk indikator *outcome* diperkuat dan ditingkatkan kinerja inovasi, jumlah sitasi karya dosen-dosen, dan kinerja pengabdian kepada masyarakat.

Sesungguhnya, pengertian kategori atau klaster 2 menurut Dirjen Dikti adalah pengelompokan perguruan tinggi yang disusun menggunakan data-data penyusun indikator penciri kualitas kinerja perguruan tinggi yang tersedia di Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD DIKTI) dan dapat dilihat pada tabel 11 di bawah ini.

Tabel 11. Pengertian Klaster dalam Pemingkatan Perguruan Tinggi Indonesia⁴³

| Kelompok | Ciri | Rekomendasi Program |
|-----------|---|--|
| Klaster 1 | <ul style="list-style-type: none"> SDM dan infrastruktur kuat berhasil didayagunakan untuk | <ul style="list-style-type: none"> Penguatan kapasitas untuk membangun reputasi internasional |

⁴³ Dirjen Dikti Kemendikbud, Klasterisasi Perguruan Tinggi Tahun 2020.

| | | |
|------------------|---|---|
| | <p>mencapai prestasi nasional yang tinggi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siap ditingkatkan peringkat internasional | |
| Klaster 2 | <ul style="list-style-type: none"> • SDM dan manajemen relatif kuat • Belum berhasil didayagunakan untuk mencapai prestasi nasional yang tinggi | <ul style="list-style-type: none"> • Penguatan kapasitas manajemen internal untuk mendayagunakan sumberdaya perguruan tinggi |
| Klaster 3 | <ul style="list-style-type: none"> • SDM dan manajemen kualitas sedang • Belum mampu didayagunakan untuk mencapai prestasi nasional | <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan kualitas SDM • Penguatan kapasitas manajemen internal |
| Klaster 4 | <ul style="list-style-type: none"> • SDM dan manajemen kualitas rendah • Belum menunjukkan adanya prestasi nasional | <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan kualitas SDM dan manajemen internal • Peningkatan standar kualitas input dan proses • Peningkatan pemahaman prestasi Tridarma |
| Klaster 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas SDM dan manajemen sangat rendah • Tidak ada indikasi prestasi | <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan kualitas SDM dan manajemen internal (studi lanjut untuk staf pengajar) • Peningkatan standar kualitas input dan proses • Peningkatan pemahaman Tridarma Dikti |

Adapun perbandingan batasan skoring per klaster antara tahun 2019 dan tahun 2020 dapat dilihat pada tabel 12 selanjutnya.

Tabel 12. Perbandingan Batasan Skoring Klasterisasi

| Klaster | Versi Klasterisasi 2019 | | Versi Klasterisasi 2020 | |
|------------------|-------------------------|-----------|-------------------------|-----------|
| | Range Nilai | Jumlah PT | Range Nilai | Jumlah PT |
| Klaster 1 | N > 2.700 | 15 | N > 2.700 | 15 |
| Klaster 2 | 1.600 < N < 2.700 | 108 | 2.000 < N < 2.700 | 34 |
| Klaster 3 | 1.000 < N < 1.600 | 423 | 1.500 < N < 2.000 | 97 |
| Klaster 4 | 0.500 < N < 1.000 | 1.043 | 1.000 < N < 1.500 | 400 |
| Klaster 5 | N < 0.500 | 547 | N < 1.000 | 1.590 |

Bila mencermati tabel 12, maka terlihat dari perbandingan jumlah perguruan tinggi pada semua klaster terjadi pergeseran. Diambil contoh pada klaster 1, pada tahun 2019 jumlah perguruan tinggi ada 15 universitas dan tahun 2020 juga 15 universitas rentang nilai yang harus dicapai dan dilampaui masih tetap sama yakni di atas 2.700. Namun, pada klaster 2, perbandingan range nilai dan jumlah perguruan tinggi tahun 2019 dan tahun 2020 sudah berbeda. Tahun 2019 rentang nilainya 1.600-2.700 dicapai 108 universitas dan tahun 2020 rentang nilainya naik menjadi 2.000-2.700 dicapai 34 kampus termasuk Unila. Perubahan rentang nilai semakin tinggi dan sebaliknya jumlah perguruan tinggi semakin kecil menandakan bahwa persaingan untuk mencapai 10 (sepuluh) perguruan tinggi terbaik di Indonesia semakin kompetitif.

Berkenaan dengan pengumuman klasterisasi tersebut, Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Kemendikbud, Nizam mengungkapkan bahwa tidak ada dikotomi antara perguruan tinggi negeri (PTN) dan perguruan tinggi swasta (PTS) dalam penilaian. Kuncinya menurut Nizam adalah tetap berada pada *leadership* dan sinergi. Ditegaskan oleh Dirjen Dikti bahwa “Selama rektor perguruan tinggi bisa membangun sinergi, maka hal itu merupakan kekuatan perguruan tinggi untuk mewujudkan visi dan misinya dalam membawa seluruh sivitas akademika untuk meningkatkan kualitasnya.”⁴⁴

⁴⁴ www.suaramerdeka.com (18 Agustus 2020).

4.5 Pola Perubahan Budaya Organisasi dan Budaya Akademik sebagai Suatu *Legacy*

Dari hasil wawancara intensif dan penelusuran dokumentasi diperoleh pengetahuan bahwa Unila sebagai perguruan tinggi negeri (PTN) sama dengan universitas-universitas negeri lain dalam melaksanakan kegiatan Tridarma harus mengikuti peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Status perguruan tinggi negeri dikelompokkan menjadi tiga, yaitu PTN Satker (Satuan Kerja), PTN BLU (Badan Layanan Umum) dan terakhir PTN BH (Berbadan Hukum). Unila sampai dengan tahun 2009 masih berstatus satker, PTN sebagai satuan kerja kementerian. Seluruh pendapatannya, termasuk SPP mahasiswa harus masuk ke rekening negara (kementerian keuangan) dulu sebelum digunakan. Baru pada tgl. 21 April 2009 Unila berubah statusnya menjadi PTN BLU. Seluruh penerimaan Unila kategori non-pajak dikelola secara otonomi dan dilakukan pelaporan ke negara. Hingga tahun 2020, status Unila masih PTN BLU (Badan Layanan Umum) dan belum meningkat menjadi PTN BH (Berbadan Hukum) yang merupakan level tertinggi karena memiliki otonomi penuh dalam mengelola keuangan dan sumber daya, termasuk dosen sebagai pendidik dan tenaga kependidikan (staf universitas).

Gagasan penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Unila 2005-2025 dan perumusan 4 (empat) tahap rencana strategis yaitu Renstra Unila 2007-2011, 2011-2015, 2016-2020 dan Renstra 2020-2025 merujuk pada filosofi UU No.17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Nasional, Renstra Depdiknas RI dan HELTS Dikti (*Higher Education Long Term Strategy*). Jadi, penyusunan RPJP 2005-2025 merupakan kodifikasi awal yang menemukan dan menentukan pernyataan visi bahwa “Pada tahun 2025 Unila menjadi perguruan tinggi sepuluh terbaik di Indonesia.” Berdasarkan uraian dokumen RPJP, dalam pernyataan visi ini mengandung pemikiran dan makna bahwa perguruan tinggi tetap memiliki karakter yang bersifat otonom. RPJP Unila 2005-2025 merupakan hasil pemikiran bersama Rektor (*Leader*) dan *Tim Leadership* saat itu yaitu para pembantu rektor dan kelompok kerjanya terutama Anshori Djausal sebagai Pembantu Rektor IV Bidang Perencanaan, Kerjasama, dan Teknologi Informasi dan Komunikasi.

Kegiatan dan proses penyusunan visi 2025 yang dinyatakan dalam buku RPJP 2005-2025, dilakukan ketika terjadi pergantian rektor periode 1998-2007 kepada rektor kurun 2007-2015. Sesungguhnya, hingga tahun 2007, pengembangan dan pembangunan budaya organisasi Unila sudah ditetapkan berdasarkan antisipasi masa depan yang disebut visi 2020, dengan pernyataan pola ilmiah pokok yaitu: “Menjadi universitas yang otonom dan berkualitas, unggul di bidang pendidikan dan riset, yang terakreditasi tinggi di dalam negeri dan dikenal di luar negeri,” dengan pola pengembangan keilmuan adalah “Pengembangan wilayah lahan kering dalam arti luas.” Pernyataan visi ini masih belum berubah dan masih termuat dalam Permenristekdikti No. 6 Tahun 2015 tentang Statuta Unila, Pasal 8 yakni pola ilmiah pokok Unila adalah “pengelolaan lahan kering tropika dan kearifan lokal.”

Perubahan visi 2020 menjadi visi 2025 pada kurun waktu tahun 2007 dituangkan RPJP 2005-2025. *Tim leadership* berhasil merumuskan suatu visi baru yang mengandung nilai budaya organisasi *excellent* yang berbunyi “tahun 2025 Unila menjadi perguruan tinggi sepuluh terbaik di Indonesia.” Proses penyusunan visi Unila diselesaikan melalui beberapa kali pembentukan atau serangkaian tim penyusun yang dalam studi budaya organisasi dapat disebut *tim leadership*, dalam kurun waktu selama satu tahun di akhir masa jabatan rektor periode 1998-2007 berganti pada rektor masa 2007-2015. Pada masa-masa terakhir jabatan Muhajir Utomo sebagai Rektor Unila periode 1998-2007 ditetapkan tim penyusun RPJP Unila 2005-2025 sepanjang tahun 2007 antara lain SK Rektor No. 02/J26/2007 tanggal 12 Januari 2007; SK Rektor No. 30/J26/PR/2007 tanggal 20 Februari 2007; Tim Penyempurna/Revisi RPJP Ke-1 di Anyer Banten tanggal 5-9 September 2007; dan Tim Penyempurna/Revisi RPJP Ke-2 di Kalianda Resort Lampung Selatan tanggal 20-22 September 2007.

Sedikit mundur ke belakang, sesuai dengan Keputusan Presiden RI Bacharuddin Jusuf Habibie No. 206/M Tahun 1998 tanggal 6 Agustus 1998 mengangkat Prof. Dr. Ir. Muhajir Utomo, MSc sebagai Rektor Unila untuk masa jabatan tahun 1998-2002.⁴⁵ Berdasarkan naskah serah terima Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud), maka upacara serah terima jabatan dari rektor lama Alhusniduki Hamim

⁴⁵ Petikan Keppres No. 20G/M Tahun 1998, tanggal 6 Agustus 1998.

kepada rektor baru Muhajir Utomo yang disaksikan Juwono Sudarsono sebagai Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dilaksanakan pada 6 November 1998.⁴⁶ Selanjutnya, berdasarkan Keppres No. 130/M Tahun 2003 tanggal 22 Juli 2003 dilakukan pengangkatan sumpah dan janji Muhajir Utomo sebagai rektor Unila periode kedua pada tanggal 31 Juli 2003 di hadapan Menteri Pendidikan Nasional Malik Fadjar.⁴⁷ Lalu, Menteri Pendidikan Nasional Bambang Sudibyo menerbitkan keputusan No. 125/MPN.A4/KP/2007 tanggal 31 Juli 2007 tentang penunjukkan Muhajir Utomo untuk bertindak sebagai Pejabat Rektor Unila sampai dengan ditetapkan rektor definitif Unila.⁴⁸ Baru kemudian, berdasarkan Keppres No. 105/M Tahun 2007 tanggal 23 Oktober 2007, tepatnya tanggal 19 November 2007 disaksikan Mendiknas Bambang Sudibyo dilaksanakan serah terima jabatan dari Muhajir Utomo kepada Sugeng Prayitna Harianto sebagai Rektor Unila periode 2007-2011.⁴⁹

Berdasarkan kronologi pergantian Rektor Unila yang telah dikemukakan, maka dapat dijelaskan di sini bahwa penyusunan visi 2025 merupakan sublimasi⁵⁰ atau transformasi nilai strategis budaya organisasi Unila, yakni dari visi “pengembangan wilayah lahan kering dalam arti luas” menjadi visi “pada tahun 2025 menjadi sepuluh perguruan terbaik di Indonesia.” Faktor-faktor kondisi dan latar belakang pemikiran dapat dikemukakan untuk menjelaskan perubahan visi ini. Pertama, dalam kenyataannya visi “pengembangan wilayah lahan kering dalam arti luas” tidak mudah dijadikan nilai dasar dan tidak memiliki sifat atau karakter general yang dapat mengikat dan mencakup seluruh bidang keilmuan yang secara kelembagaan dikembangkan oleh 8 (delapan) fakultas dengan spesialisasi program studi dan disiplin ilmu sendiri-sendiri. Kedua, telah terbit perencanaan pembangunan nasional dalam jangka panjang yang diikuti dan telah dioperasionalkan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan Nasional mengenai arah pembangunan pendidikan tinggi dalam jangka panjang 20 tahun ke depan dapat mewujudkan perguruan tinggi yang memiliki kemampuan

⁴⁶ Naskah Serah Terima, Kemendikbud, tanggal 6 November 1998.

⁴⁷ Berita Acara Pengangkatan Sumpah, tanggal 31 Juli 2003.

⁴⁸ SK Mendiknas No. 125/MPN.A4/KP/2007, tanggal 31 Juli 2007.

⁴⁹ Naskah Serah Terima, Mendiknas, tanggal 19 November 2007.

⁵⁰ “Sublimate, menghaluskan” (John M. Echols & Hassan Shadly, Kamus Inggris Indonesia, 1990, p. 565). “*Subliminal adj beneath or beyond the conscious awareness*” (Geddes & Grosset, Webster’s Universal Dictionary & Thesaurus, 2005, p. 464).

kompetisi secara global. Ketiga, dari dua poin yang menggambarkan kondisi Unila baik untuk menemukan solusi terhadap persoalan internal maupun menjawab tantangan eksternal, dilakukan penyusunan visi Unila yang terumuskan dalam buku RPJP Unila 2005-2025 yang dapat disebut *legacy* (warisan) dari kepemimpinan Rektor Unila periode 1998-2007 sebagai *Leader* bersama-sama dengan *Tim Leadership*.

Nilai yang terkandung dalam visi Unila 2025, merupakan akumulasi analisis dan penilaian pada faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman organisasi yang menjadi bahan-bahan dasar untuk menentukan pencapaian sepuluh perguruan tinggi terbaik di Indonesia di tahun 2025. Institusionalisasi Unila yang tumbuh sejak kelahirannya telah diisi oleh nilai-nilai yang ditanamkan oleh para pendiri, seni kepemimpinan Rektor Sitanala Arsyad, Margono Slamet dan Alhusniduki Hamim. Bahkan, pada masa Alhusniduki Hamim dapat dipaparkan unsur-unsur dasar yakni infrastruktur yang sudah dimiliki Unila menjadi perguruan tinggi yang disyaratkan memiliki kapasitas dan kompetensi global, yakni sarana komputer dan pembangunan jaringan internet serta persyaratan lulusan sarjana (S1) wajib tes TOEFL dengan nilai 450. Pada saat itu, Unila melalui pemerintah mendapatkan hibah dari Bank Dunia dalam program PIU (*Project Implementation Unit*), terdiri dari pembangunan laboratorium komputer, *Bulletin Board System* (BBS) Unilinet dan SSC (*Special Software Center*) yang menjadi cikal bakal UPT Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).

Rektor Unila berikutnya, periode 2007-2015 adalah kepemimpinan Sugeng P. Harianto yang 9 (Sembilan) bulan sejak dilantik tanggal 21 November 2007 telah memperkuat visi *top ten* Unila 2025 yang dituangkan dalam buku Sejarah Unila diterbitkan pada 15 Agustus 2008.⁵¹ Pada periode pertama kepemimpinan rektor Sugeng P. Harianto disusun dan diterbitkan buku “Panduan Umum Universitas Lampung,” ditandatangani Juni 2010, selain menegaskan tentang visi Unila 2025 untuk mencapai sepuluh perguruan terbaik, dikemukakan bahwa ukuran-ukuran dalam upaya meraih visi Unila selain berdasarkan regulasi pemerintah juga sesuai dengan asumsi dasar rektor, yaitu

⁵¹ Buku *Sejarah Universitas Lampung*, tanggal 15 Agustus 2008.

memberikan bantuan pembiayaan untuk kelompok masyarakat yang miskin tapi potensial untuk belajar di Unila.⁵²

Orientasi nilai untuk memberikan bantuan kepada masyarakat Lampung yang tergolong pada kelompok warga miskin agar dapat meneruskan pendidikan tinggi di Unila, setidaknya-tidaknya di periode awal menjadi nilai kepemimpinan Sugeng Prayitno Harianto sebagai rektor. Program kemendiknas terkait beasiswa dan realisasi pemberian bantuan beasiswa kepada kelompok masyarakat miskin menjadi momentum yang dirilis kepada media massa dan rektor secara langsung menyampaikan kinerja dan prestasi pemberian beasiswa ini. Dengan demikian, kepedulian kepada calon mahasiswa yang berasal dari orang tua yang tergolong masyarakat miskin diekspresikan sebagai orientasi nilai baru kepemimpinan rektor Unila.

Diterbitkan SK Rektor No. 481/UN26/DT/2011 tentang Penerimaan Mahasiswa Baru Jalur Program Penerimaan Mahasiswa Perluasan Akses Pendidikan (PMPAP) Unila Tahun 2011/2012 yakni mahasiswa dibebaskan dari pembayaran biaya Pendidikan (SPP) selama delapan semester atau empat tahun, telah menandai penerapan jalur penerimaan mahasiswa yang pertama di Indonesia dari kelompok mahasiswa yang orang tuanya tidak mampu atau tergolong lemah secara ekonomi. Dalam hal ini, Sugeng Prayitno Harianto menyampaikan pidato rektor pada Acara Dies Natalis ke-46 Unila Tahun 2011, sebagai berikut: “Program bantuan beasiswa meliputi beasiswa dari Ditjen Dikti Kemendiknas, swasta dan instansi terkait. Juga, beasiswa Bidik Misi yang bertujuan untuk mengentaskan kemiskinan melalui pendidikan tinggi dengan cara menyekolahkan anak dari keluarga tidak mampu, dan beasiswa jalur PMPAP, BBP-PPA/BBM, dan PGN. Khusus jalur PMPAP masih terus akan dievaluasi karena baru pertama diterapkan di Unila, bahkan jalur ini yang pertama diterapkan di Indonesia. Unila akan berupaya mencari dana untuk jalur ini ke depannya. Sejauh ini, jalur penerimaan mahasiswa bebas biaya kuliah masih menggunakan subsidi silang dari mahasiswa jalur Ujian Masuk Lokal (UML).

Dalam pidato Dies Unila ke-46 tahun 2011, rektor Unila menegaskan visi Unila adalah menjadi perguruan tinggi sepuluh terbaik pada tahun 2025, namun tema Dies adalah “Menjadi Momentum

⁵² Buku *Panduan Umum Universitas Lampung*, Juni 2010.

Pengembangan Pendidikan Karakter Guna Menghasilkan Lulusan yang Berjiwa Wirausaha dan Berdaya Saing.” Dengan demikian, nilai-nilai yang didasarkan pada asumsi dasar rektor—sebagai pemimpin Unila—untuk membantu keluarga-keluarga masyarakat miskin dapat melanjutkan perkuliahan di Unila ditopang dengan kemampuan wirausaha yang kuat bagi lulusan mahasiswa Unila, cenderung lebih diprioritaskan dibandingkan kemampuan berdaya saing secara akademik dan keilmuan dalam upaya untuk menjadi perguruan tinggi terbaik. Orientasi nilai baru rektor yang ditegaskan menjadi komitmen kepemimpinan adalah meningkatkan kerjasama dengan institusi-institusi di luar Unila.

Orientasi kebijakan rektor (*Leader*) yang dirumuskan *Tim Leadership* dalam pencapaian visi Unila 2025 dioperasionalkan 6 (enam) misi yakni: (1) Mewujudkan penyelenggaraan Tridarma perguruan tinggi yang berkualitas; (2) Mewujudkan budaya akademik yang kondusif, dinamis, dan bermoral; (3) Mewujudkan tata kelola organisasi Unila yang baik (*good university governance*); (4) Mewujudkan aksesibilitas dan ekuitas pendidikan tinggi; (5) Menjadi agen perubahan dan menjaga kebenaran dan keadilan bagi kepentingan masyarakat; dan (6) Mewujudkan kerjasama dengan berbagai pihak antara lain pemerintah, masyarakat, dunia usaha, lembaga nonpemerintah, dalam dan luar negeri, yang saling memberikan manfaat secara berkelanjutan. Kemudian, pada empat tahun periode kedua/terakhir kepemimpinan rektor tidak dilakukan perubahan karena sudah menjadi ketentuan dari kemendiknas, namun 6 (enam) misi Unila dilanjutkan dengan pernyataan meningkatkan kualitas, yaitu: (1) Meningkatkan kualitas dan relevansi penyelenggaraan Tridarma perguruan tinggi; (2) Meningkatkan budaya akademik yang kondusif, dinamis, dan bermoral; (3) Meningkatkan tata among Unila (*good university governance*); (4) Meningkatkan keterjaminan aksesibilitas dan ekuitas layanan pendidikan tinggi; (5) Meningkatkan peran agen perubahan menjaga kebenaran dan keadilan; dan (6) Meningkatkan kerjasama dengan berbagai pihak di dalam dan luar negeri.

Dari pidato rektor akhir periode kepemimpinan pertama tahun 2011, disandingkan dengan pidato akhir periode kepemimpinan kedua tahun 2015, maka dapat disimpulkan nilai-nilai yang dipilih, diutamakan, dan dikembangkan untuk mencapai visi Unila 2025.

- 1) Kepemimpinan Unila cenderung mengedepankan kebijakan yang memberikan perhatian pada mahasiswa dimulai dari seleksi calon mahasiswa Unila dan mewujudkan program-program pemberian beasiswa kepada mahasiswa, proses pembelajaran mahasiswa dan menciptakan kualitas kelulusan mahasiswa Unila.
- 2) Memperkuat pembangunan sarana dan pengembangan teknologi informasi dan komunikasi untuk mempermudah proses pembelajaran mahasiswa Unila.
- 3) Meningkatkan dan memperbanyak kerjasama yang dapat memacu pengembangan Unila baik dengan pihak-pihak yang ada di dalam negeri maupun di luar negeri. Kerjasama memiliki kecenderungan dilakukan untuk memperkuat proses belajar mengajar.

Tiga orientasi pembangunan budaya akademik Unila tersebut dapat dideskripsikan dalam pelaksanaan 6 (enam) misi Unila. Pertama, pentingnya kegiatan mahasiswa untuk melaksanakan Tridarma perguruan tinggi. Dikemukakan dari 9 (sembilan) kegiatan, 5 (lima) poin ditekankan pada kemahasiswaan, terutama kualitas kelulusan mahasiswa. Hal-hal yang terkait dengan kualitas kelulusan mahasiswa yang menjadi perhatian antara lain profil tentang jumlah dan kualitas dosen, mutu program studi yang ditunjukkan dengan nilai akreditasi, prasarana dan sarana untuk pelaksanaan perkuliahan, serta jumlah, kualitas dan daya saing lulusan. Kemudian, pelaksanaan SOP (Standar Operasional Prosedur) dalam pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, kegiatan kemahasiswaan, pengelolaan keuangan atau pengelolaan sumber daya manusia. Dari 41 surat keputusan yang dikeluarkan, maka SOP pengajaran dan penelitian sudah berjalan maksimal. Selain itu, dilaksanakan sistem pembelajaran yang diperkuat dengan penjaminan mutu. Ditingkatkan partisipasi mahasiswa dalam program penalaran dari Direktorat Pendidikan Tinggi tentang kreativitas mahasiswa artikel ilmiah yakni dari 265 proposal telah didanai 49 proposal dan dalam PIMNAS (Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional) diterima 5 proposal mahasiswa teknik dan MIPA, selain telah dilaksanakan 135 kegiatan mahasiswa.

Dalam mewujudkan misi kedua tentang budaya akademik tetap diletakkan pada konteks pelaksanaan sistem pembelajaran berbasis SCL (*Student Center Learning*) dan PBL (*Problem Based Learning*) yang ditopang UPT Perpustakaan dan UPT Puskom (Pusat Komputer)/TIK

(Teknologi Informasi dan Komunikasi). Demikian pula, dari 4 (empat) prioritas kegiatan untuk mewujudkan misi tata kelola yang baik (*good university governance*) dilakukan dengan mewujudkan dan meningkatkan keterbukaan kegiatan kemahasiswaan. Pada pelaksanaan misi keempat, yakni mewujudkan aksesibilitas dan ekuitas layanan pendidikan tinggi, diuraikan atensi Unila dalam memfasilitasi mahasiswa dengan sebaik-baiknya agar bisa belajar di Unila. Selain itu, dikemukakan capaian pembangunan UPT Pusat Komputer/Puskom atau UPT Teknologi Informasi dan Komunikasi/TIK sudah dibentuk sistem divisi-divisi Unilinet, ADPC (*Academic Data Processing Center*), SCSC (*Student Computer Service Center*), *Management Information System and Training Center* (MIS-TC), dan SSC (*Special Software Center*), sebagai pusat pembelajaran berbasis teknologi informasi.⁵³

Selain SNMPTN (Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri) Undangan, juga SNMPTN ujian tulis, serta Seleksi Tulis Lokal/UML (Ujian Masuk Lokal), PBUD (Penjaringan Bibit Unggul Daerah) dan PMPAP (Penerimaan Mahasiswa Perluasan Akses Pendidikan) kelompok masyarakat tidak mampu. Pada tahun 2011 program beasiswa bagi mahasiswa tidak mampu sebanyak 2.522 orang berasal dari 22 sumber dana, diantaranya Bidik Misi (400 mahasiswa), PMPAP perdana (374 mahasiswa), Bantuan Biaya Pendidikan-Peningkatan Prestasi Akademik/BBP-PPA/BBM (1.318 mahasiswa), dan PGN (75 orang). Dalam pidato Rektor disampaikan dengan bangga ada 4 (empat) sponsor utama beasiswa yakni BUMN, PGN, Super Semar dan Yayasan Kasih A & A Rachmat.

Selain itu, rektor mengusulkan gagasan bahwa PMPAP perlu dilengkapi dengan program orang tua asuh bagi masyarakat yang bersedia menampung mahasiswa kurang mampu. Bahkan, rektor pun menyoal pemerintah daerah tidak mengalokasikan dana beasiswa seperti tahun sebelumnya. Dalam hal ini, diuraikan berbagai kerjasama Tridarma dan institusional antara lain pemerintah provinsi, kabupaten dan kota; *Auburn University* USA; *University of Kentucky* USA; *Nigata University* dan *Yokohama University* Jepang; *SupAgro Montpellier* Perancis; *United Nations Environment Program (UNEP)*; *Royal University of Agriculture* Kamboja; PT Quasa Luminari; Telekomunikasi

⁵³ <https://www.unila.ac.id/pidato-rektor-2011/>

Indonesia Tbk; *Mercy Corps Indonesia (The Rockefeller Foundation)*; Pertamina; dan Coca Cola Amatil Tbk. Satu kerjasama institusional yang penting adalah realisasi pendirian Fakultas Kedokteran (FK) yang dilakukan antara lain dengan Pemprov, Kemenkes, dan Kemendiknas.

Selanjutnya, pada tahun 2015 di akhir masa jabatan kedua, Rektor Sugeng Prayitno Harianto dalam Dies Natalis Unila ke-50 menyampaikan pidato yang bertema “Dies Natalis Unila ke-50 sebagai momentum untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pendidikan yang berkarakter menuju sepuluh perguruan tinggi terbaik pada tahun 2025.” Pernyataan pidato mencerminkan sikap optimis. Selain itu, menyiratkan konsistensi nilai organisasi yakni budaya akademik yang difokuskan pada pendidikan mahasiswa sebagai salah satu unsur penting perguruan tinggi.

Pada tahun 2015, misi Unila tidak terdiri dari 6 (enam) poin nilai kinerja, tapi mencakup 4 (empat) visi Unila antara lain: (1) menyelenggarakan Tridarma perguruan tinggi yang berkualitas dan relevan; (2) menjalankan tata pamong Unila yang baik; (3) menjamin aksesibilitas dan ekuitas pendidikan tinggi; dan (4) menjalin kerjasama dengan berbagai pihak dalam dan luar negeri. Pidato rektor di akhir periode kedua ini sekaligus merupakan laporan yang memaparkan capaian-capaian yang telah dituangkan dalam Renstra Unila 2011-2015 baik pada unsur *input*, proses maupun *outcome*.

Dalam pelaksanaan dan kinerja Tridarma, tetap ditekankan pada relevansi pendidikan dan pengajaran sesuai dengan kebutuhan masyarakat baik di wilayah Lampung maupun wilayah di luar Lampung. Berkaitan dengan kualitas *input* mahasiswa, selain penerimaan mahasiswa S1 melalui 5 (lima) jalur seleksi masuk Unila, juga disampaikan jalur Sistem Penerimaan Mahasiswa Unila (Simanila) Vokasi. Diberikan catatan bahwa minat calon mahasiswa untuk masuk Unila sudah sangat tinggi. Namun, 65% peminat menjadikan Unila sebagai pilihan kedua dan ketiga. Oleh karenanya, harus ditingkatkan agar Unila menjadi pilihan pertama bagi calon mahasiswa.

Di tahun 2015, dari 40.094 peminat Unila dalam SBMPTN yang memilih pertama Unila sebanyak 13.528 calon mahasiswa, pilihan kedua 13.473 calon mahasiswa dan yang menjadikan Unila sebagai pilihan ketiga 13.093 calon mahasiswa. Daya tampung Unila pada tahun 2015 untuk seluruh program adalah 6.220 mahasiswa, terdiri dari program

akademik 5.700 mahasiswa, program profesi 20 mahasiswa dan program vokasi 500 mahasiswa. Jadi, daya tampung Unila naik 20%, tapi pada jalur SNMPTN dan SBMPTN jumlah yang tidak mendaftar ulang mencapai 9,7%. Sedangkan jumlah keseluruhan mahasiswa pada awal tahun akademik 2015/2016 mencapai 25.194 mahasiswa.

Pengembangan budaya akademik tetap diprioritaskan Unila sebagai universitas pendidikan (pembelajaran) bukan sebagai universitas riset. Unila sebagai universitas pendidikan menekankan pada usaha untuk meningkatkan interaksi dosen dengan mahasiswa. Peningkatan interaksi dalam proses pembelajaran ini berbasis pada metode *Student Centered Learning* (SCL) dan *Problem Based Learning* (PBL). Dua metode belajar mengajar ini dilengkapi dengan Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang menunjang, yakni UPT Perpustakaan dan UPT Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). PBL dilaksanakan di program studi khususnya Ilmu Kedokteran dan Biologi FMIPA. PBL sebagai metode pembelajaran adalah mengkaji masalah (persoalan) dan menemukan solusinya. Dalam menemukan solusi, diperlukan penelusuran literatur dalam jaringan internet yang tersedia di UPT Perpustakaan dan TIK.

Pada tahun 2014 Unila mendapatkan alokasi penyediaan sarana dan prasarana TIK sebesar Rp.42 miliar dari APBN yang dialokasikan untuk memudahkan aksesibilitas program studi pada teknologi digital (*online*). Lalu tahun 2015 Unila memperoleh anggaran sebesar Rp.58 miliar yang digunakan untuk mengembangkan *data center* dengan revitalisasi gedung dan sarana perpustakaan, meningkatkan kuantitas dan kualitas layanan perpustakaan berstandar ISO, alokasi berlangganan *journal science direct* per-tahun dan tahapan layanan perpustakaan 24 jam. Untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, Unila terus meningkatkan Sistem Informasi Akademik (Siakad) sebagai salah satu unggulan Unila sejak tahun 2013 dan terus disempurnakan misalnya dalam perubahan kode mata kuliah dan penguatan system pengamanan melalui “token.”⁵⁴

Kemampuan Perpustakaan dan TIK dikembangkan terutama untuk meningkatkan kualitas pembelajaran mahasiswa. Sejak tahun 2014 kapasitas *bandwidth* internet ditingkatkan menjadi 200 *megabit per second* (Mbps) dengan akses di *wifi@unila* yang dapat bergerak antarlokasi di wilayah Unila tanpa mati. Selain itu, para dosen Unila

⁵⁴ “Pidato Rektor pada Dies Natalis Unila Emas” (23 September 2015).

menerima pelatihan tentang penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Pada 2015 ketersediaan jumlah judul buku di perpustakaan mencapai 42.658 judul yang terbagi dalam 10 (sepuluh) kelompok ilmu dengan jumlah 239.752 eksemplar. Arsip skripsi berjumlah 13.036 judul, tesis 979 judul, jurnal nasional terakreditasi 88 judul, jurnal internasional 445 judul, prosiding 165 judul dan jurnal nasional tak terakreditasi 881 judul. Adapun jumlah karya ilmiah tenaga pendidik Unila yang dipublikasikan dalam jurnal tidak terakreditasi, jurnal terakreditasi, jurnal internasional dan *prosiding* sebanyak 254 judul.⁵⁵

Dengan demikian, penilaian *webometric* yang memanfaatkan situs digital dengan 4 (empat) metode pengukuran antara lain *impact*, *presence*, *openness*, dan *excellent*, untuk Unila salah satu penilaian yang tinggi diberikan pada unsur *presence* dan *openness* yang mencapai 90% dan disumbangkan oleh situs <http://library.unila.ac.id>. Jadi UPT Perpustakaan telah memberikan sumbangan skor sebesar 170.745 halaman. Tiga fakultas yang memberikan sumbangan tinggi adalah FKIP (17.047 halaman); FMIPA (16.507 halaman); dan FT (15.039 halaman). Tiga program studi terbaik yakni Ilmu Komputer, Teknik Informatika dan Elektro.

Pelaksanaan Tridarma berikutnya yang ditekankan adalah meningkatkan partisipasi dan prestasi mahasiswa dalam bidang minat dan bakat. Diuraikan prestasi yang diraih mahasiswa secara internasional. Selain itu, dikemukakan judul-judul proposal yang diusulkan dan berhasil dalam Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) untuk kategori penelitian, kewirausahaan, dan Pengabdian kepada Masyarakat yang diselenggarakan oleh Dirjen Dikti untuk mengikuti Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional (Pimnas). Demikian pula, prestasi mahasiswa sukses dalam ajang nasional *Musabaqah Tilawatil Qur'an* Mahasiswa Nasional (MTQ MN) pada lomba *Hifzil Qur'an* Lima Juz. Diberi catatan bahwa mahasiswa Unila tidak hanya berprestasi dalam bidang akademik saja namun juga non-akademik terutama keagamaan.

Alur informasi kegiatan mahasiswa diatur untuk keterbukaan. Pembantu Rektor III Bidang kemahasiswaan dan alumni membangun sistem komunikasi untuk menginformasikan seluruh agenda kegiatan kemahasiswaan ke fakultas dan UKM (Unit Kegiatan Mahasiswa)

⁵⁵ Idem.

melalui surat edaran dan dalam jaringan (daring). Dalam hal ini termasuk pendanaan kegiatan mahasiswa yang bersumber dari PNBPN yaitu 8% dari total dana SPP Unila dan dana yang bersumber dari DIPA Dirmawa (Direktorat Pembinaan Akademik dan Kemahasiswaan) Dirjen Dikti. Aspek lain yang menjadi perhatian untuk meningkatkan kinerja Tridarma Unila adalah meningkatkan kuantitas dan kualitas lulusan, daya saing lulusan dan pengembangan karir dan kewirausahaan lulusan mahasiswa.

Dalam pengembangan budaya akademik pada unsur Tridarma Unila pada bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, lebih difokuskan pada tiga kegiatan yakni (1) *institutional building* dengan menggabungkan dua lembaga menjadi satu yaitu Lembaga Penelitian (LP) dan Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat (LPM) menjadi Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) pada bulan Januari 2015; (2) meningkatkan jumlah anggaran yang bersumber dari dana APBN melalui Program Penelitian Strategis Nasional, Strategis Unggulan, Kompetensi, Fundamental, Hibah Bersaing, Hibah Pekerti, Hibah Pascasarjana, LPTK dan *Action Research*, Penelitian Keagamaan, *Research* Andalas Perguruan Tinggi dan Industri (RAPID). Total besaran dana penelitian Unila mencapai 15.794 miliar, meningkat dari tahun 2014 sebesar 10.682 miliar; dan (3) kegiatan pengabdian kepada masyarakat dilaksanakan rutin sesuai dengan ketersediaan anggaran dan masih didukung dengan program KKN (Kuliah Kerja Nyata) tematik berkelanjutan dilaksanakan di desa binaan antara lain di kabupaten-kabupaten Lampung Barat, Pesisir Barat, Tanggamus, Tulang Bawang, Lampung Timur, Pesawaran dan Lampung Selatan yang diikuti oleh 3.775 mahasiswa.

Dengan demikian, kultur organisasi Unila masih mengutamakan pendidikan/belajar dan mengajar (*teaching university*) dan bukan universitas riset (*research university*). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Feni Rosalia dan Lilih Muflihah tahun 2017 berjudul “Perubahan Budaya Organisasi dari Universitas Pembelajaran ke Universitas Penelitian di Universitas Lampung” yang menyimpulkan bahwa: “Budaya organisasi Unila sudah mengarah pada perubahan budaya dari universitas pembelajaran ke universitas penelitian. Namun, budaya riset yang terbangun masih bersifat personal, karena kebutuhan pribadi bukan digerakkan secara masif oleh perguruan tinggi. Publikasi belum membudaya akibat lemahnya dosen menjangkau akses pada

publikasi. Budaya penelitian tidak hanya mementingkan personal saja tetapi penelitian dilaksanakan secara kelembagaan dan diyakini sebagai kebutuhan bersama.” Dalam penelitian ini, disoroti hubungan antara budaya riset dari faktor kepemimpinan dalam tabulasi, maka rentang dan urutan nilai tertinggi sampai dengan nilai terendah kepemimpinan fakultas berkenaan dengan budaya riset sebagai berikut: FK, FMIPA, FKIP, FP, FEB, FH, FT dan FISIP.⁵⁶

Salah satu kinerja organisasi yang menonjol dalam melaksanakan misi tata among yang baik (*good university governance*) adalah penjaminan mutu pembelajaran. Sampai dengan 17 Agustus 2014 penjaminan mutu akademik di Unila dilakukan oleh Unit Pelaksana Teknis Pusat Penjaminan Mutu Universitas (UPT-PPMU). Sesuai dengan Permendikbud No. 72 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kelola (OTK), sejak 18 Agustus 2014 UPT-PPMU dan UPT Pelayanan Pembelajaran digabung menjadi satu institusi yang disebut Lembaga Pengembangan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu (LP3M) yang mempunyai fungsi utama merencanakan, mengoordinasikan, melaksanakan, memantau dan mengevaluasi pengembangan pembelajaran dan penjaminan mutu pendidikan di Unila.

Konsistensi kepemimpinan Unila periode 2007-2015 terhadap pembelajaran mahasiswa juga dapat ditampilkan dalam melaksanakan misi menjamin aksesibilitas dan ekuitas pendidikan tinggi. Dalam hal masukan mahasiswa, penerimaan melalui jalur SNMPTN dan SBMPTN dilakukan secara nasional. Sedangkan, jalur Simanila kelas mandiri dan kelas parallel, serta PMPAP pengelolaannya dilakukan secara mandiri Unila. Di 2015 program beasiswa Bidik Misi dan terutama PMAP ditambah, karena merupakan komitmen Unila yang dikhususkan bagi warga Lampung yang dimaksudkan untuk memutus garis kemiskinan melalui pendidikan tinggi. Pada tahun ini merupakan tahun kelima pelaksanaan jalur PMPAP sehingga ditingkatkan kualitas proses seleksi membangun kerjasama dengan *Radar Lampung* untuk menemukan bibit-bibit yang berkualitas. Selain itu, untuk mengukur kepuasan terhadap layanan dilakukan dengan menggunakan indikator indeks kepuasan mahasiswa (IKM) melalui kegiatan survei. Hasil survei tahun 2015

⁵⁶ Feny Rosalia dan Lilih Mufliah. “Perubahan Budaya Organisasi dari Universitas Pembelajaran ke Universitas Penelitian Universitas Lampung”. *Sosiohumaniora-Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial dan Humaniora*. Vol. 21, No.2, Juli 2019: 222-227.

menunjukkan tingkat kepuasan mahasiswa terhadap layanan Unila mencapai nilai interval IKM 70.00 atau kategori baik.

Dalam upaya memperkuat misi kerjasama baik dalam negeri maupun luar negeri dilakukan dalam tiga pola kegiatan yakni: (1) kerjasama dalam meningkatkan pelaksanaan Tridarma, salah satu yang menonjol adalah program *Asia Cooperative Pogram Consortium* di bidang standar kurikulum, bahan ajar, bisnis global, pendidikan dan manajemen keselamatan yang melibatkan 6 (enam) negara dan dari Indonesia melibatkan Unila, ITB, UGM dan Universitas Brawijaya; (2) kerjasama dalam pengembangan institusi diantaranya *Memorandum of Agreement (MoA)* dengan *Graduate Program in Environmental System The University of Kitakyushu* Jepang untuk kerjasama lingkungan dan sumber daya alam dengan mempelajari peran perpustakaan bagi pendidikan lingkungan hidup; dan satu kerjasama dalam negeri dalam pengembangan institusi yakni Forum Kerjasama Antarperpustakaan Perguruan Tinggi Negeri (FKP2TN), Ikatan Pustakawan Indonesia (IPI), Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) untuk meningkatkan pendidikan kearsipan dan SDM Perpustakaan Unila; (3) meningkatkan jumlah mahasiswa asing sehingga pada tahun 2014 sebanyak 32 mahasiswa asing dari 16 negara Eropa dan tahun 2015 menerima 8 (delapan) mahasiswa asing untuk belajar budaya dan seni dan berhasil menggelar pentas seni yang dilakukan oleh para mahasiswa asing di Unila.

Proses pergantian rektor Unila dilaksanakan untuk melanjutkan kepemimpinan periode 2015-2019. Hasriadi Mat Akin selama dua periode sebelumnya menjabat Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kemahasiswaan terpilih menggantikan Sugeng Prayitno Harianto. Sepanjang 4 (empat) tahun kepemimpinan Hasriadi Mat Akin sebagai rektor, sekurang-kurangnya ada dua warisan positif (*legacy*) yang dilahirkan. Dari buku laporan Dies Natalis Unila ke-51 tahun 2016 sebagai awal kepemimpinan dan akhir kepemimpinan pada buku Dies Unila ke-54 dapat dideskripsikan orientasi budaya organisasi, yakni (1) Unila menjadi universitas riset (*research university*); dan (2) realisasi Unila sebagai Badan Layanan Umum (BLU) Pendidikan.

Misi Unila menjadi perguruan tinggi berbasis penelitian atau menjadi *research university* menjadi orientasi budaya akademik baru yang ditekankan Rektor Hasriadi Mat Akin sebagai berikut: “Unila telah

mampu secara gemilang melaksanakan revitalisasi dalam bidang riset dengan melaksanakan hilirisasi hasil penelitian ke dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Melalui program hilirisasi, Unila mampu meningkatkan nilai tambah hasil penelitian para dosen menjadi produk dan jasa yang dapat dinikmati manfaatnya oleh seluruh masyarakat secara langsung. Bentuk kesuksesan hilirisasi riset Unila adalah berhasilnya diperoleh program Hibah Hilink di dua kabupaten dan 1 kota di Provinsi Lampung, yaitu Kabupaten Lampung Timur, Kabupaten Tulang Bawang, dan Kota Bandar Lampung. Keseluruhan ada 4 (empat) program telah digulirkan dan memberikan dampak langsung yang signifikan terhadap masyarakat di tiga lokasi tersebut. Para peneliti Unila berhasil melakukan teknologi adaptif pada pembenihan dan produksi pakan untuk budidaya udang, pengelolaan vegetasi *mangrove* yang dapat terpelihara ekosistem, pencegahan bencana alam dan budidaya ikan.”⁵⁷

Upaya-upaya transformasi dari *teaching university* menjadi *university of research* dilakukan. Pertama, dalam pembelajaran sudah berjalan dan dilaksanakan *Student Center Learning* (SCL) dan *Problem Base Learning* (PBL). Berikutnya, sebagai model pembelajaran atau perkuliahan di kelas, Unila mengaplikasikan pembelajaran berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), yakni dikembangkan system aplikasi *v-class* atau *virtual class* bahwa dalam proses pembelajaran suatu mata kuliah seluruh metode belajar mengajar seperti penyampaian materi kuliah, forum, tugas, kuis, ujian dan penilaian dilakukan berbasis teknologi informasi. Berdasarkan *v-class*, maka pembelajaran tidak terbatas pada tatap muka di kelas namun dapat dilakukan secara daring (dalam jaringan) yang dengan mudah dapat diakses setiap saat dan dari mana saja, memberikan akses bagi mahasiswa untuk aktif belajar. Alamat *vclass.unila.ac.id* menjadi kecenderungan kemudahan proses belajar mengajar dan membiasakan diri menggunakan teknologi informasi secara produktif.

Kedua, peningkatan jumlah dan kualitas proposal penelitian. Dalam hal ini, LPPM Unila telah menetapkan kebijakan dasar penelitian yang tercantum dalam Rencana Induk Penelitian (RIP) menjadi panduan bagi arah kebijakan dan sistem pengelolaan penelitian di Unila. Kebijakan pada tahun 2016 untuk mendorong lingkungan penelitian

⁵⁷ “Pidato Rektor pada Dies Natalis Unila ke-51” (tgl. 22 September 2016).

yakni (a) menetapkan LPPM (Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat) sebagai pengendali mutu proses dan administrasi kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (PKM). Langkah diambil untuk merespon perubahan sistem pengelolaan penelitian dan PKM yang lebih diarahkan pada luaran kegiatan (*output*) bukan semata-mata pelaporan administrasi kegiatan; (b) menghapuskan *management fee* bagi kegiatan penelitian dan PKM dari program kompetitif. Langkah ini diambil untuk memberi kepada dosen agar giat melakukan penelitian. Regulasi sedang dalam proses penyelesaian; (c) merancang berbagai skema kegiatan penelitian dengan sumber dana DIPA BLU Unila yang sebelumnya belum ada antara lain Hibah Pascasarjana, Hibah Penelitian Guru Besar (Profesor), Hibah Unggulan Unila, Hibah Kerjasama Luar Negeri dan Hibah Kerjasama Industri; (d) dirancang untuk memberikan insentif bagi penulis artikel ilmiah yang berhasil dipublikasikan pada jurnal internasional atau jurnal nasional bereputasi; (e) arah kegiatan penelitian difokuskan untuk menyelesaikan masalah-masalah faktual di masyarakat (*action research*).

Pada tahun 2016, LPPM juga membangun kelembagaan dengan cara menciptakan pusat penelitian dan pengembangan terdiri dari 11 puslitbang, yaitu (1) Puslitbang Lingkungan Hidup; (2) Puslitbang Cassava; (3) Puslitbang Sosial, Budaya dan Pendidikan; (4) Puslitbang Pesisir dan Kelautan; (5) Puslitbang Gizi, Kesehatan dan Herbal; (6) Puslitbang Wanita, Anak dan Pembangunan; (7) Puslitbang Biodiversitas Tropika; (8) Puslitbang Biomassa Tropika; (9) Puslitbang Kebijakan Publik dan Pengembangan Wilayah; (10) Puslitbang Inkubator Bisnis; dan (11) Pusat Studi dan Pengembangan HAKI.

Selanjutnya, melakukan pelatihan penyusunan proposal penelitian bagi dosen muda Unila yang dilaksanakan untuk memberikan motivasi dan kemampuan dalam penyusunan proposal penelitian berskema kompetitif secara nasional dan internasional. Dilanjutkan dengan program clinical coaching atau membedah proposal penelitian dan PKM. LPPM juga melaksanakan *focus group discussion* (FGD) untuk memperkuat budaya akademik dalam bidang penelitian, terutama berbagi informasi tentang kegiatan penelitian dengan sumber dana di luar DRPM Kemenristekdikti dan DIPA BLU Unila antara lain skema penelitian bersumber dana dari Badan Pengelola Dana Perkebunan Kelapa Sawit (BPDPKS), Dana Ilmu Pengetahuan Indonesia (DIPI) dan

Lemabaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP). Kegiatan untuk menunjang budaya Unila sebagai *university of research* adalah memfasilitasi kegiatan pelatihan penulisan artikel ilmiah hasil penelitian untuk publikasi pada jurnal nasional dan internasional bereputasi. Disosialisasikan skema penelitian baru dari DRPM Kemenristekdikti antara lain Penelitian Pendidikan Magister Menuju Doktor untuk Sarjana Unggul; Penelitian Penciptaan dan Penyajian Seni; Penelitian Sosial, Humaniora dan Pendidikan; dan Penelitian Pascadoktor.

Jumlah proposal penelitian yang dibiayai dari sumber DIPA BLU Unila, DRPM Kemenristekdikti, institusi dalam dan luar negeri, serta mandiri, pada tahun 2013 sejumlah 622 judul dengan jumlah dana Rp.14,945 miliar; tahun 2014 sebanyak 550 judul dengan jumlah dana Rp.12,544 miliar; dan tahun 2015 menjadi 705 judul dengan jumlah dana Rp.16,656 miliar. Dana penelitian ditingkatkan sekurang-kurangnya sebesar 15% dari total dana PNB Unila. Sedangkan, untuk publikasi dalam tiga tahun terakhir (2013-2015) sudah tercatat sejumlah 200 judul artikel dosen Unila terpublikasi pada jurnal internasional scopus dan sebanyak 107 judul prosiding terindeks sitasi/sitasi *scopus* dan *web* internasional lain. Kemudian, dapat dicatat hingga tahun 2016 Unila telah menghasilkan 26 judul produk paten dan HaKI.

Ketiga, sesungguhnya Unila menyanggah status Badan Layanan Umum (BLU) sejak tahun 2009; dengan Kode BLU: 677516, Rumpun: Pendidikan, KMK No. 129/KMK.05/2009, Layanan: Pendidikan Perguruan Tinggi Negeri (PTN), tanggal 21 April 2009, Status: BLU Penuh. Di dalam Pasal 97 UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi ditegaskan bahwa penyesuaian pendidikan tinggi berstatus BLU menjadi PTN-BH (Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum) dilakukan selama 2 tahun sampai dengan tahun 2014. Oleh karena itu, pemerintah menerbitkan dua peraturan pemerintah, yakni PP No. 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan dan Pengelolaan Pendidikan Tinggi dan PP No. 88 Tahun 2014 tentang Perubahan PTN Menjadi PTN-BH.

Unila sebagai institusi pendidikan berstatus BLU, baru menerapkan remunerasi sejak tahun 2016. Untuk menyamakan persepsi tentang remunerasi, diadakan sosialisasi mengenai Persiapan Implementasi Kebijakan Remunerasi PK- BLU Unila. Dalam sosialisasi dihadirkan naras umber dari Dirjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan (Kemenkeu) dan diikuti oleh Wakil Rektor, Dekan, Wakil

Dekan, Ketua/Kepala Lembaga, Kepala Biro, serta Kepala UPT. Sesuai dengan KMK No. 1262/KMK.05/2015 tanggal 22 Desember 2015, maka Unila menerapkan remunerasi bagi pejabat pengelola, dewan pengawas, dan pegawai BLU.

Dalam acara sosialisasi Rektor Hasriadi Mat Akin memberikan sambutan pembukaan, “Sosialisasi ini acara yang sudah lama ditunggu karena SK untuk menerapkan remunerasi sudah turun sejak lama. Ini merupakan suatu peluang untuk bisa meningkatkan kesejahteraan para dosen dan tenaga kependidikan di Unila. Remunerasi disamping membawa kesejahteraan juga membawa konsekuensi bagi institusi yakni reformasi birokrasi. Oleh karena itu, tambahan penghasian itu harus dibayar dengan kinerja. Maka saya ingin semua unit bisa mengantongi ISO. Dengan ISO kita bisa menilai kinerja masing-masing unit kerja. Oleh sebab itu, kita akan menyambut remunerasi ini dengan meng-ISO-kan seluruh bagian sehingga sumbangan institusi terhadap kesejahteraan akan berdampak pada peningkatan institusi.”⁵⁸

Selain itu, disampaikan oleh narasumber bahwa ditetapkannya Unila sebagai Satuan Kerja yang menerapkan PK-BLU maka pengelolaan keuangan menjadi fleksibel dan sekaligus merupakan tantangan. Fleksibilitas BLU ditandai adanya pelimpahan sebagian kewenangan Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN) kepada Unila dan keleluasaan dalam mengelola keuangan secara mandiri. Sebaliknya, menjadi tantangan karena Unila dituntut melakukan pengendalian yang ketat terutama dalam perencanaan dan penganggaran serta pertanggungjawaban dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Pelaksanaan BLU melalui sistem remunerasi juga menuntut peningkatan kinerja para pegawai yang otomatis diikuti dengan peningkatan kesejahteraan. Keinginan melaksanakan reformasi birokrasi kampus juga sejalan dengan kebijaksanaan pusat. Sebenarnya status BLU Unila sudah diterapkan sejak tahun 2009, namun fleksibilitas BLU selama 7 (tujuh) tahun berjalan belum maksimal dimanfaatkan atau digunakan Unila.

Selain itu, pada tanggal 9 Maret 2018 dan tanggal 25 Oktober 2018 Badan Pengelola Remunerasi mengadakan FGD. Rektor menyampaikan pandangan berikut: “Penerapan remunerasi sudah dilakukan sejak 2016. Remunerasi bukan gaji tapi penghargaan institusi

⁵⁸ <https://www.unila.ac.id> (26/01/2016).

bagi setiap pegawai yang memiliki prestasi kerja. Memberi insentif kepada setiap pendidik dan tenaga kependidikan yang bekerja optimal. Poin penilaian kinerja meliputi bidang Tridarma, sehingga diharapkan memacu semangat bekerja. Pada tahun 2018 terlihat varian dosen Unila, ada yang biasa-biasa saja, ada yang luar biasa, ada dosen pemalas, hingga dosen yang berada di luar Lampung. Generasi dosen tersebut dipastikan tidak akan mendapat remunerasi maksimal. Pada tahun 2019, apa saja prestasi-prestasi yang sudah dihasilkan para dosen dan belum masuk dalam penilaian tahun 2018 seyogyanya diberikan penghargaan di periode berikutnya.”⁵⁹

Pada 2018 merupakan puncak pelaksanaan sistem remunerasi di Unila sebagai PTN BLU. Hal ini dibuktikan dengan terbitnya regulasi terkait remunerasi, baik yang bersifat pengaturan (*regelling*) maupun penetapan (*beshicking*), sebagai berikut:

- (1) Peraturan Rektor No. 01 Tahun 2017 (4 Januari 2017) tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum (BLU) Unila;
- (2) SK Rektor No. 75/UN26/KU.02.02.01/2018 (18 Januari 2018) tentang Pembentukan Badan Pengelola Remunerasi;
- (3) SK Rektor No. 76/UN26/KP/2018 (18 Januari 2018) tentang Pengangkatan Ketua BPR dan 4 (empat) Bidang BPR yaitu Pendidikan dan Pengajaran; Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat dan Penunjang; Sistem Informasi, Monitoring dan Evaluasi; serta Tenaga Kependidikan (Tendik);
- (4) SK Rektor No. 77/UN26/KU.02/2018 Tahun 2018 (18 Januari 2018) tentang Pengangkatan Tim Pendukung Implementasi Remunerasi Badan Pengelola Remunerasi;
- (5) SK Rektor No. 95/UN26/KU.02/2018 (22 Januari 2018) diresmikan 30 orang personalia menjadi Tim Koordinasi Implementasi (TKI) Badan Pengelola Remunerasi (BPR);
- (6) SK Rektor No. 1116/UN26/KU.02/2018 (7 Mei 2018) tentang Pengangkatan Tim Pendukung Implementasi Remunerasi BPR Unila. Surat keputusan ini adalah menambah personalia;

⁵⁹ <https://www.unila.ac.id> (25/10/2018).

- (7) SK Rektor No. 1284/UN26/KP/2018 (22 Juni 2018) tentang Penetapan Tim Kegiatan Swakelola Pengembangan Aplikasi Remunerasi Tenaga Kependidikan *Online*;
- (8) SK Rektor No. 1285/UN26/KP/2018 (27 Juni 2018) tentang Penetapan Tim Kegiatan Swakelola Pembuatan Sistem Remunerasi Tenaga Kependidikan (Siremun Tendik);
- (9) SK Rektor No. 1412/UN26/KU.02/2018 (26 Juli 2018) tentang Pengangkatan Tim Verifikator Penerima Komplain Badan Pengelola Remunerasi;
- (10) SK Rektor No. 1416/UN26/KU.02/2018 (26 Juli 2018) tentang Pengangkatan Tim Verifikator Badan Pengelola Remunerasi;
- (11) SK Rektor No. 1944/UN26/KU.02/2018 (2 November 2018) tentang Pengangkatan Tim Verifikator Penerima Komplain Badan Pengelola Remunerasi. Surat keputusan ini menambah personalianya;
- (12) Peraturan Rektor No. 02 Tahun 2019 (7 Januari 2019) tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum (BLU) Unila;
- (13) Peraturan Rektor No. 05 Tahun 2019 (7 Januari 2019) tentang Pedoman Umum Implementasi Remunerasi pada Badan Layanan Umum (BLU) Unila;
- (14) Peraturan Rektor No. 08 Tahun 2019 (11 Januari 2019) tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum (BLU) Unila;
- (15) SK Rektor No. 1430/UN26/KU/2019 (2 Mei 2019) tentang Tim Revisi Pedoman Remunerasi Unila.

Dari peraturan rektor dan keputusan rektor tahun 2017 sampai dengan 2019 yang telah dikemukakan di atas merupakan warisan positif, dapat dipaparkan bahwa pelaksanaan remunerasi dapat dilakukan dengan perbaikan-perbaikan setiap waktu. Selain itu, seiring waktu peraturan perundang-undangan terutama peraturan menteri keuangan tentang pengelolaan BLU terus diperbaiki dan disempurnakan. Oleh karena itu, idealnya badan remunerasi cukup dikelola oleh tim kecil atau Badan Remunerasi (BR) secara mandiri, profesional dan berintegritas. Meskipun demikian, sejarah Unila dalam menerapkan system remunerasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan, diawali dengan keterlibatan atau partisipasi yang luas, maka masih adanya perbedaan dan

permasalahan seputar pemberian remunerasi dapat dipahami dalam konteks kesejarahan. Namun, perbedaan pandangan antarlembaga atau institusi dalam implementasi remunerasi, seperti Fakultas, LPPM (Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat), LPPPM (Lembaga Pengembangan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu), Biro Umum dan Kepegawaian (BUK), Badan Remunerasi dan unit kerja lain dibatasi waktu ketika pimpinan Unila menetapkan upaya peningkatan status Unila dari BLU (Badan Layanan Umum) menjadi PTN-BH (Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum). Tidak relevan lagi berbeda pendapat tajam, berkonflik atau berselisih untuk menentukan remunerasi.

Dari proses pergantian rektor atau perubahan kepemimpinan selama tiga dekade 1998-2019, setiap perubahan kepemimpinan diikuti atau membawa perubahan budaya organisasi (*organization culture*) atau sekurang-kurangnya pergeseran orientasi budaya organisasi sebagai perguruan tinggi yang memiliki karakter *culture of excellent*. Dalam proses perubahan budaya yang telah digambarkan menunjukkan pola perubahan budaya antara *university of learning/teaching university* dan *university of research/research university* yang dapat diuraikan berikut ini.

Pada periode kepemimpinan Rektor Muhajir Utomo 1998-2007 dikembangkan orientasi budaya Unila berbasis penelitian (*university of research*), perguruan tinggi yang memiliki otonomi dan diletakkan dasar visi 2025 Unila menjadi sepuluh besar perguruan tinggi terbaik di Indonesia. Setidak-tidaknya menjadi tiga orientasi budaya organisasi yang menjadi *espouse values* atau nilai-nilai rumah tangga yang dibangun, dikembangkan dan dianut oleh anggota organisasi atau sivitas akademika sebagai wujud *culture of excellent*. Nilai-nilai budaya sebagai universitas riset dinyatakan sebagai berikut “menjadi universitas yang otonom dan berkualitas, unggul di bidang pendidikan dan riset, yang terakreditasi tinggi di dalam negeri dan dikenal di luar negeri, dengan pola pengembangan keilmuan adalah pengembangan wilayah lahan kering dalam arti luas.” Pengembangan budaya riset tidak mudah dijalankan maksimal karena berkenaan dengan bermacam-macam bidang atau disiplin ilmu, yang mengandung faktor minat dan kajian berbeda-beda, sehingga tidak mudah dikonsentrasikan dalam suatu bidang studi tertentu walaupun memiliki cakupan riset yang luas. Selaras dengan pembangunan nasional bidang pendidikan tinggi yang mencanangkan

rencana pembangunan jangka panjang 2005-2025, rektor dan wakil rektor sebagai *leader* dan *leadership team* yang bertumpu pada Pembantu Rektor IV Bidang Perencanaan, Kerjasama, dan Teknologi Informasi dan Komunikasi merumuskan visi 2025 yakni “Unila menjadi sepuluh perguruan tinggi terbaik di Indonesia.” Hal ini merupakan *legacy* untuk mempertahankan dan mewujudkan budaya unggul (*culture of excellent*) sebagai perguruan tinggi.

Kemudian, pada periode kepemimpinan Rektor Sugeng P. Harianto 2007-2015 mempunyai kecenderungan mengutamakan pada sistem pembelajaran mahasiswa. Adapun faktor-faktor pengembangan teknologi informasi dan komunikasi, kerjasama dengan para pihak baik di dalam maupun di luar negeri dan aksesibilitas mahasiswa yang berasal dari keluarga kurang mampu agar dapat belajar di perguruan tinggi, pada hakikatnya untuk memperkuat sistem belajar mengajar dan membangun interaksi produktif antara dosen dengan mahasiswa. Dengan demikian, orientasi nilai-nilai budaya yang mengemuka atau ditonjolkan dalam kepemimpinan rektor dan *leadership team* terutama Wakil Rektor III Bidang Kemahasiswaan dan Alumni adalah mengembangkan dan memperkuat Unila sebagai *university of learning*. Nilai-nilai kewirausahaan sebagai bagian dari proses pembelajaran mahasiswa dikembangkan agar menghasilkan kelulusan yang dapat memenuhi permintaan pasar kerja. Dalam hal ini rektor mengulang-ulang dalam pidato dan laporan kemajuan universitas serta memberi tekanan tentang pentingnya metode pembelajaran *student center learning* (SCL) yaitu sistem pembelajaran yang berpusat pada mahasiswa untuk mandiri tanpa mengandalkan pengajaran dari dosen dan *problem base learning* (PBL) yakni pembelajaran yang mengemukakan masalah-masalah nyata yang akan menjadi dasar bagi mahasiswa untuk melakukan penelitian dan menawarkan solusi. *Legacy* atau warisan nilai dari kepemimpinan Sugeng P. Harianto mengedepankan sistem pembelajaran mahasiswa.

Selanjutnya, pada periode kepemimpinan Rektor Hasriadi Mat Akin 2015-2019 hanya dijalankan satu kali. Namun, Hasriadi Mat Akin selama dua periode kepemimpinan Sugeng P. Harianto menjadi bagian dari *leadership team*, karena menjabat sebagai Wakil Rektor I Bidang Akademik dan Kemahasiswaan. Oleh karena itu, untuk mengisi atau melengkapi pembangunan Tridarma Unila maka ada dua orientasi nilai budaya organisasi yang menonjol dan ingin dikembangkan yakni Unila

menjadi *university of research* atau *research university* dan mewujudkan status Badan Layanan Umum (BLU) Unila secara penuh. Pada masa kepemimpinan Hasriadi Mat Akin dikembangkan secara luas dan beraneka ragam pusat penelitian dan pengembangan hingga mencapai 11 (sebelas) badan atau institusi. Selain itu, untuk memperkuat budaya akademik dalam bidang penelitian, ditingkatkan berbagi informasi tentang skema-skema penelitian dari berbagai sumber dana dan disosialisasikan skema penelitian baru antara lain penelitian pendidikan magister menuju doktor; penelitian penciptaan dan penyajian seni; penelitian sosial, humaniora dan pendidikan serta penelitian pascadoktor. Unila juga meningkatkan berbagai kegiatan guna menunjang visi menjadi *university of research* dengan memfasilitasi pelatihan penulisan artikel ilmiah serta publikasi pada jurnal nasional dan internasional bereputasi. Kesiapan untuk merealisasikan status Unila sebagai BLU telah dilakukan secara komprehensif dengan menyelesaikan peraturan rektor (berisi pengaturan) dan keputusan rektor (berisi penetapan) yang diperbaiki secara terus menerus, sehingga pelaksanaan sistem remunerasi dari waktu ke waktu mengalami perbaikan dan dapat dijalankan dengan lancar. Dalam periode Hasriadi Mat Akin sebagai rektor (*leader*) tidak begitu terlihat nyata peranan tim kepemimpinan (*leadership team*), walaupun *legacy* terutama dalam melaksanakan sistem BLU terlihat nyata.

Dalam analisis dan pembahasan tentang penelitian performa budaya organisasi Unila ini akan ditampilkan kinerja Tridarma dari waktu ke waktu selama 3 (tiga) periode kepemimpinan 1998-2019 sebagai berikut:

- (1) Pada 2004, dalam pemeringkatan *webometrics* Unila menempati posisi 18 dari perguruan tinggi di Indonesia.
- (2) Pada 2010, berdasarkan buku Dirjen Dikti Kemendiknas berjudul “Menakar Potensi Karya Ilmiah Perguruan Tinggi,” dari 143 perguruan tinggi negeri dan swasta di Indonesia, Unila menempati posisi 11 besar nasional, sekaligus mengukuhkan predikat terbaik di luar Jawa dalam karya ilmiah.

- (3) Pada 2011, dalam penilaian *QS-Star, World Class University*, Unila menjadi salah satu diantara 14 dari perguruan tinggi Indonesia yang memperoleh predikat bintang.⁶⁰
- (4) Pada 2011, Unila termasuk 22 perguruan tinggi yang diberi kategori utama dalam bidang penelitian.
- (5) Pada 2011, dari penilaian *webometrics* Unila menembus 100 besar perguruan tinggi di Asia Tenggara dengan menduduki peringkat 76.
- (6) Pada 2013, dalam *website scopus* 12 Februari 2013, Unila menempati posisi ke-14 dari 33 perguruan tinggi artikel ilmiah yang terindeks *scopus*.⁶¹
- (7) Pada 2014, dalam penilaian *greenmetric world university*, Unila berhasil menduduki peringkat 10 sebagai perguruan tinggi dengan kualitas pengelolaan lingkungan hidup yang baik menuju *sustainability university*.
- (8) Pada Juli 2015, dalam penilaian *webometrics* memberikan posisi Unila masuk 10 (sepuluh) besar perguruan tinggi di Indonesia.⁶²
- (9) Pada 2015, dalam penilaian *scopus* yang dikeluarkan penerbit *Elsevier* menempatkan Unila sebagai perguruan tinggi peringkat 18 terbaik di Indonesia dalam jumlah artikel terindeks *scopus*.
- (10) Pada 2016, dalam pemeringkatan oleh Kemenristekdikti Unila berada pada posisi 22 perguruan tinggi di Indonesia, urutan 4 perguruan tinggi di luar Jawa dan urutan 3 perguruan tinggi di Sumatera.⁶³
- (11) Pada 2016, dalam penilaian *webometrics* Juli 2016 Unila ditempatkan pada peringkat 15 perguruan tinggi di Indonesia.⁶⁴ Peringkat ini naik 24 tingkat dari posisi 39 pada Januari 2015 dan naik 12 tingkat dari peringkat 27 pada Januari 2016.⁶⁵
- (12) Pada 2016, dalam program *greenmetric* yang mengukur keramah tamahan lingkungan Unila menempati posisi 13 besar dari perguruan tinggi di Indonesia.

⁶⁰ <https://www.unila.ac.id/pidato-rektor-2011/>

⁶¹ Suharso. "Mengukur Penelitian Unila." Februari 2013.

⁶² "Pidato Rektor pada Dies Natalis Unila Emas ke-50," 23 September 2015, h.12.

⁶³ "Pidato Rektor pada Dies Natalis Unila ke-51," 22 September 2016, h.10.

⁶⁴ "Pidato Rektor pada Dies Natalis Unila ke-51," 22 September 2016, h.14.

⁶⁵ "Universitas Terbaik di Indonesia versi *Webometrics* Januari 2016," *UNY.Community: Komunitas Mahasiswa & Alumni UMY*, 3 Februari 2016.

- (13) Pada 2019, dalam penilaian *webometrics* peringkat Unila masih berada pada posisi 15 dari seluruh perguruan tinggi di Indonesia, naik dari tahun 2018 pada posisi 21.
- (14) Pada 2019, dalam pemeringkatan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dirjen Dikti) Kemendikbud, Unila mengalami penurunan tajam berada pada posisi 46 klaster 2 perguruan tinggi di Indonesia.⁶⁶ Data Dirjen Dikti menunjukkan peringkat Unila sebagai berikut: tahun 2015 (peringkat 22), tahun 2016 (peringkat 23), tahun 2017 (peringkat 18), dan tahun 2018 (peringkat 21). Perkembangan pemeringkatan ini dapat dilihat pada tabel 13.

Dari beberapa penilaian perguruan tinggi yang dilakukan institusi-institusi baik di dalam dan di luar negeri yang telah dikemukakan, maka pemeringkatan yang dilaksanakan Dirjen Dikti Kemendikbud dapat digunakan untuk melihat performa Tridarma perguruan tinggi di Indonesia. Pengumuman pemeringkatan dari Dirjen Dikti Kemendikbud sudah dilakukan sejak tahun 2015, bertujuan untuk membangun landasan klasifikasi dan pemeringkatan perguruan tinggi untuk perbaikan terus menerus dan menilai tingkat kesehatan organisasi perguruan tinggi di Indonesia. Selain itu, menjadi dasar bagi pembentukan kebijakan peningkatan kualitas dan/atau untuk kepentingan pembinaan perguruan tinggi.⁶⁷ Dari data pemeringkatan Dirjen Dikti Kemendikbud, maka Unila harus meningkatkan posisinya hingga tahun 2025 mampu meraih 10 (sepuluh) perguruan tinggi terbaik di Indonesia.

Tabel 13. Peringkat Unila oleh Dirjen Dikti Kemendikbud 2015-2019

| No | Tahun | Peringkat | Klaster |
|----|-------|-----------|---------|
| 1 | 2015 | 22 | 2 |
| 2 | 2016 | 23 | 2 |
| 3 | 2017 | 18 | 2 |
| 4 | 2018 | 21 | 2 |
| 5 | 2019 | 46 | 2 |
| 6 | 2020 | 29 | 2 |

⁶⁶ "Top 100 Universitas Terbaik Nasional 2019," *kompas.com*, 22 Agustus 2019.

⁶⁷ www.warmadewa.ac.id . 21 Agustus 2017.

Sedangkan, pergerakan data pemeringkatan yang dikeluarkan oleh *webometrics* sejak tahun 2014-2020 dapat dilihat pada tabel 14 berikut.

Tabel 14. Peringkat *Webometrics* Unila 2014-2020

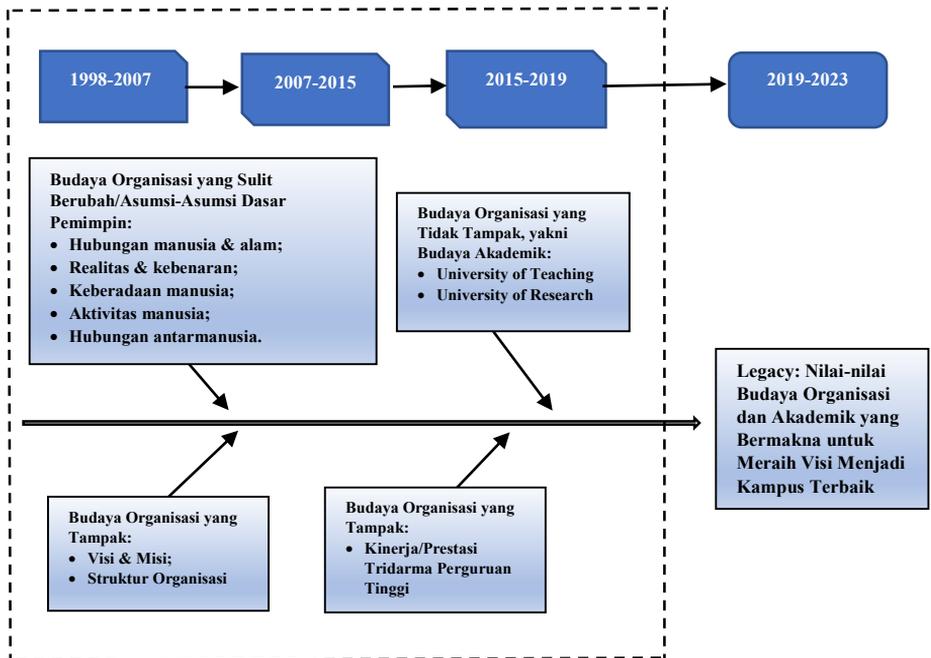
| No | Tahun | Bulan | Peringkat | Peringkat Dunia | Posisi dan Bobot Peringkat | | | |
|----|-------|---------|-----------|-----------------|----------------------------|--------|----------|------------|
| | | | | | Presence | Impact | Openness | Excellence |
| 1 | 2014 | Januari | 40 | 3390 | 3193 | 4344 | 2979 | 3898 |
| 2 | 2014 | Juli | 41 | 3072 | 3553 | 5219 | 307 | 4831 |
| 3 | 2015 | Januari | 39 | 2854 | 3227 | 5122 | 171 | 4808 |
| 4 | 2015 | Juli | 10 | 2083 | 2338 | 1520 | 159 | 3963 |
| 5 | 2016 | Januari | 27 | 3143 | 888 | 1319 | 99999 | 3935 |
| 6 | 2016 | Juli | 15 | 2249 | 864 | 1659 | 3498 | 3683 |
| 7 | 2017 | Januari | 14 | 2527 | 544 | 2066 | 4316 | 3664 |
| 8 | 2017 | Juli | 16 | 2997 | 320 | 2549 | 4329 | 3993 |
| 9 | 2018 | Januari | 21 | 3626 | 348 | 1894 | 9593 | 3988 |
| 10 | 2018 | Juli | 18 | 2685 | 267 | 1559 | 3612 | 4102 |
| 11 | 2019 | Januari | 15 | 2400 | 112 | 1046 | 3481 | 4127 |
| 12 | 2019 | Juli | 29 | 3424 | 480 | 1144 | 8602 | 4348 |
| 13 | 2020 | Januari | 28 | 3438 | 366 | 1412 | 7357 | 4330 |
| 14 | 2020 | Juli | 30 | 3082 | 335 | 1122 | 5819 | 4331 |

Dari tabel peringkat *webometrics* Unila 2014-2020 di atas, dapat dilihat bahwa peringkat yang dirilis *Webometrics* memperlihatkan kecenderungan data peringkat yang sensitif. Hal ini ditunjukkan pada titik-titik atau tahun-tahun pergantian kepemimpinan di Unila yakni pada tahun 2015 dan tahun 2019 terjadi penurunan peringkat Unila yang sangat memungkinkan bahwa gambaran fluktuasi peringkat Unila diantara perguruan tinggi di Indonesia versi *Webometrics* sesungguhnya menunjukkan makna data pemeringkatan yang tidak konstan. Pada Januari 2015 Unila ranking 39, namun pada Juli 2015 naik tajam menjadi peringkat 10, dan kembali turun drastis pada Januari 2016 menjadi peringkat 27. Pola pemeringkatan yang bersifat tidak konstan cenderung berulang kembali pada tahun 2019 yakni di Januari 2019 Unila menempati posisi 15, namun menurun tajam pada Juli 2019 menjadi

peringkat 29. Gambaran peringkat Unila yang cenderung fluktuatif tersebut terjadi pada masa pergantian rektor, di tahun 2015 dari rektor periode 2007-2015 kepada rektor 2015-2019 dan pada tahun 2019 pergantian rektor dari periode 2015-2019 kepada rektor periode kepemimpinan 2019-2023.

Dari seluruh tahapan penelitian mendalam yang dilakukan, maka berdasarkan kerangka pikir awal penelitian dapat dihasilkan bagan hasil penelitian yang menggambarkan proses, alur dan hasil akhir penelitian, yakni pembentukan budaya organisasi dan budaya akademik merupakan fungsi dari kepemimpinan dan sejarah kepemimpinan merupakan suatu *legacy* yang patut dipelajari untuk membangun dan mengembangkan sikap dan tindakan berdasarkan nilai-nilai budaya organisasi yang dapat mempercepat pencapaian cita-cita yang telah disepakati bersama-sama yang dilukiskan pada bagan 7 berikut ini.

Bagan 7. Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Budaya Akademik dan *Legacy*



Bab 5

PENUTUP, SIMPULAN & SARAN

Dalam bagian penutup buku ini, dan dari seluruh hasil penelitian yang telah diuraikan, dapat dirumuskan poin-poin simpulan dan dikemukakan saran-saran yang dihasilkan dalam penelitian ini.

- (1) Pada dasarnya orientasi budaya organisasi yang dibangun Unila selama tiga kali pergantian rektor periode 1998-2007, 2007-2015 dan 2015-2019 adalah budaya akademik yang mencakup Tridarma perguruan tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Pembangunan budaya organisasi selama dua dekade menampilkan gambaran tentang kepemimpinan yang mengembangkan pola orientasi budaya berbeda-beda dalam suatu sirkulasi atau siklus perubahan budaya organisasi yang mengutamakan pembelajaran (*university of teaching*) dan yang memprioritaskan penelitian (*university of research*).
- (2) Nilai-nilai yang dibangun dan dikembangkan untuk menjadi universitas pembelajaran atau universitas riset merupakan pilihan yang ditentukan rektor sesuai dengan asumsi-asumsi dasar yang diungkapkan secara terbuka dan artifak yang tampak dalam visi, misi dan program universitas. Penerapan dan pengembangan universitas pembelajaran memiliki kecenderungan lebih mudah dilembagakan, sedangkan universitas riset tidak mudah dilembagakan. Selama kepemimpinan periode 1998-2007 mengembangkan secara eksekutif (kuat) budaya *university of research*, kemudian masa kepemimpinan 2007-2015 mengutamakan budaya *university of teaching*, dan era kepemimpinan 2015-2019 diusahakan kembali membangun *university of research*. Pengembangan *university of research* pada masa kepemimpinan 1998-2007 dan periode kepemimpinan 2015-2019 tidak melembaga maksimal.
- (3) Gambaran tentang kinerja Tridarma diukur dari peringkat antarperguruan tinggi di Indonesia terutama pemeringkatan yang dikeluarkan Dirjen Dikti Kemendikbud 2015-2020 dan pemeringkatan *Webometrics* 2014-2020. Pilihan orientasi budaya organisasi baik berbasis *university of teaching* maupun bertumpu nilai-nilai budaya *university of research* sama-sama mempunyai kecenderungan dapat mempertahankan, menjaga dan meningkatkan posisi atau peringkat universitas diantara perguruan tinggi lainnya. Namun, kemerosotan atau penurunan *ranking* terjadi dalam rentang

waktu proses pergantian rektor sebagai pemimpin (*leader*) tahun 2015 dan 2019.

- (4) Pembentukan budaya organisasi bukan sepenuhnya dihasilkan dari gagasan otonom namun merupakan hasil dari *share* (berbagi) makna dan diskusi antara rektor sebagai *leader* dengan para wakil rektor sebagai *leadership team* dalam suatu kesatuan pengelolaan budaya akademik perguruan tinggi, terutama untuk mengintegrasikan (mensintesis) antara ide-ide melalui ketentuan perundang-undangan yang memang wajib dilaksanakan (*top down*) diselaraskan dengan pikiran-pikiran yang tumbuh subur dan berkembang dalam organisasi (*bottom up*).
- (5) Pada hakikatnya pembangunan budaya organisasi secara khusus dalam setiap periode kepemimpinan merupakan *legacy* (warisan berharga) yang disumbangkan pemimpin untuk pengembangan perguruan tinggi. Lebih luas lagi bagi pertumbuhan sebuah perguruan tinggi maka keseluruhan periode dan keutuhan kepemimpinan merupakan *legacy*, baik kelemahan maupun kekuatan dari pilihan orientasi budaya organisasi akademik, sebagai *university of teaching* atau *university of research* telah memberikan pelajaran penting, untuk semakin mempertajam dan memperkuat perjuangan meraih predikat sebagai perguruan tinggi terbaik.
- (6) Dalam membangun dan mengembangkan budaya organisasi, posisi perguruan tinggi tidak semata-mata diletakkan dalam kepentingan pengembangan budaya akademik dengan kinerja utama Tridarma, namun sekaligus merupakan proses peningkatan status perguruan tinggi bersangkutan dari semula sebagai Satuan Kerja (Satker) pendidikan, Badan Layanan Umum (BLU) pendidikan, dan akhirnya mencapai status Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) yang memiliki otonomi penuh dalam pengelolaan organisasi baik dalam keuangan maupun sumber daya manusia.

Berdasarkan poin-poin simpulan yang telah dipaparkan di atas dapat dikemukakan saran-saran atau rekomendasi baik dalam bidang keilmuan dapat menjadi bahan penelitian selanjutnya maupun secara aksiologi dapat menjadi bahan pertimbangan untuk melakukan langkah-langkah percepatan untuk meraih cita-cita bersama menjadi bagian dari perguruan tinggi terbaik di negeri ini.

- (1) Berdasarkan hasil dan temuan penelitian terkait dengan orientasi budaya organisasi *university of teaching* dan *university of research*, perlu dilakukan penelitian berikutnya yakni studi yang menjelaskan hubungan atau pengaruh antara faktor performa budaya akademik—*university of teaching* dan *university of research*—dengan faktor kinerja Tridarma yang diukur dari posisi atau peringkat diantara perguruan tinggi di Indonesia dan dunia.
- (2) Berdasarkan nilai pentingnya *legacy* dalam suatu organisasi, maka perlu dilakukan penelitian lanjutan tentang *legacy* kepemimpinan perguruan tinggi, dalam bidang kajian budaya organisasi dengan ukuran-ukuran atau unsur-unsur lapisan budaya organisasi yang tampak (*artifak*) secara rinci dan menyeluruh.
- (3) Penelitian tentang budaya organisasi pada tiga periode kepemimpinan 1998-2019 ini perlu dilanjutkan dengan studi yang mendalam tentang kepemimpinan periode berikutnya, sehingga menambah kekayaan intelektual dan pengetahuan tentang Unila sebagai “kampus hijau” di masa datang.
- (4) Satu hasil penelitian adalah langkah-langkah yang sudah dilakukan dalam upaya pengembangan budaya organisasi sebagai *university of research* tidak mudah dilembagakan, maka perlu diletakkan sebagai permasalahan yang krusial bagi sivitas akademika untuk menemukan pikiran-pikiran yang menawarkan solusi ke depan.
- (5) Dari hasil penelitian ditemukan sebuah pemahaman bahwa pembangunan budaya akademik dilakukan seiring dengan langkah-langkah untuk meningkatkan status organisasi menjadi perguruan tinggi yang memiliki otonomi penuh. Oleh karena itu, variabel-variabel temuan penelitian yang perlu diperhatikan dan diperbaiki terus menerus antara lain kesatuan pemimpin dan tim kepemimpinan, penguatan kapasitas literasi regulasi, dan kemampuan menghapus konflik atau perbedaan tajam dalam proses pergantian pemimpin perlu dilakukan secara maksimal.

REFERENSI

Buku:

- Brown, Andrew., 1995, *Organizational Culture*, First Published, Pitman Publishing: London.
- Kotter, John P. & Heskett, James L., 1992, *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press.
- Littlejohn, Stephen W., 1996, *Theories of Human Communication*, Fifth Edition, California: Wadsworth.
- Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael., 1992, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*, Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Miller, Katherine, 2003, *Organizational Communication: Approaches and Processes*, Third Edition, Thomson Learning: Wadsworth, Belmont.
- Schein, Edgar H., 1992, *Organization Culture and Leadership*, Second Edition, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Tashakkori, Abbas & Theddlie, Charles, 2010, *Mixed Methodology: Mengombinasikan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wood, Julia T., 2004, *Communication, Theories in Action: An Introduction*, Third Edition, Thomson Learning: Wadsworth, Belmont.

Jurnal:

- Herminingsih, Anik, 2011, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen dan Kewirausahaan 'Optimal'*: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia," Vol. 5 No. 1, Maret 2011.
- Irena, Lydia & Rusfian, Effy Zalfiana, 2019, "Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal dengan Kinerja Karyawan Generasi Z pada Tech Company," *Jurnal Komunikasi Universitas Tarumanegara*, Vol 11/No. 2, Desember, ISSN: 2085-1979, EISSN: 2528-2727.
- Lindawati, Ang Swat Lin & Puspita, Marsella Eka, 2015, "Corporate Social Responsibility: Implikasi Stakeholder dan Legitimacy Gap dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan," *Jurnal Akuntansi Multiparadigma JAMAL*, Vol. 6 Nomor 1, April, Malang, ISSN: 2086-7603 e-ISSN: 2089-5879.

Ulum, Ihyaul, 2012, “Investigasi Hubungan antara Kinerja Modal Intelektual dan Praktik Pengungkapannya dalam Laporan Tahunan Perusahaan,” *Jurnal Ekonomi Bisnis*, Vol 17 Nomor 1, ISSN: 0853-7283.

Ulum, Ihyaul, 2013, “Model Pengukuran Kinerja Intellectual Capital dengan IB-VAIC di Perbankan Syariah,” *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan INFERENSI*, Vol. 7 No. 1, Juni 2013.

Tesis/Disertasi:

Saptiani, Fenny, 2005, “Budaya Organisasi di Era Informasi: Studi tentang Artifak pada PT Pos Indonesia Bandung,” *Tesis*, Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran, Bandung.

Trenggono, Nanang, 1995, “Budaya Organisasi: Studi tentang Nilai-nilai dalam Kinerja Komunikasi pada Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS),” *Tesis*, Program Pascasarjana Ilmu Sosial Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Indonesia, Jakarta.

Internet:

“Klasterisasi Perguruan Tinggi 2019: ITB pertama, Unila Peringkat 46”, *Lampung77.com*, Agustus 19th, 2019.

“Ranking Web of Universities,” *Webometrics.info Asia Indonesia*, Edition 2020 updated, January, 2020.

LAMPIRAN:

Daftar Pertanyaan Informan Kunci/Narasumber Penelitian *Professorship* berjudul “Studi Budaya Oorganisasi tentang Nilai, Artifak dan Modal Intelektual sebagai Performa Unila.”

Kepada Yang Terhormat:

Bapak/Ibu/Saudara Informan Kunci/Narasumber

Berkaitan penelitian kami berjudul “Studi Budaya Organisasi tentang Nilai, Artifak dan Modal Intelektual sebagai Performa Unila” akan dilakukan wawancara mendalam atau intensif. Dalam penelitian ini akan diwawancara informan kunci atau narasumber 3 (tiga) rektor yang pernah memimpin Unila. Sebab penelitian budaya organisasi ini memfokuskan bagaimana kepemimpinan pada level perguruan tinggi dalam membangun organisasi perguruan tinggi diasumsikan dapat mencapai kinerja nyata atau prestasi sebagai perguruan tinggi. Namun tidak menutup kemungkinan, bila para narasumber merekomendasikan untuk melakukan wawancara kepada informan kunci tambahan, maka akan dilakukan wawancara juga.

Secara garis besar, ada 3 (tiga) tema utama yang ingin diperoleh dalam penelitian ini antara lain (a) asumsi-asumsi dasar yang dimiliki narasumber (*basic assumptions*) sebagai pemimpin universitas; (b) keyakinan-keyakinan (*beliefs*) dan nilai-nilai yang dianut (*espoused values*) dalam universitas; serta (c) hal-hal yang tampak sebagai unggulan seperti simbol, hero, ritual, regulasi atau praktik (*artifacts*) di universitas.

Kami menyampaikan terima kasih yang setinggi-tingginya atas kesediaan Bapak/ Ibu/Saudara narasumber/informan kunci sudah bersedia dengan ikhlas untuk melakukan wawancara penelitian ini, dan untuk itu kami sampaikan salam hormat.

A. ASUMSI-ASUMSI DASAR (*Basic Assumptions*)

1. Bagaimana proses berdirinya Unila? Terutama berkenaan ide dasar didirikannya sebuah perguruan tinggi dan tokoh-tokoh pembentuknya?
2. Bagaimana hakikat atau sudut pandang yang tepat terkait keberadaan Unila dalam hubungannya dengan masyarakat dan lingkungan sekitarnya?
3. Apa hakikat tentang kebenaran dan realita untuk mengelola dan mengembangkan Unila? Kecenderungan yang lebih baik yakni

- berdasarkan tradisi yang positif, keteladanan dan kebijakan pemimpin, atau berdasarkan pada prosedur yang legal dan rasional?
4. Berkenaan dengan sumber daya manusia yang dimiliki oleh Unila, faktor apa yang paling fundamental untuk pengembangan organisasi Unila, apakah bertumpu pada manusia, pemberian apresiasi atau penghasilan, atau kerjasama sosial sivitas akademika? Atau ada faktor lain yang lebih fundamental?
 5. Bagaimanakah hakikat aktivitas sumber daya manusia yang paling dibutuhkan Unila? Apakah lebih mendorong semaksimal mungkin pencapaian prestasi yang setinggi-tingginya dengan bekerja keras atau diprioritaskan menjaga keseimbangan dengan kepentingan pribadi dan keluarganya?
 6. Apakah hakikat *relationship* di Unila lebih utama berorientasi pada meningkatkan prestasi dan kepentingan individual atau sebaliknya hubungan sosial dan kerjasama yang produktif?

B. NILAI-NILAI YANG DIANUT (*Espoused Values*)

Dalam organisasi, keyakinan-keyakinan pemimpin dan nilai-nilai yang dianut merupakan bagian dari substruktur kognitif budaya organisasi. Nilai berkenaan dengan moral dan kode etik, dan menentukan cara berpikir kolektif tentang apa yang wajib dilakukan. Keyakinan berkaitan dengan penilaian tentang apa yang benar dan apa yang tidak benar. Namun, dalam praktik sulit memisahkan keyakinan dan nilai, sebab keyakinan berbicara tentang bagaimana dunia (organisasi) itu bekerja yang di dalamnya mencakup nilai. Misal sikap dan tindakan apa yang harus dan tidak harus dilakukan oleh anggota organisasi mengandung aspek keyakinan pemimpin dan nilai yang hendak ditanamkan dalam organisasi.

Yang diperlukan penelitian ini adalah memperoleh informasi tentang keyakinan pemimpin yang ditransformasikan menjadi keyakinan kolektif sepanjang waktu melalui (medium) nilai-nilai yang dinyatakan atau ditampilkan transparan dalam organisasi Unila. Kemudian, ingin diketahui nilai-nilai individu-individu yang menjadi kendala atau penghambat penanaman nilai-nilai organisasi dalam masa tiga kali kepemimpinan di Unila. Selain itu, ingin diperoleh informasi tentang konsistensi sikap dan praktik secara kolektif yang sesuai dengan nilai-nilai yang dianut dalam menjalankan organisasi Unila. Dalam kenyataan

ada organisasi yang membangun nilai yang kuat (*strong culture*), dan organisasi lain mengembangkan nilai unggul (*excellent culture*) atau ada organisasi membangun nilai keterbukaan (*transparency culture*). Oleh karena itu, kami ingin mengonfirmasi hal-hal berikut:

1. Apa sajakah nilai-nilai organisasi yang lahir, dikembangkan dan ditanamkan selama periode kepemimpinan bapak/saudara di Unila? Bagaimana nilai-nilai tersebut dihasilkan dan diyakini menjadi nilai-nilai yang penting bagi Unila?
2. Apa sajakah nilai-nilai individu baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang menghambat atau menjadi kendala penanaman nilai-nilai keorganisasian? Terutama tenaga pendidik, dosen atau staf pengajar yang wajib melaksanakan kegiatan Tri Darma Perguruan Tinggi?
3. Bagaimana penilaian bapak/saudara tentang kondisi faktual di fakultas-fakultas selama periode kepemimpinan bapak/saudara baik fakultas yang dinilai unggul maupun fakultas yang dinilai tidak unggul dalam meraih capaian-capaian kinerja Unila?
4. Bagaimanakah upaya segenap unsur pimpinan Unila dalam menjaga konsistensi sikap, tindakan, kegiatan atau praktik dilaksanakan sesuai dengan keyakinan dan nilai organisasi Unila?
5. Bagaimana capaian, prestasi dan kinerja kegiatan Tri darma Perguruan Tinggi di Unila selama periode kepemimpinan bapak/saudara? (Catatan: Deskripsi narasumber akan dikonfirmasi dengan dokumentasi tentang kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat serta publikasi ilmiah).

C. ARTIFAK (*Artefacts*)

Unsur budaya organisasi pada level yang tampak, bisa dilihat, dirasakan dan didengar disebut artifak. Untuk meneliti artifak ada dua cakupan yaitu (a) bagaimana gambaran tentang kapabilitas organisasi menjalankan dan mempertahankan perputaran roda kehidupan organisasi, terutama pola adaptasinya terhadap lingkungan eksternalnya; dan (b) bagaimana kapasitas organisasi dalam pengelolaan integrasi internalnya. Artifak adalah produk-produk yang amat luas meliputi arsitektur, bahasa, teknologi, kreasi artistik, gaya berpakaian, ucapan-ucapan/diksi yang sering ditampilkan, tampilan emosional, mitos, cerita organisasi, hero (pahlawan organisasi), nilai yang dipublikasikan, ritual,

upacara, seremoni, dan hal-hal lain yang tampak/teramati. Oleh karena itu, dalam penelitian ini kami tidak ingin mengetahui semua hal yang tampak tentang Unila, namun ingin mengetahui hal-hal yang spesifik sebagai berikut:

1. Apa misi dan strategi Unila yang menjadi pedoman kolektif dan dapat diuraikan dalam kepemimpinan bapak/saudara? Apakah pernyataan/statemen misi Unila? Apakah bisa dijelaskan logo atau lambang Unila?
2. Apa sajakah tujuan operasional dari misi yang dicanangkan atau tujuan operasional sebagai penjabaran misi Unila?
3. Apa sajakah alat (*means*) atau kelengkapan baik regulasi, kelembagaan maupun material yang digunakan untuk mencapai misi Unila?
4. Lalu, setelah misi tersebut dioperasionalisasikan dan dilaksanakan, apakah ada alat ukur atau indikator yang menjadi capaian keberhasilan atau pencapaian tujuan Unila? Mohon dideskripsikan lebih jelas dan rinci ukuran-ukuran keberhasilan Unila? Apakah di era kepemimpinan bapak/saudara ada keunggulan-keunggulan atau capaian-capaian yang konkrit, misalnya regulasi, kelembagaan, karya atau publikasi fenomenal.
5. Apakah juga dipikirkan atau dipertimbangkan sungguh-sungguh mekanisme koreksi untuk memperbaiki strategi, bila dinilai tujuan-tujuan Unila tidak tercapai? Apakah ada contoh konkrit mekanisme koreksi ini?
6. Bagaimana bapak/saudara dapat menjelaskan proses bahasa (komunikasi) yang digunakan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk memahami atau mengerti dengan ide-ide dasar pimpinan dan nilai-nilai organisasi serta misi universitas? Dalam hal ini, bahasa tidak dalam pengertian sebagai alat komunikasi antarmanusia, namun bagaimana bahasa dalam keseharian digunakan individu-individu mengekspresikan kenyataan dirinya dengan tujuan-tujuan organisasi?
7. Metafora, apa saja yang seringkali atau menonjol digunakan atau ditampilkan oleh individu-individu secara kolektif? Dalam hal ini, metafora adalah kata atau frase yang diterapkan dalam praktik untuk mengekspresikan objek atau tindakan secara dramatis (yang tidak bermakna denotatif). Metafora ini dapat menjadi alat yang efektif

untuk mengkomunikasikan ide-ide dan kebiasaan-kebiasaan dalam organisasi.

8. Cerita keorganisasian, dapat menjadi alat pemersatu kolektivitas organisasi Unila. Apakah bapak/saudara dapat mengisahkan cerita-cerita atau mirip dengan legenda (masa lalu) tentang Unila? Bagaimana kisah-kisah tersebut?
9. Mitos, seringkali mengitari organisasi dalam bentuk narasi dan sulit dibedakan dengan cerita, kecuali dalam hal mitos melukiskan suatu imajinasi saja atau khayalan. Apakah ada mitos yang sering diutarakan di Unila?
10. Seremoni, kegiatan rutin dan ritual apa yang menurut bapak/saudara penting diterapkan dan dipelihara dalam kehidupan sivitas akademika Unila? Kegiatan-kegiatan ini mencakup baik kegiatan akademik, non akademik maupun perkantoran di rektorat.
11. Norma perilaku, adalah aturan-aturan main yang menegaskan apa yang harus dilakukan dan tidak dilakukan oleh individu-individu ketika menghadap keadaan tertentu. Unila sebagai bagian dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) sudah memiliki pengaturan berjenjang baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan ketika masuk, selama bekerja dan setelah selesai bekerja. Apakah selama (dalam) kepemimpinan bapak/saudara ada norma-norma tertentu yang dibuat untuk mengelola universitas agar dapat (mempercepat) pencapaian tujuan-tujuan bersama?
12. Apakah selama kepemimpinan bapak/saudara ada kebiasaan istimewa tertentu dalam mendistribusikan kekuasaan/kewenangan atau status/prestise kepada jajaran pimpinan atau jajaran di level fakultas atau jurusan/program studi?
13. Bagaimana kepemimpinan bapak/saudara mendefinsikan dan mengalokasikan hadiah (*reward*) dan hukuman (*sanction*) kepada anggota atau individu-individu sumber daya manusia?
14. Simbol, adalah kata-kata, objek-objek, kondisi-kondisi, tindakan-tindakan, atau karakteristik-karakteristik orang-orang yang signifikan dan membedakan dari kondisi pada umumnya, dan yang mengandung makna bagi individu dan organisasi. Apakah bapak/saudara dapat menceritakan kemunculan simbol-simbol sebagai kata, objek, kondisi, karakter atau tindakan simbolis yang dimaksudkan tersebut?

15. Hero, atau pahlawan organisasi. Apakah dapat dikisahkan keberadaan hero atau pahlawan atau orang yang ditokohkan secara kolektif di Unila? Menurut bapak/saudara apa sifat atau karakter ketokohan sehingga orang-orang menjadi hero perguruan tinggi. Demikian daftar pertanyaan yang ingin kami peroleh jawabannya secara mendalam dari bapak/ibu/saudara narasumber. Semoga penjelasan bapak/ibu/saudara dapat menjadi laporan penelitian yang bisa menggambarkan dan menyimpulkan budaya organisasi Unila. Terima kasih dan salam hormat.

Hormat kami,
Nanang Trenggono

Biodata Penulis



Nanang Trenggono

NIP. 196212041989021001

NIDN. 0004126205

Staf Pengajar Jurusan Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP), Universitas Lampung (1989-sekarang).

Mengajar mata kuliah Filsafat Ilmu, Pengantar Ilmu Politik, Komunikasi Politik, Manajemen Komunikasi, dan Metode Penelitian Ilmu Komunikasi. Ia meraih doktor dalam bidang Komunikasi Politik Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung 2009 dengan judul disertasi: “Antagonisme Komunikasi Politik untuk Membangun Integrasi Politik, Studi Kasus di Provinsi Lampung.” Magister Ilmu Komunikasi diperolehnya tahun 1995 pada Program Pascasarjana Ilmu Sosial Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Indonesia dengan judul tesis: “Budaya Organisasi, Studi tentang Nilai-nilai dalam Kinerja Komunikasi pada Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS).”

Nanang Trenggono, terpilih menjadi Anggota/Komisioner 2008-2013, dan Ketua 2012-2014 & 2014-2019 Komisi Pemilihan Umum (KPU) Provinsi Lampung; berpengalaman mengelola penyelenggaraan Pemilihan Umum (Pemilu) Presiden, Legislatif (DPR RI, DPRD Provinsi dan DPRD Kabupaten/Kota), Dewan Perwakilan Daerah (DPD) RI, Pemilihan Gubernur, dan Pemilihan Bupati/Walikota. Pada periode 2021-2022 terpilih menjadi anggota Tim Pemeriksa Daerah (TPD) Dewan Kehormatan Penyelenggara Pemilu (DKPP) dari unsur tokoh masyarakat. ***

Biodata Penulis



Prof. Dr. Karomani, MSi.

Pendidikan

Pendidikan strata 1 (satu) S-1 IKIP Bandung Jurusan Pend.Bahasa dan Sastra Indonesia, 1982-1987, S-2 Unpad Bandung Bidang Kajian Komunikasi Politik dan Analisis Wacana Media Massa, 2001-2003, dan S-3 Unpad Bandung Bidang Kajian Komunikasi Antarbudaya (Intercultural communication, 2003-2007).

Karir

Pengalaman jabatan yang pernah diemban Pembantu Dekan Bidang Kemahasiswaan Universitas Jambi (1997-2000), Ketua Program Penyetaraan Guru SLTP dan SLTA Universitas Jambi (1998-2000), Ketua UPT Pelayanan Pendidikan Universitas Lampung (2011-2014), Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Alumni (2016-2020), Rektor Universitas Lampung (2019-2023). Pengalaman organisasi yang digeluti Ketua Lajnah Ta' lif Wan Nasyr Nahdlatul Ulama Provinsi Lampung (2008-2012), Anggota Dewan Pakar Himpunan Ilmuwan Sariah Provinsi Lampung (2009-2014), Anggota Forum Kerukunan Umat Beragama Provinsi Lampung (dua periode) (2010-2015/2015-2020, Anggota Forum Kewaspadaan Dini Kotamadya Lampung Lampung (2011-2012), Ketua IDPW Paguyuban Warga Banten Provinsi Lampung (2011-2016), Dewan Masjid Indonesia Provinsi Lampung (2015-2020), Dewan Pakar Sarjana Komunikasi Provinsi Lampung (2013-2015), Dewan Pakar

Paguyuban Warga Jawa Barat (2012-2015), Anggota Dewan Pakar Himpunan Pengusaha Nahdyin Pusat (2015-2019), Wakil Ketua Tanfidziyah PW Nahdlatul Ulama Provinsi Lampung (dua periode) (2011-2017/2017-2022, Dewan Pertimbangan Majelis Ulama Provinsi Lampung (Sekretaris) (2017-2020), Ketua Badan Koordinasi Mubalig Indonesia Provinsi Lampung (2018-2023), Anggota Dewan Pakar ICMI Provinsi Lampung (2017-2022), Anggota Penasehat Jantung Sehat Provinsi Lampung (2017-2022), Ketua Ikatan Dosen Budaya Indonesia Provinsi Lampung (2016-2020), Dewan Pakar Persatuan Guru Nahdlatul Ulama (Pergunu) (2016-2020), Dewan Pengarah Ikatan Pesantren Indonesia Provinsi Lampung (2019-2023), dan Ketua Dewan Research Daerah Lampung (2020-sekarang)

Karomani didapuk sebagai Guru besar Ilmu Komunikasi dari tahun 2016. Dari tahun 1998 sampai saat ini Karomani aktif melakukan penelitian dan sebagai pengarah atau pembimbing penelitian Corporate Culture Unila dengan judul Corporate Culture: Studi Tentang Nilai, Artefak Dan Model Intelektual Sebagai Communication Performance Universitas Lampung, Pendayagunaan Modal Sosial Elit Lokal untuk pengembangan wirausaha mikro perdesaan: model pemberdayaan perambah hutan dikawasan kesatuan pengelolaan hutan (KPH) Batutegi Lampung, Model Komunikasi Pimpinan dan Bawahan Berbasis Kearifan Lokal (Studi Pola Komunikasi Rektor Unila Periode 2019-2020), dan Strategi Kaderissi Mahasiswa Berkarakter Unggul Di Masjid Al-Wasii.

Penulis buku tentang Analisis Wacana Berita, Komunikasi Antarbudaya, Bahasa dan Komunikasi Antarbudaya, Metode TIPIBA, Logika, Dasar-Dasar Keterampilan Berbicara Menuju Komunikasi Efektif, Antologi Puisi Nuansa Kata dan Samudra dan Gus Dur jatuh dari kursi presiden dan Kebersamaan Media Massa.

Biodata Penulis



Dr. Andy Corry Wardhani, M.Si. adalah dosen pada Jurusan Ilmu Komunikasi FISIP Universitas Lampung sejak 1988. Saat ini sebagai Ketua Program Studi Magister Ilmu Komunikasi FISIP Universitas Lampung. Menyelesaikan Sarjana Ilmu Pemerintahan dari FISIP Universitas Padjadjaran tahun 1986, Magister Komunikasi Pembangunan dari IPB tahun 1994 dan Doktor Ilmu Komunikasi dari Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran tahun 2004. Pernah mengikuti *Internship* Studi Pembangunan selama 3 bulan di Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta tahun 1989 dan Pelatihan tentang Penelitian Ilmu Sosial selama 3 bulan di Universitas Indonesia (UI) Depok, tahun 1990.

Menjadi Editor Seri Monografi Universitas Lampung, 1995-1998 dan Ketua Dewan Penyunting Jurnal Penelitian Komunitas Unila. Menulis buku Teori Komunikasi, (2009) dan Buku Teori Komunikasi Massa (2010). Membuat Film dan Buku Profil Provinsi Kepulauan Riau, tahun 2006. Pernah mengikuti studi banding ke *Thammasat University*, Thailand dan *Limkokwing University of Creative Technology*, Malaysia (2006). Sebagai Wakil Ketua Departemen Sertifikasi Profesi Pengurus Pusat ISKI (Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia) Tahun 2015-2016, Dewan Pakar ASPIKOM (Asosiasi Perguruan Tinggi Ilmu Komunikasi) Provinsi Lampung Tahun 2015 sampai sekarang. Evaluator Pembukaan Program Studi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI Tahun 2016 - sekarang. Dewan Pakar Debat Publik Pemilihan Gubernur dan Wakil Gubernur Lampung Tahun 2018.

Menjadi Pembicara dalam berbagai kegiatan antara lain, pada Seminar Kesiapan Pemerintah Daerah Provinsi Lampung dalam Pemberdayaan Wilayah (1996), Kursus Calon Legislatif dari ABRI Se-Provinsi Lampung (1996), Diklat *Public Relations* dan *Service Excellence* aparat pemda Kodya Bandung (2005), Semiloka *Public Information Service*

(2005), *National Broadcasting Forum: Networking Television: Among Regulation, Decentralisation and Corporation* (2008). Sosialisasi Implementasi Kebebasan Berserikat dan Mengeluarkan pendapat, Badan Kesatuan Bangsa Pemda DKI Jakarta (2009). Pembicara di *International Conference of Communication Industry and Community*, Bali (2016), *Experience of Communication and Self Concept in Foodstragrammer in Bandar Lampung in Phenomenology Perspective*, Bandar Lampung (2018). Workshop TOT Bidang *Public Relations*, Kementerian Kominfo RI (2019) dan Narasumber Pelatihan *Public Relations* untuk 4 Provinsi, Kementerian Kominfo RI (2019).

Biodata Penulis



Dhanik Sulistyarini adalah dosen di Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, ia mengajar sejak tahun 2000. Ia memperoleh gelar sarjana dari Fakultas Komunikasi, Universitas Padjadjaran, Indonesia, dan lulus dari program Master of Communications and Media Studies, Monash University, Australia, pada tahun 2005 dengan beasiswa dari pemerintah Australia. (AusAID).

Ia pernah menjabat sebagai Ketua Jurusan Ilmu Komunikasi pada tahun 2016-2020. Sejak tahun 2010 ia aktif sebagai auditor akademik di Pusat Penjaminan Mutu di Universitas Lampung. Bidang pengajarannya adalah mengenai perkembangan teknologi komunikasi dan retorika. Dia tertarik pada bidang-bidang seperti kajian media dan budaya, teknologi komunikasi, media baru dan masyarakat, serta literasi media. Dia telah menulis publikasi di jurnal ilmiah dan opini berkaitan dengan kajian media di surat kabar lokal di Lampung. Selain mengajar dan meneliti, ia juga aktif terlibat dalam kegiatan pengabdian masyarakat, khususnya kegiatan yang berkaitan dengan literasi media. Bersama beberapa rekannya, ia banyak melakukan edukasi mengenai literasi media untuk anak-anak dan remaja di Lampung.

Biodata Penulis



Penda Wardani dilahirkan di Bumbon pada tanggal 27 November 1994, sebuah desa di bagian Kecamatan Batu Brak, Kabupaten Lampung Barat. Anak laki – laki ke 4 dari 5 saudara yang dibesarkan oleh kasih sayang pasangan suami isteri Alm. Slamet Riadi dan Dewi Sulistyana.

Semasa kecil ia menempuh pendidikan di SDN 3 Kota Besi Lampung Barat pada tahun 2002, kemudian pada tahun 2008 menempuh pendidikan pada SMPN Satu Atap 1 Batu Brak Lampung Barat. Setelah itu karena keingintahuan yang tinggi terhadap bidang akuntansi dan komputer ia melanjutkan pendidikan di SMKN 1 Liwa Lampung Barat pada tahun 2011. Upaya untuk menimba ilmu tidak berhenti, Penda Wardani melanjutkan pendidikan tinggi S1 Jurusan Ilmu Pendidikan Program Studi Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini (PG - PAUD) di Universitas Lampung melalui program beasiswa PMPAP pada tahun 2014.

Sepeninggal seorang ayah pada tahun **2015**, menjadikan penda wardani mandiri dan termotivasi untuk aktif pada berbagai kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan *soft skill* nya. Ia aktif sebagai koordinator redaktur eduspot FKIP, *designer layout* majalah eduspot dan JPA Prodi PAUD, sekretaris umum Forum Komunikasi PAUD, anggota tim penyusun akreditasi Prodi PAUD, dan *Helpdesk* PPG dalam Jabatan. Segala aktivitas akademik dan non akademik yang ia lakukan berhasil membawa ia lulus dengan predikat *cumlaude* IPK **3.78** sebagai Sarjana Ilmu Pendidikan.

Karier yang ia tempuh pasca lulus S1 yakni dengan memulai bekerja pada Humas Universitas Lampung Tahun **2018- 2020**, kemudian menjadi Staff Sekretariat Wakil Rektor Bidang Umum dan Keuangan pada Tahun **2020** sampai dengan sekarang. Saat ini selain bekerja, ia mendapatkan beasiswa pendidikan pascasarjana pada Program Magister Ilmu Komunikasi Universitas Lampung. Baginya dengan disiplin, independen, jujur, berani dan do'a orangtua menjadi bagian dari proses kesuksesan.

