

BUDAYA ORGANISASI DALAM MENDUKUNG MERDEKA BELAJAR-KAMPUS MERDEKA

Meita Istianda^{1*}, Steven Anthony²

^{1,2}Universitas Terbuka-FHISIP
Jalan Cabe Raya, Tangerang
Selatan, Indonesia
meita@ecampus.ut.ac.id

ABSTRACT

Merdeka Belajar-Kampus Merdeka, including political policies, which are relevant to the development of the Industrial Revolution 4.0 era. This political policy can also answer the problem of the impact of the Covid 19 pandemic on the teaching and learning process in higher education. The political policy of Merdeka belajar-Kampus Merdeka will determine the direction of the future development of Indonesian education. For this political policy to be accepted, it must be supported by an adaptive organizational culture. This research discusses the political policy of Merdeka belajarKampuss Merdeka, and the organizational culture that universities must prepare to support these political policies. This research is qualitative research. Retrieval of data, through literature study. The results of the research show that the political policy of Merdeka Belajar-Kampuss Merdeka is predicted not to be followed by an adaptive organizational culture in support of Merdeka belajaKampus Merdeka.

Keywords: *merdeka belajar-kampus merdeka, organizational culture, political policy.*

ABSTRAK

Merdeka Belajar-Kampus Merdeka merupakan kebijakan politik yang relevan dengan perkembangan era Revolusi Industri 4.0. Kebijakan politik ini juga dapat menjawab persoalan dampak pandemi Covid 19 terhadap proses belajar mengajar di perguruan tinggi. Kebijakan politik merdeka belajar-kampus merdeka akan menentukan arah pembangunan pendidikan Indonesia ke depan. Agar kebijakan politik ini dapat diterima, maka harus didukung dengan budaya organisasi yang adaptif. Penelitian ini membahas kebijakan politik merdeka belajar-kampus merdeka, dan budaya organisasi yang harus disiapkan perguruan tinggi untuk mendukung kebijakan politik tersebut. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dimana pengambilan data dilakukan melalui studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan politik merdeka belajar kampus merdeka diprediksi tidak akan diikuti dengan budaya organisasi yang adaptif dalam mendukung merdeka belajar kampus merdeka.

Kata kunci: *budaya organisasi, merdeka belajar-kampus merdeka, kebijakan politik.*

PENDAHULUAN

Kampus merdeka adalah kebijakan politik yang dikeluarkan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud), Nadiem Makarim, pada awal tahun 2020 setelah ia meluncurkan kebijakan Merdeka Belajar. Menurut Nadiem, kebijakan Kampus Merdeka ini merupakan kelanjutan dari konsep Merdeka Belajar. Pelaksanaan Kampus Merdeka menurut Nadiem paling memungkinkan untuk segera diluncurkan, karena hanya mengubah peraturan menteri, tidak sampai mengubah Peraturan Pemerintah ataupun Undang-Undang (Republika, 2020). Dengan diluncurkannya kebijakan Kampus Merdeka, setiap Perguruan Tinggi mau tidak mau harus merespons dan mengimplementasikan kebijakan tersebut. Kebijakan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka dilaksanakan dalam rangka mewujudkan proses pembelajaran di perguruan tinggi yang otonom dan fleksibel sehingga tercipta kultur belajar yang inovatif, tidak mengekang, dan sesuai dengan kebutuhan mahasiswa. Kebijakan ini juga bertujuan

untuk meningkatkan *link and match* dengan dunia usaha dan dunia industri, serta untuk mempersiapkan mahasiswa dalam dunia kerja sejak awal (Dikti, 2020).

Dalam kebijakan Kampus Merdeka ada empat hal yang menjadi perhatian, pertama adalah otonomi bagi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Swasta (PTS) untuk melakukan pembukaan atau pendirian program studi (prodi) baru. Kedua adalah program re-akreditasi yang bersifat otomatis untuk seluruh peringkat dan bersifat sukarela bagi perguruan tinggi dan prodi yang sudah siap naik peringkat. Ketiga, terkait kebebasan bagi PTN Badan Layanan Umum (BLU) dan Satuan Kerja (Satker) untuk menjadi PTN Badan Hukum (PTNBH), dan yang keempat akan memberikan hak kepada mahasiswa untuk mengambil mata kuliah di luar prodi (Dikti, 2020). Mendikbud menerangkan kebijakan Kampus Merdeka ini tahap awal ditujukan untuk melepaskan 'belenggu' agar Perguruan Tinggi lebih mudah bergerak, dan masih belum menyentuh (pembenahan) aspek kualitas. Untuk itu akan ada beberapa matriks yang akan digunakan untuk membantu perguruan tinggi mencapai targetnya (Mendikbud, 2020).

Semangat untuk mengimplementasikan Kampus Merdeka layak diapresiasi karena di dalamnya terkandung otonomi Perguruan Tinggi yang selama ini masih mengundang perdebatan, sejak digagasnya UU No.12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Sebagaimana dibahas dalam buku Saku Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (2020), kebijakan kampus merdeka yang dikeluarkan oleh Mendikbud untuk menjawab 'kegalauan' dari beberapa pengamat yang meragukan tentang konsep otonomi Perguruan Tinggi. Pada permulaan dan bahkan sejak diberlakukan UU No.12 Tahun 2012, berbagai pro-kontra mengenai otonomi dan tatakelola perguruan tinggi seringkali dikaitkan dengan anggapan bahwa pengaturan yang ada dalam UU No.12 Tahun 2012 tersebut merupakan upaya pelepasan tanggung jawab pemerintah dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi, etatisme, komersialisasi, pendidikan tinggi menjadi mahal, serta persoalan lainnya. Selain itu, pengaturan mengenai tatakelola perguruan tinggi yang diatur dalam UU tersebut dianggap telah mengebiri kebebasan akademik serta hak otonomi yang dimiliki oleh perguruan tinggi menjadi pengaturan yang terlalu berlebihan oleh pemerintah pusat (Hoda, 2016). Terlepas dari pro kontra tersebut, sebagai lanjutan dari UU No.12 Tahun 2012, konsep Kampus Merdeka sejatinya sebagaimana pernyataan Nadiem adalah upaya pemerintah untuk melepaskan 'belenggu' yang selama ini menjadikan Perguruan Tinggi tidak lincah dalam memutuskan kebijakan-kebijakannya.

Untuk mengimplementasikan Kampus Merdeka, perlu didukung sebuah budaya organisasi yang tentu berbeda dari budaya organisasi sebelumnya yang dianggap membelenggu otonomi perguruan tinggi, yaitu dari budaya organisasi yang kaku, konvensional dan berbudaya total *compliance*, meminjam pendapat Fathoni (2011: 302); menjadi budaya organisasi yang memiliki independensi atau kebebasan dalam mengambil keputusan dan merumuskan kebijakan yang menyangkut pengelolaan administrasi, keuangan, pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat, kerja sama dan aktivitas lain yang berkaitan, tanpa campur tangan pemerintah atau kekuatan lain begitu juga seluruh anggota masyarakat akademik memiliki hak untuk menjalankan tugasnya tanpa diskriminasi dan tanpa rasa takut akan adanya gangguan, larangan, atau represi dari mana pun berdasarkan prinsip dan metode penelitian ilmiah yang universal (Rusmini, 2014).

Terkait pengimplementasian Kampus Merdeka, tulisan ini akan membahas budaya organisasi yang bagaimanakah yang dapat merespons dengan cepat untuk terimplementasikannya Kampus Merdeka. Beberapa teori dari budaya organisasi akan digunakan untuk menjawab pertanyaan tersebut, dan konsep *dynamic* organisasi akan digunakan sebagai upaya menyajikan alternatif jawabannya.

Tinjauan Pustaka

Kampus Merdeka

Kampus merdeka merupakan konsep yang tidak berdiri sendiri, tetapi disandingkan dengan merdeka belajar, tepatnya ditulis serangkai ‘Merdeka Belajar-Kampus Merdeka’ (Mendikbud, 2020). Merdeka Belajar lebih dahulu disebut, mungkin karena adanya asumsi bahwa terciptanya merdeka belajar akan diperoleh jika kampus ‘bisa’ merdeka, yaitu merdeka dari segala belenggu birokrasi yang membatasi gerak kampus untuk berinovasi selama ini. Setidaknya melalui kampus merdeka, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan berharap dapat mendorong mahasiswa untuk menguasai berbagai keilmuan yang berguna untuk mereka memasuki dunia kerja. Dalam konsep kampus merdeka, mahasiswa akan memiliki kesempatan untuk memilih mata kuliah yang akan mereka ambil. Pembelajaran dalam Kampus Merdeka memberikan tantangan dan kesempatan untuk pengembangan kreativitas, kapasitas, kepribadian, dan kebutuhan mahasiswa, serta pengembangan kemandirian dalam mencari dan menemukan pengetahuan melalui kenyataan dan dinamika lapangan seperti persyaratan kemampuan, permasalahan riil, interaksi sosial, kolaborasi, manajemen diri, tuntutan kinerja, target dan pencapaiannya. Secara lebih eksplisit, kampus merdeka adalah kampus yang memberikan kemerdekaan belajar, yang dalam hal ini akan dapat dicapai jika kampus diberi kebebasan dan otonomi untuk mengelola lembaganya, untuk merdeka dari birokratisasi, dosennya dibebaskan dari birokrasi yang berbelit, serta mahasiswa diberikan kebebasan untuk memilih bidang yang mereka sukai (Panduan Belajar Merdeka Belajar Kampus Merdeka, 2020).

Salah satu program dari kebijakan Merdeka Belajar - Kampus Merdeka adalah hak belajar tiga semester di luar Program Studi. Program tersebut merupakan amanah dari berbagai regulasi/landasan hukum pendidikan tinggi dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran dan lulusan pendidikan tinggi. Program utama yaitu: kemudahan pembukaan program studi baru, perubahan sistem akreditasi perguruan tinggi, kemudahan perguruan tinggi negeri menjadi PTN berbadan hukum, dan hak belajar tiga semester di luar program studi. Mahasiswa diberikan kebebasan mengambil SKS di luar program studi, tiga semester yang di maksud berupa 1 semester kesempatan mengambil mata kuliah di luar program studi dan 2 semester melaksanakan aktivitas pembelajaran di luar perguruan tinggi.

Proses pembelajaran dalam Kampus Merdeka merupakan salah satu perwujudan pembelajaran yang berpusat pada mahasiswa (*student centered learning*) yang sangat esensial. Pembelajaran dalam Kampus Merdeka memberikan tantangan dan kesempatan untuk pengembangan inovasi, kreativitas, kapasitas, kepribadian, dan kebutuhan mahasiswa, serta mengembangkan kemandirian dalam mencari dan menemukan pengetahuan melalui kenyataan dan dinamika lapangan seperti persyaratan kemampuan, permasalahan riil, interaksi sosial, kolaborasi, manajemen diri, tuntutan kinerja, target dan pencapaiannya. Melalui program merdeka belajar yang dirancang dan diimplementasikan dengan baik, maka *hard* dan *soft skills* mahasiswa akan terbentuk dengan kuat.

Program Merdeka Belajar-Kampus Merdeka diharapkan dapat menjawab tantangan Perguruan Tinggi untuk menghasilkan lulusan yang sesuai perkembangan zaman, kemajuan IPTEK, tuntutan dunia usaha dan dunia industri, maupun dinamika masyarakat. Sedangkan jika dikaitkan dengan tujuan kebijakan, maka tujuan kebijakan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka, melalui program “hak belajar tiga semester di luar program studi” adalah untuk meningkatkan kompetensi lulusan, baik *soft skills* maupun *hard skills*, agar lebih siap dan relevan dengan kebutuhan zaman, menyiapkan lulusan sebagai pemimpin masa depan bangsa yang unggul dan berkepribadian. Program-program *experiential learning* dengan jalur yang fleksibel diharapkan akan dapat

memfasilitasi mahasiswa mengembangkan potensinya sesuai dengan *passion* dan bakatnya.

Mengacu pada konsep kampus merdeka di atas, artinya budaya organisasi perguruan tinggi harus siap mengimplementasikan kebijakan tersebut, dalam arti SDM di internal perguruan tinggi siap mendisain hak mahasiswa belajar tiga semester di luar program studi yang diambil, menyiapkan pembelajaran yang berpusat pada mahasiswa, siap berkolaborasi dengan institusi lain, dunia usaha serta industri dalam menyiapkan para mahasiswanya agar menjadi mahasiswa yang siap pakai, serta bersikap adaptif dengan perubahan-perubahan yang dinamis sesuai dengan perkembangan zaman.

Budaya Organisasi

Menurut Osborne dan Plastrik (2000), budaya organisasi adalah seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Mengacu pada pendapat Osborne dan Plastrik tersebut, jika konsep merdeka belajar-kampus merdeka akan dibudayakan, maka di dalam organisasi perlu ada perilaku dan perasaan yang bukan saja melaksanakan sesuatu karena sekedar menjalankan instruksi dari Kementerian atau atasan, tetapi perilaku yang sudah menjadi bagian yang menyatu dengan organisasi, sehingga anggota organisasi akan menjalankannya berdasarkan tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Definisi lain dikemukakan Robbins dan Judge (2013) budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi tersebut dan hal itu menjadi pembeda organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Kreitner (2004) lebih detail lagi dalam konteks memaknai budaya organisasi yaitu satu wujud anggapan yang dimiliki, yang diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Dalam hal ini artinya budaya organisasi dalam mendukung konsep merdeka belajar-kampus merdeka selain harus dimaknai dengan persepsi dan visi yang sama oleh setiap individu yang ada di dalam organisasi, juga secara implisit harus diterima oleh mereka.

Budaya Organisasi sebagai Nilai

Sule dan Kurniawan (2006: 71) mengatakan budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Pendapat bahwa budaya organisasi adalah juga nilai, dinyatakan oleh Griffin (2005), bahwa budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggap penting. Kemudian Moeljono (2003) menyatakan budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dijadikan acuan perilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Denison (1990) kurang lebih sama, menyatakan budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut.

Nilai artinya sesuatu yang memiliki harga. Budaya bukan hanya sekedar perangkat perilaku yang dirasakan atau implisit ada dalam organisasi, tetapi ia menjadi nilai, menjadi berharga. Karena berharga, orang yang di dalamnya menghormati,

mengagungkan nilai-nilai tersebut, dan akan selalu berupaya menjaganya bahkan mewariskannya untuk kemudian bisa dirujuk oleh setiap anggota organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Peter F. Drucker menyatakan budaya organisasi adalah budaya yang oleh suatu kelompok kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru, pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah yang ada (Tika, 2002). Sama halnya dengan pendapat Phithi Sithi Amnuai, sebagaimana dikutip Ndraha (2003) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan melalui proses belajar dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah integrasi internal.

Budaya Organisasi sebagai Norma

Sistem nilai dalam budaya organisasi yang berkembang menjadi acuan perilaku yang kemudian diwariskan pada anggota kelompoknya dan menjadi kebiasaan sehari-hari akan bermuara pada norma. Dalam kaitannya dengan norma, Kast dan James (2002) menyatakan budaya organisasi adalah sistem nilai (apa yang penting) dan kepercayaan (bagaimana hal-hal bekerja) yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Dalam konteks ini dapat juga diacu pendapat Luthans (1998) yang menyatakan budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Sarplin (1995) juga menyatakan hal yang sama bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Davis (1984) memiliki pendapat yang juga kurang lebih sama, ia menyatakan budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Sementara Stoner (1995) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan *harapan-harapan yang disumbangkan* oleh anggota organisasi.

Di sini mengacu pada pendapat Stoner, selain norma, budaya juga mengandung harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi. Terkait adanya harapan-harapan ini, mengacu pada pendapat Noe dan Mondy (1996) bahwa budaya organisasi adalah sistem dari *shared value*, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku, artinya budaya yang menjadi nilai dalam organisasi tersebut dapat *dishare* (dibagi) kepada individu-individu di dalam organisasi tersebut. Sehingga nilai-nilai tersebut memiliki standarisasi.

Budaya organisasi yang juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan, dimaksudkan oleh Sobirin (2007: 131) sebagai keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi.

Budaya Organisasi sebagai Pedoman dan Perekat

Di atas telah dijelaskan bahwa budaya yang kemudian menginternal dan menjadi pedoman juga norma, mengandung harapan bersama. Kebersamaan dalam meraih harapan akan mengkonstruksikan individu dalam organisasi saling bergantung, sehingga terjadi ikatan/perekatan social. Kreitner dan Kinicki (1995) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial. Beach (1993) menjelaskan budaya sebagai alat pemersatu melalui pemahaman kepada inti yang penting dari organisasi. Ia menyatakan kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya menurutnya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya Budaya organisasi merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Glaser et al. (1987) berpendapat bahwa budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda. Moeljono (2003) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Susanto (1997) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Budaya Organisasi Dikonstruksikan

Dalam konteks karakteristik dari budaya organisasi, Hodge (1996) menyatakan budaya organisasi dikonstruksikan dari karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Pada level *observable*, budaya organisasi yang dikonstruksikan mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa, dan seremoni yang dilakukan organisasi. Sementara pada level *unobservable*, budaya organisasi mencakup *shared values*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah-masalah dan keadaan-keadaan di sekitarnya. Dari pemikiran Hodge, artinya budaya organisasi bukan sekedar apa yang dianut oleh organisasi, tetapi juga pada apa yang dinampakkan oleh organisasi, seperti adanya aturan, seragam, arsitektur (kebendaan yang terlihat oleh mata), bahasa (ucapan/tutur kata), dan lainnya, yang menjadi identitas organisasi.

Manahan (2004) menyebutnya bahwa suatu budaya yang terbentuk di dalam suatu organisasi terdiri dari pembentukan dimensi-dimensi kepentingan budaya individu, untuk mengembangkan budaya organisasi ke arah yang positif. Budaya organisasi yang positif akan tercermin dari kinerja organisasi tersebut. Robbins (1994), menyatakan budaya organisasi memiliki sepuluh karakteristik yaitu: inisiatif individual, toleransi terhadap risiko, pengarahan, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi.

Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu. Toleransi terhadap tindakan berisiko adalah sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko. Pengarahan adalah sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi. Integrasi adalah tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Dukungan dari manajemen adalah tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka. Kontrol adalah jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai. Identitas adalah tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dibanding dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional. Sistem imbalan adalah tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya. Toleransi terhadap konflik adalah tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk bersikap kritis terhadap konflik. Pola komunikasi adalah tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Pilihan terhadap pendekatan ini karena ingin mengetahui secara lebih mendalam terhadap gejala sosial berupa kebijakan yang tengah diterapkan, yang diperkirakan akan berdampak terhadap budaya organisasi pada perguruan tinggi. Gejala sosial sendiri dapat dimaknai sebagai serangkaian makna yang perlu diprediksi dibalik kebijakan yang telah diputuskan, yang dapat dijadikan pelajaran berharga bagi suatu pengembangan konsep teori ke depannya. Melalui pendekatan kualitatif ditujukan untuk memberikan sumbangan terhadap teori, praktis, kebijakan, masalah-masalah sosial dan tindakan. Analisis data dalam penelitian ini bersifat induksi, di mana hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi. Metode kualitatif dipilih juga karena peneliti ingin mengeksplor fenomena-fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif seperti proses suatu langkah kerja, formula suatu konsep.

Analisis data dilakukan dengan memperkaya informasi, mencari hubungan, membandingkan, menemukan pola dasar data aslinya (tidak ditransformasi dalam bentuk angka). Hasil analisis data berupa pemaparan dalam bentuk narasi. Dengan menggunakan metode ini diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian yang memerlukan pemahaman secara mendalam dan menyeluruh mengenai objek yang diteliti untuk menghasilkan kesimpulan-kesimpulan penelitian dalam konteks waktu dan situasi yang terjadi akibat kebijakan merdeka belajar kampus merdeka.

PEMBAHASAN DAN DISKUSI

Perguruan tinggi sebagai tempat bagi generasi muda menimba ilmu pengetahuan dan mendapat pendidikan, merupakan organisasi yang tidak hidup dalam ruang hampa, tetapi hidup bersama dengan organisasi-organisasi lainnya, dan dapat merespons setiap perubahan yang terjadi di sekelilingnya. Perubahan yang terjadi tersebut di antaranya perubahan lingkungan eksternal organisasi dalam menghadapi era globalisasi dan teknologi yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kehidupan organisasi. Artinya ketika perguruan tinggi dihadapkan pada dinamika perubahan maka dengan cepat pula, perguruan tinggi harus merespons kebijakan, peraturan, dan struktur organisasi yang sesuai dengan perubahan lingkungan.

Salah satu perubahan di era globalisasi adalah terjadinya Revolusi Industri 4.0, bahkan sebagian dunia mengklaim sudah memasuki era 5.0 atau Society 5.0.

Rizkinaswara (2020) menyatakan Revolusi Industri 4.0 adalah fenomena yang mengkolaborasikan teknologi siber dan teknologi otomatisasi, yang dikenal juga dengan istilah *cyber physical system* dan konsep penerapannya berpusat pada otomatisasi. Sedangkan Society 5.0 adalah masyarakat yang dapat menyelesaikan berbagai tantangan dan permasalahan sosial dengan memanfaatkan berbagai inovasi yang lahir di era Revolusi industri 4.0 seperti *internet of things* (internet untuk segala sesuatu), *artificial intelligence* (kecerdasan buatan), *big data* (data dalam jumlah besar), dan robot untuk meningkatkan kualitas hidup manusia (Santoso, 2019).

Mengacu pada perubahan tersebut, untuk menjaga eksistensi perguruan tinggi agar semakin adaptif dan sigap melayani mahasiswa di Era 4.0, maka kebijakan Kampus Merdeka-Merdeka Belajar harus menjadi target perguruan tinggi. Perguruan tinggi perlu menyiapkan diri menyambut kebijakan menjadi bagian dari perubahan, dengan cara siap mengadakan perubahan budaya organisasi perguruan tinggi terlebih dahulu. Oleh karena perubahan budaya menyangkut perubahan tata nilai organisasi maka fondasi utama perubahan adalah SDM internal Perguruan tinggi. SDM di perguruan tinggi diorientasikan pada peran SDM dan keterlibatannya secara langsung dengan masyarakat untuk mampu memberi solusi terhadap permasalahan sosial di era Revolusi Industri 4.0. Perlu menjadi pemahaman juga oleh karena perguruan tinggi merupakan tempat melahirkan akademisi dan praktisi yang punya latar belakang keahlian, spesialisasi dan kapasitas profesional yang akan berkarya di segala bidang baik pemerintahan maupun swasta, maka perguruan tinggi di era Revolusi Industri 4.0 adalah tempat memproduksi tenaga-tenaga profesional yang siap berkiprah di pasar tenaga kerja, dan mampu menciptakan lapangan kerja yang nantinya diharapkan mampu mendorong pertumbuhan ekonomi bangsa.

Di sisi lain, berhadapan dengan dinamika yang terjadi dan penuh ketidakpastian (akibat kemajuan Revolusi Industri 4.0 yang dinamis dan sulit diprediksi), maka perguruan tinggi tidak hanya dituntut menghasilkan SDM sebagaimana disebut tadi, yang sesuai dengan tuntutan lingkungan, ekonomi dan sosial masyarakat, namun lebih dari itu secara internal harus mampu menciptakan budaya organisasi yang fleksibel yang dibutuhkan untuk mengimbangi kecepatan perubahan Revolusi Industri 4.0. Budaya organisasi yang fleksibel akan tercipta jika personil di dalamnya yaitu birokrasi bersikap terbuka dan mau menerima perubahan.

***Dynamic Governance* untuk Budaya Organisasi Perguruan Tinggi**

Di dalam perguruan tinggi, baik perguruan tinggi negeri maupun swasta, salah satu unsur pembentuk budaya adalah individu-individu dalam organisasi/perguruan tinggi tersebut. Budaya organisasi perguruan tinggi yang telah lama eksis dalam mempertahankan keberhasilan yang telah dicapai selama ini, walaupun di hadapan pada ketidakpastian yang sulit diprediksi perlu diperkuat melalui individu-individu atau SDM dalam menghadapi perubahan. Ada suatu konsep yang relevan dalam mempersiapkan SDM dengan budaya organisasi yang diperlukan, yaitu *dynamic governance*.

Dynamic governance merupakan konsep yang merujuk pada pengalaman Negara Singapura, untuk menghadapi beragam tantangan di mana Pemerintah menjadi elemen sentral. Sentral yang dimaksud artinya pemerintah sebagai pemegang kunci perubahan pun harus dinamis, untuk mampu memperbaiki keadaan, mampu beradaptasi secara terus menerus dalam menghadapi beragam tantangan. Dinamisnya pemerintahan dimaknai sebagai kemampuan pemerintah untuk menyesuaikan kebijakan, intitusi, struktur yang mampu beradaptasi terhadap berbagai perubahan dan situasi yang tidak pasti agar tetap relevan, sehingga kepentingan jangka panjang tercapai sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan public (Aminullah, 2014). Adapun yang menjadi dasar dari proses menghasilkan *dynamic governance* adalah landasan nilai budaya (*institutional*

culture) yang dimiliki oleh bangsa. Nilai budaya ini pada gilirannya akan mempengaruhi perilaku (Rahmatunnisa, 2019). Secara lebih jelas mengacu pada Neo dan Chen (2007) dikatakan *dynamic governance* akan berhasil jika kebijakan adaptif dijalankan. Fondasinya adalah budaya kelembagaan suatu negara, dengan dua pengungkit utama yaitu, orang yang cakap dan proses yang gesit.

Perguruan tinggi sebagai organisasi dapat mengacu pada konsep ini untuk menyiapkan budaya organisasi agar adaptif dengan perubahan. Dalam konteks ini artinya perguruan tinggi termasuk SDM di dalamnya sekali lagi, harus mampu menyesuaikan dengan kebijakan baru, misalnya kebijakan merdeka belajar kampus merdeka, begitu juga institusinya, maupun strukturnya, untuk kepentingan institusi jangka panjang dan sivitas akademiknya.

Neo dan Chen (2007) juga menjelaskan tata kelola yang dinamis akan mencapai relevansi dan efektivitas saat ini dan di masa depan melalui kebijakan yang terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Adaptasi kebijakan bukan hanya reaksi pasif terhadap tekanan eksternal tetapi pendekatan proaktif terhadap inovasi, kontekstualisasi, dan eksekusi. Inovasi kebijakan berarti bahwa ide-ide baru dan segar dicoba dan dimasukkan ke dalam kebijakan sehingga hasil yang lebih baik dan berbeda dapat dicapai. Ide-ide ini dirancang secara kontekstual ke dalam kebijakan sehingga warga negara akan menghargai dan meresponsnya secara positif. Selain itu warisan budaya - nilai, kepercayaan, institusi, dan adat kebiasaan – menurut Neo dan Chen (2007) mempengaruhi perilaku kita. Sementara aturan formal akan mencerminkan warisan ini, norma dan konvensi informal adalah pembawa nilai budaya yang paling penting. Menurutnya, budaya mewakili pembelajaran kolektif dalam upaya adaptif untuk memecahkan masalah yang sering ditemui di masa lalu. Proses pembelajaran adalah fungsi dari pengalaman yang dihadapi dan bagaimana pengalaman ini dipersepsi, disaring, dikategorikan dan diinterpretasikan oleh model mental kita. Perubahan budaya, keyakinan, asumsi, dan model mental diperlukan untuk perubahan kelembagaan, yang pada gilirannya memengaruhi kebijakan publik, apa yang dipertimbangkan kembali, dirancang ulang, dan diperbarui.

Dalam kapasitas untuk memfasilitasi kebijakan-kebijakan yang adaptif, selain budaya juga diperlukan kapabilitas. Kapabilitas yang dimaksud Neo dan Chen (2007: 4) yakni *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*. Kapabilitas ini harus tertanam dan termanifestasi dalam strategi dan proses kebijakan (membuat pilihan kebijakan, implementasi dan evaluasi) dari lembaga-lembaga pemerintah sehingga mereka senantiasa terus belajar, berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan.

Kapabilitas *thinking ahead* pada prinsipnya merupakan kemampuan untuk mengidentifikasi perkembangan lingkungan, memahami konsekuensinya di masa datang terhadap tujuan ekonomi dan sosial, dan mengidentifikasi strategi investasi dan pilihan yang tepat sehingga memungkinkan semua elemen masyarakat dapat mengeksplorasi berbagai kesempatan baru dan mampu mengatasi berbagai potensi ancaman. Proses melakukan *thinking ahead* melibatkan:

- a. mengeksplorasi dan mengantisipasi trend dan perkembangan masa depan yang memiliki dampak signifikan terhadap sasaran kebijakan.
- b. memahami bagaimana perkembangan ini akan mempengaruhi pencapaian tujuan saat ini, dan menguji keefektifan strategi, kebijakan dan program yang ada.
- c. menyusun strategi opsi apa yang dapat digunakan untuk menghadapi ancaman yang muncul dan mengeksplorasi peluang baru.
- d. mempengaruhi pengambil keputusan utama dan pemangku kepentingan untuk dipertimbangkan isu-isu yang muncul dan melibatkan mereka dalam percakapan strategis tentang respon yang akan dilakukan.

Kapabilitas *thinking again* menyangkut kemampuan untuk menilai kinerja strategi, kebijakan dan program yang ada, untuk kemudian di desain kembali untuk mencapai hasil yang lebih baik. Proses melakukan *thinking again* melibatkan:

- a. meninjau dan menganalisis data kinerja aktual dan memahami umpan balik dari public.
- b. menyelidiki penyebab yang mendasari umpan balik atau fakta yang diamati, informasi dan perilaku, baik untuk memenuhi atau mengetahui target yang hilang.
- c. meninjau kembali strategi, kebijakan, dan program untuk diidentifikasi karakter dan aktivitas yang berfungsi dengan baik maupun yang tidak.
- d. mendesain ulang kebijakan dan program, sebagian atau seluruhnya, sehingga kinerja mereka dapat ditingkatkan dan tujuan tercapai.
- e. menerapkan kebijakan dan sistem baru sehingga warga dilayani dengan lebih baik dan menikmati hasil yang berarti.

Kapabilitas *thinking across* adalah kemampuan untuk belajar dari pengalaman pihak lain, sehingga ide-ide bagus dapat diadopsi dan disesuaikan dengan kondisi internal agar tujuan dapat tercapai lebih baik. Kapabilitas *thinking across* melibatkan proses:

- a. mencari praktik -praktik baru dan menarik yang diadopsi dan diimplementasikan oleh orang lain dalam mendekati masalah yang serupa.
- b. merefleksikan apa yang mereka lakukan, mengapa dan bagaimana mereka melakukannya, dan pelajaran yang mereka pelajari dari pengalaman.
- c. mengevaluasi apa yang mungkin berlaku untuk konteks lokal, mempertimbangkan kondisi dan keadaan unik, dan apa akan diterima oleh penduduk setempat.
- d. menemukan hubungan baru antar ide dan kombinasi baru ide-ide berbeda yang menciptakan pendekatan inovatif untuk masalah yang muncul.
- e. menyesuaikan kebijakan dan program agar sesuai dengan persyaratan kebijakan local dan kebutuhan warga Negara.

Neo dan Chen (2007) mengatakan untuk dapat memiliki kapabilitas *dynamic governance*, harus didukung oleh dua pilar utama, yakni sumberdaya manusia yang mampu dan proses yang gesit dan responsif. Hal ini dikarenakan *governance system* sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal melalui ketidakpastian masa depan dan juga berbagai praktek yang dilakukan oleh negara lain.

SIMPULAN

Kampus merdeka hakikatnya adalah upaya dari pemerintah untuk memberi ruang bagi perguruan tinggi untuk mengelola lembaganya secara lebih otonom dan untuk merdeka dari birokratisasi. Melalui otonomi, kewenangan untuk mengatur diri dalam mengelola institusi dan program akademik diharapkan mampu menghasilkan dan menjamin mutu perguruan tinggi. Otonomi perguruan tinggi merupakan prasyarat agar eksistensi kebebasan akademik terjamin. Karena kebebasan akademik menjamin inovasi, kreativitas dan kebebasan berfikir, sehingga perguruan tinggi dapat menghasilkan pengetahuan berdasarkan kebenaran bukan membenaran.

Menjadikan perguruan tinggi otonom sesuai dengan konsep kampus merdeka, tentu diperlukan budaya organisasi yang mampu mendukung ke arah cita-cita tersebut.

Dan hal tersebut bukan perkara mudah, dari organisasi yang sudah terbiasa tergantung, seperti budaya menerima perintah dengan semua aturan, surat keputusan, petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis, menjadi budaya yang otonom, kreatif, inovatif, dinamis, dan adaptif terhadap perubahan. Karena perubahan dalam dinamika kehidupan di era Revolusi Industri 4.0, memerlukan kepekaan untuk selalu terus menerus beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan tantangan kebutuhan masyarakat.

Budaya organisasi yang sesuai dengan konsep kampus merdeka adalah budaya yang dikembangkan melalui *dynamic governance* di mana pemerintah menjadi kunci perubahan untuk mampu memperbaiki keadaan, mampu beradaptasi secara terus menerus, menyesuaikan kebijakan, intitusi, struktur yang mampu beradaptasi terhadap berbagai perubahan dan situasi yang tidak pasti agar tetap relevan, sehingga kepentingan jangka panjang tercapai sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan public. Dalam konteks *dynamic governance*, budaya organisasi harus ditunjang dengan kapabilitas, yaitu kapabilitas *thinking ahead*, suatu kemampuan untuk mengidentifikasi perkembangan lingkungan, memahami konsekuensinya di masa dating. *Thinking again* suatu kemampuan menilai kinerja strategi, kebijakan dan program yang ada. *Thinking across* suatu kemampuan untuk belajar dari pengalaman pihak lain. Selain itu, budaya organisasi akan dapat diimplementasikan dengan baik, jika individu di dalam organisasi (SDM), menjadikan budaya organisasi sebagai nilai yang diyakini, norma yang dijadikan pedoman, saling bersinergi mendukung (perekat social), dan selalu terus menerus dikonstruksikan hingga menyatu dengan organisasi.

Gagasan kampus merdeka, memberikan kepada organisasi pendidikan tinggi untuk dapat menjadikan mahasiswa juga mampu beradaptasi dengan tantangan hidup yang akan mereka hadapi. Oleh karenanya betul seperti yang disampaikan oleh WEB du Bois, “*education must not simply teach work, it must teach life.*”

DAFTAR PUSTAKA

- Aminullah. 2014. *Dynamic Governance (Kerangka Konseptual Melembagakan Budaya, Kapabilitas, dan Perubahan)*. *Jurnal Kebangsaan*, Volume 9 Nomor 1 Maret 2014. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Yudharta Pasuruan.
- Beach, Lee Roy. 1993. *Making The Right Decision Organizational Culture, Vision and Planning*. United States of America: Prentice-Hall Inc.
- Davis, S. 1984. *Managing Corporate Culture*. Cambridge: Belinger.
- Denison, D. R. 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Dikti, 2020. *Buku Saku Merdeka Belajar-Kampus Merdeka*. Ditjen Dikti, Kemendikbud, 2020.
- Fathoni, M. Kholid. 2011. *Badan Hukum di Langit Pendidikan (Studi Evaluasi Kebutuhan Satuan Pendidikan)*. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. Vol. 17, Nomor 3, Mei 2011
- Hoda, Abdurahman. 2016. *Ekspresi Seorang Akademisi*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Hodge, B.J, William P.A. & L. Gales. 1996. *Organizational Strategy*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Griffin, Jill. 2005. *Customer Loyalty. Menumbuhkan dan Mempertahankan Kesetiaan Pelanggan*. Jakarta: Erlangga
- Kemendikbud, 2020. *Buku Panduan Merdeka Belajar – Kampus Merdeka*.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan: Erly Suandy. Buku 1. Ed.5. Jakarta: Salemba Empat.

- Luthans, F. 1998. *Organizational Behavioral*. Seventh Edition. New York: McGraw-Hill.
- Mendikbud, 2020. *Mendikbud Luncurkan Empat Kebijakan Merdeka Belajar: Kampus Merdeka*. Diakses dari <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2020/01/mendikbud-luncurkan-empat-kebijakan-merdeka-belajar-kampus-merdeka>.
- Moeljono, Djokosantoso, 2005. Good Corporate Government. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, BENEFIT FE UMS*, Vol.9 no. 2, 2005.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kast, Freemont E & James, E. Rosemzweig. 2002. *Organisasi dan manajemen* (terj. A. Hasyimi Ali). Edisi keempat. Jakarta: Bumi Aksara.
- Noe, R.M. & R.W. Mondy. 1996. *Human Resource Management*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Neo, G., & Chen, B. S. 2007. *Dynamic Governance: Embedding Cultures, Cappabilities, and Change in Singapore*. Singapore: World Scientific Publishing.
- Osborne, David, dan Plastrik, Peter. 2000. *Banishing Bureaucracy, The Five Strategies For Reinventing Government*. Terj. Jakarta: PPM.
- Republika, 2020. *Nadiem Paparkan Empat Kebijakan Kampus Merdeka*. Diakses dari <https://republika.co.id/berita/q4motz368/nadiem-paparkan-empat-kebijakan-kampus-merdeka-pada-tanggal-10-agustus-2020>.
- Rahmatunnisa, M. 2019. Dialektika Konsep Dynamic Governance. *Jurnal Academia Praja*, 2(02). <https://doi.org/https://doi.org/10.36859/jap.v2i02.116>.
- Robbins, Stephen P. dan Judge TA. 2013. *Organizational Behaviour (15 ed.)*. New York: Prentice Hall International.
- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Terj. Jakarta: Arcan.
- Rusmini, 2014. *Sinergis, Konsep Otonomi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi*, Vol. 2, No.2, 2014.
- Rizkinaswara, Leski 2020. Diakses dari <https://aptika.kominfo.go.id/2020/01/revolusi-industri-4-0/>) pada tanggal 6 Agustus 2020.
- Sharplin, A. 1995. *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Sobirin, Acmad. 2007, *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan.
- Stoner, J.A.F., R.E. Freeman & D.R. Gilbert. 1995. *Management*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Sule, Erni Tisnawati dan Saefullah, Kurniawan. 2006. *Pengantar Manajemen* (ed.1). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Santoso, Kurniawan Adi. 2019. Diakses dari <https://www.alinea.id/kolom/pendidikan-untuk-menyambut-masyarakat-5-0-b1XcI9ijL> pada tanggal 6 Agustus 2020.
- Susanto, A.B. 1997. *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Cetakan Pertama. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Tampubolon, Manahan. 2004. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Tika, Moh. Pabundu, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.