



memberdayakan potensi lokal.<sup>244</sup> Pengelolaan perubahan budaya organisasi IAIN/STAIN menjadi UIN nampak kurang terencana/berjalan lancar. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menyatakan bahwa penanaman kultur (kemajuan, perjuangan, kesabaran, kebersamaan, dan persatuan) belum secara utuh dan sistematis dilaksanakan UIN Malang.<sup>245</sup> Status beberapa IAIN/STAIN telah berubah menjadi UIN namun nilai inti (*core value*) budaya organisasi baru mereka belum sepenuhnya terinternalisasi dengan baik. Visi dan misi telah berubah namun belum membudaya pada seluruh anggota organisasi. Pembudayaan adalah suatu proses<sup>246</sup> maka pembudayaan organisasi UIN pun selalu berproses.

Resiko terbesar perubahan budaya organisasi IAIN/STAIN menjadi UIN adalah terjadinya kontraproduktif. Perubahan budaya organisasi IAIN/STAIN menjadi UIN beresiko pada perubahan nasib fakultas/program studi keagamaan. Lama-kelamaan mereka bisa termarginalkan oleh fakultas/program studi (baru) umum. Jika fakultas/program studi umum lebih maju dan berkembang pesat maka fakultas/program studi keagamaan yang telah dianggap berjalan baik akan terancam kalah popularitas bahkan bisa ditutup.<sup>247</sup> Penutupan fakultas/program studi keagamaan sama artinya dengan sekularisasi ilmu keislaman. Padahal, tujuan utama perubahan IAIN/STAIN menjadi UIN adalah Islamisasi sains.

Permasalahan di atas menunjukkan bahwa fokus penyelidikan adalah perubahan budaya organisasi. Tujuan penyelidikan untuk mengetahui; (1) karakteristik, fungsi, dan tipe budaya organisasi IAIN/ STAIN sebelum berubah menjadi UIN; (2) alasan utama perubahan budaya organisasi IAIN/STAIN menjadi UIN; (3) karakteristik, fungsi dan tipe budaya organisasi IAIN/ STAIN setelah berubah menjadi UIN; (4) dimensi, batas dan ruang lingkup perubahan budaya organisasi IAIN/STAIN menjadi UIN; (5) manajemen perubahan budaya organisasi IAIN/STAIN menjadi UIN. Asumsi penyelidikan menetapkan bahwa budaya organisasi berdampak kuat dan panjang pada kinerja serta tingkat keefektifan organisasi. Dalam rangka menaikkan kinerjanya, organisasi harus menyusun strategi untuk mengubahnya.<sup>248</sup> Untuk meningkatkan kinerja dan keefektifan organisasinya, IAIN/STAIN yang telah berubah menjadi UIN harus mengubah budaya organisasi lama (instituter) dengan budaya organisasi baru (universiter).

---

<sup>244</sup> Usman dan Radino, *Sistem Manajemen Berkualitas Sebagai Basis Menuju Universitas Islam Negeri*. Laporan Penelitian. (Yogyakarta: Proyek Peningkatan Perguruan Tinggi Agama IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2004), p. 30-32.

<sup>245</sup> Syamsul Hady, "Menata Ulang Organisasi dan Kultur UIN Malang". 2 Tahun Universitas Negeri (UIN) Malang, 2 Tahun UIN Malang, *Reorientasi Budaya Akademik Perguruan Tinggi*. Esha dkk (editor) (Malang: UIN Malang Press, 2006), p. 29.

<sup>246</sup> C.A. Van Peursen, *Strategi Kebudayaan* (Yogyakarta: Kanisius, 1988), p. 11-13.

<sup>247</sup> M Amin Abdullah, "Desain Pengembangan Akademik IAIN Menuju UIN Sunan Kalijaga: Dari Pola Pendekatan Sikotmis-Atomistik ke Arah Integratif Interdisciplinary". *Integrasi Ilmu dan Agama*. Bagir, A.Z, et al., editor. (Bandung: Mizan, 2005), p. 238.

<sup>248</sup> Kim S Cameron and Robert E. Quinn, *Diagnosing And Changing Organizational Culture*. (San Francisco: Jossey-Bass A Willey Imprint, 2006), p. 5-6.



Lembaga ini digagas oleh Wirdjosandjojo, Hatta, Natsir, Hasyim, dan Mansur. Nilai historis STI adalah perjuangan intelektual Islam Indonesia untuk melawan penjajah sekuler (Belanda/Jepang). STI berubah menjadi IAIN *Al-Jami'ah* pada 9 Mei 1960 dengan menggabungkan ADIA-Jakarta (1957) dan PTAIN-Yogyakarta (1950).<sup>250</sup> Karena itu, IAIN tertua adalah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Ini dampak dari pemindahan Ibu Kota RI dari Jakarta ke Yogyakarta pada masa perang kemerdekaan.

Kini IAIN berada di bawah wewenang Kementerian Agama RI dan berstatus negeri. Periode keemasan IAIN berlangsung antara tahun 1980-1990<sup>251</sup>. Masa tua IAIN tahun 1995-an dan bangkit kembali pada tahun 2004-an dengan format IAIN *with wider mandate*, sedangkan STAIN Malang dengan format Universitas Islam Indonesia-Sudan (UIIS). Struktur organisasi IAIN berbentuk instituter dan dipimpin oleh rektor, sedangkan STAIN berbentuk sekolah tinggi dan dipimpin oleh ketua.<sup>252</sup> Tata kelola organisasi IAIN/STAIN bersifat birokratis, hirarkis (*top down*) dan formalistis.<sup>253</sup> Anatomi budaya organisasi IAIN/STAIN terdiri atas tiga lapis yaitu artefak, norma dan *core values*. Artefak mereka sederhana: sarana-prasarana/ infrastruktur terbatas dan mengandalkan bantuan pemerintah. Norma mereka mengacu kepada visi dan misi Depag. RI (mengembangkan nilai Agama Islam). Nilai inti organisasinya adalah ikhlas beramal.<sup>254</sup>

Struktur organisasi IAIN yang berbentuk instituter lebih kompleks dibanding dengan struktur organisasi STAIN yang berbentuk sekolah tinggi. Satu STAIN setara dengan satu fakultas IAIN. Anatomi budaya organisasi IAIN/STAIN dicirikan dengan sarana-prasarana terbatas dan sederhana. Umumnya, luas bangunan mereka tidak mencapai satu hektar, tanpa taman, cat pudar, sempit dan kurang terawat. Kampus tampak kumuh. Secara psikologis, hal ini dapat menimbulkan rasa kurang percaya diri pada sivitas akademika. Pada gilirannya dapat menurunkan kinerja organisasi. Sumber pembiayaan mengandalkan bantuan pemerintah. Logo IAIN/STAIN cenderung kurang visioner. Ornamen bingkai segilima di satu sisi menandakan ada pembatasan ruang gerak organisasi, formalistik dan terkesan tertutup terhadap dunia luar namun di sisi lain menunjukkan sikap nasionalisme karena mencerminkan Pancasila. Dasar teologis dan filosofis-kebangsaan IAIN/STAIN dilambangkan dengan al-Qur'an, pita berjumlah 17, dan dua bulu angsa. Warna dasar logo yang hijau mencitrakan kesuburan Indonesia, ilmu, dan (identitas) Islam. Spesifikasi logo dicirikan dengan lambang daerah. IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta menyertakan gambar tugu monas sedangkan IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta menyertakan gambar tugu Yogyakarta. STAIN Malang tidak memiliki logo khusus sebab statusnya merupakan fakultas cabang IAIN Sunan Ampel Surabaya. Dalam surat-menyurat pun ia menggunakan logo IAIN Sunan Ampel Surabaya. Tulisan Arab "Ulul Albab" pada Logo UIIS Malang melambangkan

---

Binbaga Islam Departemen Agama Ri, 2000), P. 22-36. Dan [Http://www.Pendis.Kemenag.Go.Id/Kerangka/Diktis.Htm](http://www.Pendis.Kemenag.Go.Id/Kerangka/Diktis.Htm).

<sup>250</sup> Lihat Tabel 4.6. disertai Irawan, *Manajemen Perubahan (Strategis) Budaya Organisasi Pendidikan Tinggi Islam Negeri* (Bandung: Uninus, tidak diterbitkan, 2012), p.168.

<sup>251</sup> Lihat Tabel 4.7. *ibid*.

<sup>252</sup> Lihat Tabel 4.8. *ibid*.

<sup>253</sup> *ibid* Tabel 4.9).

<sup>254</sup> *ibid* Tabel 4.11).

semangat keislaman dan dominasi warna hijau melambangkan kesuburan nusantara. Nilai dasar IAIN/STAIN mengacu pada nilai dasar Departemen Agama RI yaitu ikhlas beramal. Pita kuning emas pada logo menunjukkan bahwa keluhuran budi meraih akhirat lebih diutamakan daripada mencapai kesuksesan duniawi.

Profil Universitas Islam Negeri (UIN) tergambarkan dalam empat aspek yaitu semboyan, wewenang, status dan periode perubahan. Semboyan UIN adalah *world class university, center of excellence, center of civilization* dan *Research University*. UIN berada dalam wewenang Kementerian Agama Republik Indonesia. Status UIN milik pemerintah/negeri namun berbentuk PK-BLU. UIN lahir di antara tahun 2002-2004.<sup>255</sup> Struktur organisasi UIN berbentuk universitas, dipimpin oleh seorang rektor. Garis koordinasi bersifat demokratis dan *bottom up*. Tata kelola berbasis teknik informasi. Sifat organisasi adalah logis-akademis. Pengembangan struktur organisasi didasarkan pada prinsip PK-BLU (4.14). Pola struktur organisasi UIN dapat dikenali melalui 6 aspek, yaitu (1) bentuk struktur, (2) pimpinan, (3) garis koordinasi, (4) tata kelola organisasi, (5) sifat organisasi, dan (6) pola pengembangan organisasi. Struktur organisasi UIN berbentuk campuran/universiter. UIN dipimpin oleh Rektor.<sup>256</sup> Koordinasi antar unit khusus bersifat independen/otonom. Hal ini nampak dalam pola garis putus-putus dari “Rektor” ke unit tersebut. Pengaturan bisnis/urusan dijalankan secara saling bertanggung jawab dan terkait di antara unsur struktur. Tata kelola organisasi berbasis teknik informasi (digital dan *on line*). Sifat keorganisasian UIN adalah profesional, rasional, akademis dan non birokratis. Posisi biro administrasi ada pada urutan ke-7, 8 atau 9. Ini menegaskan bahwa UIN adalah organisasi akademis bukan birokratis. Pola pengembangan organisasi UIN mengacu pada sistem PK-BLU penuh. UIN diberi kewenangan mengelola dan mencari sumber dana sendiri dalam bentuk unit usaha yang relevan dengan jasa pendidikan. Anatomi budaya organisasi UIN terdiri atas tiga lapis yaitu artefak, norma organisasi dan nilai inti. Artefak UIN dicirikan dengan gedung baru, megah, bergaya arsitektur Islam-modern dan lahan bertambah terus secara signifikan. Contoh artefak adalah mesjid, ma’had, perpustakaan, laboratorium, sarana olah raga dan seni, gedung perkuliahan, perkantoran, tempat parkir nampak luas, sejuk, rapih, indah, representatif, tertata, dan terus-menerus diperbaiki.

Logo mereka bergaya modern kecuali UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (klasik).<sup>257</sup> Logo mereka tanpa bingkai dan berbasis huruf. Ini mencitrakan kampus modern, visioner, terbuka dan berorientasi ke masa depan. Meskipun logo UIN Maulana Malik Ibrahim Malang bentuknya klasik namun dasar filosofisnya sama dengan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yakni; keindonesiaan, keislaman, keilmuan dan kemajuan. Norma organisasi mengacu pada visi-misi Kementerian Agama RI (Plural, inklusif, berbasis teknologi informasi, kemitraan-nasional-internasional, profesional, efektif, efisien, akuntabel, layanan prima dan peningkatan kesejahteraan pegawai). Norma keorganisasian UIN didasarkan pada nilai ISO 9001. Layanan administrasi berbasis komputer/digital, *competitiveness*, akuntabel dan membangun *networking* seluas mungkin. Mahasiswa sama dengan pelanggan. Organisasi berupaya mencipta ketertiban, kenyamanan dan keamanan yang mendukung

<sup>255</sup> (tabel 4.13).

<sup>256</sup> (<http://pkblu.perbendaharaan.go.id/>).

<sup>257</sup> (tabel 4.15).

praktek bisnis yang sehat, harmonis, beraskan pada spirit kewirausahaan dan berdaya cipta.<sup>258</sup>

Nilai inti organisasi UIN yaitu kompetitif, *good university governance*, praktek bisnis yang sehat, harmoni, *networking*, *axceptable*, mandiri, kewirausahaan, dan berdaya cipta. Pengelolaan Keuangan UIN berdasarkan sistem PK-BLU. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta menerapkan sejak tahun 2007 sedangkan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada tahun 2008.<sup>259</sup> Pengelolaan perubahan kelembagaan IAIN/STAIN menjadi UIN umumnya menempuh tiga tahap yaitu; persiapan, pelaksanaan dan peresmian/kelahiran. Nama lembaga baru mereka adalah UIN (ciri; Islam dan negeri). Pada pra perubahan terjadi pro dan kontra. Dalam pelaksanaan muncul resistensi.<sup>260</sup> Pola pengembangan keorganisasian UIN ditempuh dengan; (1) memperoleh sertifikat ISO, (2) membuka fakultas/jurusan/program studi baru (berbasis ilmu umum), (3) bermitra dengan perguruan tinggi luar negeri dan (4) dituangkan dalam renstra.<sup>261</sup> Pola penguatan budaya keilmuan UIN menargetkan empat sasaran yaitu; (1) SDM profesional dan religius, (2) universitas berbasis riset, (3) organisasi modern, dan (4) lulusan; ilmuwan ulama-ulama ilmuwan.<sup>262</sup> Paradigma keilmuan UIN yaitu integrasi, dialogis dan nondiktomis.<sup>263</sup> Landasan historis, filosofis dan sosiologis paradigma keilmuan UIN yaitu; pembaruan Islam, dialektisme, keindonesiaan. Misi dan targetnya adalah inklusivisme-pluralisme dan mencetak ulama ilmuwan-ilmuwan ulama.<sup>264</sup>

Nilai inti organisasi UIN yang *good university governance*<sup>265</sup> didukung oleh semangat akulturasi antara budaya Islam-Arab dengan Islam-Nusantara yang dicontohkan wali sanga. Iman tetap harus Islam, bungkusnya bisa macam-macam. Konsep *al uswah al khasanah* bisa semakna dengan *ing ngarso sung tulodo* dan memuncak pada sosok pimpinan yang (dihormati) *diajeni*.<sup>266</sup> Arsitektur Masjid kampus UIN Maulana Malik Malang bergaya khas Jawa dengan ornamen ukiran kayu jati yang tidak akan ditemukan di Timur Tengah. Ini imbang budaya global dengan tradisi lokal. UIN menghadirkan budaya pesantren ke kampus. Mahasiswa tahun pertama wajib mondok di kampus. Konsep kurikulum pondok pesantren kampus adalah memelihara dan mengembangkan tradisi sesuai dengan tuntutan/kemajuan zaman (berwawasan luas,

<sup>258</sup> Hasil Pengamatan tgl. 3-8-2010, Syaikh, Nanang, dkk. (2010). *Lintasan Peristiwa: Kerja Sama Internasional UIN Syarif Hidayatullah Jakarta*. Jakarta: Berita UIN.

Syaikh dkk, 2010: 42-43 dan Syahputra, 2007: 15-17) Syahputra, Iswandi dan Sibawaihi, (2007), *Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*. Tanpa Kota: Multi Area Coninda.

<sup>259</sup> (tabel 4.16).

<sup>260</sup> (tabel 4.18).

<sup>261</sup> (tabel 4.20).

<sup>262</sup> (tabel 4.25).

<sup>263</sup> (Tabel 4.22).

<sup>264</sup> (tabel 4.23).

<sup>265</sup> (Dinamika, 2007: 23) Dinamika, Edisi: 02/ Th. I/ 2007.

<sup>266</sup> (Taufiqurrochman, 2010: 229). Taufiqurrochman, (2010). *Imam al-Jamiah*, Malang: UIN Maliki Press.

produktif, disiplin dan berakhlak mulia. Pengelolaan perubahan kelembagaan UIN dapat dilihat dari tiga aspek, yaitu; (1) Nama universitas baru yaitu UIN. Kata “Islam” dan “Negeri” menjadi menjadi pembeda dengan universitas lain di Indonesia. Kata “Islam” dipertahankan karena UIN tidak menggabungkan fakultas keagamaan ke dalam satu fakultas (Fakultas Agama Islam). Jika disatukan, UIN dituding mengecilkan ilmu-ilmu Agama Islam dan itu bertolak belakang dengan sejarah. Dalam arti luas, UIN masih tetap berkomitmen mengembangkan “Ilmu Agama Islam” tapi dalam perspektif baru, dialogis dan nondikotomis. Kata “negeri” tidak dihilangkan karena amanat sejarah.<sup>267</sup> (2) Perubahan lembaga menempuh tiga tahapan besar yakni; tahap persiapan, pelaksanaan dan peresmian/kelahiran.

Tahap persiapan adalah tahap wacana/penjajagan/menghimpun tanggapan dari berbagai kalangan (dosen, mahasiswa, karyawan dan lembaga luar yang berhubungan dengannya). Tahap pelaksanaan adalah tindakan menyiapkan SDM dan melakukan lobi ke pejabat (Departemen/Kementerian Agama RI) pusat. Tahap kelahiran adalah tahap peresmian UIN. Tahap ini disebut juga tahap penguatan. (3) resistensi muncul dari dalam dan luar lembaga bahkan dari pejabat (Departemen/Kementerian Agama RI) pusat. Berkat perjuangan, komitmen dan kemauan pimpinan (Azra, Abdullah dan Suprayogo) yang kuat untuk berubah, resistensi dapat diatasi dan berbalik menjadi dukungan. Ada tiga pola pengembangan keorganisasi UIN, yaitu; (1) Meraih sertifikat ISO. ISO menjadi alat komunikasi, publikasi dan penanaman kesadaran, kedisiplinan warga kampus dalam berorganisasi. ISO pun mampu merinci dan mendokumentasikan berbagai prosedur/sistem organisasi UIN yang pada gilirannya dapat meningkatkan mutu organisasi; (2) Membuka fakultas/jurusan/program studi baru (ilmu umum) sebagai andalan/identitas baru mereka. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta membuka/mengandalkan Fakultas Kedokteran. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta membuka/mengandalkan jurusan komunikasi dan teknologi informasi. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang membuka/mengandalkan pada program studi arsitektur; (3) menjalin kerja sama dengan lembaga pendidikan di luar negeri dan memperhatikan pengembangan kelembagaan, sarana dan prasarana, penjaminan mutu, serta keorganisasian. Landasan pola penguatan budaya keilmuan UIN ada 5, yaitu; (1) landasan historis, yakni gerakan pemberuan/islamisasi sains, (2) landasan filosofis yaitu filsafat dialektis. Pada dasarnya ilmu itu sama, berasal dari Tuhan dan yang terpenting bermanfaat. Ilmu agama dan ilmu umum itu universal, integral, nondikotomis, dialogis dan harmonis; (3) landasan budaya, yakni Islam universal (*rahmatan lil ‘alamiin*), ke-Indonesiaan (*bhineka*) dan global (terbuka, dinamis, kompetitif, profesional, berkualitas); (4) landasan organisasi (visi dan misi), yakni inklusivisme dan pluralisme. Di satu sisi, manusia itu sama dalam derajat kemakhlukannya (makhluk Tuhan) dan di sisi lain berbeda karena negara, bangsa, ras dan etnis. UIN berupaya menghargai dan memberdayakan perbedaan, saling berbagi/memiliki; dan (5) landasan orientasi lulusan UIN, yakni melahirkan lulusan yang ulama sekaligus ilmuwan. Lima landasan tersebut memunculkan paradigma keilmuan non dikotomis yang dikuatkan dengan; (1) SDM yang profesional dan religius; (2) lembaga berbasis riset; (3) organisasi pembelajar dan

<sup>267</sup> (Dwifatma, 2011: 92-93). Dwifatma, Andina. (2011). *Cerita Azra Biografi Cendekiawan Muslim Azyumardi Azra*. Jakarta: Erlangga.

(4) mutu lulusan yang arif, inklusif, beriman dan beramal soleh dalam membangun Indonesia yang plural.

### **Karakteristik, Fungsi dan Tipe Budaya Organisasi IAIN/STAIN sebelum berubah menjadi UIN**

Teori yang digunakan untuk menganalisis karakter budaya organisasi IAIN/STAIN sebelum berubah menjadi UIN adalah teori budaya organisasi Hofstede, yakni *the collective programming of the mind which distinguishes the members of one organization from another*.<sup>268</sup> Berarti, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai identitas organisasi. Identitas organisasi tercermin dan nampak nampak dalam sikap dan perilaku anggotanya. Schein memersepsi bahwa budaya organisasi itu sifatnya laten karena selalu diwariskan, dianggap benar dan dibagi bersama oleh seluruh anggota.<sup>269</sup> Budaya organisasi memiliki empat tipe yaitu; marga, adhokrasi, hirarki dan pasar.<sup>270</sup> Anatomi budaya organisasi terdiri atas empat lapis yaitu artefak, nilai dan kepercayaan yang dilembagakan dan asumsi dasar organisasi.<sup>271</sup>

Hasil analisis menunjukkan bahwa karakteristik budaya organisasi IAIN/STAIN sebelum berubah menjadi UIN dicirikan dengan tiga aspek; (a) artefak (sederhana/bersahaja/ terbatas mengandalkan pemerintah), (b) norma (hirarkis, birokratis, formalistis-mengacu pada visi-misi Depag RI), dan (c) nilai inti (ikhlas beramal, berbakti pada sesama dan kekeluargaan).<sup>272</sup> Ada 3 fungsi budaya organisasi IAIN/STAIN sebelum berubah menjadi UIN, yakni sebagai integrator, citra/identitas dan pedoman gaya kepemimpinan. Sebagai integrator, sikap dan mental anggota organisasi IAIN/STAIN adalah birokrat yang berperan menjaga stabilitas nasional. Citra/identitas organisasi tergambar dalam perilaku anggota organisasi yang sederhana dan bersahaja. Pedoman kepemimpinan bergaya hirarkis dan formalistis. Tipe budaya organisasi IAIN/STAIN sebelum berubah menjadi UIN adalah hirarki. Hal ini tercermin dalam: (1) karakter dominan organisasi yang terstruktur, formal dan negeri; (2) orientasi kerja organisasi yang tertib-rutin dan prosedural; (3) manajemen personil yang terkendali, stagnan, taat/patuh pada perintah atasan, mencipta keamanan, birokratis, kurang inisiatif, pekerjaan selesai sesuai jam kerja; (4) perekat organisasi adalah aturan/kebijakan formal dari pusat; (5) Strategi organisasi yaitu menjaga stabilitas, dapat diramalkan, menjaga harmoni dengan lingkungan luar. Jabatan adalah kepercayaan dari pimpinan. 6) Ukuran keberhasilan adalah produk yang cenderung seragam, tidak *nyeleneh* (tidak ke luar dari aturan). Pengambilan keputusan sejelas dan semudah mungkin dipahami kemudian dibakukan dalam bentuk “juklak/juknis”.

<sup>268</sup> (Hofstede,1997: 180). Hofstede, Geert. (1997). *Cultures and Organizations Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

<sup>269</sup> (Schein, 2004:17). Schein, Edgar, H. (2004). *Cultural Organization and Leadership*, third edition, San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>270</sup> (Cameron dan Quinn, 2006: 37-45). Kim S Cameron and Robert E. Quinn, *Diagnosing And Changing Organizational Culture*. (San Francisco: Jossey-Bass A Willey Imprint, 2006),

<sup>271</sup> (Schein, 2004: 25-26) (Schein, 2004:17). Schein, Edgar, H. (2004). *Cultural Organization and Leadership*, third edition, San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>272</sup> (tabel 4.28).



Lulusan IAIN/STAIN cenderung dibuat stereotipe (ustaz, guru, penyuluh dan pegawai keagamaan dan berorientasi menjadi PNS).

### Latar Belakang Perubahan IAIN/STAIN menjadi UIN

Teori yang digunakan untuk menganalisis latar belakang internal dan eksternal perubahan IAIN/STAIN menjadi UIN digunakan teori manajemen strategis menurut Hunger dan Wheelen<sup>273</sup>. Menurut mereka, manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dapat menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Elemen manajemen strategis terdiri atas analisis lingkungan, perumusan strategi, pelaksanaan strategi dan evaluasi-pengendalian.<sup>274</sup>

Hasil analisis menunjukkan bahwa latar belakang internal (*living organism*) IAIN/STAIN berubah menjadi UIN yakni munculnya kesadaran kolektif untuk berubah menjadi lebih baik. *Driving force* perubahan IAIN/STAIN menjadi UIN secara teologis merujuk pada Al-Qur'an Surat 13, Ar-Ra'du ayat 11, yaitu .... *Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum kecuali mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri...*<sup>275</sup>. Secara filosofis perubahan IAIN/STAIN menjadi UIN merupakan keniscayaan sebuah lembaga/organisasi yang hadir dalam suatu realitas atas hal-hal yang saling berposisi/berlawanan antara masa lalu, kini dan masa depan, antara tradisi dengan modernisasi, dan antara statis dengan dinamis. Oleh karena itu tak ada sesuatu pun yang tetap, kecuali perubahan itu sendiri.<sup>276</sup> Konsekuensinya, STAIN/IAIN dan UIN, sebagai organisasi pendidikan harus terus berubah ke arah yang lebih baik. Menurunnya kualitas, kelemahan, kemandegan, ketertutupan, dan rendahnya etos kerja, sebagai "keadaan diri mereka" hanya bisa diubah oleh mereka sendiri agar jadi mulia, bermartabat dan jaya.<sup>277</sup> Ada dimensi penciptaan dan kemuliaan dalam perubahan (Al-Qur'an surat 23 ayat 12-17), bahwa dalam melakukan perubahan, manusia mesti elegan, jujur, bermartabat dan berupaya senantiasa "mencipta" dan menjadikan sesuatu lebih sempurna, bukan meniru atau menjiplak. Setiap perubahan bertujuan meraih sesuatu yang lebih baik sehingga organisasi mengalami penyempurnaan dan berkelimpahan manfaat bagi anggotanya (*abundance organization*).

Kebijakan yang melandasi perubahan IAIN/STAIN menjadi UIN adalah UUSPN RI No. 20 tahun 2003. Pasal 20 ayat (1) undang-undang tersebut mengatakan

---

<sup>273</sup> (1993:12 dan 2003:4) Hunger, David, J & Wheelen, Thomas, L, (1993), *Strategic Management*, Fourth Edition, New York: Addison-Wesley Publishing company.

Hunger, David, J & Wheelen, Thomas, L, (2003), *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Andi.

<sup>274</sup> (Hunger & Wheelen, 1993: 12 dan 2003: 11) Hunger, David, J & Wheelen, Thomas, L, (1993), *Strategic Management*, Fourth Edition, New York: Addison-Wesley Publishing company.

Hunger, David, J & Wheelen, Thomas, L, (2003), *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Andi.

<sup>275</sup> (Junus, 2000: 226). Junus, Mahmud, (2000), *Tarjamah Al Qur'an Al Karim*, Bandung: AL Maarif.

<sup>276</sup> (Bertens, 1975:42) Bertens, K, (1975). *Sejarah Filsafat Yunani*, Yogyakarta: Kanisius.

<sup>277</sup> (Hariadi dan Saad, 2004: 114 dan 490). Hariadi, Ahmad dan Saad, Lukman, (2004). *Yassarnal-Qur'an*. Garut: Yayasan Kebangkitan Kaum Muslimin.

bahwa perguruan tinggi dapat berbentuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut atau universitas.<sup>278</sup> PP No. 60 tahun 1999 Pasal 124 menjelaskan bahwa pendirian dan perubahan bentuk perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat, ditetapkan oleh pimpinan badan penyelenggara perguruan tinggi, setelah mendapat persetujuan tertulis dari menteri atau menteri lain, setelah mendapat pertimbangan dari Menteri Pendidikan Nasional dan Kebudayaan.<sup>279</sup> Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor 234 tahun 2000 menegaskan bahwa Departemen Pendidikan Nasional memberi kesempatan kepada lembaga non universitas untuk mengubah diri menjadi universitas.<sup>280</sup> Pasal 3 ayat a., SK tersebut menguraikan bahwa perubahan bentuk perguruan tinggi dapat dengan cara mengubah bentuk dari satu perguruan tinggi menjadi bentuk lain.<sup>281</sup>

Latar belakang eksternal perubahan IAIN/STAIN menjadi UIN adalah “gerakan global Islamisasi sains”. Gerakan ini digagas oleh Al-Attas, Hussien Nasr, Sardar, dan Al-Faruqi. Tujuan Islamisasi sains adalah merumuskan kembali sains atas alam semesta dari aplikasi teknologi yang cenderung sekuler, agar kembali pada prinsip-prinsip ajaran Islam. Pada tahun 1991-1995-an, intelektual Islam Indonesia merespons dengan mewacanakan konsep integrasi keilmuan dan menghilangkan dikotomi. Realisasi wacana ini adalah meningkatkan kualitas IAIN. Pada tahun 1991 terbit buku, *Pendidikan Islam di Indonesia Antara Cita dan Fakta*.<sup>282</sup> Buku tersebut membahas sebab-musabab kemandegan IAIN. IAIN terlalu dikotomik, yakni memisahkan ilmu agama dari ilmu umum. IAIN terlalu berorientasi pada ilmu-ilmu Agama Islam saja sehingga ilmu umum diabaikan dan umat Islam tidak menguasainya. IAIN identik dengan pendidikan kedinasan agama yang berorientasi pada “akhirat semata” sehingga ada kesan lulusannya hanya pantas menjadi pengkhotbah saja.<sup>283</sup> Tahun 1995-an wacana perubahan IAIN menjadi UIN semakin marak dan pada 2004-an cita-cita tersebut baru menjadi kenyataan. IAIN dalam bentuk baru yaitu, UIN mencoba menghidupkan kembali cita yang dibangun pada masa perjuangan, yaitu kosmopolitanisme dalam menuntut ilmu.

### **Karakteristik, Fungsi dan Tipe Budaya Organisasi IAIN/STAIN Setelah Berubah Menjadi UIN**

Pembahasan dan analisis terhadap profil, struktur dan anatomi budaya organisasi UIN menghasilkan sejumlah komponen budaya organisasi UIN<sup>284</sup> dan atribut budaya organisasi.<sup>285</sup> Atas dasar keduanya dirumuskan lima karakteristik budaya organisasi

<sup>278</sup> (Sinar Grafika, 2007:11) Sinar Grafika, (2007). *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional 2003*. Jakarta: Sinar Grafika.

<sup>279</sup> (<http://www.isi-dps.ac.id/wp-content/uploads/2009/03/pp60-th1999.pdf>)

<sup>280</sup> (Mansur, 2004:113) Mansur, A. (2004). *Paradigma Baru Reformasi Pendidikan Tinggi Islam*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.

<sup>281</sup> (<http://dikti.go.id/.htm>).

<sup>282</sup> (Tiara Wacana Yogya, 1991). Usa, Muslih. (1991), *Pendidikan Islam di Indonesia Antara Cita dan Fakta*. Yogyakarta: Tiara Wacana.

<sup>283</sup> (Usa, 1991: 6-7 dan 110).

<sup>284</sup> (tabel 4.31)

<sup>285</sup> (tabel 4.32).

IAIN/STAIN setelah berubah menjadi UIN, yaitu; (a) artefak/fisik (modern, megah dan kompleks), (b) norma organisasi (berorientasi pasar, memperhatikan mutu, efektif, efisien, dan fleksibel), (3) nilai inti organisasi (kewirausahaan). Secara umum, karakteristik budaya organisasi IAIN/STAIN setelah berubah menjadi UIN adalah Islam modern-universal, terbuka pada informasi, layanan prima, berdaya saing dan unggul.<sup>286</sup> Budaya organisasi UIN berfungsi sebagai; (1) integrator, (2) citra/identitas dan (3) pedoman/gaya kepemimpinan. Sebagai integrator UIN adalah agen modernisasi/globalisasi/integrasi keilmuan Islam. Citra/identitas UIN diperankan sebagai organisasi pendidikan modern, global dan Islami. Pedoman/gaya kepemimpinan UIN berbasis pada kewirausahaan.<sup>287</sup> Budaya organisasi UIN bertipe market/pasar. Ini tergambar dari; (a) pimpinan dituntut selalu mencari peluang baru, (b) berani mengambil resiko tinggi, (c) umpan balik cepat, (d) fokus pada penguatan SDM, (e) persoalan diselesaikan secara sistemik dan *team work*, (f) jaminan mutu diperkuat dengan ISO, (g) lulusan diorientasikan untuk mencipta lapangan kerja, (h) berbasis budaya *entrepreneurship* (hasil analisis data wawancara, pengamatan dan dokumen).

### Dimensi, Batas dan Ruang Lingkup Perubahan Budaya Organisasi IAIN/STAIN menjadi UIN

Dimensi budaya keilmuan IAIN/STAIN yang sebelumnya dikotomis berubah menjadi terintegrasi. Visi, misi dan kurikulum berubah sesuai dengan epistemologi keilmuan non dikotomis yakni; “menciptakan generasi *Ulul Albab*”, ilmuwan-ulama dan ulama-ilmuwan, serta berdaya saing tinggi. Dimensi orientasi pendidikan berubah, kini tugas UIN, kecuali mengajarkan ilmu Agama Islam juga mengembangkan sains dan teknologi (ilmu umum). Dimensi *vehicle*, nama “institut”, berubah menjadi “universitas”. *Sub vehicle* “perguruan tinggi negeri”, berubah menjadi “badan layanan umum”. Dimensi *core values* yang tidak berubah/dipertahankan adalah “Iman-Islam”. Dimensi ini sifatnya *resilient* karena di dalamnya ada identitas, citra, fondasi hidup, *beachhead*, *common ground*, *home front common platform* sebagai benteng/pertahanan terakhir UIN dalam menghadapi goncangan dari luar.

Budaya organisasi UIN terbentuk sejak STI berdiri, yakni sebagai organisasi sosial pendidikan. Setelah menjadi IAIN/STAIN dan berstatus negeri, ia adalah organisasi publik. Ketika berubah menjadi UIN dan berstatus BLU, maka ia adalah organisasi privat. Sebagai organisasi pendidikan, UIN tidak identik dengan organisasi privat/bisnis. Tujuan organisasi bisnis itu semata-mata mencari profit. Tujuan organisasi (UIN) pendidikan adalah “pewarisan nilai-nilai luhur” pada generasi berikutnya.

Di antara keduanya, ada dasar kepercayaan yang sama yaitu kepuasan konsumen/pelanggan (mahasiswa & users) atas produk dan kualitas jasa yang diberikan. Dasar kepercayaan ini yang diadopsi UIN dari budaya organisasi privat. Dengan demikian, ruang lingkup perubahan budaya organisasi pendidikan tinggi Islam negeri meliputi budaya privat, sosial dan publik. Dengan dialektika tertentu, masing-masing

<sup>286</sup> (tabel 4.33 dan 4.34).

<sup>287</sup> (tabel 4.35).















organisasi diawasi oleh BAN-PT, ISO 9001 dan PK-BLU. Jargon organisasi adalah *world class and research university*. Mekanisme kerja tercatat dalam *standar operating system* (SOP). Struktur organisasi bergaya campuran/*hybrid*. *Reward and punishment* jelas/prosedural. Inisiatif dan inovasi pegawai/individu sangat dihargai. Ini dampak dari perubahan IAIN/STAIN menjadi UIN. Budaya organisasi UIN berfungsi sebagai integrator (pelopor integrasi keilmuan), citra/identitas (Islam modern, inklusiv, plural) dan pedoman/gaya kepemimpinan berbasis manajer/wirausaha). Tipe budaya organisasi UIN berorientasi pasar. Cirinya, terdapat “unit bisnis” global/ internasional, dan layanan prima. Dimensi *core value* yang tidak berubah adalah keislaman (universal dan modern). Dimensi yang berubah (*subvehicle*), yaitu status institut menjadi universitas. Perubahan budaya organisasi UIN mengadopsi budaya korporasi/privat (meningkatkan daya saing lulusan). *Subvehicle* lain, sebutan “Islam” pada lembaga tidak diubah. Substansi keilmuan berubah dari dikotomis menjadi nondikotomis, integral dan universal.

Batas dan ruang lingkup perubahan berada di antara budaya privat/korporasi, publik dan sosial. Budaya privat diterapkan agar UIN berkualitas dan tidak ditinggalkan pasar. Budaya publik dipertahankan karena UIN adalah negeri. Budaya sosial dipertahankan karena UIN, sebagai organisasi pendidikan mementingkan pewarisan kebudayaan dan melayani publik. Manajemen perubahan budaya organisasi IAIN/STAIN menjadi UIN ditempuh secara formal dan nonformal. Secara formal dipicu oleh perubahan kelembagaan/keorganisasian yang ditempuh dalam empat tahap, yaitu (1) mengubah lembaga; (2) mengubah visi dan misi; (3) mengubah struktur organisasi; (4) mengubah nilai internal budaya organisasi.

Secara nonformal ditentukan oleh komitmen dan suri teladan pimpinan. Strategi perubahan budaya organisasi IAIN/STAIN menjadi UIN menempuh empat tahap, yaitu (1) diagnosis (analisis SWOT); (2) persiapan (membangun profil UIN); (3) pelaksanaan (indoktrinasi) dan (4) penguatan (peresmian). Perubahan budaya organisasi pendidikan tinggi Islam dapat ditempuh secara formal dan non formal.

Pendorong utama perubahan budaya organisasi pendidikan tinggi Islam adalah perubahan kelembagaan/keorganisasian dan komitmen pimpinan. Perubahan budaya organisasi pendidikan tinggi Islam menempuh empat tahap, yaitu; (1) diagnosis; (2) persiapan; (3) pelaksanaan; (4) penguatan (peresmian). Manajemen perubahan budaya organisasi yang diterapkan oleh pendidikan tinggi Islam telah disempurnakan dengan konsep manajemen perubahan strategis budaya organisasi.

## BIBLIOGRAPHY

- Abdullah, Amin, M, dalam Bagir, A.Z, et al. editor. (2005). *Integrasi Ilmu dan Agama*, Bandung: Mizan.
- Bertens, K, (1975). *Sejarah Filsafat Yunani*, Yogyakarta: Kanisius.
- Cameron, Kim.S and Quinn, Robert,E. (2006). *Diagnosing And Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass A Willey Imprint.
- Dinamika, Edisi: 02/ Th. I/ 2007.

- Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI. (2000), *Statistik Lembaga Kependidikan Di Lingkungan Perguruan Tinggi Agama Islam*. Jakarta: Dirjen Binbaga Islam Departemen Agama RI.
- Dwifatma, Andina. (2011). *Cerita Azra Biografi Cendekiawan Muslim Azyumardi Azra*. Jakarta: Erlangga.
- Hady, Syamsul, (2006). "Menata Ulang Organisasi dan Kultur UIN Malang". 2 Tahun Universitas Negeri (UIN) Malang, 2 Tahun UIN Malang, *Reorientasi Budaya Akademik Perguruan Tinggi*. Esha dkk (editor). (2006). UIN Malang Press.
- Hariadi, Ahmad dan Saad, Lukman, (2004). *Yassarnal-Qur'an*. Garut: Yayasan Kebangkitan Kaum Muslimin.
- Hiatt, Jeffrey, M & Creasey, Timothy, J (eds), (2003). *Change Management: The People Side of change*. Loveland and Colorado: Prosci Learning Center Publications
- Hofstede, Geert. (1997). *Cultures and Organizations Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hunger, David, J & Wheelen, Thomas, L, (1993), *Strategic Management*, Fourth Edition, New York: Addison-Wesley Publishing company.
- Hunger, David, J & Wheelen, Thomas, L, (2003), *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Andi.
- Junus, Mahmud, (2000), *Tarjamah Al Qur'an Al Karim*, Bandung: AL Maarif.
- Mansur, A. (2004). *Paradigma Baru Reformasi Pendidikan Tinggi Islam*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Ndraha, T. (2005). *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Palmer, Ian, & Dunford, Richard, & Akin, Gib. (2009). *Managing Organizational Change A Multiple Perspectives Approach*. Singapore: McGraw-Hill.
- Schein, Edgar, H. (2004). *Cultural Organization and Leadership*, third edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Sinar Grafika, (2007). *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional 2003*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Syahputra, Iswandi dan Sibawaihi, (2007), *Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*. Tanpa Kota: Multi Area Coninda.
- Syaikhu, Nanang, dkk. (2010). *Lintasan Peristiwa: Kerja Sama Internasional UIN Syarif Hidayatullah Jakarta*. Jakarta: Berita UIN.
- Taufiqurrochman, (2010). *Imam al-Jamiah*, Malang: UIN Maliki Press.
- Usa, Muslih. (1991), *Pendidikan Islam di Indonesia Antara Cita dan Fakta*. Yogyakarta: Tiara Wacana.

