

MEMBANGUN MODEL BUDAYA ORGANISASI BERBASIS BELA NEGARA MENUJU PERGURUAN TINGGI NEGERI PENGELOLAAN KEUANGAN-BADAN LAYANAN UMUM (PTN PK-BLU) UPN “VETERAN” YOGYAKARTA

BUILDING MODEL OF CORPORATE CULTURE BASED ON BASIC VALUES OF STATE DEFENSE TOWARDS STATE UNIVERSITY BASED ON FINANCIAL MANAGEMENT-PUBLIC SERVICE AGENCY (PK-BLU) UPN “VETERAN” YOGYAKARTA

Hastho Joko Nur Utomo¹, Asep Saepudin², Kurnia Arofah³

FISIP UPN “Veteran” Yogyakarta

(hasthojokonurutomo@gmail.com, asep.saepudin@upnyk.ac.id,
kurnia.arofah@yahoo.co.id)

Abstrak – Artikel ini merupakan hasil penelitian kelembagaan tentang membangun model budaya organisasi UPN “Veteran” Yogyakarta yang berbasis Nilai-Nilai Dasar Bela Negara menuju Perguruan Tinggi Negeri Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PTN PK-BLU). Penelitian ini termasuk kategori penelitian deskriptif. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 195 responden dan *focus grup discussion* (FGD). Hasil penelitian menjelaskan bahwa secara umum, berdasarkan karakteristik UPN “Veteran” Yogyakarta sebagai perguruan tinggi negeri yang bercirikan Bela Negara perlu ada penguatan atau pembangunan budaya baru organisasi di UPN “Veteran” Yogyakarta yang berbasis nilai-nilai dasar bela negara menuju PTN PK-BLU. Budaya organisasi yang perlu dibangun adalah Disiplin, Kejuangan, Kreativitas, Unggul, Cinta Tanah Air, Sadar berbangsa dan Bernegara, Yakin Pancasila sebagai Dasar Negara, Rela Berkorban demi Bangsa dan Negara, Memiliki Kemampuan Awal Bela Negara, Kejujuran dan Integritas, Pembelajar, serta Menjunjung Meritokrasi. Untuk membangun budaya tersebut, ada beberapa upaya yang harus dilakukan yaitu: keterlibatan *stakeholders* dalam penyusunan rumusan budaya organisasi, sosialisasi yang masif, adanya dukungan anggaran dalam penegakan budaya organisasi, perlu dilakukan monitoring secara berkelanjutan, serta perlu dibangun sistem informasi dan system *reward and punishment* yang mendukung terbangunnya iklim budaya organisasi yang baru.

Kata Kunci: budaya organisasi, nilai-nilai dasar bela negara

Abstract – This article is the result of institutional research on building model of corporate culture of UPN “Veteran” Yogyakarta based on Basic Values of State Defense towards State University Based on Financial Management-Public Service Agency (PTN PK-BLU). This research belongs to the descriptive research. Data was collected through distributing questionnaires to 195 respondents and focus group discussions (FGD). The results of the research explained that in general, based on the characteristics of UPN “Veteran” Yogyakarta as a state university characterized by State Defense, there needs to

¹ Wakil Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik 2016-2020, Lulusan S3 Ilmu Sosial UB dengan bidang keahlian Manajemen SDM dan Perilaku Organisasi.

² Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama 2016-2020, Lulusan S2 Ilmu Politik UGM, dengan bidang keahlian politik lingkungan dan Aktor Non negara, aktif meneliti dan menulis tentang Bela Negara.

³ Dosen Jurusan Ilmu Komunikasi, Lulusan S2 UGM.

be strengthening or development of a new corporate culture at UPN “Veteran” Yogyakarta based on the basic values of state defense towards PTN PK-BLU. Corporate culture that needs to be built is Discipline, Struggle, Creativity, Excellence, love for Homeland, Consciousness of have a nation and state, Convinced of Pancasila as the Foundation of the State, Willing to Sacrifice for the Nation and state, possessing initial ability for the state defense, Honesty and Integrity, Learner, and Upholding Meritocracy. To build this culture, there are a number of effort that need to be carried out, namely, involving stakeholders in formulating corporate culture, massive socialization, budgetary support in upholding the corporate culture, sustainable monitoring and evaluation, and building information, and reward and punishment system, which supports the emergence of a new corporate culture.

Keywords: corporate culture, basic values of state defense

Pendahuluan

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia (Perpres) Nomor 121 tahun 2014, UPN “Veteran” Yogyakarta mengalami perubahan status kelembagaan dari Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di bawah Yayasan Kesejahteraan Perumahan dan Pendidikan (YKPP) menjadi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Satuan Kerja Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (sekarang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan). Melalui Perpres tersebut, terdapat dua hal perubahan mendasar yang dialami UPN “Veteran” Yogyakarta yaitu pertama tata kelola kelembagaan dari PTS menjadi PTN dan kedua, adanya amanat bagi UPN “Veteran” Yogyakarta untuk mengembangkan Nilai-Nilai Bela Negara karena telah ditetapkan sebagai kampus yang bercirikan Bela Negara.

Perubahan tata kelola kelembagaan ini menuntut UPN “Veteran” Yogyakarta sebagai Satuan Kerja di Bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Satker Kemdikbud), melakukan perubahan menuju tata kelola kelembagaan yang berorientasi

pada kualitas layanan publik dengan melakukan reformasi birokrasi. Tuntutan perubahan lainnya adalah perlunya melakukan berbagai penyesuaian dalam hal tata kelola keuangan, barang milik negara dan sumber daya manusia sebagai institusi pemerintah. Tuntutan perubahan ini, setelah lima tahun UPN “Veteran” Yogyakarta menjadi PTN, sering kali sistem tata kelola kelembagaan sebagai Satker Kemdikbud kurang mendukung tuntutan perubahan tersebut. Hal ini disebabkan tata kelola kelembagaan sebagai Satker kurang memberikan otonomi dan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan, disisi lain perguruan tinggi dituntut banyak melakukan inovasi dan kreatifitas dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia yang berdaya saing global.

Oleh karenanya berdasarkan hal tersebut dan sebagaimana juga tercantum dalam Rencana Strategis (Renstra) UPN “Veteran” Yogyakarta tahun 2015-2019, UPN “Veteran” Yogyakarta mengajukan perubahan status kelembagaan menjadi PTN Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PTN PK-BLU). Hingga artikel ini ditulis, proses perubahan menjadi PTN PK-BLU masih dalam proses

di tingkat Kementerian. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005, Tujuan utama dari Badan Layanan Umum adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat khususnya dalam bidang pendidikan tinggi. Hal ini juga sejalan dengan apa yang sudah dilakukan UPN "Veteran" Yogyakarta yaitu dengan melakukan Reformasi Birokrasi melalui penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi UPN "Veteran" Yogyakarta tahun 2017-2019.¹²³

Perubahan status kelembagaan atau secara konseptual perubahan organisasi merupakan keniscayaan bagi sebuah institusi di tengah perubahan lingkungan yang cepat dan kadang tidak bisa diprediksi. Perubahan status kelembagaan tidak memiliki makna apapun atau tidak akan berhasil mewujudkan tujuan organisasi apabila tidak dibarengi dengan perubahan budaya organisasi (*corporate culture*). Tasgit dalam penelitiannya mengemukakan bahwa budaya korporat penting bagi suksesnya sebuah organisasi.⁴ Dalam perubahan organisasi (*organizational change*) budaya korporat diterima sebagai komponen penting dalam perilaku organisasi dan dianggap sebagai salah satu penentunya. Menurut Stewart, norma-norma dalam budaya organisasi memang tidak bisa dilihat. Akan tetapi, jika sebuah organisasi ingin meningkatkan keuntungan dan produktifitasnya, maka

⁴ Y. E. Tasgit, F. K. Şentürk, and E. Ergün, "Corporate Culture and Business Strategy: Which Strategies Can Be Applied More Easily in Which Culture?" *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 8, No. 6, 2017, hlm.80–91.

norma-norma pegawai harus menjadi pertimbangan yang paling pertama.⁵

Budaya organisasi juga merupakan bagian membangun *good university governance*. Budaya organisasi amat besar pengaruhnya pada keberhasilan dan hidup mati sebuah organisasi.⁶ Oleh karena itu, perusahaan bersedia mengeluarkan dana yang amat besar untuk mengubah budaya perusahaan (*corporate culture*) agar selalu sesuai dengan lingkungannya yang selalu berubah dengan cepat. Sebaliknya, birokrasi pemerintahan negara kurang punya perhatian terhadap perubahan lingkungan. Max Weber, pakar sosiologi Jerman merumuskan konsep birokrasi kira-kira 140 tahun yang lalu, bahwa organisasi birokratis diasumsikan sebagai bentuk organisasi yang cocok untuk lingkungan yang stabil dan untuk menjalankan tugas-tugas yang bersifat massif tetapi *redundant*. Dengan demikian bentuk dan budaya organisasi harus berubah bila tugas organisasi dan lingkungannya berubah.

Selain hal itu, sebagai kampus yang bercirikan Bela Negara, maka UPN "Veteran" Yogyakarta harus menjadi pionir dan unggul dalam pengembangan nilai-nilai Dasar Bela Negara dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi (Pendidikan, Penelitian dan

⁵ Douglas Stewart, "Growing the Corporate Culture", 2010, dalam <https://www.wachovia.com/foundation/v/index.jsp?vnextoid=ab411f07760aa110VgnVCM1000004bod1872RCRD&vnextfmt=default>, diakses pada 15 Februari 2020.

⁶ Sofyan Effendi, "Membangun Budaya Birokrasi Untuk *Good Governance*", Lokakarya Nasional Reformasi Birokrasi, Kantor Menteri Negara PAN 2005.

Pengabdian Kepada Masyarakat) dan bidang kelembagaan atau organisasi. Keunggulan tersebut dapat tercermin dari peran dan kinerja kelembagaannya serta sikap dan perilaku dari mahasiswa, dosen dan tenaga kependidikannya. Semua keunggulan tersebut dapat dicapai melalui pembangunan budaya organisasi yang baru yaitu budaya organisasi yang dilandasi Nilai-Nilai Dasar Bela Negara sebagai PTN PK-BLU.

Berdasarkan hal tersebut, tulisan ini mendeskripsikan tentang budaya organisasi baru yang dapat dibangun UPN “Veteran” Yogyakarta yaitu budaya organisasi yang dilandasi Nilai-Nilai Dasar Bela Negara sebagai PTN PK-BLU, serta bagaimana cara atau metode untuk membangun budaya organisasi baru tersebut.

Kajian Pustaka

Budaya organisasi memiliki beragam definisi. Namun umumnya sepakat bahwa budaya organisasi adalah seperangkat norma dan nilai yang secara luas diikuti dan dipegang teguh bersama-sama di dalam sebuah organisasi.⁷ Sederhananya bisa dikatakan bahwa budaya yang dimaksud adalah meliputi pengetahuan, penjelasan, nilai-nilai, keyakinan, komunikasi dan perilaku banyak orang di waktu dan tempat yang tepat.⁸ Budaya

⁷ L. Guiso, Sapienza, P., Zingales, L., “The Value of Corporate Values”, *Journal of Financial Economics*, 101, 2013, hlm. 621-640; dan James Stoner, *et.al*, *Manajemen*, Jilid II, Edisi Bahasa Indonesia, (Indonesia: PT. Indeks Gramedia Group, 2003).

⁸ M. Ahmed, & Shafiq, S, “The Impact of Organizational Culture on Organizational

organisasi memiliki nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi.⁹ Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dari organisasi lain.¹⁰ Makna budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi.¹¹ Berdasarkan definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai, sikap, dan perilaku setiap anggota dalam suatu organisasi yang mencerminkan karakteristik organisasi tersebut dan yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi juga harus diikuti oleh seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi dibentuk melalui interaksi 4 (empat) faktor utama, yaitu: *personal and professional characteristics of people within the organization (characteristics of organizational members), organizational ethics, the employment relationship, and organizational structure.*¹² Karakteristik budaya organisasi secara konseptual mencakup beberapa hal yaitu inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan

Performance: A Case Study of Telecom Sector”, *Global Journal of Management & Business Research*, Vol. 14, No.3, 2014, hlm. 21–30.

⁹ Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, 7th ed, (New York: McGraw-Hill Inc, 2007).

¹⁰ Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi*, Jilid I dan II, alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaja, (Jakarta: Prenhallindo, 2008).

¹¹ Stephen Robbins & Mary Coulter, *Management*, Eleventh Edition, (United States of America: Pearson Education Limited, 2012).

¹² Jennifer George & R Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (New Jersey: Pearson Education, Inc, 2012).

TARGET	METODE PERUBAHAN
Tujuan dan Sasaran	Penjelasan keseluruhan misi, modifikasi sasaran, penerapan asas manajemen berdasar sasaran
Kultur	Membentuk perilaku individu dan kelompok dengan melakukan klarifikasi, modifikasi, dan membangun nilai-nilai
Strategi	Modifikasi pada rencana stategik, rencana operasional, kebijakan dan prosedur
Tugas-tugas	Modifikasi desain pekerjaan, pengayaan pekerjaan (<i>job enrichment</i>), kelompok kerja otonom
Teknologi	Perbaikan pada peralatan, fasilitas, metode dan arus pekerjaan
Orang-Orang	Modifikasi kriteria seleksi dan praktek rektutmen, menerapkan program pelatihan dan pengembangan, klarifikasi peranan dan ekspektasi-ekspektasi
Struktur	Modifikasi uraian pekerjaan, desain keorganisasian, mekanisme koordinasi dan penyebaran otoritas.

beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan Pimpinan.¹³ Menurut Robbins & Coulter ada 7 dimensi budaya organisasi yaitu Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*inovation and risk taking*), perhatian terhadap detail (*attention to detail*), berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), berorientasi kepada manusia (*people orientation*), berorientasi tim (*team orientation*), sikap agresif (*aggressiveness*), stabilitas (*stability*).¹⁴

Budaya organisasi berhubungan erat dengan efektivitas organisasi. Dalam hal ini, untuk memahami sifat dari budaya organisasi, setidaknya ada empat hal yang harus menjadi perhatian yaitu: *Involvement* (keterlibatan), *Concistency* (konsistensi), *Adaptability* (kemampuan beradaptasi), dan *Mission* (Misi).¹⁵ Menurut Prawirodirdjo dalam

¹³ Stephen Robbins dan Judge, (Terjemahan), *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011).

¹⁴ Stephen Robbins & Mary Coulter, *Management*, Eleventh Edition, (United States of America: Pearson Education Limited, 2012).

¹⁵ U.M. Ehtesham, Tahir M.M & Shakil A.M, "Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan", *Journal of Competitiveness*,

membangun budaya organisasi yang sedang berubah, diperlukan pula perubahan dalam sumberdaya manusia yang ada di dalam organisasi. Perubahan ini akan berjalan otomatis jika budaya organisasi dibuat memiliki daya tarik bagi anggota. Misalnya dengan membentuk budaya baru dengan menerapkan kode etik dan remunerasi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.¹⁶

Berikut adalah perubahan yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam menghadapi perubahan beserta metode menghadapi perubahan tersebut menurut Winardi.¹⁷ (Tabel di atas)

Vol.3, No.4, 20117, hlm. 8-86.

¹⁶ S.A. Prawirodirdjo, "Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak", (Penelitian pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus, Tesis, Tidak Dipublikasikan, (Semarang: Universitas Diponegoro, 2007).

¹⁷ J. Winardi, *Manajemen Perubahan (Management of Change)*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006).

Dalam melakukan perubahan budaya organisasi perlu memperhatikan beberapa faktor penolakan dari dalam organisasi yang dapat menentukan keberhasilan perubahan tersebut. Stephen Robbins & Timothy A. Judge mengemukakan ada beberapa penyebab utama terjadinya penolakan tersebut yaitu: pertama, penolakan individu. Penolakan individu berasal dari kebiasaan, keamanan, ekonomi dan kekhawatiran terhadap hal yang tidak diketahui. Kedua, penolakan organisasional, yang berasal dari kelambatan structural, fokus perubahan yang terbatas, kelambatan kelompok, ancaman terhadap keahlian, ancaman terhadap hubungan kekuatan yang dibangun, dan ancaman terhadap alokasi sumber daya yang dibangun.¹⁸ Lebih lanjut Stephen Robbins & Timothy A. Judge menjelaskan beberapa hal yang bisa dilakukan untuk mengatasi penolakan tersebut yaitu: pendidikan dan komunikasi, partisipasi, fasilitas dan dukungan, negosiasi, manipulasi dan kooptasi, dan pemaksaan.¹⁹

Cerminan budaya organisasi yang terbangun baik dan menjadi ciri khas sebuah organisasi, terlihat dari budaya kerja yang dijalankan oleh pegawainya. Budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan.²⁰ Menurut Taliziduhu Ndraha

¹⁸ Stephen Robbins & Timothy A. Judge, *op.cit.*

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2007).

budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerja sama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.²¹

Metode Penelitian

Penelitian ini tergolong dalam penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, yang menempatkan peneliti sebagai instrumen kunci dalam proses pengumpulan data. Penelitian ini bermaksud untuk memahami fenomena yang dialami oleh subyek penelitian (yaitu dosen dan tenaga kependidikan) dalam masa transisi organisasi UPN "Veteran" Yogyakarta dari Satker ke Badan Layanan Umum, dengan cara mendeskripsikan dalam bentuk kata-kata dan bahasa. Data primer dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 195 responden yang terdiri dari 95 dosen dan 100 tendik yang tersebar di 5 fakultas, yaitu FTM, FTI, FISIP, FEB dan FP. Data sekunder dikumpulkan dari buku-buku teks, jurnal, majalah, laporan, surat kabar serta berbagai produk peraturan perundangan Indonesia yang terkait dengan pendidikan tinggi. Data yang terkumpul kemudian ditindaklanjuti pengujiannya dengan cara triangulasi dalam format FGD (*focus group discussion*) dengan melibatkan pengelola BLU dari kampus lain, yaitu Universitas Negeri Yogyakarta (UNY)

²¹ Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003).

untuk mengkomparasikan perubahan budaya organisasi yang muncul ketika UNY mengalami masa transisi kelembagaan beberapa tahun yang lalu. Analisis data dilakukan secara induktif dan lebih menekankan pada makna daripada generalisasi.

Penelitian ini memfokuskan pada budaya organisasi yang selama ini sudah berjalan dan merumuskan budaya organisasi baru yang berbasis bela negara menuju PTN PK-BLU. Parameter untuk mengukur keberhasilan penelitian ini adalah pertama, untuk jangka pendek adalah terumuskannya kerangka kebijakan tentang rumusan budaya baru UPN “Veteran” Yogyakarta sebagai PTN PK-BLU yang dilandasi nilai-nilai bela negara serta cara untuk membangun budaya baru tersebut. Kedua, untuk jangka panjang lahirnya budaya baru UPN “Veteran” Yogyakarta yang tercermin dari adanya perubahan perilaku dan kinerja pegawai untuk mendukung terwujudnya capaian kinerja UPN “Veteran” Yogyakarta.

Pembahasan

Budaya Organisasi sebagai Satuan Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Secara umum budaya organisasi UPN “Veteran” Yogyakarta ketika ditetapkan sebagai PTN Satker Kemristekdikti melalui Perpres 121 tahun 2014 pengelolaan keuangan, sumber daya manusia dan sarpras merujuk pada ketentuan pengelolaan oleh instansi pemerintah secara penuh. Namun dalam pengelolaan

Tri Dharma Perguruan Tinggi, UPN “Veteran” Yogyakarta tidak mengalami perubahan berarti. Artinya pelaksanaan Tri Dharma PT, baik ketika PTS maupun ketika sudah menjadi PTN tetap dibina oleh Kementerian Ristekdikti atau Kemdikbud.

Beberapa penyesuaian dilakukan seiring dengan perubahan tersebut yaitu perubahan Organisasi dan Tata Kerja Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta²² dan Statuta Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta²³. Kebijakan internal lainnya yang berubah sebagai akibat perubahan status kelembagaan adalah terbitnya Rencana Strategis UPN “Veteran” Yogyakarta 2015-2019 serta *Road Map* Reformasi Birokrasi UPN “Veteran” Yogyakarta 2015-2017.

Berdasarkan keempat kebijakan tersebut, budaya organisasi yang ingin dikembangkan oleh UPN “Veteran” Yogyakarta telah tergambarkan, namun belum terumuskan dengan baik, belum dipahami dan dijadikan dasar dalam bekerja oleh seluruh pegawai atau belum menjadi budaya kerja pegawai UPN

²² Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 39 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta sebagaimana telah diubah dalam Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 28 Tahun 2016 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 39 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.

²³ Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, Nomor 85 Tahun 2017 Tentang Statuta Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.

“Veteran” Yogyakarta. Dengan merujuk pada definisi teoritik budaya organisasi, UPN “Veteran” Yogyakarta memiliki nilai-nilai sebagai pembentuk budaya organisasi dan budaya kerja pegawainya yaitu: disiplin, kejuangan, krativitas, unggul, bela negara, dan kejujuran.²⁴ Nilai-nilai seperti disiplin, kejuangan dan kreativitas sudah ada sejak menjadi PTS. Selain nilai yang dimiliki, juga telah ditetapkan prinsip-prinsip dasar pengelolaan UPN “Veteran” Yogyakarta yaitu pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dilandasi nilai universal dan objektif dalam mencapai kebenaran ilmiah, penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi dilandasi keimanan, kebebasan dan tanggungjawab akademik serta sesanti Widya Mwat Yasa, serta Peningkatan Tata kelola universitas yang baik dicirikan dengan melaksanakan manajemen mandiri, modern dan berkelanjutan.²⁵

Dengan nilai-nilai dan prinsip dasar yang ada tersebut, budaya organisasi dan budaya kerja yang terlihat jelas adalah budaya akademik dalam pelaksanaan Tri Dharma PT (secara umum sama dengan PT lainnya), penegakan disiplin melalui upacara bendera setiap tanggal 17 tiap bulannya, penggunaan pakaian seragam bagi pegawai, pembangunan karakter bela negara melalui penguatan pengetahuan dan pemahaman nilai-nilai dasar bela negara bagi pegawai melalui kegiatan Pelatihan dan Pengembangan

²⁴ Nilai-nilai tersebut tercantum dalam Statuta, Renstra dan Roadmap Reformasi Birokrasi UPN “Veteran” Yogyakarta.

²⁵ Renstra UPN “Veteran” Yogyakarta 2009-2014 dan Renstra UPN “Veteran” Yogyakarta 2015-2019.

Bela Negara bagi Seluruh Pegawai UPN “Veteran” Yogyakarta. Sedangkan nilai-nilai yang lainnya belum terlihat secara jelas sebagai bagian dari budaya organisasi, difahami oleh seluruh pegawai dan dilaksanakan secara konsisten. Oleh karenanya pada tahap awal pembangunan budaya organisasi adalah penyusunan rumusan budaya organisasi yang melibatkan semua *stakeholders* terkait dengan didasarkan pada jati diri UPN “Veteran” Yogyakarta.

Nilai-Nilai Dasar Bela Negara dan Tuntutan Badan Layanan Umum

Terdapat dua faktor penting dalam membentuk budaya baru UPN “Veteran” Yogyakarta, yaitu karakteristik UPN “Veteran” Yogyakarta sebagai kampus Bela Negara dan Kebijakan Strategis UPN “Veteran” Yogyakarta untuk menjadi PTN PK-BLU. Norma dan nilai-nilai dasar dari dua factor tersebut akan menjadi dasar dalam penyusunan rumusan budaya baru organisasi UPN “Veteran” Yogyakarta.

Direktur Jenderal Potensi Pertahanan Kementerian Pertahanan Republik Indonesia dalam bagian Buku Ajar tentang Bela Negara, menguraikan tentang nilai dasar dan indikator bela negara. Lima nilai dasar bela negara yaitu: cinta tanah air, kesadaran berbangsa dan bernegara, yakin pada Pancasila sebagai Ideologi negara, rela berkorban untuk bangsa dan negara, serta memiliki kemampuan awal bela negara baik secara fisik maupun psikis.²⁶

²⁶ Marzuki M. Thamrin, “Tataran Dasar Bela Negara”, *Buku Ajar tentang Bela Negara*, (Jakarta:

Terkait dengan norma atau tuntutan bagi instansi yang menerapkan PK-BLU, dengan merujuk pada pasal 2 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, tujuan BLU adalah untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat. Disebutkan juga dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 119 tahun 2007 bahwa salah satu syarat yang harus dipenuhi oleh instansi pengusul adalah pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan, dan manfaat bagi masyarakat.

Budaya Baru UPN “Veteran” Yogyakarta Berbasis Nilai-Nilai Dasar Bela Negara PTN PK-BLU

Berdasarkan analisis terhadap hasil kuesioner responden (dosen dan tenaga kependidikan) untuk mengetahui pengetahuan dan kesiapan responden menuju PTN PK-BLU serta kesiapan untuk menerapkan budaya kerja yang baru sebagai PTN PK-BLU, dapat disimpulkan bahwa secara umum sebagian besar responden (80%) telah mengetahui bahwa UPN “Veteran” Yogyakarta sedang dalam proses pengusulan menjadi PTN PK-BLU, dan sebagian besar responden (97%) juga

Ditjen Potan, Kementerian Pertahanan RI, 2016).

bersedia menerapkan budaya organisasi atau budaya kerja baru sebagai PTN PK-BLU.

Secara khusus, terkait tingkat pengetahuan responden tentang BLU dapat disimpulkan sebagai berikut: pertama, Sebagian besar responden (75%) mengetahui bahwa tujuan perubahan kelembagaan menuju BLU adalah untuk meningkatkan kualitas layanan. Kedua, konsekuensi perubahan menjadi BLU baru difahami responden 58 %, khususnya terkait dengan system remunerasi, dimana baru 60% yang memahami besaran dan mekanisme pemberian remunerasi. Ketiga, baru 58 % responden yang memahami bahwa besaran remunerasi ditentukan oleh kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut, penguatan sosialisasi tentang konsekuensi dan tata kelola BLU perlu dilakukan.

Sedangkan terkait kesediaan menerapkan budaya kerja yang baru, khususnya yang berbasis nilai-nilai dasar bela negara, dapat disampaikan sebagai berikut: sebanyak 97 % bersedia untuk menjadi teladan dalam bersikap dan berperilaku di lingkungan kerja, 99 % siap dan bersedia untuk disiplin dan tepat waktu dalam bekerja, 99 % dalam kondisi siap dan bersedia untuk memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada mahasiswa, 98 % bersedia menaati peraturan yang berlaku di UPN “Veteran” Yogyakarta, 99 % bersedia menjaga persatuan dan kesatuan serta persaudaraan antar pegawai, 99 % bersedia meningkatkan kemampuan

dan profesionalisme dalam bekerja, 99 % bersedia mewujudkan tata kelola kampus yang baik, 99 % bersedia menghargai adanya perbedaan pendapat di antara mereka, 97 % bersedia menerapkan pola hidup sederhana di dalam dan di luar kantor, serta 99 % bersedia mewujudkan lingkungan kerja yang tertib, bersih dan aman.

Untuk hasil FGD yang dilakukan bersama narasumber Budi Takarina, M. Pd selaku Kepala Biro Akademik Kemahasiswaan dan Kerja sama dari UNY dapat disimpulkan bahwa perubahan UNY dari Satker menjadi PK-BLU secara umum tidak ada kendala. Hal ini karena persyaratan pengusulan sebagai BLU adalah janji untuk meningkatkan layanan kepada masyarakat. Budaya kerja ketika sudah BLU juga hampir tidak ada bedanya, dimana penekanannya sama pada peningkatan layanan kepada masyarakat. Perubahan ini tidak menimbulkan masalah di tingkat pegawai karena sosialisasi telah dilakukan sejak awal rencana pengusulan BLU mulai dari forum senat, dosen, tendik, fakultas sampai ke unit kerja. Perubahan dari satker ke BLU diterima dengan baik oleh tendik maupun dosen. Penegakan aturan baru ketika BLU dilakukan dengan *reward* dan *punishment*. Untuk memastikan ketentuan PTN PK-BLU dapat berjalan baik, maka monitoring dilakukan secara berjenjang dari universitas sampai unit kerja terkecil.

Berdasarkan teori dan hasil analisis quisioner dan FGD, budaya kerja yang dikembangkan Kementerian Pendidikan

dan Kebudayaan Republik Indonesia²⁷, serta nilai-nilai UPN “Veteran” Yogyakarta, maka budaya baru organisasi UPN “Veteran” Yogyakarta yang dilandasi nilai-nilai dasar bela negara sebagai PTN PK-BLU dapat dirumuskan sebagai berikut:

²⁷ Budaya Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, dalam <https://kemdikbud.go.id/main/files/download/a016fbed96ccb08>, diakses pada 12 Maret 2020

NILAI DAN DEFINISI	INDIKATOR NILAI	PERILAKU
DISIPLIN: “menjalankan semua peraturan lembaga dengan penuh kesadaran sendiri”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepatuhan pegawai dalam menjalankan kewajiban sesuai peraturan yang berlaku 2. kepatuhan pegawai dalam penggunaan seragam dan jam kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalankan kewajiban dengan berorientasi pada hasil dan kepuasan layanan 2. Masuk kerja dengan tepat waktu 3. Memakai seragam sesuai ketentuan
KEJUANGAN: “melaksanakan tugas yang diberikan dengan sungguh-sungguh untuk mencapai hasil terbaik”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketepatan waktu dan anggaran dalam menjalankan setiap kegiatan 2. Adanya dokumen perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan setiap pelaksanaan kegiatan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selalu mengerjakan kewajiban sesuai batas waktu yang ditetapkan 2. Selalu menyusun TOR sebelum melakukan kegiatan 3. Membuat laporan kegiatan setelah kegiatan selesai
KREATIVITAS: “Memiliki daya cipta; memiliki kemampuan untuk menciptakan hal baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode, atau alat)” ²⁸	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki pola pikir, cara pandang, dan pendekatan yang variatif terhadap setiap permasalahan, serta mampu menghasilkan karya baru 2. Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan 3. Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif 4. Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah 5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat SOP yang dapat mempercepat proses kerja 2. Membuat notulensi rapat secara langsung dengan laptop 3. Mendengarkan pendapat peserta rapat secara bijak 4. Mendistribusikan surat secara paperless 5. Menggunakan sosial media dalam melayani dan berkomunikasi baik dengan masyarakat maupun kalangan internal
UNGGUL: “Berusaha menjadi yang terbaik dalam melaksanakan tugas yang dijalankan”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil terbaik atas pekerjaan atau tugas yang dilakukan oleh individu (pegawai) atau institusi 2. Penghargaan/rekognisi yang diterima oleh pegawai dari luar UPN “Veteran” Yogyakarta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktif berpartisipasi dalam kegiatan yang bersifat lomba maupun rekognisi 2. Selalu menjalankan pekerjaan dengan berorientasi pada hasil terbaik/unik
CINTA TANAH AIR: “Berbuat yang terbaik dan berprestasi untuk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kebersihan dan keindahan ruang kerja serta lingkungan terdekatnya. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kegiatan bersih-bersih ruang kerja dan lingkungan sekitarnya pada

²⁸ Dikutip dari pengertian kreatif dan inovatif yang terdapat dalam Budaya Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI.

kemajuan institusi, bangsa dan negara”	<ol style="list-style-type: none"> 2. Tingkat kepuasan layanan terhadap mahasiswa dan masyarakat. 3. Kualitas akreditasi institusi dan prodi 4. Pemingkatan perguruang tinggi 5. Hasil penelitian yang dimanfaatkan untuk kepentingan masyarakat, bangsa dan negara 	<p>hari Jumat dan dilakukan setiap minggu selama 1 jam.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Melaksanakan monitoring penggunaan seragam oleh pimpinan. 3. Melayani dengan penuh kesabaran dan kejelasan. 4. Mendukung upaya peningkatan akreditasi dan pemingkatan PT 5. Melakukan pengabdian kepada masyarakat dalam mengatasi permasalahan bangsa
<p>SADAR BERBANGSA DAN BERNEGARA: “Menjalankan hak dan kewajiban dengan penuh tanggung jawab sebagai pegawai dan warga negara”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi pegawai dalam kegiatan di UPNVY. 2. Ketersediaan dokumen perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan kegiatan. 3. Jumlah pegawai yang berprestasi (melebihi target kinerjanya). 4. Persentase pegawai yang melanggar disiplin pegawai. 5. Persentase/jumlah konflik antar pegawai. 6. Ketepatan pegawai dalam pembayaran pajak 7. Ketepatan pegawai yang menjabat dalam memberikan laporan LHKPN 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan <i>morning motivation</i> dari pimpinan melalui media langsung maupun tidak langsung (online). 2. Selalu Menyusun dokumen proposal dan pelaporan setiap kegiatan. 3. Melakukan proses pembinaan pegawai secara rutin melalui dialog antara pimpinan dan staf. 4. Mengikuti <i>outbond</i> dalam pengembangan nilai-nilai bela negara. 5. Mengikuti family gathering rutin setiap tahun. 6. Membayar pajak tepat waktu 7. Menyerahkan laporan LHKPN bagi pejabat 8. Terlibat aktif dalam kegiatan kemasyarakatan
<p>YAKIN PANCASILA SEBAGAI IDEOLOGI NEGARA: “menjadikan nilai-nilai Pancasila sebagai dasar perilaku sebagai pegawai dan warga negara”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sila pertama: Kualitas pelaksanaan ibadah sesuai agama dan kepercayaan masing-masing didalam dan luar lingkungan FISIP. 2. Sila kedua: Tingkat kepedulian antara pegawai baik dalam kegiatan suka maupun duka. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalankan ibadah sesuai agama dan keyakinannya masing baik di dalam maupun di luar kampus 2. berpartisipasi aktif dalam kegiatan social baik dalam maupun luar kampus.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Sila ketiga: Terbangunnya kerja sama antara pegawai dalam menjalankan program kerja UPNVY; Tingkat penggunaan nilai-nilai Pancasila dalam menjalankan TUSI dan menyelesaikan permasalahan dalam menjalankan TUSInya. 4. Sila keempat: Durasi penyelesaian masalah internal antar pegawai baik yang bersifat organisatoris maupun individual. 5. Sila kelima: Meratanya distribusi pekerjaan dan kompensasi bagi pegawai yang didasarkan pada kinerja sebelumnya. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Bersedia Kerjasama dengan siapapun dalam semua kegiatan yang melibatkan dosen dan tenaga kependidikan serta dalam bermasyarakat 4. menyelesaikan konflik melalui musyawarah-mufakat. 5. Melakukan distribusi pegawai dalam kegiatan secara proporsional
<p>RELA BERKORBAN UNTUK BANGSA DAN NEGARA: “Menggunakan Kemampuan yang dimiliki dalam menjalankan tugas melalui kerja cerdas, tuntas dan ikhlas untuk kepentingan bangsa dan negara”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai yang bekerja melebihi TUSI dan waktunya. 2. Pemahaman pegawai tentang berbagai ancaman yang dihadapi bangsa dan negara. 3. Keterlibatan pegawai FISIP dalam kegiatan atau organisasi kemasyarakatan. 4. Partisipasi pegawai dalam menghadapi pegawai yang mengalami kesulitan/musibah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selalu berusaha melebihi target dalam menjalankan tugasnya 2. Aktif mengikuti seminar atau workshop tentang jenis-jenis ancaman langsung atau tidak langsung. 3. Aktif dalam kegiatan di lingkungan kerja dan lingkungan masyarakat. 4. Berpartisipasi aktif membantu kesulitan atau musibah pegawai dan masyarakat umum.
<p>MEMILIKI KEMAMPUAN AWAL BELA NEGARA: “Selalu menjaga dan meningkatkan kemampuan Fisik serta meingkatkan kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rendahnya konflik antara pegawai. 2. Partisipasi pegawai dalam kegiatan olah raga dan kegiatan rohani (islam dan non islam). 3. Kegiatan yang diawali dan diakhiri dengan berdoa. 4. Persentase pegawai yang sehat. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berpartisipasi dalam pelatihan ESQ. 2. Berpartisipasi dalam kegiatan olah raga dan siraman rohani secara rutin. 3. Memulai dan mengakhiri kegiatan (pembelajaran) dengan berdo’a. 4. Melakukan pemeriksaan rutin Kesehatan.
<p>KEJUJURAN & INTEGRITAS: “Keselarasan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsisten dan teguh dalam menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran dalam tindakan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berani menyampaikan pendapat bila terjadi hal yang menyimpang (fraud)

antara pikiran, perkataan, dan perbuatan” ²⁹	<ol style="list-style-type: none"> 2. Jujur dalam segala tindakan 3. Menghindari benturan kepentingan 4. Berpikiran positif, arif, dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi 5. Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Melakukan perjalanan dinas/workshop sesuai dengan durasi kebutuhan organisasi 3. Melaksanakan pengadaan barang dan jasa sesuai ketentuan yang berlaku
PEMBELAJAR ³⁰ : “Selalu berusaha untuk mengembangkan kompetensi dan profesionalisme”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berkeinginan dan berusaha untuk selalu menambah dan memperluas wawasan, pengetahuan dan pengalaman 2. Mengambil hikmah dan menjadikan pelajaran atas setiap kesalahan 3. Berbagi pengetahuan/pengalaman dengan rekan kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti seminar/pelatihan/workshop dengan antusias 2. Melakukan introspeksi terhadap diri sendiri 3. Membuat resume pelatihan dan mengirimkan kepada rekan kerja; Berdiskusi baik formal/informal terkait program kerja
MENJUNJUNG MERITOKRASI: “Menjunjung tinggi keadilan dalam pemberian penghargaan bagi karyawan yang kompeten”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berkompetisi secara profesional 2. Memberikan kesempatan yang setara dalam mengembangkan kompetensi pegawai 3. Memberikan penghargaan dan hukuman secara proporsional sesuai kinerja 4. Tidak sewenang-wenang 5. Tidak mementingkan diri sendiri 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendorong rekan kerja mengikuti seleksi terbuka 2. Memberikan penilaian SKP secara obyektif 3. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mengembangkan kompetensi 4. Menghindari diskriminasi terhadap perbedaan etnis, ras, agama dan usia 5. Menutup informasi untuk pengembangan karir pegawai lain

²⁹ Dikutip dari pengertian Integritas yang terdapat dalam Budaya Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI.

³⁰ Nilai Pembelajar dan Menjunjung Meritokrasi merupakan bagian nilai yang dikembangkan dalam budaya kerja Kemendikbud RI.

Upaya Membangun Budaya Baru di UPN “Veteran” Yogyakarta

Merujuk pada apa yang disampaikan U.M. Ehtesham, Tahir M.M & Shakil A.M. serta S.A. Prawirodirdjo tentang hal-hal yang harus diperhatikan dalam membangun budaya organisasi, maka beberapa upaya yang perlu dilakukan dalam membangun budaya baru di UPN “Veteran” Yogyakarta adalah: *pertama*, melibatkan *stakeholders* terkait baik eksternal dan internal dalam Menyusun rumusan budaya baru UPN “Veteran” Yogyakarta. *Stakeholders* eksternal meliputi alumni, pengguna dan tokoh-tokoh masyarakat. Sedangkan *stakeholders* internal melibatkan dosen dan tenaga kependidikan. *Kedua*, mengingat penyusunan dan perumusan budaya baru tersebut menggunakan sistem perwakilan maka upaya kedua yang harus dilakukan adalah mengoptimalkan media sosialisasi yang ada, baik melalui sosialisasi langsung (tatap muka) maupun tidak langsung seperti melalui media cetak maupun media *online*. Media cetak bisa menggunakan pembuatan tulisan tentang budaya kerja UPN “Veteran” Yogyakarta baik permanen maupun semi permanen di tempat-tempat strategis dimana setiap saat bisa dilihat atau diakses oleh seluruh pegawai. Sedangkan media *online* melalui website resmi dan media social lainnya yang dimiliki UPN “Veteran” Yogyakarta. *Ketiga*, memastikan bahwa upaya membangun budaya organisasi yang baru tersebut dapat dilaksanakan melalui pencantuman dalam dokumen Rencana Strategis UPN “Veteran” Yogyakarta dan adanya dukungan anggaran secara

terstruktur dan berkelanjutan. *Keempat*, Ketika budaya organisasi belum terbangun secara kuat dan menjadi bagian budaya kerja harian, maka perlu adanya mekanisme monitoring dan evaluasi pelaksanaan budaya kerja dan dipastikan hasilnya dapat ditindaklanjuti. *Kelima*, untuk kepentingan jangka Panjang dan menjamin *sustainability*, maka perlu dibangun sistem informasi yang mendukung budaya baru dan sistem *reward and punishment* yang ditegakkan secara konsisten dan berkeadilan.

Kesimpulan

Berdasarkan prinsip dasar dan nilai-nilai yang dimiliki oleh UPN “Veteran” Yogyakarta, secara konseptual komponen atau karakteristik budaya organisasi telah ada dalam organisasi UPN “Veteran” Yogyakarta. Nilai-nilai tersebut adalah disiplin, kejuangan, kreativitas, unggul, bela negara dan kejujuran. Namun demikian nilai-nilai tersebut belum sepenuhnya menjadi budaya organisasi yang secara jelas terumuskan sebagai budaya organisasi UPN “Veteran” Yogyakarta, difahami oleh seluruh pegawai dan menjadi dasar perilaku pegawai dalam menjalankan kewajibannya, baik di dalam kampus maupun di luar kampus. Oleh karenanya perlu dirumuskan budaya organisasi (definisi, indikator dan perilaku) yang akan menjadi budaya kerja pegawai UPN “Veteran” Yogyakarta menuju PTN PK-BLU. UPN “Veteran” Yogyakarta sebagai bagian dari Kementerian Pendidikan dan

Kebudayaan dan secara historis tidak bisa dilepaskan dari Kementerian Pertahanan, maka budaya organisasi yang dibangun juga perlu memperhatikan budaya kedua kementerian tersebut.

Berdasarkan hal tersebut budaya organisasi yang perlu dikembangkan adalah: Disiplin, Kejuangan, Kreativitas, Unggul, Cinta Tanah Air, Sadar berbangsa dan Bernegara, Yakin Pancasila sebagai Dasar Negara, Rela Berkorban demi Bangsa dan Negara, Memiliki Kemampuan Awal Bela Negara, Kejujuran dan Integritas, Pembelajar, serta Menjunjung Meritokrasi. Dengan adanya kejelasan secara definisi, indikator dan perilaku yang harus dilakukan pegawai diharapkan budaya organisasi tersebut bisa difahami dan dijalankan oleh semua pegawai.

Agar rumusan budaya organisasi menjadi karakteristik UPN “Veteran” Yogyakarta dan menjadi dasar perilaku pegawainya, maka perlu dilakukan beberapa upaya yaitu: keterlibatan *stakeholders* dalam penyusunan rumusan budaya organisasi, sosialisasi yang masif, adanya dukungan anggaran dalam penegakan budaya organisasi, perlu dilakukan monitoring secara berkelanjutan, serta perlu dibangun sistem informasi dan sistem *reward and punishment* yang mendukung terbangunnya iklim budaya organisasi yang baru.

Daftar Pustaka

Buku

- George, Jennifer dan R Jones. 2012. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kreitner, Robert, & Kinicki, Angelo. 2007. *Organizational Behavior*. 7th ed. New York: McGraw-Hill Inc.
- Marzuki, M. Thamrin. 2016. *Tataran Dasar Bela Negara*. Buku Ajar tentang Bela Negara. Jakarta: Ditjen Pohan, Kemhan RI.
- Nawawi, Hadari. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Robbins, Stephen and Mary Coulter. 2012. *Management*. Eleventh Edition. United States of America: Pearson Education Limited.
- Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Erlangga.
- Winardi, J. 2006. *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.

Jurnal

- Ahmed, M., & Shafiq, S. 2014. “The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study Of Telecom Sector”. *Global Journal of Management & Business Research*. Vol. 14, No.3.
- Ehtesham U.M, Tahir M.M & Shakil A.M. 2011. “Relationship between organizational culture and performance management practices: A Case of University in Pakistan”. *Journal of Competitiveness*. Vol.3. No.4.
- Guiso, L., Sapienza, P., Zingales, L. 2013. “The Value of Corporate Values”. *Journal of Financial Economics*. 101.
- Tasgit, Y. E., F. K. Şentürk, dan E. Ergün. 2017. “Corporate Culture and Business

Strategy: Which Strategies Can Be Applied More Easily in Which Culture?" *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 8. No. 6.

Makalah

Effendi, Sofyan. 2005. "Membangun Budaya Birokrasi Untuk Good Governance". Lokakarya Nasional Reformasi Birokrasi, Kantor Menteri Negara PAN.

Tesis

Prawirodirdjo, S.A. 2007. *Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus*. Tesis Tidak Dipublikasikan. Semarang : Universitas Diponegoro.

Website

"Budaya Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia", dalam <https://kemdikbud.go.id/main/files/download/a016fbed96ccb08>, diakses pada 12 Maret 2020.

Stewart, Douglas, "Growing the Corporate Culture", 2010, dari: dalam <https://www.wachovia.com/foundation/v/index.jsp?vgnextoid=ab411f07760aa110VgnVCM1000004bod1872RCRD&vgnnextfmt=default>, diakses pada 15 Februari 2020.

Dokumen

Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 39 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta sebagaimana telah diubah dalam Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 28 Tahun 2016 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan

Tinggi Nomor 39 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta.

Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, Nomor 85 Tahun 2017 Tentang Statuta Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta

Renstra UPN "Veteran" Yogyakarta 2015-2019.

Road Map Reformasi Birokrasi UPN "Veteran" Yogyakarta, 2017.

RPJP UPN "Veteran" Yogyakarta 2015-2039.

