

*Nilai Inti Universitas Katolik di Indonesia
Pengembangan Budaya Organisasi Berdasarkan
Moral Exemplars*

Mikhael Dua

ABSTRAK: Pengembangan budaya organisasi di Universitas Katolik di Indonesia dengan strategi penerapan nilai inti memunculkan pertanyaan, seberapa jauh efektivitas penerapan nilai inti tersebut bagi budaya organisasi universitas? Bertolak dari teori aksi belajar budaya Richard P. Nielson dan refleksi fenomenologis atas hasil Focus Group Discussion (FGD) dan Key Informan Interview (KII) artikel ini menjelaskan bahwa budaya organisasi universitas Katolik memiliki basis spiritualitas Katolik dalam dukungan kepemimpinan yang hirarkis yang menjaga spiritualitas tersebut. Pengembangan budaya organisasi yang mengandalkan peran serta anggota komunitas masih bergantung pada kepemimpinan yang hirarkis tersebut sebagai *moral exemplars*.

KATA KUNCI: budaya organisasi, *moral exemplars*, nilai inti, pendekatan fenomenologis, teori aksi belajar, universitas Katolik.

ABSTRACT: *To develop organizational culture in Catholic universities in Indonesia by applying core values raises the question of its effectiveness. Departing from Richard P. Nielson's theory of cultural learning action and phenomenological reflection on the results of the Focus Group Discussion (FGD) and KII this article explains that the organizational culture of Catholic university in Indonesia is based on a Catholic spirituality which is supported by hierarchical leadership. The development of an organizational culture that relies on the participation of community members still relies on such hierarchical leadership as moral exemplars.*

KEYWORDS: *Catholic universities in Indonesia, core values, learning action theory, moral exemplars, organizational culture, phenomenological approaches.*

1. PENDAHULUAN

Beberapa perguruan tinggi Katolik di lingkungan Asosiasi Perguruan Tinggi Katolik (APTİK) sedang mengembangkan nilai-nilai inti sebagai salah satu strategi pengembangan budaya organisasi. Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta misalnya mengembangkan empat nilai dasar yang dikenal dengan KUPP (Kristiani, unggul, profesional, dan peduli). Dengan gaya yang berbeda, Universitas Parahyangan, Bandung mengembangkan nilai: cinta pada kebenaran, hidup dalam keberagaman, dan menjadi manusia utuh. Begitu juga dengan Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta yang mengembangkan nilai-nilai: cinta kepada kebenaran, memperjuangkan keadilan, menghargai martabat manusia.

Langkah-langkah yang diambil pun bermacam-macam. Di beberapa perguruan tinggi Katolik dikembangkan antara lain metode Ignasian, yang memfokus pada aksi dan refleksi atas pengalaman dan aksi.¹ Perguruan tinggi yang menjalani metode ini akan sungguh-sungguh mengembangkan nilai-nilai inti sebagai spiritualitas perguruan tinggi. Di sini, nilai-nilai itu tidak sekadar menjadi aturan, tetapi menjadi semacam nafas kehidupan organisasi, yang dapat menjiwai kegiatan-kegiatan di ruang kuliah, di ruang kerja, di ruang seminar, dan dalam banyak kegiatan antara lain mengajar, meneliti, dan mengabdikan kepada masyarakat. Selain itu ada yang mengembangkan nilai dengan fokus pada spiritualitas tertentu. Di sini, nilai dilihat tidak lebih dari pengejawantahan dari spiritualitas yang dianut tersebut. Dengan metode tersebut, nilai-nilai yang dirumuskan oleh universitas tidak hanya penting dalam rangka menemukan arah organisasi universitas tetapi juga menjadi pedoman hidup sehari-hari komunitas universitas.

Namun demikian, pengembangan nilai inti dan budaya organisasi menghadapi tantangan-tantangan baru yang bisa membawa perguruan tinggi Katolik ke arah yang berbeda. Dalam suasana yang terbuka dewasa ini, perguruan tinggi Katolik tidak bisa menutup diri dari perubahan yang dituntut zamannya. Pragmatisme dalam hidup sebagai komunitas akademis sering menjadi pilihan dalam memecahkan banyak masalah.

Dalam perspektif pragmatisme seperti ini, nilai-nilai yang dirumuskan oleh universitas dan sudah lama dihidupi oleh generasi sebelumnya dinilai terlalu abstrak dan tidak pragmatis. Dalam kaca mata pragmatisme tersebut, tuntutan pasar dan efisiensi kerap menjadi pertimbangan utama ketimbang pertimbangan nilai.²

Pertimbangan pragmatis memang tidak dapat diabaikan begitu saja, karena pertimbangan tersebut dapat mempertajam visi universitas yang ingin menekankan keunggulan dan profesionalisme dalam kegiatan akademis, bisnis, dan, administratif. Bahkan kita bisa mengatakan bahwa pertimbangan pragmatis perlu agar nilai yang ingin dihidupi tersebut mendapat bentuk konkret dalam penyelenggaraan universitas dan kehidupan komunitasnya. Selain itu, pragmatisme dapat membuat program studi dan pusat-pusat kegiatan lain yang berada di bawah universitas dapat melakukan terobosan yang bermanfaat bagi pengembangan program studi dan pusat. Terobosan-terobosan tersebut dapat meningkatkan keunggulan dan profesionalisme keilmuan.

Namun, harus diakui juga bahwa pendekatan pragmatis tidak dengan sendirinya produktif bagi kehidupan komunitas dan pengembangan universitas. Benturan kepentingan antara bagian dengan bagian, dan antara bagian dan keseluruhan universitas dapat saja terjadi jika pragmatisme yang diangkat sebagai satu-satunya pendekatan pengembangan nilai. Secara kasat mata, nilai-nilai lain yang lebih transendental, seperti kristianitas, martabat manusia, serta kepedulian sosial dan kebangsaan dapat saja diabaikan demi pertimbangan pragmatis. Nilai-nilai transendental ini membutuhkan refleksi kritis atau *discernment* yang membuat setiap anggota komunitas memiliki kemampuan untuk membedakan mana yang membawa manfaat bagi kehidupan bersama dan mana yang hanya menguntungkan kepentingan sendiri, mana yang baik dan mana yang buruk, mana yang memiliki jangkauan masa depan dan mana yang hanya memiliki rentang waktu singkat, mana yang pantas dijalani dan mana yang tidak pantas dijalani.

Tulisan ini memberikan perhatian pada pengetahuan dan pengalaman dosen dalam politik etika pengembangan nilai pada universitas Katolik di Indonesia yang menjadi anggota APTIK. Sejak berdirinya APTIK, nilai menjadi landasan filosofis dan instrumental bagi pengembangan budaya organisasinya. Disebut sebagai landasan filosofis, karena nilai-nilai tersebut diangkat dari hasil refleksi atau abstraksi mengenai kekhasan organisasinya. Dan disebut instrumental, karena nilai-nilai tersebut diposisikan sebagai strategi pengembangan budaya organisasi. Hingga kini, anggota APTIK berjumlah 20 buah perguruan tinggi.

2. BUDAYA ORGANISASI DAN POLITIK ETIK PENGEMBANGAN NILAI

Organisasi adalah sebuah komunitas yang terdiri dari tiga atau lebih orang yang mengikatkan diri dalam visi dan misi yang sama. Setiap organisasi dapat dikenal sebagai sebuah sistem sosial yang melibatkan kerja sama setiap individu untuk mencapai tujuan bersama. Di bawah kepemimpinan legal atau birokratis, organisasi dapat menjadi sebuah rancangan heuristik yang dibangun demi kepentingan manusia, yang membantu setiap orang untuk bertumbuh sebagai manusia.³ Organisasi mengemban fungsi antara lain mengayomi individu, mengotorisasi kegiatan bersama, mengkomunikasi pikiran dan perasaan bersama, mengidentifikasi kegiatan dan pikiran bersama, mengimplementasikan rancangan kegiatan dan pikiran bersama.

Setiap organisasi memiliki budayanya sendiri-sendiri. Studi antropologi menjelaskan bahwa budaya adalah pengetahuan manusia yang digunakan untuk memahami dan mengintepretasikan lingkungan dan pengalamannya serta menjadi pedoman dalam bertingkah laku. Secara lebih operasional budaya dapat dipahami sebagai kesatuan pola perilaku dan benda-benda budaya yang mencerminkan sistem nilai dan sistem kepercayaan dalam suatu komunitas. Ini berarti kebudayaan terdiri dari benda-benda artefak dan seluruh cipta, rasa, dan karsa masyarakat dalam menghadapi tantangan-tantangan hidup.⁴

Dalam sebuah organisasi, budaya memiliki beberapa tingkatan. Bentuk paling luar dari kebudayaan adalah artefak dan pola tingkah laku yang dapat berubah-ubah dari waktu ke waktu. Dalam studi organisasi, yang termasuk di sini adalah logo, *tagline*, gedung, pakaian seragam, tata laku organisasi dalam menyambut tamu dan rapat. Bentuk lain dari kebudayaan adalah nilai dan kepercayaan yang dianuti oleh organisasi yang sebenarnya tidak mudah untuk diubah karena berpautan dengan visi dan misi sebuah organisasi. Yang paling dalam dari itu adalah asumsi-asumsi filosofis dan ideologis yang dimiliki oleh organisasi dan perusahaan.⁵ Bagian terakhir inilah yang menjadi *tacit knowledge*⁶ dari setiap anggota komunitas dan sejarahnya, yang bisa diketahui dengan mendalami tokoh-tokoh, sejarah pendiriannya, logo-logo, serta simbol-simbol yang kasat mata.

Setiap organisasi ingin menjadi sebuah sistem yang terbuka, namun karena ia bergerak dalam ruang, waktu, dan budaya tertentu, maka ia memiliki batas-batas tertentu. Berdasarkan ruang lingkup kegiatannya, budaya organisasi memiliki karakter-karakter⁷ seperti (1) bersifat nasional atau kedaerahan. Faktor-faktornya ditentukan oleh keadaan geografi, sejarah, politik, ekonomi, musim, agama, dan bahasa; (2) bersifat industrial. Faktor-faktornya adalah *resources*, teknologi, hasil, pasar, aturan; (3) bersifat korporatif. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya korporasi adalah, pendiri, kepemimpinan, administrasi, *competitive advantage*, serta produk; (4) bersifat profesional: Faktor-faktornya adalah pendidikan, training, seleksi, sosialisasi; dan (5) bersifat fungsional: Faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah lingkungan pekerjaan, ciri tugas, horizon waktu.

Banyak organisasi berusaha agar nilai-nilai budaya organisasi yang masih bersifat tacit tersebut dapat menjadi realitas baik pada tataran perilaku maupun artefak-artefak. Namun hal seperti itu tidaklah mudah. Richard P. Nielson mengatakan bahwa menerapkan nilai-nilai inti pada kehidupan organisasi hampir sama dengan mengendarai mobil di sebuah

kota. Kadang-kadang menyenangkan, ketika jalannya lengang, kadang-kadang menjengkelkan ketika jalannya macet.⁸ Jika demikian, kita harus menggunakan banyak strategi untuk menghadapinya. Dalam kondisi seperti ini, entah kita adalah sopir yang baik atau yang buruk, kecelakaan sering tak terhindarkan. Begitu juga dengan kehidupan organisasi. Cepat atau lambat kita akan menemukan masalah penerapan nilai. Karena itu, banyak organisasi membutuhkan strategi yang efektif dalam memecahkan masalah dan konflik dalam penerapan nilai.

Berangkat dari pertimbangan inilah Richard P. Nielson kemudian mengusulkan agar organisasi memberikan perhatian pada strategi atau proses belajar budaya organisasi yang tidak pertama-tama menaruh perhatian pada pengetahuan tetapi pada pelaksanaannya. Nielson berpendapat bahwa setiap orang dalam organisasi dapat mempelajari nilai sambil melaksanakannya. Mempraktikkan nilai, demikian ia menjelaskan, tidaklah cukup dengan meningkatkan pengetahuan dan pemahaman atas nilai. Pemahaman dan pengetahuan memang perlu, karena pengetahuan dan pemahaman membantu untuk membuat perbedaan antara yang baik dan buruk. Mengikuti konsep *phronesis* Aristoteles, mempraktekkan nilai membutuhkan keberanian dan cinta untuk bertindak secara pantas dan cocok sesuai dengan nilai. Ia menyebut seluruh proses ini sebagai *action learning process*.⁹

Namun, *action learning process* bukanlah sesuatu yang mudah dilaksanakan. Dalam pengamatannya tentang proses belajar bertindak budaya organisasi, Nielson menemukan minimal tiga pola *action-learning process* budaya organisasi. *Pertama*, *single-loop action-learning* budaya organisasi. Di sini keterbukaan seseorang untuk mempelajari tindakan-tindakan yang efektif mengantarnya untuk hidup sesuai dengan nilai dan aturan yang ada, tetapi pada saat yang sama ia tidak begitu mudah terbuka terhadap pertimbangan-pertimbangan lain selain nilai-nilai yang ia yakini. Bahkan ia tidak kritis terhadap nilai dan apa yang ia lakukan. Model *action-learning* ini dapat dipraktikkan oleh siapa pun, baik pimpinan maupun bawahan.

Nielsen menjelaskan bahwa banyak pimpinan ingin menjadi seperti jenderal yang hanya memberikan perintah. Melalui mekanisme *threat and punishment* pimpinan mendorong bawahannya untuk melaksanakan nilai-nilai dan aturan yang ia (dan organisasi) anggap benar secara murni dan konsekuen. Tidak ada diskusi tentang nilai di sini. Di lain pihak, bawahan pun ingin agar nilai dilaksanakan secara murni dan konsekuen oleh siapa pun, namun ia merasa tidak memiliki kekuasaan organisasi untuk menghidupkan nilai dan aturan ketika terdapat masalah dalam melaksanakan nilai. Yang bisa ia laksanakan adalah dengan melakukan *whistle-blowing* atau sabotase.¹⁰

Dalam pandangan Nielsen, kedua belah pihak, baik atasan maupun bawahan memiliki cara yang berbeda-beda. Masing-masing berangkat dari motif yang sama, yaitu menjalankan dan menghidupkan nilai dan aturan organisasi secara murni dan konsekuen. Namun, keduanya tidak membangun dialog yang terbuka untuk mengembangkan nilai secara bersama-sama. Bahkan mempraktikkan nilai menjadi sesuatu yang berbeda dari tindakan dialog. Lebih jelas, praktik nilai tercerabut dari suasana dialog sebagai komunitas organisasi. Bahaya dari pendekatan ini adalah praktik nilai kadang-kadang tidak menghidupkan perilaku etis yang dapat dipertanggungjawabkan.¹¹

Kedua, double-loop action learning budaya organisasi. Pada tingkat ini, seseorang sudah terbuka dengan perubahan-perubahan dalam tindakan instrumental dan nilai-nilai yang menjadi motif dari tindakan-tindakannya tersebut. Diskusi dan dialog menjadi dasar bagi pengembangan dan penerapan nilai dan aturan. Hal ini terjadi karena ia menyadari bahwa organisasi terdiri dari pelbagai macam individu yang memiliki keberagaman keterampilan, pengalaman, dan spesialisasi. Selain itu, tidak ada satu informasi, kebenaran, dan pemahaman tunggal dalam organisasi tersebut. Semuanya merupakan fakta-fakta penting yang harus dipertimbangkan dalam memahami seberapa jauh organisasi menerapkan nilai-nilai intinya.¹²

Dalam model ini, nilai bersifat abstrak dan tidak memiliki satu bentuk penerapannya. Bahkan dalam penerapannya, ia masih dipengaruhi oleh tradisi, sistem dan lingkungan organisasi itu sendiri. Semuanya itu memengaruhi langkah-langkah konkret dalam penerapan nilai. Itu artinya penerapan nilai selalu kontekstual. Yang dibutuhkan adalah keterampilan, pengalaman, spesialisasi, daya cerna terhadap informasi, kebenaran, dan ide-ide individu di satu sisi, dan tradisi, sistem dan lingkungan organisasi di sisi yang lain. Dalam model ini, penerapan nilai terjadi dalam konteks dialog komunitas organisasi tanpa suasana komando dan kesatuan penerapan.

Ketiga, triple-loop action learning budaya organisasi. Pada tingkat ini, pertanyaan utamanya tidak saja menyangkut efektivitas dari tindakan instrumental dan pelaksanaan nilai, tetapi membangun tradisi dan sistem yang memungkinkan semuanya itu terlaksana. Di sini setiap orang dapat kritis terhadap sistem dan tradisi yang ada. Dalam situasi ini, ia dapat melihat nilai-nilai yang dihidupi dalam organisasi tersebut sebagai sesuatu yang berbeda dan bahkan bertentangan dengan nilai-nilai yang sebelumnya ia hidupi.¹³

Berkaitan dengan ini Nielsen menarik perhatian kita pada diskusi postmodernis seperti Gadamer (dengan konsep rekonstruksi), Derrida (dengan konsep dekonstruksi), dan Rorty (dengan konsep neo-pragmatisme eksperimental).¹⁴ Menurut Nielsen, setiap sistem tradisi membentuk pikiran kita tentang nilai. Pikiran kita dan tindakan-tindakan kita mengenai nilai bertumbuh dalam perubahan-perubahan yang saling terkait antara tradisi dan kasus-kasus yang kita hadapi. Pola belajar budaya organisasi ini berbeda dari pola yang kedua. Pada pola kedua, penerapan nilai dalam dialog dengan komunitas bertujuan untuk membangun sebuah organisasi yang lebih benar. Dialog merupakan konteks atau horizon bagi penerapan nilai sehingga setiap anggota komunitas mengetahui mana yang benar dan mana yang salah. Sementara pada model ketiga ini, penerapan nilai harus ditempatkan dalam konteks pengembangan budaya organisasi

agar organisasi menjadi lebih baik. Dalam menghadapi perubahan-perubahan, penerapan nilai organisasi tidak bertujuan untuk memastikan kebenaran, melainkan untuk membangun kebaikan bersama. Pada pola ini, perubahan penerapan nilai dimungkinkan karena tujuannya adalah kebaikan organisasi. Jika kedua model pertama, kebenaran nilai menjadi kriteria, pada model terakhir ini kebaikan menjadi ukuran dari penerapan nilai. Dalam hal ini nilai menjadi instrumen bagi komunikasi, evaluasi, pengambilan keputusan.¹⁵

3. METODE

Penelitian ini menaruh perhatian pada proses *action-learning* dosen-dosen atas nilai-nilai inti universitas Katolik di Indonesia. Dengan menggunakan metode fenomenologi hermeneutis, penelitian ini akan menaruh perhatian pada teks dokumen yang dihasilkan universitas dan teks ujaran sebagaimana dikemukakan oleh para dosen dalam *focus group discussions* (FGD) dan beberapa tokoh yang terlibat dalam perumusan nilai sebagai *key informan interview* (KII). Dosen-dosen dari 6 universitas Katolik terlibat dalam FGD ini, yaitu, Universitas Widya Mandira (Kupang), Universitas Widya Mandala (Surabaya), Universitas Atma Jaya (Yogyakarta), Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya (Jakarta), Universitas Katolik Santo Thomas Sumatra Utara (Medan), dan Universitas Katolik De La Salle (Manado). Penentuan pilihan universitas yang terlibat dalam penelitian ini didasarkan pada kriteria proporsi universitas Katolik yang tua dan yang muda, yang didirikan pada tahun 1960-an dan yang baru didirikan pada tahun 1980-an, yang berada di Jawa dan yang berada di luar Jawa, dan yang didirikan oleh awam dan ordo religious dan keuskupan tertentu. Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta didirikan pada tahun 1960 oleh awam Katolik di Jakarta; Universitas Atma Jaya Yogyakarta didirikan pada tahun 1965 oleh awam Katolik di Yogyakarta; Universitas Widya Mandala didirikan pada tahun 1960 oleh Keuskupan Surabaya; Unika Santo Thomas didirikan pada tahun 1984

oleh Keuskupan Agung Medan; Unika Widya Mandira didirikan oleh ordo Serikat Sabda Allah pada tahun 1982 di Kupang; dan Unika De La Salle didirikan oleh Keuskupan Manado dan Tarekat Bruder-Bruder De La Salle (FSC) Manila tahun 2000.

Peserta FGD dan KII terdiri dari beberapa unsur: pimpinan dan dosen biasa, yang senior dan yang junior. Peserta FGD juga meliputi tim penyusun nilai inti dan penanggung jawab pengembangan nilai inti. FGD dan KII di Universitas Widya Mandira melibatkan 17 orang, di Universitas Widya Mandala sebanyak 8 orang, di Universitas Atma Jaya Yogyakarta sebanyak 14 orang, di Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya berjumlah 13 orang, di Universitas Santo Thomas Medan berjumlah 20 orang, di Universitas De La Salle terdiri 20 orang. Dengan demikian total peserta FGD berjumlah 92 orang.

FGD dan KII dimaksudkan untuk menemukan jawaban atas beberapa pertanyaan pokok, yaitu sejauh mana dosen-dosen perguruan tinggi Katolik di Indonesia mengenal nilai-nilai inti perguruan tingginya, bagaimana pandangan mereka tentang penerapan nilai, dan bagaimana bentuk *action learning* dosen-dosen universitas Katolik di Indonesia? Penelitian ini ingin mengetahui proses belajar nilai inti sebagai bagian tak terpisahkan dari pengembangan budaya organisasi universitas Katolik di Indonesia. Secara fenomenologis, penelitian ini ingin melihat sejauh mana nilai disadari, dihayati, dan dipraktikkan sebagai bagian dari hidup komunitas ilmiah. Proses interpretasi hermeneutis diarahkan untuk melihat konteks historis teks kesadaran, penghayatan dan praktik nilai tersebut.

4. NILAI-NILAI INTI UNIVERSITAS KATOLIK DI INDONESIA

Dosen-dosen yang bekerja di universitas Katolik mengenal dengan baik nilai inti universitasnya masing-masing. Mereka bahkan melihat semua nilai yang mereka anut eksplisit atau implisit berhubungan dengan

spiritualitas kekatolikan. Namun spiritualitas kekatolikan mendapat penekanan yang berbeda-beda sesuai dengan karakter universitas, yaitu universitas Katolik yang didirikan oleh ordo religius atau mendapat inspirasi nilai serikat religius, universitas Katolik yang didirikan oleh Keuskupan, dan universitas yang didirikan oleh awam Katolik.

Universitas yang didirikan oleh ordo religius atau mendapat inspirasi sebuah ordo religius melihat nilai-nilai inti sebagai eksplisitasi dari spiritualitas ordo religius pendirinya. Salah seorang peserta FGD di Widya Mandira misalnya mengaku mengetahui bahwa universitasnya ingin menjadi “komunitas pendidikan dan komunitas ilmiah yang unggul dan kreatif berdasarkan nilai-nilai Kristiani, berwawasan global dan berakar pada budaya lokal.” Dalam spiritualitas St. Arnold Janssen (1837-1909), pendiri Serikat Sabda Allah, mereka menyadari bahwa universitas ini didirikan di tengah masyarakat Nusa Tenggara Timur untuk memberikan harapan agar mereka hidup dalam kelimpahan, “*ut Vitam Habeant Abundantius.*” Dengan spiritualitas Arnold Janssen yang memperhatikan kerja keras, disiplin, dan sikap inklusif, universitas ini ingin menyelenggarakan Tridharma Perguruan Tinggi berdasarkan standar-standar yang berlaku secara nasional dalam dialog yang terbuka dengan jejaring lokal, nasional, dan internasional.

Universitas Katolik De La Salle, yang didirikan oleh Keuskupan Manado dalam kerja sama dengan tarekat Bruder De La Salle, menghidupkan spiritualitas St. John Baptist De La Salle (1651-1719) yang menaruh perhatian pada iman, pelayanan, dan persekutuan. Di atas dasar spiritualitas tersebut, universitas ini membangun visi 2019-2024 menjadi universitas yang “memiliki tata kelola yang bermutu dan melaksanakan tridharma yang unggul, inovatif dan bermakna.” Spiritualitas ini juga menjadi dasar pedagogi universitas, yakni *teaching mind, touching heart, transforming lives*. Dengan arah spiritualitas dan visi tersebut kita boleh percaya bahwa universitas ini menaruh perhatian pada agama, moral, dan kebudayaan, sesuai dengan moto universitas ini: *Religio, Mores, Cultura.*¹⁶

Universitas yang didirikan oleh Keuskupan tidak memiliki spiritualitas khusus tetapi mengakui bahwa nilai-nilai yang mereka anut merupakan nilai-nilai Katolik. Demikian Universitas Widya Mandala Surabaya. Universitas yang didirikan oleh Keuskupan Surabaya ini secara eksplisit menganut 3 nilai utama yaitu peduli, komit, dan antusias.¹⁷ Mereka tidak menyebutnya sebagai spiritualitas tetapi ‘keutamaan’ yang harus dipelajari, dilaksanakan dan menghasilkan buah-buah perkembangan baik bagi yang melaksanakannya maupun orang lain, masyarakat sekitarnya, dan lingkungan. Salah seorang peserta FGD menjelaskan bahwa nilai-nilai tersebut adalah “eksplisitasi dari nilai kekatolikan.” Begitu juga dengan Universitas Katolik Santo Thomas. Universitas yang didirikan oleh Keuskupan Agung Medan ini mengaku sebagai universitas dengan nilai-nilai Katolik seperti cinta kasih, keadilan, kebebasan, martabat manusia, solidaritas, dan *preferential option for the poor*. Dengan dasar nilai-nilai tersebut, universitas ini yakin bahwa mereka dapat menjadi universitas dengan skala internasional yang inovatif, humanis, dan berbudaya. Dalam semangat Katolik salah seorang peserta FGD menegaskan bahwa perguruan tingginya dapat “menjadi segalanya bagi semua orang.”

Universitas Katolik yang didirikan oleh awam Katolik juga menaruh perhatian pada nilai kekatolikan. Dalam penelitian ini Universitas Katolik Atma Jaya Jakarta dan Universitas Atma Jaya Yogyakarta dapat dilihat sebagai dua contoh dari universitas jenis ini. Sama seperti perguruan tinggi Katolik lainnya, Atma Jaya ingin mengembangkan budaya kekatolikan di samping nilai-nilai lain. Salah seorang peserta FGD mengetahui dan memahami visi universitas untuk menjadi “komunitas pendidikan yang Kristiani, Unggul, Profesional, dan Peduli pada martabat manusia serta kesejahteraan sosial.” Dalam visi ini terdapat nilai-nilai inti yang mereka sebut KUPP: Kristiani, Unggul, Profesional dan Peduli. Mereka yakin bahwa dengan nilai-nilai tersebut institusi mereka dapat menjadi besar dan bertahan dalam segala rintangan dan masalah. Karena bagi mereka nilai-nilai tersebut bersifat universal dalam arti dapat dipahami dan

diterima oleh semua orang yang berakal sehat. Salah seorang peserta FGD bahkan mengaku bahwa “istilah ‘kristiani’ sebenarnya salah kaprah.” Universitas tempat ia bekerja bukan universitas ‘kristen’ tapi ‘katolik’ yang sudah memiliki tradisi yang berbeda dari universitas Kristen di Indonesia. Baginya predikat Katolik menunjukkan mutu dan kepedulian. Kesan yang sama diungkapkan oleh salah seorang peserta FGD yang sudah bekerja lebih dari 30 tahun. Ia berceritera bahwa meskipun ia bukan Katolik ia merasa kerasan berada di universitas ini karena misi universitas ini “menaruh perhatian pada sikap *preferential option for the poor*. Kepedulian semacam ini tidak hanya menjadi semangat tetapi menjadi pilihan dalam pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.”

Kesan serupa juga diungkapkan oleh dosen-dosen Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Salah seorang peserta senior menegaskan: “Meskipun universitas ini tidak menyebut namanya sebagai lembaga Katolik, universitas ini sejak awal menghidupkan nilai kekatolikan seperti *striving after academic excellence, to be men or women for others, preferential option for the poor*. Ketiga prinsip ini melandasi pelayanan mereka: *serviam in lumine veritatis*, melayani dalam cahaya kebenaran.” Semangat awal ini kemudian dirumuskan secara lebih lugas dalam nilai-nilai dasar yang mereka kenal dewasa ini, yakni humanis, unggul, inklusif, dan berintegritas yang dapat disingkat menjadi HUII. Seorang peserta FGD lain menambahkan bahwa “ada tegangan antara nilai-nilai yang ada misalnya antara unggul yang memberikan perhatian pada profesionalitas dan humanis yang mendorong pelaksanaan cinta kasih. Namun sebagai universitas yang berkembang dalam kultur Jawa, ketegangan tersebut tidak menjadi masalah karena mereka mengetahui dengan baik kapan profesionalitas diterapkan dan dalam situasi apa cinta kasih dipraktikkan.”

5. MASALAH APLIKASI NILAI INTI

Pengembangan nilai inti tidak selalu mudah untuk diterapkan. Pragmatisme dalam hidup sebagai komunitas akademis seringkali

menjadi pilihan dalam memecahkan banyak persoalan. Dalam perspektif pragmatisme, nilai-nilai yang dirumuskan oleh lembaga dinilai terlalu abstrak dan tidak praktis. Kritik seperti ini banyak disampaikan oleh kelompok dosen dengan latar belakang ekonomi, teknik, dan bahkan ilmu-ilmu alam. Dalam kaca mata pragmatisme kelompok dosen ini, tuntutan pasar dan efisiensi seringkali menjadi pertimbangan utama daripada nilai-nilai inti tersebut.

Secara umum dosen-dosen universitas Katolik menghendaki agar nilai-nilai yang mereka junjung tinggi dirumuskan secara operasional dalam kurikulum. Salah seorang peserta FGD dari Universitas Widya Mandira mengharapkan agar “semua mata kuliah, mulai dari Mata Kuliah Umum sampai mata kuliah prodi menerapkan nilai-nilai inti.” Tetapi, dalam bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, nilai-nilai inti universitas masih dilihat sebagai pedoman ideal yang belum banyak mendapat perhatian dosen-dosen. Seorang peserta FGD dari Universitas Atma Jaya Yogyakarta menyayangkan bahwa “nilai kristiani, unggul, profesional, peduli, humanis, martabat manusia, integritas, inklusif masih dilihat sebagai nilai transendental yang kurang lazim dalam kajian-kajian di universitas.” Dengan perkataan lain, nilai tersebut tidak pernah menjadi *pragmatic references* untuk penelitian dan pengabdian masyarakat.

Namun demikian, dosen-dosen lain mengaku bahwa meskipun tidak jelas-jelas menjadi *pragmatic references*, nilai-nilai yang mereka hidupi menjadi motif bagi pengajaran, penelitian dan pengabdian mereka kepada masyarakat. Hal ini menjadi perhatian dosen-dosen di universitas dengan spiritualitas ordo religius. Di Universitas Widya Mandira misalnya pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat memiliki motif utama “agar semua orang memperoleh kehidupan dalam kelimpahan.” Kerja keras, disiplin, dan sikap inklusif sebagai nilai, asas dan spiritualitas St. Arnoldus Janssen harus dipahami dan dipraktikkan sebagai pedoman kerja universitas melalui tridharma. Dalam rumusan seorang peserta FGD dari Universitas tersebut menegaskan: “*Campus ministry* memiliki tugas

memotivasi agar pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat memiliki dasar transendental pada nilai-nilai inti universitasnya.”

Di tengah usaha untuk mempraktikkan semangat De La Salle dalam doa dan spiritualitas dosen-dosennya, nilai-nilai De La Salle membutuhkan proses pembelajaran dari dosen-dosennya. Salah seorang KII menjelaskan: “Hal ini disebabkan karena dua alasan. Pertama, sumber utama spiritualitas dan nilai-nilainya tidak hadir secara langsung di Universitas, yaitu para Bruder FSC (Lasallian Brothers). Untuk *formation*, Bruder FSC datang dari Manila atau Hong Kong paling banyak dua kali setahun. Itu terasa tidak cukup. Kedua, pembinaan spiritualitas yang intensif bagi para dosen jarang dilakukan. Memang ada program latihan spiritualitas bagi beberapa dosen di Roma, tetapi tidak optimal.”

Universitas yang didirikan oleh Keuskupan dan oleh awam menemukan tantangan yang agak berbeda berkaitan dengan operasionalisasi nilai. Di universitas-universitas ini, nilai inti seperti kristiani, humanis, unggul, inklusif, profesional, komit, martabat manusia, kebebasan, peduli dan berintegritas diharapkan tetap menjadi praktik nyata dalam bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Salah seorang peserta FGD mengungkapkan bahwa sudah ada usaha operasionalisasi nilai dalam organisasi seperti dalam merancang komponen-komponen yang terkait dengan kompetisi. Tetapi, ia menegaskan “Ada dosen yang terapkan nilai, ada yang tidak.” Peserta FGD lain memiliki harapan yang besar dengan nilai. Masalah serius yang dihadapi adalah operasionalisasi nilai di mata kuliah. “Nilai peduli, komit, dan antusias diberikan kepada karyawan di awal dan dipasang di setiap ruangan, tetapi belum seluruhnya masuk mata kuliah.” Nilai-nilai Katolik dapat dipasang di mana-mana tetapi belum seluruhnya menjadi operasional dalam pengembangan kurikulum.

Selain persoalan operasionalisasi nilai, beberapa universitas mengungkapkan persoalan yang jauh lebih mendalam, yakni persoalan konsistensi dalam aplikasi nilai. Salah seorang peserta FGD dari Universitas Atma Jaya Yogyakarta mengharapkan agar “nilai yang dijunjung universitas

benar-benar menaruh perhatian pada usaha ‘nge wong ke’, memanusiakan semua orang yang ada di universitas.” Tetapi masalahnya,” demikian ia melanjutkan, “seringkali tidak jelas dalam penerapan. Kerap yang tidak jujur dibela, yang melawan ketidakjujuran malah disalahkan dan dikasih sanksi. Ini masalah kekuasaan.”

Dilema yang sama diungkapkan oleh peserta FGD dari Universitas Katolik Atma Jaya. Sebagai komunitas Katolik, demikian pengakuan salah seorang peserta FGD, universitas di mana ia bekerja benar-benar membuat nyaman untuk setiap orang yang ingin bekerja dan mengembangkan diri. “Suasana keakraban dan persaudaraan menginspirasi kehidupannya baik sebagai individu maupun sebagai komunitas. Namun, ada hal-hal yang masih perlu dibenahi agar nilai benar-benar diterapkan sebagai pedoman dan arah dalam kehidupan bersama sebagai keluarga besar universitas.” Menurutnya, penerapan nilai-nilai inti membutuhkan kebijaksanaan sehingga tidak terjadi hal-hal seperti “diskriminasi antara kelompok dengan alasan profesionalisme dan keunggulan, hilangnya keteladanan kepemimpinan dengan alasan perubahan, lenyapnya kerja sama demi prestasi individual dan lembaga.” Peserta lain FGD menambahkan: “Masalah lain yang kerap dibicarakan adalah manajemen *like and dislike* dan ketidakmampuan untuk memperbaiki pendapatan karyawan dan dosen-dosen honorer sebagai malpraktek terhadap prinsip kepedulian. Yang paling mengecewakan adalah penerapan nilai kekatolikan dan kepedulian.” Salah seorang peserta FGD lain lagi berceritera: “Pada waktu universitas ini didirikan, para pendirinya menaruh perhatian pada misi *preferential option for the poor*. Semangat semacam ini masih terus berjalan dengan memberikan beasiswa kepada mahasiswa yang kurang mampu. Namun ketika keberhasilan seorang karyawan diterjemahkan ke dalam uang, prinsip kepedulian menjadi tantangan tersendiri.”

Peserta FGD lainnya dari Atma Jaya Jakarta mengaku bahwa dalam hal penghayatan nilai karyawan jauh lebih disiplin dari pimpinannya. “Dalam hal nilai,” demikian ia menegaskan, “kita bersifat demokratis, tetapi dalam

hal remunerasi tidak demokratis.” Kritik terhadap pimpinan ini berkenaan dengan remunerasi yang timpang ketika mereka mengetahui tunjangan pimpinan dibesar-besarkan dan tunjangan karyawan dikecil-kecilkan. Apa artinya peduli, kristiani, unggul, profesionalisme, komit, antusias, integritas, humanis, jika yang terjadi adalah praktik ketidakadilan?

Secara eksplisit mereka sebenarnya ingin mengatakan bahwa untuk menghidupkan nilai-nilai Katolik dan nilai lain yang terkait dengannya perlu menjadi praktik sehari-hari. Salah seorang peserta FGD dari Universitas Widya Mandala menegaskan “doa, teladan, dan integritas merupakan landasan moral yang diperlukan dalam pelaksanaan nilai. Tanpa landasan tersebut doa, teladan, dan integritas, nilai-nilai yang dijunjung tinggi universitas tak bakal mampu mengubah manusia dan menciptakan budaya Katolik di universitas Katolik.” Ada tantangan serius ketika nilai yang memiliki basisnya kristiani. Ketika spiritualitasnya lenyap, praktik nilai instrumentalnya menjadi tak memiliki dasarnya.

6. STRATEGI PENGEMBANGAN NILAI

Banyak peserta FGD dan KII menyadari bahwa pengembangan nilai membutuhkan strategi tertentu. Mereka juga mengharapkan agar pimpinan mereka menjadi model nilai. Dan jika tidak dari pemimpin formal mereka mengharapkan agar senior mereka menjadi teladan nilai.

Universitas yang hidup dari spiritualitas ordo religious memiliki alasan sendiri. Peserta FGD dari Universitas Widya Mandira menilai bahwa penerapan nilai belum seluruhnya efektif. “Mahasiswa, dosen, dan pegawai belum terlibat” dalam kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan nilai. Karena itu mereka mengharapkan agar yasan dan universitas merumuskan dengan tegas nilai-nilai kekatolikan dan spiritualitas Arnold Janssen. Secara khusus mereka mengharapkan agar rektor sendiri dan pimpinan universitas menjadi *moral exemplars* nilai-nilai inti kekatolikan dan spiritualitas St. Arnoldus Janssen dalam mengemban visi dan misi Universitas Katolik Widya Mandira sebagai komunitas akademik. *Campus*

Ministry memainkan peranan penting dalam pengembangan nilai melalui retret, rekoleksi, dan misa kudus komunitas seminggu sekali.

Peserta FGD dari Universitas Katolik De La Salle memiliki harapan agar spiritualitas De La Salle menjadi bagian dari kehidupan komunitas mereka. Karena itu mereka membawakan *lassalian prayers* untuk mengawali dan mengakhiri semua kegiatan universitas, kegiatan mahasiswa, dosen, dan karyawan. Salah seorang peserta FGD menceritakan: “Lembaga Misi dan Identitas memiliki program-program pada tingkat universitas seperti rekoleksi sebelum natal dan paskah, *lasallian formation* bagi mahasiswa dan dosen/karyawan, kuliah spiritualitas lasallian sebanyak 1 sks bagi mahasiswa, refleksi karya bagi para dosen, hari studi tentang pendidikan lasallian, *La Salle Feast* bagi mahasiswa. Pada tingkat fakultas ada *parent’s day* yang fokus pada spiritualitas lasallian dan *community day*.” Juga ditambahkan peserta yang lain: “Untuk menjaga konsistensi dalam hal menjaga nilai Unika De La Salle menjaga hubungan baik dengan *Lasallian international system* terutama dengan yang berkedudukan di Manila. Juga setiap semester, para Bruder De La Salle dari Manila memberikan pembinaan spiritual De La Salle kepada mahasiswa baru.”

Suasana belajar nilai-nilai ini berbeda dengan yang terjadi universitas yang didirikan oleh keuskupan. Salah seorang peserta FGD dari Universitas Widya Mandala mengatakan bahwa “nilai sudah ada di atas meja. Yang kami tunggu adalah justru bagaimana universitas secara institusi menjalankan nilai.” Harapan ini ingin menegaskan bahwa tidak cukup dengan pengenalan nilai dari awal bagi karyawan baru. Perlu ada kerja keras dari “*campus ministry* untuk internalisasi nilai pada karyawan dan mahasiswa dengan program bulanan dan tahunan.” Harapan ini diungkapkan dengan cara yang berbeda dari peserta FGD dari Universitas Santo Thomas. “Lalu, yang memang saya rasakan di Unika memang belajar Katolik itu, hirarki itu sangat kuat ya, jadi *top-down approach*. Tetapi memang dirasakan atau tidak kadang-kadang dari pimpinan itu memang sangat jelas *top downnya*.” Tersirat dalam harapan-harapan ini bahwa belum begitu jelas

kedua universitas yang didirikan oleh keuskupan ini menaruh perhatian pada pengembangan nilai. Karena itu tidak salah jika salah seorang peserta FGD mendesak diperlukan semacam ‘dewan pengawas’ yang dapat menilai apakah nilai-nilai kekatolikan dikembangkan dengan benar.

Model hirarkis ini tidak begitu tampak di universitas yang didirikan oleh awam, namun nampak dalam bentuk yang berbeda. Salah seorang peserta FGD di Universitas Atma Jaya Yogyakarta menceritakan bahwa sejak tahun 1984, dosen-dosen muda sudah diberikan pembekalan nilai. Ia menceritakan: “Dosen-dosen baru pada saat itu, setiap kali ada rekrutmen dosen baru dan kemudian diberi pembekalan. Nah di situlah lalu kemudian disampaikan apa nilai-nilai yang diperjuangkan oleh Atma Jaya Jogja.” Selain itu, universitas ini menyiapkan buku-buku tentang para pendiri dan pendahulu mereka seperti buku tentang Liem Siou Siet, Sugeng Istanto, dan FX Sudiono. Di awal universitas ini, tokoh seperti Liem Siou Siet sering hadir ketika berbicara tentang nilai yang ingin dihidupi oleh Atma Jaya. Karena itu, salah seorang peserta memberikan pendapat: “Apa yang saya rasakan di dalam menerjemahkan nilai-nilai, mungkin nanti bisa dibantu oleh teman-teman yang lebih muda, adalah nilai-nilai itu ada di kami. Bentuknya memang tidak spesifik seperti kalimat-kalimat itu, tetapi ada.” Kutipan ini mau mengatakan bahwa nilai-nilai dan penjabarannya sudah ada meskipun tidak dirumuskan secara spesifik dan operasional. Tokoh-tokoh *moral exemplars* sudah ada dalam narasi mereka

Pengalaman pengembangan nilai seperti ini memiliki kesamaan dengan yang dialami di Unika Atma Jaya Jakarta. Salah seorang peserta FGD berceritera bahwa ketika para pendiri masih ada mereka menaruh perhatian pada nilai-nilai kekatolikan. “Ada suasana egaliter: tenaga muda dipromosi untuk mengambil kesempatan yang sebenarnya hanya dinikmati oleh pimpinan-pimpinan unit. Pendiri Yayasan masih terlibat memperhatikan kehidupan karyawannya dengan menyapa dan menanyakan kehidupan karyawannya. Sementara itu ada beberapa unit

di universitasnya yang memiliki disiplin yang pantas dicontoh.” “Namun hal yang perlu diperhatikan adalah,” ia melanjutkan “keadaan sekarang “sudah berubah.” “Masing-masing mengurus dirinya sendiri, tidak terkecuali pimpinan.” Nilai-nilai Atma Jaya juga ditafsirkan sesuai dengan keinginannya sendiri. Kontradiksi pun terjadi. Peserta FGD yang lain menjelaskan: “Orang yang satu mengecam perbuatan orang lain yang menurutnya tidak sesuai dengan Nilai-nilai Inti Atma Jaya, tetapi di pihak lain dirinya tidak menyadari bahwa ia juga telah melanggarnya.” Tak ada kepemimpinan dalam hal nilai. Karena itu jika mau berubah “pimpinan” yang harus berubah, “karena itu teladannya.” Salah seorang peserta FGD lain yakin bahwa warga Atma Jaya ingin menjalankan dan menghidupkan nilai dan aturan organisasi secara murni dan konsekuen. Mereka terbuka terhadap perubahan dan bersedia untuk berdialog dengan siapa pun dalam mengembangkan nilai. Namun mereka membutuhkan kepemimpinan nilai¹⁸ dalam komunitasnya.

7. POLITIK NILAI UNIVERSITAS KATOLIK

Nilai tetap merupakan dasar bagi pengembangan sebuah organisasi. Keenam universitas yang diteliti menunjukkan indikator-indikator adanya keyakinan yang kuat bahwa pengembangan organisasi sebuah universitas Katolik tanpa nilai Katolik menjadi sesuatu yang naif. Para peserta FGD secara terbuka menegaskan bahwa jika universitas mereka masih dilihat sebagai sebuah universitas Katolik, universitas tersebut perlu didukung dengan pengembangan nilai-nilai Katolik. Secara organisatoris mereka mengharapkan ada sentra khusus yang menangani pengembangan nilai kekatolikan tersebut. Sentra yang dimaksud di beberapa universitas Katolik disebut *campus ministry* yang mendorong pembenahan kehidupan paguyuban kampus dengan fokus pada nilai kekatolikan dan nilai-nilai yang terkait. Secara khusus di Universitas Katolik De La Salle, sentra tersebut diberi nama Lembaga Misi dan Identitas di dalamnya ada *campus ministry* yang secara khusus melayani kerohanian.

Yang dimaksud dengan nilai kekatolikan tentu lebih luas dari yang dimengerti dalam cakupan pengertian agama, yang berarti doa, tapa, dan puasa. Pada umumnya keenam universitas memiliki kenangan yang panjang tentang apa artinya Katolik. Di Universitas Widya Mandira misalnya kekatolikan berarti juga nilai disiplin dan ketekunan, sebagai cerminan spiritualitas St. Arnoldus Janssen. Sementara universitas De La Salle, nilai-nilai kekatolikan mereka nyata dalam hidup doa, kerja, dan pengabdian mereka pada mahasiswa dan masyarakat yang mereka layani. Pada kedua universitas ini nilai-nilai yang mereka hidupi bersumber pada spiritualitas tertentu sebagai bagian dari kekayaan Gereja Katolik.

Hal ini berbeda dengan gagasan nilai yang dihidupi oleh universitas lain yang didirikan oleh keuskupan dan awam. Universitas tersebut mengalami semacam sekularisasi nilai. Kekatolikan tidak dilihat lagi sebagai spiritualitas tetapi diterjemahkan kedalam norma-norma sosial pada umumnya sehingga paralel dengan nilai-nilai sekuler lainnya. Unggul, profesional, peduli, integritas, humanis, adil tidak memiliki basisnya pada kekatolikan sebagai spiritualitas. Karena itu ketika para peserta FGD percaya bahwa nilai Katolik bersifat universal, maka yang dimaksud di sini adalah nilai-nilai itu benar-benar rasional sekuler sehingga siapa pun yang berakal budi dapat menerimanya. Tuntutan operasionalisasi nilai Katolik sebagaimana diminta oleh peserta FGD dari keempat universitas ini merupakan suatu cara lain untuk mengatakan bahwa kekatolikan merupakan nilai yang harus memiliki bentuk-bentuk ukuran sekulernya. Karena itu mengembangkan nilai kekatolikan di universitas ini dengan doa, retreat, dan rekoleksi selalu mendapat resistensi, tidak hanya dari dosen-dosen biasa tetapi juga pimpinan universitasnya. Lalu pertanyaannya sekarang, mengapa proses sekularisasi nilai tersebut terjadi?

Apa yang sebenarnya terjadi di empat universitas Katolik ini dapat dilukiskan dengan kata-kata Friedrich Nietzsche, *Umwertung alle Werte*, pembongkaran tata nilai: nilai yang sebelumnya dianggap suci, kudus, berasal dari Tuhan dicopot dan dilakukan revaluasi sehingga tersusun

suatu tata nilai baru yang lebih sekular dan profan.¹⁹ Pada saat didirikan, universitas Katolik mengambil inspirasi Injil atau spiritualitas tertentu. Namun spiritualitas itu sudah direvaluasi dalam bahasa yang lebih sekular. Proses pembongkaran tersebut sudah terlihat dari permintaan peserta FGD agar nilai-nilai universitas dapat dioperasionalisasikan dalam arti dijabarkan ke dalam indikator-indikator yang terukur dalam tindakan kerja dan proses pembelajaran. Proses ini bagi para peserta yang umumnya ilmuwan dianggap normal, karena dalam suasana positivisme ilmu pengetahuan, dosen-dosen tidak melihat kemungkinan lain selain apa yang dicita-citakan Bridgman bahwa pengetahuan dan nilai harus dapat diamati dan diukur dengan parameter-parameter behavioristik.²⁰

Proses operasionalisasi nilai ini memang membuat nilai-nilai yang dianut universitas dapat dipahami. Para peserta FGD secara eksplisit menegaskan bahwa nilai-nilai Katolik bersifat universal dalam arti tidak hanya dipahami dan diterima oleh mereka yang Katolik tetapi juga oleh mereka yang non-Katolik. Dengan demikian gagasan operasionalisasi nilai merupakan sebuah politik keterbukaan universitas Katolik untuk menerima siapa pun untuk belajar dan mengabdikan diri di universitas Katolik. Universitas Katolik yang berada di kota-kota besar di Indonesia yang multikultural dan multietnis seperti Jakarta, Medan, Surabaya, dan Yogyakarta tidak lagi melihat Katolik sebagai nilai yang tertutup tetapi nilai yang terbuka. Hal ini agak berbeda dari universitas yang berada di luar Jawa yang relatif lebih homogen seperti Kupang dan Manado. Di sini universitas lebih berani menunjukkan dirinya sebagai Katolik. Di sini pula universitas lebih mudah menunjukkan identitas spiritualitas khususnya seperti spiritualitas Arnold Janssen di Universitas Widya Mandira dan spiritualitas De La Salle di Universitas De La Salle. Di kedua universitas ini spiritualitas (Arnold Janssen dan De La Salle) diangkat menjadi sumber nilai spiritualitas dan pedagogi. Bahkan hidup religius dinilai sebagai sebagai fondasi nilai disamping nilai lain dari kebudayaan setempat, ideologi negara, dan ajaran Gereja Katolik.

Namun, operasionalisasi bukanlah masalah utama. Peserta FGD mengakui bahwa praktik nilai tidak seperti yang diharapkan. Menurut peserta FGD, kendala utama datang dari manajemen yang tidak memiliki pemahaman mengenai nilai-nilai itu sendiri. Bahkan rumusan tentang kekatolikan kadang-kadang tidak begitu jelas. Contoh-contoh representatif dalam organisasi pun tidak ditemukan. Di beberapa universitas praktik-praktik pragmatisme pasar membuat nilai-nilai kekatolikan tergerus dari praktik. Karena itu tidak mustahil praktik-praktik ketidakadilan pun dapat saja terjadi di universitas ini. Kritik-kritik yang diberikan peserta FGD juga tampil dalam pelbagai versi, seperti rumusan kekatolikan tidak jelas sehingga anggota komunitas tidak fokus; nilai kekatolikan itu sendiri bertentangan dengan nilai pasar; praktik *like and dislike* dalam bidang manajemen membuat suasana kerja sama dan persaudaraan dalam komunitas menjadi buyar.

Semua masalah ini sebenarnya membutuhkan contoh yang memberikan teladan. Dalam universitas Katolik yang dibutuhkan tidak terutama manajemen yang mengatur keadilan sosial dan cinta kasih, tetapi juga contoh-contoh yang pantas ditiru. Dengan demikian, peserta FGD selalu mengidealkan masa lampau universitas mereka, ketika masih ada pendiri yang tanpa pamrih bekerja untuk universitasnya. Dewasa ini mereka tidak menemukan model *exemplars* tersebut. Tampaknya mereka masih membutuhkannya. Jika tidak muncul dari jajaran pimpinan, mereka akan mencari model tersebut di kalangan karyawan biasa.

Dengan pencarian akan model seperti ini, universitas Katolik sebenarnya tidak membutuhkan orang yang pandai menata organisasi saja, tetapi orang yang bijaksana. Harapan akan keteladanan moral mungkin penting. Namun pandangan bahwa budaya organisasi tergantung pada teladan pemimpin selalu bisa menjadi *excuse* bagi karyawan atau bawahan untuk lalai, kurang proaktif, tidak optimal, dan tidak mau mengembangkan diri. Harapan ini menjadi sebuah indikasi bahwa nampaknya budaya organisasi dalam universitas Katolik kurang berkembang dengan baik

dan kepemimpinan universitas masih pada level terendah. Jim Collins²¹ menjelaskan bahwa penekanan mestinya pada budaya organisasi di mana ada interdependensi antara pimpinan dan yang dipimpin. Teladan baik seharusnya bisa ditemukan pada siapa saja di sebuah organisasi.

8. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Preferensi pada pengembangan nilai merupakan masalah organisasi. Secara teoritis Nielsen menegaskan hal ini ketika ia berbicara tentang politik etika. Tidak ada organisasi yang berkembang tanpa sebuah nilai sebagai preferensinya. Nilai-nilai itu dapat eksplisit dan implisit, dapat terselubung dalam praktik-praktik organisasi maupun secara eksplisit dicantumkan dalam visi dan misinya.

Studi ini menengahkan persoalan ini sebagai masalah pengembangan budaya organisasi. Persoalan utamanya adalah bagaimana organisasi universitas Katolik di Indonesia mengembangkan nilai yang sudah dirumuskan atau diakui oleh komunitas? Dua hal bisa dikatakan di sini. Pertama, nilai kerap kali tidak dirumuskan dengan baik sesuai dengan harapan komunitas. Kedua, praktik-praktik organisasi kerap kali bertentangan dengan nilai yang dianut komunitas. Jadi masalah tidak saja terletak pada perumusan nilai, tetapi juga pada penjabaran nilai dan konsistensi aktualitasnya. Persoalan ini memunculkan pertanyaan tentang jadi diri kekatolikan universitas. Ketidakjelasan nilai tersebut menjadi hambatan bagi perkembangan dan pertumbuhan budaya organisasi. Ketidakpercayaan pada terhadap pihak manajemen dan pimpinannya hanyalah akibat dari lemahnya pengembangan budaya nilai organisasi.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa siapa pun yang menjadi pimpinan organisasi universitas kepadanya diharapkan menjadi *exemplars* dalam hal ini. Temuan ini dapat dijelaskan. Universitas Katolik memiliki basisnya pada keyakinan tentang apa artinya menjadi Katolik. Bagi orang-orang Katolik, siapa pun pimpinannya harus menjadi pemberi jiwa, *elan vital*, dan gairah organisasi. Kesimpulan ini menyiratkan bahwa di

universitas Katolik paham *leadership* yang hierarki-sentris cukup kuat dan berpengaruh. Sama seperti dalam Gereja Katolik, hierarki menjadi teladan dan pusat komando. Model kepemimpinan seperti ini tidak selamanya otoriter, tetapi juga tidak dapat dikatakan demokratis. Model kepemimpinan seperti ini memiliki fungsi untuk menjaga tradisi di satu sisi dan pembaharuan di sisi yang lain. Tidak ada perubahan yang datang dari luar tradisi. Karena itu tidak heran jika kita melihat struktur kepemimpinan universitas Katolik. Sulit dibayangkan bahwa seorang pemimpin Universitas diangkat tanpa restu hierarki yang ada di atasnya. Demokrasi hanyalah sebuah taktik agar terjadi konfirmasi antara apa yang diinginkan di tingkat bawah sesuai dengan apa yang diinginkan di tingkat atas. Karena yang ingin dijaga adalah tradisi kekatolikan yang hierarkis.

Penelitian yang bersifat fenomenologis ini memiliki batas-batasnya. Seperti terbaca penelitian ini menyentuh fundamen hierarkis dari universitas Katolik yang dapat menjadi penopang keberlangsungan hidupnya. Budaya organisasi hirarkis seperti ini pasti akan selalu berbenturan dengan tuntutan yang lebih sekuler dan demokratis. Namun penelitian ini tidak menyentuh persoalan kausalitas empiris lebih eksplisit. Untuk mengetahui lebih lanjut tentang kemungkinan benturan antara dua tata nilai tersebut, sebuah penelitian yang lebih kuantitatif mengenai harapan komunitas universitas perlu dilakukan. Selain itu, penelitian ini perlu diikuti dengan sebuah refleksi lebih mendalam mengenai apa yang dikatakan oleh Georges Enderle bahwa penerapan nilai organisasi juga harus tunduk pada pertimbangan-pertimbangan etis. Maka pertanyaan penelitian etika yang harus dijawab adalah seberapa jauh nilai (etis dan spiritual) dapat memperkuat kohesi sosial dalam sebuah komunitas seperti universitas dan masyarakat?²²

CATATAN AKHIR

¹ Metode ini tidak hanya dipraktikkan di perguruan tinggi Yesuit, tetapi juga dipraktikkan di Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya. Lihat Yayasan Atma Jaya,

- Nota Yayasan Atma Jaya tentang Pengembangan Nilai: Kristiani, Unggul, Profesional, dan Peduli* (Jakarta: Penerbit Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, 2015), hlm. 57
- 2 Mikhael Dua, “Universitas, Pasar, dan Eros Pengetahuan,” *Studia Philosophia et Theologica* Vol. 9 No. 2 Oktober 2009: hlm. 151-166. Baca juga Juergen Mittelstrass, “The Future of University and the Credibility of Science and Scholarship” *Ethical Perspectives*, Vol. 13. No. 2 (June 2006): 155-176 dan Phillippe van Parijs, “European Higher Education under the Spell of University Ranking,” *Ethical Perspectives* Vol.16. No. 21 (June 2009): 165-187
 - 3 Chris Lowney, *Heroic Leadership, Best Practices from a 450-Year-Old Company that Changed the World* (Chicago: Loyola Press 2003), hlm. 32
 - 4 Koentjaraningrat, *Pengantar Ilmu Anthropologi* (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), hlm.80
 - 5 Ibid., hlm 186-187
 - 6 Michael Polanyi, *Personal Knowledge, Toward a Post-Critical Philosophy* (London: Routledge and Paul Kegan, 1958), hlm. vii dan Ikuhiro Nonaka dan Hirotaka Tekeuchi, *The Knowledge-Creating Company, How Japanesse Companies Create the Dynamics of Innovation* (New York: Oxford University Press, 1995), hlm. 7
 - 7 Erin Meyer, *The Culture Map, Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business* (New York: Public Affairs 2014), hlm. 12-15
 - 8 Richard P. Nielson, *The Politics of Ethics: Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting with Others in Addressing Ethics Problem in Organization Life* (New York: Oxford University Press 1996), hlm. 7
 - 9 Ibid., hlm.8. Bandingkan juga Thomas Lickona berbicara tentang tiga tahap bagaimana nilai menjadi konkret: knowing the good, loving atau desiring the good and acting the good. Kehendak menjadi faktor penting dalam hal ini. Thomas Lickona, *Educating for Character. How Our School Can Teach Respect and Responsibility* (New York: Bantam Books 1991), hlm. 4
 - 10 Richard P. Nielson, *The Politics of Ethics*, hlm. 71
 - 11 Daryl Koehn, Resensi Buku Richard P. Nielson, *The Politics of Ethics: Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting with Others in Addressing Ethics Problem in Organization Life* di *The Journal of Value Inquiry* 32 (1998): 565-570

NILAI INTI UNIVERSITAS KATOLIK DI INDONESIA:
PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI BERDASARKAN MORAL EXEMPLARS

- 12 Richard P. Nielson, *The Politics of Ethics*, hlm. 7, 90 dst
- 13 Ibid., hlm. 8 dan 136 dst
- 14 Ibid., hlm. 245
- 15 Erin Meyer, *The Culture Map*, hlm. 87
- 16 Universitas Katolik De La Salle, *Rencana Strategis Universitas Katolik De La Salle Manado 2019-2024* (Manado: Universitas Katolik De La Salle 2019)
- 17 Senat Akademik Universitas Katolik Widya Mandala, *Budaya Korporasi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya* (Surabaya: Universitas Katolik Widya Mandala 2011)
- 18 Yang dimaksud dengan kepemimpinan nilai adalah kepemimpinan yang dibangun di atas basis nilai. Hal ini berbeda dengan apa yang dimaksud dengan nilai-nilai kepemimpinan. Perbedaan ini dapat dilihat dalam tulisan Zydziunaite Vilma, "Leadership Values and Values based Leadership: What is the main Focus?" *Applied Research in Health and Social Sciences* Vol. 15, No. 1 (2018): 43-58. Nilai-nilai kepemimpinan dapat menyangkut personalitas, interaksi, relasi dan tindakan-tindakan pemimpin, sementara kepemimpinan yang berbasis nilai menyangkut refleksi diri, keseimbangan, keyakinan diri yang benar, kerendahan hati yang genuine berhadapan dengan nilai. Dalam pemikiran Aristoteles, kepemimpinan yang berbasiskan nilai adalah kepemimpinan yang memiliki phronesis, keutamaan yang dibangun di atas basis refleksi, pengalaman, dan tindakan nilai.
- 19 Fr. Nietzsche, *The Will to Power*, Translated by Walter Kaufman dan R.J. Hollingdale (New York: Vintage Books 19670, hlm. 3-4)
- 20 Percy W. Bridgman, *The Logic of Modern Physics* (New York: The Macmillan Company 1960), hlm. 5. Seluruh diskusi tentang operasionalisasi konsep ini dibahas Bridgman di bab 1 buku ini.
- 21 Jim Collins, *Good to Great, Why Some Companies Make the Leap ... and Other Don't* (New York: Harper Business 2001) secara khusus bab 6 yang berbicara tentang budaya disiplin semua anggota organisasi hlm, 120-143
- 22 Georges Enderle, "How can Business Ethics Strengthen the Social Cohesion of a Society?" *Journal of Business Ethics*, 150 (2018): 619-629. Pikiran ini sebenarnya sudah dikemukakan dalam buku Georges Enderle & Patrick E. Murphy (Eds.), *Ethical Innovation in Business and Economy* (Massachusetts: Edward Edgar, 2015)

DAFTAR PUSTAKA

- Bridgman, Percy W. 1960. *The Logic of Modern Physics*. New York: The Macmillan Company
- Collins, Jim. 2001. *Good to Great, Why Some Companies Make the Leap ... and Other Don't*. New York: Harper Business
- Dua, Mikhael. Oktober 2009. "Universitas, Pasar, dan Eros Pengetahuan," *Studia Philosophia et Theologica* Vol. 9 No. 2: hlm. 151-166.
- Enderle, Georges. 2018. "How can Business Ethics Strengthen the Social Cohesion of a Society?" *Journal of Business Ethics*, 150: 619-629.
- Enderle, Georges & Murphy, Patrick E. (eds.). 2015. *Ethical Innovation in Business and the Economy*. Massachusetts: Edward Edgar
- Koehn, Daryl (1998) Resensi Buku Richard P. Nielson, *The Politics of Ethics: Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting with Others in Addressing Ethics Problem in Organization Life* di *The Journal of Value Inquiry* 32: 565-570
- Koentjaraningrat. 1990. *Pengantar Ilmu Anthropologi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Lembaga Misi dan Identitas. 2019. *Prinsip, Nilai, Pedagogi, dan Keutamaan Lasallian*. Universitas Katolik De La Salle Manado
- Lickona, Thomas. 1991. *Educating for Character. How Our School Can Teach Respect and Responsibility*. New York: Bantam Books
- Lowney, Chris. 2003. *Heroic Leadership, Best Practices from a 450-Year-Old Company that Changed the World*. Chicago: Loyola Press
- Meyer, Erin. 2014. *The Culture Map*. New York: Public Affairs
- Mittelstrass, Juergen. June 2006. "The Future of University and the Credibility of Science and Scholarship" *Ethical Perspectives*, Vol. 13. No. 2: 155-176
- Nielsen, P. Richard. (1996). *The Politics of Ethics: Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting with Others in Addressing Ethics Problem in Organization Life*. New York: Oxford University Press
- Nietzsche, Fr. 1999. *Zur Genealogie der Moral, Eine Streitschrift*. Berlin: Der Goldmann Verlag
- Nietzsche, Fr. 1970. *The Will to Power*, Translated by Walter Kaufman dan R.J.

NILAI INTI UNIVERSITAS KATOLIK DI INDONESIA:
PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI BERDASARKAN MORAL EXEMPLARS

Hollingdale. New York: Vintage Books

- Nonaka, Ikuhiro dan Takeuchi, Hirotaka. 1995. *The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press
- Parijs, Philippe van. June 2009. "European Higher Education under the Spell of University Ranking," *Ethical Perspectives* Vol.16. No. 21: 165-187
- Polanyi, Michael. 1958. *Personal Knowledge, Toward a Post-Critical Philosophy*. London: Routledge and Paul Kegan
- Senat Akademik Universitas Katolik Widya Mandala. 2011. *Budaya Korporasi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya*. Surabaya: Universitas Katolik Widya Mandala
- Universitas Katolik De La Salle Manado, 2019. *Rencana Strategis Universitas Katolik De La Salle Manado 2019-2024*. Manado: Universitas Katolik De La Salle Manado
- Vilma, Zydziunaite (2018). "Leadership Values and Values based Leadership: What is the main Focus?" *Aplied Research in Health and Social Sciences* Vol. 15, No. 1: 43-58.
- Yayasan Atma Jaya. 2015. *Nota Yayasan tentang Pengembangan Nilai Inti: Kristiani, Unggul, Profesional, dan Peduli*. Jakarta: Penerbit Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.

