

LAMPIRAN A.
KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN (KUESIONER)

No.	Variabel	Dimensi		Indikator		No. Item	Jumlah Item
1.	<p>Nilai Bersama : Nilai bersama merupakan nilai atau keyakinan utama yang dimiliki organisasi yang menjadi pembimbing anggota organisasi dalam berperilaku di dalam organisasi. Nilai bersama dikatakan pula sebagai ide fundamental dibangunnya Ditjen HAM, "superordinat goal" (tujuan/nilai utama) yang akan dicapai Ditjen HAM dan diwujudkan dalam budaya organisasi dan etik kerja secara umum.</p> <p>Nilai bersama dalam organisasi merupakan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai oleh sebagian besar anggota organisasi, bukan sekedar pernyataan tujuan organisasi. (Waterman dalam Sobirin).</p> <p>Jones (1995) membagi nilai dalam organisasi menjadi nilai terminal dan nilai instrumental. Nilai instrumental meliputi : kerja keras, menghargai tradisi dan wewenang, bersifat konservatif dan hati-hati, cermat dan hemat, bersifat kreatif dan berani, sopan, berani mengambil risiko, serta</p>	1.	Kualitas	1.1.	Tingkat upaya pegawai untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.	1	2
				1.2.	Tingkat usaha yang dilakukan untuk memberikan hasil yang maksimal.	2	
		2.	Stabilitas	2.1	Tingkat usaha yang dilakukan dalam penciptaan lingkungan yang stabil di tempat pegawai kerja.	3	1
		3.	Kompetensi	3.1.	Tingkat kesesuaian pengetahuan yang dimiliki pegawai terhadap pelaksanaan tugas.	4	

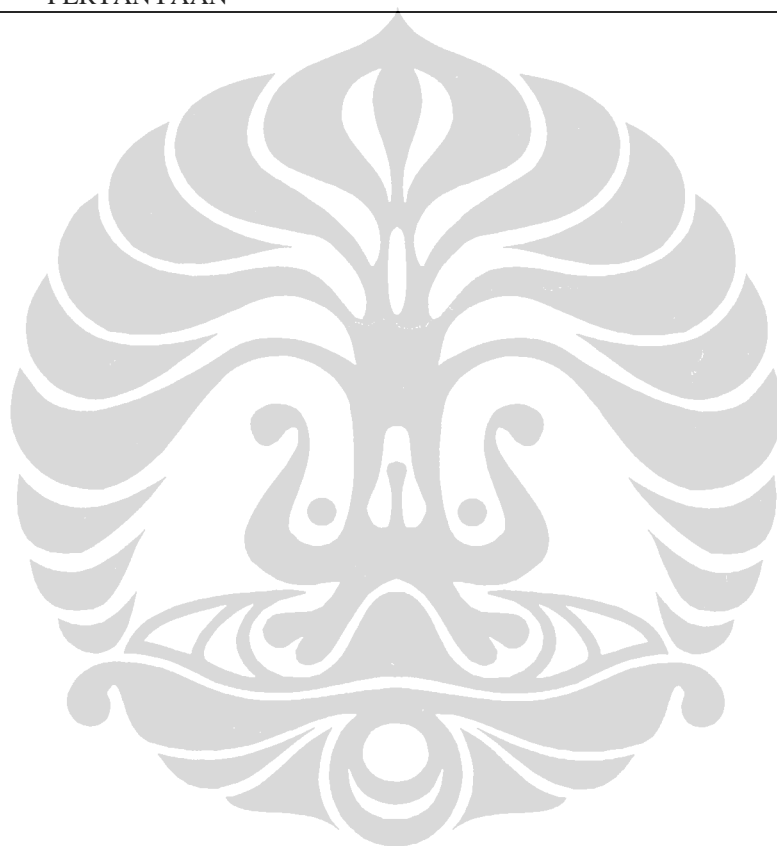
	<p>mempertahankan mutu tinggi. Sedangkan nilai terminal meliputi : keunggulan, stabilitas, dapat diramalkan, menguntungkan, inovatif, hemat, moral, dan kualitas.</p> <p>Dalam Nurmantu (2007), Brudney et al (2000) menyebutkan nilai kompetensi dan responsif sebagai nilai yang diharapkan dari pejabat publik.</p> <p>Sesuai dengan karakteristik Ditjen HAM, maka nilai-nilai dominan yang akan diteliti adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kualitas, - Stabilitas, dan - Kompetensi. 						
2.	<p>Gaya kepemimpinan : Bukan sekedar apa yang dianggap penting oleh manajemen, lebih dari itu bagaimana sesungguhnya manajemen berperilaku nyata tentang apa yang dianggap penting oleh perusahaan. (Waterman dalam Sobirin). Gaya kepemimpinan yang dalam penelitian ini diartikan sebagai pendekatan atau gaya kepemimpinan yang diadopsi secara keseluruhan, mulai dari <i>Top Management</i> sampai <i>Lower Management</i>, untuk mendorong penyebarluasan nilai-nilai dominan di Ditjen HAM.</p>	<p>1.</p> <p>2.</p>	<p>Orientasi terhadap hasil.</p> <p>Hubungan atasan dan bawahan.</p>	<p>1.1.</p> <p>2.1.</p> <p>2.2.</p>	<p>Tingkat kecenderungan orientasi pemimpin /atasan pada hasil.</p> <p>Tingkat perhatian pemimpin/atasan pada bawahannya.</p> <p>Tingkat keharmonisan hubungan pegawai dengan atasan.</p>	<p>5</p> <p>6</p> <p>7</p>	<p>1</p> <p>2</p>
3.	<p>Staf : Yang dimaksud disini</p>	<p>1.</p>	<p>Koordinasi antar pegawai.</p>	<p>1.1.</p>	<p>Tingkat frekuensi hubungan</p>	<p>8</p>	<p>6</p>

	<p>bukan sekedar kepribadian seseorang ataupun orang-orang yang terlibat di dalam organisasi melainkan tentang komposisi demografik dari orang-orang yang terlibat di dalam organisasi. (Waterman dalam Sobirin).</p> <p>Perbuatan pegawai Ditjen HAM yang dilakukan secara berulang-ulang yang muncul sebagai manifestasi dari nilai-nilai dominan yang dianut para pegawai Ditjen HAM.</p>			<p>koordinasi pegawai dengan atasan.</p> <p>1.2. Tingkat frekuensi kendala dalam koordinasi tersebut.</p> <p>1.3. Tingkat kepuasan pegawai terhadap hubungan koordinasinya dengan atasan.</p> <p>1.4. Tingkat frekuensi hubungan koordinasi pegawai dengan unit lain di Ditjen HAM.</p> <p>1.5. Tingkat frekuensi kendala dalam koordinasi tersebut.</p> <p>1.6. Tingkat kepuasan pegawai terhadap hubungan koordinasinya dengan unit lain di Ditjen HAM.</p>	<p>9</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p>		
		2.	Kesesuaian antara penempatan pegawai dengan kompetensi pegawai.	2.1.	Tingkat kesesuaian penempatan pegawai dengan ketrampilan yang dimiliki pegawai.	14	1
4.	<p>Ketrampilan : Kapabilitas yang dimiliki organisasi secara keseluruhan, bukan hanya kemampuan individu per individu. (Waterman dalam Sobirin).</p> <p>Dalam penelitian ini, ketrampilan yang dimiliki staf sebagai bagian dari cerminan nilai-nilai dominan di Ditjen HAM diartikan sebagai kemampuan dan ketrampilan yang</p>	1.	Kemampuan yang dimiliki pegawai Ditjen HAM.	1.1.	Tingkat kemampuan yang dimiliki oleh pegawai secara mayoritas.	15	2
		2.	Pelatihan untuk pengembangan diri.	2.1.	Tingkat pemerataan kesempatan untuk mengikuti pelatihan tersebut.	16	3

	dimiliki pegawai Ditjen HAM secara kesleuruhan, termasuk cara untuk merubah atau mengembangkan kemampuan mereka.			2.2.	Tingkat kesesuaian pelatihan yang diberikan dengan kebutuhan Ditjen HAM.	18	
				2.3.	Tingkat pengaruhnya terhadap pegawai yang telah mengikuti pelatihan tersebut terhadap Ditjen HAM.	19	
5.	<p>Sistem : Sistem merupakan suatu proses dan aliran kerja yang menunjukkan bagaimana kegiatan sehari-hari dilakukan. Beberapa contoh diantaranya adalah sistem informasi, sistem anggaran modal, proses manufakturing, sistem <i>quality control</i>, dan sistem pengukuran kinerja. (Waterman dalam Sobirin).</p> <p>Sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> : Sistem yang mengatur pemberian imbalan atau sanksi kepada pegawai, sesuai prestasi atau kesalahan yang dilakukannya, secara adil dan proporsional. Bagaimana keterkaitan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> tersebut terhadap nilai- nilai dominan di Ditjen HAM.</p>	1.	Dasar pelaksanaan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> di Ditjen HAM.	1.1.	Tingkat pengetahuan dan pemahaman pegawai terhadap sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> di Ditjen HAM.	20	1
		2.	Pemahaman terhadap sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> di Ditjen HAM.	2.1.	Tingkat kelengkapan dasar /landasan pelaksanaan sistem tersebut dan dalam bentuk apa.	21	1
		3.	Penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> di Ditjen HAM.	3.1.	Tingkat kesesuaian penerapan sistem tersebut dengan aturan atau dasar yang telah ditentukan.	22	3
				3.2.	Tingkat proporsionalnya pelaksanaan sistem tersebut yang disesuaikan dengan tingkat kesalahan atau prestasi pegawai.	23	
				3.3.	Tingkat kepuasan pegawai terhadap aturan atau pelaksanaan sistem tsb.	24	
6.	Struktur Organisasi : Struktur organisasi menunjukkan kepada siapa seseorang harus bertanggung jawab dan	1.	Pembagian tugas.	1.1.	Tingkat kejelasan pembagian tugas, fungsi dan tanggung jawab yang telah	25	4

	<p>bagaimana tugas-tugas organisasi dipisahkan dan sekaligus diintegrasikan. (Waterman dalam Sobirin). Pembagian, pengelompokan, dan pengkoordinasian pekerjaan di Ditjen HAM secara formal, yang meliputi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pembagian anggota organisasi. - Gambaran hirarki dalam organisasi - Koordinasi aktivitas antar berbagai departemen. - Pengorganisasian anggota organisasi. - Bentuk pengambilan keputusan (sentralisasi atau desentralisasi, kesesuaian dengan yang seharusnya). - Gambaran garis komunikasi (eksplisit atau implisit). <p>Bagaimana keterkaitan struktur yang ada di Ditjen HAM dengan nilai-nilai dominan di Ditjen HAM.</p>			<p>1.2. terakomodir di dalam struktur yang ada sekarang. Tingkat kelengkapan standar dalam pelaksanaan tugas tersebut.</p> <p>1.3. Tingkat kejelasan standar dalam pelaksanaan tugas tersebut.</p> <p>1.4. Tingkat keterkaitan antar bagian/Direktorat di Ditjen HAM.</p>	<p>26</p> <p>27</p> <p>28</p>	
		2.	Rapat Koordinasi.	<p>2.1. Tingkat frekuensi rapat koordinasi, baik internal Direktorat maupun antar Direktorat di Ditjen HAM.</p> <p>2.2. Tingkat kesempatan yang sama untuk berbicara dalam rapat tersebut bagi seluruh peserta rapat.</p> <p>2.3. Tingkat persentase tindak lanjut hasil rapat tersebut.</p>	<p>29</p> <p>30</p> <p>31</p>	3
7.	<p>Strategi : Strategi adalah satu set tindakan yang bersifat koheren yang bertujuan agar perusahaan/organisasi dapat mempertahankan daya saing berkelanjutan, meningkatkan posisi persaingan baik terhadap pelanggan maupun dalam mengalokasikan sumber daya. (Waterman dalam Sobirin).</p>	1.	Partisipasi pegawai dalam perumusan dan pelaksanaan strategi.	<p>1.1. Tingkat pelibatan pegawai dalam proses perumusan strategi tersebut.</p> <p>1.2. Tingkat pemahaman pegawai terhadap strategi tersebut.</p> <p>1.3. Tingkat kesetujuan dan dukungan pegawai terhadap strategi tersebut.</p> <p>1.4. Tingkat upaya yang dilakukan untuk mendukung terlaksananya strategi tersebut.</p>	<p>32</p> <p>33</p> <p>34</p> <p>35</p>	4

	<p>Dalam penelitian ini, strategi diartikan sebagai rencana jangka panjang yang sistematis, memiliki jangka waktu yang panjang dan area cakupan yang luas, sebagai salah satu media penyebarluasan nilai-nilai dominan di Ditjen HAM.</p>						
	<p>JUMLAH ITEM PERTANYAAN</p>						<p>35</p>



LAMPIRAN B.
KUESIONER DAN IDENTITAS RESPONDEN

No. Responden : ___ / ___

KUESIONER PENELITIAN
ANALISIS HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN
KERANGKA KERJA TUJUH S MCKINSEY (7S MCKINSEY FRAMEWORK)
PROGRAM PASCA SARJANA, UNIVERSITAS INDONESIA

Bapak/Ibu yang terhormat,

Sebelumnya Saya ingin menyampaikan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner ini. Saat ini Saya sedang mengadakan PENELITIAN MENGENAI ANALISIS HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KERANGKA KERJA 7S MCKINSEY. 7S McKinsey merupakan sebuah kerangka kerja yang melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang terdiri dari 7 elemen yang terkait satu sama lain. Ketujuh elemen tersebut adalah strategi, sistem, struktur, gaya kepemimpinan, sumber daya manusia, ketrampilan, dan nilai bersama.

Melalui penelitian ini akan dilihat sejauhmana pengaruh 6 elemen dalam kerangka kerja 7S McKinsey (strategi, sistem, struktur, gaya kepemimpinan, sumber daya manusia, dan ketrampilan) terhadap pembentukan nilai bersama di Ditjen HAM. Penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan keterkaitan ketujuh elemen dalam kerangka kerja 7S McKinsey terhadap budaya organisasi di Ditjen HAM sehingga dapat dijadikan bahan pembuatan kebijakan, terutama terkait dengan pengembangan budaya organisasi yang pada akhirnya dapat mendukung peningkatan kinerja Direktorat Jenderal HAM.

Data yang Bapak/Ibu berikan dalam kuesioner ini akan diolah secara kolektif dan tidak mencantumkan identitas responden. Semua jawaban Bapak/Ibu terjamin kerahasiaannya dan tidak terkait sama sekali dengan penilaian kerja Bapak/Ibu. Data yang Bapak/Ibu berikan sangat penting dalam mendukung peningkatan kinerja Direktorat Jenderal HAM. Untuk itu, dimohon agar Bapak/Ibu dapat meluangkan waktu untuk mengisi dan menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini dengan jujur, terbuka, dan sesuai dengan kondisi sebenarnya.

Demikian, untuk kerjasama yang baik serta bantuannya, diucapkan banyak terima kasih. Sejahtera dan sukses selalu untuk Bapak/Ibu!

Petunjuk Pengisian :

Bapak/Ibu dimohon untuk memberikan tanda pada kolom yang tersedia sesuai dengan jawaban Saudara. Berikut keterangan untuk masing-masing kolom :

- 1 = Sangat Rendah
- 2 = Rendah
- 3 = Sedang
- 4 = Tinggi
- 5 = Sangat Tinggi

Pertanyaan		1	2	3	4	5
1.	Seberapa tinggi tingkat usaha yang dilakukan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada Anda ?					
2.	Seberapa tinggi tingkat usaha yang Anda lakukan untuk memberikan hasil kerja yang maksimal ?					
3.	Seberapa tinggi tingkat usaha yang Anda lakukan dalam menjaga stabilitas lingkungan di tempat Anda bekerja?					
4.	Seberapa tinggi tingkat kesesuaian pengetahuan yang Anda miliki terhadap pelaksanaan tugas ?					
5.	Seberapa tinggi tingkat kecenderungan orientasi atasan pada hasil kerja bawahannya di tempat Anda bekerja?					
6.	Seberapa tinggi tingkat perhatian pemimpin/atasan pada bawahannya di tempat Anda bekerja?					
7.	Seberapa tinggi keefektifan komunikasi Anda dengan atasan?					
8.	Seberapa tinggi frekuensi hubungan koordinasi Anda dengan atasan?					
9.	Seberapa tinggi frekuensi terjadinya kendala dalam hubungan koordinasi antara Anda dengan atasan?					
10.	Seberapa tinggi tingkat kepuasan Anda terhadap hubungan koordinasi Anda dengan atasan?					
11.	Seberapa tinggi frekuensi hubungan koordinasi Anda dengan unit lain (antar Subdit maupun antar Direktorat) di Ditjen HAM?					
12.	Seberapa tinggi frekuensi terjadinya kendala dalam berkoordinasi dengan unit lain (antar Subdit maupun antar Direktorat) di Ditjen HAM ?					
13.	Seberapa tinggi tingkat kepuasan Anda terhadap hubungan koordinasi antara Anda dengan unit lain di Ditjen HAM?					
14.	Seberapa tinggi tingkat kesesuaian posisi yang Anda duduki dengan kemampuan yang Anda miliki?					
15.	Seberapa tinggi tingkat kemampuan yang dimiliki oleh seluruh pegawai di Ditjen HAM secara mayoritas?					
16.	Seberapa tinggi tingkat kesesuaian keterampilan yang Anda miliki dengan kebutuhan untuk bekerja (di Ditjen HAM)?					
17.	Seberapa tinggi tingkat pemerataan kesempatan untuk mengikuti pelatihan di tempat Anda bekerja?					
18.	Seberapa tinggi tingkat kesesuaian pelatihan yang Anda terima dengan kebutuhan untuk bekerja (di Ditjen HAM)?					

Pertanyaan		1	2	3	4	5
19.	Seberapa tinggi tingkat pengaruh pelatihan tersebut bagi pegawai yang telah mengikuti pelatihan tersebut terhadap Ditjen HAM?					
20.	Seberapa tinggi tingkat pengetahuan dan pemahaman Anda terhadap sistem imbalan dan sanksi (<i>reward and punishment</i>) di Ditjen HAM?					
21.	Seberapa tinggi tingkat kelengkapan dasar /landasan pelaksanaan sistem imbalan dan sanksi (<i>reward and punishment</i>) di Ditjen HAM?					
22.	Seberapa tinggi tingkat kesesuaian penerapan sistem tersebut dengan aturan yang telah ditetapkan?					
23.	Menurut Anda, seberapa tinggi tingkat proporsionalnya pelaksanaan sistem tersebut yang disesuaikan dengan tingkat kesalahan atau prestasi pegawai di Ditjen HAM?					
24.	Seberapa tinggi tingkat kepuasan Anda terhadap aturan atau pelaksanaan sistem tersebut?					
25.	Menurut Anda seberapa tinggi tingkat kejelasan pembagian tugas, fungsi dan tanggung jawab yang telah terakomodir di dalam struktur yang ada sekarang?					
26.	Seberapa tinggi tingkat kelengkapan standar dalam pelaksanaan tugas tersebut?					
27.	Seberapa tinggi tingkat kejelasan standar dalam pelaksanaan tugas tersebut?					
28.	Menurut Anda seberapa tinggi tingkat keterkaitan antar bagian/Direktorat di Ditjen HAM?					
29.	Seberapa tinggi frekuensi rapat koordinasi, baik internal Direktorat maupun antar Direktorat di Ditjen HAM?					
30.	Seberapa tinggi kesempatan yang diberikan untuk berbicara dalam rapat bagi seluruh peserta rapat?					
31.	Seberapa tinggi tingkat persentase pelaksanaan tindak lanjut dari hasil rapat tersebut?					
32.	Seberapa tinggi tingkat pelibatan Anda dalam proses perumusan strategi di Ditjen HAM?					
33.	Seberapa tinggi tingkat pemahaman Anda terhadap strategi yang dimiliki Ditjen HAM saat ini?					
34.	Seberapa tinggi tingkat kesetujuan dan dukungan Anda terhadap strategi yang dimiliki Ditjen HAM saat ini?					
35.	Seberapa tinggi tingkat upaya yang Anda lakukan dalam mendukung terlaksananya strategi tersebut?					

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Lidya Rosenanda
NPM : 0706186202
Tempat, tanggal lahir : Padang, 28 November 1977
Agama : Islam
Status : Menikah
Alamat : Jl. Swadaya I, No. 46, Pejaten Timur, Jakarta 12510
Telepon/HP : 021- 7816246
Email : rosenanda@yahoo.com

Riwayat Pendidikan : 1. SD Islam Al-Azhar Jakarta, lulus tahun 1990
2. SMP Islam Al-Azhar Jakarta, lulus tahun 1993
3. SMA Negeri 28 Jakarta, lulus tahun 1996
4. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, lulus tahun 2001.

Riwayat Pekerjaan : 1. Staf PKBI DKI Jakarta, tahun 2000 – 2004.
2. Staf Direktorat Informasi HAM, Ditjen Hak Asasi Manusia, Depkumham, tahun 2004 – sekarang.