

BAB 4
GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN DAN
PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1. Universitas Negeri Jakarta

4.1.1.1. Sejarah

Sejarah perkembangan Universitas Negeri Jakarta dapat dirunut mulai dari upaya-upaya pemerintah Republik Indonesia setelah meraih kemerdekaan, terutama dalam rangka memujudkan amanah pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan kebudayaan nasional. Pada saat pasca kemerdekaan, sangat dirasakan kurangnya tenaga pendidik dan kependidikan di semua jenjang dan jenis lembaga pendidikan. Untuk mengatasi masalah ini pemerintah mendirikan berbagai kursus pendidikan guru, seperti kursus B-I dan B-II untuk jenjang diatas pendidikan menengah, dan PGSLP untuk penyiapan guru-guru sekolah lanjutan. Tahun 1954 Menteri Pendidikan dan Kebudayaan melalui Surat keputusan Nomor 382/Kab. Tahun 1954 menetapkan pendirian Pendidikan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG) yang didirikan di empat kota, yaitu Batusangkar, Manado, Bandung, dan Malang, dengan demikian waktu itu terdapat tiga lembaga yang menyiapkan guru, yaitu kursus B-I dan B-II untuk jenjang di atas pendidikan menengah, PGSLP untuk menyiapkan guru sekolah lanjutan dan PTPG. Lembaga tersebut kemudian diintegrasikan ke dalam Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) pada universitas terdekat. Pada tahun 1958 berdasarkan PP No. 51 tahun 1958 Fakultas Paedagogik diintegrasikan ke dalam FKIP. Pada tahun 1963, oleh Kementerian Pendidikan Dasar didirikan Institut Pendidikan Guru (IPG) untuk menghasilkan guru sekolah menengah. Sementara itu berdasarkan Keputusan Menteri P dan K No. 6 dan 7 tanggal 8 Februari 1961 Kursus B-I dan B-II diintegrasikan ke dalam FKIP di bawah kementerian Pendidikan Tinggi yang juga menghasilkan guru sekolah menengah. Dualisme ini dirasakan kurang efektif dan mengganggu manajemen pendidikan guru. Untuk mengatasi masalah ini maka kursus B-I dan B-II di Jakarta diintegrasikan kedalam

FKIP Universitas Indonesia. Melalui keputusan Presiden RI Nomor 1 tahun 1963 tanggal 3 Januari 1963, ditetapkan integrasi sistem kelembagaan pendidikan guru. Salah satu butir pernyataan Keppres tersebut adalah bahwa surat keputusan ini berlaku sejak 16 Mei 1964, FKIP dan IPG diubah menjadi Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP), di Jakarta, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Indonesia (FKIP UI) dan Institut Pendidikan Guru (IPG) diintegrasikan menjadi IKIP Jakarta. Dalam perkembangan berikutnya IKIP diberikan perluasan mandat untuk tidak saja mengembangkan ilmu pendidikan tetapi juga ilmu-ilmu non kependidikan dalam wadah Universitas. Selanjutnya pada 4 Agustus 1999 berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 93/1999 berubah menjadi Universitas Negeri Jakarta (UNJ), dan persemiannya dilaksanakan oleh Presiden RI pada tanggal 31 Agustus 1999 di Istana Negara. Dalam Statuta UNJ hari lahir (Dies Natalis) UNJ ditetapkan sama dengan lahirnya IKIP Jakarta yaitu tanggal 16 Mei 1964. Perubahan dan atau perkembangan dari FKIP ke IKIP, hingga menjadi Universitas, hakikatnya bukan karena inisiatif dan dinamika internal sivitas akademika, melainkan merupakan bagian dari kebijaksanaan nasional dalam mengembangkan Sistem Pendidikan Nasional. Karena itu Universitas Negeri Jakarta, seperti lazimnya Universitas/Perguruan Tinggi Negeri lainnya, tidak boleh lupa bahwa kelahirannya bukan atas inisiatif sivitas akademika melainkan karena kebijaksanaan Pemerintah Republik Indonesia. Universitas Negeri Jakarta, sepanjang sejarahnya sejak tahun 1963 merupakan lembaga pendidikan tinggi yang selalu berperan aktif mengukir sejarah perjuangan bangsa, mengabdikan dirinya bagi kepentingan pembangunan tanah air melalui darma pendidikan untuk membangun manusia sebagai pribadi, warga masyarakat, warga bangsa, warga negara maupun warga masyarakat dunia serta melaksanakan darma penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, dan bahwa Universitas Negeri Jakarta sebagai organisasi belajar merupakan salah satu bagian dari sistem pendidikan tinggi lokal, nasional, maupun internasional yang perlu terus menerus diusahakan agar menjadi salah satu pusat keunggulan akademik, penggerak modernisasi dan pembaharuan, serta mengemban tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan visi, misi, dan fungsinya bagi terlaksananya upaya mencerdaskan kehidupan pribadi dan masyarakat dalam

menciptakan kehidupan berbangsa dan bernegara yang cerdas, damai, adil dan makmur dalam naungan Negara Kesatuan Republik Indonesia (Mukadimah Statuta Universitas Negeri Jakarta).

Sebagai Universitas yang awalnya adalah Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Jakarta, merupakan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) yang memperoleh perluasan mandat untuk tidak hanya menyiapkan tenaga kependidikan tetapi juga tenaga non kependidikan. Dengan demikian, UNJ adalah universitas yang tetap mengemban misi LPTK. Dengan perluasan mandat tersebut akan memungkinkan para ilmuwan kependidikan berinteraksi lebih intensif dengan ilmuwan non kependidikan sehingga terjadi evolusi kultural keilmuan yang memungkinkan terjadinya peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Bertolak dari misi semacam itu maka UNJ memiliki kebijakan bahwa kemajuan ilmu, teknologi dan seni yang dikembangkannya akan dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan pada khususnya dan IPTEK pada umumnya (Renstra UNJ 2006 – 2018).

Dalam Renstra UNJ, dirumuskan pula tujuan UNJ, antara lain adalah: (1) Menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi baik dalam bidang pendidikan maupun non kependidikan, yang menjadi komponen pokok penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, (2) Menghasilkan tenaga kependidikan dan non kependidikan yang bermutu, berkemampuan akademik dan/atau profesional di bidangnya, (3), Mengembangkan dan melaksanakan program pendidikan dalam jabatan (*in service training*) untuk jabatan tenaga kependidikan dan tenaga penunjang akademik di dalam maupun luar negeri, (4) Menyiapkan dan membina tenaga akademik dan atau profesional untuk menyelenggarakan program pendidikan dan pembelajaran pada semua jalur, jenis dan jenjang pendidikan (5) Mengabdikan ilmu, teknologi, dan/atau seni untuk kepentingan dan pemenuhan kebutuhan masyarakat, dan (6) Memberikan pelayanan teknologi, manajemen dan sistem informasi bagi sivitas akademika UNJ dan masyarakat luas (Renstra UNJ 2006 – 2018). Sejak disyahkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi, dan Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 1999 tentang Penetapan Pendidikan

Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum, kewajiban dan kewenangan Universitas Negeri Jakarta di dalam dunia pendidikan mengalami perubahan. Perubahan tersebut memberikan konsekuensi pada perubahan kebijakan yang diambil Universitas Negeri Jakarta dengan tetap memperhatikan arah kebijakan Departemen Pendidikan Nasional. Dalam hal ini, kebijakan Depdiknas yang dicantumkan pada Program Pembangunan Perguruan Tinggi bertujuan untuk: 1) Meningkatkan pemerataan dan perluasan akses bagi semua warga negara melalui program-program pendidikan diploma, sarjana, magister, dan doktor; 2) Meningkatkan mutu relevansi dan daya saing pendidikan tinggi dalam rangka menjawab kebutuhan pasar kerja, serta pengembangan iptek, untuk memberikan sumbangan secara optimal bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat dan daya saing bangsa; dan 3) Meningkatkan kinerja perguruan tinggi dengan jalan meningkatkan produktifitas, efisiensi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan layanan pendidikan tinggi secara otonom melalui Badan Hukum Pendidikan (BHP).

Perubahan kewajiban dan kewenangan tersebut juga mencakup segala konsekuensi terhadap pengaruh faktor-faktor lingkungan eksternal. Telah diketahui bahwa perubahan eksternal atau lingkungan yang sangat cepat di luar kampus dapat menjadi ancaman atau tantangan bagi kelangsungan hidup UNJ. Untuk mengantisipasi hal ini diperlukan strategi yang tepat dan efisien, tetapi tetap sejalan dengan visi dan misi UNJ. Perkembangan dan tujuan UNJ pada masa mendatang telah dirumuskan di dalam visi dan misi yang selanjutnya menjadi pedoman bagi manajemen UNJ dalam menempatkan diri pada posisi tertentu. Seperti halnya perguruan tinggi lainnya, UNJ mempunyai target menjadi universitas yang berkualitas dengan mengedepankan pengembangan lulusan yang unggul, kompetitif di bidangnya, profesional dan kreatif yang mempunyai kualitas kepemimpinan untuk lingkungannya, dengan dilandasi prinsip peningkatan mutu, relevansi dan daya saing, tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik, serta pemerataan dan perluasan akses. Atas dasar pemikiran tersebut UNJ menetapkan **Visi Menjadi Universitas yang memiliki keunggulan kompetitif dalam membangun masyarakat Indonesia yang maju, demokratis dan sejahtera berdasarkan Pancasila di era globalisasi** yang diimplementasikan ke dalam

Perencanaan Strategis UNJ. Transformasi IKIP Jakarta menjadi UNJ dan reposisi UNJ untuk penguatan dan keunggulan program studi, ilmu pendidikan dan keguruan berimplikasi pada penambahan fakultas, program studi dan unit-unit pendukung baru. Sejak tahun 1999 hingga saat ini, terjadi penambahan dari 6 menjadi 7 fakultas (Fakultas Ekonomi tahun 2005), dari 50 menjadi 80 program studi (23 di antaranya adalah program studi non kependidikan), dan tambahan 4 unit pendukung (*Office of International Education*). Hal ini diharapkan akan semakin memperluas akses masyarakat untuk memperoleh layanan pendidikan.

4.1.1.2. Visi, Misi, Fungsi, dan Tujuan

1. Visi

Menjadi Universitas (Pembelajar) yang memiliki keunggulan kompetitif dalam membangun masyarakat Indonesia yang maju, demokratis dan sejahtera berdasarkan Pancasila di era globalisasi.

2. Misi

- a. Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang dapat meningkatkan kualitas hidup manusia dan lingkungan.
- b. Menyiapkan tenaga akademik dan/atau profesional yang bermutu, bertanggung jawab dan mandiri di bidang pendidikan dan non kependidikan guna menghadapi berbagai tantangan di masa depan.
- c. Mengembangkan ilmu dan praksis kependidikan dalam rangka mempercepat pencapaian pembangunan pendidikan nasional.
- d. Mengembangkan berbagai bentuk pengabdian kepada masyarakat di bidang ilmu, teknologi, dan seni yang berdaya guna dan berhasil guna.
- e. Menciptakan budaya akademik yang kondusif bagi pemberdayaan semua potensi kemanusiaan yang optimal dan terintegrasi secara berkesinambungan.
- f. Memfungsikan dirinya selaku universitas yang mampu menerapkan prinsip-prinsip entrepreneurship dalam kinerjanya secara berkesinambungan.

3. Fungsi

Menghasilkan tenaga akademik dan profesional di bidang kependidikan dan non kependidikan yang mandiri dan memiliki integritas sesuai dengan tuntutan pembangunan nasional yang sinambung.

4. Tujuan

1. Menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi baik dalam bidang pendidikan maupun non kependidikan, yang menjadi komponen pokok penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
2. Menghasilkan tenaga akademik dan/atau profesional pada berbagai jenjang dan jenis yang memiliki kemampuan dalam menunjang usaha pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia.
3. Menghasilkan tenaga kependidikan dan non kependidikan yang bermutu, berkemampuan akademik dan/atau profesional di bidangnya.
4. Mengembangkan dan melaksanakan program pendidikan dalam jabatan (*in service training*) untuk jabatan tenaga kependidikan dan tenaga penunjang akademik di dalam maupun luar negeri.
5. Menyiapkan dan membina tenaga akademik dan atau profesional untuk menyelenggarakan program pendidikan dan pembelajaran pada semua jalur, jenis dan jenjang pendidikan.
6. Mengabdikan ilmu, teknologi, dan/atau seni untuk kepentingan dan pemenuhan kebutuhan masyarakat.
7. Memberikan pelayanan teknologi, manajemen dan sistem informasi bagi sivitas akademika UNJ dan masyarakat luas.

4.1.1.3. Kompetensi lulusan dalam bidang akademik dan profesional meliputi:

1. Kemampuan untuk menguasai, menerapkan, dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk mencapai keunggulan di bidang kependidikan maupun non kependidikan sesuai dengan tuntutan pada tingkat nasional, regional, maupun internasional.

2. Kemampuan kewirausahaan yang profesional, mandiri dan memiliki integritas yang memungkinkan mereka mampu bersinergi dan berkompetisi yang sehat dalam era informasi dan pasar bebas pada tingkat nasional, regional, maupun internasional.
3. Kemampuan profesional yang tinggi untuk menerapkan dan mengembangkan ilmu dan teknologi sesuai dengan tuntutan pembangunan nasional yang berkesinambungan.
4. Kemampuan untuk meningkatkan kualitas diri, wawasan dan sikap dalam upaya proses internalisasi nilai/kaidah ilmiah dalam menunaikan tugas-tugas keprofesionalannya.
5. Kemampuan menciptakan, menemukan dan mengembangkan berbagai ilmu dan teknologi baik di bidang kependidikan dan non kependidikan yang sesuai dengan kompetensi profesionalnya.

4.1.1.4. Kebijakan

Transformasi IKIP Jakarta menjadi Universitas Negeri Jakarta menetapkan kebijakan bahwa UNJ adalah universitas yang tetap mengemban misi LPTK. Dengan perluasan mandat tersebut akan memungkinkan para ilmuwan kependidikan berinteraksi lebih intensif dengan ilmuwan non kependidikan sehingga terjadi evolusi kultural keilmuan yang memungkinkan terjadinya peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Bertolak dari misi semacam itu maka UNJ memiliki kebijakan bahwa kemajuan ilmu, teknologi dan seni yang dikembangkannya akan dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan pada khususnya dan IPTEK pada umumnya.

4.1.1.5. Motto

Dalam upaya merealisasikan visi, misi dan tujuan sivitas akademika UNJ dibina agar memiliki kemampuan minimal untuk menjadi pemimpin masa depan bagi diri sendiri, keluarga dan masyarakat sehingga *Building Future Leaders* merupakan motto lembaga, sekaligus menjadi landasan disetiap gerak langkah sivitas akademika UNJ.

4.1.1.6. Tata Nilai

Sesuai visi dan misi yang telah ditetapkan, UNJ dikembangkan sebagai lembaga pendidikan dan lembaga pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Untuk mendukung terlaksananya misi yang telah ditetapkan, perlu penetapan tata nilai yang merupakan dasar sekaligus sebagai arah bagi sikap dan perilaku sivitas akademika (tenaga akademik dan mahasiswa) serta staf administratif dalam melaksanakan kegiatannya sehari-hari. Untuk itu UNJ telah mengidentifikasi nilai-nilai yang harus dimiliki oleh sivitas akademika dan staf administrasi (*input values*), nilai-nilai dalam melakukan pekerjaan (*process values*) dan nilai-nilai yang akan ditangkap oleh *stakeholders* (*output values*). Nilai masukan yang tepat akan mengantisipasi karakteristik calon sivitas akademika dan staf administrasi UNJ, yang selanjutnya akan menjalankan nilai proses dengan baik dalam manajemen Tri Dharma UNJ sehingga menghasilkan nilai keluaran yang memfokuskan UNJ kepada hal-hal yang diharapkan dalam mencapai visi dan misi dengan baik.

1. Nilai-nilai Masukan (*input values*), berupa nilai-nilai yang dibutuhkan dalam diri setiap pegawai UNJ dalam rangka mencapai keunggulan, meliputi:
 - a. Kesungguhan (*determination*)
Mengupayakan dengan segala daya untuk memberikan yang terbaik sesuai kemampuannya
 - b. Tekad
Membulatkan hati untuk mencapai prestasi seoptimal mungkin dalam bidang masing-masing
 - c. Terbuka
Bersikap menerima masukan dengan hati yang lapang dan pikiran yang jernih tanpa prasangka
 - d. Kerjasama
Berperan dan bertindak saling bahu membahu dalam melaksanakan tugas dan kewajiban
 - e. Bertanggung jawab
Siap untuk menerima konsekuensi atas baik-buruknya perilaku dan kinerja

f. Dedikasi

Pengabdian secara tulus berdasarkan kesadaran akan tugas dan tanggungjawab

2. Nilai-nilai Proses (*proses values*); nilai-nilai yang harus dipegang dalam melaksanakan Tri Dharma perguruan tinggi, berupa nilai-nilai yang harus diperhatikan dalam bekerja di UNJ dalam rangka mencapai dan mempertahankan keunggulan. Sehingga akan memberikan layanan kepemimpinan dan manajemen yang prima. Nilai-nilai proses ini meliputi:

a. Kehormatan (*dignity*)

Menjunjung tinggi harga diri dengan tidak melakukan tercela

b. Disiplin

Mentaati aturan dan tata tertib dalam bertindak

c. Adil

Mengambil keputusan dengan sepatutnya dan seimbang

d. Gairah

Memiliki keinginan kuat untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebaik mungkin

e. Keteladanan

Mempunyai kemampuan dan dorongan untuk memberikan contoh yang baik bagi pihak lain dalam ucapan dan tindakan

f. Jujur

Melaksanakan tugas dan kewajiban dengan kelurusan hati, pikiran dan tindakan

g. Tekun

Melaksanakan tugas dan kewajiban dengan sungguh-sungguh dan penuh perhatian

h. Kepedulian (*emphaty*)

Menaruh perhatian dan menghiraukan kondisi lingkungan dan sesama

3. Nilai-nilai Keluaran (*output values*); nilai-nilai yang diperhatikan oleh semua pemangku kepentingan (pemerintah, sivitas, pegawai, orangtua mahasiswa, penyantun, donatur, dan masyarakat)
 - a. Kebanggaan
Kebesaran hati dan merasa terhormat sebagai warga yang terkait langsung maupun tidak langsung
 - b. Belajar sepanjang hayat
Berkemauan dan bertindak untuk senantiasa memperdalam dan mengembangkan wawasan, pengetahuan dan pengalaman
 - c. Keselarasan (*harmony*)
Bersikap dan bertindak sepadan dan seirama dengan lingkungan dengan pertimbangan matang.
 - d. *Pembelajar Sepanjang hayat*; berkeinginan dan berusaha untuk selalu menambah dan memperluas wawasan, pengetahuan dan pengalaman.

4.1.1.7. Kekuatan dan Kelemahan

Berdasarkan Rencana Strategis Universitas Negeri Jakarta Tahun 2006-2017 (Renstra UNJ tahun 2006-2017, 2006: 14-20) menunjukkan bahwa berdasarkan evaluasi diri, yakni evaluasi diri sumber daya manusia dan sistem manajemen SDM, evaluasi diri sistem infrastruktur dan fasilitas lainnya, evaluasi sumber daya finansial dan manajemen keuangan, serta evaluasi program akademik dan sistem penjaminan mutu, masih memperlihatkan beberapa kelemahan-kelemahan yang tentunya terus untuk diperbaiki. Kelemahan dan kekuatan tersebut jika dilihat dari keempat kajian yaitu antara lain:

1. Evaluasi Sumberdaya Manusia dan Sistem Manajemen

Kekuatan

- a. Jumlah Profesor (43 orang) dan jumlah doktor (111 orang) yang kompeten di bidangnya untuk melakukan kerjasama dengan institusi lain yang saling menguntungkan dalam bidang pendidikan dan non pendidikan
- b. Nisbah dosen-mahasiswa (1:14 dengan komposisi S1:S2: S3 = 35,8% :51,8% : 12,4%) memadai untuk PTN dan tinggi dibandingkan dengan PTS

- c. Tersedianya staf dosen yang berdedikasi tinggi lulusan dalam dan luar negeri yang memiliki reputasi layanan proses belajar dan pembelajaran serta riset yang bermutu.
- d. Proses rekrutmen pimpinan staf administrasi melalui uji kelayakan (*fit and proper test*), demikian juga halnya dengan penilaian kinerja bagi staf administrasi yang dilaksanakan setiap bulan berdasarkan mekanisme dan kriteria penilaian 'baku'.
- e. Adanya beberapa profesor yang berpengalaman dan mempunyai reputasi nasional dan internasional dalam dunia pendidikan.
- f. Berperan dalam pengembangan kebijakan pendidikan nasional

Kelemahan

- a. Keterbatasan ragam bidang keahlian dosen yang tidak sesuai dengan kebutuhan pengembangan kurikulum.
- a. Belum adanya hasil penelitian sivitas akademika UNJ yang memperoleh hak karya cipta dan paten.
- b. Rendahnya produktivitas sivitas akademika dalam penulisan karya ilmiah, buku ajar, dan keikutsertaan dalam forum-forum ilmiah dalam dan luar negeri.
- c. Rendahnya jumlah SDM yang memiliki wawasan dan kapabilitas bertaraf nasional dan internasional.
- d. Sistem rekrutmen SDM belum sesuai dengan analisis kebutuhan.
- g. Belum adanya sistem pembinaan dan pengelolaan SDM.

2. Evaluasi Sistem Infrastruktur dan Fasilitas Lainnya

Kekuatan

- a. UNJ terletak di pusat kota Jakarta, dan mudah dijangkau oleh berbagai sarana transportasi dari segenap penjuru kota Jakarta.
- b. UNJ memiliki beberapa fasilitas pendukung kegiatan akademik yang cukup memadai. Misalnya, UPT bahasa, pusat teknologi informasi, dan perpustakaan.
- c. UNJ terletak di atas lahan seluas 115.761 m² di Kampus Rawamangun, 33.449 m² di kampus Jl. Pemuda, 15.436 m² lahan Duren Sawit, 8.726 m²

kampus Setiabudi, 3.829 m² kampus Halimun, 13.453 kampus Achmad Dahlan, dan lahan di Cikarang seluas 80.2428 m² serta memiliki gedung perkuliahan seluas 31.948,05 m² dengan luas laboratorium 15.819,72 m² dan luas gedung perkantoran 19.802 m² serta gedung perpustakaan 1.961 m² dan gedung serbaguna sebesar 9.568 m².

- d. UNJ memiliki 7 Fakultas dengan 34 jurusan dan 73 program studi, ditambah dengan Program Pascasarjana, Jenjang S-2 (magister) sebanyak 7 program studi dan S-3 (doktor) sebanyak 6 program studi.
- e. Telah memiliki *Master Plan* Pengembangan Fisik sejak tahun 1998 yang memuat rancangan pengembangan infrastruktur dengan pertumbuhan jumlah mahasiswa

Kelemahan

- a. Sarana dan prasarana laboratorium atau workshop tidak memenuhi standar proses perkuliahan di perguruan tinggi dan belum sepenuhnya mendukung kebutuhan proses belajar mengajar.
- a. Sarana dan prasarana yang ada belum memiliki SOP (standar operasi dan prosedur) dan SPM (standar pelayanan minimal) yang terintegrasi.
- b. Minimnya sarana dan prasarana yang menunjang keberlangsungan program-program ventura yang baru maupun yang telah berjalan selama ini.
- c. Sejalan dengan usia UNJ, maka Rencana Umum Tata Ruang (RUTR/Masterplan) UNJ sudah tergolong usang, mengakibatkan kemacetan dan kesemrawutan serta kekumuhan.
- d. Daya tampung mahasiswa tidak sebanding dengan minat masyarakat untuk mengenyam pendidikan di UNJ.
- e. Terbatasnya aksesibilitas sarana dan prasarana bagi sivitas akademika yang berkebutuhan khusus.
- f. Terbatasnya sumber belajar bagi sivitas akademika.
- g. Belum memiliki jurnal ilmiah yang terakreditasi nasional.
- h. Belum memiliki sistem perencanaan terpadu yang sesuai dengan kebutuhan sarana penunjang pengembangan akademik
- i. Rendahnya alokasi anggaran untuk pemeliharaan sarana dan prasarana

3. Evaluasi Sumberdaya Finansial dan Sistem Manajemen

Kekuatan

- a. Jumlah mahasiswa yang cukup besar merupakan salah satu sumber pendapatan tetap
- a. Posisi strategis UNJ sebagai Universitas Negeri satu-satunya di DKI Jakarta dan di ibukota negara yang memberikan kontribusi yang cukup besar di dunia pendidikan.
- b. Sistem pembiayaan untuk peningkatan pendidikan staf akademik dan administratif yang makin meningkat.
- c. Beberapa unit usaha dan jasa yang berbasis akademik.
- d. Lahan UNJ yang berpotensi untuk dikembangkan.

Kelemahan

- a. Promosi dan advokasi yang tidak terintegrasi/terkoordinasi, serta strategi komunikasi dan marketing yang kurang fokus sehingga kurang memberikan dampak peningkatan program-program ventura.
- a. Kurangnya kejelian dalam memanfaatkan peluang dalam memberikan layanan pendidikan pada tingkat lokal, regional, nasional maupun internasional.
- b. Terbatasnya produk unggulan yang sesuai dengan kebutuhan stakeholders dan berdampak pada perolehan benefit (income generating, social benefit, cultural benefit).
- c. SOP yang kurang terintegrasi dan sistem monitoring serta evaluasi yang masih terbatas.
- d. Sebagian besar mahasiswa UNJ tergolong berpenghasilan rendah.
- e. Sistem alokasi anggaran tidak berdasarkan analisis kebutuhan.
- f. Manajemen keuangan di UNJ belum berbasis informasi teknologi, sehingga perencanaan dan pemanfaatan keuangan tidak transparan dan berakibat kontrol pembiayaan dan pelaksanaan kegiatan kurang optimal.

4. Evaluasi Program Akademik dan Sistem Penjaminan Mutu

Kekuatan

- a. Telah memiliki lembaga penjaminan mutu
- a. Dimilikinya kemampuan pedagogik dan andragogik yang tinggi yang merupakan *core competence* Universitas Negeri Jakarta untuk menghasilkan tenaga pendidik dan kependidikan yang bermutu.
- b. Memiliki sistem proses perkuliahan yang ‘*cukup*’ efektif dengan waktu yang ‘*cukup*’ efisien dan tidak mengurangi mutu lulusannya.
- c. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi akademik yang berkesinambungan

Kelemahan

- a. Belum seluruh program studi memiliki akreditasi A, memberikan hambatan untuk program-program studi tertentu untuk berkembang.
- a. Kurikulum yang belum sepenuhnya memenuhi tuntutan stakeholders berdampak pada kurang progresifnya program akademik yang ada terhadap perubahan kebutuhan pasar.
- b. Kualifikasi lulusan belum sesuai dengan kualifikasi yang diminta oleh dunia kerja.
- c. Kemampuan bahasa Inggris dan bahasa asing lainnya di bawah standar yang ditetapkan secara internasional, sehingga akan mengurangi daya saing.
- d. Belum terlaksananya audit mutu akademik internal.
- e. Belum ada tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi terhadap dosen.

4.1.2. Fakultas di Lingkungan Universitas Negeri Jakarta

4.1.2.1. Fakultas Ilmu Sosial

Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Jakarta merupakan unsur pelaksana Universitas Negeri Jakarta yang mengkaji, mengembangkan, menerapkan ilmu pendidikan dan ilmu-ilmu sosial dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat, khususnya Pendidikan Geografi, Sejarah, Ilmu Sosial Politik, Sosiologi, Ilmu Agama Islam.

Berdasarkan Buku Pedoman Akademik (2008) Fakultas Ilmu Sosial memiliki visi, misi, dan tujuan yang akan dicapai yaitu sebagai berikut:

A. Visi

Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Jakarta memiliki visi yaitu menjadi fakultas unggulan yang menghasilkan sarjana pendidikan dan non kependidikan bermutu tinggi dalam ilmu-ilmu sosial yang merupakan manusia-manusia yang beriman, bermoral, modern, efisien dan mempunyai kemampuan berwirausaha sehingga mampu bersaing dan bekerjasama dalam era global.

B. Misi

Untuk mewujudkan visi tersebut di atas, maka fakultas ilmu sosial universitas negeri jakarta mempunyai misi sebagai berikut:

1. Menghasilkan tenaga kependidikan dan non kependidikan yang beriman dan profesional
2. Mengembangkan pusat kajian dan pengembangan masyarakat untuk meningkatkan kemampuan meneliti dan memecahkan masalah-masalah sosial dengan melibatkan dosen dan mahasiswa
3. Meningkatkan kegiatan pengabdian masyarakat yang berorientasi pada budaya akademik dan kewirausahaan
4. Membuka, membina dan mempererat kerjasama dengan berbagai pihak dalam dan luar negeri termasuk pemberdayaan alumni yang mendukung perkembangan budaya akademis dan kewirausahaan

C. Tujuan

- 1) Menyiapkan tenaga kependidikan yang profesional dalam pengajaran Geografi, sejarah, sosiologi, antropologi, Pancasila dan Kewarganegaraan untuk SMP, SMA, dan SMK
- 2) Menyiapkan ilmuwan sosial yang tangguh, berkepribadian dan berjiwa wirausaha
- 3) Mengembangkan ilmu-ilmu sosial dan pendidikan ilmu sosial
- 4) Mengabdikan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang ilmu-ilmu sosial dan pendidikan ilmu sosial.

D. Jurusan/Program Studi

1. Jurusan Geografi
 - a. Program Studi Pendidikan Geografi (S1)
2. Jurusan Sejarah
 - a. Program Studi Pendidikan Sejarah (S1)
 - b. Program Jasa Usaha Wisata (D-III)
3. Jurusan Ilmu Sosial Politik
 - a. Program Studi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan (S1)
 - b. Program Studi Komunikasi (D-III)
4. Jurusan Ilmu Agama Islam
 - a. Program Studi Ilmu Agama Islam
5. Jurusan Sosiologi
 - a. Program Studi Pendidikan Sosiologi
 - b. Program Studi Sosiologi Pembangunan

4.1.2.2. Fakultas Bahasa dan Seni (FBS)

Fakultas Bahasa dan Seni (FBS) adalah unsur Universitas Negeri Jakarta (UNJ) yang menyelenggarakan kegiatan Tridarma perguruan tinggi dan menghasilkan tenaga kependidikan dan nonkependidikan di bidang bahasa, sastra, dan seni. Fakultas ini mengelola 9 jurusan, yaitu untuk program S1 pada 9 program studi kependidikan dan 2 program studi nonkependidikan.

A. Visi

Pada tahun 2010 FBS menjadi Fakultas yang unggul dengan menghasilkan lulusan yang berakhlak mulia, memiliki kemampuan akademik dan profesional di bidang bahasa, sastra dan seni yang mampu bersaing di era global. FBS juga berupaya menjadi pusat kajian di bidang pendidikan bahasa, sastra, dan seni.

B. Misi

Untuk mewujudkan visi di atas, FBS menetapkan misi sebagai berikut:

1. menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesional di bidang bahasa, sastra, dan seni yang menghasilkan lulusan berakhlak mulia, unggul, dan mampu bersaing serta menjadi penggerak perubahan di masyarakat;
2. menyelenggarakan kegiatan penelitian untuk menghasilkan inovasi di bidang bahasa, sastra, dan seni;
3. menyelenggarakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat untuk membantu memecahkan masalah yang terjadi di masyarakat dalam bidang bahasa, sastra, dan seni;
4. mengadakan kerja sama dengan berbagai pihak di tingkat lokal, nasional, regional, ataupun internasional di bidang Tridharma perguruan tinggi dengan menciptakan budaya akademik yang kondusif dengan semangat kewirausahaan.

D. Tujuan

Fakultas Bahasa dan Seni bertujuan menghasilkan:

1. lulusan yang menguasai *subject matter* dalam bidang bahasa, sastra, dan seni baik dalam bidang kependidikan, maupun nonkependidikan;
2. lulusan yang memiliki kemampuan tinggi dalam mengembangkan dan menerapkan ilmu yang diperoleh sesuai dengan tuntutan kebutuhan pembangunan nasional;
3. lulusan yang memiliki kemampuan kewirausahaan dan kemandirian tinggi serta memiliki keterampilan hidup untuk bersaing dalam era pasar bebas;
4. lulusan yang menghasilkan karya akademik yang memiliki nilai kompetitif dan nilai manfaat bagi masyarakat.

E. Jurusan/Program Studi

Fakultas Bahasa dan Seni Universitas Negeri Jakarta mengelola 9 jurusan. Setiap jurusan mempunyai satu atau lebih program studi.

1. Jurusan Bahasa dan Sastra Indonesia
 - a. Program Studi Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia
 - b. Program Studi Sastra Indonesia
2. Jurusan Bahasa dan Sastra Inggris

- a. Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris
- b. Program Studi Sastra Inggris
3. Jurusan Bahasa Prancis
Program Studi Pendidikan Bahasa Prancis
4. Jurusan/Program Studi Pendidikan Bahasa Jerman:
Program Studi Pendidikan Bahasa Jerman
5. Jurusan Bahasa dan Sastra Arab
Program Studi Pendidikan Bahasa dan Sastra Arab
6. Jurusan Seni Rupa
Program Studi Pendidikan Seni Rupa
7. Jurusan Seni Tari
Program Studi Pendidikan Seni Tari
8. Jurusan Seni Musik
Program Studi Pendidikan Seni Musik
9. Jurusan Bahasa Jepang
Program Studi Pendidikan Bahasa Jepang

4.1.2.3. Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA)

Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA) adalah unsur pelaksana Universitas Negeri Jakarta dalam pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat dalam bidang MIPA. FMIPA Universitas Negeri Jakarta memiliki empat jurusan dan delapan program studi, yang terdiri dari empat program studi kependidikan dan empat program studi non kependidikan.

A. Visi

FMIPA Universitas Negeri Jakarta merupakan lembaga tinggi yang unggul, religius, memiliki budaya akademik dan kemampuan berwirausaha yang tinggi, terlibat secara aktif dalam lingkungan masyarakat ilmiah dan mampu berkompetisi dalam tataran global.

B. Misi

Berdasarkan Visi tersebut, maka Misi FMIPA Universitas Negeri Jakarta adalah sebagai berikut:

- a. Mengembangkan MIPA sebagai dasar pengembangan Sains dan Teknologi.
- b. Menciptakan budaya akademik dan kemampuan berwirausaha yang kondusif untuk dapat bersaing dalam era pasar bebas.
- c. Menghasilkan lulusan yang profesional dalam bidang MIPA dan pendidikan MIPA serta mampu mengembangkan dan menerapkan ilmunya di masyarakat sesuai dengan tuntutan kebutuhan dunia kerja.
- d. Menjalin dan mengembangkan kerjasama dengan berbagai lembaga pendidikan, lembaga pelatihan, pemerintah daerah dan instansi lainnya.

C. Tujuan

- a. Menghasilkan Sarjana pendidikan MIPA yang profesional dan berwawasan luas.
- b. Menghasilkan Sarjana MIPA yang profesional dan berwawasan luas dalam mengikuti perkembangan IPTEK.

D. Jurusan/Program Studi

Fakultas Pendidikan Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Negeri Jakarta terdiri atas 4 Jurusan dengan 8 Program Studi, yaitu :

1. Jurusan Matematika
 - a. Program Studi Pendidikan Matematika
 - b. Program Studi Matematika
2. Jurusan Fisika
 - a. Program Studi Pendidikan Fisika
 - b. Program Studi Fisika
3. Jurusan Kimia
 - a. Program Studi Pendidikan Kimia
 - b. Program Studi Kimia
4. Jurusan Biologi
 - a. Program Studi Pendidikan Biologi

b. Program Studi Biologi

4.1.2.4. Fakultas Ilmu Keolahragaan (FIK)

Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Jakarta merupakan Lembaga Pendidikan Tinggi di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi keolahragaan. Keberadaannya sebagai wujud dari program pemerintah untuk menghasilkan dan menyiapkan sumber daya manusia Indonesia pembangunan di bidang keolahragaan. Ilmu keolahragaan dibangun dari kelompok ilmu antropokinetika, sosiokinetika dan kelompok ilmu somatokinetika, yaitu kelompok ilmu yang berfungsi untuk mengkaji gerak manusia dalam rangka pendidikan dan pembentukan. Melalui kelompok ilmu itulah kegiatan keolahragaan dikembangkan dalam rangka memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

A. Visi

Sebagai lembaga yang handal, professional dan menjadi sentra pengembangan bidang keolahragaan untuk kepentingan dan tujuan pembangunan manusia Indonesia yang beriman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki wawasan pengetahuan mendalam dan global, bermoral, bugar fisik dan mental maupun emosional.

B. Misi

Misi Fakultas Ilmu Keolahragaan adalah melaksanakan pengembangan dan penyebarluasan ilmu pengetahuan dan teknologi keolahragaan agar semua bentuk kegiatan di bidang keolahragaan dapat terselenggara dan berhasil untuk kepentingan dan tujuan pembangunan bangsa.

C. Tujuan

Tujuan pendidikan pada Fakultas Ilmu Keolahragaan adalah :

1. menghasilkan guru-guru profesional untuk berbagai tingkat dan jenis pendidikan pada bidang Pendidikan Jasmani.
2. menghasilkan tenaga profesional dalam bidang rekreasi.
3. menghasilkan pembina dan pelatih profesional cabang olahraga.

4. menghasilkan tenaga profesional dalam berbagai bidang olahraga yang terkait
5. menghasilkan tenaga profesional dalam bidang olahraga kesehatan.

D. Jurusan/Program Studi

Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Jakarta mengelola 3 Jurusan dan 5 Program Studi yaitu

1. Jurusan
 - a. Jurusan Sosiokinetika
 - b. Jurusan Somatokinetika
 - c. Jurusan Antropokinetika
2. Program Studi
 - a. Program Studi Pendidikan Jasmani
 - b. Program Studi Kepelatihan S1
 - c. Program Studi Pendidikan Kepelatihan Khusus (D III)
 - d. Program Studi Ilmu Keolahragaan (Olahraga Kesehatan)
 - e. Program Studi Olahraga Rekreasi

4.1.2.5. Fakultas Ekonomi

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta mulai berdiri sejak tanggal 2 Mei 2005 dengan dikuatkan oleh SK Rektor UNJ Nomor: 297/SP/2005 sebagai tindak lanjut dari Surat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Nomor: 1193/D/T/2005 Perihal Pembukaan Fakultas Ekonomi tertanggal 11 April 2005. Fakultas Ekonomi adalah unsur pelaksana universitas yang mengkaji, mengembangkan, menerapkan ilmu pengetahuan dalam bidang kependidikan dan non-kependidikan, pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat khususnya pada bidang ilmu Pendidikan Administrasi Perkantoran, Pendidikan Ekonomi Koperasi, Pendidikan Tata Niaga, Pendidikan Akuntansi, Akuntansi, Manajemen, Sekretaris, dan Manajemen Pemasaran. Fakultas Ekonomi mengelola bidang studi S1 dan Diploma III

A. Visi

Menjadi Penghasil SDM yang profesional dibidang kependidikan dan non kependidikan yang memiliki wawasan budaya wirausaha, global, dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dalam bidang Manajemen, Akuntansi, Administrasi, Tata niaga, Pemasaran, Sekretari, serta Ekonomi dan Koperasi.

B. Misi

1. Melaksanakan sistem pembelajaran yang profesional dengan terus mengembangkan berbagai sumber daya pembelajaran dan relevansi muatan kurikulum dengan kebutuhan dunia bisnis yang diimbangi dengan akhlak mulia, wawasan wirausaha dan wawasan global.
2. Melaksanakan peningkatan mutu pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat yang profesional dengan terus menerus mengembangkan sumber daya staf akademik, sarana prasarana dan pematapan sistem kelembagaan.
3. Melaksanakan penelitian dan pengembangan dalam bidang pendidikan dan pengajaran serta dunia bisnis.
4. Menjalin kerjasama dengan instansi pemerintah dan dunia bisnis dalam dan luar negeri sebagai mitra kerjasama dibidang pendidikan dan bisnis yang saling menguntungkan.

C. Tujuan

1. Meningkatkan daya tampung dan peluang belajar ilmu ekonomi bagi generasi muda Indonesia.
2. Menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat untuk mendukung penyiapan tenaga kerja yang kompeten.
3. Menghasilkan sarjana pendidikan, sarjana ekonomi dan ahli madya yang memiliki kemampuan akademik dan profesionalitas yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja.

D. Jurusan/Program Studi

1. Jurusan Ekonomi dan Administrasi

- a. Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran (S1)
- b. Program Studi Pendidikan Tata Niaga (S1)
- c. Program Studi Pendidikan Ekonomi Koperasi (S1)
- d. Program Studi Sekretaris (D3)

2. Jurusan Akuntansi

- a. Program Studi Pendidikan Akuntansi (S1)
- b. Program Studi Akuntansi (S1)
- c. Program Studi Akuntansi (D3)

3. Jurusan Manajemen

- a. Program Studi Manajemen (S1)
- b. Program Studi Pemasaran (D3)

4.1.2.6. Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP)

Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP) merupakan unsur pelaksana Universitas Negeri Jakarta (UNJ) dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat, khususnya yang berhubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan. Fakultas Ilmu Pendidikan mengembangkan ilmu pendidikan dan ilmu keguruan melalui pengkajian keilmuan yang dilakukan oleh Jurusan dan Program Studi, serta pusat-pusat studi di lingkungan FIP UNJ.

A. Visi

Pada tahun 2010 Menjadi Fakultas Ilmu Pendidikan yang unggul dalam pengembangan ilmu pendidikan dan sumberdaya kependidikan, dalam rangka mempercepat pencapaian tujuan pembangunan pendidikan nasional.

B. Misi

Fakultas Ilmu Pendidikan UNJ mengemban misi sebagai berikut:

1. Mengembangkan ilmu pendidikan dan keguruan melalui kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat;
2. Meningkatkan kualitas layanan pendidikan berbasis spirit entrepreneurship;

3. Membangun dan mengembangkan sistem akademik yang produktif dan berkualitas;
4. Membangun kapasitas institusi dan civitas Fakultas Ilmu Pendidikan yang berdaya bagi kehidupan;
5. Menyiapkan tenaga kependidikan dan keguruan yang profesional dan memiliki kompetensi di bidang pendidikan prasekolah, sekolah dasar, sekolah lanjutan tingkat pertama, sekolah menengah, dan tenaga pengajar atau dosen di lembaga pendidikan tinggi;
6. Membangun landasan kompetensi kependidikan bagi calon tenaga kependidikan dasar dan menengah melalui Matakuliah Dasar Kependidikan;
7. Mengembangkan jaringan kerja sama dengan berbagai lembaga pendidikan, lembaga pelatihan, lembaga swadaya masyarakat, dan memberikan pelayanan kepada lembaga lain yang membutuhkan, baik lokal, regional, nasional maupun internasional.
8. Melakukan riset, pengembangan, dan terapan Ilmu pendidikan.

C. Tujuan

Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta bertujuan:

1. Meningkatkan kualitas kelembagaan berbasis pembelajaran berkelanjutan;
2. Melaksanakan kajian ilmu pendidikan dan terapan hasil pengembangan ilmu pendidikan;
3. Menghasilkan guru profesional di bidang pendidikan prasekolah, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan tenaga pengajar atau dosen di perguruan tinggi;
4. Menghasilkan tenaga ahli kependidikan di bidang bimbingan dan konseling, teknologi pendidikan, pendidikan luar biasa, manajemen pendidikan, pendidikan luar sekolah, dan pendidikan anak khususnya di bidang pendidikan usia dini, pra sekolah, dan sekolah dasar;
5. Menghasilkan tenaga kependidikan guru dan non guru yang mampu melaksanakan tugas-tugas kependidikan baik di lembaga persekolahan maupun non persekolahan;

6. Menghasilkan tenaga kependidikan di bidang bimbingan dan konseling, pendidikan anak, pendidikan luar sekolah, teknologi pendidikan, manajemen pendidikan, dan pendidikan luar biasa;
7. Melaksanakan pendidikan dan memberikan kewenangan mengajar bagi calon guru pada berbagai jenjang pendidikan.

D. Jurusan/Program Studi

1. Jurusan/Program Studi Bimbingan Konseling (BK)
2. Jurusan/Program Studi Teknologi Pendidikan (TP)
3. Jurusan/Program Studi Pendidikan Luar Biasa (PLB)
4. Jurusan/Program Studi Manajemen Pendidikan (MP)
5. Jurusan/Program Studi Pendidikan Luar Sekolah (PLS)
6. Jurusan Pendidikan Anak (PA)
 - a. Program Studi Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)
 - b. Program Diploma 2 Pendidikan Guru Taman kanak-kanak (PGTK)
7. Jurusan Pendidikan Guru Sekolah Dasar
 - a. Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD)
 - b. Program Diploma 2 Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD)
7. Jurusan/Program Studi Psikologi Pendidikan (PP)

Berdasarkan data-data sekunder dan primer yang sudah penulis peroleh, dengan mengkaitkan pada teori budaya organisasi yang telah dibahas pada bab 2, maka dapat dianalisis budaya organisasi yang meliputi 12 aspek yaitu kepemimpinan, inovasi, inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan berisiko, arahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasinya di lingkungan Universitas Negeri Jakarta.

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1. Analisis Dimensi Budaya Organisasi

4.2.1.1. Masa Kerja Responden

Responden dalam penelitian ini sebanyak 92 orang dari tenaga edukatif (dosen) dan tenaga non edukatif (staf administrasi) dari 7 fakultas yaitu Fakultas

Ilmu Sosial, Fakultas Bahasa dan Seni, Fakultas Teknik, Fakultas Ilmu Pendidikan, Fakultas Ekonomi, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, dan Fakultas Ilmu Keolahragaan. Responden memiliki masa kerja yang beragam, yang digambarkan sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 4.1. Masa Kerja Responden

Masa Kerja Responden	Jumlah	Prosentase
Kurang dari 10 tahun	19	21%
10 tahun- 20 tahun	45	49%
Di atas 20 tahun	28	30%
Total	92	100%

Berdasarkan tabel 4.1. tersebut di atas, menunjukkan masa kerja responden yang kurang dari 10 tahun sebanyak 19 orang atau 21%, yang memiliki masa kerja 10-20 tahun sebanyak 45 orang atau 49%, sedangkan yang memiliki masa kerja di atas 20 tahun sebanyak 28 orang atau 30%. Sebaran masa kerja yang bervariasi tersebut diasumsikan responden lebih mengenal budaya organisasi di Universitas Negeri Jakarta, sehingga dapat memberikan informasi berkaitan dengan budaya organisasi di UNJ lebih tepat.

4.2.1.2. Dimensi Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budaya organisasinya lemah. Dalam budaya organisasi yang lemah, dan tidak sehat, kepemimpinan akan memegang peranan yang dominan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasinya. Oleh karena itu kuesioner dalam penelitian ini juga berusaha melihat bagaimana aspek kepemimpinan di Universitas Negeri Jakarta. Berdasarkan data dari kuesioner, diperoleh gambaran tentang kepemimpinan sebagai berikut:

Tabel 4.2. Dimensi Kepemimpinan

No.	Pernyataan	Jawaban					Jml.
		1	2	3	4	5	
1.	Pimpinan saya menghargai setiap ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi	3 3,3%	7 7,6%	22 23,9%	48 52,2%	12 13%	92 100%
2.	Saran, pendapat dan kritik yang diajukan bawahan senantiasa mendapat tanggapan positif dari pimpinan	3 3,3%	13 14,1%	50 54,3%	17 18,5%	9 9,8%	92 100%
3.	Pimpinan saya memberikan kebebasan untuk mendiskusikan berbagai masalah dalam organisasi	2 2,2%	8 8,7%	34 37%	44 47,8%	4 4,3%	92 100%
4.	Pimpinan saya mengajak anggota organisasi untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan	5 5,4%	15 16,3%	51 55,4%	17 18,5%	4 4,3%	92 100%
5.	Pimpinan saya memberikan keteladanan dalam berperilaku sesuai nilai-nilai budaya yang telah ditetapkan	3 3,3%	6 6,5%	38 41,3%	33 35,9%	12 13%	92 100%
	Total	16 3%	49 11%	195 42%	159 35%	41 9%	460 100%

Berdasarkan tabel tersebut di atas, dan tabel analisis median budaya organisasi dimensi kepemimpinan di Universitas Negeri Jakarta menunjukkan masih lemah (median 3,4). Hal ini terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan setuju (52,2%) bahwa pimpinan menghargai setiap ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi, dan responden setuju 47,8% bahwa pimpinan memberikan kebebasan untuk mendiskusikan berbagai masalah dalam organisasi. Namun demikian ada sebanyak 54,3% responden menyatakan kurang setuju bahwa saran, pendapat dan kritik yang diajukan bawahan senantiasa mendapat tanggapan positif dari pimpinan. Keluhan, saran dan kritik yang belum mendapat respon secara positif dan cepat, terlihat dari keluhan seorang mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Angkatan 2004 Susilo Aji, yang dimuat dalam surat pembaca

di Lembaga Pers Universitas Negeri Jakarta Edisi 43/Juni-Juli 2007 (2007:3) dengan judul "Impian Para Utopis" menyatakan bahwa:

"Saya lelah melihat payahnya fasilitas kampus, khususnya lingkungan fakultas sendiri. Mulai dari WC, isi kelas, sarana belajar, dsb. Sampai kapan kita menunggu perbaikan 100%?. Aah saya rasa itu hanya khayalan, utopia yang ada dalam benak kaum-kaum utopis seperti saya". Beragam aspirasi telah tertampung satu, dua, tiga atau lebih dari kita kepada "orang-orang atas", namun apakah orang-orang itu hanya menampung air hujan yang bocor dari atap-atap rumah orang-orang miskin Jakarta? Sampai kapan aspirasi kita menjadi sampah entah kapan akan didaur ulang?!. Wuufhuh..sepertinya saya dan kita semua lelah melihat semua fenomena itu".

Sebanyak 55,4% responden juga menyatakan kurang setuju bahwa pimpinan mengajak anggota organisasi untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Berbagai keputusan kadang tidak melibatkan secara aktif para bawahan atau stafnya. Sebagai contoh adalah terkait wacana UNJ menjadi BLU (Badan Layanan Umum), yang belum diketahui oleh seluruh civitas akademika UNJ. Ironis hampir sebagian mahasiswa dan dosen tidak mengetahui rencana perubahan tersebut. Ini menunjukkan belum maksimalnya ajakan dari pimpinan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, Sebagaimana dinyatakan oleh Dedi Purwana (Pembantu Dekan I FE UNJ) dalam majalah didaktika edisi 37/Th.XXXVII/2009 bahwa:

"sebenarnya rencana UNJ menjadi BLU praktis pada awal tahun 2007. Hal ini dirasakan setelah Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) harus disetorkan penuh ke negara". Dedi Purwana menyatakan bahwa memang hingga saat ini sosialisasi UNJ akan menjadi BLU belum ada. "hanya sebatas rapat forum tertutup saja", Adapun kalau sosialisasi BLU, baru hanya di Fakultas Ekonomi saja".

Lebih lanjut, seorang dosen (Budi) dari Jurusan Teknik Mesin Fakultas Teknik mengatakan:

"nah itu saya buta, belum ada sosialisasi dari pihak kampus sama sekali. Dan itu yang membicarakan itu siapa-siapa pun saya tidak tahu. Apa itu tingkat institut, rektorat, apa tingkat dekan juga, apa tingkat jurusan juga. Isu UNJ menuju BLU hanya sekali didengarnya dan itu pun hanya iseng ketika dia mengobrol kepada salah satu staff keuangan UNJ".

Sebanyak 41,3% responden kurang setuju bahwa pimpinan dapat memberikan keteladanan dalam berperilaku sesuai dengan nilai-nilai budaya yang

telah ditetapkan. Dalam lingkungan yang cenderung paternalistik, yang cenderung menempatkan seorang pemimpin sebagai tokoh sentral, pimpinan suatu organisasi haruslah memberikan keteladanan, termasuk pimpinan di unit-unit kerja seperti ketua jurusan, ketua program studi, pada hakekatnya juga harus merupakan figur sentral bagi unit kerja yang dipimpinnya. Tindakan pimpinan sangat berpengaruh terhadap budaya organisasi, perilaku pimpinan dapat ditiru sebagai suri tauladan oleh anggota organisasi, sehingga jika pimpinan tidak mampu memberikan contoh yang baik, maka jangan harap anggota akan bersungguh-sungguh bertindak positif.

Pemimpin yang tidak mampu memberikan contoh atau menjadi teladan bagi seluruh anggota, atau pemimpin yang bersikap arogan, yang biasanya muncul karena kesuksesan demi kesuksesan yang diraih masa lalu sehingga mereka tidak lagi mau belajar dan bersikap terbuka terhadap kritik dan ide-ide baru, serta sikap yang kurang menghargai pelanggan, karyawan, dapat menjadi penghambat bagi organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi, serta merusak kinerja.

Pemimpin berperan dalam pewarisan atau proses pembelajaran (*learning*) atau sosialisasi budaya organisasi kepada anggota organisasi, sehingga budaya organisasi dapat dipakai sebagai pedoman berperilaku oleh seluruh anggota kelompok dalam organisasi. Dan hal ini yang dirasa masih belum maksimal dilakukan oleh pimpinan di lingkungan Universitas Negeri Jakarta dalam mensosialisasikan nilai-nilai budaya yang dianggap positif bagi pengembangan dan kemajuan organisasi.

4.2.1.3. Dimensi Inovasi

Perubahan IKIP menjadi universitas, persaingan dunia pendidikan yang semakin ketat, serta tuntutan arus globalisasi, tentunya menuntut suatu organisasi tidak terkecuali Universitas Negeri Jakarta untuk melakukan inovasi atau pembaruan yang mendorong pada perubahan kemajuan yang lebih baik. Inovasi tersebut dapat saja berupa ide, hal-hal yang praktis, metode, cara, barang-barang atau alat, yang dapat diamati atau dirasakan sebagai sesuatu yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang atau masyarakat. Tanpa adanya inovasi atau pembaruan maka pada hakekatnya organisasi itu belum berubah. Dan organisasi

yang tidak mampu menghadapi perubahan maka dengan sendirinya akan ditinggalkan oleh stakeholder dan mati. Bagaimana dimensi inovasi di Universitas Negeri Jakarta, dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 4.3. Dimensi Inovasi

No.	Pernyataan	Jawaban					Jml.
		1	2	3	4	5	
1.	Anggota dalam organisasi saya, didorong untuk dapat bertindak inovatif demi kemajuan organisasi	7 7,6%	13 14,1%	26 28,3%	34 37%	12 13%	92 100%
2.	Organisasi saya, menghargai anggota yang bertindak inovatif untuk memajukan organisasi	3 3,3%	9 9,8%	38 41,3%	33 35,9%	9 9,8%	92 100%
3.	Tugas-tugas yang dikerjakan dalam organisasi saya berorientasi kepada tradisi atau kebiasaan yang sudah ada	5 5,4%	54 58,7%	26 28,3%	4 4,3%	3 3,3%	92 100%
4.	Untuk memajukan organisasi, anggota organisasi diberikan keleluasaan untuk menerapkan cara-cara baru	4 4,3%	4 4,3%	43 46,7%	38 42,3%	3 3,3%	92 100%
5.	Dalam melaksanakan tugas anggota diberi kebebasan sesuai dengan peraturan yang berlaku	4 4,3%	5 5,4%	47 51,1%	32 34,8%	4 4,3%	92 100%
	Total	23 5%	85 18%	180 39%	141 31%	31 7%	460 100%

Berdasarkan tabel 4.3. dan tabel analisis median budaya organisasi pada dimensi inovasi menunjukkan masih didominasi budaya yang masih lemah (median 2,9). Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa anggota organisasi didorong untuk bertindak inovatif demi kemajuan organisasi, ada sebanyak 37% responden setuju terhadap pernyataan tersebut, namun demikian organisasi dirasa belum memberikan penghargaan yang positif bagi anggota yang bertindak inovatif (41,3% menyatakan kurang setuju), sebanyak 46,7% responden juga menyatakan kurang setuju bahwa anggota diberikan keleluasaan untuk menerapkan cara-cara baru, dan sebanyak 51,1% responden menyatakan kurang setuju bahwa dalam

melaksanakan tugas anggota diberi kebebasan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kecenderungan perubahan IKIP menjadi UNJ saat ini, belum membawa perubahan-perubahan baru atau inovasi baru, hal ini terlihat dari tugas-tugas yang dikerjakan dalam organisasi masih berorientasi kepada tradisi atau kebiasaan yang sudah ada. Inovasi baru atau pembaruan yang dilakukan dalam beberapa hal belum dikatakan positif, karena suatu inovasi haruslah dapat menguntungkan bagi penerimanya, kompatibel atau adanya tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, dan kebutuhan dari penerima atau stakeholder.

Terkait dengan, bertindak inovatif demi kemajuan organisasi, berdasarkan majalah transformasi edisi 45/Maret 2009 dalam judul tulisannya Nasib D3 Jurusan Bahasa Arab terlunta-lunta, disebutkan bahwa:

”sejak konversi IKIP menjadi UNJ maka peluang bagi setiap fakultas untuk membuka jurusan ilmu murni terbuka lebar. ...Seperti yang terjadi pada Fakultas Bahasa dan Seni (FBS), fakultas ini membuka beberapa jurusan dan prodi baru, salah satunya adalah Prodi D3 bahasa dan sastra Arab. Namun belum genap 5 tahun Prodi ini harus ditutup. Ahmad Murodi selaku Ketua Jurusan Bahasa dan Sastra Arab FBS UNJ menyatakan bahwa sebenarnya Prodi D3 bahasa dan sastra Arab bukan ditutup, melainkan dihentikan penerimaan mahasiswa barunya.”

Berdasar data EPSBED Dikti (2009) dan Pemetaan UNJ tahun 2008 menunjukkan bahwa dari 77 program studi yang berasal dari 7 Fakultas belum seluruh program studi memiliki akreditasi A. Sebesar 42,55% atau sebanyak 20 Program Studi Program Sarjana, baik Pendidikan maupun Non Kependidikan, terakreditasi A dan sebanyak 38,30% atau 18 Program Studi Program Sarjana berakreditasi B, sedangkan sisanya sebesar 19,15% baru memiliki izin prinsip penyelenggaraan dari DIKTI, dan sebagian besar merupakan program studi baru. Namun ini menjadi catatan penting bahwa inovasi dalam bentuk pembukaan program studi baru misalnya, tanpa diimbangi dengan persiapan matang bisa berdampak merugikan pihak-pihak tertentu.

Tiga program studi seperti Program Studi S2 Pendidikan Dasar, Linguistik Terapan, dan D3 Bahasa Arab izin perpanjangan penyelenggaraan belum keluar. Masih adanya program studi yang izin penyelenggarannya belum diperpanjang ini, tentu akan dapat merugikan mahasiswa sebagai *stakeholder*, dan juga akan merugikan institusi karena akan menghambat institusi untuk memperoleh hibah

kompetisi berbasis institusi (PHK-1) Tahun 2009 sebagaimana dipersyaratkan dalam Panduan Program Hibah Kompetisi Berbasis Institusi (PHK-1) Tahun 2009 bahwa institusi yang berhak ikut mengajukan proposal Hibah Kompetisi Berbasis Institusi (PHK-1) tahun 2009 yaitu bahwa seluruh program studi yang diselenggarakan memiliki izin penyelenggaraan yang masih berlaku, dan minimal 50% dari seluruh program studi sudah terakreditasi (Panduan PHK-1, 2008).

Inovasi dalam bidang penelitian, sebagai salah satu tugas utama perguruan tinggi misalnya juga menunjukkan belum terjadi peningkatan secara signifikan baik kualitas maupun kuantitas. Hal ini sesuai dengan laporan dalam majalah didaktika edisi 37 tahun 2009 disebutkan bahwa:

”.....hanya sebagian dosen yang giat melakukan penelitian. Terbukti dari jumlah penelitian tingkat internal kampus yang hanya mencapai lima puluh penelitian di tahun 2008. Penelitian di tingkat fakultas, secara kuantitas juga masih relatif minim”.

Lebih lanjut, Pembantu Dekan FIP menyatakan bahwa:”..dibandingkan universitas lain, kuantitas penelitian di UNJ masih tergolong sedikit jumlahnya”. Minimnya jumlah penelitian dosen ini tidak terlepas dari masalah pendanaan, yang masih relatif kecil untuk sebuah penelitian, sehingga kurang dapat memotivasi dosen untuk melakukan penelitian yang berkualitas. Seorang dosen Jurusan Teknik Mesin, mengeluhkan masalah dana penelitian, sebagaimana diungkapkannya bahwa: ”Penelitian di Mesin hanya mendapatkan dana dari jurusan sebesar tiga juta rupiah”. Besarnya dana yang cuma tiga juta rupiah tentunya sangat sulit bagi dosen untuk menghasilkan penelitian yang inovatif, dan berkualitas.

Sejak tahun 1999 sebagai bentuk perluasan mandat universitas eks-IKIP, belum terlihat adanya peningkatan kualitas lulusan yang berarti, baik lulusan yang merupakan calon guru (sarjana pendidikan) maupun lulusan non kependidikan. Inovasi-inovasi unggulan yang bermanfaat bagi pengembangan pendidikan atau masyarakat masih sangat minim. Hal ini terjadi karena sumber daya manusia dan fasilitas yang dimiliki eks-IKIP yang memang sangat minim, terpecah dua yaitu untuk mempersiapkan calon sarjana pendidikan dan lulusan non kependidikan, sehingga memungkinkan tidak maksimalnya kinerja yang diharapkan. Dari hal-hal tersebut di atas menunjukkan bahwa Universitas Negeri Jakarta juga belum secara

maksimal mendorong dan melakukan upaya yang sungguh-sungguh kepada anggota organisasi untuk inovatif, dan kreatif.

4.2.1.4. Dimensi Inisiatif Individu

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya, tidak terlepas dari bagaimana inisiatif individu di dalam organisasi tersebut. Seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam menjalankan tugasnya, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan kewenangannya, dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan, menjadi sesuatu hal yang penting untuk dikaji bagi organisasi. Oleh karena itu kuesioner dalam penelitian ini berusaha melihat bagaimana dimensi inisiatif individu di Universitas Negeri Jakarta. Berdasarkan data dari kuesioner, diperoleh gambaran tentang dimensi inisiatif individu sebagai berikut:

Tabel 4.4. Dimensi Inisiatif Individu

No.	Pernyataan	Jawaban					Jml.
		1	2	3	4	5	
1.	Satuan organisasi saya, mendorong anggota untuk mempunyai inisiatif dan kreatif dalam mengerjakan tugas-tugas pekerjaan	3 3,3%	6 6,5%	35 38%	40 43,5%	8 8,7%	92 100%
2.	Setiap individu dalam organisasi saya, mempunyai kebebasan atau independensi dalam mengemukakan pendapat	0	2 2,2%	32 34,8%	49 53,3%	9 9,8%	92 100%
3.	Organisasi saya, menghargai ide setiap individu dalam memajukan dan mengembangkan organisasi	6 6,5%	0	26 28,3%	54 58,7%	6 6,5%	92 100%
4.	Organisasi saya mendorong anggota untuk inovatif dalam memajukan dan mengembangkan organisasi	2 2,2%	5 5,4%	41 44,6%	40 43,5%	4 4,3%	92 100%
	Total	11 3%	13 4%	134 36%	183 50%	27 7%	368 100%

Berdasarkan tabel 4.4. dan tabel analisis median menunjukkan budaya organisasi pada dimensi inisiatif individu masih lemah (median 3,75). Tabel data tersebut di atas, menunjukkan bahwa 43,5% responden setuju bahwa organisasinya mendorong anggota untuk mempunyai inisiatif dan kreatif dalam mengerjakan tugas-tugas pekerjaan, 53,3% responden juga setuju bahwa setiap individu dalam organisasi mempunyai kebebasan atau independensi dalam mengemukakan pendapat. Sebanyak 58,7% responden menyatakan setuju bahwa organisasi menghargai ide setiap individu dalam memajukan dan mengembangkan organisasi, dan 43,5% setuju bahwa organisasi mendorong anggota untuk inovatif dalam memajukan dan mengembangkan organisasi.

Beberapa temuan yang menunjukkan belum adanya inisiatif, dan kreatif ditunjukkan dari petugas yang menjaga gedung atau jajaran di Universitas Negeri Jakarta dalam memfasilitasi mahasiswa untuk kuliah, dan hal lain adalah belum adanya sikap menghargai kepada dosennya atau sesama anggota organisasi dalam mengembangkan dan memajukan organisasi tampak dari pernyataan seorang mahasiswa jurusan Pendidikan Bahasa Jepang Fakultas Bahasa dan Seni yang tidak mau disebutkan namanya dalam majalah didaktika edisi No. 37/Th.XXXVII/2009 yaitu sebagai berikut:

”...jurusan pendidikan Bahasa Jepang yang memang jurusan termuda di FBS selalu saja kesulitan mendapatkan tempat untuk kuliah. Akibatnya kami harus berpindah-pindah tempat, termasuk di gedung PSB. Namun pada suatu kesempatan, kami mendapatkan perilaku yang kurang menyenangkan dari salah satu petugas yang menjaga gedung PSB. Saat datang ke ruang 204, tempat yang biasa kami pakai untuk kuliah, tiba-tiba penjaga tersebut melarang kami masuk dan menggunakan fasilitas kelas. Kami coba menjelaskan pada penjaga tersebut bahwa kami sudah mendapatkan izin untuk menggunakan ruang tersebut. Tapi penjaga itu menolak dan malah ia mengunci pintu kelas agar tidak ada yang bisa masuk. Kami meminta tolong kepada dosen kami untuk berbicara pada penjaga tersebut. Namun penjaga itu tampak keras kepala dan seperti tidak peduli dengan apa yang dijelaskan oleh dosen kami.”.

Universitas Negeri Jakarta, juga belum secara optimal mewariskan atau membelajarkan nilai-nilai sebagaimana tersebut pada dimensi inisiatif individu. Inisiatif individu seringkali tidak dapat terwujud dengan baik, karena belum adanya dukungan yang maksimal dari organisasi, seperti pada contoh di atas siapa yang harus punya inisiatif atau bagaimana dosen, karyawan atau mahasiswa punya

inisiatif individu jika kebutuhan kelas kurang atau jumlah kursi kuliah yang terbatas sehingga harus tarik-menarik kursi mahasiswanya. Berbagai keluhan yang disampaikan dosen, ataupun mahasiswa seringkali belum bisa direspon dengan cepat, sehingga dirasa belum dihargai dengan baik inisiatif individu karena misalnya alasan pendanaan yang minim. Indah mahasiswa Bahasa Prancis misalnya terkait dengan pelayanan yang diberikan oleh universitas menyatakan “kurang tanggap dan cepat menyelesaikan masalah yang dikeluhkan mahasiswa”.

Kurnia N (mahasiswa Bahasa Arab) juga menyatakan bahwa:

“Menurut saya, selama ini pelayanan yang diberikan oleh pihak universitas kurang baik dan kurang memuaskan disebabkan beberapa hal, terutama dalam hal akademik seperti ruang perkuliahan kurang nyaman, panas, ACnya kurang berasa, bangku perkuliahan kurang, media pembelajaran kurang, dan masalah peminjaman yang sulit karena fasilitas terbatas..”.

4.2.1.5. Dimensi Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko

Universitas Negeri Jakarta dalam menghadapi persaingan yang semakin tajam, dan tuntutan perkembangan dan kemajuan, maka dalam organisasinya dituntut untuk terus dapat mendorong anggotanya untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi risiko, karena tanpa hal itu organisasi akan semakin jauh ketinggalan dengan perguruan tinggi-perguruan tinggi lain yang lebih agresif dan inovatif. Bagaimana dimensi toleransi terhadap tindakan berisiko di Universitas Negeri Jakarta, dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 4.5. Dimensi Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko

No.	Pernyataan	Jawaban					Jml.
		1	2	3	4	5	
1.	Organisasi saya menghargai tindakan pengambilan risiko demi pengembangan dan kemajuan organisasi	1 1,1%	11 12%	37 40,2%	34 37%	9 9,8%	92 100%
2.	Anggota dianjurkan untuk dapat bertindak agresif dan mengambil risiko demi kemajuan organisasi	6 6,5%	15 16,3%	33 35,9%	31 33,7%	7 7,6%	92 100%

No.	Pernyataan	Jawaban					Jml.
		1	2	3	4	5	
3.	Saya sebagai anggota organisasi berani mengambil risiko untuk memajukan organisasi	1 1,1%	0	52 56,5%	36 39,1%	3 3,3%	92 100%
4.	Organisasi saya toleran kepada anggota untuk bertindak agresif, inovatif untuk memajukan organisasi	0	0	53 57,6%	36 39,1%	3 3,3%	92 100%
	Total	8 2%	26 7%	175 48%	137 37%	22 6%	368 100%

Berdasarkan tabel 4.5. dan tabel analisis median budaya organisasi pada dimensi toleransi terhadap tindakan berisiko menunjukkan budaya yang juga masih lemah (median 3). Dari tabel di atas, menunjukkan bahwa sebanyak 40,2% responden kurang setuju, artinya Universitas Negeri Jakarta cenderung tidak menghargai tindakan pengambilan risiko meskipun demi pengembangan dan kemajuan organisasi. Sebanyak 35,9% responden tidak setuju bahwa anggota dianjurkan untuk dapat bertindak agresif dan mengambil risiko demi kemajuan organisasi. Dalam organisasi pun tampak belum memiliki rasa toleran kepada anggota untuk bertindak agresif, inovatif untuk memajukan organisasi (57,6% responden kurang setuju), sehingga sebanyak 56,5% responden kurang memiliki keberanian dalam mengambil risiko untuk memajukan organisasi. Dimensi toleransi terhadap risiko yang rendah ini cenderung membuat universitas tidak cepat dalam perubahannya atau dengan kata lain cenderung lambat proses kemajuannya. Dalam budaya yang mendorong pengambilan risiko, orang akan dihargai ketika mengambil suatu risiko, meskipun risiko tersebut ternyata tidak berhasil. Dan pemberian pengambilan keputusan dan menghargai pengambilan risiko dan menjadikan bagian dari budaya organisasi, harus dilaksanakan secara konsisten, dan bukan hanya untuk "elite" tertentu saja.

Organisasi dengan *bureaucratic culture* biasanya memiliki visi, misi, tujuan dan rencana kerja yang formal dan tersusun dengan baik, namun seringkali sulit untuk dapat diimplementasikan secara sukses. Komitmen anggota biasanya lebih ditujukan kepada fungsi atau jurusan tertentu dibandingkan kepada

organisasi secara keseluruhan. Inisiatif berkurang, pengambilan risiko dan inovasi hampir tidak ada, pengembangan tim dibatasi oleh struktur, hirarki, serta berbagai macam aturan, sehingga prosedur operasi menjadi sangat kaku dan bersifat prosedural. Hal ini tentu akan menghambat bagi pengembangan dan kemajuan sebuah organisasi.

4.2.1.6. Dimensi Arah

Dimensi arahan atau pengarahan merupakan salah satu hal penting yang juga tidak boleh dilupakan. Yaitu bagaimana organisasi memiliki kejelasan dalam menentukan objektif dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerja yang dilakukannya. Harapan tersebut dapat dituangkan dalam bentuk antara lain kuantitas, kualitas, dan waktu penyelesaiannya bagi anggota dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya. Bagaimana dimensi arahan di Universitas Negeri Jakarta, disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.6. Dimensi Arahan

No.	Pernyataan	Jawaban					Jml.
		1	2	3	4	5	
1.	Organisasi saya, menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan dari organisasi	0	5 5,4%	33 35,9	51 55,4%	3 3,3%	92 100%
2.	Sasaran dan harapan organisasi tercantum dengan jelas dalam visi, misi, dan tujuan organisasi	2 2,2%	4 4,3%	34 37%	49 53,3%	3 3,3%	92 100%
3.	Pedoman berperilaku bagi anggota di dalam organisasi digariskan dengan jelas dan dapat dimengerti	0	43 46,7%	35 38%	13 14,1%	1 1,1%	92 100%
4.	Organisasi saya mempunyai nilai-nilai budaya secara jelas, yang disepakati bersama anggota organisasi	0	43 46,7%	41 44,6%	7 7,6%	1 1,1%	92 100%
	Total	2 1%	95 26%	143 39%	120 33%	8 2%	368 100%

Berdasarkan tabel di atas, dan tabel analisis media budaya organisasi menunjukkan bahwa dimensi arahan di Universitas Negeri Jakarta masih cukup lemah (median 3,5). Tabel di atas menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju (55,4%) organisasi di Universitas Negeri Jakarta menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan dari organisasi, sebesar 53,3% setuju bahwa sasaran dan harapan tersebut telah tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Tetapi responden menyatakan tidak setuju sebesar 46,7% bahwa pedoman berperilaku bagi anggota di dalam organisasi digariskan dengan jelas dan dimengerti oleh seluruh civitas akademika Universitas Negeri Jakarta. Sebanyak 46,7% responden juga menyatakan tidak setuju bahwa organisasi di Universitas Negeri Jakarta mempunyai nilai-nilai budaya secara jelas yang disepakati bersama anggota organisasi. Hal ini tentu sangat membahayakan bagi tercapainya tujuan yang ingin dicapai dari suatu organisasi jika anggotanya tidak mengetahui nilai-nilai budaya yang harus dikembangkan sebagai hasil kesepakatan bersama. Organisasi juga tampak belum memiliki atau belum tersosialisasikan dengan baik apa yang menjadi pedoman dalam berperilaku bagi anggota organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuannya.

Arahan menjadi hal yang penting, karena arahan mencerminkan ekspektasi dan penentuan skala prioritas secara jelas dan tidak bias. Rencana perubahan yang lebih baik haruslah sejalan dengan rencana lain dalam organisasi, dan tidak menyimpang terlalu jauh dari organisasi yang dimilikinya. Kurang atau lemahnya arahan dapat berakibat pada ambiguitas dan pada skala yang lebih parah dapat menimbulkan kekacauan, dan arahan yang baik hanya akan terpakai jika anggota organisasi termotivasi sehingga tidak mengalami kelesuan, dan motivasi ini menjadi faktor kritis keberhasilan suatu program perubahan.

Pasca IKIP dikonversi menjadi universitas dengan model wider mandate, pengembangan universitas eks IKIP dirasa belum jelas arah yang diinginkannya. Hal ini terlihat dari masing-masing universitas eks IKIP mencari-cari model dan arah pengembangan sendiri-sendiri. Tidak ada kesepahaman pengembangan universitas eks IKIP akan bagaimana, akan seperti apa. Seluruh IKIP (kecuali IKIP Bandung) mengganti nomenklatur "fakultas murni" dalam kelembagaan universitas pada umumnya (seperti Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan

Sosial/FPIPS menjadi Fakultas Ilmu Sosial/FIS, FPMIPA menjadi FMIPA, FPTK menjadi FT, dst.), sementara posisi jurusan atau program studi kependidikan/keguruan kecuali Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) menjadi bagian dari fakultas murni (non kependidikan). Dari sisi nomenklatur saja sudah tidak ada kesepahaman, artinya jelas bahwa arah pengembangan lembaga pendidik tenaga kependidikan (LPTK) ini tidak jelas. Di Universitas Negeri Jakarta misalnya semua fakultas yang tadinya menunjukkan nomenklatur kependidikan berubah menjadi "fakultas murni". Sehingga sangat dimungkinkan ada kecenderungan ke depan universitas eks IKIP hanya akan mengembangkan fakultas murni/jurusan non kependidikan karena mengacu pada Undang-undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005, bahwa untuk menjadi seorang guru tidak harus dari LPTK/jurusan kependidikan, dan itu dibenarkan oleh undang-undang. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 74 tahun 2008 tentang Guru, pada pasal 10 menyebutkan bahwa sebelum seseorang diangkat menjadi seorang guru maka wajib memiliki sertifikat pendidik, dan ini berlaku untuk siapa saja yang ingin menjadi seorang guru terlepas dari apakah dia berasal dari program kependidikan atau non kependidikan. Dalam visi dan misi universitas pun akhirnya tidak secara khusus untuk lebih mengembangkan program-program kependidikannya, bahkan terlihat pengembangan yang lebih pada ilmu-ilmu murni.

Sosialisasi yang kurang baik tentang mau kemana sebenarnya universitas, apakah pengembangan utama pada bidang kependidikan, atau pengembangan utama pada bidang non kependidikan, atukah dua-duanya berusaha dikembangkan kembali seperti universitas masa lalu yang didalamnya menghasilkan tenaga kependidikan dan non kependidikan menjadi satu hal penting bagi universitas. Sejak konversi IKIP menjadi UNJ tahun 1999 telah terjadi penambahan program studi kependidikan sebanyak 23 program studi, sementara program kependidikannya sendiri cenderung tanpa perubahan. Belum dipahaminya dengan baik visi, misi, dan tujuan organisasi oleh seluruh komponen anggota organisasi juga tentu akan terus menjadi penghambat bagi kemajuan dan perkembangan organisasi ke arah yang lebih baik. Dan selama ini sosialisasi tentang visi, misi, dan tujuan universitas belum dilaksanakan dengan baik, sebenarnya universitas dalam beberapa kesempatan berupaya

mensosialisasikan visi, misi dan tujuan organisasi, visi dan misi juga dipampang disudut-sudut ruangan tapi kenyataan menunjukkan masih banyak anggota organisasi yang tidak membaca dan memahaminya.

4.2.1.7. Dimensi Integrasi

Dimensi integrasi di Universitas Negeri Jakarta, menjadi satu hal yang cukup penting untuk dikaji. Suatu organisasi akan dapat mewujudkan visi, misi, dan tujuannya sangat dipengaruhi oleh antara lain bagaimana antar anggota bisa saling bekerjasama dalam mengembangkan dan memajukan organisasi, bagaimana pelaksanaan pekerjaan dilaksanakan secara terkoordinir, bagaimana kesetiaan anggota terhadap organisasinya dengan tidak mengorbankan kepentingan organisasi demi kepentingan pribadi maupun kelompoknya. Lebih jelasnya tentang aspek integrasi di Universitas Negeri Jakarta, dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 4.7. Dimensi Integrasi

No.	Pernyataan	Jawaban					Jml.
		1	2	3	4	5	
1.	Anggota dalam organisasi saya, saling bekerjasama dalam mengembangkan dan memajukan organisasi	3 3,3%	11 12%	55 59,8%	22 23,9%	1 1,1%	92 100%
2.	Pelaksanaan pekerjaan pada organisasi saya dilaksanakan secara terkoordinir	1 1,1%	19 20,7%	55 59,8%	16 17,4%	1 1,1%	92 100%
3.	Organisasi saya mendorong individu untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi	1 1,15%	17 18,5%	40 43,5%	32 34,8%	2 2,2%	92 100%
4.	Dalam organisasi saya terdapat kesetiakawanan antar anggota	4 4,3%	3 3,3%	55 59,8%	27 29,3%	3 3,3%	92 100%
5.	Dalam organisasi saya, mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan/ berlawanan satu sama lain	2 2,2%	28 30,4%	51 55,4%	10 10,9%	1 1,1%	92 100%

No.	Pernyataan	Jawaban					Jml.
		1	2	3	4	5	
6.	Dalam organisasi saya, kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi	1 1,1%	7 7,6%	75 81,5%	7 7,6%	2 2,2%	92 100%
7.	Dalam organisasi saya, demi kepentingan sendiri atau kelompok, anggota mengorbankan kepentingan organisasi	1 1,1%	14 15,2%	69 75%	6 6,5%	2 2,2%	92 100%
	Total	13 2%	99 15%	400 62%	120 19%	12 2%	644 100%

Dari tabel 4.7. dan analisis median budaya organisasi pada dimensi integrasi menunjukkan masih didominasi budaya yang lemah (median 3). Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 92 responden menyatakan tidak setuju sebesar 59,8% anggota dalam organisasi di Universitas Negeri Jakarta sudah saling bekerjasama dalam mengembangkan dan memajukan organisasi, 59,8% tidak setuju bahwa pelaksanaan pekerjaan dilaksanakan secara terkoordinir, 43,5% tidak setuju bahwa organisasi mendorong individu untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi, 59,8% kurang setuju bahwa dalam organisasi terdapat kesetiakawanan antar anggota.

Responden menjawab setuju sebanyak 30,4% bahwa di Universitas Negeri Jakarta mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan/ berlawanan satu sama lain, 7,6% setuju bahwa kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi, 15,2% setuju bahwa demi kepentingan sendiri atau kelompok, anggota mengorbankan kepentingan organisasi. Meskipun angka setuju 30,4%, 7,6%, dan 15,2% tersebut dikatakan kecil, tapi pada hakekatnya angka tersebut sangat berarti bagi organisasi untuk diwaspadai dan tidak boleh dilalaikan, karena hal tersebut dapat membahayakan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Karena sangat sulit suatu organisasi akan berjalan dengan baik jika antar anggota tidak bisa saling bekerjasama, dan saling mengelompok dan berusaha mementingkan kelompok-kelompoknya masing-masing dari pada kepentingan organisasi yang jauh lebih besar.

Dan dari dimensi integrasi Universitas Negeri Jakarta, juga belum secara maksimal mampu mewujudkan integrasi yang positif. Beberapa upaya hal itu sebenarnya sudah dilakukan misalnya dengan adanya kerjasama dalam pekerjaan-pekerjaan tertentu, outbond bersama, halal bi halal, peringatan hari besar keagamaan bersama. Ini semua tentunya dalam rangka lebih meningkatkan integrasi bersama yang dapat mendorong bagi kemajuan organisasi Universitas Negeri Jakarta secara umum. Upaya-upaya integrasi yang belum maksimal ini, membuat sampai dengan saat ini juga masih muncul misalnya konflik-konflik yang cenderung destruktif bagi organisasi seperti tidak mau bekerjasama dengan seseorang atau kelompok tertentu, tidak saling bertegur sapa dengan sesama anggota, penolakan dosen untuk mengajar di program studi tertentu meskipun pihak universitas sudah mengizinkannya dan sebagainya.

4.2.1.8. Dimensi Dukungan Manajemen

Dimensi dukungan manajemen juga ikut andil penting bagi tercapainya tujuan dan sasaran organisasi. Seberapa baik para manajer dalam organisasi memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan yang positif terhadap bawahannya, akan mempengaruhi keberhasilan organisasi tersebut. Tabel berikut ini adalah dimensi dukungan manajemen di Universitas Negeri Jakarta dari hasil kuesioner yang dikumpulkan.

Tabel 4.8. Dimensi Dukungan Manajemen

No.	Pernyataan	Jawaban					Jml.
		1	2	3	4	5	
1.	Organisasi saya memberikan komunikasi atau arahan yang jelas terhadap anggota organisasi	2 2,2%	13 14,1%	54 58,7%	21 22,8%	2 2,2%	92 100%
2.	Organisasi saya memberikan bantuan & dukungan yang jelas terhadap anggota	4 4,3%	2 2,2%	74 80,4%	10 10,9%	2 2,2%	92 100%

No.	Pernyataan	Jawaban					Jml.
		1	2	3	4	5	
3.	Organisasi saya memberikan penghargaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat penghargaan kepada individu yang berjasa bagi organisasi	3 3,3%	17 18,5%	58 63%	11 12%	3 3,3%	92 100%
4.	Organisasi saya selalu menekankan terhadap pencapaian tujuan organisasi dari setiap tugas yang diberikan	7 7,6%	11 12%	46 50%	25 27,2%	3 3,3%	92 100%
5.	Kontribusi/ sumbangsih kepada organisasi senantiasia mendapat tanggapan yang cukup menyenangkan	3 3,3%	10 10,9%	50 54,3%	26 28,3%	3 3,3%	92 100%
6.	Organisasi saya selalu menjaga ketenangan, dan kenyamanan suasana kerja bagi anggota organisasi	4 4,3%	14 15,2%	34 37%	36 39,1%	4 4,3%	92 100%
	Total	23 4%	67 12%	316 57%	129 23%	17 3%	552 100%

Dari tabel di atas dan tabel analisis median budaya organisasi menunjukkan dimensi dukungan manajemen pada Universitas Negeri Jakarta juga masih dinilai lemah (median 3). Berdasarkan tabel di atas menunjukkan responden menyatakan kurang setuju sebanyak 58,7% bahwa organisasi memberikan komunikasi atau arahan yang jelas terhadap anggota organisasi, 80,4% bahwa organisasi memberikan bantuan dan dukungan yang jelas terhadap anggota organisasi, 63% organisasi memberikan penghargaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat penghargaan kepada individu yang berjasa bagi organisasi, 50% menekankan terhadap pencapaian tujuan organisasi dari setiap tugas yang diberikan, 54,3% Kontribusi/ sumbangsih kepada organisasi senantiasia mendapat tanggapan yang cukup menyenangkan, 37% Organisasi saya selalu menjaga ketenangan, dan kenyamanan suasana kerja bagi anggota organisasi.

Perubahan IKIP menjadi Universitas Negeri Jakarta, menuntut adanya dukungan manajemen yang baik, dukungan yang dapat menciptakan peluang bagi anggota dan organisasi menjadi lebih baik. Minimnya dukungan ini dapat mengakibatkan anggota menjadi frustrasi, dan ini tentu sangat membahayakan bagi kelangsungan organisasi. Dukungan manajemen ini dapat berupa sumber daya yang memadai seperti kewenangan, waktu, informasi, sumber daya manusia berikut pengembangannya, termasuk di dalamnya dana.

Seorang dosen Fakultas Teknik, menyampaikan perasaannya tentang pemberian imbalan atau penghargaan yang kadang dirasa tidak adil tidak didasarkan pada kerja, sebagaimana pernyataannya terkait pemberian honor mengajar misalnya sebagai berikut: "...saya mengajar mata kuliah komputer satu kelas, tapi karena daya tampung laboratorium yang terbatas maka pengajaran dibagi menjadi tiga sesi, tetapi honor yang diberikan hanya satu....sementara di jurusan lain dihitung lain sehingga lebih adil..". Meskipun disisi-sisi lain masih banyak kelemahan, namun dalam hal lain universitas juga sebenarnya sudah memberikan penghargaan yang diberikan secara sistematis seperti karyawan teladan, dosen teladan yang antara lain dinilai berdasarkan pada penelitian yang dilakukan, pendidikan dan pengajaran, ataupun pengabdian pada masyarakat lainnya. Namun demikian kiranya masih banyak hal-hal yang harus diperbaiki sebagai wujud dukungan manajemen pada anggota bagi kemajuan organisasi yang lebih baik. Misalnya dana penelitian yang harus lebih ditingkatkan sehingga mendorong dosen untuk banyak menulis dan meneliti.

4.2.1.9. Dimensi Kontrol

Dimensi kontrol menjadi satu dimensi yang cukup penting bagi organisasi dalam mewujudkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapainya. Adanya norma atau aturan yang berlaku dalam sebuah organisasi, dan bagaimana kemudian norma atau aturan tersebut dapat dipahami oleh seluruh anggota, adanya sejumlah tenaga pengawas yang dapat mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota organisasi, dan kemudian adanya sanksi yang tegas bagi para pelanggarnya, menjadi satu hal yang tidak boleh dilupakan. Karena jika dimensi kontrol ini lemah, maka akan berpengaruh bagi pencapaian tujuan organisasi yang

diharapkan. Berikut ini disajikan tabel dimensi kontrol di Universitas Negeri Jakarta, dari data responden yang dapat dikumpulkan.

Tabel 4.9. Dimensi Kontrol

No.	Pernyataan	Jawaban					Jml.
		1	2	3	4	5	
1.	Dalam organisasi saya ada norma-norma atau aturan yang berlaku dalam organisasi sebagai alat kontrol	3 3,3%	9 9,8%	24 26,1%	46 50%	10 10,9%	92 100%
2.	Dalam organisasi saya ada tenaga pengawas yang mengawasi atau mengendalikan perilaku anggota organisasi	4 4,3%	15 16,3%	15 16,3%	52 56,5%	6 6,5%	92 100%
3.	Dalam organisasi saya ada sangsi yang tegas terhadap pelanggaran nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi	2 2,2%	21 22,8%	34 37%	33 35,9%	2 2,2%	92 100%
4.	Saya mengetahui dan memahami peraturan kerja yang ditetapkan organisasi saya	0	0	41 44,6%	48 52,2%	3 3,3%	92 100%
5.	Saya mengetahui dan memahami bahwa setiap pelanggaran terhadap nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi akan mendapat sangsi yang tegas	2 2,2%	5 5,4%	27 29,3%	53 57,6%	5 5,4%	92 100%
	Total	11 2%	50 11%	141 31%	232 50%	26 6%	460 100%

Dari tabel tersebut di atas dan tabel analisis median budaya organisasi, dimensi kontrol di Universitas Negeri Jakarta menunjukkan masih lemah (median 3,8). Tabel tersebut juga menunjukkan dari 92 responden, 50% menyatakan setuju bahwa ada norma-norma atau aturan yang berlaku dalam organisasi sebagai alat kontrol, dan 26,1% menyatakan tidak setuju, adanya angka 26,5% ini menunjukkan bahwa anggota organisasi masih banyak yang belum tahu norma atau aturan yang berlaku dalam organisasi sebagai alat kontrol atau juga

menunjukkan lemahnya sosialisasi tentang aturan atau norma yang berlaku di dalam organisasi. Ini tentunya dapat menimbulkan tidak patuhnya atau timbulnya pelanggaran-pelanggaran dari anggota terhadap aturan atau norma tersebut. Sebanyak 56,5% responden menyatakan setuju bahwa ada tenaga pengawas yang mengawasi atau mengendalikan perilaku anggota organisasi, tenaga pengawas ini secara umum adalah ketua program studi, ketua jurusan, dekan, rektor dan pimpinan pada unit-unit organisasi.

Pengawasan yang secara umum ini kecenderungannya tidak maksimal dalam menjalankan tugas pengawasan, hal ini juga karena kesibukan dari masing-masing pimpinan unit tersebut. Belum adanya tenaga pengawas yang secara khusus mengontrol tugas dan pekerjaan dari anggota juga menjadi kelemahan dari suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang lebih baik. Di Universitas Negeri Jakarta misalnya belum ada petugas khusus yang bertugas mengawasi bagaimana dosen menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga beberapa temuan berdasarkan informasi dari beberapa mahasiswa misalnya ada dosen yang mengajar “kultum (kuliah tujuh menit)”, mengajar tidak sesuai dengan satuan acara perkuliahan, dan sebagainya. Seorang mahasiswa Fakultas Teknik angkatan 2006 Gay, mengungkapkan kecewaannya dalam rubrik interaksi yang dimuat majalah transformasi edisi 43 hal 3, sebagai berikut:

”UNJ, kampus apaan tuh?Universitas Nggak Jelas. Kenapa nggak jelas. Bayangin aja. Bayaran mahal, tapi dapet apa? Udah dosennya nggak ontime. Fasilitas laboratoriumnya nggak komplit. Kalo lagi praktek, nggak ada instruksinya sedikit pun. Terus bagi dosen-dosen yang jarang masuk, ngasih nilai jangan sembarangan dong. Emangnya nilai dibuat main-main! Udah gitu kalo nilainya jelek, disuruh ikut SP lagi. Padahal yang salah dosennya. Udah jarang masuk, ngasih materi enggak jelas, enggak nyambung pula”.

Sebanyak 37% responden menyatakan kurang setuju, bahwa di Universitas Negeri Jakarta ada sangsi yang tegas terhadap pelanggaran nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Hal ini terlihat dari adanya beberapa dosen yang tidak melaksanakan tugasnya atau tidak mengajar sampai beberapa semester tanpa alasan yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan tetapi belum mendapatkan sangsi yang tegas. Lembaga penjaminan mutu Universitas Negeri Jakarta, dalam beberapa pembicaraan juga tidak menyetujui adanya hukuman bagi mereka yang

tidak sesuai dengan rambu-rambu jaminan mutu Universitas Negeri Jakarta. Hal tersebut di atas sesuai dengan jawaban responden yaitu 57,6% setuju, 29,3% kurang setuju bahwa mereka mengetahui dan memahami bahwa setiap pelanggaran terhadap nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi akan mendapat sanksi yang tegas. 52,2% setuju dan 44,6% responden menyatakan kurang setuju bahwa mereka mengetahui dan memahami peraturan kerja yang ditetapkan organisasi saya. Prosesntase ini tentu dapat membawa dampak negatif bagi ketercapaian organisasi dalam mewujudkan tujuan dan sasarannya.

Pewarisan budaya organisasi dari dimensi kontrol yang dilakukan Universitas Negeri Jakarta, belum maksimal dilakukan. Hal ini nampak dari belum maksimalnya sosialisasi tentang norma-norma yang dijunjung tinggi organisasi kepada anggota organisasi, belum adanya tenaga pengawas khusus yang mampu mengawasi atau mengendalikan perilaku anggota organisasi. Pemberian sanksi yang kurang tegas bagi anggota yang melanggar juga pada hakekatnya secara tidak langsung mewariskan nilai budaya yang kurang sehat sehingga dapat menimbulkan penularan bagi anggota yang lain. Adanya dosen yang tidak mengajar dalam beberapa semester tanpa alasan yang dapat dipertanggungjawabkan dengan tanpa sanksi yang jelas pada hakikatnya juga tidak mendidik bagi nilai budaya yang lebih baik. Dan ini tentu akan menjadi penghambat bagi kemajuan organisasi.

4.2.2.10. Dimensi Identitas

Dimensi identitas merupakan satu hal yang tidak kalah pentingnya. Identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasi secara penuh. Seberapa jauh pemihakan anggota organisasi memihak kepada organisasi secara penuh, dan seberapa jauh pemihakan anggota organisasi itu terhadap organisasinya itu sendiri. Bagaimana dimensi identitas Universitas Negeri Jakarta, berikut ini hasil kuesioner dari 92 responden terkait dimensi identitas.

Tabel 4.10. Dimensi Identitas

No.	Pernyataan	Jawaban					Jml.
		1	2	3	4	5	
1.	Saya bangga sebagai anggota dalam organisasi	1 1,1%	6 6,5%	6 6,5%	62 67,4%	17 18,5	92 100%
2.	Saya mengetahui dan memahami visi, misi, dan tujuan dari organisasi saya	2 2,2%	7 7,6%	12 13%	62 67,4%	9 9,8%	92 100%
3.	Saya tahu dan memahami perilaku mana yang dipandang baik/buruk dalam organisasi saya	0	3 3,3%	7 7,6%	72 78,3%	10 10,9%	92 100%
4.	Saya mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan organisasi pada diri saya	1 1,1%	7 7,6%	15 16,3%	64 69,6%	5 5,4%	92 100%
	Total	4 1%	23 6%	40 11%	260 71%	41 11%	368 100%

Berdasarkan tabel tersebut di atas dan tabel analisis median budaya organisasi pada dimensi identitas menunjukkan cukup kuat (median 4). Tabel di atas menunjukkan sebanyak 62 orang atau 67,4% responden menyatakan setuju, dan ada 1 orang atau 1,1% menyatakan sangat tidak setuju, 6 orang atau 6,5% responden menyatakan masing-masing tidak setuju dan kurang setuju bahwa mereka bangga sebagai anggota organisasi Universitas Negeri Jakarta. Masih adanya anggota yang menunjukkan ketidakbanggaannya sebagai anggota pada hakekatnya adalah adanya harapan besar dari anggota kepada universitas untuk lebih baik, dan maju lagi dibandingkan universitas lainnya. Seorang ketua BEMJ Ilmu Sosial Politik Abu, menyatakan harapan sebagai berikut:

“..sebagai satu-satunya kampus negeri di ibukota negara, seharusnya UNJ menjadi icon/trademark pendidikan di Indonesia. Keseriusan itu dapat dibangun melalui dua sisi yaitu birokrat dan mahasiswa, kemudian diwujudkan lewat progran-program yang jelas, akuntabel dan akseptabel”.

Fasilitas fisik yang masih cukup memprihatinkan, seringkali membuat anggota merasa risih (kurang bangga) bila ada orang luar yang mempertanyakan belum adanya perubahan secara fisik, belum perubahan yang lainnya yang juga belum tampak jelas berubah. Marisa mahasiswi Fakultas Teknik dalam pernyataannya berkomentar “perbaiki fasilitas yang ada di kampus ini, terutama

IKK yang sangat memprihatinkan, tolong tanggung jawabnya!, gedung banyak yang rusak”.

Dari tabel tersebut di atas juga menunjukkan ada sebanyak 62 orang atau 67,4% setuju dan 12 orang atau 13% kurang setuju bahwa mereka mengetahui dan memahami visi, misi, dan tujuan dari organisasi saya, 78,3% menyatakan setuju dan 7,6% kurang setuju bahwa mereka tahu dan memahami perilaku mana yang dipandang baik/buruk dalam organisasi saya dan 69,6% setuju dan 16,3% kurang setuju bahwa mereka mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan organisasi pada diri saya. Hal ini tentunya dapat menjadi kekuatan bagi organisasi dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi, meskipun masih ada prosentasi responden yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju dengan pernyataan tersebut.

Tidak adanya atau kurangnya "*Shared vision*" dalam sebuah universitas, menjadi catatan penting bagi organisasi. Mungkin saja lebih dari angka 13% responden yang kurang setuju bahwa mereka mengetahui dan memahami visi, misi, dan tujuan organisasi, bisa jadi lebih dari itu para mahasiswa, dosen dan pegawai tidak tahu mau kemana sebenarnya universitas akan berjalan. Hanya para orang-orang menduduki posisi penting yang tahu mau berjalan ke arah mana sebuah universitas. Sehingga para bawahan kadangkala berjalan sendiri-sendiri. Oleh karena itu sebuah universitas seharusnya dapat mentransformasikan visi dan misinya dengan seluruh bawahannya sehingga mereka merasa memiliki dan dihargai dalam sebuah universitas. Ketidaktahuan akan visi dan misi sebuah universitas bisa menjadikan keringnya inovasi dan penelitian yang bermanfaat bagi masyarakat di sekitarnya dan pembangunan bangsa.

4.2.2.1. Dimensi Sistem Imbalan

Sistem imbalan dalam sebuah organisasi menjadi satu hal yang cukup penting bagi anggota. Sistem imbalan berbicara tentang alokasi "*reward*" dan juga "*punishment*" yang didasarkan pada kriteria-kriteria tertentu, atau kriteria hasil kerja. Pada organisasi yang sistem penghargaanannya jelas, semuanya telah terstandarisasi berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan. Sistem imbalan yang dianggap adil akan ikut memotivasi anggota meningkatkan kinerjanya dalam

mengembangkan dan memajukan organisasi. Berikut adalah tabel sistem imbalan di Universitas Negeri Jakarta, berdasarkan kuesioner yang diberikan kepada 92 responden.

Tabel 4.11. Dimensi Sistem Imbalan

No.	Pernyataan	Jawaban					Jml.
		1	2	3	4	5	
1.	Alokasi imbalan dalam organisasi saya tidak didasarkan atas prestasi kerja anggotanya	9 9,8%	31 33,7%	37 40,2%	11 12%	4 4,3%	92 100%
2.	Dalam organisasi Saya ada standarisasi dalam memberikan imbalan yang didasarkan kriteria-kriteria tertentu	11 12%	18 19,6%	40 43,5%	18 19,6%	5 5,4%	92 100%
3.	Dalam organisasi saya, sistem imbalan didasarkan pada sikap pilih kasih	10 10,9%	20 21,7%	39 42,4%	19 20,7%	4 4,3%	92 100%
4.	Dalam organisasi saya penghargaan secara berkala diberikan kepada anggota organisasi yang berprestasi	4 4,3%	16 17,4%	44 47,8%	24 26,1%	4 4,3%	92 100%
5.	Ada tindakan hukum dari organisasi saya, yang diberikan kepada anggota organisasi yang melanggar norma/ketentuan	2 2,2%	19 20,7%	36 39,1%	32 34,8%	3 3,3%	92 100%
6.	Saya bangga atas pekerjaan dan imbalan yang diterima	1 1,1%	11 12,5%	36 39,1%	43 46,7%	1 1,1%	92 100%
	Total	37 7%	115 21%	232 42%	147 27%	21 4%	552 100%

Berdasarkan tabel di atas dan tabel analisis median budaya organisasi menunjukkan sistem imbalan di Universitas Negeri Jakarta masih lemah (median 3). Data tabel di atas juga menunjukkan bahwa 40,2% kurang setuju, dan ada 33,7% tidak setuju bahwa alokasi imbalan dalam organisasi UNJ tidak didasarkan atas prestasi kerja anggotanya, 43,5% responden kurang setuju bahwa ada standarisasi dalam memberikan imbalan yang didasarkan kriteria-kriteria tertentu, 20,7% setuju bahwa sistem imbalan didasarkan pada sikap pilih kasih. Ada 47,8%

responden kurang setuju bahwa dalam organisasi di UNJ penghargaan secara berkala diberikan kepada anggota organisasi yang berprestasi, 39,1 kurang setuju bahwa ada tindakan hukum dari organisasi, yang diberikan kepada anggota organisasi yang melanggar norma/ ketentuan, dan 46,7% setuju, 39,1% kurang setuju bahwa responden merasa bangga atas pekerjaan dan imbalan yang diterima.

Terkait dengan standarisasi dalam memberikan imbalan yang didasarkan kriteria-kriteria tertentu, dan sistem imbalan didasarkan pada sikap pilih kasih. Hal ini tampak dari pernyataan beberapa staf di Fakultas Ilmu Sosial UNJ, yang menyatakan bahwa pemberian imbalan atau insentif seringkali tidak berdasarkan kriteria dan pilih kasih sebagaimana diungkapkannya:

“...sudah honor keluarnya nunggu berbulan-bulan, eh...begitu menerima uangnya saya dan teman-teman merasa ini tidak adil, masa saya dan teman-teman disini yang bekerja lebih banyak dan berat, honor disamakan dengan mereka yang tidak melakukan apa-apa...”.

Seorang ketua program studi di Fakultas Ilmu Sosial, juga merasa bahwa sistem imbalan di Universitas Negeri Jakarta, kadangkala dinilai tidak adil dalam menetapkan standar kriterianya, hal ini nampak dalam ungkapan pernyataannya bahwa:

“....jurusan kami dengan anggaran yang ada, sudah menetapkan honor yang dianggap sesuai untuk jabatan seorang ketua jurusan, sekretaris, ketua program studi, dan staf tetapi kemudian fakultas sampaikan bahwa honor yang diajukan terlalu besar harus dipotong dan disamakan. Ini kan tidak adil, masa honor kami disamakan dengan ketua jurusan lain yang tidak punya mahasiswa, tidak banyak pekerjaannya seperti jurusan kami..., dan harusnya kalo ada aturan segera sampaikan ke kami, jangan suka telat-telat...”.

Dalam kaitannya dengan budaya organisasi, pengakuan (*recognition*) harus diberikan bagi mereka yang menunjukkan perilaku yang sejalan dengan nilai-nilai dan keyakinan inti yang dimiliki organisasi, hal ini penting untuk memperkuat nilai-nilai dan keyakinan inti yang dimilikinya. Anggota yang tindakannya mengisaratkan kemungkinan terjadinya pertumbuhan dan perkembangan budaya layak mendapatkan *reward* yang memuaskan, termasuk bagi mereka yang berani mengambil risiko, dan kemudian mencapai sesuatu yang dapat dijadikan contoh bagi yang lain, maka ia layak mendapat pengakuan dan *reward* yang mampu memberikan motivasi bagi setiap individu.

Peranan budaya yang menjadi kunci dalam kebijakan kompensasi adalah adanya keadilan (*fairness*), penetapan perbedaan tingkat kompensasi haruslah didasarkan pada jenis pekerjaan, tingkat pendidikan, pengalaman, dan masa kerja. Dengan adanya keadilan yang didasarkan pada kriteria-kriteria tertentu, maka akan ikut memotivasi individu dalam meningkatkan kinerjanya bagi pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.

Penghargaan (*reward*), promosi jabatan yang diberikan kepada seorang anggota organisasi yang telah melakukan tugas dan pekerjaannya dengan baik dan dapat dijadikan contoh bagi anggota lain dalam organisasi, akan dapat mendorong anggota-anggota lain agar mengikuti jejak mereka yang berhasil. Termasuk pemberian sanksi atau hukuman bagi anggota organisasi yang melanggar nilai-nilai budaya yang sudah disepakati bersama oleh organisasi, juga merupakan salah satu cara bagaimana mewariskan nilai-nilai budaya sehat dan kuat bagi pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi.

4.2.2.2. Dimensi Toleransi Terhadap Konflik

Toleransi terhadap konflik berarti usaha mendorong anggota organisasi untuk kritis terhadap konflik yang terjadi dalam organisasi. Dalam budaya organisasi yang toleransi konfliknya tinggi, perdebatan dalam pertemuan adalah sesuatu yang wajar, tetapi dalam organisasi yang toleransi konfliknya rendah, anggota organisasi akan menghindari perdebatan dan malah menggerutu di belakang. Bagaimana budaya organisasi Universitas Negeri Jakarta dilihat dari dimensi toleransi terhadap konfliknya, berikut adalah tabel dimensi toleransi terhadap konflik di UNJ.

Tabel 4.12. Dimensi Toleransi Terhadap Konflik

No.	Pernyataan	Jawaban					Jml.
		1	2	3	4	5	
1.	Dalam organisasi Saya, anggota didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka	7 7,6%	20 21,7%	49 53,3%	16 17,4%	0	92 100%

No.	Pernyataan	Jawaban					Jml.
		1	2	3	4	5	
2.	Konflik yang terjadi dalam organisasi Saya, diselesaikan dengan mengacu kepada kepentingan organisasi	1 1,1%	23 25%	52 56,5%	14 15,2%	2 2,2%	92 100%
3.	Pemecahan konflik yang terjadi dalam organisasi Saya, dilaksanakan secara terbuka dan bersahabat	3 3,3%	25 27,2%	53 57,6%	9 9,8%	2 2,2%	92 100%
4.	Dalam organisasi saya, anggota cenderung menghindari perdebatan dan cenderung malah mengerutu di belakang	3 3,3%	21 22,8%	65 70,7%	3 3,3%	0	92 100%
	Total	14 4%	89 24%	219 60%	42 11%	4 1%	368 100%

Berdasarkan tabel di atas, dan tabel analisis median budaya organisasi pada dimensi toleransi terhadap konflik menunjukkan budaya organisasi yang masih lemah (median 3). Tabel di atas juga menunjukkan 53,3% kurang setuju bahwa dalam organisasi, anggota didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka, 56,5% menyatakan kurang setuju bahwa konflik yang terjadi dalam organisasi, diselesaikan dengan mengacu kepada kepentingan organisasi, 57,6% menyatakan kurang setuju bahwa pemecahan konflik yang terjadi dalam organisasi, dilaksanakan secara terbuka dan bersahabat dan 70,7% kurang setuju, bahwa anggota memang cenderung menghindari perdebatan dan cenderung malah mengerutu di belakang. Dari gambaran tersebut di atas budaya toleransi terhadap konflik di Universitas Negeri Jakarta, boleh dikatakan masih rendah.

Seorang mahasiswa sejarah 2005 Fauzan Hafidz, menuliskan dalam surat pembaca pada majalah didaktika edisi No. 37/Th.XXXVII/2009 yang dapat menunjukkan bahwa dalam organisasi demi kepentingan sendiri atau kelompok, anggota sering mengorbankan kepentingan organisasi, kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi bahwa:

”pada jurusan sejarah UNJ, polemik kepentingan para dosen dan mahasiswa sering terjadi di jurusan ini. Sering sekali terjadi benturan kepentingan antara dosen-dosen tua dan muda yang merugikan

mahasiswanya. Hal ini dapat dilihat, apabila dalam hal pemilihan dosen pembimbing dalam pembuatan skripsi oleh mahasiswa. Saling debat dan menjatuhkan sering terjadi antar dosen. Akibatnya terdapat pada mahasiswa yang ingin menyelesaikan studinya. Luluspun diperlambat. ...Bahkan perang dingin ini sering sekali terjadi antara dosen tua dan muda, dalam pengajaran. Jurusan sejarah sebagai suatu institusi pun tidak lepas dari sorotan, polemik dosen tua dan muda ini juga terjadi dalam pemilihan ketua jurusan sejarah, ...dimana masing-masing kubu mempunyai calon masing-masing untuk bersaing dalam perebutan kekuasaan sebagai ketua jurusan. Namun dalam hal ini tidak begitu berpengaruh di kalangan mahasiswa. Ketua jurusan saat ini tidak membawa angin perubahan bagi mahasiswa sejarah”.

Konflik yang terjadi dalam organisasi diselesaikan dengan mengacu kepada kepentingan organisasi, hal ini juga nampak belum sesuai dengan yang diharapkan sehingga beberapa kasus yang seharusnya dapat diselesaikan dengan jalan kekeluargaan, tidak dapat diselesaikan dengan baik, tetapi lebih memilih jalur penyelesaian lain. Sebagai contoh gara-gara ada daftar penerimaan honor yang ditandatangani oleh seorang dosen kemudian atas perintah ketua jurusan karena pekerjaan terkait honor tersebut dikerjakan bersama, maka kemudian honor tersebut dibagi dua masing-masing lima ratus ribu rupiah, ternyata salah seorang dosen tidak terima, termasuk penyelesaian melalui jalan kekeluargaan dan lebih memilih jalur hukum. Padahal sebelumnya dalam kesepakatan rapat, sebenarnya juga sudah disepakati perihal pengelolaan keuangan yang didalamnya termasuk honor itu harusnya, jurusan yang mengatur bukan fakultas.

Berdasarkan hal tersebut di atas, yang menunjukkan masih adanya konflik-konflik yang bersifat merusak dalam organisasi, maka menuntut perlu adanya peran serta yang lebih optimal dari semua pihak untuk mewariskan nilai-nilai budaya yang toleran terhadap konflik bukan sebaliknya mewariskan atau membudayakan nilai-nilai yang mengandung unsur atau bibit-bibit konflik yang cenderung merusak. Hal ini dapat dilakukan dengan cara unsur pimpinan bersifat lebih adil kepada pihak-pihak yang berkonflik tersebut, sehingga tidak malah memperuncing permasalahan. Perlu juga dibutuhkan keberanian dari pimpinan dalam menyelesaikan suatu permasalahan, karena tanpa ketegasan dari pimpinan akan memudahkan konflik baru atau perdamaian semu. Pimpinan wajib mendiskusikan kepada semua pihak-pihak yang terkait sebelum memutuskan

suatu keputusan, sehingga meminimalisir munculnya konflik-konflik yang mungkin tidak perlu, sehingga keputusan yang diambil pada hakekatnya adalah sebagai kesepakatan bersama yang harus dilaksanakan oleh bersama pula dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi.

4.2.2.3. Dimensi Pola Komunikasi

Dimensi pola komunikasi yang kurang positif atau lemah dari sebuah organisasi, tidak boleh diabaikan bagi pencapaian tujuan organisasi. Komunikasi yang dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal, hierarki kewenangan yang sangat ketat, seringkali dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dengan bawahan atau antara sesama bawahan. Berikut merupakan tabel dimensi pola komunikasi di Universitas Negeri Jakarta, berdasarkan data yang terkumpul.

Tabel 4.13. Pola Komunikasi

No.	Pernyataan	Jawaban					Jml.
		1	2	3	4	5	
1.	Dalam organisasi saya, terdapat komunikasi yang positif (timbang balik) antara pimpinan dengan bawahan	2 2,2%	19 20,7%	44 47,8%	26 28,3%	1 1,1%	92 100%
2.	Dalam organisasi saya, terdapat komunikasi yang positif (timbang balik) antara sesama anggota	2 2,2%	9 9,8%	25 27,2%	50 54,3%	6 6,5%	92 100%
3.	Dalam organisasi saya, komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal	2 2,2%	21 22,8%	42 45,7%	26 28,3%	1 1,1%	92 100%
	Total	6 2%	49 18%	111 40%	102 37%	8 3%	276 100%

Berdasarkan tabel di atas dan tabel analisis median budaya organisasi pada dimensi pola komunikasi menunjukkan budaya yang masih lemah (median 3,3). Tabel tersebut juga menunjukkan bahwa ada 47,8% menyatakan kurang setuju bahwa terdapat komunikasi yang positif (timbang balik) antara pimpinan dengan bawahan, kurang terciptanya komunikasi yang positif, terbuka di seluruh organisasi dapat menimbulkan rasa ketidakpercayaan. Jika karyawan merasa tidak

dilibatkan, maka kebencian dan resistensi akan muncul dan ini tentu akan menghambat perubahan ke arah yang lebih baik, masalah juga akan muncul manakala pemimpin tidak memberikan informasi secara utuh kepada anggota.

Responden sebanyak 54,3% setuju dan 27,2% kurang setuju bahwa terdapat komunikasi yang positif (timbang balik) antara sesama anggota. Dan ada 45,7% kurang setuju dan 28,3% menyatakan setuju bahwa komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Hal ini menunjukkan pola komunikasi di Universitas Negeri Jakarta, dapat dikatakan masih lemah.

Pola komunikasi yang belum positif antara pimpinan dengan bawahan, dan adanya hirarki kewenangan dalam komunikasi, tampak misalnya terkait dengan wacana UNJ menjadi BLU (Badan Layanan Umum), yaitu sebagaimana dinyatakan oleh Dedi Purwana (Pembantu Dekan I FE UNJ) dalam majalah didaktika edisi 37/Th.XXXVII/2009 bahwa:

”sebenarnya rencana UNJ menjadi BLU praktis pada awal tahun 2007. Hal ini dirasakan setelah Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) harus disetorkan penuh ke negara”. Dedi Purwana menyatakan bahwa memang hingga saat ini sosialisasi UNJ akan menjadi BLU belum ada. ”hanya sebatas rapat forum tertutup saja”, Adapun kalau sosialisasi BLU, baru hanya di Fakultas Ekonomi saja”.

Lebih lanjut, seorang dosen di Jurusan Teknik Mesin mengatakan:

”nah itu saya buta, belum ada sosialisasi dari pihak kampus sama sekali. Dan itu yang membicarakan itu siapa-siapa pun saya tidak tahu. Apa itu tingkat institut, rektorat, apa tingkat dekan juga, apa tingkat jurusan juga. Isu UNJ menuju BLU hanya sekali didengarnya dan itu pun hanya iseng ketika dia mengobrol kepada salah satu staff keuangan UNJ.

Masih terkait dengan wacana UNJ menjadi BLU misalnya, seorang mahasiswa (Jihad) dari Jurusan Biologi 2002 Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA) menyatakan bahwa: ”sejauh ini di fakultas tidak pernah ada sosialisasi tentang itu”. Sementara Hanto Sujatmiko Mahasiswa Jurusan Teknik Elektro 2007, mengatakan ”bahwa di fakultasnya sama sekali tidak ada informasi mengenai UNJ akan menjadi BLU”.

Pola komunikasi yang lemah baik antara pimpinan dengan bawahan, maupun buruknya komunikasi antara sesama anggota dapat saja menjadi sumber terjadi konflik-konflik dalam organisasi, karena komunikasi yang buruk

memungkinkan timbulnya kesalahpahaman diantara mereka. Dalam beberapa kasus yang terjadi di Universitas Negeri Jakarta, konflik yang terjadi antara pimpinan dengan bawahan atau antara sesama anggota dilatarbelakangi oleh komunikasi yang kurang baik, sehingga menimbulkan kesalahpahaman. Sebagai contoh perekrutan dosen di lingkungan Fakultas Ilmu Sosial untuk menjadi calon pegawai negeri sipil baru, yang menyangkut persyaratan atau kriteria yang dapat diterima sebagai calon pegawai negeri sipil yang tidak secara baik dikomunikasikan kepada ketua jurusannya atau adanya calon pegawai yang tidak diterima oleh jurusan karena dianggap tidak relevan atau sesuai tetapi tetap diterima sebagai calon pegawai, ini tentu menimbulkan konflik karena menimbulkan prasangka "ada unsur kepentingan pribadi atau kelompok untuk mengoalkan seseorang pilihannya".

4.2.2. Analisis Komponen Utama Budaya Organisasi

Dalam rangka mengukur kecocokan data maka dikaji dengan analisis faktor dengan melihat kecukupan sampel, untuk itu dilakukan pengujian yang dikenal dengan "pengukuran kecukupan dan kecocokan sampel *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*. Hasil pengujian KMO menunjukkan faktor sebesar 0,889. Besaran angka faktor tersebut yang mendekati angka 1, dapat diartikan bahwa data sampel memperlihatkan kegunaan dan kecukupan data untuk dapat dikaji dengan metode analisis faktor. Hasil perhitungan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dengan menggunakan Aplikasi SPSS versi 13 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tebel 4.14. Pengujian KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,889
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6818,840
	df	1596
	Sig.	,000

Pengujian KMO dan Bartlett's tersebut di atas menunjukkan signifikansi (sig.) sebesar 0,000; nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05 memberi makna terdapat hubungan yang signifikan diantara elemen budaya organisasi di lingkungan Universitas Negeri Jakarta.

4.2.2.1. Analisis Dimensi Kepemimpinan

Dalam rangka mengukur kecocokan data pada dimensi kepemimpinan maka dikaji dengan analisis faktor dengan melihat kecukupan sampel, untuk itu dilakukan pengujian yang dikenal dengan "pengukuran kecukupan dan kecocokan sampel *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*. Hasil pengujian KMO menunjukkan faktor sebesar 0,858. Besaran angka faktor tersebut yang mendekati angka 1, dapat diartikan bahwa data sampel dimensi kepemimpinan memperlihatkan kegunaan dan kecukupan data untuk dapat dikaji dengan metode analisis faktor. Pengujian KMO dan Bartlett's yang menunjukkan signifikansi (sig.) sebesar 0,000; nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05 memberi makna terdapat hubungan yang signifikan diantara dimensi kepemimpinan di lingkungan Universitas Negeri Jakarta. Hasil perhitungan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dengan menggunakan Aplikasi SPSS versi 13 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.15. Pengujian KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,858
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	330,317
	df	10
	Sig.	,000

Berdasarkan hasil pengujian KMO tersebut di atas, selanjutnya pada dimensi kepemimpinan dicari nilai *eigennya* atau *total variance explained*. Nilai *eigen* ini digunakan untuk mengetahui komponen dari item-item pertanyaan pada variabel dimensi kepemimpinan yang mempunyai kontribusi besar terhadap budaya sebagai suatu variabel yang utuh. Hasil penghitungan nilai *eigen* dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, ditunjukkan sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel. 4.16. *Total Variance Explained*

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,811	76,221	76,221	3,811	76,221	76,221
2	,436	8,713	84,935			
3	,322	6,446	91,381			
4	,257	5,136	96,516			
5	,174	3,484	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Berdasarkan nilai *eigen* dapat diketahui bahwa sub variabel yang memiliki nilai lebih dari satu terdapat pada komponen 1. Komponen 1 mampu menjelaskan 76,221% variansi, sedangkan komponen 2 sampai dengan 5 memiliki nilai eigen kurang dari satu, sehingga dinilai tidak dapat memberi penjelasan kepada variasi nilai variabel. Sedangkan pencarian komponen matrik dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, menghasilkan komponen sebagaimana tersebut di bawah ini.

Tabel 4.17. Component Matrix(a)

	Component
	1
Menghargai setiap ide	,889
Tanggap secara positif terhadap saran, pendapat dan kritik	,866
memberikan kebebasan untuk mendiskusikan berbagai masalah	,863
mengajak untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan	,881
memberikan keteladanan dalam berperilaku	,867

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Berdasarkan tabel component matrix (a) di atas, dapat diketahui bahwa sub variabel kepemimpinan mengelompok pada faktor 1 saja yaitu menghargai ide, tanggap secara positif terhadap saran, pendapat, dan kritik, kebebasan untuk mendiskusikan berbagai masalah, mengajak untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, dan memberi keteladanan dalam berperilaku.

4.2.2.2. Dimensi Inovasi

Dalam rangka mengukur kecocokan data pada dimensi kepemimpinan maka dikaji dengan analisis faktor dengan melihat kecukupan sampel, untuk itu dilakukan pengujian yang dikenal dengan "pengukuran kecukupan dan kecocokan

sampel *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*. Hasil pengujian KMO menunjukkan faktor sebesar 0,868. Besaran angka faktor tersebut yang mendekati angka 1, dapat diartikan bahwa data sampel dimensi inovasi memperlihatkan kegunaan dan kecukupan data untuk dapat dikaji dengan metode analisis faktor. Pengujian KMO dan Bartlett's yang menunjukkan signifikansi (sig.) sebesar 0,000; nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05 memberi makna terdapat hubungan yang signifikan diantara dimensi inovasi di lingkungan Universitas Negeri Jakarta. Hasil perhitungan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dengan menggunakan Aplikasi SPSS versi 13 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.18. Pengujian KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,868
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	235,710
	df	10
	Sig.	,000

Berdasarkan hasil pengujian KMO tersebut di atas, selanjutnya pada dimensi kepemimpinan dicari nilai *eigennya* atau *total variance explained*. Nilai *eigen* ini digunakan untuk mengetahui komponen dari item-item pertanyaan pada variabel dimensi inovasi yang mempunyai kontribusi besar terhadap budaya sebagai suatu variabel yang utuh. Hasil penghitungan nilai *eigen* dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, ditunjukkan sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel. 4.19. *Total Variance Explained*

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,376	67,519	67,519	3,376	67,519	67,519
2	,675	13,500	81,019			
3	,373	7,454	88,473			
4	,319	6,385	94,858			
5	,257	5,142	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Berdasarkan nilai *eigen* dapat diketahui bahwa sub variabel yang memiliki nilai lebih dari satu terdapat pada komponen 1. Komponen 1 mampu menjelaskan

67,519% variansi, sedangkan komponen 2 sampai dengan 5 memiliki nilai eigen kurang dari satu, sehingga dinilai tidak dapat memberi penjelasan kepada variasi nilai variabel. Sedangkan pencarian komponen matrik dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, menghasilkan komponen sebagaimana tersebut di bawah ini.

Tabel 4.20. Component Matrix(a)

	Compon ent
	1
didorong untuk dapat bertindak inovatif	,863
menghargai anggota yang bertindak inovatif	,872
Tugas-tugas berorientasi kepada tradisi atau kebiasaan yang sudah ada	,653
keleluasaan untuk menerapkan cara-cara baru	,880
kebebasan melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan yang berlaku	,818

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Berdasarkan tabel component matrix (a) di atas, dapat diketahui bahwa sub variabel inovasi mengelompok pada faktor 1 saja yaitu didorong untuk dapat bertindak inovatif, didorong untuk dapat bertindak inovatif, Tugas-tugas berorientasi kepada tradisi atau kebiasaan yang sudah ada, keleluasaan untuk menerapkan cara-cara baru, kebebasan melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan yang berlaku.

4.2.2.3. Dimensi Inisiatif Individu

Dalam rangka mengukur kecocokan data pada dimensi kepemimpinan maka dikaji dengan analisis faktor dengan melihat kecukupan sampel, untuk itu dilakukan pengujian yang dikenal dengan "pengukuran kecukupan dan kecocokan sampel *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*". Hasil pengujian KMO menunjukkan faktor sebesar 0,806. Besaran angka faktor tersebut yang mendekati angka 1, dapat diartikan bahwa data sampel dimensi inisiatif individu memperlihatkan kegunaan dan kecukupan data untuk dapat dikaji dengan metode analisis faktor. Pengujian KMO dan Bartlett's yang menunjukkan signifikansi (sig.) sebesar 0,000; nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05 memberi makna terdapat hubungan yang signifikan diantara dimensi inisiatif individu di lingkungan Universitas Negeri Jakarta. Hasil perhitungan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dengan menggunakan Aplikasi SPSS versi 13 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.21. Pengujian KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,806
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	189,484
	df	6
	Sig.	,000

Berdasarkan hasil pengujian KMO tersebut di atas, selanjutnya pada dimensi inisiatif individu dicari nilai *eigennya* atau *total variance explained*. Nilai *eigen* ini digunakan untuk mengetahui komponen dari item-item pertanyaan pada variabel dimensi inisiatif individu yang mempunyai kontribusi besar terhadap budaya sebagai suatu variabel yang utuh. Hasil penghitungan nilai *eigen* dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, ditunjukkan sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 4.22. Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,941	73,527	73,527	2,941	73,527	73,527
2	,450	11,250	84,776			
3	,361	9,022	93,798			
4	,248	6,202	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Berdasarkan nilai *eigen* dapat diketahui bahwa sub variabel yang memiliki nilai lebih dari satu terdapat pada komponen 1. Komponen 1 mampu menjelaskan 73,527% variansi, sedangkan komponen 2 sampai dengan 4 memiliki nilai eigen kurang dari satu, sehingga dinilai tidak dapat memberi penjelasan kepada variasi nilai variabel. Sedangkan pencarian komponen matrik dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, menghasilkan komponen sebagaimana tersebut di bawah ini.

Tabel 4.23. Component Matrix(a)

	Component
	1
mendorong anggota untuk mempunyai inisiatif dan kreatif dalam mengerjakan tugas-tugas pekerjaan	,887
mempunyai kebebasan atau independensi dalam mengemukakan pendapat	,855
menghargai ide setiap individu	,848
mendorong anggota untuk inovatif	,839

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Berdasarkan tabel component matrix (a) di atas, dapat diketahui bahwa sub variabel inisiatif individu mengelompok pada faktor 1 saja yaitu mendorong anggota untuk mempunyai inisiatif dan kreatif dalam mengerjakan tugas-tugas pekerjaan, mempunyai kebebasan atau independensi dalam mengemukakan pendapat, menghargai ide setiap individu, dan mendorong anggota untuk inovatif.

4.2.2.4. Dimensi Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko

Dalam rangka mengukur kecocokan data pada dimensi kepemimpinan maka dikaji dengan analisis faktor dengan melihat kecukupan sampel, untuk itu dilakukan pengujian yang dikenal dengan "pengukuran kecukupan dan kecocokan sampel *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*". Hasil pengujian KMO menunjukkan faktor sebesar 0,803. Besaran angka faktor tersebut yang mendekati angka 1, dapat diartikan bahwa data sampel dimensi toleransi terhadap tindakan berisiko memperlihatkan kegunaan dan kecukupan data untuk dapat dikaji dengan metode analisis faktor. Pengujian KMO dan Bartlett's yang menunjukkan signifikansi (sig.) sebesar 0,000; nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05 memberi makna terdapat hubungan yang signifikan diantara dimensi toleransi terhadap tindakan berisiko di lingkungan Universitas Negeri Jakarta. Hasil perhitungan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dengan menggunakan Aplikasi SPSS versi 13 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.24. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,803
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	302,943
	df	6
	Sig.	,000

Berdasarkan hasil pengujian KMO tersebut di atas, selanjutnya pada dimensi toleransi terhadap tindakan berisiko dicari nilai *eigennya* atau *total variance explained*. Nilai *eigen* ini digunakan untuk mengetahui komponen dari item-item pertanyaan pada variabel dimensi toleransi terhadap tindakan berisiko yang mempunyai kontribusi besar terhadap budaya sebagai suatu variabel yang utuh. Hasil penghitungan nilai *eigen* dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, ditunjukkan sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 4.25. Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,269	81,723	81,723	3,269	81,723	81,723
2	,399	9,984	91,707			
3	,213	5,320	97,027			
4	,119	2,973	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Berdasarkan nilai *eigen* dapat diketahui bahwa sub variabel yang memiliki nilai lebih dari satu terdapat pada komponen 1. Komponen 1 mampu menjelaskan 81,723% variansi, sedangkan komponen 2 sampai dengan 4 memiliki nilai eigen kurang dari satu, sehingga dinilai tidak dapat memberi penjelasan kepada variasi nilai variabel. Sedangkan pencarian komponen matrik dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, menghasilkan komponen sebagaimana tersebut di bawah ini.

Tabel 4.26. Component Matrix(a)

	Component
	1
menghargai tindakan pengambilan risiko	,858
anggota dianjurkan untuk dapat bertindak agresif dan mengambil risiko	,912
berani mengambil risiko untuk memajukan organisasi	,929
toleran kepada anggota untuk bertindak agresif, inovatif	,915

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Berdasarkan tabel component matrix (a) di atas, dapat diketahui bahwa sub variabel toleransi terhadap tindakan berisiko mengelompok pada faktor 1 saja yaitu menghargai tindakan pengambilan risiko, anggota dianjurkan untuk bertindak agresif dan mengambil risiko, berani mengambil risiko, dan toleran kepada anggota untuk bertindak agresif, dan inovatif.

4.2.2.5. Dimensi Arahkan

Dalam rangka mengukur kecocokan data pada dimensi arahan maka dikaji dengan analisis faktor dengan melihat kecukupan sampel, untuk itu dilakukan pengujian yang dikenal dengan "pengukuran kecukupan dan kecocokan sampel *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*. Hasil pengujian KMO menunjukkan faktor sebesar

0,717. Besaran angka faktor tersebut yang mendekati angka 1, dapat diartikan bahwa data sampel dimensi arahan memperlihatkan kegunaan dan kecukupan data untuk dapat dikaji dengan metode analisis faktor. Pengujian KMO dan Bartlett's yang menunjukkan signifikansi (sig.) sebesar 0,000; nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05 memberi makna terdapat hubungan yang signifikan diantara dimensi kepemimpinan di lingkungan Universitas Negeri Jakarta. Hasil perhitungan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dengan menggunakan Aplikasi SPSS versi 13 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.27. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,717
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	406,835
	df	6
	Sig.	,000

Berdasarkan hasil pengujian KMO tersebut di atas, selanjutnya pada dimensi kepemimpinan dicari nilai *eigennya* atau *total variance explained*. Nilai *eigen* ini digunakan untuk mengetahui komponen dari item-item pertanyaan pada variabel dimensi arahan yang mempunyai kontribusi besar terhadap budaya sebagai suatu variabel yang utuh. Hasil penghitungan nilai *eigen* dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, ditunjukkan sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 4.28. Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,335	83,381	83,381	3,335	83,381	83,381
2	,494	12,343	95,724			
3	,118	2,962	98,686			
4	,053	1,314	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Berdasarkan nilai *eigen* dapat diketahui bahwa sub variabel yang memiliki nilai lebih dari satu terdapat pada komponen 1. Komponen 1 mampu menjelaskan 83,381% variansi, sedangkan komponen 2 sampai dengan 4 memiliki nilai eigen kurang dari satu, sehingga dinilai tidak dapat memberi penjelasan kepada variasi

nilai variabel. Sedangkan pencarian komponen matrik dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, menghasilkan komponen sebagaimana tersebut di bawah ini.

Tabel 4.29. Component Matrix(a)

	Component
	1
menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan dari organisasi	,903
Sasaran dan harapan organisasi tercantum dengan jelas dalam visi, misi, dan tujuan organisasi	,904
Pedoman berperilaku bagi anggota di dalam organisasi digariskan dengan jelas dan dapat dimengerti	,922
mempunyai nilai-nilai budaya secara jelas, yang disepakati bersama anggota organisasi	,924

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Berdasarkan tabel component matrix (a) di atas, dapat diketahui bahwa sub variabel arahan mengelompok pada faktor 1 saja yaitu menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, tercantum dengan jelas dalam visi, misi, dan tujuan, adanya pedoman berperilaku yang jelas dan dapat dimengerti, serta mempunyai nilai-nilai budaya yang jelas yang disepakati bersama.

4.2.2.6. Dimensi Integrasi

Dalam rangka mengukur kecocokan data pada dimensi integrasi maka dikaji dengan analisis faktor dengan melihat kecukupan sampel, untuk itu dilakukan pengujian yang dikenal dengan "pengukuran kecukupan dan kecocokan sampel *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*". Hasil pengujian KMO menunjukkan faktor sebesar 0,860. Besaran angka faktor tersebut yang mendekati angka 1, dapat diartikan bahwa data sampel dimensi integrasi memperlihatkan kegunaan dan kecukupan data untuk dapat dikaji dengan metode analisis faktor. Pengujian KMO dan Bartlett's yang menunjukkan signifikansi (sig.) sebesar 0,000; nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05 memberi makna terdapat hubungan yang signifikan diantara dimensi integrasi di lingkungan Universitas Negeri Jakarta. Hasil perhitungan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dengan menggunakan Aplikasi SPSS versi 13 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.30. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,860
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	556,505
	df	21
	Sig.	,000

Berdasarkan hasil pengujian KMO tersebut di atas, selanjutnya pada dimensi integrasi dicari nilai *eigennya* atau *total variance explained*. Nilai *eigen* ini digunakan untuk mengetahui komponen dari item-item pertanyaan pada variabel dimensi integrasi yang mempunyai kontribusi besar terhadap budaya sebagai suatu variabel yang utuh. Hasil penghitungan nilai *eigen* dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, ditunjukkan sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 4.31. Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,926	70,378	70,378	4,926	70,378	70,378
2	,914	13,056	83,434			
3	,411	5,874	89,308			
4	,251	3,590	92,898			
5	,225	3,217	96,115			
6	,176	2,510	98,625			
7	,096	1,375	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Berdasarkan nilai *eigen* dapat diketahui bahwa sub variabel yang memiliki nilai lebih dari satu terdapat pada komponen 1. Komponen 1 mampu menjelaskan 70,378% variansi, sedangkan komponen 2 sampai dengan 7 memiliki nilai eigen kurang dari satu, sehingga dinilai tidak dapat memberi penjelasan kepada variasi nilai variabel. Sedangkan pencarian komponen matrik dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, menghasilkan komponen sebagaimana tersebut di bawah ini.

Tabel 4.32. Component Matrix(a)

	Component
	1
Anggota saling bekerjasama dalam mengembangkan dan memajukan organisasi	,888
Pelaksanaan pekerjaan dilaksanakan secara terkoordinir	,851
mendorong individu untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi	,814
terdapat kesetiakawanan antar anggota	,801
mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan/berlawanan satu sama lain	,897
kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi	,769
demi kepentingan sendiri atau kelompok, anggota mengorbankan kepentingan organisasi	,845

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Berdasarkan tabel component matrix (a) di atas, dapat diketahui bahwa sub variabel integrasi mengelompok pada faktor 1 saja yaitu anggota saling bekerjasama dalam mengembangkan organisasi, pelaksanaan pekerjaan dilaksanakan secara terkoordinir, individu didorong untuk bekerja secara terkoordinir, terdapat kesetiakawanan antar anggota, mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan/berlawanan satu sama lain, kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi, dan demi kepentingan sendiri atau kelompok anggota mengorbankan kepentingan organisasi.

4.2.2.7. Dimensi Dukungan Manajemen

Dalam rangka mengukur kecocokan data pada dimensi dukungan manajemen maka dikaji dengan analisis faktor dengan melihat kecukupan sampel, untuk itu dilakukan pengujian yang dikenal dengan "pengukuran kecukupan dan kecocokan sampel *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*". Hasil pengujian KMO menunjukkan faktor sebesar 0,900. Besaran angka faktor tersebut yang mendekati angka 1, dapat diartikan bahwa data sampel dimensi dukungan manajemen memperlihatkan kegunaan dan kecukupan data untuk dapat dikaji dengan metode analisis faktor. Pengujian KMO dan Bartlett's yang menunjukkan signifikansi (sig.) sebesar 0,000; nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05 memberi makna terdapat hubungan yang signifikan diantara dimensi dukungan manajemen di

lingkungan Universitas Negeri Jakarta. Hasil perhitungan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dengan menggunakan Aplikasi SPSS versi 13 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.33. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,900
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	474,850
	df	15
	Sig.	,000

Berdasarkan hasil pengujian KMO tersebut di atas, selanjutnya pada dimensi dukungan manajemen dicari nilai *eigennya* atau *total variance explained*. Nilai *eigen* ini digunakan untuk mengetahui komponen dari item-item pertanyaan pada variabel dimensi dukungan manajemen yang mempunyai kontribusi besar terhadap budaya sebagai suatu variabel yang utuh. Hasil penghitungan nilai *eigen* dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, ditunjukkan sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 4.34. Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,616	76,937	76,937	4,616	76,937	76,937
2	,502	8,359	85,295			
3	,322	5,359	90,654			
4	,226	3,762	94,416			
5	,196	3,262	97,679			
6	,139	2,321	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Berdasarkan nilai *eigen* dapat diketahui bahwa sub variabel yang memiliki nilai lebih dari satu terdapat pada komponen 1. Komponen 1 mampu menjelaskan 76,937% variansi, sedangkan komponen 2 sampai dengan 6 memiliki nilai eigen kurang dari satu, sehingga dinilai tidak dapat memberi penjelasan kepada variasi nilai variabel. Sedangkan pencarian komponen matrik dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, menghasilkan komponen sebagaimana tersebut di bawah ini.

Tabel 4.35. Component Matrix(a)

	Component
	1
komunikasi atau arahan yang jelas terhadap anggota organisasi	,875
bantuan dan dukungan yang jelas terhadap anggota organisasi	,812
penghargaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat penghargaan kepada individu yang berjasa bagi organisasi	,876
pencapaian tujuan organisasi dari setiap tugas yang diberikan	,880
Kontribusi/sumbangsih kepada organisasi senantiasa mendapat tanggapan yang cukup menyenangkan	,915
ketenangan, dan kenyamanan suasana kerja bagi anggota organisasi	,902

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Berdasarkan tabel component matrix (a) di atas, dapat diketahui bahwa sub variabel dukungan manajemen mengelompok pada faktor 1 saja yaitu komunikasi atau arahan yang jelas terhadap anggota organisasi, bantuan dan dukungan yang jelas, penghargaan dan tingkat penghargaan secara sistematis bagi yang berjasa, pencapaian tujuan organisasi, kontribusi/sumbangsih senantiasa mendapat tanggapan yang cukup menyenangkan, dan ketenangan, dan kenyamanan suasana kerja bagi anggota organisasi.

4.2.2.8. Dimensi Kontrol

Dalam rangka mengukur kecocokan data pada dimensi kontrol maka dikaji dengan analisis faktor dengan melihat kecukupan sampel, untuk itu dilakukan pengujian yang dikenal dengan "pengukuran kecukupan dan kecocokan sampel *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*. Hasil pengujian KMO menunjukkan faktor sebesar 0,849. Besaran angka faktor tersebut yang mendekati angka 1, dapat diartikan bahwa data sampel dimensi kontrol memperlihatkan kegunaan dan kecukupan data untuk dapat dikaji dengan metode analisis faktor. Pengujian KMO dan Bartlett's yang menunjukkan signifikansi (sig.) sebesar 0,000; nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05 memberi makna terdapat hubungan yang signifikan diantara dimensi kontrol di lingkungan Universitas Negeri Jakarta. Hasil perhitungan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dengan menggunakan Aplikasi SPSS versi 13 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.36. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	409,170
	df	10
	Sig.	,000

Berdasarkan hasil pengujian KMO tersebut di atas, selanjutnya pada dimensi kontrol dicari nilai *eigennya* atau *total variance explained*. Nilai *eigen* ini digunakan untuk mengetahui komponen dari item-item pertanyaan pada variabel dimensi kontrol yang mempunyai kontribusi besar terhadap budaya sebagai suatu variabel yang utuh. Hasil penghitungan nilai *eigen* dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, ditunjukkan sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 4.37. Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,012	80,236	80,236	4,012	80,236	80,236
2	,386	7,721	87,958			
3	,313	6,253	94,210			
4	,171	3,413	97,623			
5	,119	2,377	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Berdasarkan nilai *eigen* dapat diketahui bahwa sub variabel yang memiliki nilai lebih dari satu terdapat pada komponen 1. Komponen 1 mampu menjelaskan 80,236% variansi, sedangkan komponen 2 sampai dengan 5 memiliki nilai eigen kurang dari satu, sehingga dinilai tidak dapat memberi penjelasan kepada variasi nilai variabel. Sedangkan pencarian komponen matrik dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, menghasilkan komponen sebagaimana tersebut di bawah ini.

Tabel 4.38. Component Matrix(a)

	Component
	1
ada norma-norma atau aturan yang berlaku dalam organisasi sebagai alat kontrol	,926
ada tenaga pengawas yang mengawasi atau mengendalikan perilaku anggota organisasi	,911
ada sangsi yang tegas terhadap pelanggaran nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi	,896
mengetahui dan memahami peraturan kerja yang ditetapkan organisasi saya	,857
mengetahui dan memahami bahwa setiap pelanggaran terhadap nilai-nilai yang dijunjung tinggi akan mendapat sangsi yang tegas	,888

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Berdasarkan tabel component matrix (a) di atas, dapat diketahui bahwa sub variabel kontrol mengelompok pada faktor 1 saja yaitu ada norma-norma atau aturan yang berlaku dalam organisasi sebagai alat kontrol, ada tenaga pengawas yang mengawasi atau mengendalikan perilaku anggota organisasi, ada sangsi yang tegas terhadap pelanggaran nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, mengetahui dan memahami peraturan kerja yang ditetapkan organisasi saya, mengetahui dan memahami bahwa setiap pelanggaran terhadap nilai-nilai yang dijunjung tinggi akan mendapat sangsi yang tegas.

4.2.2.9. Dimensi Identitas

Dalam rangka mengukur kecocokan data pada dimensi identitas maka dikaji dengan analisis faktor dengan melihat kecukupan sampel, untuk itu dilakukan pengujian yang dikenal dengan "pengukuran kecukupan dan kecocokan sampel *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*. Hasil pengujian KMO menunjukkan faktor sebesar 0,833. Besaran angka faktor tersebut yang mendekati angka 1, dapat diartikan bahwa data sampel dimensi identitas memperlihatkan kegunaan dan kecukupan data untuk dapat dikaji dengan metode analisis faktor. Pengujian KMO dan Bartlett's yang menunjukkan signifikansi (sig.) sebesar 0,000; nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05 memberi makna terdapat hubungan yang signifikan diantara dimensi identitas di lingkungan Universitas Negeri Jakarta.

Hasil perhitungan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dengan menggunakan Aplikasi SPSS versi 13 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.39. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,833
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	253,521
	df	6
	Sig.	,000

Berdasarkan hasil pengujian KMO tersebut di atas, selanjutnya pada dimensi identitas dicari nilai *eigennya* atau *total variance explained*. Nilai *eigen* ini digunakan untuk mengetahui komponen dari item-item pertanyaan pada variabel dimensi identitas yang mempunyai kontribusi besar terhadap budaya sebagai suatu variabel yang utuh. Hasil penghitungan nilai *eigen* dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, ditunjukkan sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 4.40. Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,163	79,064	79,064	3,163	79,064	79,064
2	,421	10,528	89,591			
3	,217	5,415	95,007			
4	,200	4,993	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Berdasarkan nilai *eigen* dapat diketahui bahwa sub variabel yang memiliki nilai lebih dari satu terdapat pada komponen 1. Komponen 1 mampu menjelaskan 79,064% variansi, sedangkan komponen 2 sampai dengan 4 memiliki nilai eigen kurang dari satu, sehingga dinilai tidak dapat memberi penjelasan kepada variasi nilai variabel. Sedangkan pencarian komponen matrik dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, menghasilkan komponen sebagaimana tersebut di bawah ini.

Tabel 4.41. Component Matrix(a)

	Component
	1
bangga sebagai anggota dalam organisasi	,921
mengetahui dan memahami visi, misi, dan tujuan dari organisasi	,909
tahu dan memahami perilaku mana yang dipandang baik/buruk dalam organisasi	,832
mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan organisasi pada dirinya	,892

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Berdasarkan tabel component matrix (a) di atas, dapat diketahui bahwa sub variabel identitas mengelompok pada faktor 1 saja yaitu bangga sebagai anggota dalam organisasi, mengetahui dan memahami visi, misi, dan tujuan dari organisasi, tahu dan memahami perilaku mana yang dipandang baik/buruk dalam organisasi, dan mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan organisasi pada dirinya.

4.2.2.10. Dimensi Sistem Imbalan

Dalam rangka mengukur kecocokan data pada dimensi sistem imbalan maka dikaji dengan analisis faktor dengan melihat kecukupan sampel, untuk itu dilakukan pengujian yang dikenal dengan "pengukuran kecukupan dan kecocokan sampel *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*. Hasil pengujian KMO menunjukkan faktor sebesar 0,850. Besaran angka faktor tersebut yang mendekati angka 1, dapat diartikan bahwa data sampel dimensi sistem imbalan memperlihatkan kegunaan dan kecukupan data untuk dapat dikaji dengan metode analisis faktor. Pengujian KMO dan Bartlett's yang menunjukkan signifikansi (sig.) sebesar 0,000; nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05 memberi makna terdapat hubungan yang signifikan diantara dimensi sistem imbalan di lingkungan Universitas Negeri Jakarta. Hasil perhitungan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dengan menggunakan Aplikasi SPSS versi 13 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.42. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,850
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	737,335
	df	15
	Sig.	,000

Berdasarkan hasil pengujian KMO tersebut di atas, selanjutnya pada dimensi sistem imbalan dicari nilai *eigennya* atau *total variance explained*. Nilai *eigen* ini digunakan untuk mengetahui komponen dari item-item pertanyaan pada variabel dimensi sistem imbalan yang mempunyai kontribusi besar terhadap budaya sebagai suatu variabel yang utuh. Hasil penghitungan nilai *eigen* dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, ditunjukkan sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 4.43. Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,709	78,489	78,489	4,709	78,489	78,489
2	,745	12,419	90,908			
3	,241	4,019	94,927			
4	,189	3,148	98,075			
5	,101	1,684	99,759			
6	,014	,241	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Berdasarkan nilai *eigen* dapat diketahui bahwa sub variabel yang memiliki nilai lebih dari satu terdapat pada komponen 1. Komponen 1 mampu menjelaskan 78,489% variansi, sedangkan komponen 2 sampai dengan 6 memiliki nilai eigen kurang dari satu, sehingga dinilai tidak dapat memberi penjelasan kepada variasi nilai variabel. Sedangkan pencarian komponen matrik dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, menghasilkan komponen sebagaimana tersebut di bawah ini.

Tabel 4.44. Component Matrix(a)

	Component
	1
Alokasi imbalan didasarkan atas prestasi kerja	,942
ada standarisasi dalam memberikan imbalan yang didasarkan kriteria-kriteria tertentu	,946
sistem imbalan didasarkan pada sikap pilih kasih	,948
penghargaan secara berkala diberikan kepada anggota organisasi yang berprestasi	,894
Ada tindakan hukum dari organisasi saya, bagi yang melanggar norma/ketentuan	,789
bangga atas pekerjaan dan imbalan yang diterima	,780

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Berdasarkan tabel component matrix (a) di atas, dapat diketahui bahwa sub variabel sistem imbalan mengelompok pada faktor 1 saja yaitu Alokasi imbalan didasarkan atas prestasi kerja, ada standarisasi dalam memberikan imbalan yang didasarkan kriteria-kriteria tertentu, sistem imbalan didasarkan pada sikap pilih kasih, penghargaan secara berkala diberikan kepada anggota organisasi yang berprestasi, Ada tindakan hukum dari organisasi saya, bagi yang melanggar norma/ketentuan, dan bangga atas pekerjaan dan imbalan yang diterima.

4.2.2.11. Dimensi Toleransi Terhadap Konflik

Dalam rangka mengukur kecocokan data pada dimensi toleransi terhadap konflik maka dikaji dengan analisis faktor dengan melihat kecukupan sampel, untuk itu dilakukan pengujian yang dikenal dengan "pengukuran kecukupan dan kecocokan sampel *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*". Hasil pengujian KMO menunjukkan faktor sebesar 0,766. Besaran angka faktor tersebut yang mendekati angka 1, dapat diartikan bahwa data sampel dimensi toleransi terhadap konflik memperlihatkan kegunaan dan kecukupan data untuk dapat dikaji dengan metode analisis faktor. Pengujian KMO dan Bartlett's yang menunjukkan signifikansi (sig.) sebesar 0,000; nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05 memberi makna terdapat hubungan yang signifikan diantara dimensi toleransi terhadap konflik di lingkungan Universitas Negeri Jakarta. Hasil perhitungan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dengan menggunakan Aplikasi SPSS versi 13 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.45. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,766
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	298,610
	df	6
	Sig.	,000

Berdasarkan hasil pengujian KMO tersebut di atas, selanjutnya pada dimensi toleransi terhadap konflik dicari nilai *eigennya* atau *total variance explained*. Nilai *eigen* ini digunakan untuk mengetahui komponen dari item-item pertanyaan pada variabel dimensi toleransi terhadap konflik yang mempunyai kontribusi besar terhadap budaya sebagai suatu variabel yang utuh. Hasil penghitungan nilai *eigen* dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, ditunjukkan sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 4.46. Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,820	70,506	70,506	2,820	70,506	70,506
2	,948	23,696	94,202			
3	,138	3,443	97,645			
4	,094	2,355	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Berdasarkan nilai *eigen* dapat diketahui bahwa sub variabel yang memiliki nilai lebih dari satu terdapat pada komponen 1. Komponen 1 mampu menjelaskan 70,506% variansi, sedangkan komponen 2 sampai dengan 4 memiliki nilai eigen kurang dari satu, sehingga dinilai tidak dapat memberi penjelasan kepada variasi nilai variabel. Sedangkan pencarian komponen matrik dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, menghasilkan komponen sebagaimana tersebut di bawah ini.

Tabel 4.47. Component Matrix(a)

	Component
	1
anggota didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka	,952
Konflik yang terjadi, diselesaikan dengan mengacu kepada kepentingan organisasi	,961
Pemecahan konflik yang terjadi, dilaksanakan secara terbuka dan bersahabat	,949
anggota cenderung menghindari perdebatan dan cenderung malah mengerutu di belakang	,298

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Berdasarkan tabel component matrix (a) di atas, dapat diketahui bahwa sub variabel toleransi terhadap konflik mengelompok pada faktor 1 saja yaitu anggota didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka, Konflik yang terjadi, diselesaikan dengan mengacu kepada kepentingan organisasi, Pemecahan konflik yang terjadi, dilaksanakan secara terbuka dan bersahabat, dan anggota cenderung menghindari perdebatan dan cenderung malah mengerutu di belakang.

4.2.2.12. Dimensi Pola Komunikasi

Dalam rangka mengukur kecocokan data pada dimensi pola komunikasi maka dikaji dengan analisis faktor dengan melihat kecukupan sampel, untuk itu dilakukan pengujian yang dikenal dengan "pengukuran kecukupan dan kecocokan sampel *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*". Hasil pengujian KMO menunjukkan faktor sebesar 0,665. Besaran angka faktor tersebut yang mendekati angka 1, dapat diartikan bahwa data sampel dimensi pola komunikasi memperlihatkan kegunaan dan kecukupan data untuk dapat dikaji dengan metode analisis faktor. Pengujian KMO dan Bartlett's yang menunjukkan signifikansi (sig.) sebesar 0,000; nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05 memberi makna terdapat hubungan yang signifikan diantara dimensi pola komunikasi di lingkungan Universitas Negeri Jakarta. Hasil perhitungan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dengan menggunakan Aplikasi SPSS versi 13 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.48. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,665
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	235,802
	df	3
	Sig.	,000

Berdasarkan hasil pengujian KMO tersebut di atas, selanjutnya pada dimensi pola komunikasi dicari nilai *eigennya* atau *total variance explained*. Nilai *eigen* ini digunakan untuk mengetahui komponen dari item-item pertanyaan pada variabel dimensi pola komunikasi yang mempunyai kontribusi besar terhadap budaya sebagai suatu variabel yang utuh. Hasil penghitungan nilai *eigen* dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, ditunjukkan sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 4.49. Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,508	83,598	83,598	2,508	83,598	83,598
2	,425	14,182	97,781			
3	,067	2,219	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Berdasarkan nilai *eigen* dapat diketahui bahwa sub variabel yang memiliki nilai lebih dari satu terdapat pada komponen 1. Komponen 1 mampu menjelaskan 83,598% variansi, sedangkan komponen 2 sampai dengan 3 memiliki nilai eigen kurang dari satu, sehingga dinilai tidak dapat memberi penjelasan kepada variasi nilai variabel. Sedangkan pencarian komponen matrik dengan menggunakan aplikasi SPSS 13, menghasilkan komponen sebagaimana tersebut di bawah ini.

Tabel 4.50. Component Matrix(a)

	Component
	1
komunikasi yang positif (timbal balik) antara pimpinan dengan bawahan	,960
komunikasi yang positif (timbal balik) antara sesama anggota	,833
komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal	,945

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Berdasarkan tabel component matrix (a) di atas, dapat diketahui bahwa sub variabel pola komunikasi mengelompok pada faktor 1 saja yaitu komunikasi yang positif (timbal balik) antara pimpinan dengan bawahan, komunikasi yang positif (timbal balik) antara sesama anggota, dan komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

4.2.3. Analisis Median Budaya Organisasi

Dari rumusan budaya organisasi di atas, untuk menggambarkan bagaimana budaya di lingkungan Universitas Negeri Jakarta, baik budaya yang kuat, lemah atau diambang pintu, maka digunakan analisis median dengan merujuk pada Bob Woworuntu, (2002: 49) dengan ketentuan sebagai berikut yaitu jika nilai median lebih besar dari 4 berarti kuat, antara 3 dengan 4 diartikan lemah, dan jika nilai median kurang dari 3 maka diartikan diambang pintu, dalam arti tetap menjadi nilai tetapi masih lemah.

Tabel 4.51. Analisis Median Budaya Organisasi

No.	Komponen Budaya	Median	Ket.
1.	Dimensi Kepemimpinan	3,4	
	Menghargai setiap ide	4	Kuat
	Tanggap secara positif terhadap saran, pendapat dan kritik	3	Lemah
	memberikan kebebasan untuk mendiskusikan berbagai masalah	4	Kuat
	mengajak untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan	3	Lemah
	memberikan keteladanan dalam berperilaku	3	Lemah
2	Dimensi Inovasi	2,9	
	didorong untuk dapat bertindak inovatif	3,5	Lemah
	menghargai anggota yang bertindak inovatif	3	Lemah
	Tugas-tugas berorientasi kepada tradisi atau kebiasaan yang sudah ada	2	Diambang Pintu
	keleluasaan untuk menerapkan cara-cara baru	3	Lemah
	kebebasan melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan yang berlaku	3	Lemah

No.	Komponen Budaya	Median	Keterangan
3	Dimensi Inisiatif Individu	3,75	
	mendorong anggota untuk mempunyai inisiatif dan kreatif dalam mengerjakan tugas-tugas pekerjaan	4	Kuat
	mempunyai kebebasan atau independensi dalam mengemukakan pendapat	4	Kuat
	menghargai ide setiap individu	4	Kuat
	mendorong anggota untuk inovatif	3	Lemah
4.	Dimensi Toleransi thd Tindakan Berisiko	3	
	menghargai tindakan pengambilan risiko	3	Lemah
	Anggota dianjurkan untuk dapat bertindak agresif dan mengambil risiko	3	Lemah
	berani mengambil risiko untuk memajukan organisasi	3	Lemah
	toleran kepada anggota untuk bertindak agresif, inovatif	3	Lemah
5.	Dimensi Arahan	3,5	
	menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan dari organisasi	4	Kuat
	Sasaran dan harapan organisasi tercantum dengan jelas dalam visi, misi, dan tujuan organisasi	4	Kuat
	Pedoman berperilaku bagi anggota di dalam organisasi digariskan dengan jelas dan dapat dimengerti	3	Lemah
	mempunyai nilai-nilai budaya secara jelas, yang disepakati bersama anggota organisasi	3	Lemah
6.	Dimensi Integrasi	3	
	Anggota saling bekerjasama dalam mengembangkan dan memajukan organisasi	3	Lemah
	Pelaksanaan pekerjaan dilaksanakan secara terkoordinir	3	Lemah
	mendorong individu untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi	3	Lemah
	terdapat kesetiakawanan antar anggota	3	Lemah
	mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan/ berlawanan satu sama lain	3	Lemah
	kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi	3	Lemah
	demi kepentingan sendiri atau kelompok, anggota mengorbankan kepentingan organisasi	3	Lemah

No.	Komponen Budaya	Median	Ket.
7.	Dimensi Dukungan Manajemen	3	
	komunikasi atau arahan yang jelas terhadap anggota organisasi	3	Lemah
	bantuan dan dukungan yang jelas terhadap anggota organisasi	3	Lemah
	penghargaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat penghargaan kepada individu yang berjasa bagi organisasi	3	Lemah
	pencapaian tujuan organisasi dari setiap tugas yang diberikan	3	Lemah
	Kontribusi/sumbangsih kepada organisasi senantiasa mendapat tanggapan yang cukup menyenangkan	3	Lemah
	ketenangan, dan kenyamanan suasana kerja bagi anggota organisasi	3	Lemah
8.	Dimensi Kontrol	3,8	
	ada norma-norma atau aturan yang berlaku dalam organisasi sebagai alat kontrol	4	Kuat
	ada tenaga pengawas yang mengawasi atau mengendalikan perilaku anggota organisasi	4	Kuat
	ada sangsi yang tegas terhadap pelanggaran nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi	3	Lemah
	mengetahui dan memahami peraturan kerja yang ditetapkan organisasi saya	4	Kuat
	mengetahui dan memahami bahwa setiap pelanggaran terhadap nilai-nilai yang dijunjung tinggi akan mendapat sangsi yang tegas	4	Kuat
9.	Dimensi Identitas	4	
	bangga sebagai anggota dalam organisasi	4	Kuat
	mengetahui dan memahami visi, misi, dan tujuan dari organisasi	4	Kuat
	tahu dan memahami perilaku mana yang dipandang baik/buruk dalam organisasi	4	Kuat
	mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan organisasi pada dirinya	4	Kuat
10.	Dimensi Sistem Imbalan	3	
	Alokasi imbalan didasarkan atas prestasi kerja	3	Lemah
	ada standarisasi dalam memberikan imbalan yang didasarkan kriteria-kriteria tertentu	3	Lemah
	sistem imbalan didasarkan pada sikap pilih kasih	3	Lemah
	penghargaan secara berkala diberikan kepada anggota organisasi yang berprestasi	3	Lemah
	Ada tindakan hukum dari organisasi saya, bagi yang melanggar norma/ketentuan	3	Lemah
	bangga atas pekerjaan dan imbalan yang diterima	3	Lemah

No.	Komponen Budaya	Median	Ket.
11.	Dimensi Toleransi Terhadap Konflik	3	
	anggota didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka	3	Lemah
	Konflik yang terjadi, diselesaikan dengan mengacu kepada kepentingan organisasi	3	Lemah
	Pemecahan konflik yang terjadi, dilaksanakan secara terbuka dan bersahabat	3	Lemah
	anggota cenderung menghindari perdebatan dan cenderung malah mengerutu di belakang	3	Lemah
12.	Dimensi Pola Komunikasi	3,3	
	komunikasi yang positif (timbang balik) antara pimpinan dengan bawahan	3	Lemah
	komunikasi yang positif (timbang balik) antara sesama anggota	4	Kuat
	komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal	3	Lemah

Dari 12 dimensi budaya organisasi pada Universitas Negeri Jakarta, ditemukan 1 budaya diambang pintu, 41 budaya lemah dan 15 budaya kuat, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Budaya diambang pintu

- 1) Tugas-tugas berorientasi kepada tradisi atau kebiasaan yang sudah ada

2. Budaya lemah

- 1) tanggap secara positif terhadap saran, pendapat dan kritik
- 2) mengajak untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan
- 3) memberikan keteladanan dalam berperilaku
- 4) didorong untuk dapat bertindak inovatif
- 5) menghargai anggota yang bertindak inovatif
- 6) keleluasaan untuk menerapkan cara-cara baru
- 7) kebebasan melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan yang berlaku
- 8) mendorong anggota untuk inovatif
- 9) menghargai tindakan pengambilan risiko
- 10) mendorong untuk dapat bertindak agresif dan mengambil risiko
- 11) berani mengambil risiko untuk memajukan organisasi
- 12) toleran kepada anggota untuk bertindak agresif, inovatif

- 13) Sasaran dan harapan organisasi tercantum dengan jelas dalam visi, misi, dan tujuan organisasi
- 14) Pedoman berperilaku bagi anggota di dalam organisasi digariskan dengan jelas dan dapat dimengerti
- 15) mempunyai nilai-nilai budaya secara jelas, yang disepakati bersama anggota organisasi
- 16) Anggota saling bekerjasama dalam mengembangkan dan memajukan organisasi
- 17) Pelaksanaan pekerjaan dilaksanakan secara terkoordinir
- 18) mendorong individu untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi
- 19) terdapat kesetiakawanan antar anggota
- 20) mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan/berlawanan satu sama lain
- 21) kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi
- 22) demi kepentingan sendiri atau kelompok, anggota mengorbankan kepentingan organisasi
- 23) komunikasi atau arahan yang jelas terhadap anggota organisasi
- 24) bantuan dan dukungan yang jelas terhadap anggota organisasi
- 25) penghargaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat penghargaan kepada individu yang berjasa bagi organisasi
- 26) pencapaian tujuan organisasi dari setiap tugas yang diberikan
- 27) Kontribusi/sumbangsih kepada organisasi senantiasa mendapat tanggapan yang cukup menyenangkan
- 28) ketenangan, dan kenyamanan suasana kerja bagi anggota organisasi
- 29) ada sanksi yang tegas terhadap pelanggaran nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi
- 30) Alokasi imbalan didasarkan atas prestasi kerja
- 31) ada standarisasi dalam memberikan imbalan yang didasarkan kriteria-kriteria tertentu
- 32) sistem imbalan didasarkan pada sikap pilih kasih
- 33) penghargaan secara berkala diberikan kepada yang berprestasi

- 34) Ada tindakan hukum dari organisasi saya, bagi yang melanggar norma/ketentuan
- 35) bangga atas pekerjaan dan imbalan yang diterima
- 36) anggota didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka
- 37) Konflik yang terjadi, diselesaikan dengan mengacu kepada kepentingan organisasi
- 38) Pemecahan konflik yang terjadi, dilaksanakan secara terbuka dan bersahabat
- 39) anggota cenderung menghindari perdebatan dan cenderung malah mengerutu di belakang
- 40) komunikasi yang positif (timbang balik) antara pimpinan dengan bawahan
- 41) komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal

3. Budaya kuat

- 1) Menghargai setiap ide
- 2) memberikan kebebasan untuk mendiskusikan berbagai masalah
- 3) mendorong anggota untuk mempunyai inisiatif dan kreatif dalam mengerjakan tugas-tugas pekerjaan
- 4) mempunyai kebebasan atau independensi dalam mengemukakan pendapat
- 5) menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan dari organisasi
- 6) ada norma-norma atau aturan yang berlaku dalam organisasi sebagai alat kontrol
- 7) ada tenaga pengawas yang mengawasi atau mengendalikan perilaku anggota organisasi
- 8) mengetahui dan memahami peraturan kerja yang ditetapkan organisasi saya
- 9) mengetahui dan memahami bahwa setiap pelanggaran terhadap nilai-nilai yang dijunjung tinggi akan mendapat sanksi yang tegas
- 10) bangga sebagai anggota dalam organisasi

- 11) mengetahui dan memahami visi, misi, dan tujuan dari organisasi
- 12) tahu dan memahami perilaku mana yang dipandang baik/buruk dalam organisasi
- 13) mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan organisasi pada dirinya
- 14) komunikasi yang positif (timbang balik) antara sesama anggota

Berdasarkan uraian pada tabel 4.13 dapat diketahui bahwa Universitas Negeri Jakarta, masih didominasi oleh budaya yang lemah yaitu sebanyak 72%, budaya diambang pintu sebesar 2%, dan budaya kuat sebanyak 26%. Dominannya budaya yang lemah dan adanya budaya yang diambang pintu seperti tugas-tugas yang masih berorientasi pada tradisi budaya yang lama misalnya, tentu akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang jauh lebih baik bagi organisasi dalam menghadapi persaingan yang jauh lebih berat. Budaya yang tidak sehat ini dapat muncul antara lain disebabkan oleh kesuksesan demi kesuksesan yang diraih di masa lalu sehingga mereka tidak lagi mau belajar dan bersikap terbuka terhadap kritik dan ide-ide baru. Perasaan sebagai yang terbaik dan tradisi yang dijalankan sebagai sesuatu yang superior, sehingga menimbulkan arogansi, posisi yang dirasa cukup dominan (sebagai perguruan tinggi negeri) yang menyebabkan kurangnya persaingan yang ketat, juga dapat mempengaruhi menjadikan budaya yang tidak sehat atau lemah.